

الفصل الثامن

اتخاذ القرار الإداري

اولا: المفهوم العام

ثانيا : مفهوم اتخاذ القرار

ثالثا: ادوات اتخاذ القرار

رابعا : اهمية اتخاذ القرار

خامسا : خصائص اتخاذ القرار

سادسا: سبل نجاح اتخاذ القرار

سابعا: انواع القرارات

ثامنا : نظريات اتخاذ القرار

تاسعا : خطوات اتخاذ القرار

القرار ليس حدثاً بسيطاً يتخذه الفرد او التنظيم ، بل هو نتاج عملية اجتماعية معقدة تمتد عموماً على مدى فترة زمنية طويلة و يشمل صنع القرار عمليات توجيه الانتباه أو الكفاءة التي تحدد مسارات القرار ، وعمليات اكتشاف وتصميم مسارات العمل الممكنة ، وعمليات تقييم البدائل والاختيار فيما بينها. تسبب التعقيد في عملية صنع القرار في صعوبات جسيمة في دراستها ووصفها ، ولم يتم التغلب على الصعوبات إلا من خلال الابتكارات المنهجية الحديثة. اما في السابق تم تحديد عملية صنع القرار وتسجيلها بواسطة أدوات المنطق المنطقي للمؤرخ باستخدام اللغة اليومية.

ثانياً : مفهوم اتخاذ القرار

قبل التطرق الى مفهوم اتخاذ القرار لابد ان نميز بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار من خلال الاتي :

1. ان عملية صنع القرار تسبق عملية اتخاذ القرار أي هنالك خطوات خاصة بعملية صنع القرار ويعد اتخاذ القرار المرحلة الاخيرة من عملية صنع القرار .

2. صنع القرار هو عملية الوصول إلى اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو الطريقة التي نتوصل بها إلى قرار ما ، ومن اجل ذلك على متخذ القرار أن يفهم أولاً كيف تتم عملية التفكير لصنع القرار .

3. عملية صنع القرار الإداري عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعنى اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل القرار أو بعضها. بينما اتخاذ القرار قد يكون شخص واحد يتخذ القرار وهو المدير الأعلى .

4. عملية اتخاذ القرار الإداري فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار الإداري ومرحلة اتخاذ القرار الإداري هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها.

5. إن مفهوم عملية صنع القرارات الإدارية لا يعنى اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم (Organization) أو عملية (Process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة، والحقيقة، والظروف غير المحددة، وهى تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهى الاعتبارات التي

أخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم أخذ القرار الإداري بناء عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية

6. عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وفي جميع هذه المراحل تختلى على اختيار حذر دقيق لحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة لبدائل.

يمكن تعريف القرار بأنه "هو قدرة فعل المدير اتخاذ القرار في مسألة أو مشكلة ما، من خلال إصدار حكم ويشمل عملية تحديد النتائج المحتملة للقرارات، والعمل على أهمية العوامل الفردية، والاختيار لأفضل مسار للعمل.

يعتبر اتخاذ القرار الإداري من أهم الأنشطة التي يشارك فيها مديرو المنظمات يوميًا وهو عبارة عن عملية اختيار مدروسة لحد البدائل المتاحة بعد تحليل موسع لجميع الجوانب الخاصة في المشكلة حيث يرتبط نجاح المنظمة ارتباطًا وثيقًا بالقرارات الفعالة .

ثالثاً: أدوات اتخاذ القرار الإداري

يمكن اتخاذ القرار الإداري باستخدام الأدوات التالية :

- 1- العمليات المعرفية : هنالك مجموعة من العمليات المعرفية التي يتطلب توافرها عند اتخاذ القرار وخصوصاً المعرفة الضمنية والظاهرة .
- 2- الذاكرة : يعتمد القرار المتخذ على الذاكرة التنظيمية السابقة أي هل هذا القرار سبق وأن تعرضت اليه المنظمة ، وهنا إمكانية الاستفادة من الذاكرة في اختصار الوقت والجهد والكلفة في اتخاذ القرار .
- 3- التفكير : عملية التفكير المنطقي قبل اتخاذ القرار وهذا يعد من ضمن أدوات صنع القرار التنظيمي .
- 4- التقييم . تقييم القرار المتخذ هل حقق هدف التنظيم وما هي مساهمة القرار في زيادة الحصة السوقية أو الربحية أو أي هدف آخر .

رابعاً: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

مع زيادة حجم المنظمة ، وزيادة التعقيد البيئي والتنافس والتغير السريع وعدد أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بالقرارات. يزداد حجم وأهمية القرارات المتخذة وتعد القرارات هي المعاملات الأساسية للمنظمات وهي الوسيلة التي من الممكن ان تحقق المنظمات من خلالها التفوق والتنافس. وقد تتفوق المؤسسات الناجحة على منافسيها من خلال:

- 1- اتخاذ القرارات الأفضل.
- 2- اتخاذ القرارات بشكل أسرع .
- 3- تنفيذ هذه القرارات بشكل أكثر فاعلية.
- 4- مراعاة البيئة الخارجية وتقلباتها التي قد تؤثر على القرار المتخذ .
- 5- اتخاذ القرارات بكفاءة اعلى من المنافسين .

خامسا: خصائص عملية القرار

هنالك مجموعة من الخصائص المهمة في عملية اتخاذ القرار وهي :

- 1- عملية اتخاذ القرار تعد نشاط موجه بالأهداف أي ان هذه العملية وضعت من اجل بلوغ اهداف المنظمة .
- 2- وجود مسارات عمل او طرائق بديلة أي لا يوجد عملية اتخاذ قرار او صنع قرار لحل مشكلة معينة ما لم تتوفر بدائل متعددة لحب المشكلة وعدم الاعتماد على بديل واحد فقط.
- 3- العملية الخاصة بالقرار قد تكون سلبية او ايجابية في بعض الاحيان تستجيب الادارة العليا لمطالب العاملين مما يقلل عنها عبء التظاهر والاضراب عن العمل وهذا القرار ايجابي , وبعض متخذي القرار لا يتسجيب الى هكذا مطالب مما ينعكس سلبا على عمل المنظمة .
- 4- عدم الاسراع في اتخاذ القرار وهنا يجب التأني والحكمة في عملية صنع واتخاذ القرار .
- 5- عملية اتخاذ وصنع القرار هي علم وفن , تعد علم لأنها تحتاج الى معرفة الطرائق والقواعد العلمية واستخدام انظمة دعم القرار وبعض الاساليب الكمية في حل المشكلة , وتعد فن لأنها تتطلب مهارات ادارية لصنع القرار قبل اتخاذه .
- 6- تعد عملية صنع القرار عملية ذهنية معقدة ونشاط مستمر يزاوله اغلب المدراء يوميا .
- 7- يتأثر القرار بالحالات الطارئة والموقفية عند اتخاذه وخصوصا تاثير البيئة , وقد يكون القرار مستحدث نتيجة الضغط البيئي على المدير .

سادسا: سبل نجاح اتخاذ القرار الإداري

هنالك العديد من السبل التي من خلالها ضمان نجاح القرار الاداري وهي :

- 1- السماح بالمشاركة الكاملة - منح كل عضو في المجموعة الحرية للتعبير عن آرائه عند صنع القرار .

- 2- تشجيع التفاهم المتبادل - حث كل عضو على القبول والإقرار بشرعية مساهمات الأعضاء الآخرين كتعبير عن احتياجاتهم وأهدافهم
- 3- الوصول إلى حلول شاملة - إشراك كل عضو في إيجاد الحلول
- 4- مشاركة المسؤولية - تعيين كل عضو دورًا في تنفيذ الحل في القسم التالي نناقش كيفية وجهات النظر المتعددة تم اعتماد نهج كجزء من DSS أنظمة دعم القرار .
- 5- المرونة والتكيف القرارات مع المتغيرات البيئية المختلفة وامكانية التعديل والتغيير وفقا لهذه المتغيرات.

سابعا: انواع القرارات

هناك عدة تصنيفات للقرارات الإدارية وهي :

1. قرارات التكتيكية و قرارات استراتيجية
يعد القرار استراتيجيا إذا كان يتعلق برؤية المنظمة Vision ، برسالة المنظمة Mission ، وأهدافها بعيدة الأمد Objectives ، ومجالات عملها Business Domain ، أما القرارات التكتيكية فهي القرارات التي تتعلق بالأعمال اليومية لإدارة المنظمة Day to day running.
2. قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة
تمثل القرارات المبرمجة programmed ، القرارات الروتينية، النمطية، المتكررة التي يمكن اتخاذها بالاستعانة باللوائح والقرارات والسياسات والنظم الخاصة بالمنظمة. أما القرارات غير المبرمجة Non programmed فهي تعالج مشكلات لم تتكرر في الماضي وبالتالي تحتاج إلي حلول ابتكارية.
3. قرارات أساسية وقرارات تنفيذية او تشغيلية
تختص الإدارة العليا بالقرارات الأساسية التي تؤثر على جميع جوانب العمل في المنظمة وتحدد مستقبل المنظمة أما القرارات التنفيذية فهي تختص بالإجراءات والبرامج لوضع القرارات الأساسية موضع التطبيق العملي.
4. القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية
يتخذ المدير قرارات تنظيمية بصفته مسؤول في المنظمة، و تعكس مثل هذه القرارات السياسة الأساسية للمنظمة، ويمكن تفويض هذه القرارات للآخرين. وتتعلق القرارات الشخصية بالمدير كفرد وليس كعضو في منظمة، ولا يمكن تفويض مثل هذه القرارات.
5. القرارات الفردية والجماعية

أي قرار يتخذه فرد بصفته الرسمية هو قرار فردي. وتعتمد المنظمات الأصغر حجمًا والتي لديها أسلوب إداري استبدادي على مثل هذه القرارات. ويتم اتخاذ القرارات الجماعية من قبل مجموعة من موظفي الشركة أو من المديرين. وعلى سبيل المثال، القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة هي قرارات جماعية.

ثامنًا : نظريات اتخاذ القرار الإداري

1- نظرية الألعاب : تهدف نظرية الألعاب إلى مساعدتنا في فهم المواقف التي يتفاعل فيها صانعو القرار، حيث يتنافس اللاعبون مع بعضهم البعض وفقًا لمجموعة من القواعد، " يمكن تطبيق نظرية الألعاب على الشركات المتنافسة على الأعمال التجارية، والمرشحون السياسيون المتنافسون على الأصوات، يتنافس مقدمو العطاءات في المزاد، وحوافز الخبراء المتنافسين لتقديم التشخيص الصحيح، تتكون نظرية الألعاب من مجموعة من النماذج.

2- نظرية الاختيار العقلاني

تعتبر نظرية الاختيار العقلاني أحد مكونات العديد من النماذج في نظرية الألعاب، هذه النظرية تعتمد على الاختيار العقلاني لصانع القرار بأن يختار أفضل حل وفقًا لتفضيلاته، من بين جميع الحلول المتاحة لها. لا توجد قيود نوعية على تفضيلات صانع القرار؛ تكمن "عقلانيته" في اتساق قراراتها عند مواجهة مجموعات مختلفة من الحلول المتاحة، وليس في طبيعة ما يحبه وما يكرهه متخذ القرار.

3- نظرية الألعاب الاستراتيجية ASTRATEGIC GAME

هي نموذج للتفاعل مع صانعي القرار وهنا يعد صانعي القرار كلاعبين استراتيجيين كل لاعب لديه مجموعة من الحلول الممكنة، يختار النموذج الأفضل لديه بين اللاعبين من خلال السماح لكل لاعب بالتأثر بأفعال جميع اللاعبين، وليس فقط بحركته الخاصة يتم تعريف اللعبة الاستراتيجية على النحو التالي (العبة إستراتيجية مع تفضيلات ترتيبية) تتكون اللعبة الإستراتيجية (مع تفضيلات ترتيبية) من :

أ- مجموعة من اللاعبين

ب- لكل لاعب، مجموعة من الإجراءات أو الحلول

ج- لكل لاعب تفضيلات على مجموعة مشاكل