

## المحور الرابع: اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار هو محور العمليات الإدارية، ذلك أنه عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فالمديرون يواجهون العديد من المشاكل أثناء أداء عملهم الإداري ويتوجب عليهم أن يجدوا الحلول المناسبة لها من خلال عملية اتخاذ القرار، حيث يتم خلالها تشخيص المشكلات وطرح المقترحات والأفكار المبتكرة لحلها، والتوصل في النهاية إلى اختيار القرار الأنسب الذي يمكن المؤسسة من أداء عملياتها الإدارية بفعالية وكفاءة.

**أولاً: تعريف اتخاذ القرار وخصائصه**

### 1- تعريف اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة " كما عرف على أنه "اختيار ذلك البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة، وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة".

تعرف أيضا عملية اتخاذ القرار بأنها: "أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب "

### 2- خصائص اتخاذ القرار:

يمكن استخلاص العديد من الخصائص التي تميز عملية اتخاذ القرار نلخصها في النقاط التالية:

- تمثل عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب.
- إن اتخاذ القرار يتطلب الاختيار بين بديلين على الأقل
- إن إتخاذ القرار يقوم على أساس الإختيار من بين عدة بدائل أو خيارات، حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره قرار
- إذا أصدر القرار بعد فوات الأوان فقدت العملية معناها
- إن عدم اختيار أي بديل يعتبر قرارا
- عدم وجود معايير يصعب من عملية تقييم البدائل، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى اتخاذ قرار سليم
- هناك هدفا أو غاية من وراء إتخاذ القرار، حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم
- يرتبط اتخاذ القرار بأبعاد زمنية ثلاث:

- الماضي: حيث تكمن جذور المشكلة في الماضي قبل ظهورها

- الحاضر: حيث يمكن التوصل إلى العديد من البدائل وتتم عملية الاختيار

- المستقبل: أين تظهر نتائج القرار

### ثانياً: أهمية اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، فعندما يمارس المدير وظيفة التخطيط فإنه يتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند تحديد الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما يضع التنظيم الملائم للمهام المختلفة والأنشطة المتعددة فإنه يتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يقوم المدير بوظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم

على الأداء الجيد أو حل مشاكلهم، وعندما يؤدي وظيفة الرقابة فإنه يتخذ أيضا قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف يجريها على الخطء، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

### ثالثا: محيط اتخاذ القرار

بناء على المعلومات المتوفرة فإن القرارات يمكن أن تتخذ في ظل ظروف ثلاثة محددة تتباين فيها صعوبة عملية صناعة القرار واتخاذها، وكذلك الآليات والأساليب المعتمدة في ذلك، وتتمثل هذه الظروف فيما يلي:

**1- محيط التأكد (كامل التقديرات):** تتوفر في هذا المحيط كل المعطيات الضرورية لاتخاذ القرار، فمتخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة، كما يعلم على وجه اليقين نتيجة كل بديل.

**2- محيط عدم التأكد (قابل للاحتمال):** هو المحيط الذي تكون معطياته قابلة للاحتمال، أي أن متخذ القرار يستطيع أن يفدر نتائج البدائل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة، فالنتائج غير مؤكدة ولكن يمكن تحديد حظوظ التوصل إليها بالاستعانة بأساليب الاحتمالات .

**3- محيط عدم التأكد (غير قابل للاحتمال):** هو المحيط الذي تكون معطياته غير قابلة للاحتمال بسبب عدم وجود بيانات أو معلومات حول الاحتمالات الممكنة للعائد، فمتخذ القرار لا تتوفر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل.

### رابعا: أنواع القرارات

يمكن تصنيف القرارات وفق عدة معايير أهمها:

#### 1- تصنيف القرارات وفقا لمستويات الإدارة أو الأهمية: تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاث أنواع:

**أ- القرارات الإستراتيجية:** تتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، وتتميز هذه القرارات بأنها إبداعية ومعقدة وتغطي مدة زمنية طويلة وتتعلق بمستقبل المؤسسة وعلاقتها بمحيطها، كما تهدف إلى تحديد برامج العمل المستقبلية واعداد الخطط التي تتعلق بوضع المؤسسة التنافسي في السوق، هذه القرارات تتعلق بالاختيارات الهامة للمؤسسة لذلك تتميز بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها. ومن أمثلة هذه القرارات: إنتاج سلعة جديدة، فتح فرع جديد، التوسع في الأسواق الخارجية، شراء تكنولوجيا متقدمة.....

**ب- القرارات التكتيكية:** هي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى، تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، وبيان حدود السلطة وكيفية الاستغلال الأمثل للموارد اللازمة للعمل. ترتبط هذه القرارات ببنية المؤسسة وبمختلف تفاصيل القرارات الإستراتيجية، وتعتبر حلقة الوصل بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التنفيذية.

**ج- القرارات التنفيذية:** هي قرارات متعلقة بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، فهي قرارات روتينية تتطلب قدرا ضئيلا من الإبداع والبحث من قبل متخذها كونها تتعلق بإجراءات نمطية معينة، فضلا عن أنها قرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، وتتخذ هذه القرارات في المستويات الإدارية الدنيا. ومن أمثلة هذه القرارات: جدولة إجازات الموظفين، تنظيم حركة التوزيع والنقل، القرارات التي تتعلق بالأسعار والتسويق والتخزين وبصرف العلاوات الدورية وتوزيع الأعباء على العاملين وبالأعمال المكتبية.

#### 2- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها: تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين :

**أ- القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات المخططة سلفا، وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وإجراءات حل أي مشكلة سلفا، وأشار Simon إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التنفيذية أو الروتينية حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة، هذه القرارات لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلتى التعريف بالمشكلة وتحديد البدائل بل اتخاذ القرار فورا وفقا لمعايير مبرمجة سلفا، وبالتالي فهي لا تتطلب جهد إداري، وغالبا ما تكون مستندة إلى الخبرة السابقة. ومن أمثلة القرارات المبرمجة: تحديد راتب موظف جديد، منح الإجازات المرضية، ترقية الموظفين، صيانة الآلات..... وتتميز القرارات المبرمجة بما يلي:

- بسيطة ومتكررة - بياناتها مؤكدة نسبيا- ظروفها ثابتة أو مستقرة- تعتمد على إجراءات ومعايير جاهزة- لا تحتاج إلى تفكير وجهد ذهني- تستخدم الأساليب التقليدية- تتخذ في مختلف المستويات الإدارية- غالبا ما يتم تفويضها إلى مستويات أدنى- تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمؤسسة.

**ب- القرارات الغير مبرمجة:** هي تلك القرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة، أو إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة، وتتميز هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري لأنها تتطلب جهدا فكريا وكافيا لجمع المعلومات وتحديد البدائل وتقييمها، وتتخذ هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا نظرا لطبيعتها المعقدة وارتباطها بمستقبل المؤسسة، وعادة ما تنطوي على قدر كبير من عدم التأكد، الأمر الذي يدفع متخذ القرار إلى أن يتخذ قراره دون أن تكون لديه معرفة كاملة بالنتائج التي قد تترتب عنها، لذلك فهي تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة. ومن أمثلة القرارات غير المبرمجة: قرار إنشاء فرع جديد، قرار طرح منتجات جديدة في السوق..... وتتميز القرارات غير المبرمجة بما يلي:

- معقدة وغير متكررة- بياناتها غير مؤكدة- ظروفها متغيرة أو ديناميكية- لا توجد إجراءات ومعايير جاهزة لمعالجتها- تحتاج إلى جهد ذهني كبير- تستخدم الأساليب الحديثة مثل بحوث العمليات ونظرية الاحتمالات- غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا- غير قابلة للتفويض في الغالب- تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة.

**3- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمؤسسة:** يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

**أ. قرارات تتعلق بالموارد البشري:** وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل وتوصيف الوظائف وأسس دفع الأجور والحوافز والترقية وكيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل وعلاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري وغير ذلك.

**ب. قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، أنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول عليها، تصميم المصنع الداخلي وطريقة الإنتاج، مصادر الحصول على المواد الخام، التخزين وحجمه، طرق دفع أجور العمال.....

**ج. قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها ووسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، ووسائل نقل وتخزين المنتجات، وخدمات البيع.....

**د. قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل والأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.....

**4- تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها:** يمكن التمييز وفقا لهذا التصنيف بين النوعين التاليين:

**أ- القرارات الفردية:** القرار الفردي هو القرار الذي يتخذ من طرف المسير بسبب طابعه أو طبيعة المسير في حد ذاته، أو لظروف القرار والحاجة للسرعة في اتخاذه، حيث أن هذا النوع من القرارات يصدر من طرف شخص واحد، وعادة ما يتم في الحالات المستعجلة أو أنه يتخذ في حالة المركزية في اتخاذ القرار، أو عندما يكون المسير أوتوقراطيا، حيث يرى أن القرارات الجماعية مضيعة للوقت والجهد.

**ب- القرارات الجماعية:** هي تلك القرارات التي تتخذ بشكل جماعي، حيث توفر المشاركة الجماعية قدر أكبر من المعلومات، و بدائل أكثر حول الموضوع أو المشكلة محل الدراسة، وكلما كانت المشاركة في عملية اتخاذ القرار جماعية كلما كانت المسؤولية جماعية، وكان ذلك محفزا للآخرين على التنفيذ الصحيح للقرارات لأنهم ساهموا في اتخاذها.

## خامسا: مراحل عملية اتخاذ القرار

تتمثل مراحل عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

**1- تحديد المشكلة:** المشكلة تعبر عن وجود فجوة أو انحراف معين أو مستوى ما من الأداء، تعكس التباعد بين الوضعية الفعلية والوضعية المرغوب فيها (الوضعية المعيارية)، وتوجد عدة مؤشرات يمكن استخدامها كمرشد لوجود المشكلة وهي: التغير في الأداء الحالي، الانحراف عن الأهداف، الانتقادات الخارجية مثل شكاوي المستهلكين. تعد هذه المرحلة من أهم المراحل وتتبع أهميتها من قدرتها على تشخيص المشكلة بصورة سليمة، لأن التشخيص الخاطئ يؤثر بشكل سيئ على بقية المراحل، لذلك فإنه عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهرها الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية.

**2- تحليل المشكلة:** تتمثل هذه المرحلة في تحليل المشكلة إلى مشاكل فرعية ثم تحليل هذه الأخيرة إلى أجزاء أو مشاكل فرعية أخرى، بقدر ما يمكن من التجزئة لمعرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها وتحديد تأثير كل منها ومقدار مساهمته في تكوينها، وعملية تحليل المشكلة تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمسألة، مما يساهم في فهم مختلف جوانبها وأبعادها وفي نفس الوقت يساهم في حلها، وكلما كانت المعلومات دقيقة كلما كان القرار المتخذ صائبا وسليما، ولا تقتصر عملية جمع المعلومات على هذه المرحلة فقط بل تتم في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار.

**3. تحديد البدائل وتقييمها:** ليس هناك حل أو بديل واحد لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، حيث أنه بعد تحديد الهدف أو المشكلة وتحليل كل المعلومات عنها، يتم تحديد البدائل لحلها. وبعد الانتهاء من تحديد البدائل يجب على متخذ القرار تقييمها للاختيار من بينها، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة. وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها أثناء تقييم البدائل و المفاضلة بينها وتتمثل في:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة- تكاليف تنفيذ البديل- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة- استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل- مدى توافق البديل مع قواعد المؤسسة.

**4- اختيار أفضل بديل:** تهدف عملية الاختيار إلى التوصل إلى البديل الذي يؤدي تطبيقه إلى تحقيق الهدف من القرار والمتمثل في حل المشكلة التي سبق تحديدها، والبديل الأفضل هو الذي يحقق أكبر عائد بأقل تكلفة وبأقل خطورة. كما يتم في هذه المرحلة مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب كما يتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء.

**5- تنفيذ القرار:** تتضمن هذه الخطوة تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة، غير أن عملية تنفيذ أي بديل أو حل ليست عملية سهلة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمسألة، وما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل هو أن يتم إسناد مهمة التنفيذ إلى الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية وإعطائهم الصلاحيات والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

**6- تقييم التنفيذ:** عندما يتم تنفيذ حل مشكلة ما فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة التنفيذ للوقوف على مدى فعاليته في علاج المشكلة، وإذا ما تبين بأن قرار اختيار هذا الحل كان فعلا في علاج المشكلة، فهذا يعني أننا وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلة، وإذا أثبتت تقارير متابعة الحل بأن المشكلة لا تزال قائمة أو أنها لم تحل بشكل كامل أو أنها تتفاقم بصورة ملحوظة، فإن هذا يستوجب العودة مرة أخرى إلى المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار.

## سادسا: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وينبغي على متخذ القرار أخذها بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي:

**العوامل البيئية الخارجية:** هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي:  
- العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالانتعاش والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للمؤسسات.  
- العوامل السياسية والتنظيمية: هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة.

- العوامل الثقافية والاجتماعية: هي العوامل المتعلقة باللغة والدين والحضارة ومستويات المعيشة.  
- العوامل التكنولوجية: هي العوامل المتعلقة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات.  
**العوامل الداخلية:** هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

- حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي

- القوانين واللوائح في هذه المنظمة

- الموارد المالية والبشرية للمنظمة

- قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي

**متخذ القرار نفسه:** يعتبر هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بهذا المدير، ومن هذه العوامل: شخصية متخذ القرار وميوله واتجاهاته وقيمه، تاريخه في العمل وخبرته ومهاراته وحالته النفسية عند اتخاذ القرار وأيضا تأثره بالعادات والتقاليد وآراء مساعديه.

**ظروف اتخاذ القرار:** يقصد بظروف القرار كل المواقف المحيطة بالمشكلة محل القرار ومدى توفر المعلومات ودقتها مثل ظروف التأكد وعدم التأكد، فمتخذ القرار في ظل ظروف التأكد يكون على علم بجميع البدائل الممكنة أو النتائج المترتبة عن كل بديل وبالتالي هذا يسهل عليه تحديد الحل الأمثل، لكن إذا كانت البدائل والنتائج المرتقبة منها مبنية على أساس احتمالات نتيجة لعدم وجود معلومات دقيقة فإن متخذ القرار ملزم باتخاذ القرار في ظل هذه الظروف.