



ملتقى

"الإحصاء وبحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات"

[صنع واتخاذ القرارات]

أ. د. عطية حسين أفندي

أستاذ الإدارة العامة

بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة

شهر الشيخ 27-31 مايو (آيار) 2007 م .

صنع واتخاذ القرارات

بداية نشير إلى أن الدراسات فى موضوع اتخاذ القرارات قد أخذت اتجاهين رئيسيين هما الاتجاه السلوكي والاتجاه الكمي، وفى الوقت الحاضر تتضمن هذه الدراسات كلا من المفاهيم السلوكية والكمية وغيرها من الأساليب الحديثة مثل أساليب موازنة الاستثمارات الرأسمالية (ومن أهمها أسلوب مدخل " الاستيراد" ومدخل متوسط العائد)، أسلوب تحليل التعادل، بحوث العمليات (البرمجة الخطية- أساليب صفوف الانتظار نظرية القرارات الإحصائية) وأسلوب شجرة القرار وغيرها.

ويمكن لدراسة وتحليل عملية اتخاذ القرارات فى إطار هذا الملتقى عن الإحصاء وبحوث العمليات ودورها فى اتخاذ القرارات الإدارية، إثارة عدد من المسائل والنقاط الهامة، فى مقدمتها مايلى:

(1) مفهوم وأهمية إتخاذ القرارات فى العملية الإدارية.

(2) المداخل المختلفة لدراسة القرارات الإدارية.

(3) التمييز بين صنع القرار وإتخاذه.

(4) مراحل عملية صنع القرارات.

(5) أنواع القرارات الإدارية.

وأخيراً قائمة ارشادية لتحسين عملية اتخاذ القرار.

(1) مفهوم وأهمية إتخاذ القرار.

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من حتميات الإدارة العامة والخاصة على السواء وهى لا تعتبر وظيفة مستقلة مثل وظائف الإدارة. وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة.

وتأتى عملية اتخاذ القرارات كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية، ذلك أنها لا تكون مقصورة على مستوى معين وإنما تمارس فى جميع المستويات مثلها فى ذلك مثل العمل التنفيذي الذى ينتشر فى كافة أرجاء التنظيم، وهى من المهام الأساسية للإدارة بل هى الركيزة الأساسية فى العمل الإدارى.

بل أن البعض يرى أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية إتخاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، بل هي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التي تتم في المنظمة، ومن ثم أصبحت عملية إتخاذ القرارات هي محدد العملية الإدارية، بل هي قلب الإدارة. لقد اعتبر هيربرت سيمون (Herbert Simon) إتخاذ القرارات مرادفة للإدارة حيث عرف الإدارة بأنها إتخاذ القرارات، وإتخاذ القرارات هي الإدارة، وقد إتخذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الإدارة لكون هذه العملية- في نظره- مظهراً للسلوك الأنساني في الإدارة.

ويرى ليونارد هوايت (Leonard White) أن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومن هنا أصبح القادة الذين يتخذون القرارات يمثلون العامل الأول والأساسي في عملية إتخاذ القرارات، فهم الذين يقررون السياسات ويضعون الخطط، ويعدون البرامج، ويتابعون عمليات التنفيذ... الخ. ومن هنا كان اهتمامنا بالقيادة الإدارية وخصائصها وأنماطها وديناميكياتها على نحو ما اسلفنا.

أن إتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها كما ذكرنا، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامه المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ مجموعة قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه أو تنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم وما إلى ذلك، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والعمل على تصحيح الأخطاء أن وجدت، وهكذا تجرى عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

فماذا عن مفهوم القرار وإتخاذ القرارات ؟

إتخاذ القرارات في الواقع هو عملية فكرية تعنى في أبسط معانيها إختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل لمشكلات بذاتها. وإصطلاح قرار بالإنجليزية (Decision) مشتق من أصل لاتيني ويعنى البت النهائي، والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول - في موقف معين - إلى نتيجة نهائية محددة.

والقرار في " القانون الإداري " يعنى العمل القانوني الصادر من جانب واحد - أى الإدارة وحدها - ويتسم بطابع السلطة العامة، ويحدث أثارا قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم. ولا يمثل إصدارا هذا العمل القانوني ألا جانباً محدوداً من نشاط الإدارة، إذ قد يمضى على جهة إدارية مدة طويلة دون أن تصدر قرارا بهذا المعنى، وهي أن أصدرته فهي لا تصدره في كل المستويات الإدارية.

ومن ثم ينصب اهتمامنا هنا على القرار فى علم الإدارة باعتباره " الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة فى موقف معين"، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها". ويتضح من هذا التعريف أن للقرار ركنان: الأول هو ان يكون هناك أكثر من بديل متاح ازاء موقف معين، والثانى أن يختار - متخذ القرار - وبإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف. ويعنى ذلك المفهوم العلمى أن القرار الإدارى تتوقف كفاءته على " طريقة صناعته" لأعلى "سلطة إتخاذه فقط"، ويكون جوهر الأهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة الأهتمام بالسلطات التى لها حق إتخاذ القرار، أو بمعنى آخر اعتبار القرار الواحد ناتج مجموعة قرارات يمثل كل منها اسهاماً معيناً فى صنع القرارات.

(2) المداخل المختلفة لدراسة القرار الإدارى.

هناك العديد من المداخل المختلفة فى دراسة القرار الإدارى من أهمها: المدخل القانونى المدخل التنظيمى، المدخل الكمى، المدخل السلوكى. وفيما يلى عرض موجز لهذه المداخل:

1- المدخل القانونى Legal Approach.

يركز هذا المدخل على الجوانب القانونية فى إتخاذ القرارات، حيث يعرف القرار هنا بأنه أداة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد من سلطة عامة والذى يصدر فى الشكل الذى تتطلبه القوانين واللوائح وذلك يقصد احداث أثر قانونى متى كان ممكناً وجائزاً قانوناً، وكان الباعث عليه إبتغاء مصلحة عامة. والقرار الإدارى هنا يعالج جانباً محدداً من نشاط الإدارة وهو مشروعية القرار الإدارى ومراعاته للأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها.

ويحدد فقهاء القانون خمسة أركان قانونية أساسية للقرار وأسباب بطلانه ووسائل الطعن فى القرارات غير المشروعة وأحكام المحاكم العادية أو الإدارية التى تصدر فى شأن المنازعات الإدارية وهى: ركن السبب (لماذا يتخذ القرار؟)، وركن الاختصاص (من يتخذ القرار؟) وركن المحل عن الإدارة فى الشكل القانونى (كيف يتخذ القرار؟) وركن المحل (من يتأثر بالقرار؟) وركن الغاية (لمصلحة من يتخذ القرار؟)

2- المدخل التنظيمي System Approach.

ويتميز هذا المدخل بأنه يعتبر إتخاذ القرارات نظاماً فرعياً من نظام العمل، وعنصراً أساسياً فيه، لأنه ينظر إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية: نظام العقائد والقيم-نظام يتعلق بالهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة - النظام الأنساني ونظام العمل.

3- المدخل الكمي (التحليل الكمي) Quantitative Approach.

وهو طريقة عملية إتخاذ القرار الإداري حيث تتم من خلاله تحديد المشكلة وتحليلها وحلها بشكل منطقي عملي، وبأسلوب عقلاني منظم مبني على معلومات وحقائق ومعطيات وليس على الحدس أو التخمين، وهنا يركز المحلل على الحقائق الكمية أو البيانات المرافقة للمشكلة ويطور مصطلحات رياضية تمثل الأهداف والمعوقات والعلاقات التبادلية الموجودة في المشكلة، ثم استعمال طريقة أو أكثر من طريق التحليل الكمي، وفي النهاية يقدم المحلل الإداري توصية بقرار يعتمد على الجوانب الكمية للمشكلة.

وتتمثل عميلة التحليل الكمي في: تعريف المشكلة - بناء النموذج الذي يمثل الهدف المادي أو الحالة المعنية- إعداد البيانات الإحصائية وحل النموذج- إختيار الحل- تحليل النتائج- إعداد التقارير- وتطبيق النتائج.

ويلعب المدخل دوراً في إتخاذ القرارات الإدارية حيث يساند في وضع المعلومات المرتبطة بمشكلة إدارية معينة كالتنبؤ بالمستقبل ووصفها بشكل كمي، مما يعين في إتخاذ القرارات نفسها كما يساعد هذا المدخل في إدخال الأوتوماتيكية في إتخاذ القرارات.

4- المدخل السلوكي Behavioral Approach.

ينظر رواد هذا المدخل إلى القرار الإداري على أنه حيلة عملية معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات القانونية والسياسية والاجتماعية والنفسية والفنية، والسلوك الإداري هنا ليس إلا نتيجة لعملية إتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم، ومن ثم فإن فهي السلوك الإداري والإحاطة بكافة متغيراته وأنماطه والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات الإدارية وما هي المؤشرات التي تحددها. (3) التمييز بين صنع القرار وإتخاذ.

يذهب كثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة- خاصة الإدارة العامة - إلى الخلط بين عملية صنع القرارات في الوحدات الإدارية واتخاذها، والحقيقة أن إتخاذ القرار يمثل مرحلة من عملية الصنع بمعنى أن إتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات.

أن مفهوم صنع القرارات لا يعنى إتخاذ القرارات فحسب وإنما هو عملية (Process) معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية - سياسية - اقتصادية - إجتماعية - كما عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة والمعلومات المساندة وما شابه ذلك.

ولا يمكن أن يتم تحليل عملية صنع القرارات إلا فى ضوء العلاقات الإنسانية ودورها الإدارة وما يتعلق من ضبط السلوك فى التنظيم، وتحديد المساهمين فى العملية ودور كل منهم والتدخلات المختلفة.

ويجب النظر إلى القرار على أنه عملية تضامنية أو إنتاج مشترك بالرغم من أنه قد يصدر من شخص واحد، فالواقع العملى أصبح الآن يحتم على التنظيم الإدارى ومن يقوم عليه من قيادة أو رئاسة إدارية، أن تصدر قراراته من خلال الجهد المشترك، ومن ثم فإن القرار الإدارى وأن كان يصدر من القيادة أو الرئاسة الإدارية فإن ذلك إنما يمثل المرحلة الرسمية النهائية للقرار والذى سبقته مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين وهى جوهر عملية صنع القرارات.

إذن يجب أن يكون واضحاً الفرق بين مفهوم عملية صنع القرارات، وهى التى تتضمن كل ما سبق من مراحل بما فيها المرحلة النهائية لصدور القرار، وبين مفهوم إتخاذ القرار والذى لا يعنى أكثر من العمل الذى يقوم به القائد أو الرئيسى الإدارى من إصدار للقرار أى المرحلة النهائية فى عملية صنع القرارات، ومرحلة إتخاذ القرار هى فى الحقيقة عمل إدارى يمثل جانباً واحداً فى عملية صنع القرارات.

أن عملية صنع القرارات تعنى فى ذاتها الجهد المشترك وليست بأية حال جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه فى الهيكل الإدارى للتنظيم، حتى لو كان القرار فى صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد، وترتب على ذلك أن القرارات الآن تنسب فى مجموعها إلى التنظيم الذى صدر عنه أو هكذا يجب أن تكون.

وخلاصة القول هنا أن الذى ينهض بعملية صنع القرارات هى " المؤسسة" التى تقوم بهذه العملية فى التنظيم، ويأتى بعد ذلك مصدر القرار الذى قد يكون فى أعلى التنظيم فرداً كان أو لجنة أو مجلس إدارة أو ما شاكل .

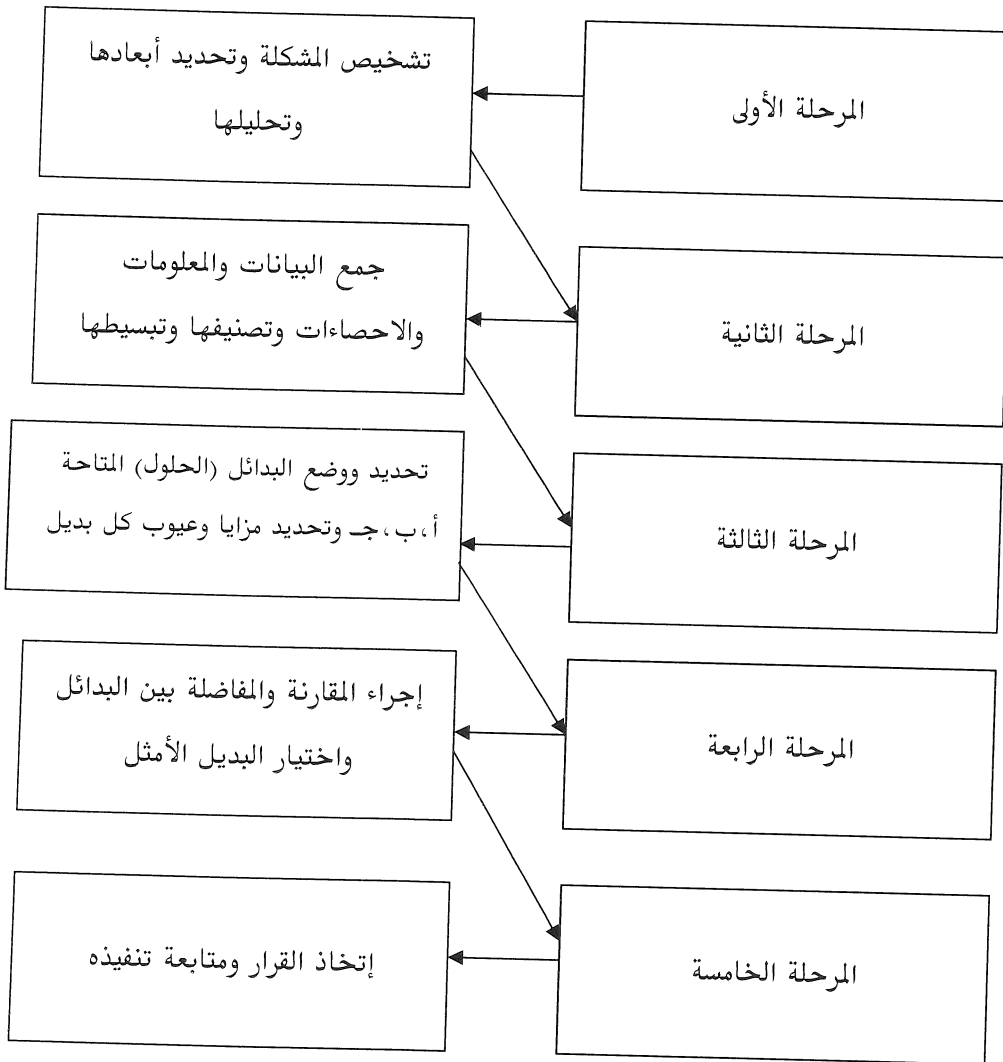
(4) مراحل عملية صنع القرارات.

تمر عملية صنع القرارات ، رغم تباين أهمية القرارات المتخذة ورغم تباين الجهد الذى يقوم به المشاركون فى عملية الصنع ، بمراحل واحدة وأن أختلف دارسوا الإدارة فى عددها تأسيساً على الدمج والإجمال أو الفصل والتفصيل بينها. فمنهم من جعل هذه المراحل ثلاثة :

تحديد المشكلات ، تحديد الطرق والحلول البديلة ثم الاختيار بين أحسن هذه الطرق والحلول والبعوض جعلها خمسة : تحديد المشكلة - جمع المعلومات والإحصاءات - الحلول البديلة - إختيار أحد الحلول - الارتداد العكسى للبيانات ، والبعوض جعلها سبعة مراحل آخرون فصلوها إلى تسعة مراحل.

وبرغم هذا التعدد الظاهرى تستطيع أن نعرض للمراحل والخطوات الأساسية لعملية صنع القرارات فى

خمس يوضحها الشكل التالى :



1- مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها وتحليلها.

يقصد بذلك دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية، بمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير فى الجهاز الإداري ويريد التخلص منها. وهذه العملية تعتبر أهم خطوة، فمن الأهمية بمكان أن تشخص المشكلة وتحدد، وذلك حتى يكون لبقية الخطوات جدواها وحتى توجه الجهود لحل المشكلة دون سواها.

ويرى بعض كتاب الإدارة أن من العوامل التي تساعد المديرين على التعرف على المشكلات توافر الاستعداد لديهم للقيام بهذه المهمة وبذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة وأن المديرين الذين يتوافر لديهم مثل هذا الاستعداد يساعدون منظماتهم على تحقيق نجاح أكبر.

وقد يتطلب الأمر الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه حيث تؤدي الاستعانة بهذه الخبرات إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية وإلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، وبذلك تنجو القرارات المبتغاه، وبصفة خاصة القرارات الاستراتيجية، من احتمالات الخطأ فى التشخيص نتيجة ما قد يكون من نقص فى الخبرة لدى المديرين.

والواقع أن الخطأ فى مرحلة تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء فى جميع المراحل التالية، إذ لا قيمة لأى علاج مهما كان مكلفاً طالما بنى على خطأ فى التشخيص أو فى تحديد الأسباب. فمثلاً إذا لاحظ المدير ضعف الانتاج فى وحدته الإدارية وأراد أن يجد حلاً لهذه المشكلة فيجب عليه أن يبحث عن أسبابها فقد يكون ذلك راجعاً إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين لضعف الأجور، أو أن يكون ذلك بسبب النقص فى التدريب أو ضعف الرقابة، فإذا تصور المدير خطأ أن السبب الأساسي هو انخفاض الروح المعنوية لانخفاض الأجور مع أنه ليس كذلك، فمهما رفع الأجور فلن يقضى قراره المتخذ فى هذا الشأن على المشكلة لسبب بسيط وهو أن المدير لم ينجح فى معرفة السبب الحقيقي الذى قد يكمن فى ضعف الرقابة والمتابعة أو نقص التدريب أو غيره.

2- جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات وتصنيفها وتبسيطها.

أن فهم المشكلة فهما حقيقيا وإقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، حيث يوجد لكل مشكلة أو قضية معلومات وبيانات وإحصائيات تخصها ولذا يلزم جمع كافة المعلومات والبيانات والإحصائيات والأرقام، وهى تعتبر الدعامة الأساسية التى تبنى عليها القرارات، فالقرار الفعال يعتمد على قدرة المدير فى الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات (DATA) تمثل أرقاماً وإحصائيات

وحقائق تتعلق بالمشكلة فإن المعلومات (Information) تشمل ترجمة هذه البيانات وتحليلها ودراستها بواسطة الجهد البشرى وغالباً ما تتركز على الجوانب السلوكية والاجتماعية المتصلة بالمشكلة محل القرار. وبعد إكمال الحصول على المعلومات والبيانات، يلزم إعدادها والعمل على تناسقها وتكاملها وتبويبها وتنظيمها حتى يسهل الحصول على النتائج وعمل المقارنات بالشكل الذى يسهل أمر الاستفادة منها ومن دلالتها. وتقوم الحاسبات الألكترونية الآن بدور مهم فى جمع المعلومات وتخزينها وتصنيفها وتحليلها ما يسهل على المدير- متخذ القرار - الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، بحيث توافرت نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم مساندة القرار (DSS) التى تعين المدير كثيراً فى إتخاذها للقرارات. وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع المعلومات والبيانات التى يستخدمها المدير ممارسة مهامه الإدارية عدة تصنيفات منها:

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات الكمية.

4- البيانات والمعلومات النوعية.

5- الآراء والحقائق.

3- المرحلة الثالثة: تحديد ووضع البدائل (الحلول) وتحديد مزايا وعيوب كل منها.

بعد تشخيص المشكلة التى تم التعرف عليها وتحليلها، وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها ووسائل الحصول عليها، ينتقل المدير متخذ القرار إلى مرحلة البحث عن مجموعة من البدائل أو الحلول أو القرارات التى يمكن إتخاذها.

ويقصد بالبديل (Alternative) أن يضع المدير مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتى يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لأخر وذلك وفقاً لطبيعة المشكلة، والوقت المتاح لحلها ومهارة متخذ القرار وجدديته ورغبته فى التوصل إلى الحل السليم، ومقدار الخدمات الاستشارية التى يتلقاها من الإدارات والأقسام المعاونة فى المنظمة ثم يقوم المدير متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل التى توصل اليها وذلك بتقويمها ومقارنة كل واحد منها بالآخر من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة، ومدى مساهمته فى تحقيق الهدف وحل المشكلة وملائمته للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة- داخلياً وخارجياً- وذلك للوقوف على النتائج التى يمكن أن يحققها كل بديل إذا ما تم تطبيقه فى المستقبل.

4- المرحلة الرابعة: إختيار البديل المناسب.

تعتبر عملية الاختيار النهائى من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، هى المرحلة المميزة فى عملية صنع القرارات، فبعد تحديد البدائل وتقويمها يجد المدير متخذ القرار نفسه فى موقف يسمح له بتحديد البديل أو الحل المناسب الذى يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل إلى إختيار واحد من البدائل التى حددها وتوصل إليها فى المرحلة السابقة بحيث يكون البديل المختار أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

ويستند المدير فى عملية الإختيار إلى عدة معايير أهمها:

- ◆ اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- ◆ تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة.
- ◆ قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- ◆ درجة السرعة المطلوبة فى الحل البديل والموعد الذى يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- ◆ مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة فى ضوء الاعتبارات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والانسانية والخلقيه والقانونية والدينية.
- ◆ كفاءة البديل والعائد الذى سيحققه البديل المختار، ودرجة المخاطرة المتوقعة (Calculated risk) من اتباعه، ودرجة سهولة أو صعوبة التنفيذ، والموارد والإمكانات المطلوبة لتنفيذه، ومدى استغلال البديل لهذه الإمكانات.

وأخيراً فإن إختيار البديل المناسب يتوقف على أن يكون قابلاً للتطبيق العملى وأن يكون واضحاً لأفراد التنظيم ومقبولاً لديهم حتى يتم تنفيذه بكفاءة وفعالية.

5- المرحلة الخامسة: إتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه.

بعد إختيار البديل الأمثل تجرى عملية تهيئة المناخ الملائم له مثل تجهيز الإمكانات المطلوبة والاستعدادات اللازمة ووضع احتياجات تكفل نجاح القرار المتخذ.

وقد يقرر المدير فى هذه المرحلة إجراء اختبار مبدئى للقرار حتى يتأكد من صلاحيته ويطمئن إلى نتائجه عند التطبيق العملى، وقد تأخذ عملية الاختبار صوراً متعددة مثل تجربة البديل على نطاق ضيق أو تنفيذه جزئياً أو على مراحل أو تنفيذه بالكامل فى ظروف فعلية أو وهمية للتعرف على آثاره والتحقق من نتائجه أو مناقشة البديل المختار مع الآخرين مثل الرؤساء أو الزملاء أو الرؤوسين والتعرف على وجهات نظرهم بشأنه.

وحتى يكون تنفيذ القرار سهلاً بالنسبة للجهات والأفراد الذين سيتولون تنفيذه، لا بد أن تتم صياغته بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، وتلافى تعدد تفسيراته،

ويراعى فى صياغة القرار عدم تناقض أجزائه مع بعضها وانسجام القرار واتساقه مع القرارات التى سبقته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات المناطة بمتخذ القرار.

ويختار المدير متخذ القرار الوقت المناسب لإتخاذ وإصدار القرار وتبليغه إلى كافة الإدارات والأقسام المختصة وشحن هم العاملين ورفع روحهم المعنوية لتنفيذ ما ورد فيه.

ومن المهم الإشارة هنا إلى أن عملية صنع القرارات فى منظمات الجهاز الإدارى أو فى إحدى منظماته قد لا تأخذ هذا الشكل النظرى الدقيق، فمن السهل فى الخدمة المدنية أن نقوم بتحديد المسؤولية الوظيفية بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات، ولكنه عادة لا نجد هذه السهولة فى تحديد السلطة فى إتخاذ القرارات، وهناك أكثر من سبب لذلك :

1- أن كثير من القرارات تأخذ طريقها إلى أعلى هيكل التنظيم للحصول على تأييد القيادة العليا وموافقتها عليها نظراً للطابع السياسى العام فى عمل الجهاز الإدارى.

2- أن كثير من القرارات تتدخل فى تقديرها أكثر من إدارة فى المنظمة الواحدة، وأحياناً أكثر من منظمة فى الجهاز الإدارى، وهذا يستلزم الحصول على عدة (موافقات) على الجوانب المتعددة للقرار الواحد أو أن القرار الواحد فى المنظمة الحكومية يتعرض بسهولة إلى (التفتيت) والانقسام إلى عدة (قرارات)، ويؤدى ذلك إلى صعوبة تحقيق القدر الكافى فى التفويض فى عمليات الجهاز الإدارى كما أنه يجعل خطوط الاتصال أداة غير فعالة لخدمة عملية إتخاذ القرارات.

3- أن هناك اعتبارات (الضغوط السياسية) من خارج المنظمة التى تدخل قوى خارجية مؤثرة فى عملية إتخاذ القرارات، ولعل هذا هو أحد الأسباب التى تفسر كثرة تكوين (اللجان) فى الجهاز الإدارى باعتبارها أداة هامة لتحقيق التنسيق بين قرارات وحدات المنظمة الواحدة المشتركة فى عملية واحدة أو بين قرارات منظمات متعددة فى الجهاز الإدارى غير أن اللجوء إلى أسلوب اللجان يجب أن يتسم بالحذر وعدم المبالغة إذ قد يؤدى ذلك إلى الهرب من المسؤولية والتردد فى إتخاذ القرارات، وقد يؤدى إلى تعطيل الأعمال والوصول إلى الحلول الوسط أرضاءً للميول المختلفة لأعضاء اللجنة.

(5) أنواع القرارات الإدارية.

تنقسم القرارات الإدارية بصورة عامة إلى عديد من التقسيمات وفق معايير مختلفة، فقد تنقسم القرارات مثلاً وفق معيار طبيعتها إلى قرارات تنظيمية وقرارات تنفيذية وقد تنقسم وفق معيار الهدف المبتغى تحقيقه إلى قرارات ذات هدف عام وأخرى ذات هدف خاص، كما تنقسم وفق الموضوع محل القرار، ومن ثم يمكن تقسيمها إلى قرارات سياسات وقرارات وظائف وقرارات تخطيطية، ومن حيث شكل صدور القرار نجد قرارات مكتوبة

وقرارات شفوية وأيضاً قرارات صريحة وقرارات ضمنية، وغير ذلك من التقسيمات، وفي الحقيقة لا يوجد معيار واحد محدد يمكن اتخاذه أساساً لتقسيم القرارات بل الملاحظ وجود تداخلات بين مختلف الأنواع المستندة إلى المعايير المختلفة، وعلى هذا النحو فإن مسألة التصنيف تخضع لاعتبارات الباحث والمعيار الذي يتبناه من أجل التوصل إلى التصنيف والتقسيم.

وعلى ذلك يمكن لنا أن نقسم القرارات الإدارية إلى الأنواع التالية :

القرارات التقليدية والقرارات غير التقليدية

القرارات التقليدية هي قرارات روتينية تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجارى فى المنظمة ويمكن تقسيمها إلى نوعين تنفيذية وتكتيكية.

وقد اطلعت (هربرت سيمون) على هذا النوع من القرارات ، القرارات المجدولة أو المبرمجة (Programed decisions) تميزها لها عن القرارات غير المجدولة أو غير المبرمجة (Non- Programed decisions) والتي تستلزم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وأخذ الآراء والاستشارات من ذوى الخبرة وإجراء البحوث والدراسات التي تتناول الفروض والاحتمالات ومناقشتها وقد اسماها البعض بالقرارات الابداعية (Creative decisions) لكونها تهدف إلى مواجهة مشكلات ومواقف جديدة.

1- القرارات المبرمجة (الهيكلية).

إن مفهوم القرارات المبرمجة لا يعنى إعتماها على أجهزة الحاسوب وإنما يعنى أنها قرارات تعالج مواقف متكررة وذلك باتباع مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة مسبقاً، وهذه القرارات تتعلق بالأعمال الروتينية اليومية للمنظمة، قرارات المستويات الإدارية الدنيا.

2- القرارات شبه المبرمجة (شبه الهيكلية)

هى تلك القرارات التى تعالج مواقف معقدة نسبياً، تحتاج إلى الحكم والتقدير الشخصى فى مرحلة أو أكثر من مراحل عملية صنع القرار، بينما تنسم باقى المراحل بالتكرار.

3- القرارات غير المبرمجة (غير الهيكلية)

هى تلك القرارات التى تعالج المواقف المعقدة والمتشابكة أو المواقف نادرة الحدوث، ومن ثم لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تساعد فى عملية إتخاذ القرارات المناسبة، قرارات المستويات الإدارية العليا.

ويمكن توضيح الفرق بين هذه الأنواع من خلال الجدول التالى :

التمييز بين القرارات المبرمجة وشبه المبرمجة وغير المبرمجة

أوجه التمييز	القرارات المبرمجة (الهيكلية)	القرارات شبه المبرمجة (شبه الهيكلية)	القرارات غير المبرمجة (غير الهيكلية)
1- المشكلة	يتم تحديد المشكلة وأسبابها وأبعادها بصورة جيدة	يتم تحديد المشكلة وأسبابها وأبعادها بصورة معقولة نسبياً	صعوبة تحديد المشكلة بصورة جيدة
2- البدائل	يتم تحديد البدائل وتقدير العائد والمخاطر لكل منها بدقة، كما أن عددها محدد ومعروف	يمكن تحديدها، وإن كان هناك صعوبة في تقييمها	البدائل متعددة ومتنوعة ومن ثم يصعب تحديدها
3- أهم سماتها	لا تتطلب الحكم والتقدير الشخصي لمتخذ القرار، وذلك لتوافر قواعد ومعايير محددة للاختيار	تتطلب بعض الحكم والتقدير الشخصي	تعتمد على الحكم والتقدير الشخصي وخبرة متخذ القرار وذلك لعدم وجود معايير محددة للاختيار

أما النوع الثانى هنا فهو القرارات غير التقليدية وهى تنقسم إلى قرارات حيوية وقرارات إستراتيجية وتتعلق أساساً بالتخطيط ورسم سياسات العمل والمشكلات التى تعترض الخطط. القرارات الحيوية تحتاج فى حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأى على نطاق واسع بين المدير ومساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين ليفيد من إسهاماتهم فى التوصل إلى القرار ومتابعة تنفيذه بفعالية ليحقق الأهداف المطلوبة، وهذه هى الطريقة الديمقراطية فى إتخاذ القرارات.

أما القرارات الاستراتيجية، وهى قرارات غير تقليدية أيضاً، فتتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهى لا توجه بقرار فوري أو بمجرد عقد اجتماع لمناقشتها ودراستها وإنما تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة وغالباً ما تكون هذه المشكلات على مستوى قومى وتتصل بتحديد الأهداف وتخطيط السياسة العامة للدولة.

2- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية.

القرار الصريح هو الذى يفصح فيه المدير عن مسلكه فى موقف معين بالموافقة أو عدمها أى بالمنح أو المنع، أما القرار الضمنى فهو القرار الذى يستفاد من قرار يتصل بموضوع آخر أو القرار الذى يستفاد من موقف

المدير ومسلكه وإن لم يعبر عنه صراحة ، كأن يطلب موظف إذنا عند الإنصراف قبل موعد إنتهاء العمل الرسمي فلا يرد عليه أو يغير مجرى الحديث ويلاحظ أن القرار الضمني هو قرار شعورى ومقصود شأنه شأن القرار الصريح.

3- القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية.

القرارات المكتوبة تصدر فى صيغة مكتوبة (لائحة- تعليمات- أوامر) ، أما الشفهية فهى تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة ، والغالب أن تصدر القرارات مكتوبة حتى يسهل الرجوع اليها عند الحاجة وحتى يكون ثمة دليل ثابت لصدور القرار ويسهل تفسيره.

4- القرارات القاعديه والقرارات الفردية.

القرارات القاعديه أو " اللائحية" هى تلك التى تصدر فى مواجهة أى فرد غير محددين بذواتهم ، بحيث يسرى مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحدده ، أما القرارات الفردية فهى التى تصدر فى مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم مثال القرارات الأولى ، القرار الصادر بترقية معينة من العاملين دون تحديد اسمائهم ، ومثال الثانية القرار الصادر بمنح مكافأة لموظف معين.

* تحسين عملية إتخاذ القرار.

من الأقاويل الشائعة فى مجال إتخاذ القرارات أنه " ليس هناك فى العالم شىء منتشر ومعتاد وأيضاً صعب لدرجة لا تطاق ، مثل القرار الصعب" ومن ثم نقدم قائمة ارشادية مبسطة لإتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

- ◆ ترتيب الحقائق والمعلومات.
- ◆ استشارة الأحاسيس الشخصية.
- ◆ التأكد من سلامة التوقيت.
- ◆ عدم التركيز الزائد على نهائية القرار.
- ◆ المناقشة وتبادل الرأى.
- ◆ اختبار الاقتراحات.
- ◆ تحليل المشكلة بعقل متفتح.
- ◆ طلب النصيحة مما يحظون بالثقة.

◆ إستخدام النماذج المثالية من الشخصيات المفضلة لحفزك وقيادة تصوراتك.

◆ وظف الشبكات الانسانية فى العمل.

أن هناك ثلاثة محاول رئيسة لعملية إتخاذ القرار هى : المدير متخذ القرار، البيئة الداخلية والخارجية، الموارد والمهارات.

وصانع القرار الفعال يوازن بين التخطيط والتنفيذ، ومفتاح القرارات الناجحة هو أن تتجنب ترجيح كفة عن أخرى، صحيح أن بعض الناس يتقنون التخطيط أكثر من التنفيذ، وأن بعضهم يفضلون التنفيذ على التخطيط، لكن المطلوب هو الجمع بين الاثنين.