

اهمية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار من المواضيع الجوهرية والتي ترتبط بشكل مباشر بعمل الاداري وبحل المشكلات التي تواجهه من خلال التفكير في البدائل او السبل المتاحة وعوائد وعواقب كل منها.

اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية ، فعملية التخطيط تتطلب في جميع مراحلها اتخاذ للقرار، كما ان وظيفة التنظيم تتطلب هي الاخرى اتخاذ للقرار المناسب سواء كان الامر يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي او بتفويض الصلاحيات او باستخدام نموذج تنظيمي معين . وينطبق القول على كل من القيادة والاتصال والتحفيز حيث تستلزم كل تلك العناصر اتخاذا" للقرار لضمان تنفيذ عملية التوجيه اما وظيفة الرقابة فهي تتخذ القرارات عند تحديد المعايير الرقابية فاتخاذ القرار يدخل في كل تفاصيل العمل الاداري وبشكل مستمر ومع استمرار حياة المنظمة.

تعريف القرار:

ويعرف القرار(انه تبني حل من الحلول المعروضة استنادا" الى بعض المعايير والاعتبارات).

اما اتخاذ القرار فيعرف بأنه (الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة)

خطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل أو خطوات ،يختلف عددها باختلاف تفصيل كل مرحلة ،وهذا الاختلاف لا يغير من اساسيات تلك المراحل بقدر ما يحاول البعض ان يعطي توضيحا" مسهبا" لتلك الخطوات .على أي حال يمكن تحديد تلك المراحل على الوجه الاتي:

1- تشخيص المشكلة أو الموضوع

تبدأ عملية اتخاذ القرار بالاعتراف بوجود مشكلة او مسألة تحتاج الى مواجهة او الى حل وذلك من خلال المؤشرات التي تؤكد ظهور او وجود تلك المشكلة، كانهخفاض المبيعات او زيادة شكاوى الزبائن او ارتفاع معدل دوران العمل .ولابد من التأكيد هنا على اهمية التشخيص الدقيق والمتعمق وليس السطحي للمشكلة التي تواجهها المنظمة . ولابد من الاشارة هنا الى ان المشكلة تعبر عن حالة سلبية مثل انخفاض الانتاج او قد تحدث عن حالة ايجابية مثل زيادة الفائض النقدي او زيادة غير متوقعة في الطلب على المنتجات.

2- جمع وتحليل البدائل

يعمل المدير على جمع وتحليل البدائل من خلال التحليل الشامل لمختلف ابعاد المشكلة وفي ضوء المعلومات المتاحة والتي اما ان تكون متاحة ولا يصعب الاستدلال عليها وتم تجريبيها من قبل او تلك التي توصف بالإبداعية او المبتكرة .ويحاول متخذ القرار ان يجمع اكبر عدد ممكن من الموارد المتاحة.

3-تقييم البدائل

تشير عملية تقييم البدائل الى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه ،قوته وضعفه وما يترتب عليه من ايجابيات وسلبيات ،ولاتتم هذه العملية بدون الاعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمتفق عليها.

وتتطلب هذه المرحلة من المديرين ، الادراك والوعي والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية ، فتطبيق الحال سيكون في المستقبل وستجني المنظمة المزايا والعوائد او تتحمل العيوب والاعباء مستقبلا" ومن ثم فالأمر يتطلب قدرا" دقيقا" من التنبؤ والتوقع لما لهذا في المستقبل من عوامل ومتغيرات.

4-اختيار افضل البدائل (القرار)

في هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة الى اختيار افضل البدائل أي اختيار البديل الذي يعطي اكبر قدر ممكن من المزايا والفوائد المحتملة ويقلص السلبيات والعيوب الى اقل قدر ممكن .

ويلجأ معظم المديرين الى استخدام المعايير المالية والكمية عند اتخاذهم للقرارات وذلك بغية الوصول الى قرارات فعالة ،وينبغي ان يتسم القرار باختيار البدائل بأحد السمات التالية :

أ- تحقيق الاهداف الجوهرية للمنظمة.

ب- الملائمة والامكانات المتاحة .

ج- تقليل الاثار السلبية عند التطبيق .

د- الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلا" .

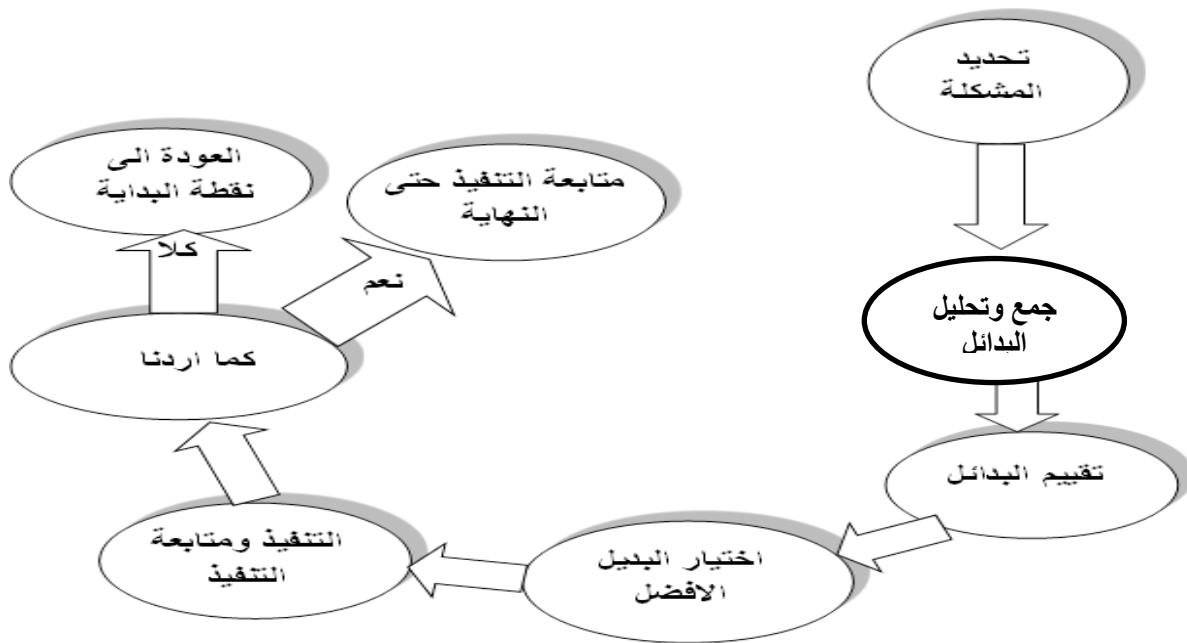
هـ- توفير الوقت والجهد بالمقارنة مع الخيارات الاخرى .

5-تطبيق القرار:

من خصائص القرار الاداري انه ينفذ عن طريق جهود افراد اخرين ، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المشكلة والاهداف ويصنع الاسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل وقيمها ويوازن بينها ويختار افضلها ، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الاخرين.

6-متابعة التطبيق وتقييم القرار:

تهتم المرحلة الاخيرة في عملية اتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم النتائج اول بأول ،حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة موضوع الدراسة ،هذا الى جانب ذلك ان المتابعة تظهر مدى الانحراف عن المخطط سعيًا الى السرعة والدقة في معالجة الانحرافات السلبية والتعرف على اسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها ويوضح الشكل رقم (1) المراحل اعلاه:



انواع القرارات الإدارية:

تختلف القرارات الادارية من حيث انواعها وموضوعاتها وفيما يلي عرض لأبرز الانواع:

1-حسب درجة اهميتها

ويمكن ان تجد ضمن هذا التقسيم القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية ويقصد **بالقرارات الاستراتيجية** تلك القرارات التي تتميز بالخطورة والاهمية ويكون تأثيرها طويل المدى على المنظمة .كما ان نتائجها تنعكس سلبًا او ايجابًا" على حياة المنظمة وعلى وجودها واستمرار بقائها .

وفي العادة تتخذ مثل هذه القرارات من قبل المستويات الادارية العليا وذلك لسببين:

الاول: المقدره ،الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها رجال الادارات العليا والثاني كون مسؤولية تلك القرارات مسؤولية كبيرة وخطيرة. ومن امثلة هذه القرارات (دخول سوق جديد ، تغيير انتاج المنظمة)

القرارات التكتيكية : وهي تلك القرارات التي تصنع عند مستوى الادارات الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الاداء ويتم بمقتضاها التأكد من ان الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.

اما القرارات التشغيلية : وهي تلك التي يتخذها المسؤول عن انشطه عادة ما تكون بسيطة ويمكن التعرف على طريقة عامة للتعامل معها ولا تحتاج الى وقت وجهد كبير للبت فيها. ومن امثلة هذه القرارات (ترتيب العمل داخل الورش، المكافآت، والحوافز).

2-القرارات حسب درجة التأكد

ويمكن ان يقع ضمن هذا التقسيم نوعين من القرارات :

القرارات المؤكدة بالنسبة للقرارات المؤكدة فالمنظمة تمتلك معلومات دقيقة وكاملة عن البدائل ونتائجها المضمونة والمحسوبة. وبالتالي فإن هذه القرارات تتخذ في ظل ظروف اعتيادية ولا يوجد متغير خارج السيطرة ومن مثل هذه القرارات استثمار المنظمة لجزء من اموالها في المصرف تحت فائدة معينة.

القرارات ذات المخاطرة فهي التي ترتبط بنتائج يحكمها التوزيع الاحتمالي وعاده ما تتخذ في ظروف تتسم بالغموض وعدم التأكد ولا تتوفر عنها معلومات دقيقة مثل الاستثمار في الاسهم او الدخول في مشروع يتأثر بالظروف المناخية.

3-القرارات حسب درجة مشاركة الاخرين: وتتكون من:

القرارات الفردية : القرار الفردي فواضح من التسمية أي ينفرد الاداري باتخاذها دون الرجوع الى الاخرين ويعود السبب في ذلك الى فلسفة المدير وسياسة مركزية السلطة ،

القرارات الجماعية وهي القرارات التي تعتمد على اشراك العاملين في صناعتها ،وقد تلجأ المنظمة الى ذلك من خلال اساليب مختلفة منها جلسات العصف الذهني للحصول على بدائل تتصف بالتميز.

4-القرارات حسب درجة تكرارها وجدولتها:وتشمل القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

القرارات المبرمجة وهي تتعلق بحالات غير فريدة او ليست متميزة وتتصف بالتكرار ويمكن جدولتها بشكل روتيني مثل الاجازات الزمنية والتواقيع اليومية.

القرارات غير المبرمجة فهي تختلف عن الاولى كونها ليست متشابهة ويستلزم النظر فيها بشكل منفرد واعتمادا على موضوعها وظروفها مثل قرار ايفاد المنتسبين او النقل بين الاقسام.

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

يتأثر متخذ القرار بمجموعة من المتغيرات والعوامل والتي تقود الى اتخاذ قرار دون اخر في المواقف المختلفة ومن هذه العوامل :

1-المناخ التنظيمي

يؤثر المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة على عملية اتخاذ القرار، فالمناخ المناسب يساعد على دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ويساعد على تحفيزهم واشباع حاجتهم النفسية كون المناخ التنظيمي يمثل البيئة المادية وغير المادية ويعد حلقة وصل بين متطلبات الوظيفة وبيئة العمل.

2-توقيت القرار

يعد موضوع توقيت القرار من المسائل الهامة لما لها من اثر في عملية تنفيذ القرار وفق ما مخطط له من جهة ، ولكون المشاكل والاحداث متداخلة من جهة اخرى اضافة الى ان التوقيت المناسب للقرار سينسحب على القرارات الاخرى ضمن الجدول الزمني الذي يفترض ان يمنع التداخل والتجاوز في التوقيتات . ويمتد موضوع توقيت القرار ايضا الى التوقيت في اعلانه وابلاغه سيما للاطراف التي تتاثر بنتائجه ، حيث ان هذه المسألة تؤثر الى حد كبير على عملية التنفيذ وعلى ردود الفعل داخل المنظمة .

3-فلسفة متخذ القرار

تتباين درجة اشراك الآخرين ومدى مساهمتهم في صنع القرارات بتباين اتجاه المنظمة ومراكز اتخاذ القرار فيها باعتماد اسلوب المشاركة من عدمه . حيث تلعب الفلسفة السائدة دورا في اعطاء الآخرين فرصة للمساهمة في صناعة القرار واتخاذها وفي جميع المستويات الادارية . وتساهم المشاركة الفعالة من قبل العاملين في اتخاذ القرار في رفع الروح المعنوية وتطوير روح الابداع وخلق بيئة مشجعة على التطوير .

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

2-كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

3-وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4-كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات