

المحاضرة الثالثة: القرار الإداري

أولاً: التعريف وأهمية القرار الإداري

1- تعريف القرار الإداري

هناك عدة التعاريف لقرار الإداري نذكر منها :

تعريف (1): بأنه الإختيار المدرك ببين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها .

التعريف(2): بأنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هذه معين .

-التعريف (3) الإختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية ، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة على أن يكون ذلك الإختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ .

التعريف (4): بانه " عملية إتخاذ القرار تعني الغختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معن دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن إتخاذه " .

التعريف (5): إن إتخاذ القرارات هي العملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المؤسسة ، وإتخاذ القرارات ليس فقط عنصرا مهما لوظيفة التخطيط فقط ، بل هو التحريك الفعلي لوظائف المدير الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.... وغيرها .

ومن التعاريف فان اتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم إختيارها في ضوء معايير محددة لإختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث، وعليه فإن إتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي : البحث والمقارنة بين البدائل والإختيار.

والمعنى العلمي لإتخاذ القرارات هو إختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو لصرف .

فإتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لإختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف .

2- أهمية القرارات الادارية:

تتبع أهمية إتخاذ القرارات من إرتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة محلية ودولية ، هذا بالإضافة إلى أن موضوع إتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية:

- أهمية القرارات من الناحية العلمية

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبي السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية .

- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية ، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها .

- تؤدي عملية إتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد ، تكييف ، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المنظمة .

-تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري .

- أهمية القرارات من الناحية العملية :

- تكتشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين ، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار ، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات ، والتحكم فيها والتعامل مع هذه القرار ، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات ، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لإختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوبة تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي .

- تعتبر القرارات الإدارية ميدانيا للرقابة الإدارية .

وبذلك يمكن للباحثة أن تصيغ تعريفا لمفهوم إتخاذ القرار باعتباره : إختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها ، لحل مشكلة قائمة ، بما يحقق الأهداف المرجوة من إختيار هذا البديل .

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار على عملية المفاضلة ، وبشكل واعي ومدرك ، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أ، أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها بإعتباره وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار .

3- الخصائص القرارات الادارية

من أهم خصائص القرارات الإدارية ا ما يلي :

- يعتبر إتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها وإتخاذ حلول للمشكلات والقبات التي تعترض لنمط وخطوات الأسلوب العلمي .

- تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقا لها في مواجهة المشكلات الإدارية التي تعترض المؤسسة ، وفنية تحتاج إلى تدريب وخبرة إلى مهارات عملية فنية عالية في الإتصال والإقتناع والتنظيم والتحليل وتقييم المعلومات من أجل إستخلاص النتائج .
- عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية ، وتعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني ، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات وإتجاهات وأفكار وقدرات ومهارات .
- تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومتراصة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار ، ونعني بالمتراصة ارتباط الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.
- إن عملية إتخاذ القرارات الدارية تتأثر بخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول أو إتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في إتخاذ القرار الإداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة .
- إن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الإدارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الإدارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقييم .

ثانيا: العوامل المؤثرة و أنواع القرار الاداري

1- العوامل المؤثرة في القرار الاداري

من أهم العوامل:.

- القيم والمعتقدات :

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في إتخاذ القرار ، ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة .

- المؤثرات الشخصية :

لكل فرد شخصية التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيخذه ، وبالتالي يكون متطابقا مع تلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد.

- الميول والطموحات :

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في إتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعي المترتبة على ذلك.

- العوامل النفسية :

تؤثر العوامل النفسية على إتخاذ القرار وصوابيته ، فإزالة التوتر النفسي والإضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد .

- البيئة الخارجية :

باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر بمحيطها الخارجي ، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع ، المنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين ، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية ، صف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة .

2- أنواع القرارات الادرية

يصادف متخذ القرار في أي موقف من مواقف العمل العديد من الموضوعات والمشكلات التي تتطلب منه إتخاذ قرارات بشأنها، تختلف نوعية باختلاف المؤسسات التي يعمل بها متخذ القرار وكذا البيئة التي يتعامل معها، وبهذا نجد العديد من المعايير التي يمكن الإعتماد عليها في تصنيف القرار وكذا البيئة التي يتعامل معها ، والتي يمكن توضيحها فيما يلي :

2-1- تصنيف القرار وفقا للهدف:

تصنف القرارات على أساس الهدف كما يلي :

- القرارات الفعالة :

وهي التي تتم على مستوى اعلى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية، شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة .

- القرارات غير الفعالة :

وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا تسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال .

2-2- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:

وفقا لهذا التصنيف نجد:

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريبهم، وأسس دفع الأجور وغيرها.

- قرارات تتعلق بالإنتاج :

وتتضمن إختيار موقع لصنع، أنواع الآلات المستخدمة، طريقة الإنتاج، مصادر الحصول على مواد الخام .

- قرارات تتعلق بالتسويق :

وتشمل، القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي يبيعها وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها ووسائل الدعاية والإعلام.

- قرارات تتعلق بالتمويل :

كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم، طرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوبة تحقيقها، كيفية توزيعها.

2-3- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها

قد تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي : القرارات الإستراتيجية، القرارات التكتيكية، القرارات التنفيذية ، وتختلف التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على هذه الأنواع الثلاثة للقرارات، فنجد تصنيف أنسوفت Ansoff والمتمثل في ثلاثة أنواع كما يلي :

- القرارات العملية أو التشغيلية :

وهي ذات هدف تحقيق أعلى ربح من عملية الإستغلال اليومي ومنها : تحديد الأسعار ، ترويج المبيعات ، برامج الإنتاج ، مستوى المخزونات وغيرها ، وهي بذلك ترتبط لأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي هيكل ما ، والحاجة إلى القرارات من هذا النوع تتيحها الأعمال نفسها وتتميز بأنها قابلة للبرمجة ، أو يمكن أن تتخذ في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقا ، وبمميزاتها هذه كان هذا النوع من القرارات مجالا مرجعيا للنظريات الكلاسيكية .

- القرارات الإدارية:

ترتبط بهيكل المؤسسة وحيازة الموارد : أنظمة المعلومات والإتصال ، علاقة السلطة الهرمية ن تقسيم وتنسيق الأعمال من أجل تحقيق أعلى كفاءة ، وهي تتولد عن القرارات الإستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية اللوجستية التنفيذية .

- القرارات الإستراتيجية :

تعني بالإختيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجيهات فيم يتعلق بالإنتاج ، أو نوع النشاط والمنتج : السوق الذي تتموقع فيه المؤسسة أو تريد الدخول إليه وهي أي القرارات تأتي بعد عمليات تحليل وإعداد تتميز وإستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي .

أما ترتيب G.Mussche القرارات فقد أقترحه كما يلي :

- قرارات إستراتيجية :

وهي تميز الإختيار الذي تقوم به المؤسسة لسلوك شامل لمة طويل .

- قرارات تكتيكية :

تطبيق القرارات الاستراتيجية في المدى المتوسط والمدى القصير بتنظيم الموارد الضرورية .

- قرارات إدارية :

تضمن في المدى القصير تيسير الوسائل .

- قرارات ميكانيكية :

تضمن العمل اليومي للمؤسسة .

2-4- تصنيف القرارات وفقا لأساليب إتخاذها

هناك قرارات كيفية (وصفية) وقرارات كمية (معيارية) :

- القرارات الكيفية (الوصفية):

ويتم إتخاذ القرار بالإعتماد على أساليب تقليدية قائمة على التقدير الشخصي للمسؤول متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسه للبراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالإعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك وإتجاهات وخلفية المسؤول الذي يتخذها .

ويفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل وإختيار البديل الأنسب من بينها ، وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل إلا أن إعتماد متخذ القرار في مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية -نابعة من مشاعر المير وإتجاهاته وإحتياجاته -تؤدي به في الغالب إلى إتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحل المثالي .

- القرارات الكمية أو المعيارية :

ويتم إتخاذها بالإعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والإعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على إختيار القرار الذي يؤدي إلى زيارة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتاحة ويفترض في تخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها ، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوفير الخبرات

والإختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية إختيار البديل المناسب ، كما يفترض في القرارات الكمية إنصاف متخذيها بالعقلانية والرشد وإعتمادهم على الأسلوب العلمي .

2-5- تصنيف القرارات وفقا للبرمجة

على العموم تنقسم إلى نوعين رئيسيين من القرارات وذلك بإختلاف المشاكل التي تسعى المؤسسة إيجاد حلولاً مناسبة لها قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

- القرارات المبرمجة :

تتمثل في تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً ، تتبع كلما واجه المسؤول نفس الموقف ، ومثل هذه القرارات ل اتكلف لوضعها جهداً كبيراً في جمع المعلومات ووضع البدائل وإختيار بينها ، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكياً ، ويسمى كذلك القرار الروتيني ، ذلك لأنه يكون عادة متكرر او طريقة محددة وواضحة ن وبالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة نومن أمثلتها : تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج ، وصرف الأجور ، الترقيات بالأقدمية .

- القرارات غير المبرمجة :

تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر ، فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض و لا* توجد سوابق لمعالجتها ، وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة ، وتتطلب بالتالي قدراً معتبراً من التفكير الإبتكاري ومنه فإن إتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهداً أكبر لأن الإختيار قدراً معتبراً من التفكير الإبتكاري ومنه فإن إتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهداً أكبر لأن الإختيار أصعب والبدائل قد تكون عديدة ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل وإختيار أفضلها، ومن أمثلتها : قرار دمج شركة مع أخرى ، لإنتاج منتج جديد ، دخول سوق جديد .

ثالثاً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

وترتيباً على ذلك درج الكثير من كتاب الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات إلى أساليب تقليدية وأساليب علمية.

1- الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات الإدارية:

تفتقر هذه الأساليب للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار، ومن أهمها:

- الخبرة، التي تتمثل في المعتقدات والآراء التي يؤمن بها المدير أو القائد، والمواقف التي واجهها في الماضي.

- إجراء التجارب، حيث يتولى متخذ القرار نفسه الأخذ في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في ذلك على خبرته المهنية.

- البديهة والحكم الشخصي، ويعني استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها، حيث يعتمد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تُقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل.

يتضح من العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير نابذة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدراً كبيراً من النجاح في ظل ظروف ومواقف معينة.

2- الأساليب العلمية الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية:

إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين، وما خلقتة هذه التطورات من مشاكل أكثر تعقيداً من تلك التي واجهها المديرون في الإدارات القديمة، أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية لمواجهة معطيات التطورات الجديدة، وأصبح لابد من الاعتماد على أساليب علمية تمكن المدير من تحليل المشاكل الإدارية ومعرفة أبعادها، وتحليل وتقييم البدائل المطروحة لحلها، وتساعد في نفس الوقت على التنبؤ بأحداث المستقبل، ... وهكذا انتهى عصر المدير العبقري كما يقول بعض الدارسين، هذا المدير الذي كان يعتمد على قدراته الشخصية ومعلوماته في اتخاذ قراراته، وبدأ عصر المدير الواعي البسيط الذي يستعين بالأساليب العلمية لدراسة وتحليل المشاكل التي تواجهه، بتطبيق النماذج الرياضية المختلفة التي تمكن من حلّ المشاكل والوصول إلى نتائج لم يكن التوصل إليها ممكناً.

وهذه بعض الأساليب العلمية التي تُستخدم بشكل شائع في إدارة الأعمال:

أ- بحوث العمليات، التي تعد بمثابة الوسائل والطرق العلمية لحلّ المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة كونها قائمة على الأسلوب العلمي الذي يفترض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محدّدة يتم في ظلها اتخاذ القرار.

من أهم أساليب بحوث العمليات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

- البرمجة الخطية التي تعتبر أسلوب أو طريقة تقنية تستخدم لتحديد الحل أو البديل الأمثل لمشكلة ما، خاصة فيما يتعلق بالتخصيص الأمثل للموارد المحدودة في ضوء الإمكانيات المتاحة، بهدف تعظيم العوائد أو خفض أو تدنية التكاليف.

- نماذج نظرية الألعاب التي تعتبر إحدى الوسائل الحديثة التي تستخدم لاتخاذ القرارات في الحالات والمواقف التي تتميز بوجود صراع بين الوحدات المتنافسة المستقلة سواء كانت أفراداً أو مؤسسات، حيث لا تتمكن الإدارة من السيطرة الكاملة على كافة العوامل المؤثرة على نتيجة اللعبة كالتنافس الذي يحدث بين المنظمات لكسب السوق وترويج المنتجات فيه لإحدى المنظمات على حساب منتجات المنظمات الأخرى.

- شبكات الأعمال التي تعد من أهم الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات تحقيقاً للهدف الأساسي لإدارة المشروع، حيث تفيد في دراسة العلاقة بين الوقت والتكاليف لدى تنفيذ المشاريع والبرامج وإمكانية الإحلال والتبادل بغرض التنفيذ في أقل وقت ممكن، كما تساعد على اتخاذ القرارات فيما يتصل باحتمالات التنفيذ وبدائل الاستفادة من الموارد، والإمكانيات المتاحة بغرض استخدامها بكفاية وفاعلية وفي مراجعة الفروقات بين الأوقات المجدولة في المخطط الزمني والعمليات الفعلية لتنفيذ هذه المهام، وعما إذا كان العطل أو الخلل الطارئ في تنفيذ إحدى العمليات سيؤدي إلى تأخير إنهاء المشروع، أم أنه يمكن استيعابه من خلال الوقت الفائض مع تبيان الأساليب العلمية الصحيحة الكمية في ترشيد المشاريع.

ب - نظرية الاحتمالات، التي تحتل مكانة بارزة بين الدراسات الرياضية لما لها من استخدامات واسعة ومفيدة في كل حقل من حقول البحث العلمي تقريباً، خاصة في مجال اتخاذ القرارات في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة وفي التنبؤ للكثير من الظواهر.

وهناك أساليب ونماذج كمية أخرى يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات مثل: طرق البرمجة بالأهداف، أسلوب التحليل الحدّي، أسلوب دراسة الحالات، نماذج خطوط الانتظار، نماذج المخزون، المحاكاة، نماذج التنبؤ، تحليل التعادل، وغيرها .