

الفصل السادس

أنواع القرارات الإدارية

١ . أنواع القرارات

٢ . خطوات صناعة القرار

٣ . القرار الأخلاقي

٤ . القرارات المبنية على البيانات : الإطار المفاهيمي



الفصل السادس

أنواع القرارات الإدارية

١. أنواع القرارات

هناك عدم إتفاق بين عدد كبير من الباحثين حول تحديد أنواع القرارات الإدارية، التي يمكن إعتبارها قاعدة عامة تطبق في جميع الأحوال و الظروف، لإن مسألة تصنيف و تقسيم القرارات تخضع لإعتبارات الباحث و المعيار الذي يتبناه، من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات، مما أدى إلى ظهور إجتهادات حول إيجاد عدد من أنواع القرارات تحمل مسميات و إصطلاحات مختلفة، ولكن بصفة عامة توصل علماء الإدارة لأهم المعايير لتصنيف القرارات الإدارية، والتي تتمثل في المعايير التالية:

تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة (هوارى، ١٩٨٢)،
ووفقاً لأساليب إتخاذها، ووفقاً لظروف إتخاذها، ووفقاً لأهمية القرارات، ووفقاً
لإمكانية برمجتها و جدولتها، ووفقاً للنمط الإداري لمتخذها (كنعان، ١٩٩٢)،
فبشكل عام يمكن تصنيف القرارات إلى نوعين رئيسيين:

- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات الروتينية التي تتكرر، وتتخذ في
مواجهات المشكلات البسيطة، التي لا تحتاج إلى تحليل دقيق،
وتقتضي سرعة البت فيها، كما أنه لا يترتب على تغييرها، أو إلغائها
آثار ضارة بالمؤسسة، وتعتمد هذه القرارات على خبرات المدير،
ومعرفته بالمواقف أو المشكلات المماثلة، وفي كثير من الحالات
تكون الخيارات متوفرة مسبقاً، مثل القرار بشأن طلب إجازة،



فالخيارات في هذه الحالة معروفة مسبقاً، وهي الموافقة، أو غير الموافقة.

- **القرارات غير المبرمجة:** وهي القرارات المبتكرة التي تعالج حالات أو مشكلات غير روتينية جديدة على القسم، أو المؤسسة، وغير متكررة، ويكون للقرار المبتكر آثار طويلة على المؤسسة، وهذا النوع يحتاج إلى البحث والتقصي، ووضع البدائل المختلفة، ثم إتخاذ القرار إضافة إلى خبرة المدير السابقة (شقبوعة، ٢٠٠١).

٢. خطوات صناعة القرار

تتلخص خطوات صناعة القرار كما جاءت في (شقبوعة، ٢٠٠١، يدك، ٢٠٠٧) بما يلي:

١- **تحديد الهدف:** يعد تحديد الهدف هو الخطوة الأولى للتوصل إلى القرار الصحيح، الذي يوفر المعالجة الفعالة للمشكلة، وعلى المدير أن يسال نفسه ما الذي أريد تحقيقه بهذا القرار، وما هي النتائج المتوقعة، ويجب أن يبقى الهدف نصب عينيه عند إنتقاله من خطوة إلى أخرى.

٢- **تحديد الضوابط:** تكون حرية إتخاذ القرار مقيدة بضوابط وشروط، تحد من حرية المدير في إتخاذ القرار، وتعتبر سياسة المؤسسة والقوانين والأنظمة، من أهم الضوابط التي تحد من حرية المدير في إتخاذ القرار، وتصنف الضوابط والشروط إلى نوعين:

أ- **ضوابط وشروط واجبة:** يجب أن تتحقق في الحل المقترح، وإذا لم تتحقق يكون الحل غير مقبول.

ب- **ضوابط وشروط مرغوبة:** وهي التي يفضل أن تتحقق في الحل، إلا أن عدم تحقيقها لا يلغي القرار، ومن الملاحظ هنا أن الضوابط



والقيود تقيد التفكير، وتحد من الإبداع، وخاصة عند إفتراض قيود دون تمحيصها، فإن الضوابط غير المخصصة تشكل عقبة في طريق إتخاذ القرار.

٣- **تحديد البدائل:** عند إختيار البدائل يجب تحرير الفكر، واللاجوء إلى العصف الذهني، ووضع البدائل التي يمكن أن تؤدي إلى القرار الذي يوصل لحل المشكلة.

٤- **إختيار البديل المناسب:** يعتمد إختيار البديل الأفضل على مدى تحقيق هذا البديل للشروط الواجبة.

٥- **إستشارة الأشخاص المتأثرين بالقرار:** إن مشاركة ومشاورة الأشخاص المعنيين بالقرار يجعلهم أكثر تقبلاً للقرار و يحفزهم على تنفيذه.

٦- **تنفيذ القرار:** قبل تنفيذ القرار لا بد من تقييم الوضع، ثم إختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار، وذلك لتفادي أية نتائج أو ردود فعل سلبية من تنفيذ القرار.

٧- **تتبع تنفيذ إجراءات التنفيذ:** بعد إتخاذ القرار لا بد أن يتابع المدير و يراقب الأداء، ليحقق التنفيذ بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من القرار.

٣. القرار الأخلاقي

يتخذ يومياً قرارات عديدة سواء على مستوى الفرد الشخصي، أم على المستوى الأسري أم على المستوى الإداري في المنظمة، ومن هذه القرارات ما يؤثر على الفرد نفسه، ومنها ما يؤثر على الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر، فالإنسان يتخذ قرارات عدة بشكل دائم، وتعتمد نتائج هذا القرار على وضعية الشخص المتخذ لهذا القرار، فجميع كلامنا، وأفعالنا، وإتجاهاتنا تعكس



خيارات وهذه الخيارات إما أن تكون أخلاقية أو لا أخلاقية، فيحكم على هذه الخيارات بالأخلاقية إذا إتسمت بخصائص يتفق عليها المجتمع، وتجمع عليها كافة الثقافات بأنها صحيحة، وإذا ما خرجت هذه الخيارات عن خط سير المجتمع، فيمكن وصفها بالأخلاقية. إن هذه الخيارات و الأحكام تصبح ذات قيمة أكبر وأهمية أكثر عندما تصدر من الإداري الذي تتأثر بأحكامه شريحة واسعة من البشر، فإذا ما خلت هذه الخيارات والأحكام من القيم، فإنها تتسم بالسلبية والآثار المدمرة على المتأثرين بهذا القرار، وبالتالي على المؤسسة وعلى المجتمع ككل، والإنسانية جمعاء.

إن السلوك الإداري مفعم بالقرارات ذات الأبعاد القيمية، فالإداريون يعيشون عملية ممارسة مستمرة لمنظوماتهم القيمية، و يتضح ذلك في جميع مستويات الهرم الإداري، و بشكل خاص عند مستوى صنع السياسات. فالقيم مستمدة من المخزون الثقافي للإداري، وهي التي تحكم سلوكه بالسلب و الإيجاب، فالقيم تؤثر بشكل واضح في عمل الإداري ولا سيما عند إتخاذ القرارات، فلا يوجد قرار يخلو من القيم، وأي قرار له كلفة إجتماعية، وتحديد الكلفة الإجتماعية للقرار يتطلب من الإداري الإستناد الحضاري التي يتم في ضوئها إتخاذ القرار. لذا لا بد أن يتوفر لدى الإداري نظرة ثاقبة في مجال دراسة البعد القيمي، و دراسة إنسجام القرار مع المحيط الذي يعمل فيه (الطويل، ٢٠٠١)، (يدك، ٢٠٠٧) فعند إتخاذ أي قرار لا بد من طرح الأسئلة التالية:

- هل هذا القرار سيؤذيك، أو سيؤذي الآخرين مادياً ونفسياً؟.
- هل هذا القرار سيؤذي أي شخص عاطفياً؟.
- هل القرار يؤذي ويؤثر على سمعتك ويقلل من مصداقيتك ويدطم علاقاتك؟.



- هل هذا القرار سيعيق تحقيق أي من الأهداف؟.

فإذا ما تم طرح هذه الأسئلة، وتم التريث قبل أي قرار بالإستناد إلى المعلومات و البيانات الصحيحة، إن كان على المستوى الشخصي، أو المؤسسي، فإنها حتماً ستقربنا من القرار الأخلاقي و تجنبنا أي تبعات غير مقبولة للقرار.

وهنا لا بد من التمييز بين القرار الأخلاقي والقرار الفعال، إذ إنه ليس كل قرار فعال أخلاقياً، كما أنه ليس كل قرار أخلاقي فعالاً، إذ قد يكون القرار فعالاً ولكنه غير أخلاقي، ويؤدي إلى نتائج غير أخلاقية، فعلى سبيل المثال إذا كذبنا لنحصل على شيء ما فإننا سندخل عليه، فالقرار هنا فعال ولكنه غير أخلاقي، كما قد يكون أخلاقياً ولكنه غير فعال، فإذا ما عملنا لجعل شخص ما يشعر بأنه جيد، أو أن ذلك العمل جيد لهذا الشخص، ولكن هذا العمل جعله يشعر بأن ذلك العمل سيء إن القرار هنا غير فعال، وكذلك إذا قررنا أن نعمل شيئاً فقط لإضفاء السرور على صديق، ولكن نتيجة هذا القرار جعلتنا نعيش في مشكلة، بالتالي فإن القرار غير فعال، لذلك حتى تكون القرارات جيدة لا بد أن تكون فعالة وأخلاقية، فالقرار الأخلاقي هو الذي يتصف بالدعامات التالية:

- القرارات الأخلاقية تولد وتحافظ على الثقة.

- تظهر الإحترام.

- القرارات الأخلاقية عادلة ومتفهمة لاهتمامات الآخرين.

- القرارات الأخلاقية متوافقة ومنسجمة مع المواطنة.

- القرارات الأخلاقية تتصف بالمسؤولية.

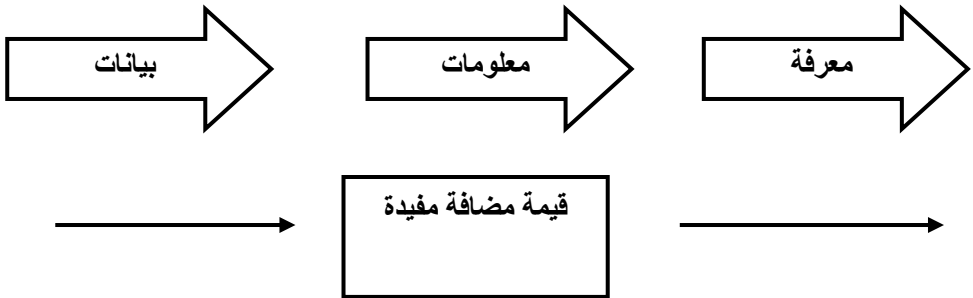
أما القرار الفعال فهو القرار الذي يتم بواسطته إنجاز ما نريد إنجازه، و يجيب عن التساؤل البسيط: هل أنت راض عن النتائج؟، فإذا كانت النتائج غير مرغوبة فالقرار غير فعال (Chismacdonald,2002).



فالقرار الجيد هو القرار الفعال والأخلاقي المبني على التأملي والتحليل والإستبصار بعواقب الأمور، و هو المبني على معرفة ما تعمله، ومن ثم عمله، فالمتطلب الأول للقرار الجيد هو التمييز و إستبصار ما بين الصح والخطأ، ففي هذا السياق يؤكد هاني عبد الرحمن (٢٠٠١) على البعد الأخلاقي لمدير المدرسة، إذ يورد من مبادئ أخلاقيات مدير المدرسة أن لا يتم إتخاذ أي قرار دون تشاور مناسب، كما لا يتم تبرير القرار، بل تبيان أسبابه، كما يؤكد على الإلتزام بالعمل على تنمية روح التشاركية، والإحساس بمسؤولية صناعة القرار من خلال أسلوب تشاركي، يوفر البيانات و المعلومات، وكذلك معطيات التغذية الراجعة.

٤. القرار المبني على البيانات: الإطار المفاهيمي

إن عدم توفر معلومات دقيقة تجعل المديرين يعتمدون في قراراتهم على النوايا الحسنة، إن جمع البيانات ما هي إلا البداية، وحتى تصبح البيانات ذات قيمة مضافة وفائدة للإدارة، يجب أن تسير خلال عدة متواليات، فيجب أن تتحول البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، وتتم المعرفة من خلال الفهم الصحيح للمعلومات. ويبين الشكل (٣) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.





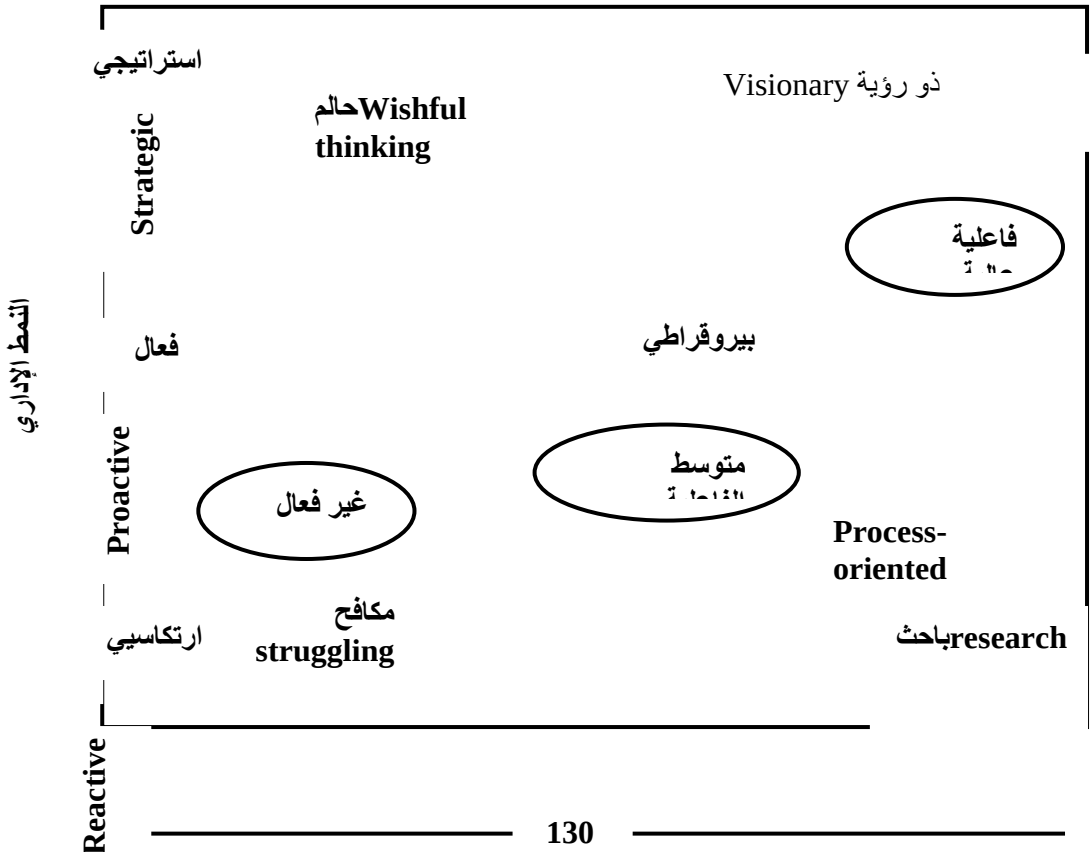
شكل (٣)

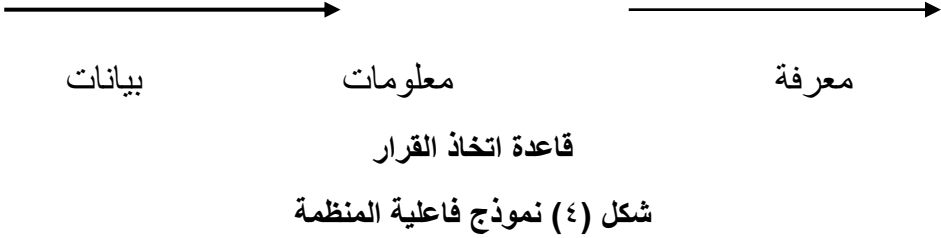
العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

(Cristopher,2003,p20)

المصدر: فعندما تعالج البيانات فالنتيجة هي معلومات، والمعرفة هي الجسم المنظم للمعلومات التي تمكنا من أن نعمم و نتدبأ بفاعلية، وتوجد المعرفة عندما تبدأ المعلومات بإنتاج الحقائق، أو عندما نصل إلى نتائج عامة كنتيجة لتجميع المعلومات ((Bodenstab,1997) الوارد في (Christopher,2003).

ولبيان فاعلية المنظمة، وعلاقتها بالنمط الإداري المتبع فيها، فقد طور تانج Tang نموذج كما في شكل (٤) يبين درجة فاعلية المنظمة، وعلاقتها بالنمط الإداري، والمرجعية التي تبني عليها القرارات المتخذة.





Source: Tang,v (1991), The organizational implications of an EIS implementation, Journal of Systems Management,42(11),p.12 in Christopher (2003,p21).

يبين الشكل أثر بعدي النمط الإداري، والقاعدة التي تبنى عليها القرارات على فعالية المنظمة، حيث الجهة السفلية اليسرى من الجدول تمثل الإداري الانعكاسي، الذي تنقصه البصيرة، ويتصرف كرد فعل للأحداث، بناء على بيانات خام غير محللة، وبالتالي فإن هذا النمط من القياديين يعاني من أزمات مستمرة في منظمته، وهو بذلك يتسم بقيادة غير فعالة، أما الركن الأيمن السفلي من الجدول، فيمثل الإداري الباحث، الذي تقوده المعرفة research-oriented فهو يمتلك المعرفة الكاملة ولكنه غير قادر على إتخاذ القرارات، والجهة العليا اليسرى تمثل الإداري الإستراتيجي، الذي يمتلك الخطط الإستراتيجية، ولكنه غير قادر على تطبيق المعرفة، فهو يستخدم البيانات الخام فقط، وفي هذه الحالة يكون حالماً، أما الجهة العليا اليمنى من الجدول فهو الإداري الاستراتيجي، الذي يبني قراراته على المعرفة، فهو الإداري ذو الرؤية الذي يملك البصيرة لوضع التعليمات، وهو الملهم للأفراد، والإدارة هنا فاعلة جداً، لقد وجد



أن طريقة إختيار المديرين لتطبيق المعرفة، وممارسة إستخدام المعلومات لها آثار عميقة في فاعلية منظماتهم، فالبيانات والمعلومات والمعرفة المفيدة عوامل حاسمة في إتخاذ القرار الإداري (Christopher, 2003).

ومع إزدياد التطور التكنولوجي للمجتمعات، فإن عالم العمل يصبح أكثر تعقيداً، ويتواجد في بيئة سريعة التغير، ويتطلب العمل أن يكون ضمن فريق متكامل، فالعمل البسيط والفردى، الذي من السهل التنبؤ به، يحتاج إلى بيئة إدارية هرمية hierarchical structure أما العمل المعقد والذي من الصعب التنبؤ به، فيحتاج إلى اللامركزية، وشمول كافة العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرار وإلتزامهم به. إذ أثبتت الدراسات، أن المشاركة في إتخاذ القرار تزيد من إلتزام الجماعة بتنفيذ القرار، ففي دراسة واستون، وميكاليسون، وشارب.

Waston, Michaelson, and Sharp(1991)

في مقارنة القرارات التشاركية والقرارات الفردية، و بينت الدراسة أن كافة أفراد المجموعة إكتسبوا الخبرة الكافية، وإن أفضل ألعضاء أصبحوا أقل أهمية لنجاح المجموعة.

(Spuck et al., 1997)

بينما البيانات وحدها لا تزود إداريي المدارس بالبراعة والخبرة والبداهة لجعل التلاميذ في المسار الصحيح للتعليم، إلا أن عدداً كبيراً من الإداريين مقتنعون بأن القرارات المبذوية على البيانات تلعب الدور الرئيس في تغيير التعليم، إذ يشبه مشرف التقويم والبحث في المدارس العامة في نيوجرسي Brian Osborne، المدير الذي لا يستخدم البيانات في قراراته كالطيار الذي يقود طيارته وسط عاصفة في الليل، وليس لديه أي أدوات أو أجهزة للقياس، فهو كالأعمى مصيره الهلاك.



.(Shorr,2003)