

عملية اتخاذ القرار الإداري

سنة ثانية ليسانس



الأستاذة فاطمة قوال

5	مقدمة
7	I-الفرع الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرارات
7	أ. أولاً :تعريف عملية اتخاذ القرارات.....
8	ب. الفرع الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرارات.....
9	1. الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.....
13	حل التمارين

مقدمة

سيقت الإشارة في المحاور السابقة إلى أن البعض عرف الإدارة بأنها "عملية اتخاذ القرارات" فبالرغم من أن هذا الرأي يشوبه القصور النسبي إلا أنه يحمل في طياته الأهمية النسبية لعملية اتخاذ القرار كأحدى وظائف الإدارة، فعملية اتخاذ القرارات هي من المهام الأساسية للمدير، إذ يعتبر الكثير من كتاب الإدارة أنها أهم عنصر في عمل وحياة المنظمات وهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء والنمو والازدهار.

7	أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرارات
8	الفرع الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرارات

أ. أولا: تعريف عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني ، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول واختيار القرار الأفضل والأنسب.

أو هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

ومن واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي:

- 1/ الاختيار.
- 2/ توافر البدائل.
- 3/ الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك.
- 4/ الوقت.
- 5/ الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة.
- 6/ البيئة الداخلية للمنظمة (أي مناخ العمل).
- 7/ البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

وفي هذا الإطار يجدر بالذكر ما يلي:

أ/ إن عملية الاختيار أي اختيار البديل المناسب تأتي لاحقة لعملية تقييم دقيقة ومتعمقة لكل بديل من البدائل المتاحة وعملية التقييم هذه تتم في ظل معايير أو ضوابط وكذلك أهداف ودوافع بعضها كمي والآخر كيفي، وإذا كان معيار التكلفة ومعيار العائد المتوقع يمثلان أكثر المعايير أهمية إلا أنه لا يمكن إغفال أهمية العوامل أو المعايير الأخرى سواء كانت سلوكية أو بيئية.

ب/ إن حل المشكلات واتخاذ القرارات تتطلب مهارات معينة، فبشأن حل المشكلات على وجه التحديد فإن لها مهارات أكثر خصوصية أو تميزا عن تلك المطلوبة لإنجاز كثير من الوظائف الإدارية، فمثلا من بين أهم هذه المهارات مهارات التحليل واكتشاف الفرص المرتبطة بحل المشكلات واستغلالها في الوقت المناسب وهذا ما جاء به "بيتر دراكر" حينما رأى أن عملية اتخاذ القرارات ليست مقصورة على النخبة الممتازة من الأذكاء أو أنها تتطلب فقط الذكاء، ولكنها إلى جانب الذكاء تتطلب بعد النظر والقدرة على التحليل، ومن هذا المنطلق فهو يقدم لمتخذي القرارات عدة نصائح وهي:

- 1/ اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة.
- 2/ اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة من التكاليف بالقياس بالعوائد المتوقعة.
- 3/ اختيار الحل الذي يتناسب مع الموارد الموجودة.
- 4/ ضرورة ارتباط الحل بالوقت المناسب.

جـ/ التفرقة بين صنع القرار واتخاذ القرار، فصنع القرار هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة والبدائل المتاحة ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة، أما اتخاذ القرار فهو ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد والذي يمثل القرار ويصدر عن المسؤول الذي يمتلك السلطة.

د/ تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري فهي القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية لما لها من قيمة للمدير متخذ القرار نتيجة المنافع التي تحقق له.

ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرارات

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- هي عملية إجرائية رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل....
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.

ثالثا: أهمية عملية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك، وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- ◆ اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق...
- ◆ اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي يمكنه ممارستها العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل؟ ومتى يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.
- ◆ القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح وإنتاج السيارات الصغيرة وصعوبة عدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة (IBM) في اتخاذ قرارات فعالة لمواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.
- ◆ اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه....
- ◆ اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة من القرارات مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟

ب. الفرع الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرارات

- في ضوء مفهوم عملية اتخاذ القرارات يمكن تلخيص خطوات عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات على النحو الموضح في السطور والأشكال الموالية:
- أولا: الخطوات: تشمل:
- 1/ تحديد الهدف أو المشكلة: تعرف المشكلة أنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف.
 - 2/ تحديد بدائل الوصول إلى الهدف [أو حل المشكلة].
 - 3/ تقييم البدائل السابقة في ضوء القيود الخاصة بالتكلفة والوقت والعائد واعتبارات أخرى اجتماعية أو ثقافية... إلخ.
 - 4/ اختيار البديل الأفضل.
 - 5/ إصدار القرار وهي المرحلة الأخيرة التي تعطي للقرار الذي تم اتخاذه الشرعية التنظيمية أو صفة الإلزام.
 - 6/ متابعة تنفيذ القرار.

1. الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات

(أ) أولا: العوامل الإنسانية السلوكية:

- وتتمثل في الآتي:
- أ. مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
 - ب. العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات معها.
 - ج. التحيز والعواطف.
 - د. عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين.
 - ثانيا . العوامل التنظيمية: وتشمل على سبيل المثال:
 - أ. عدم وجود نظام جيد للمعلومات.

- ب. عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ج. المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشار الجغرافي.
- د. عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- هـ. مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- و. العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد.
- ثالثاً. عوامل أخرى: مثل:
- أ. ضغوط الوقت.
- ب. التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة.
- ج. المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- د. درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو.
- هـ. درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

1 الفرع الرابع: مبادئ اتخاذ القرارات وطرقها:

أولاً: مبادئ اتخاذ القرارات: منها:

- أ. مبدأ اتخاذ القرار: إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والاختيار، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة للا شعور، فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار، قيل أن الأفراد اتخذوا قراراً.
- ب. مبدأ تغلغل القرارات: اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع أوجه النشاط الإداري والفني في أي مشروع أو منظمة.
- ج. مبدأ التفكير المركب: للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً يجب أن يكون التفكير منطقياً وابتكارياً في نفس الوقت.
- د. مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض وأن يكون دقيقاً واضحاً.
- هـ. مبدأ الحقائق تعتبر الحقائق هي المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار وبدون هذه الحقائق يصبح القرار خاطئاً سقيماً.
- ثانياً : طرق اتخاذ القرار:

يمكن تقسيم طرق اتخاذ القرار إلى نوعين هما الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

أ. الطرق التقليدية: وتتمثل فيما يلي:

- 1/ طريقة الخبرة والحكم الشخصي: وتعتمد هذه الطريقة على استخدام متخذ القرار لحكمه وتقديره الشخصي المستمد من خلفياته الماضية وخبراته المكتسبة ومعلوماته المتخذة في إجراء المفاضلة والتقييم للبدائل المتاحة لعلاج المشكلات التي تواجهه.
- 2/ طريقة المحاكاة أو المشاهدة: في هذه الطريقة ينظر المدير إلى ما يفعله المديرون الآخرون في المنظمات الأخرى بالنسبة للمشكلات المشابهة لمشكلاته ويلجأ إلى محاكاة الحلول التي يتبعها هؤلاء المديرون.
- 3/ طريقة التجربة والخطأ: تقوم هذه الطريقة على محاولة تجربة أكثر من بديل إلى أن يتم التوصل إلى الحل أو القرار المناسب فإذا ما واجه المدير مشكلة ما فإنه يضع لها حلاً أو مجموعة من الحلول البديلة المؤقتة ويقوم باختيارها أو تجربتها ثم يقوم بتعديل الحل أو الحلول المؤقتة بناءً على الأخطاء التي يكتشفها عند التطبيق وهكذا حتى يصل متخذ القرار إلى حل المشكلة.
- ب. الطرق الحديثة:

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن الطرق التقليدية في أنها تقلل أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الأساليب الحديثة كما يلي:

- 1/ أسلوب تحليل التعادل: ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل والتكاليف الثابتة وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء أنتجت أو لم تنتج مثل الإيجارات وأقساط استهلاك الآلات والمباني وغير ذلك والتكاليف المتغيرة وهي التي ترتبط بالإنتاج مثل تكلفة المواد الخام والإضاءة والوقود وغيرها.

ويمكن توضيح الطريقة الرياضية لحساب حجم التعادل كالتالي:

نفترض أن التكاليف الثابتة في إحدى الشركات هي 1.000.000 دج وأن تكلفة المتغيرة للوحدة هي عبارة عن 30 دج وسعر الوحدة 50 دج فما هو حجم الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية.

الحل:

$$\text{الإيرادات} = \text{الكمية} \times \text{السعر} = 50 \times 50.000 = 2.500.000$$

$$\text{التكلفة الكلية} = \text{التكلفة الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}$$

$$2.500.000 = (1.500.000) + 1.000.000 =$$

إذن الأرباح أو الخسائر = $2.500.000 - 1.500.000 = 1.000.000$ (صفر (0)

2/ أسلوب البرمجة الخطية: هي نموذج محدد يساعد المدير في اتخاذ القرار بشأن التخصيص الأمثل للموارد المحددة للمنظمة، وتشمل هذه الموارد الموال والمعدات الإنتاجية والمواد الأولية، والموارد البشرية وبسبب محدوديتها فإن المدير يرغب في استعمالها لإنتاج تلك التشكيلة من المنتجات ذات الربح الأعلى، كما يتم هذا التخصيص لتحقيق الهدف الذي تختاره الإدارة مثل تعظيم الربح أو تني التكلفة، والبرمجة الخطية هي أكثر أساليب علم الإدارة شيوعاً في الاستخدام في المنظمات وباختصار هي عبارة عن أداة رياضية تستخدم لتحديد أفضل استخدام للموارد المحددة للمنظمة.

3/ أسلوب شجرة القرارات: هي عبارة عن نموذج بياني يمثل هيكل مشكلة القرار، إذ تبدأ شجرة القرار من نقطة اتخاذ القرار ويتم رسم البدائل التي تخرج من نقطة اتخاذ القرار في شكل فروع حيث يمثل كل فرع البدائل التي يمكن أن تحدث ويتم تمثيل حالات الاحتمال في نهاية كل فرع من فروع الشجرة.

4/ أسلوب تحليل الشبكات: ويعتبر من أكثر الأساليب استخداماً ويستخدم في حل أكثر المشاكل الإدارية تعقيداً وخاصة تلك التي تتعلق بالمشاريع الكبرى كمشروع تصميم شبكات المياه في الأحياء السكنية الجديدة، وبرزت في هذا المجال طريقتين هما:

أ. أسلوب المسار الحرج: والذي يعتمد على تقسيم المشروعات الكبرى المراد تنفيذها إلى عدد من الأنشطة ويتم تنفيذ الأنشطة على أساس التتابع أي أن لكل نشاط مجموعة من الأنشطة التي تسبقه وأخرى تليه.

ب. أسلوب تقويم ومراجعة المشروعات: أو كما يعرف بأسلوب بيرت فهو أسلوب يستخدم في تحليل الشبكات لمعالجة مشاكل التأخير والتوقف والمعوقات الأخرى التي تواجه المشروعات.

كما ويساعد أسلوب بيرت في تمكين الإدارة من التعرف على العوامل المؤثرة في تنفيذ المشروع وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والجدولة والمتابعة ورقابة المشروعات المعقدة.

2 الفرع الخامس: معوقات عملية اتخاذ القرارات:

بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي تنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة وبالقياس، نجد أيضاً أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المفتوح وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أولاً: العوامل الإنسانية السلوكية :

- مدى قبول والاقتران بالقرار من طرف العاملين.

- الذاتية والاعتماد على العواطف.

- عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاته.

- الاعتماد على حل أو بديل واحد فقط.

- عدم دراسة أو تقييم جيد للحلول يؤدي إلى التسرع في تبني بدائل غير صائبة.

- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.

ثانياً: العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة:

- وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام.

- عدم توفير نظام جيد للمعلومات.

- الاعتماد على المركزية وحجم المنظمة الكبير.

- الأهداف العامة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة.

- مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية والفنية.

- ثالثاً: المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية: وتتمثل في

عدم توفر الكوادر القيادية التي تتميز بالكفاءة

عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية

عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية

عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات

رابعاً: العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد

تحليل التكلفة والعائد (CBA) هو عملية منهجية وتحليلية لمقارنة تكاليف وفوائد البدائل أو مسارات العمل المختلفة، فهي تساعد صناع القرار على تقييم المفاضلات والعواقب المترتبة على اختياراتهم، واختيار الخيار الأكثر كفاءة وفعالية الذي يزيد من صافي الفوائد إلى الحد الأقصى أو يقلل من صافي التكاليف.

يتمتع CBA بالعديد من المزايا كأداة لدعم القرار، مثل: توفير إطار واضح وشفاف لتقييم البدائل، وتسهيل المقارنة وتصنيف الخيارات، وتعزيز المساءلة. وعقلانية اتخاذ القرار، وتحسين التواصل وفهم آثار القرارات. ومع ذلك، فإن تحليل التكاليف والفوائد لديه أيضاً بعض القيود والتحديات تتمثل فيما يلي :

طلب بيانات وافتراضات قد تكون غير مؤكدة أو غير كاملة أو ذاتية، بما في ذلك الأحكام الأخلاقية والقيمة التي قد تكون مثيرة للجدل أو يصعب قياسها كمياً.

تجاهل التأثيرات التوزيعية والإنصافية للقرارات.

التعرض للتلاعب والتحيز من قبل أصحاب المصلحة أو المحللين.

(ب) تمرين: تشير النصيحة التي قدمها "بيتر دراكر" إلى أن:

[7 ص 1 حل رقم]

تشير النصيحة التي قدمها "بيتر دراكر" إلى أن:

القرارات لا تحتاج إلى تحليل بل إلى ذكاء فطري	☐
اتخاذ القرار يتطلب فقط معلومات كافية	☐
اتخاذ القرار يتطلب الذكاء، بعد النظر، والتحليل	☐

حل التمارين

$1 < (7 \text{ ص})$

القرارات لا تحتاج إلى تحليل بل إلى ذكاء فطري	☐
اتخاذ القرار يتطلب فقط معلومات كافية	☐
اتخاذ القرار يتطلب الذكاء، بعد النظر، والتحليل	☒