

محاضرة عملية اتخاذ القرار

أولاً- ماهية القرار .

1- مفهوم القرار:

أ- لغة: هناك العديد من التعاريف اللغوية والاصطلاحية في ميدان الإدارة للقرار منها:

جاء في اللغة " قر بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر" كما يعرف لغة أيضا انه: " الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف".

ب- اصطلاحا: ورد في أدبيات الإدارة العديد من التعاريف لمفهوم الإدارة منها:

تعريف **nigro** (نيجرو) بأنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين".

القرار الإداري عند (تانتانوم وزميلاه ويشلر ومارساريك) هو: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنتين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية".

2- أهمية القرارات الإدارية

تحظى القرارات الإدارية بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية ويبرز ذلك كما يلي:

أ- أهمية القرارات من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة علمية وموضوعية.

- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة جوانب العملية الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها. والاستراتيجيات العامة في المؤسسة.

ب- أهمية القرارات من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة الإداريين، وتكشف عن العوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلا بشكل أفضل.

✓ تعتبر القرارات الإدارية وسيلة للاختيار وقياس مدى قدرة القادة الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي.

3- أنواع القرارات الإدارية

أ- تصنيف القرارات وفقا للناحية القانونية

✓ مدى القرار وعموميته: ويتضمن مايلي

✓ القرار التنظيمي

✓ القرار الفردي

✓ تكوين القرار:

✓ قرارات بسيطة

✓ قرارات مركبة

✓ اثر القرارات على الأفراد

✓ قرارات ملزمة

✓ قرارات غير ملزمة:

ب- تصنيف القرارات وفقا لطبيعتها

- ✓ القرارات الأساسية
- ✓ القرارات الروتينية
- ج- تصنيف القرار وفقا لشكله
- ✓ القرارات المكتوبة والشفوية
- ✓ القرارات الصريحة والقرارات الضمنية

د- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية

تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى مايلي:

- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وكيفية تنفيذها؛
- قرارات متعلقة بالإنتاج وحجمه وأسلوبه ونوعه؛
- قرارات متعلقة بالتسويق؛
- قرارات متعلقة بالتمويل؛
- قرارات الأفراد.

هـ- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

-القرارات الاستراتيجية

-القرارات التكتيكية

-القرارات التنفيذية

ي - تصنيف القرارات وفق لأسلوب اتخاذها-

- القرارات الكيفية

- القرارات الكمية

ثانيا- ماهية عملية اتخاذ القرار

1- تعريف عملية اتخاذ القرار:

يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره؛ أما عملية اتخاذ القرار فينصرف إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، لذا فعملية اتخاذ القرار هي عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار

2-مبادئ عملية اتخاذ القرار:

وهناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية اتخاذ القرار وهي:

- مبدأ تغلغل القرارات:

- مبدأ التفكير المركب:.

- مبدأ التفكير المنطقي:.

- مبدأ الانطلاق الفكري:.

مبدأ الحقائق:

3- خصائص عملية اتخاذ القرار:

من التعاريف السابقة عملية اتخاذ القرار يمكن تحديد الخصائص المميزة لهاو المتمثلة في:

- أنها عملية قابلة للترشيد؛
- أنها عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمروسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يثارون به؛
- أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل؛
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة؛

4-شروط عملية اتخاذ القرار:

- تظهر ضرورة عملية اتخاذ القرار في حالة توفر الشروط التالية:
 - الاختلاف في النتائج أي وجود اختلاف بين ما تحقق فعلا وما كان من الممكن تحقيقه.
 - وجود حوافز معينة تدفع الإدارة على القيام بعملية تصحيح الاختلاف الحاصل.
 - وجود الموارد المالية، المادية والبشرية اللازمة لإجراء عملية التصحيح أو تقليل حدة الاختلاف في النتائج.
- 5-مستويات عملية اتخاذ القرار:**
- إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون الآخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار

5-عناصر عملية اتخاذ القرار:

- متخذ القرار ؛
- موضوع القرار ؛
- الأهداف والدافع ؛
- المعلومات والبيانات ؛
- التنبؤ ؛

6-أنماط عملية اتخاذ القرار:

- يتخذ المدير القرار فيبلغه للمروسين.
- يتخذ المدير القرار ويستوحيه للمروسين.
- يعرض المدير القرار ويناقشه مع المروسين.
- يتخذ المدير قرارا مبدئيا قابلا للتفسير.
- يعرض المدير المشكلة ويسمع للاقتراحات ثم يتخذ القرار.
- يحدد المدير الإطار العام وتتخذ الجماعة القرار.
- ثالثا – مراحل عملية اتخاذ القرار
- تتخذ الجماعة القرار ضمن إطار سياسة المنظمة وأنظمتها.

7-مسؤولية عملية اتخاذ القرار

تختلف طبيعة القرارات المتخذة من حيث نوعها؟ وكذا الفترة الزمنية المتوفرة لتنفيذها، إضافة إلى الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها وهذه الاختلافات تحدد أفضلية اتخاذ القرار ووضعه من طرف فرد واحد أو جماعة من الأفراد.

8-مراحل عملية اتخاذ القرار

- المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة
- المرحلة الثانية: تحليل المشكلة محل القرار.
- المرحلة الثالثة: إيجاد بدائل لحل المشكلة
- المرحلة الرابعة: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة
- المرحلة الخامسة: اختيار الحل المناسب للمشكلة

9-أساليب عملية اتخاذ القرار

أ- الأساليب النظرية (غير الكمية) لاتخاذ القرار.

إن هذه الأساليب تعتمد في أغلبها على الحدس والتخمين لمنحه القرار وخبرته وتجاربه السابقة وكذلك الآراء التي يقدمها له الآخرون من أجل تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل والمفاضلة بينها لاختيار أفضلها ومن أهم هذه الأساليب:

- الخبرة؛

- المحاولة والخطأ؛

- التقليد والمحاكاة؛

- البديهية والحكم الشخصي؛

- الآراء والاقتراحات؛

- الحقائق.

ب- الأساليب العلمية : تزداد أهمية الأساليب العلمية التي تسهم في عملية اتخاذ القرار ومع كثرتها فإن أهمها ما يلي-

أسلوب بحوث العمليات

أسلوب الاحتمالات

- نظريات المباريات.

- نظرية شجرة القرار.