

تمهيد:

يقول هيربرت سايمون **Herbert Simon** إن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة. ويعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية؛ حيث إنه يشمل أنشطة الإدارة. وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها قد يحدث هناك تعارض بينها أحياناً- مما يزيد المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات المناسبة.

أولاً- تعريف اتخاذ القرار: ورد تعريفه من قبل العديد من الباحثين، وذلك على النحو الآتي:

أورد برنارد تعريفه بأنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر"

عرّفه **عبد الكريم درويش** بأنه: "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتصالات، والجدل، والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة"

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها: اختيار أحد البدائل المتاحة، على أسس علمية، وموضوعية، وضمن مبادئ المنظمة، ومعاييرها المتفق عليها لأجل الوصول إلى هدف أو حل مشكل.

ويجدر الإشارة إلى الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار فصنع القرار عبارة عن عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة وبقظة؛ لتفادي وقوع الأمور السلبية، أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة مفاجئة ببعض الأحيان إلا أنّ المدير الناجح هو من يكون مستعداً لهذا التوقيت المفاجئ. فإنّ عملية صنع القرار هي البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتميرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيراً اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أنّ اتخاذ القرار مرحلة نهائية لعملية صنع القرار. فاتخاذ القرار يمثل إحدى مراحل صنع القرار ، فهو من نتائج عملية صنع القرار .

ثانياً- أهمية اتخاذ القرار: تبرز أهميته من ناحيتين، هما:

• **الناحية العلمية:** كونه وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنّها تساهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية كلها، من تنظيم، ورقابة، وتخطيط، وما إلى ذلك من عمليات، إضافة إلى أنّها تُجسّد الأهداف، والسياسات، وتُفسّرها، وتنفّذها، وهي تجمع المعلومات الضرورية للوظائف الإدارية باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.

• **الناحية العملية:** حيث تساعد القرارات على كشف مواقف الرؤساء، والكشف عن العوامل التي تضغط على مُتخذي القرار، سواء كانت عوامل خارجية، أو داخلية، ممّا يجعل عملية الرقابة أسهل، إضافة إلى أنّ مواجهة الضغوط في المستقبل.

رابعاً- مراحل اتخاذ القرار :عدد هذه المراحل، وترتيبها يختلف من مُفكّر إلى آخر، وفي هذا الصدد حدد **H. Simon** ثلاث مراحل لاتخاذ القرار: التحري والتصميم والاختيار، ويمكن إجمال الاتفاق حول هاته المراحل من خلال مايلي:

1. **تحديد المشكلة، وتشخيصها:** وذلك عن طريق معرفة المشكلة، وفهمها، ودراستها، حيث قد تكون مشكلة حيوية، أو تقليدية، أو طارئة، ومما يجدر ذكره أنّ سوء التشخيص للمشكلة قد يؤدي إلى حدوث الخلل في المراحل التي تليها.
2. **جمع المعلومات عن المشكلة:** وذلك بتحليلها تحليلاً منهجياً، وإيجاد البدائل، والحلول المتنوعة، وذلك عن طريق الاستقصاء، ودراسة سجلات المنظمة، واستخدام الأجهزة التكنولوجية، وما إلى ذلك.
3. **تحديد البدائل، وتقييمها:** وذلك بتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف لكل واحدٍ منها، ثم ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليتها
4. **اختيار البديل، أو الحل المناسب:** مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية، والسياسية، والأخلاقية، والتنظيمية، والنفسية، ووفقاً لعدّة معايير، من أبرزها: قابلية تطبيقه. الأخطار المتوقعة جزاء تطبيقه. مدى تحقيقه للفوائد، والمكاسب المتوقعة. الآثار الناتجة عن تنفيذه. تكاليف تنفيذه. مدى اتقائه مع أهداف، ومبادئ، وسياسات المنظمة.
5. **تنفيذ القرار، ومتابعته:** وذلك للتعرف على نقاط الضعف، أو العقبات، ومعالجتها، وذلك يساعد على فهم النتائج، مما قد يتطلب تعديل القرار، أو اتخاذ المزيد من القرارات لتنفيذه، وغيرها من الإجراءات.

خامساً- أنواع القرارات: يتم تصنيف أنواع القرارات؛ تبعاً لعدّة أُسُس، منها:

1. **بحسب الهدف، وتُصنّف على النحو الآتي:**
 - القرارات الفعّالة: وهي تعتمد مستوى أعلى من الفهم الفكري؛ أي تهتمّ بمفاهيم إستراتيجية شاملة، ولها تأثير فعّال.
 - القرارات غير الفعّالة: وهي مفاهيم جزئية لا تُحقّق هدفاً فعّالاً.
2. **بحسب الأهمية، وتُقسّم إلى:**
 - القرارات الإستراتيجية: هي تلك التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بالكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة
 - القرارات التكتيكية: وهي التي تتخذها الإدارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وترجمة الخطط، وبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد العلاقات بين العاملين، أو توضيح حدود السلطة وتقسيم العمل.
 - القرارات التنفيذية: هي التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري.
3. **بحسب البرمجة، وتُقسّم إلى:**
 - القرارات المبرمجة: تعتبر مبرمجة لان معايير الحكم فيها تكون واضحة، بحيث تتوفر المعلومات الكافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها، وهي قرارات روتينية، لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقاً.

• القرارات غير المبرمجة: تظهر الحاجة إليها عندما تواجه المؤسسة لأول مرة ولا توجد خبرة سابقة بكيفية حلها، لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي.

4. بحسب ظروف اتخاذها، وهي على النحو الآتي:

- القرارات التأكيدية: وهي القرارات التي تتخذ بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار.
- القرارات غير التأكيدية: وهي القرارات التي لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقاً فيتخذ المدير قراراً غامضاً.
- القرارات تبعاً لدرجة المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الوقوع في المستقبل وكذلك درجة وقوعها.

سادساً-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

1. عوامل نفسية، وشخصية: حيث تتعلق بمتخذ القرار، والمدير، وكل من يشارك في عملية اتخاذ القرار، وهي على نوعين:

- عوامل نفسية، تتمثل في المحيط النفسي لمتخذ القرار، ودور المنظمة في تكوينه، ودوافعه النفسية.
 - الشخصية الخاصة بمتخذ القرار، حيث لا بُد من أن يكون مُتصفاً بصفات القائد الإداري، كالخبرة، والحنكة، والمقدرة على تجاهل الحلول الفاشلة، والاستعانة بالتجارب الجيدة، وما إلى ذلك.
2. التوقيت الخاص باتخاذ القرار: حيث يُعتبر الوقت عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات، إلا أن التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يُعدّ أمراً شديداً الأهمية، وخاصة إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق.
3. التشاركية في عملية اتخاذ القرار: حيث تساعد هذه التشاركية على ضمان نجاح القرار، إلا أنها تُستمد من نمط المنظمة، وطابعها؛ فعلى سبيل المثال، يُعدّ النمط السائد في المنظمات الأمنية هو النمط الاستبدادي في اتخاذ القرارات.
4. عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية: كالعوامل السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، وغيرها.
5. عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية: كحجم المنظمة، وقوانينها، ومواردها البشرية، والمالية، والعلاقات بين إدارتها، وغيرها.