

# مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة

المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة

د / الأمين بلقاضي،

ملخص:

## Résumé:

L'entreprise est une structure socialement organisée, son fonctionnement ne dépend pas uniquement des moyens matériels, mais aussi des actions managériales, dont le processus de la prise de décision représente un élément essentiel.

Dans le présent article, nous tentons de revenir sur les mécanismes, les étapes, ainsi que les outils qui facilitent la prise de décision dans l'entreprise.

Abstract: The Company is a socially organized structure, its operation depends not only material resources, but also managerial actions, including the process of decision making is essential.

In this article, we attempt to return on mechanisms, the steps and the tools that facilitate decision making in the company

إن الطاقة الحقيقية والقدرة التنافسية في عصرنا الحالي لا تكمن في مدى امتلاك المؤسسة للموارد المادية، أو بمعنى آخر مدى اعتماد المؤسسة على الجانب المادي من رؤوس أموال ومعدات، بقدر ما أصبح الفارق والتميز بين المؤسسات الرائدة، يكمن في الاستغلال الأمثل للموارد اللامادية والاستثمار في البشر والإيمان بأن الطاقة البشرية هي الأكثر تحقيقاً للثروة والنماء لصالح المؤسسة، لذا نجد التسيير الحديث للمؤسسات يركز على تامين متغيرات لا تأثر في الحلقة الإنتاجية مباشرة لكن لا يتم العمل إلا بتوفرها، ومن بين هذه العوامل النوعية نجد عملية صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة.

هذه القرارات التي من شأنها أن تجمع شمل أعضاء التنظيم وتوحد كل جهودهم وطاقتهم من اجل التطبيق الجيد والسليم والكفء لما اتخذ من قرارات، كما يمكن أن تخلق هذه القرارات حالة من الاضطراب بين الموظفين وتشتت أفكارهم وجهودهم وتدفعهم للتكتل فرادى وجماعات من اجل تحقيق أهداف شخصية على حساب المصلحة العامة للتنظيم ككل متكامل، الشيء الذي يعد من بوادر ومؤشرات الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، الذي يمكن أن يضعف المؤسسة ويقضي عليها فتصبح غير قادرة على المنافسة والبقاء.

سنتطرق من خلال هذا الفضاء إلى ستة أفكار بالدراسة والتحليل، أولها مراحل عملية اتخاذ القرار، ثم الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار، ويلمها مستويات اتخاذ القرار، ورابعا أشكال اتخاذ القرار، والفكرة الخامسة نتطرق إلى الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرار، وفي الأخير نقدم بعض الإرشادات من اجل صنع قرارات فعالة .

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها" الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين

أو المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكل معين، واختيار الحل المناسب من بينها"<sup>1</sup>. وتتخذ القرارات مقابل مشكلات ومسائل مطروحة للدراسة أو الحل وفق تحديد واضح للأولويات مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني<sup>2</sup>.

كما يجب على القيادة أن تبحث عن المشاركة الحقيقية والبناءة لكل متعاونها، من اجل الوصول الى الاهداف المشتركة المحددة، أكثر مما تبحث عن الطاعة الخالصة والسهلة<sup>3</sup>.

وعليه يعبر اتخاذ القرار على سلطة تنظيمية وهرمية، وهو عملية تهدف الى اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات أو الحلول، وهذا باختيار أفضل الوسائل أو البدائل مقابل مسائل أو مشكلات أو غايات محددة في الوقت المناسب، وبقدر ما تعتمد هذه العملية على مبدأ المشاركة الفعلية من طرف أعضاء التنظيم المعنيين، بقدر ما يكون القرار عقلانيا وناجحا، ما يساعد في تحقيق الأهداف وعليه تتحقق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة .

### أولا : مراحل عملية اتخاذ القرار.

تأتي مرحلة اتخاذ القرارات في ختام مراحل تتطلب جهدا يغطي مساحة واسعة من العملية الإدارية، لأنه يترتب على اتخاذ القرارات عمليات تنفيذية قد تصيب وقد تخطئ، ومع أن الإدارة تكون مطالبة أحيانا بالسرعة في اتخاذ القرارات حتى لا تتفاقم المشكلات وتزداد تعقيدا، إلا أن السرعة لا تجدي نفعا إذا كانت على حساب فهم المشكلة وتحديد جوانبها، والتعرف على البدائل ومعالجتها لاختيار البديل المناسب من بين البدائل المتوفرة، على ضوء عملية تقييم للوسائل المتاحة والظروف القائمة و الموارد المادية والبشرية المتوفرة.

وتستخدم هذه العملية الأسلوب المعياري الذي يصف بعض القواعد والإشارات المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات، ويوجد عدد من المراحل المتعاقبة التي يمكن مراعاتها وتقييمها بالتغذية الرجعية عند كل مرحلة بغية التحليل الشامل للمشكلة واتخاذ القرار بالشكل المناسب، ورغم أن هناك اختلاف في تقسيم هذه المراحل إلا أنها تجتمع في الموضوع، والاختلاف يكمن في أن هناك من يعتبر مرحلة معينة على أنها مرحلتين، هذا من أجل محاولة توضيح هذه العملية بالتطرق إلى معظم العمليات التي تتم من أجل اتخاذ القرارات، وهذه المراحل هي:

### المرحلة الأولى : تحديد المشكلة وتعيين الانحراف :

تبدأ عملية اتخاذ القرارات بتحديد المشكلة وتعيين الانحراف، الذي يعني وجود

تعارض

بين الهدف المنشود والأمور الفعلية، فكلما زاد هذا الانحراف كبرت المشكلة، لهذا من الواجب تحديد هذا الانحراف على الوجه الصحيح، لأن إيجاد حل لمشكلة خاطئة يؤدي إلى عدم فعالية الحل لأنه حل لا يناسب تلك القضية، وبعد تحديد الفارق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن يتم تحديد مدى الخطر الذي ينجم من هذه الوضعية<sup>4</sup>. ومن أجل التدقيق أكثر في القضية، يعتمد متخذي القرارات إلى تصنيف هذه المشكلات، إن كانت مشكلة عابرة ناتجة عن حدث معين، أو أنها مقدمة لمشكلة تواجه فعلا المنظمة<sup>5</sup>.

لهذا من الواجب كتابة بيان عن المشكلة، بوصف طبيعتها قدر الإمكان وأعراضها ومكان ووقت حدوثها وأسباب وقوعها. هذا البيان يساعد الكثير من صانعي القرارات في حل المشكلات المشابهة، فالصيغة المكتوبة لهذا البيان تجعله نموذجا ممتازا للاتصال بكافة الأعضاء المعنيين. وحينما يدرك الانحراف تكمن الخطوة التالية في تقرير مدى أهمية الحل والحاجة الملحة إليه بطرح العديد من الأسئلة المتعلقة بمدى الحاجة إلى حل المشكلة ومدى التكاليف أو الخسائر المحتملة من عدم حلها وعن التكاليف اللازمة لحلها.

### المرحلة الثانية : جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة:

خاصة منها الأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إلى تلك الوضعية، مما يتيح استكشاف الفجوة بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة، ويتم جمع المعلومات من المصادر المسئولة عن ذلك الانحراف الذي قد يكون من مصادر داخلية أو خارجية أو كلاهما.

تجمع هذه المعلومات بعد تصنيفها وتكتب على شكل تقارير توجه لصانعي القرارات

الذين يصنعون قراراتهم على أساسها، ومن المهم أن تكون هذه المعلومات كافية بالقدر الكاف، لأن نقص المعلومات قد يؤدي إلى قرارات غير مثلى في حين تستنفذ المعلومات الزائدة كل من الوقت والمجهود، بغض النظر عن تكاليف جمعها، لهذا من الضروري أن تكون المعلومات التي تصل إلى متخذ القرار كافية لمعالجة المشكلة وحسب.

### المرحلة الثالثة : تشخيص المشكلة وتحليلها :

تخضع المعلومات المجموعة بشأن المشكلة إلى دراسة متأنية، فجودة ودقة المعلومات تقرر جودة القرار ذاته، لهذا من الواجب أن تكون المعلومات دقيقة قدر الإمكان، وبناء على نوع المشكلة المطروحة يمكن تصنيف المعلومات إلى أربعة أصناف للتقييم هي:

1- الحقائق. 2- الاستدلال. 3- التخمين، 4- الافتراضات.

لذا ينبغي على صانعي القرارات فرز هذه المعلومات على أساس هذه الأصناف، وتقل درجة يقين المعلومات كلما انتقلنا من الحقائق إلى الافتراضات، مع أن من الممكن الاستفادة من التخمينات والافتراضات عندما تكون الحقائق باهظة التكاليف. هذه العملية تقودنا إلى مرحلة أخرى هي :

### المرحلة الرابعة : تحديد جذور المشكلة .

والمتمثلة في تحديد جذور المشكلة على وجه الدقة وإظهار العناصر الأكثر أهمية لإدراكها، فتحديد السبب الفعلي للمشكلة أمر معقد، فهو جزء لا يتجزأ من عوامل متغيرة ذات علاقات صعبة الإدراك، لهذا لا يجب الخلط بين أسباب المشكلة وبين الأعراض الواضحة، لأن الأعراض ما هي إلا مؤشرات للأسباب الأساسية، وللعلم أن من المهم مقارنة أي مشكلة قد تحدث في المؤسسة مع أخرى يمكن أن تكون قد حدثت في

الماضي، ومن ثم من الأحسن مقارنة هذه المشكلات وملاحظة القرارات المتخذة لحلها، والتي يمكن أن يعاد اتخاذها من جديد خاصة إذا كانت نفسها، وبالتالي يستفيد الطاقم المشرف على إدارة واتخاذ القرارات من الوقت والجهد وتكاليف تلك المشكلة أكثر من المرة الأولى .

#### المرحلة الخامسة : تحديد المصادر والتقييدات :

تتم هذه العملية قبل بذل المجهودات لحل المشكلة، بالبحث عن المصادر المتوفرة الممكن استخدامها في التوصل إلى الحل وكذلك التقييدات الفنية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة. ونظرا لإمكانية وجود أكثر من مشكلة في آن واحد فإنه يتحتم إعطاء الأولوية للمشكلات الأكثر تأثرا وخطورة على المؤسسة، أما المشكلات بدون تقييدات أو مصادر محدودة فتعد أكثر سهولة في التوصل إلى حل لها.

#### المرحلة السادسة: إنشاء معايير للحلول الناجحة:

توضع المعايير بصفة عامة بغية مقارنة الحلول البديلة لمشكلة ما قيد الدراسة مع مجموعة معايير معينة متفق عليها. وهذا من شأنه التشجيع على الإبداع والخلق في تصميم طرق الحل المختلفة لاختيار الأفضل منها، وينبغي أن تتفق وظيفة المعايير مع وظيفة الأهداف كي يحقق القرار المبني على وظيفة المعايير الأهداف المنشودة.

ويمكن التمييز بين نوعين من المعايير، هما كل من الواجب، والرغبة ويتحتم الوفاء بشروط معيار الواجب قبل اعتبار أي بديل آخر، وتكليف معيار الرغبة قدر الإمكان ليتوافق مع معيار الواجب. وقد يحدث أن تستغني المؤسسة عن المعيار الثاني الذي هو الرغبة دون الواجب .

#### المرحلة السابعة: استنباط وتطوير الحلول البديلة:

يجب اعتبار كافة الحلول المحتملة طالما يتم تحديد المشكلة، لكن ربما لا يعد أكثر الحلول سهولة ووضوحا الحل الأمثل للمشكلة، ومن ثم يتحتم تحليل كافة الحلول وتشجيع أصحاب القرار على الإبداع، لأن هذا التشجيع من الممكن أن يقود إلى الحل الفريد أو الأمثل للمشكلة المطروحة.

وينبغي أن لا تتقيد الإبداعات بقيود القيم الشخصية أو الإدراك الحسي للمشكلة، بل ينبغي أن يتحلى الأعضاء بالموضوعية بعيدا عن العواطف والمؤثرات

الثقافية التي من الممكن أن تؤثر على نتائج القرارات- وهذه مهمة ليست بالسهلة يطالب بها صانعو القرارات

- لهذا يفضل استخدام لأحد أساليب صنع القرارات الجماعية - لاسيما أسلوب طرح الأفكار المفاجئة- في حالة قيام مجموعة من الأعضاء بصياغة الحلول البديلة.

وتعد الإبداعية في غاية الأهمية حيث أنها تساهم في استنباط مجموعة من

بدائل

الحلول، في حين ينجم نقص عنصر الإبداعية تجنب الحل الأمثل في بعض الأحيان، لهذا فهي ضرورة بصفة خاصة بالنسبة للمشكلات الفردية والمشكلات المتكررة والتي لا تجدي معها الحلول المستخدمة.

فالإبداع هو استنباط لحلول وأفكار جديدة أو استخدام الأفكار القديمة بطريقة جديدة، وحتى تكون القرارات ناجحة من الواجب أن تأخذ العوامل والتغيرات التنظيمية بعين الاعتبار، إضافة إلى ضرورة التفكير في أهداف المنظمة المتوسطة والطويلة المدى، ذلك بتكييف الإستراتيجيات المختارة مع تلك التغيرات التنظيمية .

ومن أجل تحقيق ذلك تعتمد المنظمات بالدرجة الأولى على خبرة متخذي

القرارات

وعلى خبرة الخبراء سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكذا إعطاء الاعتبار للأفراد المتأثرين اللذين يعدون بمثابة قضاة في إمكانية تطبيق أو عدم تطبيق القرار.

**المرحلة الثامنة : تقييم البدائل واختيار الحل البديل المناسب :**

تعد هذه الخطوة الجزء الأخطر في عملية صنع القرار، لأن الاختيار الخطأ من الممكن أن يبطل تأثيرات كافة الجهود التي بذلت من قبل، ويتطلب اختيار الحل المناسب اعتبار التأثير المحتمل لكافة البدائل لكي يفي البديل الحل الذي سيقع الاختيار عليه بكافة متطلبات الأهداف، ويزيل في نفس الوقت السبب الجذري للمشكلة .

واقترح البروفيسور إبننج (EBBING) ضرورة تقييم البدائل وفقا للمعايير التالية :

- \_ يجب أن يكون الحل من الجودة بحيث يفي بالأهداف التنظيمية.
- \_ ينبغي قبول الأفراد- سواء المنفذين أو الذين سيتأثرون بالقرار- له.
- \_ ينبغي تقييم الحل وفقا للإجابات المتوقعة.
- \_ ينبغي أن يركز اختيار الحل على البدائل الراهنة التي قد تؤثر على مستقبل الشركة.

– ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عواقب المخاطرة بتنفيذ الحل البديل.  
– يجب ترتيب الحلول المتعددة في التسلسل الصحيح لها، بمعنى أن تساهم نتائج القرار الأول في تقييم القرار الثاني وهكذا<sup>6</sup>.

ومن المهم جدا في هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار مخرجات القرارات المتخذة، فمعرفة نتائج القرار تعد في غاية الأهمية قبل اتخاذه، وهذه النتائج تكون على شكل تصورات واحتمالات للقرار المتخذ، خاصة عندما يكون أمام متخذ القرار عدد من البدائل، إذ أن في غالب الأحيان يتحكم في اختيار بديل من تلك البدائل على النتائج المتوقعة بعد التنفيذ.

#### المرحلة التاسعة : تنفيذ القرار.

يعني وضع الحل البديل المختار قيد التنفيذ ومواصلته حتى النهاية، وتبدأ العملية بتعيين المسؤولين للأفراد الذين سيناط إليهم تنفيذ القرار، مع وجوب الأخذ بعين الاعتبار احتمالية حدوث أي مقاومة للتغيير، ولأسيما إذا كانت تتعارض مع قيم الأفراد، أو مع مبادئ الجماعة، وأهدافها. خاصة إذا كان تنفيذ القرار يتم بواسطة جماعة ما، فمن الواجب دراسة كل هذه العناصر خلال المراحل السابقة لعملية التنفيذ، وإلا كانت النتائج عكسية، في حين قد تكون مشاركة الأفراد أحسن وأسهل وتكون أحسن بكثير إذا ما خصصت لهم بعض المكافأة المادية أو المعنوية في حالة نجاح العملية.

ومن المهم إيصال تفاصيل القرار وإجراءات تنفيذه إلى العمال بعناية ووضوح تام، وبطريقة تحثهم على الإخلاص في العمل، الشيء الذي يساعد على تحسين الأداء، ويلزم على أن يتحلى العاملون بالمنظمة بالقدرة على إيجاد الحلول السريعة للمشكلة التي تطرأ أثناء التنفيذ، اعتمادا على خياراتهم السابقة إضافة إلى هذا، من المهم جدا اتخاذ قرارات بشأن أية مشكلة بعد الانتهاء من اجتماع لحل المشكلة، أو حتى عن اتخاذ القرار بطريقة فردية، لأن عدم اتخاذ قرار لمشكلة ما يعد فشلا، ويكون عائقا بالنسبة للمسؤول المباشر وكل العمال في المنظمة، لاسيما من حيث الوقت المستغرق والمدة التي لا يجب أن يتعداه حل المشكلة، هذا رغم أن عدم اتخاذ قرار هو في حد ذاته اتخاذ قرار<sup>7</sup>.

### المرحلة العاشرة : مراقبة التغذية الرجعية والإشراف علما .

توفر التغذية الرجعية أو الإسترجاعية، وسائل تقرير فعالية القرار المنفذ، لهذا تعمل المنظمات على إنشاء آلية لهذا النوع من الاتصال في المنظمة، والتي تكون على شكل تقارير دورية عن سير العمل ونجاح التنفيذ أو عدمه، علاوة على ذلك تصبح هذه الآلية كأداة صيانة وقائية بغية منع وقوع المشكلات، أو للتدخل السريع بوضع التعديلات اللازمة في سير العمل ومعالجة المشكلات.

فهذا النوع من الاتصال هو الذي يمكن المقررين من ملاحظة نتائج العمل الذي أنجزوه، وبدون هذه العملية لا تمكن المسيرين ومتخذي القرارات من مراجعة أدايمهم، هذه العملية التي يعتبرها بيتر داجر عملية رقابة إشرافية، بحيث تتيح للمدير الحصول

على المعلومات بنفسه أفضل بكثير من العملية التي تعتمد على إمداده بالتقارير المكتوبة أو المصادر من الدرجة الثانية.

ويمكن القول أن من الطبيعي أن يكون هناك تدفقا وانتقالا من مرحلة إلى أخرى ولكن هذا لا يمنع من أحد أن متخذ القرار قد يعود إلى مرحلة سابقة إذا احتاج الأمر ذلك<sup>8</sup>.

كما أن للظروف المحيطة بمتخذ القرار دور هام في اتخاذ قرار دون آخر، فهناك من المواقف التي تجعله يتخذ قرارات قد لا تكون مناسبة في المدى المتوسط، ورغم أنه قد يكون على دراية بذلك إلا أنه يمكن أن يجازف بذلك القرار، حتى يتمكن من تفادي مشكلة

أكبر، أو أن قد يكون نقص المختصين في ذلك الموقف سببا في اتخاذ قرار دون آخر قد يكون أنسب للقضية<sup>9</sup>.

تهدف كل هذه المراحل إلى الرفع من فعالية القرارات، خاصة إذا كانت منسجمة ومترابطة بشكل مناسب، وتنتهي بتنفيذ القرار، هذا الأخير يحدد مدى قدرة المسير وكل من شارك في إعدادها بما فهم المنفذين، في التسيير وقدرتهم على التحكم في زمام الأمور، وتحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة من خلال النتائج التي حققتها تلك القرارات في المدى القريب، خاصة لأن نتائج القرار تظهر مباشرة بعد إحالتها للتنفيذ، فإذا قوبلت بالفرض من طرف المنفذين فإن نتائجها تكون ناقصة، أما إذا قوبلت بالترحيب فإن هذا



يرفع من نتائج القرارات، ومن مكانة المسير وكل الطاقم الذي يشرف عليه، مما يجعل من المسير شخصا ناجحا في عمله، لتزداد هذه الصفة كلما حقق المزيد من الأهداف للمنظمة.

ومما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب المرحلية والتدرج في

إنجازها

من أجل الوصول إلى قرارات صائبة ناجحة<sup>10</sup>.

ثانيا : الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.

أكدت العديد من النتائج أن هناك فرق كبير بين الجانب النظري في عملية اتخاذ القرارات الذي خص تقنيات التسيير الحديثة والأنظمة الإعلامية، باعتبارها مساعدة على اتخاذ القرارات وجانب تطبيقها في الميدان، رغم وفرة الإنتاج النظري في هذا الميدان من مجالات علمية متخصصة ودوريات وكتب وتنظيم العديد من الملتقيات والمحاضرات خلال العشرية الأخيرة، في ميدان العمليات وعلوم التسيير إلا أن عملية اتخاذ القرارات تبقى بحاجة إلى دراسات أكثر، بفعل ما يفرضه التحول الذي ازداد في وتيرته في هذا العصر.

وأصبح ما يعرف باليقظة الإستراتيجية، ضرورة تلح على أن يكون متخذ القرارات على قدر كاف من المعلومات والتقنيات، حتى يفرض نفسه كشخص وكممثل لمنظمة بالخصوص، فكثيرا ما يتصور بعض المسؤولين، أو العمال أن متخذ القرارات مزود بكل ما يحتاجه بصفة عامة بشأن القرارات التي يلزم باتخاذها، لكن الواقع كثيرا ما يثبت عكس ذلك، وقد يرجع هذا إما إلى التأخر الملحوظ في الجانب الميداني لدي فئة كبيرة من المسيرين، وإما إلى نقص فعالية عملية الاتصال التنظيمي بصفة عامة.

لهذا السبب طبقت العديد من التقنيات الحديثة في الميدان العسكري، والتي انتشرت في المؤسسات الاقتصادية تتمثل في استعمال برامج تسمى بأبحاث العمليات التي يعرفها شيرشمان Churchman وآخرون، أن أبحاث العمليات هي تطبيق طرق، وتقنيات ووسائل علمية في حل مشاكل ناتجة عن تسيير الأنظمة، بحيث تزود مسيرها بأمثل الحلول .

وعرفها الممثل الرسمي لها أن أبحاث العمليات هي: تطبيق العلم الحديث في حل المشاكل المعقدة، التي تعترض إدارة وتسيير الأنظمة الإنسانية الواسعة والآلات والمواد في الميدان الصناعي، وفي الأعمال، سواء كانت عامة أو عسكرية .

### ثالثا : مستويات اتخاذ القرار.

يفرق في إطار المنظور التنظيمي بين ثلاثة مستويات تتخذ فيها القرارات:

#### المستوى الإستراتيجي :

يختص هذا المستوى بتحديد إستراتيجي التنظيمي، لأجل المتوسط والطويل حيث تهتم بالمشاكل التي يتصورها المسؤولون أنها تحدث في المستقبل وبالتالي يتم برمجة سياسات تعمل وفقها المنظمة في المستقبل، مع العلم أن المشاكل التي تتعرض هذا المستوى تتصف بالتعقيد والغموض والتجدد، إضافة إلى أنها غير قابلة للبرمجة وبالتالي تقل فائدة الرجوع إلى المعلومات التقليدية، ومن أجل هذا يستغرق المديرون وقتا كبيرا من عملهم في أنشطة التخطيط والبحث عن المعلومات غير تفضيلية التي تأتي من خارج المؤسسة في غالب الأحيان<sup>11</sup>.

**المستوى التكتيكي :** يتولى العمليات الروتينية، ويتولى تطبيق القرارات المتخذة على المستوى الإستراتيجي، للمستوى الأولى هي مراقبة التسيير.

المستوى العملي في القاعدة : (Niveau Opérationnel) : تتخذ فيه القرارات بدون صعوبة حيث أن الأمور متحكم فيها، باعتبار أن العمليات تتم بطريقة تكرارية مع حدوث مشاكل روتينية معروفة الحلول التي كثيرا ما تكون مبرمجة وأنها قابلة لذلك، ويحتاج المسؤول في هذا المستوى إلى معلومات مفصلة حول العمليات اليومية لتسهيل عملية تشخيص المشكلات، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة. وتعرف هذه القرارات بالقرارات التشغيلية يتبعها تنفيذ مهام محددة. وتتخذ مثل هذه القرارات لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية<sup>12</sup>.

#### رابعا : أشكال اتخاذ القرار.

تأخذ القرارات الإدارية بطبيعتها عدة أشكال، ومن ذلك يرى محمد السعيد عبد الفتاح في كتابه المعنون بالإدارة العامة، فيما معناه أن القرارات تأخذ ثلاثة أشكال أساسية، وكل نوع منها مرتبط بالآخر، ذلك أن نوع القرار مرتبط بالمركز الإداري وكذلك بالصلاحيات التي يستعين بها صنعه القرار وهي كالاتي :

### 1/ القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

تتميز القرارات التنظيمية بطابعها الرسمي، إذ أن المدير يتخذ هذه القرارات بدوره كموظف رسمي مسؤول عن التنظيم، كما لا يجب أن يوكل أي شخص آخر، أما القرارات الشخصية فهي التي تتعلق به شخصيا والبعيدة عن التنظيم مثلا عندما يقرر المدير قضاء عطلة داخل أو خارج البلد، أو غيرها من القرارات الشخصية وهذه الأخيرة مهم دراستها إذ أنها تؤثر في التنظيم، ففي بعض الأحيان يخصص المدير فترة للراحة يكون خلالها الموظفون في أمس الحاجة إليه، أما من ناحية التنظيم فالقرارات المعترف بها هي التنظيمية بالدرجة الأولى.

### 2/ القرارات الأساسية والقرارات الروتينية:

للقرارات الأساسية متطلبات عديدة من أهمها الموارد الضخمة المالية والبشرية، كما أن احتمال الخطأ في هذا النوع من القرارات غير مقبول كونه يؤثر في التنظيم تأثيرا بليغا، كما أنها قرارات استمرارية تكون عادة طويلة الأجل، ومن أمثلة ذلك اختيار نوع المنتج المصنوع أو القدرة الإنتاجية وغيرها، أما القرارات الروتينية التي تتكرر يوميا ولا تحتاج لتخطيط واستشارة في اتخاذها، كما أنها تعتمد على إجراءات ثابتة والأغلبية من القرارات الإدارية يغلب عليها الطابع الروتيني.

### 3/ جدولة القرارات وعدم جدولتها :

هذا النوع من القرارات مرتبط بالقرارات الأساسية والروتينية حيث تكون القرارات مجدولة حسب ما إذا كانت متكررة، بحيث يصبح من الممكن استخدام إجراءات محددة حيث لا يمكن النظر إلى كل قرار على أنه حالة فريدة عن غيرها كلما ظهرت الحاجة إليها، أما القرارات غير المجدولة فهي قرارات أساسية تتطلب اتخاذ موقف معين بصدها<sup>13</sup>.

### خامسا : الأخطاء الشائعة في عملية اتخاذ القرار.

نظرا لأن جودة القرار الصحيح يمكن أن تصنع الفرق بين النجاح والفشل، فإنه من المحتم النظر في جميع العوامل التي تؤثر على القرار خاصة المتعلقة بالقيم وسمات الشخصية والتأثيرات النفسية والبيئية المحيطة .

وقد عين بعض الباحثين بعض العناصر التي تحتاج إلى دراسة والتي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات وفعالية القرار نفسه، تحدث هذه العناصر على شكل أخطاء ترتكب بطريقة شائعة منها :

\_ **التردد:** وهذا راجع إلى كون مسؤولية اتخاذ القرار مسؤولية جسمية، ومن الممكن أن تجعل هذه المسؤولية بعض الأشخاص يحجمون عن اتخاذ القرار خوفا ورهبة من النتائج المترتبة عليه مما قد ينجم عنه استغراق وقت طويل في اتخاذ القرار، لهذا من الواجب أن يتحلى المديرون بالثقة في الذات وسرعة اتخاذ القرارات.

\_ **تأجيل اتخاذ القرار إلى اللحظة الأخيرة:** ينتج عن هذا اتخاذ قرار تحت ضغط ضيق الوقت الذي يقلل من احتمالية التحليل الشامل للمشكلة وعدم مقارنة الحلول البديلة بدقة واختيار الأفضل منها، خاصة وأن هناك من المشكلات التي تتطلب وقتا أطول للحل وبالتالي تتطلب المشكلة وقتا أطول لتحليل المشكلة بطريقة موضوعية ومن ثم اتخاذ القرار الصائب وهذا بعد وضع خطة لاتخاذ القرار ومراعاة التقييدات الزمنية في الحصول على المعلومات التي يبني عليها القرار.

\_ **فشل معرفة السبب الرئيسي للمشكلة :** من الممارسات الشائعة معالجة الأعراض دون المشكلات.

\_ **الفشل في تقدير مصداقية المصادر المعلوماتية :** يحدث هذا السبب سهولة التصديق بأراء الآخرين دون النظر في دقة المعلومات بأنفسنا، الشيء الذي يقلل من فعالية ونجاعة القرارات المتخذة.

\_ **عدم صحة أو دقة أسلوب المتبع في تحليل المعلومات :** نظرا لحتمية بناء معظم القرارات ولاسيما القرارات غير المبرمجة على كثير من المعلومات، فمن المحتم أن تكون إجراءات تعيين، وفصل واختيار المعلومات المفيدة صحيحة وصائبة ومن الممكن الاعتماد عليها والثقة فيها.

\_ **تنفيذ القرار ومتابعة عملية التنفيذ :** اتخاذ القرار ليس نهاية المطاف، بل هو بداية طريق، فتنفيذ القرار والنتائج المترتبة عليه تعد المقياس الحقيقي لجودة القرار ومن ثم ينبغي تعيين الواجبات للأفراد مع تحديد موعد إنهاء عملية التنفيذ، ووضع معيار عملية التقييم، وكذا إعداد خطط الطوارئ، وحث الأفراد على العمل بجهد وحماس لتحقيق الأهداف المنشودة .

سادسا: إرشادات لأجل صنع القرارات الفعالة .

لصنع قرار فعال، يجب إتباع الإرشادات التالية :

- \_ تأكد من تحديد هدف الجماعة وفهم جميع الأعضاء له بوضوح تام.
- \_ تأكد من اتصال جميع أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض بحرية كاملة، ومن فهم كل عضو منهم للدور المنوط به.
- \_ تأكد من تمثيل الجماعة للأفراد الذين سينفذون القرارات أو سيتأثرون بها.
- \_ تأكد من توفر جميع مصادر المعلومات اللازمة والعناصر المساندة الأخرى لأعضاء الجماعة بغية الوصول إلى نتائج فعالة وسريعة.
- \_ تأكد من تناغم وملائمة تكوين الجماعة، لضمان إحراز أعضائها للمهارات والخبرات الضرورية عند مناقشة وتقييم المشكلة موضوع البحث.
- \_ تأكد من التزام كل عضو بالقرار الذي ثم اتخاذه، بعد اعتبار كافة وجهات النظر المختلفة، حتى وإن كان لبعض الأعضاء وجهات نظر مختلفة قبل بلوغ القرار.
- \_ تأكد من عدم سيطرة عضو ما على بقية أعضاء الجماعة، وإن كان رئيس الجماعة نفسه، واحرص على جميع الأعضاء على الإدلاء بأرائهم بحرية كاملة.
- \_ تأكد من كفاية عدد أعضاء الجماعة مع مراعاة أن عدد أعضاء الجماعة الزائد عن الحد قد ينجم عنه ضياع الوقت، وعدد الأعضاء غير الكاف قد ينجم عنه عدم دراسة المشكلة من كافة جوانبها.
- من خلال ما تم عرضه، نرجو أن تكون قد تمكنا من تسليط الضوء بغرض لفت انتباه كل من الباحثين والدارسين في مجال التنظيمات، وكذا المسيرين والقائمين على المؤسسات، من اجل الاهتمام أكثر بمتغير صنع واتخاذ القرارات، التي تعد من مؤشرات الفعالية التنظيمية التي بتوفرها تتحقق وتستمر المؤسسة في نجاحاتها، وبالتالي تكون لها القدرة التنافسية وتتمكن من تحقيق الريادة في سوق شديد المنافسة، ولن يتحقق هذا إلا إذا تغيرت النظرة للعامل من الموظف الخادم المأجور إلى المورد الثمين والشريك في تحقيق الأهداف من خلال إشراكه في صنع واتخاذ القرارات التي تخص العمل .

- 1 - العديقي حسن ، معوقات التطور التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية ، اكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 1982 ، ص 146 .
- 2 - Guy le portef , **le chima directeur des emplois et des ressources humaines** , Un outil de management stratégique , edition d'organisation paris , 1998 . pp 84- 85.
- 3 Michel Dguy , **definition de fonctions-evaluation des emplois** , les editions D'organisation , paris , 1986 , p 81.
- 4-NATHALIE ESNAULT et CHRISTIAN MAIGE ,**Le Manager Equilibriste**, ed, DUNOD, Paris , 2001.
- 5- CHRISTIAN MAIGE , **La prise de décision** ,TRAD, MANDANE de RAIGNAC-FRAISSE , ed , Organisation , Paris , 2002 , P 03.
- 6 - إيهاب صبيح محمد زريق.(إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة) .سلسلة الإدارة في أسبوع، العدد 03، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 89 .
- 7 - إيهاب محمد زريق ، المرجع السابق ، ص 89 .
- 8 - إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، د ت، ص 215.
- 9- JEAN – LOUIS BOURSNI,**La Décision rationnelle**, ed, èconomica, Paris,1996,P14.
- 10- محمد محمود حافظ، القرار الإداري، دار الفكر العربي، مطبعة جامعة القاهرة، مصر 2000، ص 86 .
- 11- سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994 ، ص 127.
- 12- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 37 .
- 13- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب المصري الإسكندرية، مصر، 1992، ص 232.

المراجع :

- (1) إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، د ت.
- (2) إيهاب صبيح محمد زريق، (إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة) ،سلسلة الإدارة في أسبوع، العدد 03، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- (3) جمال الدين لعويصات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2003.
- (4) سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر، 1994 .
- (5) محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب المصري الإسكندرية، مصر، 1992.
- (6) احمد محمود حافظ، القرار الاداري، دار الفكر، 2000.
- 7) CHRISTIAN MAIGE, **La prise de décision**, trad. MANDANE de RAINAC-FRAISSE, éd. Organisation, Paris, 2002.
- 8) JEAN –LOUIS BOURSNI, **La décision rationnelle**, éd. economica, Paris, 1996.
- 9) NATHALIE ESNAULT et Christian MAIGE, **Le Manager Equilibriste**, éd. DUNOD, Paris, 2001.