

المحاضرة الثامنة: اتخاذ القرار

1- تعريف اتخاذ القرار:

القرار هو حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. و يعتبر هيربرت سايمون Hapert Simon اتخاذ القرار عملية مشابهة تماما لعملية الإدارة نفسها، أو هو جوهر الإدارة فيقول أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة.

إذن فعملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية.

2- خصائص عملية اتخاذ القرارات:

- أنها عملية ذهنية.
 - أنها عملية إجرائية.
 - أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات.
 - إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل.
 - أننا لا نختار البديل الأمثل، بل البديل الأنسب.
 - إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل.
3. عناصر عملية صنع القرار: تنطوي عملية صنع القرار على عدد من العناصر هي:
- أ. الموقف أو المشكلة: وهي عبارة عن مشكلة تتطلب حلاً أو انحرافاً عن مستوى معين أو متوقع.
 - ب. متخذ القرار: وقد يكون فرد أو جماعة يتمتع متخذ القرار بسلطة رسمية ممنوحة له بموجب القانون أو النظام الداخلي للمنظمة.
 - ج. الأهداف و الدوافع: فالقرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين إذ يمكن القول أن الهدف يبرر اتخاذ القرار.
 - د. المعلومات و البيانات: عند اتخاذ القرار لابد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة و أبعادها و ذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما.
 - هـ. البدائل: تمثل البدائل مجموعة من التصرفات المحتملة التي يتم الاختيار بينها.
 - و. الاختيار: يشير الاختيار إلى فرصة الاقتناء بين مجموعة من البدائل و بالتالي فإن انتفاء الاختيار يعني عدم وجود قرار.
 - ز. القيود: أمام متخذ القرار عدد من القيود فالبينة الداخلية و الخارجية تصنع معوقات أمامه عند اتخاذ القرار عليه أن يحسن التعامل مع هذه القيود و أن يخفف قدر الإمكان من آثارها السلبية.

4. مراحل عملية صنع القرار:

- أ. تحديد الموقف أو المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرار بوجود مشكلة بحاجة إلى حل ، لذلك إن تحديد المشكلة و تشخيصها من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار. و هذه المشكلة تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ قرار من أجله. و تحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأنها تساعد على اتخاذ قرار سليم و بصورة أكثر دقة و موضوعية.
- ب. تحديد البدائل: أي تحديد الحلول الممكنة أو المتاحة أمام متخذ القرار
- ج. تقييم البدائل: إن عملية تقييم البدائل تجري وفق اعتبارات و بوسائل و أدوات كثيرة من أجل معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة.

- د. اختيار البديل الأفضل: بعد توليد البدائل و المفاضلة بينها و حذف البدائل غير المناسبة يتم اختيار البديل الأفضل ، و بهذا نكون وصلنا إلى الخيار النهائي و الآن يجب الالتزام بتنفيذه.
- هـ. مرحلة التنفيذ و المتابعة: و تشمل هذه المرحلة على ثلاث خطوات:
- إعلان القرار: يعني الإفصاح و الكشف عنه.
 - تنفيذ القرار أي وضع القرار موضع التنفيذ.
 - متابعة تنفيذ القرار أي التأكد من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة بهدف اكتشاف الأخطاء.

5. أنواع القرارات:

أ. حسب المستويات الإدارية (تصنيف Ansoff): و هو يقسم القرارات إلى ثلاث أقسام هي:

- القرارات العملية أو التشغيلية: تتخذ أثناء عملية الاستغلال اليومية. و تتميز بالتكرار و هي روتينية. و منها تحديد الأسعار ترويج المبيعات، وبرنامج الإنتاج ، مستوى المخزونات....
- القرارات التكتيكية: تتخذ على مستوى الدوائر و الإدارات (الإدارة الوسطى) هذه القرارات تخدم إستراتيجية المؤسسة و هي أقل هيكلية مقارنة بالقرارات العملية و تتميز بالتكرار.
- القرارات الإستراتيجية: تعنى بالاختيارات الكبرى للمؤسسة تأتي بعد عمليات تحليل للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة. تتميز بالتعقيد و استعمال أدوات معينة في مجال الإستراتيجية.

ب. حسب درجة البرمجة (تصنيف Simon): قام سايمون بتصنيف القرارات وفقا للطريق التي يتم إتباعها في حلها إلى:

- القرارات المبرمجة: و هي القرارات التي تتخذ اعتمادا على السياسات و الإجراءات و القواعد الخاصة بالمنظمة و هي القرارات الروتينية.
- القرارات الغير مبرمجة: تقدم القرارات غير المبرمجة حلولاً للمشاكل غير متكررة التي تواجه المنظمة و القرارات غير المبرمجة لا تتقيد بالقواعد و الإجراءات مقارنة بالقرارات المبرمجة و تظهر الحاجة بتلك القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لم تتعرض لها من قبل و من ثم لا تتوفر لدى المنظمة إلى خبرات لحل مثل تلك المشاكل.

ج. حسب متخذ القرار:

- القرارات الفردية: هي تلك القرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاوره العاملين و المعنيين بالقرار. و يمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة.
- القرارات الجماعية: هي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي في المنظمة.

د. حسب وظائف المؤسسة : و هي القرارات التي تتم على مستوى وظائف المؤسسة، فهي تتعلق بطبيعة نشاط هذه الوظائف، و تصنف إلى: قرارات الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية ، التمويل

6- ظروف اتخاذ القرار:

- أ. التأكد (اليقين): تكون لدى متخذ القرار في هذه الحالة، معلومات كافية و أكيدة ، تسمح له بمعرفة نتائج قراره.
- ب. المخاطرة: تتميز بتوفر معلومات جزئية، بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة للقرار المتخذ. إنها معلومات غير كافية ، لكنها تتيح للمسیر معرفة المستقبل على وجه الاحتمال .
- ج. عدم التأكد: تتميز بعدم توفر أية معلومات حول المشكلة أو الموقف ، لذلك من الأفضل الابتعاد عن مثل هذه الحالات، لأن القضية هنا تصبح قضية مقامرة غير مأمونة العواقب.

7- أنماط اتخاذ القرار:

- أ. المتجنب للمشكلة: الصفة الأساسية التي تميز متخذ القرار من هذا النوع هو انه يتجنب مواجهة ما يثير أيه مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار ، لذلك تراه يهمل كل ما من شأنه إثارة المشاكل في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل تلك المعلومات و الجوانب التي من شأنها ان تثير المشاكل أمامه.
- ب. يواجه المشكلة و يحلها: يتميز هذا النوع من متخذي القرار في كونه حيادي ينتظر المشكلة لكي تقع و حال وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل اعتيادي ، أي أنه يستجيب لها حال وقوعها و يتعامل مع كافة إفرازات المشكلة بعد أن تظهر له في الواقع العملي.
- ج. بحث عن المشكلة (المواجهه): يتصف هذا النوع من متخذي القرار في أنه يبحث عن أي مشكلة لغرض حلها أو إنه يبحث عن أي فرصة لأجل استثمارها، حيث يستعد لما يتوقعه من مشاكل لأجل حلها.