

القسم الثاني : صنع واتخاذ القرارات

هناك من يعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات مثل ما ذهب إليه سيمون حينما اعتبر الكلمتين (إدارة - قرار) مترادفتين ، فالمدير الناجح في نظره هو من يستطيع تحديد المشكلة المطلوب معالجتها واتخاذ القرار الملائم بشأنها.

ويندرج هذا التوجه في إطار ما يسمى المنظور الطبيعي الذي يضم حركة العلاقات الإنسانية، نظرية الموارد البشرية ونظرية صنع القرار على خلاف التوجه العقلاني سابق الذكر.

الفصل الأول : مفهوم القرار وعناصره :

يعرف البعض القرار بأنه : "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والمواد المتاحة للمنظمة".

من هذا التعريف يمكن استنتاج العناصر التي تشكل في مجموعها القرار :

1. الاختيار .
 2. توافر البدائل .
 3. الأهداف والغايات أو محركات أو دوافع السلوك .
 4. الوقت .
 5. المواد المادية والبشرية المتوفرة .
 6. البيئة الداخلية للمؤسسة (مناخ العمل) .
 7. البيئة الخارجية للمؤسسة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية....) .
- فبعد تقييم كل بديل وفق معايير وضوابط وأهداف كمية وأخرى نوعية أهمها التكلفة والعائد دون إغفال المتغيرات السلوكية والبيئية المحيطة . حينئذ يمكننا حل المشكلات أو تحقيق الأهداف عن طريق قرارات يتم صياغتها وفق خطوات محددة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ التركيز على عبارة "صنع واتخاذ القرار" هو بخلاف الخطأ الشائع الذي يقتصر على "اتخاذ القرار" التي هي الخطوة التي تتوّج العملية المتكاملة لصنع واتخاذ القرار.

الفصل الثاني : أنواع المشكلات والقرارات :

1- المشكلات Problems وأنواعها :

قبل الخوض في أنواع المشكلات يجدر بنا تعريف المشكلة ؛ حيث يمكننا وصفها بأنها موقف غامض يحتاج إلى تفسير ، أو هي الفرق بين الموقف الفعلي والموقف المطلوب ، وهو المعبر عنه رياضياً ب : المشكلة = الموقف المطلوب - الموقف الحالي .

فإذا كان مطلوباً - على سبيل المثال - إنتاج 100 وحدة ، ولم يتجاوز الإنتاج الفعلي 80 وحدة ، فهذا يعني أن المشكلة مرتبطة بوجود فجوة بين المخطط له والمنفذ فعلاً، أي نقص 20 وحدة ؛

الأمر الذي يستدعي التصرف العاجل . وقد يكون العكس بحيث يفوق المنتج فعلا المتوقع، كأن نحصل على 120 وحدة في حين كنا ننتظر 100 وحدة ، أي أن هناك فائضا عن المتوقع ، وهو ما يستدعي التصرف العاجل أيضا ، فهناك قدرات في المؤسسة لم تكن نخطط لاستغلالها على أكفأ وجه .

ولربط المشكلة بقرار يخصها ، ينبغي أن تتوفر الشروط التالية :

- وجود فجوة بين النتيجة والهدف تتطلب التصرف ، أي صنع واتخاذ قرار .
- إدراك متخذ القرار لوجود هذه الفجوة .
- توفر الرغبة والدافع في إزالة هذه الفجوة لدى متخذ القرار .
- توفر الموارد المالية والبشرية لإزالتها .

أنواع المشكلات :

يمكننا الحديث عن ثلاثة أنواع من المشكلات ، متفاوتة الخطورة على الشكل التالي:

1. الأزمة Crisis :

وهي مشكلة تتطلب قرارا فوريا وعاجلا ، مثل العجز في السيولة .

2. المشكل العادي Non Crisis :

وهي مشكلة تحتاج إلى حل ، ولكن لا يظهر فيها عنصرى الأهمية والفورية ، مثل تأخر أحد العمال .

3. الفرصة Opportunity :

وهي موقف يتطلب اتخاذ قرار مناسب ، لأنها تتيح للمؤسسة إمكانية كبيرة لتحقيق ربح أو توسع أو مكسب معين ، مثل انخفاض مفاجأ في أسعار مادة أولية .

ونعتقد أنّ المشكلات من هذا النوع هي أخطر المشكلات التي تواجه مؤسساتنا، لأنّ فيها تجاهلاً لإمكانياتنا وهدراً لمواردنا، وهو ما تنبّهت إليه الدول المتطوّرة، التي اغتتمت فرصاً تاريخية أو جغرافيةً سانحة لاكتساح أسواق معينة أو التميّز في مجالات محددة، الأمر الذي جعلها تنصّدّر الموقف وتصنع الأحداث.

إلا أنّ درجة خطورة المشكلات التي سقنا أنفا ليست ثابتة بل تتغير ، فقد ترتقي مشكلة غياب أحد العمال من مجرد مشكل عادي إلى أزمة ؛ إذا كان المعني هو من بحوزته مفاتيح كافة ورشات الإنتاج ، أو مصادر الطاقة بالمؤسسة على سبيل المثال .

2- أنواع القرارات :

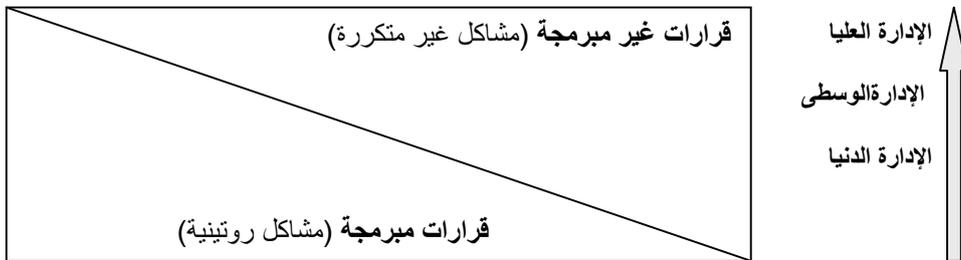
تختلف أنواع القرارات حسب المعيار الذي تم بواسطته التفرقة بينها ، وفي هذا الصدد نقتصر على تقسيمين اثنين وفق معياري التكرار و الأهمية ، فقد قسم كونتز Koontz وزملاؤه القرارات إلى نوعين (الجدول رقم 03 أدناه) :

جدول رقم 03 : أنواع القرارات حسب درجة التكرار

القرارات غير المبرمجة Non-programmed Decisions	القرارات المبرمجة Programmed Decisions
نظرا لوجود مستجدات ومشاكل جديدة ، تتعامل هذه القرارات مع مواقف غير محددة أو مألوفة ، فهي قرارات مرتبطة بمهارات تقديم حلول مبتكرة ، مثل: - ابتكار نوع جديد من السلع . - غزو أسواق جديدة . - قرار التوسع. - قرار الاندماج .	وهي القرارات التي تتعامل مع مشكلات ومواقف روتينية بناء على عادات سابقة أو أساليب وطرق وإجراءات محددة سلفا ، حيث يتخذ القرار من واقع اللوائح المعمول بها في مجالي الإنتاج والأفراد ، مثل: - القرارات التي تحدد كميات الإنتاج اليومية أو السنوية. - القرارات المتضمنة للتعيينات أو التوظيفات . - القرارات المنظمة لعمليات الصيانة .

بحيث تنتسح مساحة القرارات غير المبرمجة كلما اتجهنا إلى قمة الهرم الإداري ، بينما تنتسح مساحة القرارات المبرمجة كلما نزلنا إلى قاعدة الهرم ، على النحو التالي:

الشكل " ح " : تواجد القرارات ضمن المستويات الإدارية المختلفة



ومن جهة ثانية؛ قدم أنسوف Ansoff اقتراحا آخر لتقسيم القرارات ، وذلك حسب درجة أهميتها إلى الأنواع الثلاثة الآتية :

- قرارات إستراتيجية : وهي قرارات تتخذ مركزيا ، وبصفة غير متكررة ، مثل : قرار اختيار مزيج السلعة-السوق ، معدل عائد الاستثمار، قرار تنويع النشاط ، قرار اختيار توقيت بدء التوسع.
- قرارات تنظيمية أو إدارية : وهي قرارات متكررة نسبيا ، وتتخذها الإدارة الوسطى .
- قرارات تشغيلية : وهي قرارات تتسم بدرجة كبيرة من اللامركزية والتكرار ، نحو : قرار جدولة الإنتاج ، أساليب الإشراف والرقابة اليومية .

الفصل الثالث : مداخل صنع القرار وخطواته :

بعد التعرف على عناصر القرارات وأنواعها ، نخصص هذا الفصل لعرض أهم المداخل أو النماذج التي يمكن أن يصاغ وفقها القرار ، ثم نتطرق بالتفصيل إلى الخطوات الضرورية لصنع واتخاذ القرارات .

أ- نماذج صنع واتخاذ القرارات : هناك العديد من المداخل (النماذج) بشأن قيام الإدارة بصنع القرار نلخص أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم 04 : نماذج صنع واتخاذ القرارات

النموذج الافتعالي	النموذج التدريجي	النموذج المرضي	النموذج الرشيد
The Garbage-can Model	The Incremental Model	The Satisficing Model	The Rational Model
يتصرف المدير في هذا النموذج وفق نمط لا يتفق مع العقلانية والرشد المطلوبين لاتخاذ القرارات . وهو يأخذ شكلين : - اتخاذ المدير لقرارات يبرر بها قرارات خاطئة أو غير مدروسة اتخذها سابقا، بحجة أنها مهمة أو رشيدة . - محاولة البحث عن مشكلات لأن للمدير سلة من الحلول الجاهزة يريد تنفيذها كأن يفعل مشكل مع الموردين لإثبات قدرته على التفاوض الذي أخذ دورة تكوينية بشأنه.	يقدم المدير وفقا لهذا النموذج استجابة محدودة وذلك بغرض تخفيف حدة المشكلة أي العمل على امتصاص الصدمة في الأجل القصير . ولكن هذا النموذج لا يقدم حولا طويلة الأجل ودائمة . ولا يتفق هذا النموذج مع النموذج المرضي إلا في كونه لا يتطلب قدرا كبيرا من المعلومات على العكس من النموذج الرشيد الذي يتطلب الإلمام بكافة الظروف والمتغيرات وتوقعات نتائجها	يصف سيمون هيربرت (1950) هذا النوع من النماذج بالرشد المحدد (المقيد)، فلا يستطيع أي مدير اتخاذ قرار مثالي وذلك لأن : - قدرته المعرفية محدودة . - خضوعه لقيود الزمن . فتفوق بذلك تكلفة التأخر في اتخاذ القرار الملائم ، عائد اختيار البديل المناسب . مثل أن تعتبر مؤسسة ما ديونها ملغاة ، لأن تكلفة تحصيلها تفوق قيمتها أصلا .	تتسم قراراته بالرشد وتتوخى الكمال . يقترح متخذه حلول مثالية، أي أن لديهم إلماما بكافة البدائل وكل النتائج وتوقعاتها. لكن ما يؤخذ على هذا النموذج صعوبته عمليا، بحيث يستحيل على من يقرر شراء سيارة مثلا التوفيق بين جميع الإيجابيات : جودة عالية، سرعة فائقة، خامة صلبة، سعر منخفض، لون مناسب، أمان كبير، إلخ...

ب- خطوات صنع واتخاذ القرارات :
يمحص المدير سلامة قراراته وفعاليتها ؛ باحترامه جملة المراحل والخطوات التالية :

1- تحديد الهدف أو المشكلة :
ينطلق المدير في التساؤل عن الموقف الحالي والموقف المرغوب والفرق بينهما أي المشكلة، وما هو سبب الاختلاف ؟ ويكون ذلك وفق ثلاثة مراحل :

• الاستكشاف :
وذلك بمتابعة الموقف الحالي على ضوء المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور المشكلة، وملاحظة العوارض والإرهاصات والأسباب .

وينبغي عدم الخلط بين المشكلة (أي الأسباب الحقيقية) وبين عوارضها (أي الأعراض الظاهرية) ، كما لا ينبغي تضخيم المشكلة ولا التقليل من شأنها ، وأن يلتزم المدير الموضوعية ويتجنب التحيز والذاتية .

• التعرف الدقيق :
وذلك بتحديد الحجم الحقيقي للاختلاف بين الموقف الحالي ونظيره المرغوب فيه وترجمته كمياً ونوعياً .

• التشخيص :
ينتقل المدير بعد ذلك إلى تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة على المشكلة وتحديد النتائج المترتبة على وجودها .

2- تحديد بدائل الوصول إلى الهدف أو حلول المشكلة :
وذلك بالتعرف على البدائل الممكنة ، بحيث يشترط توفر بديلين على الأقل، لأن اعتماد بديل واحد لا يمثل اختياراً باعتباره بديلاً حتمياً وحيداً، فنكون أمام إكراه لا اختيار وبالتالي لا حديث عن اتخاذ قرار .

ويستعان في عملية تقديم البدائل بأسلوب العصف الذهني Brainstorming والذي يعتمد استخدامه على عدة مبادئ :

- عدم نقد الأفكار المطروحة.
- الحرية في طرح الأفكار الجديدة.
- تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.
- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.

3- تقييم البدائل :
بعد تحديد أكبر قدر ممكن من البدائل ، يقوم المدير بحصر مزايا وعيوب كل بديل، ليتمكن من تقييم كافة البدائل بطريقة منطقية ، وذلك على ضوء عدة معايير أهمها :

- ✓ إمكانية التطبيق : في حدود القيود التنظيمية المفروضة كالوقت، الميزانية، التكنولوجيا والسياسات... إلخ، وفي حالة انعدام إمكانية التطبيق في أي من الاقتراحات يقوم باستبعاد ذلك الاقتراح، كما يستبعد الحلول الجزئية.
- ✓ الجودة : ونقصد بها القدرة على حل المشكلة بفعالية.

- ✓ القبول : ويخص درجة استعداد كل من معدي القرار والمتأثرين به لتأييده والمساهمة في تنفيذه.
 - ✓ التكاليف : بحيث يتوقع المدير الموارد اللازمة لاعتماد البديل، والآثار الجانبية غير المرغوبة.
 - ✓ المعكوسية : ونقصد بها إمكانية العودة إلى نقطة البداية (أي الرجوع العكسي) مثل ما قامت به شركة كوكاكولا عند رجوعها إلى إنتاج Coka Classic سنة 1985 نتيجة إعراض الزبائن على شراء الشكل الجديد للمنتج.
 - ✓ الأخلاقيات : اتفاق البديل مع المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة والمعايير الأخلاقية للمديرين.
- 4- اختيار أفضل البدائل :
- لاختيار أفضل البدائل ، يحبذ التوفيق بين مختلف المعايير السابقة ، وذلك بتحقيق أكبر قدر منها ، أو بالتركيز على الأولويات الحالية والمستقبلية للمؤسسة .

5- إصدار القرار : يأخذ القرار الذي تم تبنيه بديله عدة أشكال ، فقد يكون كتابيا في صيغة أمر ، تعليمية ، محضر اجتماع ، ... إلخ ، وقد يكون شفويا كأن يكون اتصالا هاتفيا، أو توجيهات مباشرة ، كما يمكن أن يأخذ أي شكل آخر يدل على محتواه .

وتعطي خطوة إصدار القرار صفة الشرعية للقرار ، بمعنى أن محتواه يدخل حيز الإلزام؛ منذ صدوره وبإمكان متخذه محاسبة المرؤوسين على مدى تنفيذه.

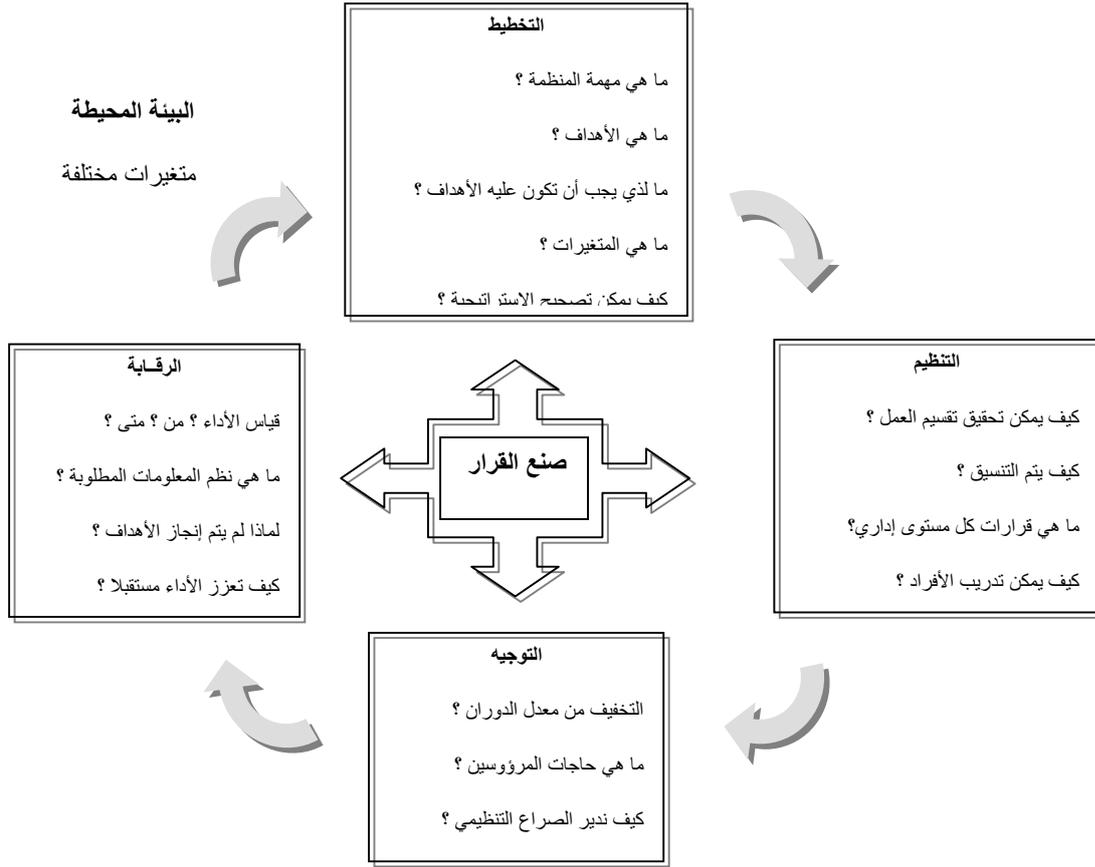
- 6- تنفيذ القرار : يمكن أن ينجح المدير في المراحل السابقة ويفشل في هذه الخطوة، نظرا لوجود صعوبات في التنفيذ ، فالتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها :
- إقناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل أو تحقيق الهدف .
 - توفير الموارد الكافية لتنفيذه .
 - واقعية القرار ودقته .
 - اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ .

7- تقييم النتائج : لتقييم نتائج التنفيذ يقوم متخذ القرار بمتابعة التقدم في التنفيذ خطوة بخطوة ، وذلك للتأكد من حل المشكلة فعليا أو تحقيق الهدف المرجو ، ويستعين في ذلك بنظام المعلومات المتوفر لدى المؤسسة ، وأيضا وجد الخلل يراجع الخطوة المعنية ، وتتكرر دورة صنع القرار كلما استدعى الأمر ذلك .

الفصل الرابع: علاقة صنع واتخاذ القرار بالوظائف الأخرى والعوامل المؤثرة فيه

يمكننا تصور العلاقة التي تربط صنع واتخاذ القرارات بوظائف التسيير الأخرى وفق المخطط الموضح في الشكل التالي :

الشكل "ط": علاقة صنع واتخاذ القرارات بوظائف التسيير الأخرى



كما تتأثر عملية صنع و اتخاذ القرارات بعدة عوامل ، وتحدها عدة قيود أهمها :

1- العوامل الإنسانية والسلوكية: نحو :

- قبول واقتناع الأفراد .
- العادات والتقاليد .
- التسرع .
- الاعتماد على حلول سابقة .
- التحيز والذاتية .
- الخلط بين المشكلة ومظاهرها .
- التركيز على حل واحد .
- عدم الاهتمام باحتمال المقاومة .

- 2- العوامل التنظيمية : مثل :
- عدم وجود نظام جيد للمعلومات .
 - تذبذب العلاقات التنظيمية .
 - المركزية الشديدة .
 - الموارد المتوفرة .
- 3- عوامل مرتبطة بالتكلفة - العائد .
- 4- عوامل أخرى : مثل :
- ضغط الوقت .
 - تعارض المصالح الخارجية .
 - متغيرات : سياسية، اجتماعية ، ثقافية... إلخ .
 - درجة التقدم التكنولوجي .
 - درجة المنافسة .