

## محاضرة: عملية اتخاذ القرارات:

### 1-تعريف عملية اتخاذ القرارات

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

عملية اتخاذ القرار يعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار، وينطبق مفهوم اتخاذ القرار على العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية، وفنية وبيئية، كما أن هذه العملية كسلوك إداري لا تكون تلقائية أو اختيارية ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم، وأنماط السلوك داخل المجتمع

### 2-أهمية عملية اتخاذ القرار:

فاتخاذ القرارات هي محور العملية التسييرية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع و وظائف التسيير والمؤسسة، فعندما تمارس المؤسسة عن طريق المسيرين وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عن وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع المؤسسة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المسير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو معرفة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي المؤسسة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية التسييرية نفسها

### 3-خصائص عملية اتخاذ القرار: يمكن تحديد الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرار و المتمثلة فيمايلي:

- أنها عملية قابلة للتشديد.
- أنها عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يثارون به.
- هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار
- أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل.
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.

- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول .
- أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا.
- أنها عملية معقدة وصعبة

#### 4- عناصر عملية اتخاذ القرار

- متخذ القرار
- الأهداف والدافع
- المعلومات والبيانات
- التنبؤ
- لبدائل
- القيود

#### 5- أنواع وانماط عملية اتخاذ القرار: طرح المتخصصين في العلوم الإدارية مداخل عدة لدراسة أنماط صنع القرار إلا أن أهمها ما يلي:

أ- من حيث تعامل المديرين مع حل المشكلات: حيث يتم تقسيم المدراء ومتخذي القرار إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

- المتجنب للمشكلة
- يواجه المشكلة ويحلها
- يبحث عن المشكلة

ب- من حيث الأبعاد الفكرية: بموجب هذا يطرح المفكرين مجموعة من الأبعاد الأساسية هي:

- **البعد الأول: طريقة التفكير للمدير:** حيث أن هناك من المدراء من يحاول جاهدا لأن يكون رشيدا أو منطقيا في تفكيره مع المعلومات التي لديه ليتأكد من أنها منطقية ومتناسقة قبل أن يصنع القرار، وهناك من يحاول أن يكون خلاقا ومدركا معتمدا في ذلك حدسه وتخميناته
- **البعد الثاني: يتعلق بوضوح أو غموض المشكلة:** حيث أن هناك من المدراء من يعمل جاهدا على أن يكون لديه ترتيب للمعلومات المتناسقة بحيث لا يسمح بأن يكتنف المشكلة أي جانب غامض، علما بأن هناك من صانعي القرار من يهوى التعامل مع المشكلات ذات المستوى العالي من الغموض.

إن البعد الأول والبعد الثاني المذكورين أعلاه يتم التفسير عنها من خلال محور أفقي وعمودي وتحتضن هذه المحاور أربعة اتجاهات فكرية

- ✓ **النمط الاتجاهي:** الشخص الذي يعتمد هذا النمط في صنع القرار يتميز بأنه يعتمد على العقلانية في التفكير ويسمح بمستوى أقل للغموض في المشكلة
- ✓ **النمط التحليلي:** الشخص الذي يعتمد هذا النمط في صنع القرار يتسم بالعقلانية في طريقة تفكيره وهو ميال نحو قبول مستوى أعلى من الغموض بالمقارنة مع ما هو وارد أعلاه.

✓ **النمط المفهومي:** حيث أن لهذا الشخص منظورا واسعا ويبحث عن بدائل أكثر، لهذا فإن تركيزه يكون عن القرارات طويلة الأمد، وهو يعمل جاهدا لأن يكون فعال لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهه.

**النمط السلوكي:** حيث أن الشخص يفضل العمل مع الآخرين ويقبل اقتراحاتهم ويهتم بإنجازات مرؤوسيه، حيث يعمل على عقد الاجتماعات والتحاور بشأن المشكلات التي يواجهها ويتفادى الصراع والتعارض مع الآخرين.

ج- من حيث الوقت الذي تستغرقه عملية صنع القرار:

حيث إذا نظرنا إلى تفاصيل عملية صنع القرار والزمن الذي تستغرقه، فإن بإمكان أن تميز بين ثلاثة أنماط لصانعي القرار وهي:

- **الانعكاسي:** حيث أن صانع القرار من هذا النوع يعتمد إلى اتخاذ قرارات سريعة دون أخذ الوقت اللازم لجمع المعلومات اللازمة ودون النظر في جميع البدائل المتاحة.

- **التأملي:** في هذه الحالة يأخذ صانع القرار الوقت الأطول في بناء قراراته، حيث يهتم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وأكثر عدد ممكن من البدائل وكذلك فهو يفكر أكثر ولكنه يبدأ بالعمل فعلا عندما يحين وقت العمل وينهي عمليات الإعداد للفعل المذكور

- **القوام الوسط:** أن هكذا نوع من صانعي القرار يعتمد إلى اتخاذ القرار بدون تأخير أو ملاحظة حيث يعرف متى تكون المعلومات والبدائل المتوفرة لديه كافية

د- من حيث مدى استخدام المدير لسلطته الرسمية: تم تقديم هذا النمط من صنع القرار في إطار طبيعة القيادة والعلاقة مع المرؤوسين، حيث وضع روبرت تانفباوم ووارن شهدت إطارا نظريا قسما فيه أساليب القيادة - على خط متصل - إلى سبعة أنماط وفقا لمدى استخدام المدير لسلطته الرسمية ودرجة الحرية المتاحة للمرؤوسين في صنع القرارات

- **النمط الأول: يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين.** في هذه الحالة فإن المدير يحدد المشكلة ويدرس الحلول البديلة ويختار أحدهما ويبلغ المرؤوسين بالقرار من أجل أن يقوموا بتنفيذه، وبذلك فهو لا يتيح للمرؤوسين أية فرصة للمشاركة في صنع القرارات وقد يلجأ للتهديد باستخدام سلطته الرسمية إذا شعر أن المرؤوسين قد يتوانون عن تنفيذ قراراته.

- **النمط الثاني: يتخذ المدير القرار ويشرحه للمرؤوسين** وهنا يتولى المدير أيضا مسؤولية تحديد المشكلة والوصول إلى قرار بشأنها، ولكنه بدلا من أن يبلغ المرؤوسين فإنه يحاول أن يقنعهم به لكي يتقبلوه، فهو يشرح أبعاد القرار للمرؤوسين ويظهر لهم ما فيه من مزايا وما سيعود عليهم من مكاسب عند تنفيذه وذلك بهدف التغلب على أية مقاومة يحتمل أن تبرز أثناء التنفيذ.

- **النمط الثالث: يعرض المدير القرار ويناقشه مع المرؤوسين**

بموجب هذا يكون المدير قد صنع قرارا ولكنه يتيح الفرصة للمرؤوسين لمناقشته وذلك بطرح الأسئلة والاستفسار عن جوانب القرار المختلفة، والهدف هو جعل المرؤوسين يفهمون القرار بعمق وما يترتب عليه من انعكاسات ويقدرن موقف المدير وسبب اتخاذه القرار

### - النمط الرابع: يتخذ المدير قرارا مبدئيا قابلا للتغيير

في هذا النمط يستطيع المرؤوسين أن يؤثروا على عملية اتخاذ القرار ولو بدرجة بسيطة. فالمدير يحدد المشكلة موضوع القرار ويحللها ويكون في الغالب قد توصل في داخله إلى القرار المناسب بشأنها ولكنه قرار مبدئي، وبالتالي فإنه يعرض قراره المقترح على المرؤوسين ليسمع إلى آرائهم ويتعرف على ردود فعلهم بشأنه، ولكنه يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي

### - النمط الخامس: يعرض المدير المشكلة ويستمع للاقتراحات ثم يتخذ القرار

في هذا النمط أو عند هذه النقطة - لا يكون المدير قد اتخذ قرارا، وبالتالي فإنه يترك الفرصة للمرؤوسين لتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة. يتمثل دور المدير في البداية في عرض المشكلة التي تحتاج إلى قرار. ويطلب من المرؤوسين بيان وجهات نظرهم بالنسبة لهذه المشكلة وآرائهم بالنسبة لأبعادها وانعكاساتها على المؤسسة وتصوراتهم بالنسبة لحلها. ويكون النقاش مفتوحا لطرح البدائل وفي نهاية يختار المدير الحل المناسب من البدائل التي تمت مناقشتها.

### -النمط السادس: يحدد المدير الإطار العام وتتخذ الجماعة القرار

في هذا النمط يفرض مدير الجماعة صلاحية اتخاذ القرار ولكنه يقوم أولا بتحديد المشكلة موضوع القرار والحدود التي يجب أن تتقيد بها الجماعة في التوصل إلى قرار مناسب كالمخططات المعتمدة في الميزانية والتي لا يجوز تجاوزها، وفي إطار ذلك فإن أي قرار تتوصل إليه الجماعة يعتبر مقبول، إذ يتبناه المدير ضمن القيود المحددة مسبقا

### -النمط السابع: تتخذ الجماعة القرار ضمن إطار سياسة المنظمة وأنظمتها

يمثل هذا النمط أقصى درجات الحرية المتاحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، فالجماعة هي التي تحدد المشكلة وتطرح البدائل وتناقشها وتتخذ القرارات المناسب. ويقوم المدير بدور العضو المشارك في الجماعة ويلتزم بما تتخذه من قرارات. والقيود الوحيدة على حرية الجماعة هي القيود التنظيمية التي تحددها سياسة المنظمة وقوانينها وأنظمتها. وهذا النمط من النادر وجوده في الواقع

### 6- أساليب عملية اتخاذ القرار:

#### أ- الأساليب النظرية (غير الكمية) لاتخاذ القرار

- الخبرة
- المحاولة والخطأ:
- التقليد والمحاكاة
- البديهية والحكم الشخصي
- الآراء والاقتراحات
- الحقائق
- ب- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار
- أسلوب بحوث العمليات
- أسلوب الاحتمالات
- نظريات المباريات

- نظرية شجرة القرار
- 7- 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
- المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار

#### 8-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

أ- العوامل الإنسانية: المدير متخذ القرار، المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير، المرؤوسون وغيرهم ممن يمسه القرار

ب- العوامل التنظيمية: نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية الفنية، طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها، نوع القرار وأهميته

ج- العوامل البيئية: طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة: انسجام القرار مع الصالح العام: الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية، نطاق التمكّن (الإشراف) الذي يكون للمدير على مرؤوسيه، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، التقدم التكنولوجي