

محاضرة القرارات الادارية – (ص ١٠٩ ضمن الكتاب المنهجي)

- المفاهيم الاساسية لاتخاذ القرارات .
- انواع القرارات الادارية .
- القرارات الاستراتيجية .

- المفاهيم الاساسية لاتخاذ القرارات .

المدراء هم متخذو القرار ، لان عملية اتخاذ القرار هي جزء من الادارة ويتميز المدير الفاعل بقابليته على اتخاذ القرار في الوقت المناسب ، على الرغم من تأجيل القرار في الوقت المناسب او اعداد الدراسات اللازمة له او الانتظار حتى تتبلور التطورات المحيطة به ، فان الوقت لابد ان يحين لاتخاذ القرار .

- يتضمن اتخاذ القرار خياراً واعياً فعندما يفضل المدير خياراً دون فانه بذلك يصل الى استنتاج معين ويصطفى مسار عمل محدد من بين عدد من البدائل والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الافضل من حيث قدرته على تحقيق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة واقل عدد من النتائج غير المرغوبة .

- يتخذ المدراء القرارات وفق الصلاحيات المخولة لهم من رؤوسهم أي انهم يستطيعون يتخذون القرارات فيما يتعلق بالمجالات التي تقع ضمن اختصاصاتهم في المنظمة ، طرح العلماء السلوكيون العديد من العوامل داخل المنظمة والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرار ، أي ان المدير وهو يتخذ القرار يتأثر بقرارات وتصرفات المدراء الاخرين ومروسيه وبالعوامل الاخرى المنظمية والبيئة وهكذا فان أي قرار يتخذه المدير نادراً ما يكون من مهمات مدير واحد بل هو قرار جمعي او مركب .

- أنواع القرارات الادارية .

يمكن تبويب القرارات بعدد من المجموعات المتجانسة بحسب القاعدة المستعملة في التبويب ويمكن اختيار قاعدتين أساسيتين هما :

١- القرارات الرتيبة و غير الرتيبة .

- **القرارات الرتيبة** ، قرارا مهيكلة تتميز بالتكرار وتنطوي على اجراءات نمطية في اتخاذها وتتخذ في ظروف يسودها الحد الأدنى من اللاتاكيد مثل ذلك اتخاذ قرار بصروف الرواتب المعروفة مسبقاً او بإعادة طلب المخزون ضمن قواعد محددة .
- **القرارات غير الرتيبة** ، قرارات غير مهيكلة او ذات طبيعة جديدة وغير متكررة ويزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة وغياب الطرق المعتمدة في الحل ، ومن سمات هذه القرارات صعوبة انتقاء الحل الافضل للمشكلة معينة الى جانب ممارسة درجة اعلى من الاجتهاد الشخصي .
- **الشكل (6-1....ص110)** يميز بين القرارات الرتيبة والقرارات غير الرتيبة باعتماد ان معظم القرارات تتضمن مواقف تشمل مكونات مهيكلة (أي محددة او معروفة جيداً) او غير مهيكلة (غير محددة او معروفة جيداً) .

٢- القرارات المتخذة في ظروف التأكد ، المخاطرة ، واللاتاكيد .

من الشائع جداً ان يتخذ المدير القرار في واحد من ثلاث ظروف اساسية هي :

- التأكد (certainty) .

تسود حالة التأكد عندما يعرف المدير بوثوق البدائل المتاحة امامه والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج والمكافآت المتوقعة منها ، على سبيل المثال قد تتبلور امام المدير ثلاث بدائل امكانية ايداع النقدية الفائضة في المصارف بحيث ان المصارف يدفع (5%) ، الثاني (7%) والثالث (9%) مع تساوي شروط الايداع ، فان المدير يختار في هذه الحالة من التأكد البديل الثالث باعتباره افضل ، وفي المنظمة المعاصرة نادراً ما

تتخذ القرارات في حالة التأكد لان تعقيد وتقلب البيئة و الظروف المنظمة تجعل هذه القرارات قليلة العدد ، اذ انه في حالة الايداع اعلاه قد لا تتوافر للمدير كل البدائل الاخرى (مصارف اخرى بديلة) او فرص الاستثمار الاخرى البديلة ، لغرض المفاضلة بينها قبل اتخاذ القرار .

- المخاطرة (Risk) .

تسود ظروف المخاطرة لدرجة اكبر في المواقف الادارية التي تتخذ فيها القرارات وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات او توزيعات احتمالية لكل من البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة لكل البديل والتي تتضمن الكلف والمكافآت المقترنة به ففي مجال التسويق مثلاً قد يختار المدير بين بديلين احدهما دخول الاسواق الجديدة ذات المردود الاعلى والمخاطرة الاعلى ، مقابل البقاء في الاسواق الحالية ذات المردود الادنى والمخاطرة الاقل .

- اللاتأكد (uncertainty) .

تتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف اللاتأكد حيث لا يعرف المدير كل البدائل المتاحة ولا نتائجها وتنشأ حالة اللاتأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية (الحركية) التي تتميز بهما البيئة والمنظمة معاً **على سبيل نفرض** هنالك توجه في مواكبة التطورات في السوق ومواجهة تحركات المنافسين ومن بين الحلول المطروحة امامها انشاء مصنع جديد يستوعب التكنولوجيا المتطورة ، غير ان هنالك احتمال بروز تكنولوجيا جديدة في غضون سنتين او ثلاثة تجعل هذا المصنع متقدماً قياساً بما يحتمل ان يقوم بها المنافسين في السوق .

هنالك تفاوت كبير في انماط اتخاذ القرار بين المدراء وهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية ادراك وفهم وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة ، وكذلك يعكس تنشئتهم الاجتماعية وظروف عملهم والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليه ، وبموجب واحدة من الدراسات المعاصرة فانه يمكن تبويب انماط متخذي القرار في المنظمة في أربع مجموعات هي :

- **الحاسم :** وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول الى القرار فهو يهتم بالسرعة والنتائج والعمل المتحرك مع اهماله للتقارير والدراسات المفصلة او انه يعيدها الى من قام بأعدادها او يوجه غيره لتخليصها .
- **المرن :** المدير الذي يفضل التقارير الملخصة التي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار ، لغرض قيامه باختيار احدها بدلاً من تفضيل الحلول المهيكلية والمعروفة فانه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتنال القبول التدريجي من قبل الآخرين .
- **الهرمي :** يقوم المدير هنا بفحص ودارسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول الى الحل الافضل ، فهو يبتغي الكمال والدقة والشمول وبالتالي ينظر الى التقارير المختصرة على انها غير كافية لاتخاذ القرار .
- **التكاملي :** هو المدير الذي يستعمل اكداً من المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة ممكنة في ان واحد وهو يواصل اجراء التعديلات في المنظمة ويرفض التقارير الموجزة مفضلاً الدراسات المعمقة والتحليل المعقدة التي تمثل وجهات نظر متعددة لغرض الاحاطة الكاملة بها .

- القرارات الاستراتيجية .

- يعد القرار الاستراتيجي عموما عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة . وقد يكون القرار حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى . وهو بذلك يتضمن إما عمل شيء، أو الامتناع من عمل شيء في الأقل، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل.
- حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم. ويمكن تعريف القرار الاستراتيجي على أنه:
- **التعريف الأول:** عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة وتمرر بتحليل كمي ووصفي.
- من هذا التعريف نستنتج أن القرار الاستراتيجي يمتاز بطول المدى.
- **التعريف الثاني:** هي تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة إذن هي القرارات التي تصنع في الإدارة العليا وهي تغطي مدى زمني طويل ينعكس على المؤسسة ككل.
- من هذا التعريف نستنتج أن الإدارة العليا تختص بالقرارات الإستراتيجية.
- **أهمية القرار الاستراتيجي**

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.

تعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الإستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية. وتتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها

الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المسطرة..

تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية. ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

يعود نجاح صنع القرارات الإستراتيجية على المؤسسة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.