

ماهية القرار

إن عملية اتخاذ القرار تشمل جوهر العملية الإدارية وكل وظائفها وتشمل جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتتعامل مع كل موضوع محتمل ضمن العملية الإدارية ، فمثلا في التخطيط تحدد القرارات ما يجب عمله والسبل التي يتعين إتباعها لانجاز الأهداف التي حددت مسبقا وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة وتفويض القدر المعين من الصلاحية الذي يمكنهم من القيام بالعمل . وفي التوجيه يكون هدف القرارات هو إقناع أعضاء الجماعة بان العمل المحدد والمناسب لتحقيق الأهداف وفي عملية الرقابة يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ القرار الذي خلاله تعتمد هذه النتائج بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بمعالجة الانحرافات .

أهمية اتخاذ القرار

تناول الباحثون والمتخصصون في علم الإدارة مفهوم القرار عموما من حيث الشكل التعبيري والمحتوى التعبيري والمحتوى الفكري أو النظري فالقرار ((عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار)) .

وعليه فان عملية اتخاذ القرار لا تخرج عن كونها عملية مفاضلة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة وهذا يعني وجود أكثر من بديل أمام متخذ القرار ، فإذا لم يكن سوى بديل واحد فقط ينتقي وجود عنصر الاختيار ويصبح متخذ القرار أمام أمر واقع . ففي عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة قد يكون اختيار ((موقفا وقد يحالفه التوفيق في بعض الأحيان وتتوقف النتيجة على المعرفة السليمة بجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة في المشكلة موضوع البحث)) .

ونستنتج من التعريفين أنفا المحددات الآتية :

- ١- الأساس الذي يستند إليه المدير في اتخاذ القرار هو الاختيار في ضوء التفكير المنطقي .
- ٢- توفر عدد من البدائل أمام متخذ القرار .
- ٣- للمديرين أهداف محددة مسبقا عند اتخاذ القرار.

وهناك تعاريف عديدة للقرارات تركز على العمليات التي تسبق الاختيار منها تعريف ((ألغمري)) إذ يعرف القرار بأنه ((ذلك الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين ، ويعبر هذا الموقف عند تحديد سلوك معين يختص بما يجب القيام به وما يجب تجنبه)) .

ومن الذين لهم إسهامات متميزة في مجال اتخاذ القرارات هيربرت سايمون حيث اقترن اسمه بموضوع اتخاذ القرارات في الإدارة وذلك لما وظفه من جهود لمعالجة هذا المفهوم وما قدمه من تصور واضح لعمليات اتخاذ القرارات ، وقد قدم بهذا الخصوص إطارا نظريا إداريا يختلف تماما عن المناهج التقليدية السائدة عندما اعتبر القرار المحور الأساس في العملية الإدارية . ويرى سايمون ((إن من الصعوبة بمكان أن يتم حصر كل البدائل لاختيار القرار الرشيد)) ولذا فإن اتخاذ قرار سريع وحاسم قد يكون أفضل بكثير من تأجيله أو عدم اتخاذه .

ويتفق ليستر هوجان مع رأي سايمون إذ يقول بهذا الصدد ((إن اتخاذ أي قرار أفضل من عدم اتخاذه إذ إن عدم البت في الأمور شي غير سليم وذلك لسببين :-

الأول : تأثر الروح المعنوية للموظفين إذا لاحظوا عدم قدرة رئيسهم على التوصل إلى حل حاسم لمشكلة ما ، مما يقلل روح الحماسة عندهم .

الثاني : إن تأجيل اتخاذ قرار حاسم لمشكلة ما قد يكون بسبب عدم الحصول على المزيد من المعلومات عنها بعد أسبوع أو شهر أو ربما أكثر وبذلك لا يكون المدير قد فشل في اتخاذ القرار فحسب بل لن يكون لديه مزيد من الوقائع أو الحقائق التي تساعد على اتخاذ القرار السليم)) .

أنواع القرارات

إن القرارات الإدارية لا يمكن أن تتساوى جميعها في طبيعتها أو ظروفها فلكل قرار ظروفه وطبيعته الخاصة وتبعاً لذلك تتنوع القرارات التي يتخذها المديرين تبعاً لأهمية القرار وتنوع المشاكل التي يعالجها واختلاف الظروف والفترة الزمنية التي يتخذ فيها القرار ، كما تختلف القرارات المتخذة في المنظمات التربوية من مستوى إداري إلى آخر ومن مديرية عامة إلى قسم بسبب اختلاف المهام الوظيفية ودرجة التخصص في نشاطات المنظمة التربوية .

إن القرارات التي تتخذ في أي منظمة كثيرة ومتنوعة ، وذلك نتيجة لتعدد وتباين المشكلات التي تواجهها . كما نعلم إن الأسلوب الذي يستخدم في اتخاذ قرار ما يتوقف

على طبيعة ونوع المشكلة موضوع البحث وهناك أربعة أسس اتفق عليها علماء الإدارة هي :

- ١- المدى التنظيمي للقرار . بمعنى هل القرار استراتيجي أم تكتيكي ؟
- ٢- مدى جودة تعريف القرار ، بمعنى هل القرار يتصف بالوضوح والتميز أم الغموض وصعوبة الفهم ؟
- ٣- مدى ارتباط القرار بآخرين . بمعنى هل القرار مستقل أم تابع ؟
- ٤- توقع القرار ، بمعنى هل القرار داخلي أم حودي . أي يقع على حدود المنظمة ؟ ويمكن تصنيف أنواع القرارات كالآتي :-

أولا / القرارات حسب أهميتها :

تتفاوت القرارات حسب أهميتها من البسيطة إلى الأساسية . ومن المعايير المستخدمة في تحديد القرار ما يأتي : -

- أ- النتائج التي تترتب على تحقيق أهداف المنظمة بسبب اتخاذ القرار .
- ب- عدد الأفراد العاملين في المنظمة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ ، فكلما زاد عددهم كلما زادت أهمية القرار .
- ج- حجم الأموال المطلوب استثمارها بسبب القرار ، أو اثر القرار على الموارد المالية للمنظمة .
- د- الضغط الزمني المفروض على عملية اتخاذ القرار ، إذ أن الإلحاح في اتخاذ القرار يكسبه أهمية أكبر وأسبقية أعلى قياسا بالقرار الذي يمكن التريث في اتخاذه ، أي إن القرار غير قابل للتأجيل .
- هـ- مدى تكرار القرار ، إذ إن القرارات الاستثنائية أكثر أهمية من القرارات المتكررة .
- و- درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ ، إذ إن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير ، بعد اتخاذها من غيرها في حين إن الأخرى تولد آثارا يصعب تبديلها ، لأنها تتخذ على مفرق طرق تحدد فيها مسيرة المنظمة لاحقا .

ثانيا/ القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية :

يتعلق القرار الاستراتيجي بتحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف . ويتميز القرار الاستراتيجي بتعلقه بالأجل الطويل وتطلبه الاستثمارات

والجهود الضخمة وتأثيره الجوهري على المنشأة واستمرارها ومراعاته للبيئة الخارجية

ويتخذ جزء كبير من القرارات الاستراتيجية خاصة على المستوى التنافسي وللسرعة المطلوبة في الاستجابة بناء على معلومات غالبا ما تكون احتمالية .

وتتشرك الخبرات المختلفة المتعددة في المنظمة بتحليل واستخدام تلك المعلومات .

أما **القرار التكتيكي** : فهو ذلك القرار الذي يتخذ في إطار القرار الاستراتيجي . وانه ذو طبيعة تكتيكية . وتعتبر القرارات التكتيكية وسيلة من وسائل القرارات الاستراتيجية، وهكذا نجد إن القرار الاستراتيجي يتألف من سلسلة متصلة من القرارات التكتيكية . ومن هنا يجب على متخذ القرار التفكير بجميع القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بصورة مستمرة تأكيدا لصفة الاستمرارية في اتخاذ القرار .

ثالثا/ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة (القرارات الروتينية والاستثنائية) :

يعتبر هذا التصنيف من أكثر الطرق شيوعا في الوقت الحاضر ، فالقرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية والمتكررة التي يمكن اتخاذها وفق إجراءات محددة سلفا و وهناك درجة تأكد عالية من نتيجة القرار وتأثيره في علاج المشكلة . وتحقق القرارات المبرمجة عدة مزايا منها سهولة وسرعة اتخاذها وانخفاض التكاليف المترتبة عليها ، ولا توجد حاجة لتوفر مهارات متخصصة لان اتخاذها يتطلب إجراءات روتينية .

أما القرارات الغير المبرمجة ، فهي القرارات الاستثنائية غير المتكررة والتي تعتمد على الحكم الشخصي التخمين والخبرة . وبالتالي يمكن القول إن هناك درجة عالية من عدم التأكد على تأثير قرار في علاجه للمشكلة . وتحتاج هذه القرارات إلى مهارة واد راية لدى المدير وخاصة في ما يتعلق بتحديد المشكلة وجميع الحقائق الخاصة بها واقتراح البدائل لحلها وبعد ذلك تقييم البدائل بهدف اختيار البديل الأفضل .ومن هنا تبرز حكمة الإدارة في انتهاج الأسلوب العلمي والتحليل المنطقي للمشكلة ، وتلعب الجوانب

الإبداعية لمتخذ القرار أهمية خاصة في حل المشكلة ، وعادة يتخذ هذا النوع من القرارات من قبل الإدارة العليا للمنظمة لأنها قرارات غير روتينية أي جديدة . رابعا /
القرارات الفردية والقرارات الجماعية :

القرارات الفردية في الغالب هي تلك القارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاورة العاملين والمعنيين بالقرار ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الاستبدادي في المنظمة ، ويلاحظ إن القرارات الخاصة بمقابلة الطوارئ والحالات العاجلة تعتبر أفضل النماذج للقرارات الذي يتخذها الفرد .

أما القرارات الجماعية فتمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة ، بحيث تعكس روح التعامل الديمقراطي في المنظمة ويفضل الكثيرون القرار الجماعي نظرا لأنه يمنح هؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوينه ويساعد على تنمية أعضاء الجماعة .

خامسا / القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

القرارات التنظيمية هي التي تتخذ ضمن إطار الوظيفية الرسمية التي يوجد فيها المدير داخل المنظمة ، وتتمثل في الأنظمة والتعليمات التي يصدرها انطلاقا من السياسة العامة للمنظمة . أما القرارات الشخصية فهي قرارات تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية وخبرته الإدارية . والقرارات الشخصية لا يمكن تحويل صلاحية اتخاذها إلى شخص آخر على العكس من القرارات التنظيمية يمكن تحويل صلاحيتها إلى المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة.