

مقدمة : صنع واتخاذ القرار تعتبر عملية صنع القرارات واتخاذها محور العمل الإداري في كافة المنشآت الإدارية، فكل مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأهميتها : تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال. وتعني كلمة قرار أن هناك موقفاً أو مشكلة غير مرغوب فيها وبراء تصفيتهما أو إيجاد حل لها أي أنها تعني الاختيار القائم على أساس موضوعية لبدل واحد من بين بدلين أو أكثر، إلى نظام دقيق وفعال للمعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة. ويرى هربرت سايمون أن عملية اتخاذ القرارات مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة ويعرفها بقوله اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني. ويعرفها هاريسون في كتابه عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها. يشير إليها في مكان آخر بقوله : إن اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار. وهي تتم كتمارسه يومية روتينية لدرجة أن المدير قد لا أنه يتخذ هذه القرارات، أو أنها قد تؤثر على جودة ومستقبل المشروع وتحتاج إلى عي ويمكن القول أن الإدارة لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات وأياً كانت التعاريف فإن جوهر عملية اتخاذ القرارات إنها النظام الذي قوم بدراسة الظواهر المطروحة للتوصل للمشاكل الحقيقية التي تواجه المنشأة وإيجاد أفضل البدائل وهناك علاقة خاصة بين التخطيط واتخاذ القرارات فكلاهما يرتبط بين بدال مطروحة للحل وصولاً للهدف المطلوب في الخطة أو حل المشكلة القائمة على القرار فالخطة هي في حد ذاتها قراراً ولذلك يمكن القول بأن اتخاذ القرارات والتخطيط عمليتان مرتبطتان لا يمكن فصلهما وفي جميع الحالات ويشتمل التخطيط على عملية اتخاذ القرارات. إن عملية اتخاذ القرارات هي لب أو جوهر وظيفة المدير فعلمية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المشروع يمكن تقسيم القرارات من زوايا متعددة كما يلي : ١ / من حيث النشاط: وأخرى تتعلق بالإنتاج وأخرى بالتسويق القرارات المخططة وغير المخططة: القرارات المخططة وتسمى أحياناً بالقرارات الروتينية وهي القرارات التي تتكرر بصفة مستمرة وأصبحت جزءاً أساسياً من حياة حدودها حيث أنها تعالج مشاكل معقدة وذات أهمية إستراتيجية لحياة المنظمة ومستقبلها. ومن ثم فإن القرار يمس المنظمة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ويتخذ القرار بصفته الرسمية وبالسلطة التي يخولها له وكيانه الشخصي فقط وهو الوحيد دون غيره القادر على اتخاذها. ٢ - ومعيار القبول وله وجهان هما: - معيار السلامة والأمن، والقرار الرشيد الفعال هو الذي يوازن بين هذه الجوانب ويركز على الجوانب القيمة عندما تفرض نفسها مع مراعاة الجوانب الإنسانية، أركان القرار القانونية : ٢) ركن الشكل حيث لا بد أن يصدر القرار لعدد محدد من الإجراءات الواضحة التي ولا يشترط إبراز السبب دائماً، فغالباً ما يكون ضمناً ٤) ركن الغاية حيث لا بد أن ينصرف القرار نحو غاية ولا بد أن تكون هذه الغاية عامة ومتفقة مع عمومية القرار وذلك حتى يتم تجريد القرار من الأهواء والنزاعات الذاتية ٥) ركن العمل أو ركن الأثر : ويعني وجود جهة ما ينصب أو يقع عليها أمر القرار الذي مراحل عملية اتخاذ القرارات هناك شبه اتفاق عام على أن اتخاذ أي قرار يمر بمراحل أو خطوات عديدة ومعروفة ومتفق عليها، ومدى وجود نظام فعال للاتصال يؤدي إلى فهم الأمور وهذه تعتبر من أهم المراحل وأخطرها، فلا يكون هناك قرار إلا إذا كانت هناك مشكلة حقيقية. فالظاهرة هي مشكلة سطحية أو فرعية للمشكلة الأم، فعندما نبحث عن المشكلة ونقول أنها هي عدم رضا العاملين في إدارة التسويق عن عملهم ثم ببذل المزيد من الوقت والجهد ويتبين بعد ذلك أن المشكلة الحقيقية هي إن تحديد وتعريف المشكلة تحديداً يوفر مزيداً من الجهد والوقت والمال، من فراغ وإنما ترتبط بظروف وملابسات ولذلك يجب دراسة ظروف المشكلة وأسبابها والمشاكل التي تترتب عليها والمشاكل التي تترتب على حلها، والمشكلات الإدارية هي التي فهناك المشكلات الروتينية وهناك المشكلات الأساسية وهناك المشكلات الطارئة ولكل منها مستوى إداري يجب أن يتخذ قراره بشأنها وقد حدد أحد الكتاب المعوقات التي نعترض لها ونحن بصدد تحديد تعريف المشكلة أ - إحلال التقييم الشخصي والتقدير الذاتي محل البحث العلمي في تحديد المشاكل ب - مساواة المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية تتسم بنفس الظواهر والأعراض، د - عدم أخذ ظروف المنشأة وأهدافها العامة والفرعية في الحسبان عند اتخاذ قرار بحل ٢ / تحليل المشكلة: بعدما تم تحديد المشكلة وتعريفها بوضوح، وهذا يعمي جمع على تحديد ومعرفة من سيقوم باتخاذ القرار ومن سيشترك في ذلك ومن الذي سينفذ القرار والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ وما مدى تأثير القرار على الأنشطة الأخرى وهل تكرر اتخاذ قرار مثل هذا القرار أم لا. / التعرف على البدائل: في هذه الخطوة يجب التعرف على أكثر من بديل ممكن لحل المشكلة ويشترط وجود بدلين على الأقل حتى يتمكن المدير من اختيار احدهما فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار. / ٤ / تقييم البدائل: وبمجرد تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، ومن العناصر التي تستخدم في التقييم عنصر التكلفة على العائد لكل

بديل. ه اختيار البديل المناسب القرار: وغير روتينية، متخذ القرار عند الاختيار ما يلي: ١ - قد يتساوى بديل أو أكثر في درجة الأهمية. ٢ - إذا لم يتوافر في بديل واحد العناصر اللازمة لحل المشكلة. ٣- قد لا يكون هناك بديل واحد أو أكثر من بديل يصلح لحل المشكلة. ٦ تنفيذ القرار وتنفيذ القرار هو الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار، ويحدد التنفيذ الفعلي للقرار مدى فعاليته وقابليته للتطبيق العملي، فالتنفيذ هو الاختبار الحقيقي لجودة القرار ومدى سلامة الخطوات السابقة. وقابلية القرار للتنفيذ يعتمد على عدة عوامل متداخلة من أهمها مايلي: - مدى واقعية ودقة أهداف المشروع. فإن تنفيذ القرار لن يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرغوبة ما لم تتم عمليات الرقابة والمتابعة للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للقرار، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا حدث انحراف في التنفيذ. وتحويلها إلي برنامج عمل. ٢- عدم توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب حول المشكلة المراد معالجتها، ٦ - انشغال بعض الرؤساء بأعمالهم الخاصة ومصالحهم الخاصة، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي لواجباتهم. التهرب والتفاس من جانب المسؤولين من اتخاذ القرارات الصعبة وذلك خوفاً من اتخاذ القرار الفردي: لذلك فهي تتأثر بسلوكهم. وهذا التأثير يختلف من شخص إلي آخر، ومن موقف إلي آخر، وتلعب هذه المؤثرات السلوكية دوراً أساسياً في القرار إيجابياً وسلباً، ومن أهم الجوانب السلوكية التي تؤثر في القرار قيم الفرد واتجاهاته وشخصيته ودوافعه القيم: إن القيم تعني اتجاهات الفرد ونظرته للعام الذي حوله، وما لديه من وجهات نظر، ويدخل فيها كذلك نشأته وتربيته منذ الصغر، سواء في المنزل أو في المدرسة أو في الحياة بصفة عامة. إن القيم والاتجاهات تلعب دوراً رئيسياً في طريقة تفكير الفرد وتؤثر تأثيراً كبيراً في طريقته في إتخاذ القرارات سواء قراراته في الحياة بصورة عامة أو قراراته في مجال العمل بشكل خاص، ويتمثل تأثير قيم الفرد فيما يلي: - في تعريف المشكلة وتحديد الأهداف حيث تظهر Gibson etal في قراراته بمجال العمل كما يرى جيبسون وزملاؤه القيم في عملية التقويم والحكم كضرورة في اختيار الغرض ووضع الأولويات. في تجميع وتحليل المعلومات وهي ضرورة لعمل حكم حول الاحتمالات المختلفة. في اختيار البدائل تؤثر قيم متخذ القرار عند اختيار البديل. ولا شك في أن قيم الأفراد تختلف باختلاف شخصياتهم وخلفياتهم الأسرية والثقافية ويؤكد (جيبسون) أن قيم الفرد تؤثر في اختيار قياس الأداء والبدائل واختيار المقياس في عمليات اتخاذ القرارات والاختلاف في القيم يقود إلى اختيار وأستخدام قياس أداء مختلف. فالمدير الذي يهتم بالقيم الاقتصادية يحتل أن يقيس الأداء بأسلوب يختلف عن المدير الذي يهتم بالقيم الاجتماعية. فالأول يقيس الأداء من حيث الفائدة بينما يكون الثاني أكثر اهتماماً بشكاوي العملاء والمستهلكين. الشخصية: إن شخصية الفرد هي مجموعة من الصفات النفسية الشعورية وغير الشعورية، حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة جوانب من الشخصية هي: - متغيرات الشخصية مثل الاتجاهات والاعتقادات والحاجات الفردية. المتغيرات التفاعلية وتعني حالة الفرد كنتيجة لتفاعله مع موقف محدد مع خصائص شخصيته الفردية. أن علاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرارات ربما تختلف بالنسبة لمجموعات مختلفة وتؤكد الدراسة نفسها أن أنماط شخصية متخذ القرار مرتبطة بمواقف أكيدة ومتغيرات متفاعلة للتأثير في عملية اتخاذ القرارات. لا يمكن وصف كل القرارات الإدارية بأنها سليمة وحيادية وموضوعية وعقلانية ورشيده وذلك بسبب وجود مؤثرات سلوكية في اتخاذ القرار حيث أن الفرد وهو متخذ القرار قد يقع تحت مؤثرات عديدة تبعده عن اتخاذ قرار موضوعي رشيد وقد ترجع هذه المؤثرات إلى اختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشاكل، وهناك بعد سلوكي آخر يجب الإشارة إليه وهو ميل الناس والمديرين إلى التوصل إلى وفي العادة قد يشير المديرين إلى أن قرار معين مناسب ومعقول لأنه يحل المشكلة بصورة مرضية. ولتعارض أهداف المنظمة مع أهداف أطراف أخرى مثل العاملين والمستهلكين والمنافسين والعملاء. ألخ ولعدم توافر معلومات كاملة عن المشكلة، ولتعقد القيود البيئية والسياسية والاقتصادية والقانونية إن عملية اتخاذ القرارات يترتب عليها نتائج مهمة، يلاحظ أن أكثر المديرين يميلون إلى أن يتخذوا القرارات بشكل فردي، وفق رغبته وميوله وقيمه. وقد أثبتت التجربة اليابانية صحة هذا الاتجاه، وكما يقول المثل: (أن) رأيين أفضل بكثير من رأي واحد). فماذا إذا كان المشترك في الرأي والقرار أكثر من شخص؟ لاشك أن النتيجة ستكون أفضل والقرار فيه أن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد، وأن المجموعة تمضي وقتاً أطول في حل المشكلات، غير أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاء وذلك لعدة أسباب منها: كما أن مشاركة المجموعة في القرار تزيد من درجة قبول أعضاء المجموعة له، وتقلل من مشكلات إقناع الجماعة بقبول القرار إن مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات هو الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه بين أفراد الجماعة، وهي تختلف بما بينها من حيث درجة ولا يشترط إجماع كل أفراد الجماعة. فلو أفترضنا أن عدد الجماعة خمسة أفراد فإن موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار، لأن وجود خمسة من الجماعة موافقين يمثل ذلك الاجماع، كما أن وجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعني الأغلبية. ويؤخذ في هذه الحالة برأي

الأغلبية الذي دعمه إجماع أفراد الجماعة على الموافقة على القرار وفي هذا المدخل يكون دور المدير هو إدارة النقاش في الجماعة أو الاجتماع أو اللجنة. الأساليب الفنية في إتخاذ القرارات الجماعية : تتعدد الأساليب الفنية في إتخاذ القرارات الجماعية تصل إلى أكثر من عشرين طريقة تعتبر طريقة العصف الذهني من أهم وأنجح أساليب إتخاذ القرارات وحل المشكلات الجماعية، وتعني هذه الطريقة أن يقوم المشتركون في الاجتماع أو حلقة النقاش باطلاق العديد من الأفكار والآراء الحرة بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تمس القرار أو حل المشكلة. وتشتمل على آراء من قبل مدير الاجتماع أو مجموعة من المنسقين دون أن تتعرض لنقد أو اختصار بل تسجل كما طرحها صاحبها. للوصول إلى حلول جماعية فعالة. هذا وقد اقترح لاسلوب العصف الذهني ثلاثة شروط أساسية بمعني اعتبار هذه الآراء والأفكار للمجموعة بكاملها وليس لشخص واحد فقط. وعدم تقويم كل فكرة أو رأي على حدة. ومن خلال هذا الأسلوب وخطواته يمكن التوصل إلى إتخاذ القرار الجماعي أو حل المشكلة المطروحة خطوات العصف الذهني : - تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها. - يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحمايتها مع نقد الآخرين. الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين. ٢ تصفية بدائل الحل (٤٠-٥٠ دقيقة): - تشجيع اقتراحات جديدة. اختيار وتحديد خطة العمل (٤٥ دقيقة): - يوجه القائد المناقشة لاختيار الحل الأكثر مناسبة. وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق وكلما كان هناك تنوعاً في الخبرات ٤- تحليل الاجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، تقرير مختصر. الحلول والمشكلة. وأيضاً الخطوة الخامسة. - يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل. وعلى هذا يناسب هذا الأسلوب المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل، وهذا الأسلوب هو خليط من ١- تحديد المشكلة. يقوم كل عضو من أعضاء الجماعة بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه. ٤- مناقشة البدائل المطروحة.