

1. ماهية القرار الإداري:

يعرف **شاركنسي** عملية اتخاذ القرار بأنها "اختيار بين عدد من الأعمال، التي تساعد في تحسين إنتاج المؤسسة" كما عرفه وارند بأنه "عملية اختيار بين عدد من الاختيارات أو الاحتمالات لتحقيق أهداف معينة" (الطخيس: 1422هـ، ص71).

يفرق علماء الإدارة وخبراؤها بين صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking كالتالي:

صنع القرار: هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة.

أما اتخاذ القرار: هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة (الشيخ: 2006، ص8).

مما سبق نجد أن هناك فرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار، فعملية صنع القرار التي يقوم بها مدير المؤسسة وحده أو بمشاركة العاملين فإنها تشمل العديد من المجالات في العمل مثل: القيادة ، التوجيه ، الإشراف ، التقويم .

أما عملية اتخاذ القرار يقصد به الخطوة الأخيرة لاختيار البدائل المطروحة بالنسبة لقضية تنظيمية معينة في إطار صلاحيات القائمين بالعمل في المؤسسة سواء أكان ذلك من مديرها منفرداً أو بمشاركة العاملين معه .

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار ليست عملية اعتباطية تقوم على البدهة والحدس الشخصي ، بل هي عملية رشيدة تقوم على أسس ومبادئ عملية ، لذا فإن على الإدارة الالتزام بالخطوات اللازمة حتى يكون بالإمكان الوصول بها إلى قرار يكون قريب جداً إلى الصواب والدقة ويخدم مصلحة جميع العاملين والمتواجدين في المؤسسة .

يعرف القرار على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، و يكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار " (عنايم، الشرقاوي: 1977، ص 130).

ركز هذا التعريف على الموضوعية و العلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع المدروس، كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبدائل المختار و ذلك لإنهاء وضع معين. كما يعرف **القرار** على أنه " اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبدائل واحد من بين بديلين أو أكثر." (أحمد توفيق: 1974 ص104)

متخذ القرار حسب هذا التعريف لا يقوم باتخاذ قراره بمعزل عن الأوضاع القائمة، بحيث بعد أن يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل و هذا بناء على معايير متفق عليها داخل المنظمة.

حسب هذا التعريف، قبل أن ينزل القرار إلى ميدان التنفيذ يجب أن يخضع للدراسة من طرف كل الأعضاء المشاركين في تسيير المؤسسة بحيث يكون القرار نتاج جدل وتشاور و اتصالات بين كل المعنيين وبهذا يكون القرار جماعي نال رضا الجميع.

MINTZBERG بالنسبة ل " القرار هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة و أما "هارسون" فيعرف القرار ويقول " هي لحظة المرئية للقرار " (Fernandez:2003, p 91).

اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذي القرار " (الشرقاوي: دون سنة، ص 111) اتخاذ القرار هنا يتم من خلال اختيار بديل ما بين مجموعة من البدائل في زمن معين غير متقدم و لا متأخر (معبر عنه بكلمة لحظة) فالقرار لا يجب أن يكون متأخراً عن الهدف المسطر له و لا قبل أوانه، كما يكون اختيار البدائل مرتبط بتوقعات متخذي القرار.

يرى **محمد سعيد عبد الفتاح** أن القرار هو " اختيار بين البدائل بحيث يصل متخذ القرار إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه و عما لا يجب أن يؤديه في موقف معين " (عبد الفتاح: 1971، ص 204)

حسب هذا التعريف، متخذ القرار قبل أن يقوم بذلك لا بد أن تكون النتيجة المتوقعة تخدم التنظيم و تبنى هذه النتيجة من خلال البدائل المدروسة انطلاقاً من السؤال: لماذا نختار هذا القرار دون غيره؟.

II. أهمية القرار:

يقول H.Simon أن اتخاذ القرار هو "جوهر العملية الإدارية" لما لدوره في وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة كون هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة، وتتجلى أهمية القرار في المنظمات على مستويين هما:

(أ) : **مستوى وظائف الإدارة:** القرار الإداري وظيفته، من وظائف الإدارة الأساسية والمركزية، والإدارة ما هي إلا سلسلة من عمليات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، التي تنصرف إلى مختلف الوظائف العامة الأخرى للإدارة جمع المعلومات، معالجة المعلومات، إنتاج معلومات جديدة، التخطيط، التنظيم، القيادة والتوجيه، الرقابة .

(ب) : **مستوى وظائف المؤسسة:** بالإضافة للدور الجوهري لاتخاذ القرار في قلب العملية الإدارية، وكذلك بالنسبة للمؤسسة، فهو السبيل الوحيد لأداء وظائفها وممارسة نشاطها، كون أن تنفيذ وظائف: الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، إدارة البحث والتطوير وغيرها يتوقف على اتخاذ القرار. وتتضح أهمية القرار بالنسبة للمؤسسة من خلال دوره في:

أولاً : تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية.

ثانياً : التفاعل الديناميكي بين مختلف الأطراف الفاعلة في النسق التنظيمي الداخلية منها والخارجية.

مثل: المدراء، المستشارين، العملاء، الموردون، العاملين...الخ.

ثالثاً : تجميع ومعالجة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ونشاطها باستخدام وسائل علمية وتكنولوجية متعددة.

رابعاً : تقييم أداء القادة والمديرين والإداريين في القيام بمختلف الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها.

خامساً : تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية.

2- خصائص القرار:

يتصف القرار الإداري بخصائص تمليها ظروف اتخاذه وآلية صنعه وأهدافه ومجاله، نوجزها فيما يلي :

(أ) : **الصفة الاجتماعية:** يتصف القرار الإداري في مختلف مستوياته بالصفة الاجتماعية لأنه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية. وتأخذ آثار تنفيذه صبغة اجتماعية، تنعكس من خلال ردود الفعل الاجتماعية والاقتصادية، من قبل من يعينهم القرار ، كما تظهر في التغيرات الحاصلة في دائرة التنظيم الاجتماعي الذي يطاله القرار و يشكل مجاله .

(ب) : **السياق/الحالة:** إن أي قرار ينطلق من واقع موضوعي سائد، كان قد تكون نتيجة قرارات سابقة. وهذا يعني أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القارات السابقة التي كونت الحالة الراهنة، والتي تمثل الإطار الجديد، الذي يحكم الموقف الجديد ويشكل قيدا أساسيا من قيود القرار الجديد .

(ج) : **المخاطرة:** إن القرار الإداري ، عمل مستقبلي، بمعنى أن آثاره تنصرف دوما إلى المستقبل. لذلك من أهم عوامل الحسم في اتخاذ القرارات ، درجة التأكد من نجاح القرار في إنتاج الحل المنشود للمشكلة في المستقبل، أي في الفترة المستقبلية التي سيغطيها القرار.

(د) : **المشكلة:** يعتبر علماء الإدارة القرار الإداري مشكلة إدارية وعملية معقدة، تواجه متخذي القرار وتحتاج إلى حل، نتيجة لاختلاف طبائع المشكلات المطروحة أمام متخذي القرار و تباين المواقف الإدارية السائدة وتعدد أساليب ومداخل اتخاذ القرار .

(هـ) : **التعدد:** القرار الإداري، نتيجة مركبة، لعملية معقدة لا يمكن أن تتم دفعة واحدة، بل على مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوفرة لدى متخذ القرار .

(و) : **الوظيفة:** تشكل عملية اتخاذ القرار، كوظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري، أي عملية إدارية لأي نظام إداري، حيث يتوقف انجاز وظائف الإدارة الأخرى للنظام على إتمام انجاز هذه الوظيفة .

III. المقاربات النظرية للقرار الإداري :

عرفت البشرية فنون الإدارة وممارستها منذ اقدم العصور ، اذ بدأ ظهور النشاط الإداري مبكرا في تاريخ الإنسانية حيث كانت العملية الإدارية هي أساس عملية التنسيق و التوجيه لجهود الافراد والجماعات نحو

تحقيق أهداف معينة ، فالكثير من المفاهيم المرتبطة بالقرارات لها جذور تاريخية قديمة و عليه فالكثير من المفاهيم المرتبطة بموضوع القرارات الادارية كانت نتيجة لتطور تاريخي في تاريخي في الادارات القديمة والتي يمكن ايجاز بعضها كالآتي :

1-القرارات في الفكر الاداري القديم :

أ): الادارة المصرية :

تعتبر الاثار المصرية القديمة على أهمية التنظيم و الادارة لدى الصريين القدامى ، حيث شهدت في الفترة الممتدة ما بين (2900-2475ق.م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة ، ما يدل على مدى تقدم الادارة آنذاك.

كما دلت النصوص التي عثر عليها مدونة على مقابر الفراعنة على أن سلطات ملوك الفراعنة في الفترة (2962-2565 ق.م) كانت مقيدة نوعا ما ، ويؤكد ذلك ما أورده المؤرخ ديودور " لم يكن يستطيع أي ملك أن يقوم بأي عمل عام أو يدين أو يعاقب شخصا لمجرد نزعة شخصية أو بقصد الانتقام لأنه مقيد التصرف وفق ما تنص عليه الانظمة وما تفرضه الاعراف "لا، ما يدل على أن قرارات الحكام في الادارة المصرية القديمة كانت تتخذ في اطار من المشروعية والتقاليد والاعراف ، كما عرفت أيضا في الفترة الممتدة من (1587-1320 ق.م) الكثير من المفاهيم الادارية المرتبطة باتخاذ القرارات كالتقارير و الاوامر ، التعيين ، التفتيش ...الخ، أما ما ميز فترة (640-323 ق.م) هو تظافر الجهود ما يشبه أشكال المشاركة في ظل مناقشات حادة بين أعضاء المجالس لاتخاذ القرارات بالإضافة الى أنها استعملت عدة أساليب متقدمة من الادارة والتخطيط للتحكم في الموارد المالية ، حيث تمكن المصريون القدماء من وضع طرق ومقاييس توضح منسوب المياه وكيفيات توزيعه وتخزينه ، الى جانب حجم المحصول ونوعه (التنبؤ بالمستقبل) ، وهذا ما يتفق الى حد كبير مع أساليب الادارة الحديثة في اتخاذ قرارات التخطيط (كنعان : 1998، ص 21-25).

ب): الادارة الصينية : لقد عرفت بدورها تقدما في مجال الادارة ، حيث كانت على مستوى عال من التنظيم الى جانب اهتمامها بالاتصالات الادارية التي أدركت أهميتها وخاصة في عملية اتخاذ القرار ، فمن بين المفاهيم الادارية التي عرفتها والتي ارتبطت باتخاذ القرار :الامتحان الذي يتم التركيز فيه على اكتشاف مهارات الاشخاص على مواجهة المشاكل الادارية وحلها من خلال معرفة آرائهم اتجاه مبادئ

الاخلاق والمشاكل الجارية حالياً، كما أن علماءها أكدوا على أن النظام الإداري مستوحى من العقائد الاجتماعية والقوانين المرشدة للسلوك الإداري السليم .

وعليه فإن الإدارة الصينية كانت على ادراك تام بأهمية الاتصالات الإدارية والرقابة الى جانب اعتمادها على نظام الامتحانات لإدراكها أهمية المهارات والقدرات في ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، الى جانب ضرورة المشاركة فيه . (كنعان:1998، ص26).

(ج): الإدارة الرومانية (بوشنافة : 2005 ، ص49) :

شهدت الإدارة الرومانية القديمة في الفترة (753-306 ق.م) الكثير من التطورات ، حيث ظهرت بعض المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات ، كهيئات المشورة التي كانت تعاون الحاكم في ممارسة مهامه ، وتتكون من رؤساء الاسر الأرستقراطية ويعاونه مجلس من خلال تقديم النصح والمشورة لحل مختلف المشاكل ، وتتجلى بشكل واضح في عمليات التوظيف في المراكز العليا المقتصرة على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية لحل مختلف المشاكل (كنعان :1998، ص26).

كما طبقت أسلوب الإدارة بالمشاركة للاقتناع بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة ، الى جانب اللجان التي كانت تسند اليها المهام الخطيرة مكونة من كبار الموظفين ومسؤولة عن مرافق المياه والمعابد والطرق ، كما أصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الامبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري من وزراء ، يليهم رؤساء الإدارات الذين يشرفون بدورهم على مساعدين أقل رتبة ، وأصبح شغل الوظائف الإدارية العليا لا يخضع لمشيئة الامبراطور ولا يقوم على معايير أرستقراطية وإنما يقوم على توافر الخبرة والثقافة القانونية ، وعلى هذا الأساس تم إدراك أهمية توافر المعرفة القانونية لدى من يشغلون الوظائف القيادية لأن مثل هذه المعرفة تنمي اتجاهات وعادات ذهنية كالتعود على التفكير المنطقي المجرد والقدرة على التخصيص والتعميم و احترام القواعد والتمرن على ربطها بالحقائق عند اتخاذ القرار (كنعان:1998، ص33-34).

(د): اتخاذ القرار و المنظور الإسلامي : (اتخاذ القرار: 2006 ،دون مؤلف ، على النات)

يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره.

والقرآن الكريم يبين لنا في كثير من الموضع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بنوي الخبر ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، يقول سبحانه: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين".

أولاً : النبي صلى الله عليه وسلم واتخاذ القرار :

تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال ذلك :

* حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل.. "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين (159) إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون" (160) آل عمران.

* إتاحة الفرصة لإبداء أو خبرة أو إفادة حتى بعد المشورة وبتبين ذلك في موقف الصحابي الذي سأل النبي صلى الله عليه وسلم (أمزّل أنزلكه الله أم هي الحرب والرأي والمكيدة ؟ فقال النبي صلى الله عليه وسلم : بل هي الحرب والرأي والمكيدة فأشار عليه الصحابي بموقف آخر ليكون مقراً للجيش فاستمع النبي صلى الله عليه وسلم لكلامه ونزل عند رأيه) .

* محاولة تجديد القرار بالاستفادة بالعلوم الجديدة والأفكار السابقة ومثاله ما أقره رسول الله صلى الله عليه وسلم لسلمان الفارسي رضي الله عنه في حفر الخندق حول المدينة في غزوة الأحزاب وكان أمراً لا تفعله العرب في حروبها ولكنه كانت تفعله الروم وفارس ..

* الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة .. فاختر النبي صلى الله عليه وسلم الخروج فلما لبس النبي صلى الله عليه وسلم ملابس الحرب قال الشباب : كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج فقال صلى الله عليه وسلم: (ما كان لنبي إذا لبس لأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه) .وهو ظاهر في قوله سبحانه: "فإذا عزمت فتوكل على الله ...".

* دراسة الظروف البيئية والاجتماعية المتعلقة بالقرار ويظهر ذلك بوضوح في قوله صلى الله عليه وسلم لعائشة رضي الله عنها فيما رواه البخاري (لولا أن قومك حديثو عهد بجاهلية لهدمت الكعبة وجعلت لها بابين).

فما منعه صلى الله عليه وسلم من اتخاذ ذلك القرار إلا أن الناس حديثو عهد بجاهلية وأن الإيمان لم يتمكن من قلوبهم جميعاً فلذلك لم يتخذ قراره بناء على الحالة الاجتماعية والظروف المحيطة .

* مراعاة الحالة النفسية للناس والنتائج السلبية للقرار ومثال ذلك قراره صلى الله عليه وسلم بعدم قتل المنافقين فلما سئل في ذلك قال صلى الله عليه وسلم: (لألا يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه) .

ثانياً : الشورى ومكانها في القرار الإسلامي :

لا شك أن الإسلام أمر بهذه الشورى إذا يقول سبحانه: "وأمرهم شورى بينهم" (الشورى 38) ومعنى الشورى في القرار الإسلامي هو تبادل الأفكار تجاه قرار معين ، وما يترتب (على ذلك من طرح للآراء ونقد لآراء الآخرين بغية الوصول لأفضل القرارات ..

بل إن الإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء والقادة ليستشيرهم عند الرغبة في اتخاذ القرار وسماههم الشرع الإسلامي " أهل الحل والعقد " .

- هل الشورى ملزمة للقائد ؟

اختلف العلماء المسلمون في هل الشورى ملزمة للقائد أو فقط موجهة له ومعلمة له والأقرب أن نقول : إن الرأي الناتج عن الشورى هو رأى ملزم للقائد قليل الخبرة حديث القيادة ، وأنها موجهة ومعلمة للقائد الخبير الحكيم المشهود له بالحنكة والقدرة على اتخاذ القرار ، وكل هذا إن لم يتضح للقائد بجلاء ووضوح خطأ رأي الشورى وتكون لديه أسبابه الواضحة لذلك وإلا فعندها فلا يلزم القائد برأي الشورى حتى لو كان قليل الخبرة ... بل عليه أن يوضح مخالفته ويبين الأسس التي استند عليها في مخالفة المستشارين وعندئذ له أن ينفذ قراره.

وهناك سلبيات قد تحدث في خطوة الاستشارة ينبغي الخروج منها مثل :

- أن تكون الاستشارة لمجرد المظهر وتفنقر للجديد وذلك كما يحصل في أعمال كثيرة عندما يقرر القائد قراراً معيناً ثم يحاول إمراره من خلال مستشاريه أو يعقد مؤتمراً للشورى ولا يأخذ بتوصياته.

- السماح للآخرين بالاستشارة لا يعني خروج القائد من مسئولية القرار.
- قد يفهم العاملون استشارتك لهم أنها ضعف منك على اتخاذ القرار.

من تستشير ؟

ينبغي عليك أن تختار من يتصف بالآتي:

- العلم، سواء كان علماً عاماً أو علماً بموضوع المشكلة وبمجالها.
 - الخبرة وهي الخبرة في حل مثل هذه المشكلات.
 - السلطة في تدعيم القرار أو المشاركة في إعانته أو تطبيقه.
- وعلى أي حال فإن تعيين فريق استشاري لكل قائد من عوامل نجاحه في اتخاذ قراره.

2- اتخاذ القرارات الادارية في الفكر الاداري الحديث :

ان عملية اتخاذ القرار في الفكر الاداري الحديث تبرز من خلال جملة من النظريات المختلفة ، ليتم توضيح مساهماتها في تطوير عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال النظريات الكلاسيكية والسلوكية والمدارس الحديثة والمعاصرة ، وتمثل هذه النظريات مرجعا هاما للقرارات الادارية حاليا من خلال انعكاس أفكارها على الادارة.

(أ): القرارات الادارية في ظل التطورات الكلاسيكية :

ترتكز النظريات الكلاسيكية على المعيارية ،أي أن اتخاذ القرار هو عملية فكرية عقلانية يتم خلالها الاختيار بين عدد من البدائل ،أي أن الفرد يملك كامل القدرة الرشيدة للاختيار الاحسن ، وكامل المعلومات وبالتالي النموذج هنا يعتبر حالة متتالية تتسم بالشمولية والتعميم والديمومة. (الاعرجي : 1994 ،ص94).

ومن أهم النظريات الكلاسيكية التي افترضت أنه كلما تعقد القرار وزادت أهميته ، زاد تحويله الى المستويات العليا للإدارة ، نظرية الادارة العلمية ، ونظرية التقسيم الاداري.

أولاً: نظرية الادارة العلمية :

من أهم رواد هذه النظرية فريدريك تايلور (1856-1915) الذي لاحظ بأن الانتاجية الفعلية للعامل متدنية جدا مقارنة مع ما يمكن انتاجه وهنا باشر العمل على تصويب الوضع من خلال تطبيق الاسلوب العلمي لإيجاد الطريقة المثلى لأداء كل عمل ،لذلك اتجه من خلال دراسته الى استخدام :

1-الوسائل العلمية لدراسة العمل ، فقد مثلت الادارة العلمية فلسفة في عمل وتفكير المدير حيث يتوجب عليه أن يستخدم الاسلوب العلمي للوصول الى الحل الامثل ، ومن أهم القيم التي برزت نتيجة تبني هذه الفكرة قيمة العمل مقابل الاجر .

2- الاختبار العلمي للعامل وتدريبه على أسس علمية دقيقة .

3-تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الادارة والعمال ، بحيث تتولى الادارة مسؤولية التخطيط والاشراف ، ويعهد للأفراد مسؤولية التنفيذ . (حسن : 2003 ،ص21).

ثانياً: نظرية التقسيم الاداري :

من أهم رواد هذه النظرية نجد هنري فايول (1841-1925) الذي قام بتحديد وظائف المؤسسة المتمثلة ؛ كما حدد أيضا وظائف الادارة ، بالإضافة الى أنه اشتهر بمبادئه الاربعة عشر في مجال الادارة ، أما اسهاماته في مجال اتخاذ القرارات هي وضعه لتوجيهات تقوم على ترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي ، كما لا تعتبر هذه التوجيهات جامدة ، بل تطبق حسب الظروف ، ومن أهمها ما يلي (صدوقي : 2011 ،ص41):

* التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية ، أي أن على المدير مراعاة ذلك في اتخاذ القرار ، كما يرى ان بعض السمات مثل : الأنانية ، الكسل ، الضعف ، الطموح ، الجهل ، قد تؤثر على سلوك المدير في تحقيق المصلحة العامة .

* على المدير التأكد من أن خطة العمل أعدت بحكمة وروية وأنها ستنفذ بدقة ، وقد اعتبر التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها جوهر الادارة ما يساعد على اتخاذ الاحتياطات اللازمة ، ما يعكس أهمية بعد النظر .

ومما سبق يتضح جليا أثر التوجيهات المقترحة من طرف فايول في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات .

ثالثا: القرارات الادارية في ظل النظريات السلوكية :

ظهرت المدارس السلوكية في الفترة الممتدة بين 1930 و 1950 وقامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار ، حيث ركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري . كما يعود ظهور العلاقات الانسانية الى عدة عوامل أهمها : تزايد قوة الاتحادات العمالية نتيجة لفشل رجال الادارة والصناعة في تطويرها في مصانعه ، تحسين الاوضاع الثقافية والمالية للعمال مما دفعهم الى ضرورة المشاركة في الادارة ، زيادة الاهتمام لدى رجال الادارة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بمشاكل الموظفين ...الخ. الى جانب تركيز دراستها على القيادة الانسانية والاتصالات ، حيث اهتمت المدرسة بمبدأ العلاقات الانسانية التي محورها الانسان وحاجاته وعواطفه ورغباته ، فكلما زاد الاهتمام بالإنسان و تقدير مشاعره واشباع حاجاته كلما زاد تحفيزه الى العمل بإنتاجية كبيرة (الحري 2008،ص248)، ومن أهم الاسهامات المقدمة من طرف رواد المدرسة السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الادارية المرتبطة باتخاذ القرار ما يلي :

أ) : نظرية "هريت ألكسندر سيمون":

تجلت نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة و في شكل كامل في كتابه " السلوك الإداري " (سيمون: 2003، ص 221) وجه "سيمون" خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب و باحثين، واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلانيا ومنطقيا و لكنه محدود من طرف المحيط، فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات و أهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار و الأفعال قد تصطم مع سبب من الأسباب، حيث تبرز قيم و أهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى معلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه "نظام مفتوح" متفاعل مع البيئة يؤثر و يتأثر بالظروف.

إن القرار ضروري أن يرتبط وينسجم مع السياسة و الخطوط العامة للإدارة كما أنه ضروري أن يتسم بالمعرفة و العقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلانية القرار المناسبة.

فإذا كان شخصان لهما نفس القيم و المعلومات والأهداف وتحكمهم نفس الظروف والمتغيرات، فمن الناحية المنطقية يصلان إلى نفس القرار تقريبا إذا ما اتبعا المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

انطلق هيربرت سيمون في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة القيم و مجموعة السلوك الإنساني، واتجاهات هذا السلوك ومن هذا لا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى (أبو الخير: 1996، ص 148).

لذلك فقد اقترح هيربرت سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه و ذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم و جعله أكثر بساطة و واقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي:
(ناديا أيوب: 1997، ص 341).

أولاً: الرشد الموضوعي: و هو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار و نتائجها.

ثانياً: الرشد الشخصي: و هو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود و الضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة و الاختيار بعين الاعتبار.

من خلال أفكار هيربرت سيمون فإن القرار ما هو إلا اختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط و الإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف، و الذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر، و هنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية و البيئة الداخلية للمنظمة ، فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية و عناصر بيئته الخارجية.

IV. مراحل صنع القرارات الإدارية :

تتطلب عملية صنع القرارات الإدارية المرور بعدة مراحل متتابعة و متداخلة تتطلب دراستها ومعالجتها تدريجياً للوصول إلى الحل المناسب ومن هنا يقوم صانع القرار بتحديد أولاً مراحل صنع القرار ثم يقوم

بمعالجتها وتحليلها ، وفقا للمنهج المتبع واستراتيجية المنظمة وأسلوب اتخاذ القرارات نقوم بشرح ودراسة مراحل عملية اتخاذ القرارات.

1- تحديد المشكلة الإدارية :

تبدأ أي عملية لصنع القرارات الإدارية بعملية " تحديد المشكلة والتي تستدعي محاولة التعرف على المشكلة وفهمها ثم تشخيصها و دراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لحلها". (عائل: 1982 ،ص43).

(أ) : **تعريف المشكلة:** تعني المشكلة اصطلاحاً هي انحرافات عما هو محدد مسبقاً أو الفرق (بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون... " (عوابدي: 2003 ، ص54).

كما تعرف أيضا المشكلة بأنها: " انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" (الهوري:2003،ص 457)

إن الشعور بالمشكلة و الإحساس بها هو بداية عملية صنع القرار لأنه عنصر أساسي وضروري لتحديد المشكلة وحلها ويمكن للشخص أو صانع القرار أن يحس بالمشكلة إذا كان ملماً بصفة كافية بما يجب أن يكون وهو ما يطلق عليه علماء الإدارة اسم " المعيار الرقابي " إضافة إلى امتلاكه القدرة والمعرفة الكاملة والشاملة لما هو كائن أي متمكناً من عملية قياس الآراء" (الهوري:2003،ص 457) بعد الإحساس بالمشكلة والشعور بها تأتي عملية استكشاف المشكلة والتعرف عليها ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية:

أولاً: ظهور المشكلة أمام متخذ القرار بصورة مباشرة وواضحة وتضغط عليه من أجل حلها.

ثانياً: اكتشاف الظاهرة من خلال دراسة الظواهر والمسببات.

ثالثاً: التبليغ عن المشكلة من طرف آخرين كأعضاء المنظمة مثلاً.

رابعاً: اكتشاف المشكلة عن طريق ممارسة الرقابة الإدارية.

(ب) : **تشخيص المشكلة :** بعد التأكد من وجود المشكلة والتعرف عليها تأتي مرحلة تشخيصها عن طريق توصيفها بواسطة أسبابها وحدودها وحجمها ومجالها الزمني، يأتي دور تفسيرها ووضع تصورات وآفاق لعلاجها وحلها ومن أجل معالجة صحيحة وعلمية للمشكلة وجب إتباع المناهج العلمية كالإستدلال أو التجريب.

2- جمع الحقائق والمعلومات:

خلال هذه المرحلة تجمع الحقائق والمعلومات عن المشكلة، والبدائل المختلفة لحلها ، فالكل مشكلة معلومات وبيانات وإحصائيات تكون أساس ظهور البدائل لحلها من خلال فحصها وتبويبها وتحليلها تحليلًا منهجيًا بعيدًا عن التجريد، ثم القيام بعملية المقارنات واستخراج النتائج بطرق وأساليب علمية و وسائل تكنولوجية والاستفادة منها بصورة فعالة ورشيده في تحديد البدائل والحلول اللازمة لحل المشكلة واتخاذ القرار، ويحتاج تجميع المعلومات اللازمة من عدة مصادر وسائل متعددة منها:

أ): الاستبيان ووسائل الاستقصاء الأخرى.

ب): الأجهزة التكنولوجية لتخزين المعلومات (الأنترنت، الأنترنت..).

ج): دراسة الحاضر والسجلات للمنظمة صاحبة المشكلة.

د): المعاونين و كل من له علاقة بالمشكلة.

3- تحديد البدائل و الحلول:

بعد ترتيب البدائل المختلفة و تحديدها ثم القيام بدراسة كل البدائل على حدة وفقا لمعايير علمية ومنطقية نقوم بترتيب هذه البدائل وفقا لدرجة ملائمتها و أهميتها و فاعليتها في حل المشكلة بعد مقارنتها (عوابدي: 2003، ص 57) وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

أ) : تجميع أكبر عدد ممكن من البدائل في ضوء تحليل النتائج المنطقية و السليمة للمعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة.

ب) : دراسة كل بديل على حدة وتقييمه وفقا لمعايير منطقية ثم تحديد مزاياه، عيوبه ، و مدى ملائمته لحل المشكلة.

ج) : ترتيب البدائل في سلم تدرجي على أساس درجة اختلافها في الفاعلية و الأهمية لحل المشكلة و ذلك تمهيدا لاختيار البديل المناسب و اتخاذ القرار الإداري بناء على ذلك.

4- اختيار البديل المناسب:

البديل "الحل" و هو أنسب بديل لحل المشكلة، و يتم اختياره في ضل اعتبارات أيديولوجية، سياسية، اجتماعية، وإنسانية و أخلاقية و بناء على معايير و عوامل نفسية و تنظيمية.

ومن هنا يحدد صانع القرار في اختيار أنسب بديل لحل المشكلة و اتخاذ القرار الأمور التالية:

(أ) : مدى اتفاق البديل مع سياسة و أهداف ومبادئ ثقافة المنظمة.

(ب) : مدى تحقيق البديل للفوائد و المناخ و المكاسب المنتظرة منه.

(ج) : الأخطار المتوقعة من تحقيق هذا البديل.

(د) : تكاليف تنفيذ البديل.

(هـ) : قابلية تطبيق البديل.

(و) : الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.

أما Fernandez فيرى أن لاتخاذ القرارات الإدارية أربعة مراحل: (Fernandez : 2003 , p 92-91)

1- مرحلة الإعلان عن النية:

تتمثل هذه المرحلة في الوعي بالوضعية السائدة، و يبرز خلالها منبه يكون بمثابة المحرك لبداية التفكير و صنع القرار، و يتمثل المنبه في تغيير في المعلومات أو الصفات للنظام أو تغيير في المحيط الشيء الذي يؤدي لمتخذ القرار إلى الإحساس بضرورة تغيير الوضعية قد تكون مجرد تعديل في مسار لنظام معين أو إحداث تغيير كلي لوضعية معينة.

2- مرحلة التعليمات:

هي مرحلة جمع المعلومات و دراسة الوضعية السابقة، بتحليل الحلول الموضوعية سابقا، ووضع حلول جديدة و قد تستدعي الحاجة في هذه المرحلة اللجوء إلى خبراء في الميدان لتسهيل العملية.

3- مرحلة الاختيار:

في هذه المرحلة القرار جاهز للتنفيذ فالحل تم اختياره من بين عدة بدائل و متخذ القرار على علم بجميع النتائج المحتملة للتنفيذ القرار.

4- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بتنفيذ الخطة الموضوعية أو الحل المختار مع العلم أن متخذ القرار قد لا يكون صانعه، ومرحلة اتخاذ القرار أهم مرحلة من مراحلها فهي تجسيد لكل المراحل السابقة و عدم التنفيذ معناه أن نبقى ندور دائما في فلك النية في اتخاذ القرار.

V. شروط عملية صنع القرارات :

بهدف ضمان نجاح عملية صنع القرار وتنفيذه بصورة عملية صحيحة بعيدة عن العواطف و الذاتية لا بد من توفر جملة من الشروط الموضوعية يجب أخذها بعين الاعتبار ومنها:

- 1- أن تخلو عملية صنع القرارات من الارتجالية و السرعة، و التلقائية .
- 2- أن يبتعد متخذ القرار عن العواطف و الانفعالات.
- 3- أن يتسم متخذ القرار بالعقلانية العلمية المتمسمة بالرشاد و الحياد و الموضوعية.
- 4- الابتعاد عن الحلول المجردة قدر الإمكان.
- 5- استعمال الطرق المنهجية والعلمية (الاستقراء، القياس،....).
- 6- أخذ الظروف الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية و الحضارية بعين الاعتبار و تكييف القرارات حسبها.

VI. أنواع القرارات الإدارية:

تختلف أنواع القرارات باختلاف المعيار الذي تعتمده المنظمة فقد يكون المعيار هو شكل القرار أو أهمية القرار أو مصدر القرار، ومن هنا فأنواع القرارات تدور عموما حول:

- 1- قرارات أساسية (الاستراتيجية) وقرارات متكررة.
- 2- قرارات تنظيمية و قرارات شخصية.
- 3- قرارات لائحية و قرارات فردية.

4- القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية .

قرارات صريحة وقرارات ضمنية.

1- قرارات أساسية(الاستراتيجية) وقرارات متكررة:

ويقصد بها القرارات الاستراتيجية التي تخص السياسة العامة الموجهة لنشاط المنظمة و كذا قرارات سياسة بلوغ أهدافها العامة وتتعلق غالبا بكيان المنظمة و أهدافها و خططها على المدى البعيد و القريب ومثال على ذلك قرار تغيير النشاط أو جزء منه.

أما القرارات المتكررة فهي قرارات يومية روتينية تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة و ذلك خلافا للقرارات الأساسية التي لا تتكرر إلا خلال سنوات، و هي لا تحتاج إلى تحضير كالنوع الأول من القرارات الذي يحتاج إلى دراسات مسبقة لإصداره.

2- القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية :

تصدر القرارات التنظيمية عن السلطة الإدارية بصفة رسمية، كقرارات الترقية و التوظيف أو التأديب، أما القرارات الشخصية فتصدر عن المسؤول الإداري بصفته الشخصية و ليس بالصفة التنظيمية ومثالا على ذلك أن يقدم هذا المسؤول استقالته.

3- القرارات اللائحية و القرارات الفردية:

تصدر القرارات اللائحية على شكل لوائح تنطبق تعاليمه على كل فرد في المنظمة تتوفر فيه شروط تأتي بها اللائحة و ذلك طول مدة سريان اللائحة.

أما القرارات الفردية فيسري مفعولها على شخص بعينه ومحدد باسمه و لا ينطبق على غيره ، كالقرارات التأديبية.

4- القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية :

الأصل في القرارات أن تكون مكتوبة لتكون ذات مرجعية و يسهل فهمها مع عدم اختلاف اثنان عن محتواها لأنها مكتوبة.

هذا لا يمنع من وجود قرارات يومية غير مكتوبة سليمة و منتجة لآثار واضحة، ويستمد القرار الشفوي قوته من قوة و سلطة متخذه.

وكلما اتجهنا إلى أسفل السلم الهرمي كان القرار الشفوي ذا سلطة أما إذا اتجهنا إلى أعلى الهرم يفقد القرار قوته ومن مساوئه سهل التحريف و التأويل.

5- القرارات الصريحة و القرارات الضمنية:

يصدر القرار الصريح عن المسئول الإداري صراحة إما بالقبول أو الرفض عن قضية معينة، أما القرار الضمني في فهم من قرار المسئول الذي لا يعبر عنه صراحة، بل يفهم من سياق القرار العام الذي يصدره.

يرى H.MINTZBERG أن هناك ثلاثة أنواع من القرارات : (Fernandez :2003 ، p216)

1- القرارات العملية:

وهي مجموعة من القرارات البسيطة تتخذ من طرف كل عنصر في المنظمة و التي تسمح بالسير الحسن للعمل أو النشاط، طرق العمل في هذه القرارات محددة مسبقا مثل إذا كانت هناك الوضعية "أ" فقم بعمل "ب" أو انتقال إلى "ج" فهو نشاط ميكانيكي محض.

2-القرارات التسييرية:

هي أوسع نطاق من القرارات العملية وهي مؤطرة لها و تنظمها وتحتاج إلى اهتمام أكثر من متخذ القرار لأنها تتعلق بتسيير المنظمة ككل.

3-القرارات الاستراتيجية:

وتتعلق بمستقبل المنظمة ككل وتحتاج إلى دراسات و تحضيرات من أجل صنعها و تنفيذها.

و أساسها ثلاثة أسئلة تحتاج إلى إجابة:

- من نحن؟
- أين نحن؟
- إلى أين نريد الذهاب؟

VII. تصنيف القرارات :

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله و مدى الصلاحيات التي يتمتع بها و البيئة التي يعمل ضمنها، و تتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف القرارات إلى (الهوراري: 1997، ص 10).

1- حسب أهميتها :

حسب Igor Ansoff هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها و هي :

أ) قرارات استراتيجية : و هي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها ، فهذا النوع إذا يتأثر

بمحيط المؤسسة الخارجي و علاقاتها المتبادلة. فالقرارات الاستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية و السياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق و المنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط.

هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، و هي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

ب) قرارات تكتيكية : (إدارية) و هي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي و حدود السلطات

و المسؤوليات و العلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد : اكتساب

(اقتناء)، تنظيم و تطوير الموارد المادية، البشرية، المالية و التكنولوجية ، لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة.

تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات الاستراتيجية و تغطي مدة زمنية متوسطة .

ج) قرارات تنفيذية : (تشغيلية) هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط

المنظمة ، فهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية و الأنشطة الروتينية

البسيطة للمنظمة، تتخذ هذه القرارات من طرف مسيري العمليات على مستوى القاعدات وهي ذات مدى قصير و هدفها استعمال الموارد بأكثر فعالية. (الشريف، الصحن:1998، ص14).

2- حسب إمكانية برمجتها :

لقد ميز هيربرت سيمون بين نوعين أساسيين هما:

(أ) : قرارات مبرمجة :

تعتبر قرارات مبرمجة ، لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة ، و غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها ، و يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة ، و هي قرارات متكررة روتينية و محددة جيدا ، لها اجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها .

(ب) : قرارات غير مبرمجة:

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجهه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، و لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختيار بينها ، و لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة ، و نتيجة لهذه الخصائص ، فان كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة ، و لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة ، و هي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة و غالبا ما تكون على درجة من الأهمية ، و التمييز بين النوعين من القرارات موضحة في الشكل التالي :

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية و متكررة	غير منتظمة و غير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الاجراءات	محدد	غير محدد مسبقا

المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة ، برامج الحاسوب المتطورة

الجدول رقم : تصنيف القرارات شكل (01) يبين أنواع القرارات عند سيمون

(نجم ، بدون تاريخ ،ص65).

4- حسب ظروف صنعها:

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات و المؤثرات الإنسانية و الطبيعية التي تؤثر في نوع: القرارات المتخذة، و يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى: (جمعة:2000 ، ص 43).

(أ): القرارات تحت ظروف التأكد : هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه، و عليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار و آثاره مسبقا قبل اتخاذه،ويمكن اللجوء إلى بعض الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات في هذه الحالة كتقنية البرمجة الخطية مثلا.

(ب): القرارات تحت ظروف المخاطرة : و هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع، و بالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف و المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل و كذلك درجة احتمال ، يمكن الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالأمل الرياضي في ظل هذه الظروف.

(ج): القرارات تحت ظروف عدم التأكد : و هي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة و سياسته و تكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، و ذلك بسبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية و بالتالي صعوبة التنبؤ بها (أيوب:1997 ، ص 46)، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، و لكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

4- حسب النمط القيادي لمتخذها

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى : (مشرقي: 1997 ، ص 24).

(أ): قرارات الفردية : القرار الفردي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، و بالتالي فإن عملية تحديد المشكلة و تحليلها و اختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة و الأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

(ب): قرارات جماعية : أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد و مشاركة جماعية، و حسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي.

VIII. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية :

تطرقنا إلى مراحل عملية اتخاذ القرار، من تحديد المشكلة إلى أن يتخذ القرار باختيار أكثر البدائل المطروحة أفضلية لحل المشكلة، و الهدف من إتباع هذه الخطوات هو الوصول إلى القرار السليم، لأن وقوع أية أخطاء في البيانات أو المعلومات أو عدم العناية بدراسة البدائل المطروحة يؤدي إلى الوصول بمتخذ القرار إلى قرار غير سليم أو خاطئ. و في الحقيقة فإن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم و من هذه العوامل : (ناديا أيوب : 1997، ص 65).

1- تأثير البيئة الخارجية.

2- تأثير البيئة الداخلية.

3- عوامل نفسية و شخصية.

4- تأثير أهمية القرار.

5- توقيت اتخاذ القرار.

6- تأثير متخذ القرار.

7- المشاركة في اتخاذ القرارات.

8- تأثير ظروف القرار.

9- تأثير البيئة الخارجية.

1- تأثير البيئة الخارجية : باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي،

و من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية و

الاجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع، و المنافسة الموجودة في السوق و المستهلكين، و

التشريعات و التطورات التقنية و العادات الاجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها

المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة.

2- تأثير البيئة الداخلية : يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم

المؤسسة و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها ، لذلك تعمل الإدارة على توفير

الجو الملائم و البيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ ، و هذا ما يتطلب من الإدارة أن

تحدد و تعلن الهدف من اتخاذ القرار و تشجع فيه القدرة على الابتكار و الإبداع حتى يخرج القرار

بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

و من العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال و

التنظيم الرسمي وغير الرسمي و طبيعة و توافر مستلزمات التنفيذ المادية و المعنوية و الفنية (مشرقي:

1997، ص 30).

3- العوامل النفسية والشخصية:

كما يدل عليها اسمها هذه العوامل مرتبطة بنفسية المدير أو متخذ القرار كما تتعداه إلى مجموعة

مستشاريه ومرؤوسيه وكل من يساهم في تحضير ودراسة وتنفيذ القرار ويمكننا هنا أن نميز بين المؤشرات

النفسية والمؤشرات الشخصية:

(أ): المؤشرات النفسية :

أعطى هزبرت سيمون أهمية كبيرة للعوامل النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات

الإدارية وجعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات.

وتتمثل العوامل النفسية في:

أولاً: الدوافع النفسية لمتخذ القرار

ثانياً: المحيط النفساني المحيط بمتخذ القرار

ثالثاً: دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفساني.

فإذا افترضنا أن تأثير هذه العوامل النفسية كان إيجابياً سيرقى سلوك متخذ القرار إلى درجة كبيرة من الموضوعية أما إذا كان تأثير العوامل النفسية سلبياً فستغلب على متخذ القرار الذاتية والخلل في تنظيم الأمور وعدم سلامة القرارات المتخذة.

وانطلاقاً من اعتماد صنع القرار على المعلومات الكافية والصحيحة فالحالة النفسية للمعاونين والمرؤوسين تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات وطريقة تقديمها الشيء الذي يؤثر على القرار سلباً أو إيجاباً.

والحالة النفسية السائدة بالمنظمة وليدة الإشراف والعلاقات الإنسانية السائدة وروح التفاهم والحوافز المعمولة بها إضافة إلى قوة الارتباط بالتنظيم والولاء له.

(ب) : شخصية متخذ القرار:

بتوفر صفات القائد الإداري لدى متخذ القرار وصانعه تتوفر له المقدرة على التحكم في الأمور بدقة وعناية، كما أن عناصر الحنكة والخبرة والتجربة من الأمور المساعدة لحل المشكلات باستبعاد الحلول الفاشلة المتخذة من قبل والاستعانة بالتجارب الناجحة والمماثلة أو القريبة للمشكلة المطروحة. ومنه إذا توفرت الصفات السابقة في متخذ القرار فقد تجمعت الأسباب والعناصر الأساسية لاتخاذ قرار سليم.

4- تأثير أهمية القرار :

إن اتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

(أ): عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير.

(ب): تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد.

(ج): الوقت اللازم لاتخاذ. (مشرقي: 1997 ، ص 24).

5- توقيت اتخاذ القرار:

يشكل توقيت بروز المشكلة وتحديدها بدقة أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار في سرعة المعالجة لأن الزمن لا ينتظر والقرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من التأخر.

كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات ومعالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرار أن يدرس المشكلة بتأني للوصول إلى الحل المناسب ، واللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختيار البديل المناسب وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له.

من ناحية أخرى تبرز مشكلة القرارات العاجلة التي تواجه المنظمة والتي تصدر قراراتها غالبا تحت ضغط الظروف المستجدة ، وهنا يستعين متخذ القرار بحنكته الإدارية وخبرته وقوته على التنبؤ على سير الأمور.

رغم أهمية الفترة الزمنية التي يستغرقها صناعة القرار ، فان توقيت إصداره و إخراجها للعلن ذا أهمية كبيرة ، خصوصا إذا كان القرار يلغي قرارا سابقا له ويحل محله وذلك لأخذ رأي من يصدر القرار بحقهم ومدى تأثيرهم به.

6- تأثير متخذ القرار :

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة و الحذر و التسرع و التهور.

كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار و ما اكتسبه من خبرات و مهارات و ما يملك من ميول تؤثر في اتخاذ القرار ، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها و عاداتها، و يعكس من خلال تصرفاته قيمها و معتقداتها التي يؤمن بها.(ناديا أيوب: 1997 ، ص 65).

7- المشاركة في اتخاذ القرارات:

صانع القرار لن يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين والمعاونين وكثير من المختصين أثناء مراحل عملية صنع القرار.

والمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات مستمدة من نوع الإشراف السائدة بالمنظمة، فهناك من ينفرد بصنع القرار ومنهم من يفوض الآخرين بصنع القرارات واتخاذها.

ويستمد نوع الإشراف بدوره من ثقافة المنظمة وأهدافها ونوعية نشاطها، فإذا كانت مثلاً المنظمة ذات طابع أممي فمن الطبيعي أن يكون نوع الإشراف استبدادي أوتوقراطي.

ولمشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات مزايا وفوائد عديدة، إذ يشعرون بذلك بأهميتهم داخل المنظمة خصوصاً إذا نجحت القرارات المصنوعة من طرفهم والمتخذة من طرف مديرهم في حل مشكل المنظمة. وبالنسبة للمدير، مشاركة مرؤوسيه في صناعة القرارات وتنفيذها ضماناً له لعدم المعارضة بل، سيكون لهم الفضل في نجاح القرارات.

أما في حالة الانفراد بالقرار، فالمعارضة حادثة لا شك فيها ولو بطريقة غير مباشرة، ونجاح القرار لن يفرح معاونين لذا يسعون لإجهاض تنفيذه.

8- تأثير ظروف القرار :

و يقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة و المؤثرة

عليها، و مدى شمولية البيانات و دقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة، و يكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل و نتائج كل منها، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة، و أخيراً فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه

المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب. (ناديا أيوب: 1997، ص 65).