

الفصل الخامس

الهيكل الإداري التنظيمي للقرارات الحاسمة

اتخاذ القرارات الإدارية (مراحلها وأنواعها)

يعتبر القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامج معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس، ماذا سنعمل، من سنزوجه، أسماء أطفالنا فهذه الأمور كلها قرارات.

والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها.

تعريف القرار:

القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

أهمية اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد

الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

مراحل اتخاذ القرارات:

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير. ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2. البيانات والمعلومات الكمية.

3. البيانات والمعلومات النوعية.

4. الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوام منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

1. تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم

الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

2. اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

3. قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

4. درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة

5. درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

6. مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

7. القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

8. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

9. كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

1. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
 2. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
 3. وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
 4. كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.
- هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد.**

- إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- وأخيراً 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.

حيثيات اتخاذ القرار.

أولاً- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتاباً، أو بمجرد أن
تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تتضجك شيئاً فشيئاً، والخبرة التي تكتسب
مع الأيام ويمتلئها الإنسان بالممارسة وبشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار
السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من
غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ
القرار الصحيح، وهو يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانياً- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه:

وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من
اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في
مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائماً لا يبيت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقها معلقة
فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائماً يدور في حلقة
مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئاً، لأنه لم يختَر بعد، هل يدخل في كلية
الطب أم يدرس في كلية الهندسة؟ يمر العام والعامين وهو على غير
استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيراً فيدرس فصلاً في الطب والثاني
يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختياراً صائباً فيمضي للعلوم، ثم يرى
أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو - كما يقولون - يتخرج

بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة. أيضا تضيع الفرص وتمرّ، فإن لم تتخذ القرار وتغتتم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في اتخاذ القرارات، اعزم وأعقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام.

ثالثاً- اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة:

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

رابعاً- ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته: لأنه بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

محاذير اتخاذ القرار:

- لا للمجاملات في اتخاذ القرار.
- لا للعواطف.

- لا للتردد والتراجع.
- لا للإذاعة والنشر.
- لا للعجلة.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

- **القيم والمعتقدات:** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.
- **المؤثرات الشخصية:** لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.
- **الميول والطموحات:** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.
- **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

أنواع القرارات الإدارية:

أولاً- القرارات التقليدية:

أ- **القرارات التنفيذية:** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ثانياً- القرارات غير التقليدية:

أ- **القرارات الحيوية:** هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير — متخذ القرار — بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير — متخذ القرار — لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- **القرارات الإستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية

والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات
وتناقشها.

منقول المعلومات المحاسبية:

بعد الثورة الصناعية في القرن العشرين وما تلاها من تطور
تكنولوجي في الحاسب الآلي ظهرت على الساحة الثورة المعلوماتية الهائلة
والتي ساعد في بروزها ذلك التطور الكبير في علوم الحاسب ، فالمعلومات
التي كانت تخزن في أمهات الكتب على أرفف كبيرة الحجم أصبحت الآن
تخزن على قرص ضوئي .

تلي تلك الثورة المعلوماتية ثورة الاتصالات والتي تربعت عليها
الإنترنت والتي عززت أهمية المعلومات وأعطتها ميزة الوصول السريع لها
بعد حصولها على ميزة التخزين في الحاسب وأقرصه المرنة والضوئية.
تعرف المعلومات على أنها : " البيانات التي تمت معالجتها لتصبح
بشكل أكثر نفعاً للمستقبل والتي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ
قرارات مستقبلية."

إن علاقة المعلومات بالبيانات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج
النهائي، حيث بعد إضافة مهارات صناعية على المادة تتحول إلى منتج
نهائي بالضبط يحصل على البيانات التي بعد استخدام مهارات معينة غالباً ما
تكون باستخدام الحاسب لتتحول تلك البيانات بعدها لمعلومات تخزن في
الحاسب الآلي.

تسمى عملية معالجة البيانات باستخدام الحاسب بالمعالجة الإلكترونية
والتي تعالج فيها البيانات فترتها أو تبويبها أو تعالجها حسابياً أو غير ذلك

من المعالجات مما يشكل المعلومات والتي إما أن تخزن فيشكل تراكمها المعرفة أو إما أن يعاد معالجتها كتغذية راجعة.

من هنا يتضح لدينا أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات ، حيث أن متخذ القرار إذا أراد حل مشكلة معينة فانه يلجأ إلى تعريفها ثم تطوير بدائل الحلول لها ، ومن ثم جمع المعلومات لكل بديل المعلومات التي يجمعها قد يكون في حالة تأكد منها أو في حالة المخاطرة أو في حالة عدم التأكد من المعلومات التي لديه .

أصبح علم الحاسوب وعلم المحاسبة متلازمان ومتكاملان بسبب أن المحاسبة علم اجتماعي يتأثر بالمتغيرات الاجتماعية التي تطرأ عبر الأزمنة ومن أهم هذه المتغيرات المؤثرة هي تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وحتى يقوم المحاسبون بمهامهم بدقة وملائمة عليهم إسناد أعمالهم للحاسوب بما فيه من برمجيات محاسبية معالجة لبيانات المعاملات المالية وبنوك المعلومات المحاسبية الحافظة.

نظام المعلومات المحاسبية يحتوي على مكونات وعناصر عدة من أهمها البرمجيات المحاسبية وبنوك المعلومات المحاسبية ، يهدف هذا النظام لمعالجة البيانات المالية المدخلة من خلال برمجياته المحاسبية ليتم إستخراج المعلومات المحاسبية التي تكون على شكل تقارير ووثائق وقوائم مالية نهائية تقدم لجميع المستفيدين من هذا النظام.

المعاملات المالية التي تحدث في منشآت الأعمال تتميز بالتكرار الإجرائي المستمر مما أعطاهما صفة الدوران في الأعمال والمهام عبر الفترات المحاسبية للمنشأة ، فكان لدينا دورة الإيرادات والنفقات والإنتاج

والمالية ودورة الإقرار المالي التي يتمخض عنها التقارير المحاسبية التي تمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبية ، وللحاسب دور كبير جدا خلال هذه الدورات التشغيلية تحت ظل نظام المعلومات المحاسبية.

منشآت الأعمال في حاجة كبيرة لنظام معلوماتي في مجال محاسبة الموردين والعملاء والموظفين والحكومة مما يدفع إدارتها لنزعات تطويرية لمثل ذلك النظام تنتهي بمشكلة الاختيار من بين بديل تطويرها في المنشأة أو الحصول على استشارات من شركات متخصصة ، وفي كلا البديلين تمر عملية التطوير هذه لمراحل تبدأ بالتخطيط لهذا النظام المعلوماتي المحاسبي لمعرفة جدواه الاقتصادية والتشغيلية والقانونية ، ومن ثم تحليله وتصميمه وتنفيذه وتشغيله وصيانته ، وهنا تبرز أهمية التفاهم الفني بين الإدارة والمحاسبة وقسم الحاسب الآلي من أجل الحصول على نظام معلوماتي محاسبي يلبي متطلباته على أكمل وجه ، وليتحقق هذا التفاهم على فرق التطوير المعرفة بأصول المحاسبة وعلى المحاسبون والإدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات وإمكانياتها التقنية.

بنك المعلومات المحاسبية يمثل تكنولوجيا ضرورية لحفظ المعلومات المحاسبية لاسترجاعها المستقبلي بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية ، هذا البنك عبارة عن جداول (ملفات معاملات) مترابطة تعطي ميزات من أهمها منع التكرار في حفظ البيانات والمعلومات وسهولة الاسترجاع والتحديث والإلغاء والإضافة وغير ذلك من عمليات معالجة ، ويمكن الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات في إدارة هذا البنك عن بعد سلكيا أو لاسلكيا.

المحاسب المثالي وجمشيد من البرمجيات المحاسبية (العربية) المعالجة لبيانات المعاملات ، وبرنامج إنستانت المحاسبي من البرمجيات المستوردة لمعالجة بيانات المعاملات ، و برنامج المايكروسوفت إكسيل يمثل برنامجا على شكل جداول إلكترونية يستخدم بشكل واسع في تنفيذ أوراق العمل المحاسبية واستخدام الإقترانات المالية والمحاسبية والإحصائية لأغراض المعالجة للبيانات.

من المواضيع الحيوية في مجال المعلوماتية هو الرقابة والتدقيق والأمن المستند للحاسب الآلي ، فالحاسوب يستخدم في سبيل تحقيق الرقابة على مستوى منشأة الأعمال من خلال التقارير الرقابية المتعلقة بالموظفين والآلات وغيرها للتأكد من أن الأهداف المخطط لها يتم تحقيقها بأقل الانحرافات السلبية ، أما التدقيق المستند للحاسب فهو يعني استخدام برمجيات التدقيق في اختيار عينات إحصائية لتدقيقها وخصوصا من خلال المحاكاة لواقع المنشأة المهني ، وهنا يكون متطلبا من المدقق لنظام المعلومات المحاسبية أن يشارك في عمليات التطوير لهذا النظام وبالتالي عليه فهم تقنيات التطوير للمشاركة الإيجابية في الوصول لنظام معلوماتي محاسبي خال من الخلل ، أما الأمن فهو قد يكون أمنا على البرمجيات وبنوك المعلومات من خلال وضع إجراءات تلغي مخاطر الاختراق للسرية وخصوصا عند تراسل المعلومات محليا أو دوليا والتي منها تشفير المعلومات المتراسلة بين المرسل والمستقبل ، أما الأمن المادي فيحتاج إلى تكنولوجيا محوسبة أمنية تحد من المخاطر الطبيعية كالحرائق ومن المخاطر الغير طبيعية كالسرقات.

خطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بخطوات معينة ، وقد اختلف كتاب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات .

الخطوات المختصرة لعملية اتخاذ القرار هي:

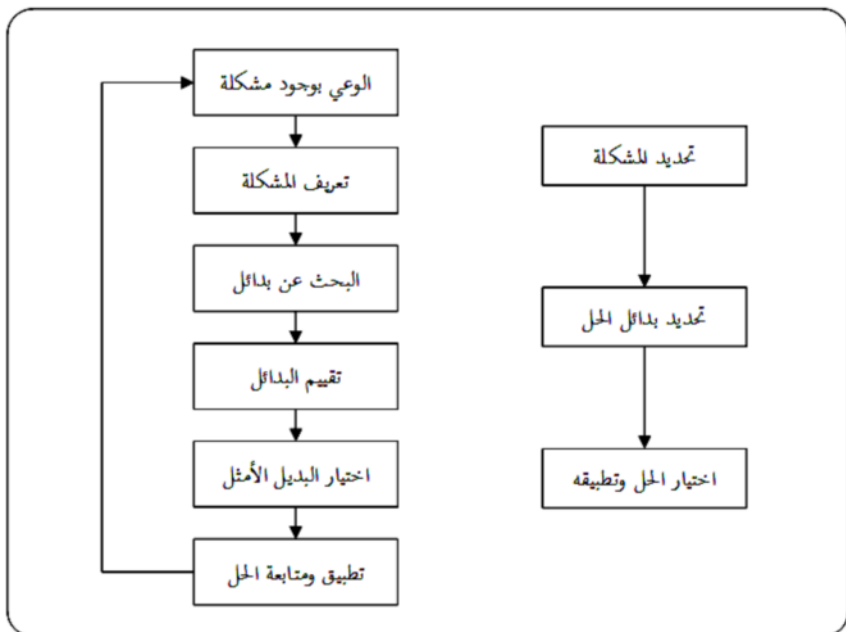
1. تحديد المشكلة.
2. جمع بيانات وحقائق من المشكلة وبدائل الحلول.
3. اختيار الحل الأمثل.
4. تطبيق الحل ومتابعته.

الخطوات التفصيلية لاتخاذ القرار:

1. الوعي بوجود مشكلة.
2. تعريف المشكلة وحدودها.
3. البحث عن بدائل مختلفة للحل.
4. تقييم بدائل الحل.
5. اختيار انسب بديل للحل.
6. تطبيق ومتابعة الحل.

وسنعمد في شرحنا على الخطوات التفصيلية حتى يمكن إعطاء وصف تفصيلي للقارئ عن محتوى وطبيعة عملية اتخاذ القرارات .

أما الخطوات المختصرة فنكتفي بأن نصورها في الشكل (1-4)



شكل (1-4) خطوات عملية اتخاذ القرارات

أولاً: كن واعياً بالمشاكل المحيطة بك.

يهمل كثير من المديرين هذه الخطوة، والسبب في ذلك أن هناك خوف لا شعوري من التعرف على المشاكل والوعي بها، لأن الوعي بها يعني ضرورة مواجهتها بالتعرف على ماهيتها وبمحاولة علاجها، وهذا الأمر يعني مواجهة أعباء إضافية لا يود المديرون أن يتحملوها، إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة، فالمشاكل الحالية التي لا يواجهها المدير بالتعريف والحل هي مشاكل مستقبلية أكثر استشرأً وتعقيداً، وعليه يكون من الأفضل تكوين وعي بالمشاكل المحيطة ومواجهتها.

والمدير الناجح يمكن أن يكون واعياً بالمشاكل المحيطة به لو اتبع بعض الإرشادات والخطوات التالية التي ترفع من حساسيته للمشاكل:

1. اقرأ وراجع التقارير الإدارية المرفوعة إليك.
2. قارن مدى التقدم في التنفيذ بما هو وارد في الخطة أو الميزانية.
3. قارن أداء إدارتك بالإدارات المماثلة.
4. اجب عن السؤال: هل هناك شكاوى من مرؤوسيك؟
5. اجب عن السؤال: هل هناك شكاوى من المعاملين مع إدارتك؟
6. اجب على السؤال: هل الاتجاهات النفسية لمرؤوسيك جيدة؟ هل هم راضون عن العمل؟
7. ابحث عن مؤشرات مشاكل بين مرؤوسيك مثل: معدلات غياب عالية، ومعدلات تأخير عالية، ومعدلات إصابة عالية، ومعدلات ترك خدمة عالية.

ثانياً: شخص المشكلة بصورة سليمة.

يقولون أن التشخيص السليم للمشكلة هو نصف الحل، والطبيب يشخص المرض من أعراضه، فارتفاع الحرارة، والصداع، والرشح الأنفي، والالتهاب الزور هي الأعراض وليس المرض، وأن المرض هو نزلة برد أو الأنفلونزا. كذا الحال فإن انخفاض حماس الموظفين، وارتفاع معدلات غيابهم وتأخيرهم، وتعقد الإجراءات، وشكاوى الإدارات المتعاملة مع القسم المعني بالأمر قد تكون كلها أعراض لمشكلة واحدة وهي انخفاض إنتاجية الإدارة بهذا القسم. ويشير بعض كتاب الإدارة إلى أن أهم خطوة في اتخاذ القرار من الإدارة هي تشخيص المشكلة، وهذا صحيح إلى حد بعيد حيث أن التشخيص الخاطئ يعني أن العلاج خاطئ أيضاً.

والآتي بعض النصائح المفيدة في تشخيص المشكلة:

1. اجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وأعراضها.
2. ابحث العلاقة بين هذه المعلومات ومدى ارتباطها بالمشكلة.
3. ضع عدة تعريفات وتشخيصات للمشكلة.
4. فرق بين ما هي أعراض؟ وما هي مشاكل؟ أو بين ما هو سبب وما هو نتيجة؟
5. راجع نفسك مرة أخرى: هل المشكلة التي قمت بتحديدتها وتشخيصها هي مشكلة حقيقية أو أحد أعراضها؟
6. راجع نفسك مرة أخرى، هل الأعراض التي قمت بجمع معلومات عنها تعزز تشخيصك للمشكلة؟

ثالثاً: ابحث عن بدائل للحل:

يحتاج الأمر بعد تحديد المشكلة تطوير ووضع أكبر عدد ممكن من بدائل حل، وبما أن العقل البشري محدود بخبراته السابقة وبقدراته، فإنه يجب الاستفادة بها، مع الاستفادة بمصادر أخرى يمكن أن تساعد في تقديم واقتراح عدد آخر من الحلول. ويلجأ المديرون في غالب الأحيان إلى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل حل، إلا أن الوضع المثالي هو محاولة تشجيع هؤلاء المديرين على البحث عن بدائل أخرى للحل قد يساعد فيها الزملاء والمرؤوسون بدور كبير فيها.

ونقدم فيما يلي بعض النصائح الخاصة بالبحث عن بدائل الحل:

1. اعتمد على رصيد خبرتك السابقة في معالجة مشاكل مشابهة واسأل نفسك هل كنت موفقاً في التعرف على بدائل الحلول؟ وما هي هذه البدائل؟

2. تعرف ما إذا كان أحد زملائك قد تعرض للمشكلة نفسها وكيف أمكنه علاجها؟

3. اسأل الآخرين أن يسعدوك. وابحث عن النصيحة منهم.

4. اسأل مرؤوسيك أن يقترحوا بعض الحلول.

5. قم بعقد لجان لبحث المشكلة والحلول البديلة لها.

6. قم بمناقشة المشكلة في اجتماعات وشجع مشاركة الآخرين في اقتراح الحلول.

7. ابحث في الكتب والمراجع عن حلول علمية للمشكلة.

8. استنفد بخبرة الاستشاريين والخبراء وذوي الرأي.

رابعاً: قيم بدائل الحل.

وتهتم هذه المرحلة بدراسة مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل أو العائد والتكلفة لكل حل. والسؤال الذي يحاول أن يجيب عليه متخذ القرار هنا هو: ما هي قيمة كل بديل؟ ويستطرد متسائلاً ما هي نواتج كل بديل، وتأثيرها على الحل؟

وقدم فيما يلي بعض النصائح الخاصة بتقييم بدائل الحلول:

1. ضع أمامك قائمة بكل بدائل الحل.

2. استخدم الأرقام والاتجاه الكمي، ما أمكن، في التعرف على العائد والتكلفة (أو مزايا وعيوب) كل بديل.

3. إن لم يكن استخدام الاتجاه الكمي ممكناً، قم بوضع قائمة بالمزايا والعيوب لكل بديل.

4. حاول أن تقارن جانب المزايا بجانب العيوب وحدد أي من الجانبين يتغلب على الآخر.

5. قم بالشيء نفسه لكل البدائل لكي تتعرف على قيمة كل بديل.

خامساً: اختر انسب بديل.

يتم في هذه الخطوة اتخاذ الفعلي للقرار. ويشيع أن نسمع القول التالي في هذا الصدد: "المواجهة مثل هذه المشكلة اعتقد أن انسب حل هو كذا". ويمكن التوصل إلى اختيار انسب بديل لو تمكن المدير من إتباع الخطوات السابقة بصورة عقلانية رشيدة. إلا أن واقع الأمور يشير إلى تدخل جوانب شخصية مثل دوافع الناس وإدراكهم وخبراتهم في الخطوات الأربعة السابقة، مما يجعل الخطوة الخامسة وهي اختيار انسب بديل للحل غير رشيد. وقد يكفي أن يتعرف المدير على إمكانية تحيزه الشخصي في تعريف المشكلة وفي جمع معلومات عنها وفي استخدامه لخبرته السابقة في اقتراح حلول بديلة، ووعي المدير بإمكانية تحيزه قد يبصره إلى حد بعيد ويرشده إلى إتباع أسلوب أكثر موضوعية في عملية اتخاذ القرار.

سادساً: طبق وتابع الحل.

يتبقى بعد اختيار انسب بدائل الحل أن يقوم المدير بتطبيقه ومتابعة هذا التطبيق.

وعلى المدير أن يقوم بوضع إجراءات تفصيلية للتطبيق، كأن يقوم مثلاً أن الخطوة الأولى هي كذا والخطوة الثانية هي كذا، أو أن أسلوب

التطبيق يتم بالطريقة المعينة، أو أن الأشخاص المشتركين في تطبيق الحل هم فلان وفلان على أن يتحدد مهام كل منهم في التطبيق.

وبعد أو أثناء التطبيق تأتي مرحلة المتابعة، وذلك من خلال دراسة تقارير التقدم في الإنجازات، أو من خلال مراجعة أنشطة معينة في تواريخ معينة للتعرف على ما إذا كانت قد تمت بنجاح أو لا.

وتظهر أهمية مرحلة التطبيق والمتابعة في أنها ترشد المديرين إلى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق، مما قد يشير إلى أهمية اتخاذ قرارات جديدة في هذا الصدد. هناك أسهم مرتدة تشير إلى أن آخر خطوة في اتخاذ القرار تؤدي إلى اكتشاف مشاكل جديدة تحتاج إلى إعادة الكرة في عملية اتخاذ القرارات.

ويعني هذا الأمر أن اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة ومتكررة، وتفيد عملية مطابقة تنفيذ القرار في إعطاء المديرين مؤشرات عن مدى نجاحهم في اتخاذ القرارات وتقييم لمهاراتهم الشخصية في هذا المضمار.