

الفصل الثالث

مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم، حيث تعتبر أحد أهم مقومات الحياة الإنسانية في مجموع تجلياتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وترتبط عملية اتخاذ القرارات بحل المشكلات، كما يعتمد نجاح القرار على قدرة الفرد أو المنظمة في تحديد أسباب المشكلة وإيجاد بدائل عملية للتخلص منها أو حلها بشكل جذري.

وعملية اتخاذ القرارات هي عملية مؤثرة على النمو المستقبلي للمنظمة، لذا فهي تحتاج إلى قادة ماهرين في صناعة القرارات الفعالة، وإلى موارد اقتصادية كبيرة وقاعدة بيانات شاملة وتاريخية، يمكن لمتخذ القرار الرجوع إليها في الحالات والمواقف المشابهة، ويمكن القول أن الكثير من المنظمات الحالية قد تنظر إلى عامل الربحية التجارية على أنه المعيار الأساسي لتقييم ومفاضلة البدائل المتاحة، ويتجاهلون في ذلك الأبعاد الأخرى ومنها الأبعاد الاجتماعية، علماً بأن تجاهل الاعتبارات الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الاستشارية قد يجعل العديد من القرارات المتخذة غير فعالة، فالكفاءة الاقتصادية لم تعد كافية عند اتخاذ القرارات الاستشارية.

إن نقص المعرفة النظرية والخبرة لدى المعنيين بعملية التقييم، أدى إلى تركيز بعض المنظمات على استخدام معايير محددة في عملية التقييم، وترك معايير أكثر فائدة مثل أسلوب التدفقات النقدية والأساليب الإحصائية التي تعالج المخاطرة وعدم التأكد، وتعد هذه النتيجة طبيعية لغياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف المشاركين في عملية التقييم، لذا ننصح بتدريب الأفراد المشاركين في عملية اتخاذ القرارات بشكل مستمر،

حتى يكون لديهم الفرصة لمعرفة كل جديد في مجال عملهم ولكي يطلعوا على أحدث الطرق في عملية اتخاذ القرارات.

تصنيف القرارات:

التصنيف الأول:

- 1- قرارات مبرمجة: وتكون روتينية متكررة لذا يمكن وضع إجراءات محددة لصنعها.
- 2- قرارات غير مبرمجة: غير محدد ويتعلق بمواقف وحالات ومشكلات متجددة وهنا لا توجد إجراءات معدة مسبقاً لأن المشكلة معقدة. لذا تكون القرارات إبداعية تحتاج إلى حدس وقدرة على التعامل مع الغموض.

التصنيف الثاني:

- 1- قرارات استباقية: قرارات يتم صنعها تحسباً لحدوث تغير خارجي أو ظروف معينة، ومنعاً لتطور مشكلة ما (مثل إدارة الجودة الشاملة).
- 2- قرارات رد فعل: وتأتي استجابة لتغير معين.

التصنيف الثالث:

- 1- قرارات استراتيجية: وهي قرارات غير مبرمجة، مثل (وضع الأهداف والخطط طويلة الأجل) وتكون الإدارة العليا مسئولة عن هذا النوع من القرارات.
- 2- قرارات إدارية: قرارات مبرمجة وروتينية مثل (التنظيم والإشراف والتحفيز) والمسئول عنها الإدارة الوسطى.
- 3- قرارات تشغيلية: قرارات يومية روتينية، ويكون المسئول عنها مديري الخط الأول.

ظروف صنع القرار:

يمكن تقسيم الظروف التي يتم اتخاذ القرار خلالها إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- 1- اتخاذ القرار في حالة التأكد Certainty.
- 2- اتخاذ القرار في حالة المخاطرة Risk.

3- اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد Uncertainty.

4- اتخاذ القرار في حالة التعارض Conflict.

تلعب نظرية القرار دورا رئيسيا في اتخاذ القرار في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد، بينما تختص نظرية المباريات باتخاذ القرار في ظل ظروف التعارض، وتساعد كلتا النظريتين متخذ القرار في تحليل المشاكل التي تحتوى عدد كبير من البدائل ومن ثم اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة محل الدراسة.

1- اتخاذ القرار في حالة التأكد (Certainty):

تتحقق حالة التأكد عندما تتوافر المعلومات التي تصف المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها وصفا كاملا، هذه المعلومات تسمى المعلومات التامة، وتعتبر نماذج البرمجة الخطية ونماذج النقل والتخصيص ونماذج المخزون وشبكات الأعمال من أمثلة المشكلات التي يتم اتخاذ قرار حلها في ظل ظروف التأكد، حيث تتوفر المعلومات التامة لحل هذه المشاكل. فعلى سبيل المثال، عندما نكون بصدد حل مشاكل البرمجة الخطية يكون متوفرا لدى متخذ القرار كميات المواد الخام المتاحة للإنتاج وكذا ربح الوحدة وغيرها من المعلومات التي تساعد متخذ القرار لاتخاذ القرار الأمثل في ظل ظروف التأكد.

2- اتخاذ القرار في حالة المخاطرة (Risk):

تتحقق حالة المخاطرة عندما لا تتوافر المعلومات التامة عن المشكلة المراد اتخاذ قرار لحلها، ومن ثم يتم تقدير احتمالات حدوث كل حالة من حالات الطبيعة التي يتوقع أن تسود في المستقبل، بمعنى أن التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة يكون معروف، ومن أمثلة النماذج التي تستخدم لاتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة النماذج التصادفية مثل نظرية صفوف الانتظار، وسلاسل ماركوف، والنماذج الاحتمالية، والمحاكاة.

ولاتخاذ القرار في ظل ظروف المخاطرة فإننا نتبع الخطوات الآتية:

- أ - يتم تحديد مجموعة البدائل المتاحة والممكنة الحدوث.
- ب - يتم تحديد حالات الطبيعة المتوقعة أن تسود واحتمالات حدوث كل حالة.
- ج - يتم تحديد المدفوعات الشرطية لكل بديل.

3- اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد (Uncertainty):

تتحقق حالة عدم التأكد عندما لا تتوافر المعلومات التامة عن المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، بالإضافة إلى أن الاحتمالات الخاصة بحدوث حالات الطبيعة تكون غير معروفة، من هذا يتبين لنا أن ظروف المخاطرة تعتبر حالة وسط بين ظروف التأكد وظروف عدم التأكد حيث:

أ - في حالة التأكد: لا توجد حاجة لمعرفة التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة وذلك لتوافر المعلومات التامة عن المشكلة.

ب - في حالة المخاطرة: يكون التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة (معروف).

ج - في حالة عدم التأكد: يكون التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة (غير معروف)، وهنا يصعب توفيق مثل هذه التوزيعات الاحتمالية، لذلك فإن الأمر يتطلب معايير أخرى لا تعتمد على التوزيعات الاحتمالية؛ هذه المعايير تسمى المعايير غير الاحتمالية لاتخاذ القرار، ومنها:

- معيار لابلاس Laplace Criterion:

تقوم فكرة هذا المعيار على أنه طالما أن التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة المتوقع تحققها في المستقبل غير معلوم، فإنه يفترض أن حالات الطبيعة كل منها له نفس الفرصة في الحدوث، بمعنى أن احتمالات حدوثها متساوية. وباستخدام معيار القيمة المتوقعة للعائد يستطيع متخذ القرار اختيار البديل الأمثل.

نماذج صنع القرار:

1- النموذج الرشيد (النموذج المثالي):

يسمى نموذج الرجل الاقتصادي ويعد من أكثر النماذج التقليدية قدما في اتخاذ القرارات ويرتكز على أفكار المدرسة التقليدية في الاقتصاد وأهمها:

أ - يعمل متخذو القرارات في بيئات التأكد التام.

ب - يتميز متخذو القرار بقدرتهم على مراقبة بيئة القرار بوضوح وتحديد المشكلات ببراعة واتخاذ القرارات المناسبة لكل موقف.

- ج- يستطيع متخذو القرار معرفة جميع البدائل المحتملة والنتائج المترتبة على كل بديل.
- د- يتميز متخذو القرار بالمهارة في تحديد البديل الأفضل والذي سيحقق للمنظمة أعلى النتائج والأرباح، فالفائد هنا يملك القدرة لتقييم نتائج كل بديل بدقة وموضوعية، ويفترض هذا النموذج أن عملية اتخاذ القرار تتطلب العمل بالخطوات الآتية:
- الإحساس بالمشكلة.
 - تحديد وإدراك المشكلة.
 - التفكير لتوليد مجموعة من البدائل.
 - جمع المعلومات عن كل بديل.
 - تقويم البدائل واختيار أفضلها.
 - تنفيذ البديل الذي تم اختياره وتفضيله.

2- النموذج السلوكي:

يفترض هذا النموذج أن قرارات المدير بعيدة عن الرشد الكامل وهي محددة بالقدرات الذهنية المحدودة وبمشاعر وقيم المدير وبالتغيرات البيئية، وهذا لا يكفي لرؤية الحقائق الكاملة لأي موقف، حيث أدرك بعض علماء السلوك وأهمهم سيمون ومارج أن هناك محددات عقلية ومعرفية تحد من قدرة الإنسان على جمع المعلومات الدقيقة ومعالجتها، نظرا للتقدم التقني والمعرفي وظروف الحياة المتغيرة، مما تسبب في صعوبة توفير معلومات تامة تمكن صانع القرار من اتخاذ القرارات الرشيدة، وجعلته يعمل مضطرا في ظل رشد ودقة محدودين.

وقد اقترح سيمون ومارج مفهوم القرارات الاكتفائية كبديل عن القرارات المثلى والتي أفترضها الرشد التام. ويعكس مصطلح الاكتفاء رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي الذي يحقق نسبة مقبولة من الرضا، بدلا من البديل المثالي، والذي يحقق أفضل النتائج، في ظل القيود البيئية والبشرية المحيطة بمتخذ القرار، ويسمى هذا النموذج (بنموذج الرجل الإداري)، ويعد القرار كافيا أو مرضيا عند سيمون ومارج بوجود بعض المعايير التي تستخدم لقياس الحد الاكتفائي الأدنى للبدائل المتاحة وتلبية البديل محل الاختيار لتلك المعايير.

ويمكن ان تكون خطوات عملية اتخاذ القرار حسب نموذج الرشد المحدود كما يأتي:
 "الموقف أو المشكلة - إدراكها - تحديد معايير قياس البديل الكافي - تقويم البدائل المتاحة
 بعد توليدها - اختيار أول بديل كاف من وجهة نظر متخذ القرار - تنفيذ البديل المختار -
 تقويم البديل المختار (تغذية راجعة)".

3- النموذج (الحدسي):

يعتمد هذا النموذج على تقدير الفرد وحدسه مرتكزاً على الخبرة العملية وليس المعرفة العلمية، والمحاولة والخطأ، وعلى الرغم من اعتقاد الكثيرين أن الحدس وسيلة غير علمية في اتخاذ القرار، لكن نتائج دراسات كثيرة أجريت بهذا الخصوص أكدت عملية هذه الوسيلة، ويعرف القرار الحدسي بأنه القرار المتأتي من قدرة الإنسان على توحيد واستخدام المعلومات القادمة من كلي فصلي الدماغ الأيمن والأيسر. فهو قرار ناجح إذا مزج الحقائق بالأحاسيس السماتية من الانغماس الشخصي العميق بالموضوع قيد القرار، لكن ليس معنى هذا أن يعتمد متخذ القرار دوماً على القرارات الحدسية ويكون مرجعه الأساسي هو التخمين دون دراسة كافية للموضوع وبدون توفير المعلومات الضرورية اللازمة.

وفيما يلي سنعرض مجموعة من الآراء التي حددها بعض علماء وخبراء الإدارة بخصوص خطوات الأسلوب العلمي لصنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال الجدول التالي:

م	العالم أو الخبير	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع القرارات
1	د. إبراهيم درويش	1988	1- تكوين المشكلة. 2- إيضاح المشكلة ومعالجتها.
2	د. محمد سعيد عبد الفتاح	1971	1- تحديد المشكلة. 2- تحديد الطرق والحلول البديلة. 3- اختيار الطريق والبديل.
3	د. عبد الغني بسيوني عبد الله	1984	1- تحديد المشكلة. 2- تعيين الحلول البديلة. 3- اختيار أفضل البدائل.
4	د. أحمد صقر عاشور	1979	1- تحديد المشكلة والهدف. 2- تحليل المشكلة. 3- تحديد البديل. 4- متابعة التنفيذ.
5	د. أحمد رشيد	1987	1- تحديد المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- تحديد البدائل. 4- اختيار البديل الأفضل. 5- اتخاذ القرار.
6	د. حمدي أمين عبد الهادي	1984	1- تقرير المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- الترتيب والتحليل. 4- تحديد الوسائل. 5- قائمة بالبدائل. 6- تقييم البديل. 7- القرار. 8- التنفيذ. 9- المتابعة.

م	العالم أو الخبير	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع القرارات
7	د. فهمي خليفة الفهداوي	2001	1- تحديد المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- ترشيح البدائل. 4- اختيار البديل الأفضل. 5- تجربة البديل. 6- التنفيذ الفعلي للبديل. 7- المتابعة ورقابة التنفيذ. 8- تقويم النتائج.
8	د. ثامر كامل الخزرجي	2005	1- تحديد الموقف. 2- تحديد الهدف. 3- جمع المعلومات. 4- صياغة القرار.
9	د. علي محمد عبد الوهاب	1979	1- تشخيص المشكلة. 2- تحليل المشكلة. 3- تحليل الحلول. 4- اختيار الحل. 5- تقييم شامل. 6- الإعداد والمتابعة.
10	د. سامي تيسير سلمان	1998	1- تحديد المشكلة. 2- توليد البدائل. 3- حذف البدائل غير المناسبة.
11	سيمون	1961	1- تحديد المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- تحليلها وتحديد البدائل. 4- مقارنة البدائل. 5- اختيار البديل الأنسب.

م	العالم أو الخبير	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع القرارات
12	دركر	1965	1- تعريف المشكلة أ - تصنيفها ب - جمع الحقائق عنها 2- وضع الحلول البديلة. 3- إيجاد الحل الأمثل.
13	كبنر وتريجو	1965	1- تحديد الأهداف. 2- مقارنة البدائل. 3- اختيار قرار مؤقت للتحقق من النتائج والمضاعفات. 4- اختيار البديل. 5- المتابعة. 6- التنبؤ بالمشكلات المتوقعة، واتباع نفس الخطوات لعلاجها.
14	نيجرو	1965	1- رؤية المشكلة. 2- تصنيفها وتحليلها. 3- فحص الإمكانيات. 4- وضع البدائل. 5- تقييم البدائل. 6- اتخاذ القرار. 7- تنفيذ القرار. 8- المتابعة.
15	نيومان وسمر	1973	1- تشخيص المشكلة. 2- تحليل المعلومات وأسباب المشكلة. 3- إيجاد بدائل الحل. 4- تحليل ومقارنة البدائل. 5- اختيار البديل.

م	العالم أو الخبير	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع القرارات
16	هودج وجونسون	1970	1- تعريف المشكلة. 2- وضع الفروض. 3- جمع البيانات. 4- وضع الحلول. 5- اختبار الحل المقترح. 6- اختيار الحل النهائي.
17	هيلبرونر	1972	1- جمع المعلومات وتنظيمها (عن الأهداف والبدائل والحلول). 2- الإحساس بالمشكلة. 3- اختيار وقت القرار. 4- الإعداد للتنفيذ. 5- مرونة القرار وتعديله إذا لزم الأمر واستشارة الآخرين. 6- اتخاذ القرار والشجاعة المناسبة لاتخاذ.
18	مايكل وجونز	1973	1- تعريف المشكلة. 2- تشخيص المشكلة. 3- البحث عن المعلومات. 4- وضع البدائل. 5- اختيار البديل المناسب، التنفيذ والرقابة.
19	افرد	1975	1- الاحتكاك بالبيئة وتحسس الموقف كله. 2- تشخيص الموقف وتعريف المشكلة. 3- إيجاد الحلول البديلة. 4- تحليل ومقارنة البدائل. 5- اختيار خطة محددة. 6- تنفيذ الخطة. 7- الرقابة على الانحرافات.

م	العالم أو الخبير	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع القرارات
20	هكس وجولييت	1975	1- تحديد معايير الأداء - في إطار أهداف المنظمة. 2- التعرف على المشكلة. 3- بحث البدائل. 4- اتخاذ القرار. 5- اختبار القرار. 6- المتابعة ومقارنة النتائج والعلاج.
21	د. كريفت	1971	1- تحديد المشكلة. 2- تحليل المشكلة. 3- وضع معايير للحكم. 4- جمع البيانات. 5- اختيار الحل المفضل. 6- التنفيذ.
22	برنارد جورناي عن أحمد رشيد	--	1- اقتراح المشروعات. 2- العرض الأولي. 3- مواجهة البدائل. 4- القرار.

المراحل العملية لاتخاذ القرارات السليمة:

إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات، فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلات معينة ظهرت أثناء العمل. عملية اتخاذ القرار مسألة ذات أبعاد عديدة وتتم وفقاً للخطوات التالية:

1- دراسة الوضع:

وهي الخطوة التي يتم فيها جمع معلومات تفصيلية عن كل الأشياء المتعلقة والمؤثرة أو المتأثرة بالأمر موضوع القرار .

2- تحديد المشكلة:

من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة "المشكلات التي تتعلق بالأمر موضوع القرار" وهنا يتطلب الأمر تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم ودقيق ذلك لأن الخطوات التالية تكون عديمة الفائدة إذا لم يتم تحديد المشكلة بشكل سليم ودقيق.

3- تحليل المشكلة:

وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة "المشكلات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة" وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وأثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة.

4- وضع الحلول:

بناءً على تحديد المشكلة المحورية، أسبابها وأثارها يتم اقتراح الحلول المختلفة للمشكلة. ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثمّ يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حده بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية على حد سواء.

5- اختيار الحل الأنسب:

بناءً على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل الأنسب لظروف المؤسسة والأمر موضوع القرار والظروف المحيطة به .

6- تنفيذ القرار:

لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ .

7- تقييم القرار:

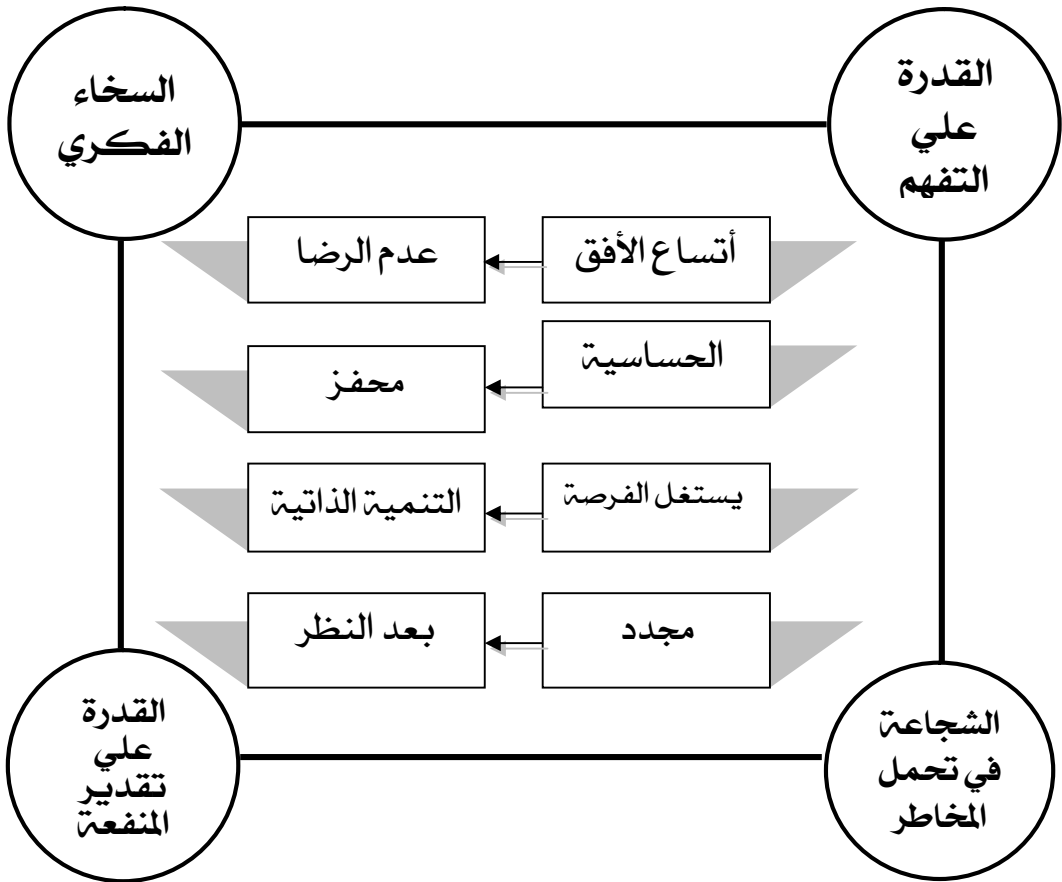
بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناءً على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار آخر بديل .

من هذا السرد لمراحل عملية اتخاذ القرار يتبين أن المعلومات التي يتم توفيرها في مرحلة تحليل الوضع هي الأساس في كل الخطوات التي تليها وبالتالي فهي المعطى الأساسي لاتخاذ

القرار السليم والمناسب وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة ومفصلة وشاملة لكل جوانب الأمر موضوع القرار كلما أسهم ذلك بفعالية في الوصول سريعاً للقرار المناسب.

الصفات المشتركة لمتخذي القرارات ذات الكفاءة العالية:

دلت الدراسات وتجارب القيادات الناجحة علي أن النجاح لم يكن ضربة حظ أو نتيجة مجهودات سطحية، وإنما جاء لتوفير صفات شخصية معينة مكنت صاحبها من اتخاذ قرارات سليمة في عمله.



شكل رقم (5)

يوضح الصفات المشتركة لمتخذي القرارات ذات الكفاءة العالية

- اتساع الأفق:
أي التركيز علي الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف علي الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها.
- عدم الرضا:
أي إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه والسعي لتطبيق هذا الأسلوب.
- الحساسية:
الإحساس المفرط بالموقف أي المشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.
- محفز:
يحدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين.
- يستغل الفرصة:
يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويتبعد عن الفرص غير الملائمة.
- التنمية الذاتية للمهارات:
يهتم دائما بتنمية وصقل مهاراته.
- القدرة علي التفهم:
القدرة علي تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير.
- القدرة علي تقدير المنفعة:
لديه حس علي تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة علي إقناع الآخرين علي إتباع هذه الطرق.

عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات:

لكي تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة، ينبغي أخذ بعض العوامل في الاعتبار والتي تتمثل في:

- انطواء عملية اتخاذ القرارات علي عناصر ملموسة وغير ملموسة:
وكذلك علي عناصر عاطفية ورشيدة وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعاً في الحسبان.
- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف:
أن معرفة الفرصة تساعد علي تبسيط مهمة اتخاذ القرار ومن الأمور الحيوية في القرار أن يكون عملياً وقابلًا للقياس والتطبيق أما إذا كان الغرض معقداً فيجب شطبه.
- لا يمكن إرضاء كل الأطراف الذين يمسه القرار:
أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، وأطرافاً كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفاً، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير، هو شرح، وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.
- توجد عادة عدة بدائل مرضية:
أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، أطرافاً كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفاً، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير؛ هو شرح، وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.
- إن قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التي يتخذها الآخرون لن تنفعه كثيراً، كما أنها ذات قيمة محدودة في سبيل جعله ماهراً في عملية اتخاذ القرارات. إن المحك الأساسي لرفع مستوى المدير هو الممارسة الفعلية لهذا النشاط، ولا يهم أن تحدث أخطاء في البداية، ولكن المهم هو رفع مستوى المدير يوماً بعد يوم.
- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً:
إن القرار الحاسم لا يعنى مطلقاً أن يتخذ على عجل، وبدون دراسة، فمن المفيد تقبل الأفكار والاحتمالات المختلفة، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيراً كافياً، مع تحديد تعريفاته المتبوعة، وتقييمها تقييماً سليماً. ولكن لا يجب على المدير تأجيل اتخاذ القرار إلى مالا نهاية. فالتأخير قد يؤدي إلى سحب السلطة منه ومنحها لآخرين أكثر منه قدرة على القيام بمهمة اتخاذ القرارات.

• وضع نظام لمتابعة القرارات:

وأهمية وضع نظام لمتابعة القرارات لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضاً لتقييم نتائج القرار وعادة تقوم الرقابة بالإجابة على السؤال التالي:

هل كان القرار سليماً أم خاطئاً؟ وينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة لأنه من المعروف أن من لا يخطئ لن يتقدم. ولكن هذا القول لا يعنى دفاعاً عن الحكم السيئ وعدم المسؤولية، ولكنه يعنى الاعتراف بأن الظروف قد تتحقق بطريقة تخالف تلك التي توقعناها، أو أن التقييم الذي تم لعناصر الموضوع رغم ما بذل فيه من جهد؛ لم يكن موفقاً.

• الاعتراف بحتمية التغيير:

إن القرارات تجلب معها التغيير وينبغي على المدير ألا يخشى التغيير فالأشياء لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة، وهذه الحركة قد تكون بناءة أو هدامة، ويحاول المدير عن طريق قيامه بعملية اتخاذ القرارات المحافظة على الحركة الإنشائية البناءة.

• الاعتراف بأن القرار سيترب عليه سلسلة من الأعمال:

نظراً لترابط وظائف المنشأة بعضها مع البعض الآخر، لذا فانه في كثير من الحالات، نجد أن سلسلة من الأعمال المترتبة على قرار معين تمتد إلى خارج حدود التأثير الأصلية المقصودة. وبالتالي ينبغي على المدير أن يكون مستعداً للدفاع عن قراره، أو تعديله، أو إلغائه. وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

وهناك بعض المحاذير المهمة والتي يجب الانتباه لها عند اتخاذ القرار، من أهمها:

• لا للمجاملات في اتخاذ القرار:

عند اتخاذ القرارات الناجحة لابد وأن تترك المجاملات جانباً، فالقرار السليم يتطلب الصدق والشفافية الكاملة وعدم المجاملات حتى يحقق الهدف منه.

• لا للعواطف:

لا للعواطف لأن العواطف عواصف، وهذا ما نراه كثيراً بين الآباء والأبناء عندما تغلب عليهم العاطفة فيتخذون قرارات خاطئة بهدف إرضاء أبنائهم، وهم في الأصل يساعدونهم على السير في طريق تملأه الأشواك، وأيضاً كم تكون العاطفة سبباً في اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد والميثاق أو يخالف ما ينبغي أن يكون عليه الإنسان، فهناك من المواقف ما يستحق الحسم والحزم وإلا ستضيع الحقوق ويكون الفشل هو النتيجة الأكيدة.

• لا للتردد والتراجع:

كثيرا ما يتردد الناس عند اتخاذ أي قرار إلى أن تضيع منهم الفرصة ويتهي الوقت المناسب لإنجاز عمل معين، فلا تجعل التردد سببا في ضياع فرصتك وتبدد طموحك وتوكل على الله وابدأ في تنفيذ القرار ما دمت تتوقع منه الخير لك ولن حولك.

• لا للإذاعة والنشر (استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان):

من الخطأ الذي يقع فيه البعض، أنه إذا أراد أن يفعل أمراً أو يتخذ قراراً أذاعه في كل مكان ولكل من يعرفه، فتأتيه أموراً لم يكن يتوقعها أو يعمل لها حساباً، لذا فعليك بالكتمان فإن ذلك أفضل وأوصل إلى الغاية، كما أن إشاعة الأخبار لا يأتي منها في غالب الأحوال إلا الضرر.

• لا للعجلة:

فإن العجلة غالباً ما يصاحبها الندامة، وأيضا البطء الشديد غير مطلوب، نعم نحتاج إلى رفع الكفاءة في اتخاذ قراراتنا وسرعة تنفيذها وجني ثمارها، لكن العجلة المبالغ فيها والتي لا تعطي لكل خطوة وقتها المناسب في التنفيذ، كثيرا ما تأتي بعواقب وخيمة وبأمور لا تحمد عقباه.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن الحقيقة المنطقية تؤكد دائماً على: أن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف وفي كل الأوقات، وذلك ما قد لمسها أيضا الخبراء ووضحوه في كتابتهم، عندما أكدوا على أهمية الشورى والعمل بالأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية بهدف توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

- هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:
- عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً.
 - السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
 - استشارة المرؤوسين أحياناً في موضوعات مهمة نسبياً.
 - استشارة المرؤوسين في قرارات مهمة بنسبة 100٪.
 - اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثر إيجابي في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم كما أنها تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات بروح مرتفعة.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

شروط نجاح القرار الجماعي:

- إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من حيث "الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة" حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل الممكنة على أساسها.
- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

العلاقة بين مهارتي حل المشكلات واتخاذ القرار

أولاً: أوجه الشبه:

- كلاهما يتضمن مجموعة من الخطوات (تبدأ بمشكلة وتنتهي بإيجاد حل لهذه المشكلة).
- كلاهما يحتاج إلى تفكير عميق للوصول إلى مجموعة حلول.
- تقييم البدائل أمر ضروري في الحالتين.
- كلاهما يسمح بتنوع البدائل واختيار أفضلها.
- كلاهما يهدف إلى الوصول إلى قرار نهائي يرضى الأطراف ويحقق المصلحة للجميع.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- في عملية حل المشكلات يبقى الفرد دون اجابة متكاملة ويحاول أن يصل إلى حل علمي لمشكلته، أما في اتخاذ القرار قد يبدأ الحل بحلول مقبولة وتكون مهمته هي الوصول إلى أفضل هذه الحلول.
- يتم تقييم البدائل المختارة للحل في عملية اتخاذ القرار بصورة متزامنة أو دفعة واحدة.
- لا يوجد في عملية اتخاذ القرار بديل صحيح من الناحية الموضوعية وقد يكون هناك أكثر من بديل واحد مقبول.
- عملية حل المشكلات تعتمد بشكل كبير على الخبرات السابقة والاستفادة من التجارب الناجحة فيها.