

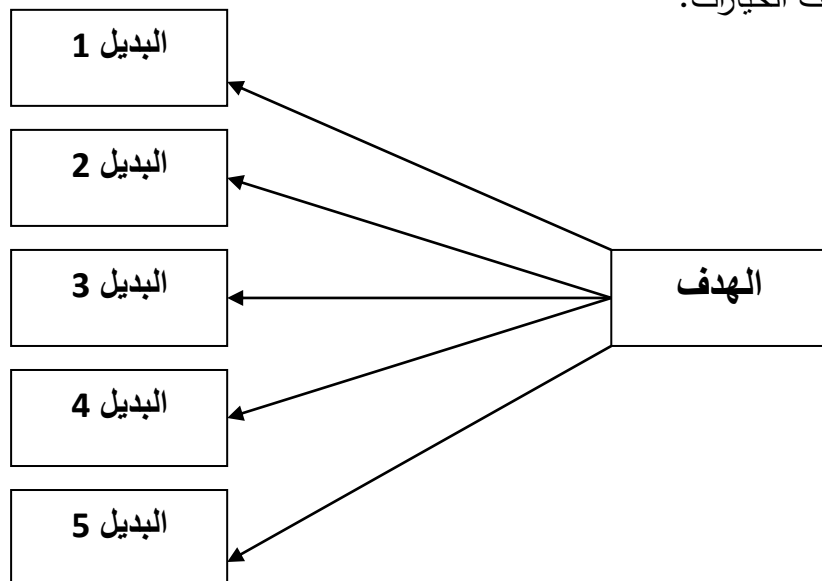
اتخاذ القرارات

تعريف القرار

يمكن تعريف القرار بأسلوب مبسط على أنه اختيار لأحد البدائل في ظل ظروف غير مؤكدة وتتضح أهميته مع وجود العديد من الأهداف و توفر البدائل.

إن اتخاذ القرار هو الاختيار والتفضيل للوصول إلى نتيجة لتحقيق الهدف؛ أي عندما يتم اتخاذ قرار نكون على مفترق طرق وبين عدة خيارات، وعلينا تحديد خيار واحد بين بديلين أو أكثر، ويكون هذا الخيار محدداً ومرتبباً عادةً بالعوامل الآتية :

- الوضع الراهن.
- الوضع الذي نرغب أن نكون فيه مستقبلاً.
- الموارد المتوفرة.
- ما يقبله الآخرون.
- ملاءمة مختلف الخيارات.
- عامل الوقت.



الصفات المميزة لعملية اتخاذ القرارات

- 1- عملية تتصف بالعمومية والشمول والاستمرار ويمارسها جميع المديرين وعلى جميع المستويات.
- 2- عملية قابلة للترشيد.
- 3- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- 4- لا يُتخذ القرار الإداري بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها .
- 5- تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية نابعة من شخصية متخذ القرار والمساهمين معه في اتخاذه.

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

- 1- تعد اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للمدير بحيث أن قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.
- 2- تعدد وتداخل الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينها أحياناً مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهه هذه المشاكل.
- 3- بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية ويتوقف العمل ككل.

أنواع القرارات الإدارية

أولاً - بموجب المدة التي يغطيها القرار

- 1- **القرارات التقليدية:** وتتضمن بدورها :
 - أ - القرارات التنفيذية: تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة مثل المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.
 - ب- القرارات التكتيكية : تتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنيةً وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

2- **القرارات غير التقليدية:** وتتضمن :

أ - القرارات الحيوية: تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع ولمواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل من يعنيه أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب - القرارات الاستراتيجية: قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

ثانياً - بموجب مؤشرات المكان من حيث شمولية القرار المكانية

1 - موضعية أو فرعية تتناول حيزاً جغرافياً محدوداً.

2 - شمولية تتناول حيزاً مكانياً واسعاً

ثالثاً - بموجب مؤشر الجراً من حيث حركة النظام في السياق الزمني

1- آنية: قرارات تتخذ بشأن مشكلة ما في فترة أو لحظة زمنية معينة ثابتة لا تتغير مؤشراتنا بتغير الزمن.

2- حركية (ديناميكية): هي القرارات التي تتغير مؤشراتنا مع تغير الزمن.

رابعاً - من حيث دقة المعلومات

1- مؤكدة: القرارات التي تقوم على معلومات مؤكدة عن سلوك النظام في الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار.

2- احتمالية: القرارات التي تقوم على معلومات احتمالية عن سلوك النظام في الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار وتنطوي على درجة ما من المخاطرة.

خامساً - من حيث تنفيذ القرار

1 - القرارات القطعية: هي القرارات غير القابلة للإلغاء أو التعويض.

2 - القرارات غير القطعية: هي القرارات القابلة للإلغاء أو التعويض.

سادساً - من حيث أثر القرار على الأفراد

1 - القرارات الالزامية : هي القرارات الملزمة للأفراد بالتنفيذ.

2- القرارات غير الالزامية : هي القرارات ذات الصبغة التوجيهية لا تلزم الأفراد بالتنفيذ.

سابعاً - من حيث تطبيق القرار

1- قرارات تنظيمية : هي القرارات التي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد.

2- قرارات شخصية : هي القرارات التي تطبق على فرد واحد معين من الأفراد.

ثامناً - من حيث أثر القرار على التنظيم

1- قرارات أساسية : هي القرارات التي يغلب عليها الصفة الدائمة.

2- قرارات روتينية : هي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة.

تاسعاً - حسب مدى مشاركة المعنيين بالقرار

1 - قرارات ديمقراطية : هي القرارات التي تتخذ بالتصويت من قبل المعنيين بالقرار في حالة اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

2 - قرارات ديكتاتورية : هي القرارات التي تتخذ من قبل فرد واحد دون الرجوع إلى أية جهة خبيرة أو استشارة أي من المعنيين بالقرار.

3- قرارات استشارية : هي القرارات التي تتخذ على أساس استشارة المعنيين بالقرار أو المختصين والخبراء في حالة القرارات الفردية أو الجماعية.

عاشراً - حسب شدة المخاطرة

1- قرارات جريئة : هي قرارات ذات فعالية عالية وتنطوي على مخاطرة عالية في آن واحد.

2- قرارات غير جريئة : هي القرارات الضعيفة ذات الفعالية المنخفضة ولا تنطوي على مخاطرة عالية.

وهناك مؤشرات أخرى عديدة يتم بموجبها تحديد نوع القرارات لم يتم التعرض لها .

تحليل المشكلات وحلها من أجل اتخاذ قرار سليم

يتكون تحليل وحل المشكلات من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم :

1- إدراك المشكلة

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، وتحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة.

2- تعريف المشكلة

العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي بالضرورة إلى الشفاء التام لذا يجب قبلاً التعرف على هوية المشكلة؛ أي سبب الأعراض ثم التعامل معها.

3- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ، ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام، ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

- البيانات والمعلومات الكمية.

- البيانات والمعلومات النوعية.

- الأمور والحقائق.

والأسئلة الآتية تساعد في تحديد الجوانب المهمة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟

- أين تحدث المشكلة ؟

- لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟

- متى تحدث المشكلة ؟

- كيف تحدث المشكلة ؟

- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟

المرجع

آسيا خنشول إيمان، وهيبة قحام، نادية سحاب (2009)- النماذج والطرائق الكمية في صنع واتخاذ القرار، مداخلتة ضمن فعاليات الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها، جامعة سكيكدة، الجزائر .