

محاضرات في الإدارة

مفهوم وأهمية اتخاذ القرار

من المؤكد عند المفكرين اليوم أن تصرفات الافراد وجهودهم اما ان تكون نتيجة للتفكير او نتيجة اللاشعور, فاذا كانت تصرفات الافراد قد حدثت بعد تفكير, قيل ان الافراد قد اتخذوا قرارا, أما اذا كانت التصرفات لا شعورية (او مجرد رد فعل لا شعوري) فانه لا يمكن التحدث عن اتخاذ قرار, فالأساس في هذا الأخير هو "اختيار" تصرف معين بعد دراسة وتفكير. وقد اكد أغلبية رجال الفكر الإداري ان اساس اتخاذ القرارات هو وجود البدائل , فوجودها يعني امكانية الاختيار, مما يتطلب توفير اكبر قدر من الدقة والموضوعية وبعد عن الانحياز الذاتي والاعتبارات الشخصية والمصلحية, مما يوفر للقرار المتخذ قدراً كافياً من الكفاءة والفعالية لتحقيق الاهداف المرجوة.

اتخاذ القرار (إصدار الأوامر) :

القرار : هو أهم عمل من الأعمال الإدارية والأساس في العمل الإداري أداة أساسية في القيادة والتوجيه وتتركز أهميته على أن أي تطور أو إصلاح يكون للإدارة يترتب على أفضل القرارات التي تصدر بشأنها ، على أن الصلاحيات المخول بها تكون ضمن صلاحياته في الهيكل التنظيمي الموضوع , ويمكن تعريف القرار بـ " عملية مفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها " .

ويمكن من خلال التعريف السابق أن نحدد ركنيين أساسيين للقرار هما :

- 1- أن هنالك أكثر من بديل متوفر تجاه الموقف المحدد ، ويكون بديلان كحد أدنى .
- 1- الاختيار الأفضل لمواجهة موقف معين من خلال البدائل المتوفرة .

مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري

ان واقع ادارة الاعمال ينم على القرارات لا تتعلق دائماً بمشاكل او صعوبات مطلوب ايجاد حلول لها, بل هناك بعض القرارات التي تدخل في مجالات العمل اليومي الروتيني, كما ان مناقشة عملية اتخاذ القرارات في مجال ادارة الاعمال يتطلب توجيه عدة اسئلة ومحاولة ايجاد الاجابة الصحيحة عليها, وهي:

- 1- هل هناك مشكلة ما (اختلاف) بين الموقف الحالي والموقف المستهدف؟
 - 2- هل يدرك متخذ القرار معنى و مضمون هذه المشكلة؟
 - 3- هل لدى متخذ القرار الرغبة والحافز الكافي لأخذ القرار؟
 - 4- هل لديه الامكانيات للتصرف مع هذه المشكلة؟
- والاجابة على الاسئلة السابق الذكر تمثل المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار, وقد اتفق اغلبية المؤلفين في هذا المجال على انه يمر بالمراحل الاتية:

- 1- تحديد وتشخيص المشكلة
 - 2- جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلات
 - 3- تحليل المشكلة(الموقف)
 - 4- ايجاد بدائل لحل المشكلة
 - 5- تقييم البدائل المختارة
 - 6- اختيار الحل الملائم
 - 7- تنفيذ القرار ومتابعته
- وهناك من المؤلفين من زاد عليها ومن انقص كل حسب وجهة نظره.

أنواع القرارات الإدارية

في حقيقة الأمر ان المدير واثناء ممارسته لعمله اليومي يتخذ العديد من القرارات التي تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه ويختلف اثرها على المنظمة ككل, فمن القرارات ما هو بسيط, ومنها ما هو معقد, ومركب فمنح عطله مرضيه مثلاً او تسديد اجور العاملين, هي قرارات ليست كتأسيس فرع للمؤسسة في مكان آخر مثلاً او احداث تغييرات جذرية في نمط الانتاج, فهي قرارات استراتيجية لها بالغ الاثر على ديمومة المؤسسة وامكانية استمراريتها ومركزها في السوق.

وعلى هذا فقد حاول العديد من المهتمين بهذا المجال تصنيف القرارات وفقاً لعدة معايير, الا ان الشائع انه يمكن تبويب القرارات حسب الاسس التالية:

أولاً: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

يقصد بالقرارات المبرمجة كما يقول عبد الغفار حنفي وعبد السلام ابو قحف نقلاً عن كونتز تلك القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة والروتينية اين يتم تحديد اساليب وطرق واجراءات حل او التعامل مع اي مشكلة سلفاً, وحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير, ومن امثلة ذلك تحديد راتب موظف جديد او منح الاجازات او ارسال الطلبات الى مورد ما.... وهكذا, حيث توضح سلفاً الاجراءات الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها, في مجال المشتريات او ادارة الافراد او غيرها.

اما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة او في ظروف غير متشابهة, لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير الى جانب الحصول على قدر كاف من المعلومات وربما تحمل تكاليف اضافية, ومن امثلة ذلك تأسيس فرع جديد او طرح منتج جديد بالأسواق (يتطلب دراسة السوق) او قرارات الاندماج او التوسع. والملاحظ هنا ان هذا النوع من القرارات يتعلق بالبعد

الاستراتيجي, وقيادة المنظمة (المستويات الادارية العليا) هنا هي المسؤولة عن دراسته وتحليله ومن ثم اتخاذه, لان هذا القرار اساساً مرتبط بمستقبل المنظمة. وتبذل المنظمات جهداً كبيراً لتحويل القرارات غير المبرمجة الى اخرى مبرمجة, اعتماداً على الخبرات المتراكمة من دراستها واتخاذها وتنفيذها.

ثانياً: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

القرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها المدير في اطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها وتمثل انعكاساً للسياسة العامة للمنظمة وتجسيداً للطبيعة التنظيمية لها من حيث التعليمات او الانظمة التي تسير في اطارها ومن ثم يمكن تحويل شخص لاتخاذها' اما القرارات الشخصية فهي التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية, وخبرته الادارية في ميدان العمل وفي هذه الحالة لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

ثالثاً: القرارات حسب درجة او حجم المعلومات التي تستند عليها :

وتنقسم الى ثلاث حالات, اما في حالة التأكيد, او حالة المخاطرة, او حالة عدم التأكد , ففي حالة التأكيد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة, وعليه فهو يسعى لتحقيق اكبر عائد ممكن منها.

اما في ظل المخاطرة فأن المدير يقوم بتطوير البدائل, ويحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل, مستعيناً بالعديد من الحالات بالاساليب الكمية لحساب النتائج المحتملة لكل بديل, كشجرة القرارات وطريقة السمبلز, وتحليل الحساسية, وغيرها...

وفي حالة عدم التأكيد, فأن احتمالات تحقيق النتائج المترتبة من كل بديل غير محددة) اقل تحديدا من المخاطرة) فإذا كان هناك عدد كبير من العوامل المؤثرة في القرار, وكانت هذه العوامل غير متشابهة او كانت في عدم استقرار شديد, فأن متخذ القرار

يعتمد على حكمه الشخصي وخبراته السابقة, اضافة الى اللجوء الى الاستشارة والتقرير الجماعي لتعزيز الافكار والاراء.

رابعاً: القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون ان يشارك او يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار, والعديد من المؤلفين يعتبرون هذا النوع كأسلوب اوتقراطي تسلطي في الادارة, الا ان واقع الاعمال وما يميزه من سرعة وتنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات اتخاذ قرارات فردية. اما القرارات الجماعية فهي تمثل نتاج تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الافراد العاملين في المنظمة وهذا يعكس- حسب العديد من المؤلفين- روح التعامل الديمقراطي في منظمات الاعمال , وكذا تنمية الروح الجماعية واكتساب الافراد نوعاً من الانتماء للمنظمة مما ينعكس بالايجاب على الاهداف المرجوة.

خامساً: القرارات حسب المستويات الادارية:

ويعتبر هذا التصنيف من اهم التصنيفات التي تداولها المختصون, فالقرارات الاستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الاثر المستقبلي طويل الاجل على المنظمة, وهي تعتبر ركيزة الادارة الاستراتيجية وأداة الادارات العليا في تحديد الاهداف طويلة الاجل, وكذا في رسم السياسات العامة للمؤسسة, اضافة الى الخيارات الاساسية للمنظمة, كموقعها وهيكلها وخطوط الانتاج فيها وكذا سياسات التوزيع وامكانية التوسع والاندماج وغيرها, اي انها تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات واسواق ومستهلكين, كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات, وعلى التكامل بين ادارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف الى اتباع الاستراتيجية المختارة وبالتالي تحقيق الاهداف المرجوة.

اما الادارة الوسطى فهي تختص بالقرارات الوظيفية, التي تندرج في مجالاتها الوظيفية, اي في الانتاج, التسويق, التمويل او الموارد البشرية. وعلى كل مسؤول

عن احدى هذه المجالات الوظيفية ان يحدد مساهمة مجاله في تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

اما الادارة المباشرة فتختص بالقرارات التشغيلية, وهي بمثابة تجزئة للقرارات الاستراتيجية الى عدة مراحل زمنية قصيرة الامد, ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة, وتتسم بالتكرار كذلك, فألأدارة التشغيلية تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة اليها من الادارة الوسطى وذلك بأصدار التوجيهات والقرارات التفصيلية عن كيفية وموعد ومكان التنفيذ للقائمين بذلك, وكل ما يتعلق بأساليب الاشراف والرقابة على العمليات وتوزيع الموارد المتاحة على الانشطة الوظيفية الرئيسة.

وبما ان الادارة المباشرة هي المسؤولة عن تنفيذ العمليات, فإن قراراتها تتميز بالتفصيل وكذا بالكثره, فهناك من الخبراء من يقدرها ب90% من مجموع القرارات المتخذة بالمنظمة.

ويلاحظ في كل التقسيمات السابقة ان متخذ القرار مهما كانت نوعية القرارات التي يتخذها لا يمكنه بأي حال من الاحوال الاستغناء عن عنصر المعلومة, فكلما توفرت في هذه الاخيرة الشروط المناسبة كلما اصبحت القرارات اكثر برمجة وموضوعية وابتعاد عن الذاتية, مما يعني سهولة اتخاذها وعدم تضيق الوقت في التشاور والبحث والتحليل, وانما التفرغ الى القضايا الاستراتيجية الهامة, وهنا تبرز الحاجة الى انظمة معلومات فعالة تخدم القرارات الفعالة.