

عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية التسييرية، فالمسير يقوم بها في جميع الوظائف التسييرية (تخطيط، تنظيم، دفع ورقابة) والاقتصادية (الشراء، التخزين، الإنتاج، التسويق... الخ). حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير، بل هي صلب عمل المدير، فهي وظيفة أساسية يمارسها المسير في كل وقت من الأوقات. فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات، ويرتبط نجاح المؤسسة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة، لذلك يجب أن تتوافر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية. فاتخاذ القرارات لا يقتصر على مستوى إداري دون سواه، إذ من المفروض أنها عملية تمارس في جميع المستويات ويقوم بها كل مسير.

1- مفهوم القرار:

هو تبني حل من بين مجموعة من الحلول وذلك في إطار تحقيق هدف معين، أو هو عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. كما يعرف أيضاً انه اختيار أنسب وليس أمثل البدائل لإنجاز الهدف أو الاهداف الموجودة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب¹.

ومن خلال هذه التعريفات نجد ان هناك ثلاثة ركائز أساسية للقرار:

1. أنه يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب؛
2. أنه يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار؛
3. أن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

2- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

عملية تتمثل في الفكر المنظم الذي يهدف الي التشخيص المناسب للمشكلة والتوقع السليم للنتائج المترتبة على حل المشكلة والقيود المؤثرة على تحديد درجه ملائمة القرار (الوقت، التكلفة...) ثم اختيار بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار البديل المناسب، والممكن اقتصادياً بمعنى توفر الموارد اللازمة لتنظيمها وعملياً لتطبيقه.

¹ نادرة أيوب: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص45

3- خطوات عملية اتخاذ القرار:

تمر عملية صنع القرار بمراحل معينة، هذه المراحل كانت ولا زالت موضع جدل وخلاف لدى المهتمين بالتسيير، إلا أن هناك شبه اجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذها، وهذه المراحل يختلف عددها وترتيبها من مفكر إلى آخر، إلا أنه طبقاً للأسلوب العلمي يمر القرار بعدة مراحل هي:

- تحديد المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرارات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة أو أن هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المؤسسة ولذلك تعد من أهم خطوات اتخاذ القرار.

- جمع المعلومات: في هذه الخطوة نجمع المعلومات التي نتوقع أنها سوف تساعدنا على تحديد المشكلة حتى نتمكن من وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة.

- طرح البدائل واختيار البديل المناسب: هذه الخطوة من النموذج العام لاتخاذ القرارات التي تمثل جوهر الإبداع في حل المشكلات والتي تعتمد أساساً على قدرة الفرد أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل المشكلة ولها مسميات من بينها طرح الحلول أو توليد الأفكار.

- تنفيذ الحل: تتضمن هذه الخطوة تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة على أن عملية تنفيذ أي بديل أو حل ليست عملية سهلة، حيث يجب إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم مع ظروف التنفيذ.

- متابعة تنفيذ الحل: عند تنفيذ حل لأي مشكلة فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة تنفيذ هذا الحل للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة، في حال كان قرار اختيار هذا الحل فعالاً في علاج المشكلة فإن هذا يعني أننا قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلة وأن قرارنا كان سليماً إلى حد كبير.

4- ظروف عملية اتخاذ القرار:

تتم عملية اتخاذ القرار في ظروف مختلفة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهي:

- اتخاذ القرار في حالة التأكد التام: وهذه هي أبسط أنواع القرارات التي تواجه متخذ القرار، حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد، والسبب يعود إلى توفر البيانات والمعلومات اللازمة حسب طبيعة المشكلة¹، ومن ثم فإن مهمة متخذ القرار في هذه الحالة هي اختيار البديل الذي يحقق أكبر عائد ممكن في ظل هذه الحالة المؤكد وقوعها.

¹ سهيلة عبد الله سعيد: الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد، عمان، 2007، ص 18 .

-اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة): تعرف هذه الحالة بعملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر، حيث يحدد متخذ القرار عددا من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل، وكذلك احتمالات حدوث كل حالة من هذه الحالات أو الأحداث، وغالبا ما يتم تحديد احتمالات وقوع هذه الأحداث بأحد الأسلوبين التاليين:

أ- الاحتمالات الموضوعية: وهي التي يتم حسابها على أساس تحليل البيانات التاريخية المتاحة أو المجتمععة من سنوات سابقة، وعلى أساس أن ما حدث في الماضي قد يتم حدوثه في المستقبل.

ب- الاحتمالات التقديرية: وهي التي يتم تحديدها على أساس الخبرة والتقدير الشخصي أو استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين، والمعايير المستخدمة في كلتا الحالتين تسمى بالاحتمالات التقديرية،

-اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام: في حالة عدم التأكد التام يكون متخذ القرار غير متأكد من احتمالات الأحداث المتعددة وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي يمكن لمتخذ القرار من تقدير هذه الاحتمالات.

فأغلب المؤسسات تتسم قراراتها بحالة عدم التأكد كون أسواقها تكون غير متوازنة ويسودها الاضطراب من حيث علاقة العرض والطلب، وبالتالي تكون البيانات والمعلومات المتاحة حول نتائج القرار غير كافية. وفي مثل هذه الحالات على متخذ القرار اتخاذ قرار معين يعتمد على أحد المعايير المختلفة والتي تساعد متخذي القرارات على تحديد البديل الأفضل واتخاذ القرار الملائم.

5-أنواع القرارات في المؤسسة:

هناك عدة تقسيمات للقرارات في المؤسسة نذكر منها:

أ- حسب التكرار (قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة):

-القرارات المبرمجة: وهي متكررة يتم صنعها بين وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع، وهذه يمكن أن توضع لها لوائح وقوانين في دليل الأنظمة والإجراءات الخاص بالمؤسسة، وبذلك لا نحتاج إلى كثير من التفكير والتحليل لاتخاذها.

- القرارات غير المبرمجة: وهي قرارات كثيراً ما تكون وحيدة ومتداخلة في عناصرها، وتتطلب التحليل والعديد من الإجراءات قبل صنعها، وقد تكون عليها محددات أو قيود من حيث الوقت أو التكلفة أو المتغيرات البيئية والشكل التالي يبين الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	
غير واضحة بشكل دقيق	واضحة	طبيعة المهمة
قليلة إلى حد كبير	متوفرة إلى حد كبير	المعلومات
محدودة	متعددة	عدد البدائل
نادراً	دائماً	الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة
الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية والوسطى	المستوى الإداري لمتخذي القرار
كبيرة جداً	قليلة جداً	درجة المخاطرة

الشكل رقم (١): الفروقات بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

المصدر: من اعداد الباحث

ب- حسب المستوى الإداري:

-القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية، أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف المؤسسة في المدى الطويل. وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية كالقرارات الخاصة بتحديد أصناف السلع المطلوب إنتاجها، وسياسات التنويع والتشكيل للمنتجات، وهذا النوع من القرارات عادةً ما يتخذ في أعلى المستويات الإدارية.

-القرارات التكتيكية: هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها إلى الأداء الأمثل، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضاً وتعقد وأقل تكراراً.

-القرارات التنفيذية: تتم في الإدارة الدنيا، وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار مثلاً قرار تحديد مخزون الامان¹.

¹ منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص48.

6- دائرة اتخاذ القرار:

إن القرار هو نتيجة مجهودات فرد أو جماعة، بالرغم ان متخذ القرار في الحالتين هو شخص واحد وليس جماعة. ولكن الجماعة تكون مستشارة وكل أعضائها يقدمون آرائهم ومعلوماتهم للوصول الى أحسن قرار.

لهذا يمكن الفصل بين القرار الفردي الذي يتخذه شخص واحد (المسير) في حالات معينة (الجماعة لا تتوفر على المعلومات الكافية حول الموضوع، قرار مستعجل....) والقرار الجماعي الذي تستشار فيه مجموعة من الأشخاص ذوي صلة بالموضوع (مؤوسين، اخصائيين..) مما يساعدهم على تنمية وتطوير أنفسهم ويعطيهم فرصة لطرح أفكارهم.

أ- اتخاذ القرار الفردي:

ترجع فكرة اتخاذ القرار الفردي الى القرون الماضية (بداية الثورة الصناعية)، حيث ان معظم المؤسسات عند انشائها يكون لديها مسير واحد فقط وهو مالك المؤسسة¹ أو مالك راس المال. ومن هذا المنطلق كانت كل القرارات المتخذة تتم من طرفه، أو على الأقل القرارات المهمة. وهذا ناتج عن اعتقاد المسير ان أعضاء المؤسسة اقل كفاءة منه او ان هذه القرارات تكون مكلفة لو اتخذت من قبل غيره.

حاليا تغيرت تلك هذه النظرة وأصبحت القرارات الفردية عبارة عن قرارات تتخذ في حالات معينة فقط ومن اكثرها شيوعا: القرارات المبرمجة او الروتينية (المتكررة)، القرارات الاستعجالية، القرارات الطارئة، لان اغلب هذه القرارات تتطلب سرعة في اتخاذ القرار ولا يوجد وقت للنقاش او الاخذ برأي الاخرين. في مثل هذه الحالات يجب على المسير قبل تنفيذ القرار، او على الأقل في مراحله الأولى، الاتصال بالمؤوسين الذين سيتأثرون به، لمعرفة الظروف التي أدت الى اتخاذ القرار.

كما تجدر الإشارة الى طبيعة المسير (الأسلوب التسييري الذي يتبعه)، سلوكه، نظامه القيمي، فلسفته في التسيير، وتأثير ذلك على طبيعة القرارات التي يتخذها. فالمسير الأوتوقراطي يميل الى تغليب رأيه حتى وان لجأ الى استشارة الجماعة (الأوتوقراطي المرن autocrate bienveillant) وعلى عكس ذلك نجد المسير الديموقراطي الذي يلجأ الى استشارة الجماعة و الاخذ بالرأي الغالب.

-مزايا القرار الفردي:

- 1- السرعة في اتخاذ القرار: يمكن من ربح الوقت واتخاذ القرار في الوقت المناسب؛
- 2- التقليل من الجهد: لا يحتاج الا لجهد شخص واحد عكس القرار الجماعي الذي يحتاج الى اجتماع عدد من الافراد؛

¹ George.R Terry et Stephen.G Franklin, les principes du management, édition Economica, Paris ,1985, p 128

3- عدم تعريف المؤسسة للنزاعات: يكون هناك رأي واحد فقط ولا يوجد هناك آراء أخرى ان اخذ بأحدها لم يرض الاخرون به وهذا ما يسبب صراعات بين الافراد.

عيوب القرار الفردي:

- 1- عدم حصر كل البدائل: نظرا لعامل الوقت لا يستطيع المسير معرفة كل البدائل أي يمكن ان يتخذ المسير قرارا غير سليم؛
- 2- عدم الالمام بكل معطيات القرار: أي ان المعلومات المتاحة عن القرار تكون ناقصة لعدم استشارة الجماعة؛
- 3- تأثر القرار بشخصية الفرد متخذ القرار: أي نظامه القيمي، أي ان القرار يكون غير موضوعي، ناتج عن اعتقادات معينة لدى متخذ القرار يمكن ان تكون صحيحة او خاطئة؛
- 4- ازهاق روح الجماعة: التقليل من شأن أعضاء المؤسسة وروح التعاون بينهم وهذا ما يؤدي الى عدم التنفيذ الجيد للقرار لاعتقاد المرؤوسين انهم لم يساهموا في اتخاذه.

ب- اتخاذ القرار الجماعي:

عندما يكون المشكل المطروح معقدا نوعا ما لا يستطيع المسير حله لوحده، او عندما يكون المسير ديمقراطي، يتم اللجوء الى مجموعة من الأشخاص في عملية اتخاذ القرار وهذا يتحقق عندما يعطي هؤلاء الأشخاص معلوماتهم او آرائهم من اجل اتخاذ قرار معين.

اتخاذ القرار الجماعي يتمثل في اشراك مجموعة من المرؤوسين او مجموعة من الأخصائيين¹ لمعرفة آرائهم حول موضوع القرار. واشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار مهم جدا؛ فحسب دراسة² قام بها كل من L.Coch و J.R.P French سنة 1948 فإن القرارات الجماعية تؤدي الى نتائج أعلى من نتائج القرارات الفردية فيما يخص الإنتاج والإنتاجية و روح التعاون بين أعضاء الفريق.

مزايا اتخاذ القرار الجماعي:

- 1- الأخذ بعين الاعتبار معلومات أكثر لاتخاذ أفضل قرار وهذا بتوفر أهل الاختصاص؛
- 2- تحفيز المرؤوسين وتحسين الإنتاج: استعداد الافراد لتنفيذ القرار لاعتقادهم انهم ساهموا في اتخاذه وبالتالي الحصول على نتائج أفضل؛
- 3- حصر أكبر عدد ممكن من البدائل واختيار أفضل بديل: نظرا لتوفر المعلومات اللازمة؛

¹ Pierre.G Bergeron, la gestion moderne théorie et cas , édition gaetan morin, montreal, 1992, p106

² George.R Terry et Stephen.G Franklin, op cit, p 130

4- تنمية روح الجماعة والرضى عن العمل: اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار يجعلهم يرضون عما يقدمونه ويقوي العلاقات بينهم؛

5- التزام أكبر بالأهداف المحددة: والتي يساهم فيها المرؤوسين ويعملون على أن يسيروا وفقها؛

6- خلق المبادرة لدى الافراد: عند طرح أفكارهم يحاول الافراد إيجاد أفكار جديدة لإيمانهم بإمكانية استعمالها في حالة ثبوت جدواها؛

7- عدم الارتكاز على نظام واحد للقيم: القرار يكون موضوعي غير متأثر بشخصية متخذ القرار.

عيوب اتخاذ القرار الجماعي:

1- الوقت المطلوب للوصول الى قرار يكون طويلا: يتطلب القرار الجماعي اجتماعا وكل فرد يطرح آرائه حول الموضوع وهذا ما يستهلك الكثير من الوقت؛

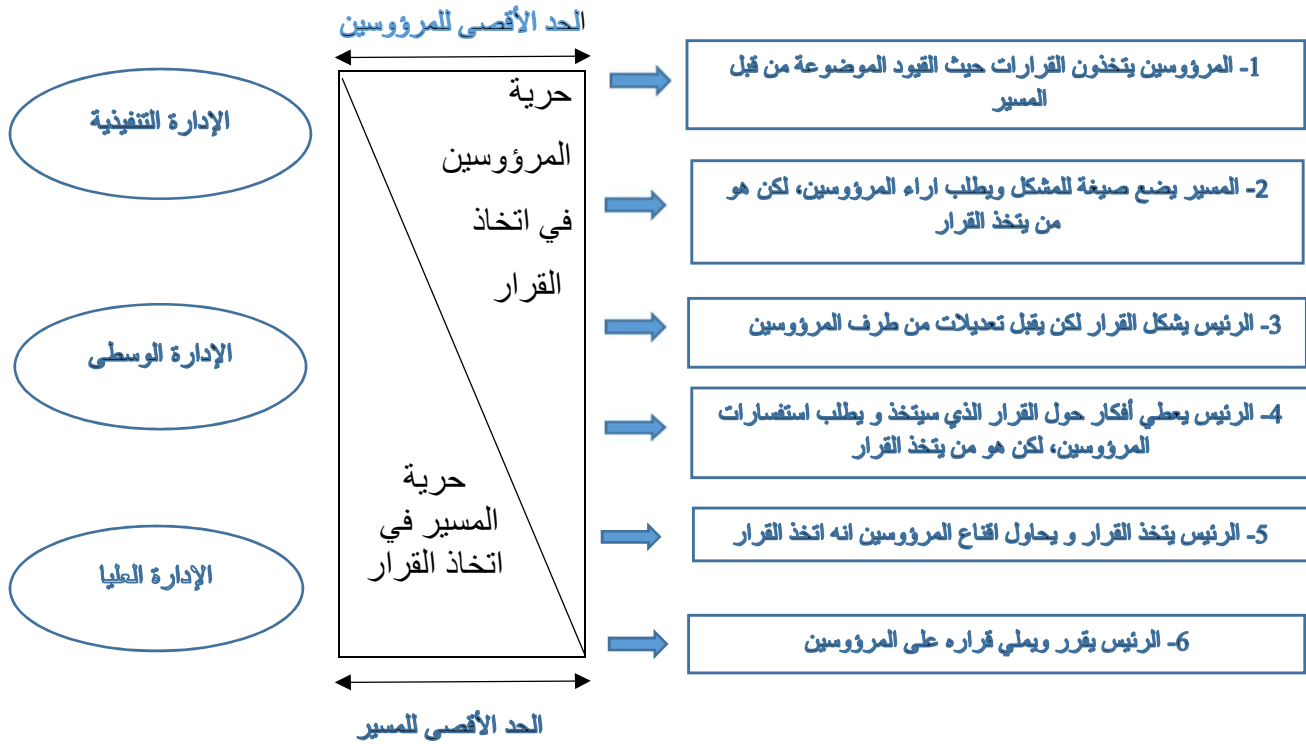
2- ارتفاع التكاليف: كلما كثر الأشخاص المكونين للجماعة المستشارة كلما زادت التكاليف خاصة إذا تطلب الامر اللجوء الى أخصائيين؛

3- يؤدي الى ظهور النزاعات بين الافراد: كل فرد يحاول اقناع الآخرين بوجهة نظره، ويكون هذا خاصة عند عدم الاتفاق على وجهة نظر معينة؛

4- سيطرة فرد او بعض الافراد على الآخرين: وهذا بالتأثير على آراء الآخرين وسلوكاتهم؛

5- فقدان المسير لسلطته: عن طريق فسخ المجال للآخرين لطرح أفكارهم التي يمكن أن تكون عكس آراء المسير.

والشكل التالي يوضح درجات الحرية النسبية في اتخاذ القرار:



الشكل رقم (١): درجات الحرية النسبية في اتخاذ القرار

Source : George.R Terry et Stephen.G Franklin, les principes du management, édition Economica, Paris ,1985, p132

7-عوائق عملية اتخاذ القرار:

- أ- العوائق الداخلية: هي العوائق النابعة من داخل المؤسسة، وقد تحد من اختيار الحل المناسب، وتتمثل فيما يلي:
 - عوائق مالية (نقص في الأموال).
 - عوائق بشرية (عدم قدرة الموظفين الفنية).
 - عوائق تقنية (ضرورة الاستعانة بالآلات او معدات حديثة).
 - عوائق معلوماتية: (قلة أو محدودية المعلومات).
- ب- العوائق الخارجية: إن المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع وبالتالي فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة عليه، ومن ثمة فقد تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات قد تعود عليها بالأضرار، وكمثال على العوائق الخارجية نذكر الدولة، الرأي العام، المنافسين، المستهلكين، الموزعين.. إلخ.

8-توصيات لاتخاذ أحسن القرارات:

1. الحرص على تتبع المؤشرات التي توضح الحاجة الى اتخاذ القرار
2. اخذ الوقت الكافي للتفكير في موضوع القرار
3. تحديد أولويات مختلف البدائل
4. التفكير الجيد في المشكل المطروح وكيفية حله إذا طرح على شخص اخر
5. التساؤل عما إذا كان القرار التي سيتخذ عادل ومنصف للجميع
6. التساؤل عما إذا كان هذا القرار سوف يخدم المصالح الشخصية لمتخذ القرار
7. توفير قرار بديل في حالة الاحتياج الى ذلك
8. قضاء وقت كافي لاتخاذ القرار ومعاودة التفكير في موضوع القرار مما يمكن من معرفة أشياء قد تكون خفية