

فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية.

الأستاذ ساسي بلال

جامعة الجزائر 2

البريد الإلكتروني: sacisidali@gmail.com

ملخص:

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

تُعدُّ عملية صنع القرارات من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل كافة مجالاتها التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة.

الكلمات المفتاحية: الفعالية، اتخاذ القرار، القيادة الإدارية، المنظمة الاقتصادية.

Résumé:

La prise de décision est considérée comme le noyau de l'opération administrative et l'un de ses moyens les efficaces pour réaliser ses objectifs et durer.

La prise de décision est l'un des thèmes lié a l'organisation, les plus importants, une importance due a l'influence qu'elle a caractères économique, qui contribuent directement aux développements économique et sociale des pays, et quelle est orientée vers le futur, ce qui rend sont impact sur le fonctionnement des organisations décisif, a moyens et long termes.

مقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كل منظمة وفي مختلف مفاصلها الإدارية. يعد القرار عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادة العليا، وهنا يلعب القادة والمدراء دورا رئيسيا في هذه العملية من ناحية، ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادة نحو إنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى.

يشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعده مراحل تنتهي ب اتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة، حيث يعتبر القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تقدم عليها المنظمة لإنجاز أهدافها الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية أو مرحلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كثيرة والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المنظمة كلها.

- صانع القرار:

يقضي المديرون نصف وقتهم مع الرؤوسين أو المديرين الآخرين أما النصف الآخر من وقتهم فهم يقضونه في تحليل وتقييم المعلومات كأساس ل اتخاذ القرار، لأن معظم القرارات تتخذ بواسطة أفراد، وتؤثر بالضرورة على

أفراد آخرين، فإن المدير (صانع القرار) لا يمكنه تجاهل تأثير القرار على العلاقات الإنسانية، خاصة عند اختيار
تكنيك صنع القرار⁽¹⁾. والقرار من ناحية أخرى تتأثر بالخصائص الشخصية لمتخذ القرار وذلك على النحو الذي
يوضحه

- اتخاذ القرار وصناعته:

هناك الكثير ممن يخلط بين اتخاذ القرار وصنع القرار ظانين أنهما عملية واحدة، لكن الحقيقة أنهما ليستا
عملية واحدة بل تختلفان في كثير من النواحي، وذلك لكونهما يقومان على آليات مختلفة من حيث المحتوى والأداء
والأثر، ووعليه يكون من الضروري الوقوف على النقاط الفاصلة بينهما، حتى نتدارك التداخل الذي قد يقع عندما
يتعلق الأمر بالخوض في أحدهما أو كلاهما، بما يتطلبه الموقف العلمي، كما يظهر الجدول التالي:

-الجدول التالي يبين الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

أوجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة. تحليل أسباب المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل المختلفة، اختيار البديل الأمثل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج.	هي مرحلة اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
درجة الشمول	أشمل وأدعم حيث أنه يتضمن عدة مراحل	يتمثل في مرحلة واحدة فقط
المستوى الإداري	يشترك في صناعة القرار جميع المستويات الإدارية	اتخاذ القرار مسؤولية القائد الإداري فقط
متابعة تحقيق النتائج	لا بد من متابعة التنفيذ حتى تأكد من تحقيق الأهداف	تنتهي عملية اتخاذ القرار بالوصول إلى القرار المناسب
المعلومات	تجميع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرار المناسب	يستخدم القائد المعلومات المجمعة ويتخذ القرار في ضوءها
الوقت المستغرق	طويل نسبياً	قصير نسبياً
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية اتخاذ القرار	هي جزء من عملية صناعة القرار.

*المصدر: جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة، 1977، ص 104.

2- مداخل اتخاذ القرار، أنواعه وحالاته.

2-1 مداخل اتخاذ القرار:⁽²⁾ غالباً ما نفكر أن معظم القرارات تصدر عن شخص واحد هو متخذ القرار نفسه، لكننا
نجد في الواقع العملي أن القرار نادراً ما يكون نتيجة جهود لفرد واحد. كذلك تكون القرارات مركزية توجد في أعلى
التنظيم إذا هامة وإستراتيجية، ويمتد أثرها حتى قاعدة التنظيم الأكثر شمولاً واتساعاً ليبنى عليها سلسلة أخرى
متصلة من القرارات، ومهما اختلفت درجة المشاركة في اتخاذ القرار إلا أن النمط المستخدم في اتخاذ القرار يعتمد

إلى حد بعيد على القرار نفسه، وعلى الحالات والظروف المحيطة بالموقف ودرجة تأثيرها فيه. ويمكن تمييز ثلاث مداخل أساسية في اتخاذ القرار هي:

- أ- المدخل الفردي: الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل المدير نفسه.
- ب- المدخل الاستشاري: الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل المدير بعد استشارة بعض العاملين والإداريين، الذي يتعلق الأمر بهم.
- ج- مدخل المشاركة: الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل الجماعة التي تتأثر بالقرار أو تؤثر في اتخاذها مع المدير. كما أنها تسمى بالقرارات الجماعية.⁽³⁾

تعد القرارات الجماعية أكثر فعالية من القرارات الفردية للأسباب التالية:

- 1- تستطيع الجماعات جمع المعلومات أكثر مما يستطيع الفرد الواحد جمعها؛
 - 2- يمثل الأشخاص العديدين مجموع القيم التي تتأثر بالقرار أكثر مما يمثلها الشخص الواحد؛
 - 3- من الممكن أن يطرح الأشخاص العديد من وجهات نظر متعددة حول الموضوع الواحد لإثرائه.
 - 4- ترتفع قابلية تنفيذ القرارات الجماعية بدرجة أكبر من القرارات الفردية.⁽⁴⁾، ويعكس كل مدخل من المداخل السابقة أساليب القيادة التي يمارسها المدير.
- أنواع القرارات: هنالك أنواع للقرارات هي:
- القرارات الأساسية والروتينية:

إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار، ويغلب على هذه القرارات الإلتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص بالنواحي المالية، والاقتصادية والاجتماعية، ومثال عن هذه القرارات اختيار موقع المنظمة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها، وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة⁽⁵⁾، بينما القرارات الروتينية فهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج، ومعالجة البريد، وتوزيع مهام العمل على العاملين.⁽⁶⁾

2- القرارات التنظيمية والشخصية:

تتعلق القرارات التنظيمية بعمل ونشاط المنظمة؛ ويتخذها المدير الذي يمثل مصدر قوة هذه القرارات، أما القرارات الشخصية فتتميز بأنها فردية، ترتبط بالفرد فمثلا إذا قرر أحد المديرين الاستقالة من عمله فإنه سيثير مشكلة تنظيمية تتعلق بإيجاد شخص آخر يحتل مكانه، ويتمتع بنفس المؤهلات والخبرات، وقد ميز برنارد بين القرارات التنظيمية والفردية فأشار إلى أن القرارات التنظيمية تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية المعبرة عن دوره كمسؤول إداري في تلك المنظمة، أما القرارات الفردية فهي تعبر عن المدير كفرد في المنظمة وليس كمسؤول فيها، فهي لا يمكن أن تفوض وليس لها أي تأثير على المنظمة⁽⁷⁾، ولهذا تقسم حالات اتخاذ القرارات إلى ثلاثة حالات رئيسية، وذلك وفقا إلى توفر أو عدم توفر معلومات حول احتمالات حدوث حالات الطبيعية أو البيئية الخارجية وهذه الحالات هي:

- أ- اتخاذ القرارات في حالات التأكد: في ظل حالات التأكد يتوافر لدى المدير كافة المعلومات اللازمة عن عناصر تقييم البدائل المتاحة، ويستطيع المدير أن يحدد كافة المعلومات اللازمة عن كل بديل والمتعلقة بعناصر المفاضلة

بينها، حتى يتمكن من تقدير الترتيب النسبي لكل بديل وتحديد مساهمة كل بديل وتحديد مساهمة كل بديل في تعظيم النتائج المرجوة.

ب- اتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد: أحيانا يتوافر لدى متخذ القرار معلومات عن النتائج المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة، وهذا يعني عدم التأكد من نتائج عناصر تقييم كل بديل، وهنا تزداد المشكلة تعقيدا؛ حيث أن المدير لا يتمكن من جمع المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة، حتى يتمكن من اختيار البديل الأحسن، ويتطلب الأمر في هذه الحالة الاعتماد على مزيج من الخبرة الشخصية والحلول الذاتية وأسلوب المحاكاة، حتى تستطيع المنظمة من التغلب على حالات عدم التأكد والوصول إلى اختيار البديل الأنسب وتجنب مشكل الاختيار الخاطئ.⁽⁸⁾

ج- اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة: في حالات المخاطرة يواجه متخذ القرار مشكلات تتعلق بتقدير نتائج كل بديل من البدائل المتاحة وفقا لعناصر التقييم المختلفة، فالمدير لا يستطيع أن يلم بجميع جوانب المشكلة وتحديد بدقة نتائج كل بديل - نظرا لعدم توفر المعلومات الكافية - وبذلك تزداد درجة المخاطرة في تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل. ويتوقف النجاح في اتخاذ القرار واختيار البديل الأحسن على مهارات وخبرات المدير وكذلك الاستعانة والمشورة مع أعضاء الإدارة.⁽⁹⁾

3- أهمية القرارات في المنظمة:

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر الإدارة، وإن العملية الإدارية ما هي إلا سلسلة من القرارات المتصلة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وبالتالي فهي لا تؤدي منفصلة عن هذه الوظائف.⁽¹⁰⁾

-حالات اتخاذ القرارات:

كما هي أيضا المحور الأساسي والفعال، والحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية، وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ الأعمال، والسياسات، والإستراتيجيات بصورة علمية؛ وتكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى، والعوامل الداخلية والخارجية على متخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات؛ فهي تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف، والمهام الإدارية المطلوبة تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد.⁽¹¹⁾

نظرا لأهمية عملية اتخاذ القرار يرى عبد الكريم أبو مصطفى "أنها من أصعب وأخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية، ويقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد صعوبة عملية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور".⁽¹²⁾ ولتحديد حساسية طبيعة القرارات التي ترتبط بدورة حياة المنظمة، يقترح لنا محمد عبد الفتاح الصيرفي النموذج التالي:

وعليه فإن للقرارات في مجال تسيير المؤسسة أهمية بالغة، لأنها لا تتعلق فقط بتحقيق أهداف قصيرة والمتوسطة الأجل للمؤسسة، بل تخص مستقبلها وأيضا مصيرها، ومن هنا تظهر الأهمية التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات، وقد استخدمت عملية اتخاذ القرارات في الصناعة بشكل أكبر خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.⁽¹³⁾

- خطوات صنع القرار، مستوياته وأساليبه:

- خطوات صنع القرار: تمر عملية صنع القرارات بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة: تعتبر تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، حيث لا يعتبر اتخاذ القرار رشيدا دون تحديد أبعاد المشكلة، وتحديد المشكلة تعني تحديد الهدف الذي يسعى ل اتخاذ القرار من أجله، وهناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعلنا نفضل في التشخيص السليم للمشكلة وهي: التعريف الخاطئ للمشكلة؛ وكون القائم بالتشخيص لم يدرك المشكلة الحالية؛ وتجاهل مرحلة التشخيص.⁽¹⁴⁾

2- تحليل المشكلة: وهي المرحلة الثانية من عملية صنع القرار، والمتمثلة في تحليل المشكلة، ومن أهم مراحلها:⁽¹⁵⁾ إتباع الخطوات التالية: تصنيف المشكلة؛ جمع البيانات؛ تحليل البيانات؛ وهذا كله يساعد كثيرا في عملية تحليل المشكلة.

3- تحديد البدائل: تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين في عملية تحديد البدائل بدقة ووضوح ويضيف العالمان J. G. MARCH و R. M. CYERT حلولاً بديلة تنسم بالخصائص التالية: أنه لا بد أن يكون وراءه دافع؛ وأن يميل إلى البساطة والمنطق؛ وكونه متحيز (ويقصد بها العالمان يستحيل فصل بعض العوامل التي تؤثر في تحديد البدائل كالعوامل الذاتية أو التنظيمية أو الثقافية في عملية التحديد).⁽¹⁶⁾

4- تقييم البدائل: تعتبر هذه المرحلة من المراحل الشاقة والصعبة ذلك أن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها، وإنما تظهر في المستقبل، مما يثير الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة، لذلك يجب العمل على المفاضلة الموضوعية للبدائل، حيث يتم استعراض البيانات والمعلومات المرتبطة بهذه البدائل، ويتم تصنيفها، مع استبعاد أقلها أهمية، واستبقاء الأهم فيها.⁽¹⁷⁾

- اختيار أفضل بديل: أشار "DRIKAZE" إلى أهمية هذه المرحلة من حيث الاختيار لذلك ركز عليها، حيث أشار أن اختيار أفضل بديل يتضمن العناصر التالية: بناء نظام اتخاذ القرار؛ وتشكيل المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرار؛ وضبط القيود المؤثرة على اتخاذ القرار.⁽¹⁸⁾

6- تطبيق الحل المقترح: وهي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار، ووضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تنطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراء التغيرات المطلوبة مع التأكد من تقبل هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار، أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة أو مواجهة موقفها، حيث يتم إعلام الأفراد، وربما إقناعهم بنوعية التصرفات التي يتعين اتخاذها، ومتى يتم تنفيذ القرار.⁽¹⁹⁾

7- متابعة تطبيق نتائج القرار: يجب متابعة التصرفات التي تتخذ لتطبيق القرار، من خلال الأسئلة التالية: هل تسير الأمور وفقا للخطة؟ ماذا في كل من البيئة الداخلية والخارجية كنتيجة للقرار؟ هل يتوقف أداء الرؤوسين مع التوقعات؟ ماذا تفعل المنافسة كرد فعل؟⁽²⁰⁾ وإذا نظرنا إلى الواقع العملي نجد أن متابعة نتائج القرارات تعتبر أقل الجوانب ممارسة، وذلك على الرغم من أهميتها، فبدون متابعة وتقييم القرارات، والتصرفات من الصعب أن تحدث خبرة منظمة يعول عليها اتخاذ القرارات المتشابهة في المستقبل.⁽²¹⁾

- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار:

أ- أسلوب دراسة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الإبتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم، ومن الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية، أسلوب التدريب على اتخاذ القرار المسعى، والذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في "IN_ BASKET TECHNIQUE"، المواقف المشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله، وذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل وحالات مختلفة، ويطلب منه اتخاذ

القرارات فيها على ما تتضمنه من معلومات، ومثل هذا الأسلوب التدريبي على دراسة الحالات التي يتلقاها المدير، وإنما يهدف إلى تدريب متخذي القرارات على كيفية استخدام قدراتهم في التحليل والتفكير في حل المشاكل التي تواجههم.⁽²²⁾

ب- أسلوب شجرة القرارات:⁽²³⁾

تعتمد طريقة شجرة القرارات التي هي من صنع "ODONNELL" و "KOONTZ" على إتاحة الفرصة أمام المدير للتفكير في عملية اتخاذ القرارات بشكل شامل يبدأ من تحديد هدف محدد تم التوصل إلى عدد من القرارات أو الحلول البديلة التي تساعد في تحقيق الهدف المحدد مما يتيح الفرصة لاختيار أنسب وأفضل القرارات أو الحلول وذلك بالاعتماد على مقاييس كمية معينة عند تطبيق كل قرار معين.

وتشمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات ستة خطوات هي:

1- تحديد المشكلة أو الموقف المطلوب اتخاذ قرار بشأنه بدرجة مدققة؛

2- تحديد الحلول أو القرارات البديلة؛

3- تحديد التصرفات أو الأحداث الممكن حدوثها ترتيباً عن كل قرار على حدى؛

4 - حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة؛

5- حساب الناتج المتوقع من كل تصرف أو حدث، وفقاً للمقاييس المتفق عليها؛

6- اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة.

من الطبيعي أن تحليل شجرة القرارات يمكن أن يمتد مرحلة واحدة (مركز قرارات واحد ومركز أحداث واحد)، أو عدة مراحل متتالية وفقاً للحالة موضوع الدراسة، وعدد ونوع القرارات البديلة والأحداث الممكنة، وما يترتب على ذلك من اقتراح قرارات بديلة على ضوء هذه الأحداث- والتصرفات المترتبة عليها، وهكذا إلى أن يتم تغطية كل أبعاد الموقف والمتغيرات المؤثرة فيه.⁽²⁴⁾

ج- أسلوب تحليل التعادل⁽²⁵⁾: ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل، والتكاليف هنا تشمل التكاليف الثابتة وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء أنتجت أم لم تنتج مثل الإيجارات وأقساط امتلاك الآلات والمباني وفوائد القروض ... إلخ، والتكاليف المتغيرة وهي التي ترتبط بالإنتاج مثل تكلفة المواد الخام، الكهرباء، الوقود ... إلخ.

وأسلوب تحليل التعادل يمكن استخدامه في اتخاذ العديد من القرارات مثل:

1- قرارات تحديد الطاقة الإنتاجية أو حجم الإنتاج المطلوب ومن ثم تحديد كمية المدخلات اللازمة لتحقيق هذا الحجم؛ بالإضافة إلى مجموعة من القرارات منها: قرارات التسعيرة؛ قرارات تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة؛ قرارات تخطيط الأرباح، ول اتخاذ القرارات السابقة من خلال تحليل التعادل فإن الأمر يتطلب حساب ما يسمى بحجم التعادل، وحجم التعادل هو ذلك الحجم من الإنتاج الذي تتساوى عنده الإجراءات الكلية مع التكاليف الكلية أي أن المنظمة عند هذا الحجم لا تحقق أرباحاً ولا تتحمل خسائر.

6- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة:

هناك عدة عوامل تتأثر بها القرارات الإدارية من بينها:

1- العوامل الخارجية: تمثل المنظمة إحدى خلايا المجتمع، فهي تتأثر مباشرة به، ومن بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية القرارات هي العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، التكنولوجية، القيم والعادات والقوانين الحكومية والرأي العام، وكذلك السياسة العامة للدولة.⁽²⁶⁾

2- تأثير البيئة الداخلية: ومن العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانية الأفراد، وقدراتهم ومدى تدريبهم. كما أن نوعية القرارات تتأثر بالقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل.⁽²⁷⁾

3- العوامل النفسية: أكد سيمونا أهمية الجوانب النفسية لمتخذي القرار، وجعلها من بين أهم العوامل المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرار، ولذلك يصبح تأثيرها سلبيا إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط.⁽²⁸⁾

4- توقيت اتخاذ القرار: يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الاقتصادية، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة، فيرغب الأفراد دائما أن يعرفوا القرار في الوقت المناسب حتى يستطيعوا القيام بدورهم بشكل فعال، كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علما بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعدتهم ومرؤوسهم.⁽²⁹⁾

5- المعلومات والقرارات: تتأثر القرارات التي تتخذ من المنظمة سلبا أو إيجابيا، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد، والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.⁽³⁰⁾

6- أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات فيها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية أو التكتيكية.

7- الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.⁽³¹⁾

8- 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 ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي H. "SIMON" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفصيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقيا بالإضافة إلى محتواها الواقعي.⁽³²⁾

- أهمية توفر المعلومات في عملية اتخاذ القرار: أدى تطور نظم المعلومات واتساع شبكة الإنترنت INTERNET أصبح هذا يشكل تهديدا للمنظمات المحلية أمام المنظمات العالمية الكبيرة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة وإجبار المنظمات العالمية الكبيرة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة وإجبار المنظمات على العمل في أسواق عالمية مفتوحة وغير محمية.

كل هذا أدى ببعض المنظمات الاقتصادية بالاعتماد على نظم متقدمة للمعلومات، كل هذا من أجل تسهيل وتحسين مهمة الإدارة في اتخاذ القرارات الفعالة من أجل تحقيق نجاعة أداء المنظمة.⁽³³⁾ ومنها:

- نظم تدعيم المديرين (ESS):

هناك أيضا القرارات التي يجب على الإدارة العليا أن تتخذها بشأن إعادة النظر في هيكل التنظيم الإداري، ومثل هذا القرار لا يعتبر روتينيا ولكنه قرار يتطلب من الإدارة أن تواجه كثيرا من المواقف والمتغيرات المعقدة والتي تتطلب عمليات إعادة التنظيم والفاعلية التنظيمية.

وهنا يساعد النظام المقرر وإرشاده في اتخاذ هذا النوع من القرار بما يسمى بالبحث الكشفي، والتي تستعملها مختلف الأنظمة الخبيرة.

وتستعمل طريقة البحث الكشفي فيما يسمى بالبرمجة الكشفية، بغرض إعداد البرامج المعقدة، أي البرامج البعيدة عن المعالجات الرقمية أو الخاصة بسلاسل الأحرف التي تبرمج باستخدام المعلومات البسيطة. فهي تحاول اقتباس أفكار الإنسان فيما يتعلق بكيفية حله للمشكلات، محاولة منها محاكاة التفكير الإنساني، بمعنى أن البرمجة الكشفية تهدف إلى تصميم ذكاء اصطناعي ثانوي يساعد متخذ القرار بإصدار قرارات فعالة.⁽³⁴⁾

فهي تسمح بالمساعدة على اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجية الطويلة المدى للمنظمة وكيفية التعامل مع المشكلات المعقدة، وإن كان هذا النوع من المشكلات يتطلب معلومات أكثر دقة وسرعة، وتنبؤات دقيقة عن واقع بيئة الأعمال.

- نظم دعم القرار (DSS)⁽³⁵⁾:

هنا تسمح هذه النظم المساعدة على اتخاذ القرارات التكتيكية خاصة، والتي تعالج الأنشطة المتوسطة وقصيرة المدى خلال الوسائل، وهي تحتاج من متخذ القرار الإعتماد على الإعلام الآلي من المعلوماتية المتمثلة في الجداول الإلكترونية الحسابية مثل EXCEL و WORDS وإن كان مؤخرا قد ظهرت برامج للبيانات الإحصائية وهو نوع من البرمجيات في تسيير وتحليل البيانات الإحصائية المتمثلة في SPSS وبفضل تطور التكنولوجيا والإعلام الآلي لم يعد نظام دعم القرار في شكله التقليدي المكون من: بيانات، نماذج والحوار مع المستعمل بغرض إيجاد الحلول الفعالة للمشكلات،

ومع التطور السريع الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات وضخامة حجم المعلومات المتوفرة ، ظهر مؤخرا نوع جديد من النظم المساعدة على اتخاذ القرار اسمه مستودع البيانات DW والذي عرفه B. INMON على أنه "مجموع البيانات الموجهة للمواضيع، تتميز بالتكامل، عدم الزوال والتأريخ، منظمة لغرض دعم القرار"، وحسب J. P. MINARRO فإن أهمية نظام DW تكمن في كونه "يسمح بالانتقال من المعلوماتية للتسيير إلى تسيير المعلومة" و DW هو عبارة عن نظام مكون من بيانات منظمة تنظيما خاصا ومجموعة تطبيقات مدعمة للقرار تساعد على القيادة والتحكم في التسيير.⁽³⁶⁾

أما التطبيقات التي يستخدمها هذا النظام الجيد في عملية دعم القرار، فهي التطبيقات المعلوماتية المكونة لما يسمى بأدوات استكشاف المعطيات، أدوات المعالجة التحليلية على ، والتي عوضت نظم دعم المديرين الخط (OLAP) ، والتحليل متعدد الأبعاد (MDA) ، ونظم دعم القرار التي كانت تساعد المنظمات في عملية اتخاذ القرار، فهو يسمح بجلب المعلومات التي تحتاجها هذه التطبيقات بصفة آلية من قاعدة البيانات القرارية.

- نظم المعلومات الإدارية (AIS):

يتشكل نظام المعلومات الإدارية من مجموعة مترابطة ومتكاملة من النظم الفرعية تسمى بنظم المعلومات العملية، تكون هذه النظم بعدد النظم الفرعية للمستوى العلمي، وتنبع حاجة المنظمة إلى تلك النظم في كونها لا تعمل بمعزل عن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة. ولذلك فإن الأهمية الأولى لتوافر المعلومات، إنما ترجع إلى تنسيق وتنظيم العدد الكبير من المعلومات والبيانات المتجددة يوميا والخاصة بالإنتاج، الزبائن، الموردین وغيرهم، والتي تسمى عادة بالمعلومات المتدفقة⁽³⁷⁾ ، ومن مزايا نظام المعلومات الإدارية في المنظمة أنه يساعد في تقليل المهام الروتينية؛ وتحسين مراقبة العمليات؛ وتخفيض وقت الإجابة ومن ثم التنفيذ؛ وتحسين استعمال البيانات والمعلومات وحوسبة القرارات الروتينية.

تجدر الإشارة إلى كون قاعدة البيانات الخاصة بنظام المعلومات الإداري هي قاعدة مركزية، وذلك منذ نشأة أنظمة تسيير قواعد البيانات، مما يسهل عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة ومن ثم يسهل عملية الحصول على المعلومات وتنقلها ومراقبتها وإعطاء الآراء والاقتراحات وبالتالي تسهيل عملية الحصول على المعلومات وتنقلها ومراقبتها وإعطاء الآراء والاقتراحات وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرارات. أما عملية اتخاذ القرار في نظم المعلومات الإدارية تتخذ بطريقة لامركزية وذلك منذ نشأة نظم تسيير قواعد البيانات، ومن إيجابيات اللامركزية اتخاذ قرارات التطبيق العملي للمنظور النظامي في اتخاذ القرارات، بمعنى النظر إلى المشكلة بنظرة كلية وليس بنظرة جزئية، مما يسمح باتخاذ القرارات التي تأخذ في الاعتبار كل النظم الفرعية المتواجدة بالمستوى العملي وليس لنظام فرعي معين ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات.⁽³⁸⁾

. خاتمة:

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، ما هي إلا سلسلة من القرارات المتصلة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي فهي لا تؤدي منفصلة عن هذه الوظائف، ونظرا لأهميتها الرئيسية ولكونها نشاطا إداريا أساسيا، وهي تخضع لعدد من المناهج والمفاهيم ولعدد من الأساليب الفنية المختلفة والتي لا يمكن استخدامها في أي مجال أو نشاط من الوظائف الإدارية، وتتضمن عملية القرارات، تحديد المشكلة، تحديد الأسباب الممكنة والمحتملة، ووضع الحلول المناسبة، التقييم واختيار البديل الأنسب، تنفيذ البديل المختار ومتابعته.

كما عالجت مختلف النظريات سواء الكلاسيكية أو السلوكية موضوع اتخاذ القرار، فنجد في الكلاسيكية الذين ساهموا في مجال اتخاذ القرارات، من خلال استخدام الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية. ثم جاءت النظرية السلوكية والتي حاولت تفادي عيوب النظرية التقليدية ومن أهم روادها برنارد و سيمون اللذان أوضحا أهمية القرارات في الإدارة، كما أوضحا أنواع القرارات في المنظمات ، كما قدما بعض الحلول لمواجهة أو معالجة المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

و اتخاذ القرار يكون فعالا حسب توفر المعلومات والاتصال، وفي غيابهما يتخذ المديرون قرارات غير رشيدة لا تؤدي إلى تنمية المنظمة، وتتأثر بها وظائف وأبعاد الإدارة الأخرى، وأيضا أنشطة المنظمة سوف تختل وتصبح غير متناسقة، وفي توفرهما تؤدي القرارات إلى أداء أفضل، كما تتجه المنظمة نحو الكفاية والربحية والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، لذلك يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات بمثابة البعد الجوهري للإدارة.

. الهوامش والإحالات:

- (1) محمد الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 65.
- (2) نادرة أيوب: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، 1993، ص 80-84.
- (3) علي منصور: الإتصال والخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، صص 121-124.
- (4) محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 103.
- (5) محمد الصحن وسعيد المصري: إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998، ص ص 140-143.
- (6) عادل حسين: الإدارة مدخل الحالات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1979، ص 22.
- (7) نادرة أيوب: المرجع السابق، ص ص 43-44.
- (8) منعم الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1998، صص 17-20.
- (9) جازية زعتر: المرجع السابق، ص ص 92-93.
- (10) خليل الشماع وخضير حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة، عمان، 2000، صص 239-240.

- (11) عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، د م ج، الجزائر، 1984، ص 158.
- (12) عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، دار النشر غير موضحة، القاهرة، 2001، ص 187.
- (13) فؤاد سالم: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1983، ص 77.
- (14) محمد عبد الفتاح الصيرفي: المرجع السابق، ص 97.
- (15) محمود أبو بكر: المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 386.
- (16) R. M. CYERT and J. G. MARCH: **BEHAVIOURAL THEORY OF THE FIRM**, PRENTICE HALL, INC, ENGLE WOOD CLIFFS, 1963, P P121_122.
- (17) يس عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 331-333.
- (18) محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 83.
- (19) منعم الموسوي: المرجع السابق، ص 19-20.
- (20) محمد عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992، ص 134.
- (21) محمد الخشروم: إدارة الأعمال، مكتب الشقري، القاهرة، 1999، ص 282.
- (22) كيت كينان: أسس الإدارة الناجحة، ترجمة نعمت سليمان، مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1995، ص 21-22.
- (23) علي السلي: أساسيات الإدارة، مركز جامعة القاهرة، د س، القاهرة، ص 262-263.
- (24) عبد الغفار حنفي ومحمد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 175-176.
- (25) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 151-155.
- (26) دادي عدون (ناصر): إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 197-198.
- (27) نادرة أيوب: المرجع السابق، ص 65-66.
- (28) محمد كشك: المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995، ص 270-272.
- (29) نفس المرجع، ص 274.
- (30) عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1979، ص 24-25.
- (31) جازية زعتر: المرجع السابق، ص 273.
- (32) عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 91-92.
- (33) أحمد حامد بدر: الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، دس، ص 52-53.
- (34) SIMON (A. H): **le nouveau management, la décision par les ordinateurs**. Ed economica, paris, 1980, pp 67-68.
- (35) R. REX: **Systemes d'information et management des organisations**, vuibert, paris, 2000, P 200.
- (36) (1) محمد ماجد: نظم دعم القرار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، منشور رقم 34، القاهرة، 1995، ص 19.
- (37) LALLEM (L) : « **conception d'une base de données adaptée a l'organisation d'une ensemble de taches : application au domaine du bâtiment** » thèse de Magister, université paris IX dophine, U.E.R science de gestion, paris, 1983, pp 30- 31.

(38) HURTUBISE (R): **informatique et information: la conception des systèmes d'information, les banques de données** l'éditeur agences d'ARC INC, Montréal, 1976, pp 21-23.