

جامعة بابل/كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة البيئة  
المرحلة الاولى/مبادئ الادارة/ الكورس الثاني ٢٠١٨-٢٠١٩  
مدرس المادة ثناء عبدالكريم عبدالرحيم  
عنوان المحاضرة (انواع القرارات الادارية)

## انواع القرارات الادارية:

تختلف القرارات الادارية من حيث انواعها وموضوعاتها وفيما يلي عرض لأبرز الانواع:

### ١- حسب درجة اهميتها

ويمكن ان تجد ضمن هذا التقسيم القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية ويقصد **بالقرارات الاستراتيجية** تلك القرارات التي تتميز بالخطورة والاهمية ويكون تأثيرها طويل المدى على المنظمة. كما ان نتائجها تنعكس سلبا" او ايجابا" على حياة المنظمة وعلى وجودها واستمرار بقائها .

وفي العادة تتخذ مثل هذه القرارات من قبل المستويات الادارية العليا وذلك لسببين:

الاول: المقدره ،الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها رجال الادارات العليا والثاني كون مسؤولية تلك القرارات مسؤولية كبيرة وخطيرة. ومن امثلة هذه القرارات ( دخول سوق جديد ، تغيير انتاج المنظمة)

**القرارات التكتيكية** : وهي تلك القرارات التي تصنع عند مستوى الادارات الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الاداء ويتم بمقتضاها التأكد من ان الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.

اما **القرارات التشغيلية** : وهي تلك التي يتخذها المسؤول عن انشطه عادة ما تكون بسيطة ويمكن التعرف على طريقة عامة للتعامل معها ولا تحتاج الى وقت وجهد كبير للبت فيها. ومن امثلة هذه القرارات (ترتيب العمل داخل الورش، المكافئات، والحوافز).

### ٢-القرارات حسب درجة التأكد

ويمكن ان يقع ضمن هذا التقسيم نوعين من القرارات :

**القرارات المؤكدة** بالنسبة للقرارات المؤكدة فالمنظمة تمتلك معلومات دقيقة وكاملة عن البدائل ونتائجها المضمونة والمحسوبة. وبالتالي فإن هذه القرارات تتخذ في ضل ظروف اعتيادية ولا يوجد متغير خارج السيطرة ومن مثل هذه القرارات استثمار المنظمة لجزء من اموالها في المصرف تحت فائدة معينة.

القرارات ذات المخاطرة فهي التي ترتبط بنتائج يحكمها التوزيع الاحتمالي وعاده ما تتخذ في ظروف تتسم بالغموض وعدم التأكد ولا تتوفر عنها معلومات دقيقة مثل الاستثمار في الاسهم او الدخول في مشروع يتأثر بالظروف المناخية.

### ٣-القرارات حسب درجة مشاركة الاخرين:

وتتكون من:

**القرارات الفردية:** القرار الفردي فواضح من التسمية أي ينفرد الاداري باتخاذة دون الرجوع الى الاخرين ويعود السبب في ذلك الى فلسفة المدير وسياسة مركزية السلطة ،

**القرارات الجماعية** وهي القرارات التي تعتمد على اشراك العاملين في صناعتها ،وقد تلجأ المنظمة الى ذلك من خلال اساليب مختلفة منها جلسات العصف الذهني للحصول على بدائل تتصف بالتميز.

### ٤-القرارات حسب درجة تكرارها وجدولتها

وتشمل القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

**القرارات المبرمجة** وهي تتعلق بحالات غير فريدة او ليست متميزة وتتصف بالتكرار ويمكن جدولتها بشكل روتيني مثل الاجازات الزمنية والتواقيع اليومية.

**القرارات غير المبرمجة** فهي تختلف عن الاولى كونها ليست متشابهة ويستلزم النظر فيها بشكل منفرد واعتمادا على موضوعها وظروفها مثل قرار ايفاد المنتسبين او النقل بين الاقسام.

### العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

يتأثر متخذ القرار بمجموعة من المتغيرات والعوامل والتي تقود الى اتخاذ قرار دون اخر في المواقف المختلفة ومن هذه العوامل :

#### ١-المناخ التنظيمي

يؤثر المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة على عملية اتخاذ القرار،فالمناخ المناسب يساعد على دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ويساعد على تحفيزهم واشباع حاجتهم النفسية كون المناخ التنظيمي يمثل البيئة المادية وغير المادية وبعد حلقة وصل بين متطلبات الوظيفة وبيئة العمل.

ان بيئة اتخاذ القرار الايجابية والمبنية على التعاون والعمل المشترك تعزز من البناء التنظيمي حيث تتخذ القرارات في جو اداري صحي يتسم بالمسؤولية المشتركة ويعزز دور الجماعة في

اداء المنظمة . اما اذا كان الخوف والشك وعدم الثقة هو الحالة السائدة في المنظمة فانها ستتجه الى المركزية وعدم تفويض السلطة وبالتالي عدم اعطاء المساحة الكافية للعاملين للمساهمة في اتخاذ القرارات مما ينعكس على درجة رضا العاملين وولائهم للمنظمة .

## ٢-توقيت القرار

يعد موضوع توقيت القرار من المسائل الهامة لما لها من اثر في عملية تنفيذ القرار وفق ما مخطط له من جهة ، ولكون المشاكل والاحداث متداخلة من جهة اخرى اضافة الى ان التوقيت المناسب للقرار سينسحب على القرارات الاخرى ضمن الجدول الزمني الذي يفترض ان يمنع التداخل والتجاوز في التوقيتات . ويمتد موضوع توقيت القرار ايضا الى التوقيت في اعلانه وابلاغه سيما للاطراف التي تتاثر بنتائجه ، حيث ان هذه المسألة تؤثر الى حد كبير على عملية التنفيذ وعلى ردود الفعل داخل المنظمة .

## ٣-فلسفة متخذ القرار

تتباين درجة اشراك الاخرين ومدى مساهمتهم في صنع القرارات بتباين اتجاه المنظمة ومراكز اتخاذ القرار فيها باعتماد اسلوب المشاركة من عدمه . حيث تلعب الفلسفة السائدة دورا في اعطاء الاخرين فرصة للمساهمة في صناعة القرار واتخاذها وفي جميع المستويات الادارية . وتساهم المشاركة الفعالة من قبل العاملين في اتخاذ القرار في رفع الروح المعنوية وتطوير روح الابداع وخلق بيئة مشجعة على التطوير .

## مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

١- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

٢-كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

٣-وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

٤-كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات

