مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية
https://asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/444
المجلد: 09 العدد: 02(2026) ص 52-59

اتخاذ القرار في المؤسسة وعلاقته بعناصر العملية الإدارية

Decision-making in the enterprise and its relationship with the elements of the administrative process

بن عمر يمينة
جامعة الجلفة (الجزائر)
benamaramina1817@gmail.com

معلومات المقال

تاريخ الارسال:
2026/04/26
تاريخ القبول:
2026/04/26

الكلمات المفتاحية:
- ✓ اتخاذ القرار
- ✓ العملية الإدارية
- ✓ التخطيط الكلمات

الملخص:

إنّ قيام المسيرين باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والمؤسسات التي يسيرونها عمل يومي ومتكرر، ويعتبر من عمليات التفكير الإنساني الطبيعي، إلا أنه في مجال إدارة الأعمال تعتبر القرارات من المحركات الحقيقية لأداء المؤسسة، وهي نقطة الانطلاق نحو إنجاز الأهداف والنجاح فيها، ويعتبر تحكم وفهم متخذ القرار لعناصر العملية الإدارية (التخطيط-التنظيم-التوجيه-التحفيز) من أهم المفاتيح لفعالية القرارات ونجاح المؤسسة.

Article info

Received
26/04/2026
Accepted
26/04/2026

Keywords:
- ✓ *Decision*
- ✓ *making*
- ✓ *Management process*

Abstract :

Managers making decisions related to their work and the organizations they manage is a daily and recurring task, considered a natural human thought process. However, in the field of business management, decisions are the true drivers of organizational performance and the starting point for achieving goals and success. A decision-maker's control and understanding of the elements of the management process (planning, organizing, directing, and motivating) are among the most important keys to effective decisions and organizational success.

1. مقدمة:

إن موضوع اتخاذ القرارات في علم الإدارة يشغل حيزا هاما، إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات الإدارة، وذلك لارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، قيادة واتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى.

وتنبع أهمية هذا الموضوع، من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني ..، فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للذين يتخذون القرارات لتوجيه أعمالهم ونشاطاتهم، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات أو في تنفيذها، أو بارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها ،وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات، طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة.

ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، كما وُصف المدير بأنه متخذ قرار، وأن قدرته على اتخاذ القرار وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة الجوانب المتعلقة بالتنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب لاتخاذ القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها[1].

من هذا المنطلق ارتأينا في هذا البحث، أن نوضح مدى العلاقة بين اتخاذ القرار و عناصر العملية الإدارية(الوظائف الإدارية لهنري فايول : التخطيط، التنظيم،التوجيه، الرقابة)، وما مدى مساهمة ذلك في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة.

أولا : مفهوم عملية اتخاذ القرار

أ – ماهية عملية اتخاذ القرار:

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسجم مع العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، وفي اعتقادنا أنه يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي[2]:

- أنها عملية قابلة للترشيد.
- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وهذا ما أكده "**سيمون**" SIMON في قوله: "ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية مؤسسة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد.....[3]
- أنها عملية تمتد في (الماضي والمستقبل).
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول.
- أنها عملية ديناميكية مستمرة.
- أنها عملية مقيّدة تتسم بالبطء أحيانا.
- أنها عملية معقدة وصعبة.

ب – تعريف عملية اتخاذ القرار في الإدارة:

يتضح معنى القرار الإداري من خلال، التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصره ومقوماته.

فالقرار الإداري عند "**تننباوم وزملائه**" [4](Tannenbawn, Weschler and Massarik) يعني: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.....".

– ويعرفه " **نيجرو** " (Nigro): "أنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.....".

– ويعرفه – بعض كتاب الإدارة العرب[5] "بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها ". وقد ذهب لنفس التعريف **علي السلمي**[6].

– ويحدد **برنارد**[7] مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنه "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر .....".

ثانيا : أنواع القرارات [8]

صنّفت القرارات حسب معايير عديدة تتمثل في:

أ * تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة.

ب * تصنيف القرارات وفقا لأهمية القرارات.

ج * تصنيف القرارات إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة.

أ – تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:

يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

1 – قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل، وعلاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري .....

2 – قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتباعها، السياسيات، برامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، وأساليب التحفيز، أساليب الاتصال، المعايير الرقابية، النمط القيادي الملائم، المركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة...إلخ.

3 – قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وكيفية الحصول عليها وتصميم المصنع الداخلي، وطريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه، وطرق دفع أجور العمال.....إلخ.

4 – قرارات تتعلق بالتسويق: وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلام، الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، ووسائل النقل والتخزين للمنتجات، وخدمات البيع..... إلخ .

5 – قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

ب – تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

وقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى (3) ثلاثة أنواع هي:

1. القرارات الاستراتيجية (التي تتّخذها الإدارة العليا).
2. القرارات التكتيكية (التي تتّخذها الإدارات الوسطى).
3. القرارات التنفيذية (التي تتّخذها الإدارات التنفيذية المباشرة).

1 – القرارات الاستراتيجية (الحيوية): وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة، وتتميّز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي الطويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة، وتحليلات لأبعاد اقتصادية واجتماعية، ونظرا لأهمية الآثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المؤسسة الإدارية ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها، ففي حين تصدر المستويات الإدارية العليا والوسطى قرارات رئيسية وهامة (Major)، قرارات من

نوع معقد تتصل بالسياسة العليا وتتطلب قدرا كبيرا من الجهد والوعي، ومستوى غالبا من الفهم، نظرا لأهمية آثارها ونتائجها في حياة المؤسسة.

ولجسامة المسؤوليات التي تترتب على مصدرها، فإن المستويات المباشرة تتخذ قرارات ثانوية قليلة الأهمية (Minor) تتطلبها حالة العمل الروتينية. ولقد مثل لذلك أحد علماء الإدارة وهو **(ليوناردو هاوايت)**-(L.White) عندما قال أن المستويات القيادية العليا تصدر قرارات خطيرة وهامة مثل: **صنع قنبلة هيدروجينية**، والمستويات التي تليها تصدر قرارات أقل أهمية مثل: **تحديد موقع أكاديمية معينة يكون من المزعم إنشاؤها**، والمستويات التي تليها تصدر قرارات أقل أهمية مثل: **تسوية ضريبة مستحقة على أحد الممولين**، والمستويات التي تليها تصدر قرارات مثل: **تحديد عدد الماشية التي يحق لها أن تقتات في مراعي الدولة**، وهكذا تختلف قيمة القرارات وأهميتها بحسب المستويات القيادية التي تصدر فيها.

كما أن ارتباط القرارات الإستراتيجية بمشكلات حيوية وخطيرة، يتطلب من متخذها إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان سلامة تنفيذ القرارات التي تتخذ لحلها، ومن أبرز الأمثلة لهذه القرارات تلك الخاصة بتحديد الأهداف وتخطيط السياسة العامة للدولة، وبالتنمية الاجتماعية أو الاقتصادية.....إلخ.

2 – القرارات التكتيكية: وهذه القرارات يتخذها في الغالب، رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال....

كما أن مثل هذه القرارات يتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل، سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

3 – القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن أنّ مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتتكرر باستمرار ومن أمثلة هذه القرارات: تلك التي تتعلق **بالأسعار الخاصة بالتسويق ،التخزين، الصرف....وبتوزيع الأعباء على العاملين والأعمال المكتبية....**

ج – تصنيف القرارات إلى مبرمجة وغير مبرمجة:

قسّم"**كونتز**" (Koontz)[9] وزملائه القرارات إلى نوعين هما: القرارات المبرمجة (Programmed decisions) والقرارات غير المبرمجة(decisions now programmed).

1 – القرارات المبرمجة: تشير إلى القرارات المخططة سلفا، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية (حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفا)، ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة سلفا: **قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام** أو **قرارات التعيين** أو **التوظيف**...إلخ، حيث توضح سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين ...إلخ.

2 – القرارات غير المبرمجة: هي تلك القرارات غير المتكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل ذلك: القرارات الاستراتيجية **(ابتكار نوع جديد من السلع ،غزو أسواق جديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج....)**

وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرمجة، أما القرارات

غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.

ثالثا : مراحل صناعة (اتخاذ) القرار في المؤسسة وعلاقتها بمكونات العملية الإدارية

أ – مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة:

إذا كانت القرارات تعالج أحيانا مشكلة، ينبغي أن يراعى عند صناعة القرار المراحل المنهجية لمعالجة المشكلة، وهي تعتمد على خطوات متسلسلة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعة عن طريق دراسة البدائل الممكنة وفي عملية التصميم والاختيار بين هذه البدائل طبقا للنتائج المتوقعة، وفي هذه لحالة تعتبر الخطوات التالية أساسية عند اتخاذ القرار:

1 – تعريف وتحديد المشكلة: من الضروري تعريف المشكلة التي نريد حلها وتمييزها عن المشاكل الأخرى المتشابهة، ولا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلة وتعريفها، بل يجب أن يكون لدى المسؤولين الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها، ويعتبر تعريف المشكلة الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حل لها، ويجب أن نفرق هنا بين ظواهر المشكلة نفسها وأشباهها.

2 – تحديد الأهداف: يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها عن طريق النظام السابق بتعريف المشكلة، والحلول المقترحة للقضاء عليها، فالهدف هو النتيجة التي نخطط للوصول إليها، وعلى هذا فيجب أن يكون موضحا كافيا بالصورة الآتية على سبيل المثال:

أ – معدلات يرجى الوصول إليها.

ب – مواعيد بداية حل المشكلة.

ج – القيود المفروضة على حل المشكلة مثل توافر الأيدي العاملة الماهرة، رأس المال، الخبرة..... الخ .

ويتمثل دور القرارات وارتباطها بالأهداف، بأنها أساسا تتخذ من أجل الوصول إلى أهداف، أو التحكم في الصعوبات في الصعوبات التي قد تقف في طريق الوصول إلى الأهداف، وفي غضون أن الاتصالات ممكّنة من المساهمة في إنجاز الأهداف سواء داخل المؤسسة أو خارجها، نجد أن القرارات الصائبة والصحيحة تساهم بقدر كبير في إنجاز تلك الأهداف، وربما يحتاج الأمر في بعض الأوقات للدخول في إجراءات تصحيحية للأهداف، أو حدوث مواقف معينة تؤثر على الخطة الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف، ويلزم على الإدارة وأصحاب السلطة اتخاذ القرار فيها بأن يتخذوا القرارات الملائمة لتصحيح المسار تمكينا للمؤسسة من تحقيق أهدافها.

3 – جمع البيانات: يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، وذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ، ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة المعلومات التي تعتمد في النهاية على توفيق متخذ القرار في جمعها في لوقت المناسب لاستخدامها.

4 – تسجيل الحقائق وتصنيفها: لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات الفائدة بدون تسجيل وتصنيف ،حتى يمكن التوصل إليها عند إجراء عملية التحليل، كما تؤدي إلى تفهم علاقات المشكلة، أي أنه يجب في هذه المرحلة تجهيز المعلومات وتصنيفها بالطرق التي تيسّر معالجتها والاستفادة منها.

5 – تحديد البدائل الممكنة: يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (أو الحلول) الممكنة للمشكلة وفقا للمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية، حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة، وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.

6 – تقييم البدائل: يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء دالة الهدف المقررة أو الموارد المتاحة للمؤسسة والقيود الأخرى التي يمكن أن تجيب على حل المشكلة، وتستلزم هذه المرحلة في الواقع تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط المؤسسة، سواء في الأجل الطويل

أو القصير، مع مراعاة ظروف عدم التأكد والمخاطرة التي سوف تتناولها بالشرح في الفصل الثالث.

7 – تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات: لا تنتهي عملية صناعة القرارات باختيار البديل الأمثل، بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ والتنسيق فيما بينها، كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي.

*** ردود فعل القرارات[10]:**

إن نظرية القرارات تهتم أساسا بعملية صناعة القرارات وليس مجرد اتخاذها، وهذا يشير إلى كفاءة اتخاذ القرار الإداري تتوقف على طريقة صناعته لا على السلطة التي تتولى اتخاذ القرار، كما أن صناعة القرارات تتبلور في النهاية في الاختيار السليم بين البدائل المتاحة لتحقيق دالة هدف معينة.

ب – علاقة القرار بمكونات العملية الإدارية:

من البديهي أن العملية الإدارية تتضمن: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة، لهذا نجد أن كل مدير مطالب بأن يتخذ القرارات التي تتصل بممارسته لهذه العملية الإدارية، وذلك ابتداء من التخطيط ثم التنظيم وكذلك التوجيه، وبالرقابة التي تمارسها على الأداء والخطط والإنجازات الفعلية لكل قسم تنظيمي يخضع لإشرافه أو يتلقى الأوامر منه، والتعليمات التي يصدرها من وقت لآخر لضمان حسن تسيير العمل.

وإذا كان هذا المفهوم للعملية الإدارية، فإنه غير كاف لاعتبارات أن الممارسات العملية أثبتت أنه لا يمكن النظر إلى هذه المكونات بدون التنسيق فيما بينها واستمرارية هذا التنسيق، والذي يمثل جانبا هاما ومتكررا في عمل المديرين، لأنه يمتد من التنسيق بين الخطط إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم أو الهيكل التنظيمي، كذلك نجد التنسيق في النظم والعلاقات الإنسانية والتوجيهات التي تصدرها الإدارة، وأخيرا التنسيق في إجراءات الرقابة ونظمها، ولهذا، نجد أن القرارات التنسيقية ضرورية وهامة ومتكررة وهو ما نوضحه فيما يلي:

1 – علاقة القرارات بالتخطيط: إن التخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين ويسيّر طبقا لقواعد معينة، خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف، الاستراتيجيات، السياسات والإجراءات في القواعد، وأخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

وعندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، عليهم أن يختاروا بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، وبالتالي تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية، حتى عندما تقف خطة من الخطط لسبب ما، فليس أمام الإدارة إلا أن تبحث عن الخطة البديلة الأكثر ملائمة للموقف المستجد وهذا في حدّ ذاته يتطلب القرار السليم.

وفي مجال التخطيط الإستراتيجي، نجد الكثير من المواقف التي تستدعي من متخذ القرار الإستراتيجي الحكمة والرؤية والاتزان.

2 –علاقة اتخاذ القرار بالتنظيم: ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة، مثل تقييم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد والإجراءات التفصيلية التي تحكم سير العمل، وأخيرا نقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم أو الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو على المستوى الأفقي.

كما أنّ وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي، يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به هذه التنظيمات وقياداتها غير الرسمية في التأثير على عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها القيادات الرسمية.

ولعل ما يوضح هذه العلاقات بين اتخاذ القرار والتنظيم، ما أثاره بعض كتاب الإدارة عن وجود علاقة وثيقة بين عملية اتخاذ القرار وإحداث التطوير التنظيمي في مؤسسات الأعمال. ويبرز هؤلاء، فكرة هذه العلاقة الوثيقة بالربط بين كفاءة التنظيم وقدرته على مواجهة المشاكل المختلفة، والقدرة على

التكيف مع متغيرات البيئة في سبيل الوصول إلى أهداف المؤسسة والعاملين فيها، بأنه لا يمكن الفصل بين البيئة والمؤسسة وكل منهما يتأثر بالآخر، مما يستدعي أن تتخذ الإدارة قرارات تتفق مع ما يحدث من تغيرات في هذه البيئة يكون لها الأثر على التنظيم.

3 –علاقة القرارات بالتوجيه: التوجيه كما هو معروف في مجال إدارة الأعمال هو الاهتمام بالعاملين، و بالسلوك البشري في أماكن العمل، ومحاولة السيطرة على سلوكيات الأفراد وترغيبهم في الانتظام في العمل، وفي زيادة كفاءاتهم الإنتاجية وذلك عن طريق تحفيزهم ومنحهم الفرص لإثبات قدراتهم وكفاءاتهم في العمل.

وإذا كانت الدراسات التي أجريت على الكثيرين من الأفراد أثناء أدائهم العمل، وتحت الظروف المادية المحيطة بهم أثبتت أن الاهتمام بالفرد وبالمناخ الذي يعمل فيه وتوجيهه نحو الأهداف وتصحيح انحرافاته أو الأخطاء التي يقع فيها، يضع الإدارة في مواقف عديدة تستدعي أن تتخذ القرارات الملائمة التي تتفق مع المفاهيم الحديثة في العلوم السلوكية.

كما نلاحظ أن القرارات التي تتخذها الإدارة لها تأثير مباشر على درجة الرضا عن العمل، فهناك البعض منها الذي يعطي انعكاسا إيجابيا، والبعض منها الذي يعطي انعكاسا سلبيا[11]، وهذا يفرض على المديرين أن يدركوا الإنعكاسات النفسية التي ستتركها قراراتهم على الأفراد، ولا سيما القرارات التي لها أثر مباشر على الفرد، وعلى دخله أو على مستقبله في المؤسسة.

4 –علاقة القرارات بالرقابة: ومن الواضح أن القرارات تحتل جزء حيويا من ممارسات المديرين، ونظرا لأن طبيعة عمل المدير أن يراقب عمل مساعديه ومرؤوسيه ويتأكد من تطبيقهم لتعليماته وأوامره في العمل، وقد يحدث أن يكتشف – هو أو الوحدة التنظيمية المكلفة بإجراء الرقابة – وجود انحرافات معينة عن الأداء أو عن النظام أو عن الخطة الموضوعة للمؤسسة، ويجب أن تكون هناك إجراءات تصحيحية، ولا يمكن عمل هذه الإجراءات بدون قرارات من الجهة التي لها حق المراقبة، وحتى تكون التصحيحات نفسها متمشية مع متطلبات الأداء والخطط الموضوعة.

وبناء عليه، فيمكن القول بأن القرارات في مجال الرقابة ونظمها شيء متكرر ومستمر في أداء المديرية، ولا يمكن الفصل بين القرارات والرقابة باعتبارها الجزء الأخير من مكونات العملية الإدارية.

5 – علاقة القرارات بشخصية متخذ القرار: وتعتبر دراسة الشخصية من الدراسات النفسية العميقة التي تحاول التعرف على مختلف جوانب كل شخصية حسب محدودات معينة، مثل إنتاجه وأعماله وكتاباته وقراراته وتعليقات المحيطين به وآرائهم، كما تقاس الشخصية بوسائل مختلفة أو طرق متباينة مثل: الملاحظة سواء للدارس أو محكمين خارجيين، أو طريقة اختبار التخمين أو تقدير التشابه أو طريقة السلوك الظاهر، وغيرها من الطرق، هذا باختلاف وسائل قياس الشخصية من دراسة التاريخ وبالمقابلة، وبالاختبارات السيكولوجية وقدرة الشخصية على التكيف الاجتماعي والشخصي وغيرها، ولكن مهما اختلفت أساليب الشخصية، فهي قابلة للتعديل والتغيير ويؤخذ في الاعتبار احتمالات الخطأ في القياس[12].

وعلاقة القرارات بالشخصية التي يتمتع بها متخذ القرار مرجعه أشياء أخرى كثيرة، مثل مدى إدراك متخذ القرار للموقف، وخبرته في العمل الذي يمارسه أو يطالب فيه باتخاذ القرار، وبخلاف قوة شخصيته في التعامل مع الأفراد، ومواجهة المشاكل والمواقف، وميوله واتجاهاته وانفعالاته، وغير ذلك.

ولقد أجريت عدة دراسات عن شخصية المدير وتعامله مع المتغيرات وقدرته على اتخاذ القرارات، ووجد أنه لا يسهل وضع نمط محدد وواضح، إلا أن الشخصية القوية القادرة أقدر من غيرها على اتخاذ القرارات الصحيحة.

خاتمة :

إن مراحل اتخاذ القرارات تبدو من أول وهلة سهلة وبسيطة، لكن مهام تحري الحقائق والتحليل، واكتشاف العلاقات المتصلة، وتحديد المسائل الأساسية، وخلق أعمال جديدة محتملة، كلها مهام على جانب كبير من الصعوبة، وتمثل تحديات حقيقية لأفضل المديرين، كما أن اتخاذ القرارات بمختلف مستوياتها (الإستراتيجية، التكتيكية والتنفيذية) تتطلب من متخذيها أن يكونوا على مستوى من الدراية والتحكم في مختلف الوظائف الإدارية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) من أجل السير الحسن لنسق العملية الإدارية، وبالتالي بلوغ الأهداف المرجوة.

لهذا سنعرض بعض الحلول للمشاكل، والتي تساعد على زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

فعلى مستوى وظيفة التنظيم مثلا، يمكن الاعتماد على نطاق التمكن الواسع، من خلال زيادة عدد رؤساء الأقسام المسؤولين أمام المسير، والذي له آثار إيجابية على اتخاذهم للقرارات على أساس أنه يقلل من خط السلطة، هذا معناه زيادة وسرعة الفهم بين المدير ومرؤوسيه بناء على معلومات واضحة.

كما أن ممارسة اللامركزية وتفويض السلطة في اتخاذ القرار لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة للمؤسسة أمر مطلوب، فقد تتوافر لدى الأقسام والإدارات معلومات أشمل وأدق، مما لو تتوفر لدى الإدارة العليا للمؤسسة، هذا فضلا عن أن موقع هذه الوحدات والأقسام يكون في أفضل الظروف.

على مستوى وظيفة التوجيه، يجب يراعي المسيرون القيم الاجتماعية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، والتي لها تأثير كبير على سلوك المسيرين واتجاهاتهم، كما لا ننسى ذكر المساعدة على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار وتحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع القصور والخلل والتحري عن أسبابها واقتراح سبل علاجها.

الهوامش والمراجع :

[1] H.Simon, the New science of management decision, the Macmillan co, New York 1960 P.1

[2] نواف كنعان- اتخاذ القرارات الإدارية – بين النظرية والتطبيق – دار الثقافة الجامعة الأردنية –عمان- 1998- ص 87

[3] H.Simon, the New science of management decision, the Macmillan co, New York 1960 P.1

[4] R . Tannenbawn, R. Weshler and F.Massarik, « leadership and organisation Abhavioral science approch » (M.C Graufill bouk co-NewYork) 1961. P 267

[5] راجع في ذلك: محمد تيس ود/ ابراهيم درويش (المشكلة الإدارية وصناعة القرار) الهيئة المصرية للكتاب القاهرة 1975 ص 201

[6] راجع في ذلك: د/ علي السلمي "الإدارة العلمية" دار المعارف بمصر القاهرة عام 1970 ص191

[7] Chester Barnard « the function of the excutive », (Harvard University press combridje- 1964- P. 190

[8] نواف كنعان -اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق – مرجع سبق ذكره- ص 250

[9] د/ عبدالغفار حنفي- د/ عبد السلام أبو قحف- تنظيم وإدارة الأعمال- مطبعة الانتصار- الاسكندرية- ص 143.

[10] د/ أحمد محمد المصري- الإدارة الحديثة (اتصالات، معلومات والقرارات) مؤسسة شباب الجامعة- الاسكندرية- ج.م.ع- 2000 .ص253

[11] د/ نواف كنعان "عملية اتخاذ القرارات الإدارية" الرياض- المملكة العربية السعودية- مطبعة الفرزدق- الطبعة الأولى 1983 – ص85

[12] انتصار يونس "السلوك الإنساني" القاهرة، دار المعارف، طبعة 1986- ص 326، 333