

ثانيا: اتخاذ القرار

يأتي اتخاذ القرار كآخر نقطة أو مرحلة في التخطيط، وعليه نتناول في هذا الإطار كل من مفهوم عملية اتخاذ القرار، خصائص اتخاذ القرار، مراحل عملية اتخاذ القرار، أنواع القرار، أساليب اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، ومعوقات عملية اتخاذ القرار.

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

هي عملية "اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" وبالتالي هو "العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات التي يتم اتخاذها والتي يتحقق على ضوءها هدف محدد وعقلاني فضلا عن اتخاذ البديل الأنسب".¹

2- خصائص اتخاذ القرار:

يتميز القرار الجيد بمجموعة من الخصائص أهمها:²

1-2- الدقة النسبية للقرارات: تفترض هذه العملية أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى المعقولية والرشد، فعملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة وتحت تأثير عوامل مختلفة وهو ما يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث التي تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل؛ بالإضافة إلى ذلك تعدد الأهداف وتعارضها قد يبعد العملية عن اعتبارها كعملية حسابية قابلة للقياس بشكل دقيق.

2-2- تتأثر القرارات بعوامل إنسانية واجتماعية: وهي نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل

سيكولوجية نابعة من شخصية تتخذ القرار والمشاركين في اتخاذ القرار والمتأثرين به، أما العوامل الاجتماعية فهي ناتجة عن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية.

2-3- القرار مرتبط بالزمن: وهي ناتجة عن كون القرار امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها؛ كما

تمتد عملية القرار في المستقبل لذلك فمن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الحل المنشود وأنواع التأثيرات المتوقعة نتيجة تنفيذ قرار معين.

¹ فيصل محمود الشوادة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص ص 97-98.

² بن ساهل وسيلة، محاضرات في نظرية القرار (غير منشورة)، سنة أولى ماستر، تخصص تسيير استراتيجي، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008-2009.

2-4- تتصف بالعمومية والشمول: بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات وبالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها.

2-5- أنها ديناميكية مستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار. كما أن هذه الأخيرة غالباً ما يغلب عليها طابع التغير المستمر من مرحلة إلى أخرى حسب تغييرات وظروف معينة (كمتغير النوعية وكمية المعلومات المتاحة).

2-6- أنها معقدة: وتتبع صعوبتها من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المختلفة وما تتطلبه من قدرات ومهارات لإنجازها؛ فعملية اتخاذ القرار كما بينها "سايمون" تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاث مراحل:

- مرحلة البحث والإستطلاع: يتم فيها اكتشاف المشكلة والحاجة لاتخاذ القرار لحلها.
 - مرحلة التفكير والتصميم: يتم فيها البحث عن البدائل المختلفة كم يتم فيها تحليل وتقييم البدائل.
 - مرحلة المقارنة والإختيار: يتم فيها اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف.
- ويرى "سايمون" أن كل مرحلة من المراحل الثلاثة تمثل في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار صعبة وأن النشاطات التي تتضمنها هذه المراحل تعتمد على قدرات ومهارات عالية.
- 2-7- وضوح الهدف:** (بحيث يكون متخذ القرار محدد الهدف الذي يسعى لتحقيقه).

2-8- الموضوعية في اختيار البديل والواقعية وإمكانية تنفيذ البديل الأفضل في ظل توفر الإمكانيات المادية والبشرية.¹

3-مراحل عملية اتخاذ القرار:

يعتمد القرار الجيد في اتخاذه على أسلوب تحليلي منظم مرتبط على المنطق العلمي بتوظيف جميع البيانات المتوفرة من أجل الوصول إلى البدائل والحلول الممكنة لاتخاذها؛ ومن أجل تحقيق ذلك يجب إتباع خطوات قد تكون بالشكل التالي:

- **تحديد المشكلة وجمع المعلومات:** تحليل المشكلة/ الفرصة في حد ذاتها، معرفة الخلل، معرفة الهدف لاتخاذ القرار، جمع المعلومات وتحليلها، بحيث تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها، والمتغيرات الغير ممكن التحكم بها والقيود التي يجب مراعاتها عند حل مشكلة القرار.

¹ منية عطية، خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية دار أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، 2009، ص ص 94-95.

- **صياغة النموذج وتحديد مجموعة البدائل (الحلول الممكنة):** إن النموذج الموضوع هو تمثيل لمشكلة القرار حيث يتم تحويلها إلى مجموعة رموز رياضية. عندما يكون التحليل كميا، حيث تربط المعايير المتبعة في اتخاذ القرار مع هدف القرار وبشكل قابل للقياس، ومن خلال حل النموذج يستطيع المدير الحصول على مجموعة بدائل التي تسمح بحل المشكل أو استغلال فرصة.
- **تقييم البدائل:** هناك مجموعة من الاعتبارات تجعل بديل أفضل من بديل آخر منها: (التكلفة، العوائد المرتبة عن البديل، الوقت، درجة المخاطرة، اعتبارات اجتماعية، ثقافية....)؛ ويمكن الاستفادة من ذوي الخبرة في مناقشة جوانب الضعف والقوة للحلول المقترحة وإجراء بعض التعديلات الضرورية عليها لكي يتسنى اختيار الأفضل منها.
- **اختيار البديل الأمثل:** يكون حسب طبيعة المنظمة في حد ذاتها وإمكانياتها ومواردها.
- **إصدار القرار وتنفيذه ثم التغذية العكسية:** في المرحلة الأخيرة يتم وضع البديل أو الحل الذي يتم اختياره موضع التنفيذ. علما بأن هذه المرحلة تعتبر من أكثر مراحل اتخاذ القرار تحديا لمتخذ القرار حيث إنها تستلزم تخصيص المهام للأشخاص الذين يتولون تنفيذ البديل المختار ويتطلب أيضا تحديد الجدول الزمني اللازم للتنفيذ ذلك ولا تتوقف عند اتخاذ القرار بل مراقبة و متابعة تنفيذه.¹

4-أنواع القرارات:

حسب ما هو متعارف عليه تقسم القرارات إلى:

- **حسب درجة البرمجة:** تقسم القرارات حسب المفكر koontz على أساس درجة برمجتها إلى:
 - **قرارات مبرمجة:** تشير إلى القرارات المتعلقة بحل المشاكل المتكررة أو الروتينية حيث يتم تحديد أساليب وإجراءات الحل أو التعامل مع المشكلة سلفا (مسبقا)، تتميز باستخدام حلول نمطية ومكررة، مثال: غياب عامل معين يؤدي إلى خصم من الأجر مباشرة.
 - **قرارات غير مبرمجة:** تمثل حولا لمشاكل غير تقليدية، غير نمطية، تحتوي على عنصر لم يتم التعامل معه من قبل، أو تنطوي على درجة عالية من التعقيد مثال: تقديم منتج جديد، إنشاء فرع في قرارات التوسع،..إلخ.

¹ منعم زميرير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، ص ص14-15.

• **حسب المستويات الإدارية:** تقسم القرارات حسب المفكر Ansoff إلى:

- **القرارات الإستراتيجية:** تتعلق بالإدارة العليا، تمس نشاط ومستقبل المؤسسة (تتعلق بالمنافسة أيضا)، شاملة وطويلة المدى، وهي خطرة وتكلفتها عالية.
- **القرارات الإدارية:** أو (تكتيكية) تعتبر حلقة وصل بين القرارات الإستراتيجية والتشغيلية، وهي قرارات متعلقة بالإدارات الوسطى، تؤثر على المجالات التنظيمية.
- **القرارات التشغيلية:** تتم في المستوى التنفيذي، هي قرارات روتينية، محكومة بلوائح وقواعد إجرائية محددة سلفا، تأثيرها معلوم.

• **حسب درجة المخاطرة:** تقسم القرارات إلى:

- **حالة التأكد:** وفي هذه الحالة تتخذ القرارات في حالة تأكد تام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها، والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه، وبالتالي فإن آثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.
- **حالة عدم التأكد:** أما القرارات في حالة عدم التأكد فهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات، أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر البيانات والمعلومات والكافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.
- **حالة المخاطرة:** وهي الحالة التي يتم فيها اتخاذ القرارات في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإنه على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

- **حسب وظائف المؤسسة:** قرارات متعلقة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها، تقسم إلى: قرارات الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد... إلخ.

5-أساليب اتخاذ القرار:

- 5-1- **الأساليب التقليدية:** يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تقتصر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، من بين أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات نذكر: ¹

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق) -دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون دار وسنة النشر، ص ص 178-186.

5-1-1- الخبرة: يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة بالنجاح أو الفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب.

5-1-2- إجراء التجارب: لقد بدأ تطبيق أسلوب التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العملية.

5-1-3- البديهة والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعترضه، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها؛ وإن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في اتخاذ القرارات الغير إستراتيجية التي يكون تأثيرها محدودا، وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة...إلخ.

5-1-4- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: بناء على هذا الأسلوب يعتمد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول حل المشكلة وتحليلها؛ وتشمل هذه الآراء والاقتراحات التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون المتخصصون، حيث يتمكن المدير عن طريق دراساتها وتحليلها من استنباط الكثير مما يتعلق بمشكلة محل القرار واختيار البديل الأنسب على ضوءها.

5-2- الأساليب العلمية:

الأساليب العلمية لاتخاذ القرار كانت انعكاسا للمدخل العلمي في الإدارة، كما أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة اثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذها القرارات الرشيدة؛ نذكر منها:¹

5-2-1- بحوث العمليات: يقوم هذا الأسلوب العلمي على افتراض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في أن يكون هناك شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية. وإن يكون هناك أكثر من بديل متاح لحل المشكلة، وأن يكون هناك أهداف ونتائج يرغب الشخص أو الجهة في تحقيقها، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار...إلخ.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 189-197.

5-2-2-نظرية الاحتمالات: إن من أسباب صعوبة وتعدد مرحلة اختيار البديل الأفضل إن يتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات، في مجال اتخاذ القرارات، والتي كشفت عنها بعض الدراسات والبحوث في ثلاث معايير أو طرق هي:

- **الاحتمال الشخصي:** الذي يحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما.
- **الاحتمال الوضعي:** الذي يتحدد عن طريق إجراء التجارب التي قد تكون ميدانية وذلك بحساب نسب وقوع الحدث ما وفق لنتائج التجربة.
- **الاحتمال التكراري:** وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

5-2-3-أسلوب شجرة القرار: إن اتخاذ القرار في أسلوب الشجرة يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل والمستخدم لاتخاذ القرار في ظل البيئة المحيطة باتخاذ القرار، وتتفرع من هذا الأسلوب ثلاث متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل مشكلة موضوع القرار والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.

5-2-4-نظرية المباريات الإدارية: يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه؛ وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود المنافسة، حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في المواقف وظروف المنافسة.

6-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

تتأثر القرارات الإدارية بالعديد من العوامل التي قد تعيق اتخاذها بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخير في اتخاذها نظرا لتعارض المصالح، ومن هذه المؤثرات ما يلي:

6-1-تأثير البيئة الخارجية: تشكل المنظمة خلية من خلايا المجتمع التي تتأثر به بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات: ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات؛ بالإضافة إلى ذلك فهناك أيضا تأثيرات مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظومات الأخرى في المجتمع، سواء كانت منافسة للتنظيم، أو متعاملة معه.

6-2- تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية في المنظمة من حيث: حجم المنظمة، ومدى نموها، وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، الظروف الداخلية المحيطة بعملية اتخاذ القرار، تأثير القرار على الموارد المالية والبشرية والفنية، الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال، التنظيم الرسمي والغير الرسمي، طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، إمكانيات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم،...إلخ.

6-3- تأثير متخذ القرار: ترتبط عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه، التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة، كالأوضاع العائلية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك لدى متخذ القرار هي، المجازفة، الحذر، التسرع، التهور؛ كذلك نجد أن مستوى الذكاء لدى متخذ القرار وما يكسبه من خبرات ومهارات، وما يملك من ميول وانفعالات يؤثر أيضا في عملية اتخاذ القرار؛ بالإضافة إلى ذلك فإن أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف التنظيم، غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية، التي تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي.

6-4- تأثير مواقف اتخاذ القرار: تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار، ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوافرة للإدارة عنها. وعليه يمكن التمييز هنا بين ثلاثة مواقف أو حالات لاتخاذ القرار على النحو التالي: حالة التأكد، حالة عدم التأكد، حالة المخاطرة.

7- معوقات اتخاذ القرار:¹

- عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة (وجود أشخاص غير مناسبين للمنصب).
- عدم صحة وسلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي والإطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لإتخاذ القرار.

¹ سيد صابر ثعلب، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية دار الفكر للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر ص 296.

- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والإستشارة الأجنبية.
- التفكير المزدوج: يقع كثير من المديرين في وضع القضايا التي يتخذون قرارا بشأنها في محيط ضيق لا يتعدى جانبها السلبي والإيجابي وهذا خطأ في حد ذاته فقد تكون القرارات الصائبة خارج حدود هذه الدائرة الضيقة فكلما اتسع مدى اختيار الحلول زادت فرصة التوصل إلى أفضل القرارات.