

## مفهوم القرار

- القرار لغة يعني ما استقر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما ، تقرير الشيء اي العزم على فعله
- المعنى الإداري :

معظم التعاريف الإدارية تشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مرادفة للإدارة ، لان المدير يمارس جميع أعماله و وظائفه الإدارية عن طريق إصدار قرارات مختلفة تناسب مع الحالات و الظروف. و بذلك يمكن القول ان عمل المدير الحقيقي هو قيامه باتخاذ قرارات في مجالات العمل المختلفة و أن هذه السلطة هي التي تميز المدير عن غيره من أعضاء المؤسسة و بالتالي فالقرار هو جوهر العملية الادارية.

و تعني كلمة قرار أن هناك موقفا أو مشكلة غير مرغوب فيها و يراد تصفيتها او إيجاد حل لها ، أي أنها تعني الاختيار القائم على اسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين او اكثر.

يعرف القرار على انه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينها.

كما يعرف على انه البديل المختار بين البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة ولتوضيح ذلك سوف نقوم بتحليل هذا التعريف:

✓ **أولاً: القرار هو اختيار:** حتى يتسنى لنا اختيار بديل من ضمن مجموعة البدائل ولا بد من تحديد مسبق للمعيار أو المعايير التي يتم على أساسها هذا الاختيار.

✓ **ثانياً: بديل من البدائل الممكنة:** نقصد بالبدائل الممكنة تلك المتوفرة فعلا في إطار ظروف اتخاذ القرار، وبالتالي فمتخذ القرار يستبعد البدائل الغير ممكنة في ظل مكان وزمان اتخاذ القرار.

✓ **ثالثاً: القابلية للتحقيق وفق الموارد المتاحة:** وهذا يعني استبعاد كل البدائل التي تتجاوز إمكانيات المؤسسة الحالية، والتي يتوقع الحصول عليها، وهو ما يعني معرفة مسبقة بهذه الإمكانيات من قبل متخذ القرار.

ملاحظة : في أحيان معينة ، قد يكون القرار رفضا لكل البدائل او الحلول المتاحة للاختيار و عدم القيام بأي عمل محدد، و من ثم يكون القرار هو لا قرار، و يطلق على هذا النوع من القرارات بالقرارات السلبية و يعتقد أنها من صفات المدير الكفاء الذي يدرك المواقف التي تدفع به الى عدم اتخاذ قرار معين بصدها .

## أنواع القرارات في المنظمة:

1: القرارات وفقا لأهميته (تصنيف Henry Mintezberg): يصنف معظم المفكرين و منهم هنري منتزبرغ القرارات إلى ثلاثة أنواع:

1. القرارات الإستراتيجية: هي القرارات التي تتخذ في القمة الاستراتيجية للمؤسسة و تمس الامور العامة و الطويلة الاجل و سياسات التوجيه العام ( المنتج المراد اطلاقه ، اختيار الاسواق ، هامش الربح المراد تحقيقه على المدى الطويل ....) ،

اي هي تلك القرارات التي تعنى بحل مشاكل و أهداف ذات أبعاد وتأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها ومن اجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق أهداف هذه المنظمة. وقد تتميز هذه القرارات بالخصائص التالية:

✓ الشمولية والتكامل، أي يجب النظر إليها من حيث عدة متغيرات في البيئة لأنها نابعة أصلا من الظروف المستقبلية للمنظمة، وتكون مواكبة لهذه الظروف والتغيرات.

✓ التعقيد: هي عملية معقدة لارتباطها بأكثر من متغير و غموض المستقبل و تعرضها للمخاطر من مختلف الجوانب.

✓ غير متكررة و تتميز بدرجة عالية من المركزية

2. القرارات التكتيكية (الإدارية): هي القرارات المتوسطة الأجل التي تمس عمل وحدة هيكلية ما أو وظيفة معينة من اجل تحقيق الأهداف الفرعية التي تسمح بالوصول إلى الأهداف العامة، وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط. و تكون متكررة مقارنة بسابقتها.

3. القرارات التشغيلية (التنفيذية): يخص هذا النوع القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة (القصير المدى) وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما تتميز بأنها تتم بطريقة فورية، متكررة و مبرمجة.

2: القرارات وفقا لإمكانية برمجةها (تصنيف Herbert Simon)

صنف هربرت سيمون القرارات الى نوعين :

- ❖ القرارات المبرمجة ( او القابلة للبرمجة): و التي قد توجد في اي مستوى إداري و تتعلق بتطبيق إجراءات معروفة متكررة و روتينية ، و التي يمكن اسنادها الى الحاسوب باتخاذها نظرا لأنها تتضمن أجوبة معروفة لحالات يمكن التنبؤ بها مسبقا.
- ❖ القرارات غير المبرمجة (او غير القابلة للبرمجة): و تتعلق بالقرارات الطارئة و غير المنتظرة أو غير المتوقعة. و هي مشاكل الغير مكررة ا و تتطلب قيام الفرد لاتخاذ القرار بصدها.

#### تصنيفات اخرى:

#### 3: القرارات وفقا لمدى توفر المعلومات:

- ❖ القرارات المتخذة في حالة التأكد: تفترض هذه النظرية أن لدى متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وهو متأكد من نتائج كل بديل.
- ❖ القرارات المتخذة في حالة المخاطرة: يقوم المدير بتطوير البدائل، و يحسب احتمالات تحقق النتائج المرتقبة، مستعينا في الكثير من الحالات بالأساليب الكمية.
- ❖ القرارات المتخذة في حالة عدم التأكد: تكون احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل غير محددة، و في هذه الحالة يعتمد متخذ القرار على حكمه الشخصي وخبراته السابقة.

#### 4: القرارات وفقا لوظائف المؤسسة:

- ❖ قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وهي تلك القرارات الخاصة بتحديد مصادر الحصول على القوة العاملة.
- ❖ قرارات تتعلق بالإنتاج: وهي التي تتعلق بتحديد حجم الإنتاج وجودته وطرق الرقابة عليه.
- ❖ قرارات تتعلق بالتسويق: وهي التي تتعلق بتخطيط المنتجات، وتحديد منافذ التوزيع، وتحديد الأسعار، وسياسات الترويج... الخ.
- ❖ قرارات تتعلق بالتمويل: وهي القرارات الخاصة بتحديد الهيكل المالي، مقدار رأس المال العامل، مصادر الحصول على الأموال... الخ.

#### 5: القرارات وفقا لوظائف الإدارة

- ❖ القرارات الخاصة بوظيفة التخطيط: تتعدد أنواع القرارات الخاصة بعمليات التخطيط ومن أهمها القرارات الخاصة بالأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية اللازمة لسير العمل... وغير ذلك من القرارات التخطيطية
- ❖ القرارات الخاصة بوظيفة التنظيم: مثل القرارات الخاصة بتحديد شكل الهيكل التنظيمي وطرق وأسس التنظيم المختلفة. وبيان النوع السائد في هذا الهيكل.
- ❖ القرارات الخاصة بوظيفة التوجيه: مثل القرارات الخاصة بإرشاد المرؤوسين وتحديد أنواع وشكل الاتصالات...
- ❖ القرارات الخاصة بوظيفة الرقابة: مثل القرارات الخاصة بتحديد المعايير والمقاييس الرقابية، قياس النتائج، تصحيح الانحرافات...

### 6. القرارات وفقا للنمط القيادي

- 1- اتوقراطية انفرادية : يتم اتخاذها من قبل المدير ثم بعد ذلك يعلنها على الموظفين دون ان تكون لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار الى جانب المدير.
- 2- قرارات ديمقراطية : (تتم بالمشاركة) يتم اتخاذها في المستويات المختلفة و كل من يهمهم القرار و تتميز القرارات هنا بالفاعلية و الرشد بمشاركة الموظفين في صنعها ليساعدهم على قبولها

### انواع القرارات في المؤسسة والعلاقات بينها

