

أنواع القرارات

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول: ماهية القرار

المطلب الأول: مفهوم القرار

المطلب الثاني: مراحل صنع القرار والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني: أنواع القرار

المطلب الأول: أنواع القرار حسب المعايير

المطلب الثاني: أنواع القرار حسب Herserte Simon و Henri Mintezberk

خاتمة عامة

مقدمة

إن هذا العصر هو عصر ثورة المعلومات وانفجار المعرفة وقد أدى هذا الانفجار في المعلومات والمعرفة التحول إلى اقتصاد أساسه المعلومات التي أصبحت مصدرا رئيسيا وهاما لحياة المؤسسة وديمومتها المدرجة أنها تسمى أحيانا بالدورة الدموية للتنظيم وتعد أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة والتي لها تأثير على قدرتها -المؤسسة- في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال كما تفيد المعلومات وبشكل كبير وفعال لمتخذي القرارات في كل المستويات الإدارية. وبالتالي فإن أي تطور لوسائل وأساليب جمع المعلومات ومعالجتها للحصول على المعلومات أصبح ضروريا من أجل خدمة عملية اتخاذ القرار.

ومثلما تطورت المعلومات ومفاهيمها وأساليب جمعها واستغلالها فإن مفهوم القرار تطور أيضا وأصبح تعقيدا ليتلاءم مع كافة المشكلات التي تواجه المؤسسة. وهذه الأخيرة التي أصبحت نظاما مفتوحا يتعامل مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها مما يزيد من تعقد المشاكل لتتطور بذلك أشكال مختلفة من القرارات، وهذه الأخيرة أيضا يجب أن تبنى على أسس وقواعد، وحتى يتسنى هذا كان لازما على المؤسسة أن تصمم نظاما للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات والمعلومات التي تتعامل بها، ويسهل عملية التخزين والمعالجة كذلك إيصال تلك المعلومات إلى المعنيين بالأمر. ونظرا لظهور ونمو أنظمة المعلومات سمح بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة والدقيقة من الكم والنوع حيث نجد أن الإدارة شهدت تقدما مذهلا أدى إلى تعقد وظائفها الإدارية هذا في ظل اتسام بيئة المؤسسة في عصرنا هذا بالحركة وعدم الاستقرار البيئي نتيجة التغير المستمر، وتعقد التنظيمات الإدارية خاصة على مستوى اتخاذ القرار التي تضمن للمؤسسة نموها.

المبحث الأول: ماهية القرار

المطلب الأول: مفهوم القرار

تعني كلمة قرار البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي وإحائي وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فانه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله).

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل –ومن وجهة نظر "لاندبرج" يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها ومن وجهة نظرنا فان صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين) إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى "طومسون" و"تودين" أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار) وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية

1. أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل
2. أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلاً بديلاً يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة
3. أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

وتدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

1. الموقف أو المشكلة
2. متخذ القرار
3. الهدف.
4. البدائل.
5. قواعد الاختيار..
6. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل

المطلب الثاني : مراحل صنع القرار

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أرتع وتسع خطوات أساسية يجب أن تنم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في:

- -تحديد وحصر المشكلة
- -تحليل وتقويم المشكلة
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- -جمع المعلومات
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- -وضع الحل المفصل حيز التنفيذ

أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

- -تعريف القضية
- -تحليل الموقف القائم
- -حساب وتحليل البدائل
- -المداولة
- -الاختيار

ويرى «سيمون» أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

- -اكتشاف المناسبات لصنع القرار
- -اكتشاف سبل العمل الممكن
- -اختيار بين سبل العمل

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى القرارات الرشيدة

- -تحديد المشكلة أو موضوع البحث
- -تحليل الموقف
- -تحديد البدائل والتدابير فيها
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكر وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية

2. الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وانما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار

3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجمه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية: يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي: الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره. الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذ له

المبحث الثاني: أنواع القرارات

المطلب الأول: أنواع القرارات حسب المعايير

هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

1. تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها: فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية. 2. تقسيم وفق معيار طبيعتها: فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فانه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

3. تقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها: هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين. 4. تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد: فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

على ان مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

تقسيم بحسب الموضوع محل القرار: فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثه تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهداف المتوقعة.

تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة: وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه. ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لتعدين متقاطعين هما:

البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتدانى متحدثه من تغيير إلى درجة جدية.

البعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها صنع القرار: دراسة في سوسيولوجي الإدارة

المطلب الثاني: أنواع القرارات حسب Henri Mintezberk و Hersertea Simon

يقسم هنري منتزيرف "Henri Mintezberk" سنة 1982م القرارات إلى ثلاثة أنواع:

1. القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تتخذ في القمة الاستراتيجية في المؤسسة وتمس الأمور العامة طويلة الأجل وسياسات التوجيه العامة (المنتج المراد إطلاقه، اختيار الأسواق، هامش الربح المراد تحقيقه على المدى الطويل).
2. القرارات الإدارية: وهي قرارات متوسطة الأجل ولكن تمس عمل وحدة تنظيمية أو وظيفية من أجل تحقيق الأهداف الفرعية التي تسمح بالوصول إلى أهداف عامة (التوظيف، الترقية، المشتريات) وتتخذ هذه القرارات من قبل المستويات المتوسطة.
3. القرارات الجارية: وتخص القرارات المتعلقة بالسير العادي واليومي للمؤسسة على المدى القصير من أجل تحقيق الأهداف التشغيلية وتخص جانب الوظائف أو مراكز العمل الفردي وليس الهياكل التنظيمية (تغيير تشكيلة العمل تعديل مواعيد زيارات للزبائن ، إصلاح قطاع الغيار من محركات وآلات وهذا النوع من القرارات يترك المبادرة من قبل المستويات الإدارية الدنيا.

أما Hersertea Simon يقسم القرارات إلى :

1. قرارات قابلة للبرمجة: التي توجد في أي مستوى إداري ما وتتعلق بتطبيق إجراءات معروفة متكررة وروتينية التي يمكن إسنادها إلى الحاسوب للقيام باتخاذها لأنها تتعلق بأجوبة معروفة لحالات يمكن التنبؤ بها مستقبلاً (نفس الأسباب تؤدي إلى نفس النتائج).
 2. قرارات غير قابلة للبرمجة: تتعلق بالقرارات الطارئة وغير المتوقعة مثلاً: زبون يطلب إدخال تعديلات على منتج معين لم يسبق إنتاجه من قبل، أو طلب عطلة غير مبرمجة في القانون الداخلي للعطل .
- كلما صعدنا كلما زادت كثافة القرارات الغير المبرمجة.

الخاتمة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار و Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking

قائمة المراجع

باللغة العربية

- 1- عبد الغفار الحنفي, عبد السلام ابو قحف, تنظيم وإدارة الاعمال, المكتب العربي الحديث, 1993.
 - 2- نواف كنعان, اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق, دار الثقافة عمان, 1998.
 - 3- حسن علي المشرقي, نظرية القرارات الادارية, مدخل كمي في الادارة, دار الميسرة عمان الأردن, 1997.
 - 4- سليمان سفيان ومجيد الشرع, المحاسبة الادارية (اتخاذ قرارات ورقابة), دار الشروق للتوزيع والنشر, الاردن, 2002.
- قدور بن نافلة, دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية, رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 2001/2002.