

نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة

د. ساسي هادف نجاة

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

الملخص:

نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها سان سيمون الذي اعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

Résumé :

Théorie de la prise de décision entre les théories qui ont attiré beaucoup d'intérêt par de nombreux chercheurs en raison de son importance dans le domaine du travail administratif, en particulier, a été introduite par Herbert simon, que je considère comme le fondement des processus de réglementation différente, l'organisation du travail à travers la division du travail sur la base de ma tête où il est créer une pyramide de l'autorité tombe de haut en bas et que les niveaux des individus dans l'organisation qui prennent des décisions à des degrés divers, et c'est ce qui permet d'obtenir les avantages de la réglementation

مقدمة:

لقد حظيت نظرية اتخاذ القرارات باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والعلماء الذين تناولوها بالدراسة في مجالات مختلفة كعلم الاجتماع، الإدارة والاقتصاد حيث تعتمد عليها المؤسسة من أجل الوصول إلى حلول رشيدة وعقلانية تمكنها من العمل بشكل جيد، ففي حالة وجود مشكلة إدارية فهي تتطلب حلاً معيناً وأن تكون هناك صوراً متعددة لمواجهتها تطرح النقاش، ويمكن دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة، الحل الذي يتم وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة.

فاتخاذ القرار ضروري الاعتماد عليه في أي مؤسسة وخاصة تلك القرار الذي يتركز على الأسس الصحيحة، انطلاقاً مما سبق ذكره يتبادر إلى الذهن عدة أسئلة تتمثل في:

— ما المقصود باتخاذ القرارات؟

— ما هي نظرية اتخاذ القرار وعناصرها الأساسية؟

— كيف يتم اتخاذ القرار؟ وما هي أساليب القرارات؟ وما هي أنواعها؟

— هل تواجه عملية اتخاذ القرارات معوقات وعراقيل؟

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهوم اتخاذ القرار وقد يعود السبب في ذلك إلى تعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثين إلى هذا المفهوم وأهميته في كل من المجتمع والمؤسسة، وبذلك يمكن ذكر بعض التعاريف فيما يلي:

أولاً. اتخاذ القرار:

" اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي البحث، المقارنة، الاختيار"¹

¹ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 554

المقصود هنا أن عملية اتخاذ القرار تتصف بالعقلانية والرشد وتتكون من عدة عمليات على التوالي: فالبحث يعني تجميع المعلومات المتاحة وتحليلها بهدف الوصول إلى تصورات واقعية أي مجمل مدركات الإنسان وخبراته واتجاهاته ودوافعه وأهدافه، أما بالنسبة للمقارنة فتعني المفاضلة بين البدائل المتاحة، الاختيار، البدائل الأفضل التي تحقق إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف.

واتخاذ القرار يعني أيضا بأنه "عملية متشابكة تستند إلى معلومات نستخرجها من مصادر مختلفة منظمة"¹

اتخاذ القرار في قاموس علم الاجتماع يعني "يستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، أما اتخاذ القرار فهو يشير إلى عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة"²

واتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارة يعني "أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهته وهذه الطرق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوكه حتما لم يكن بصدد قرار وقد يكون أمام متخذ القرار أو الامتناع عنه، في هذه الحالة يكون أمامه بديلان لا بديل واحد وهما اتخاذ القرار والامتناع عنه ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار واع لأحد البدائل المتاحة"³

انطلاقا مما سبق ذكره فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر عصب العملية الإدارية سواء في تحديد الأهداف أو في تحديد الوسائل لتحقيق الأهداف، فاتخاذ القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل أو حل من عدة

حلول شريطة أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها فمثلا:

لدينا مشكلة انخفاض الإنتاج ولدينا عدة بدائل المتمثلة في:

1.تحسين الإنتاج.

2.توسيع الإنتاج.

3.الإعلان.

4.تخفيض الأسعار.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 89

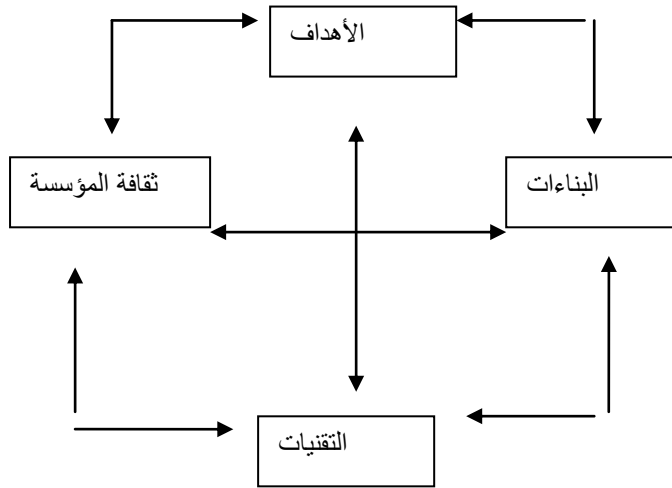
² محمد عاطف عيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، القاهرة، 2006، ص 106

³ محمد ابراهيم حسان، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 173

اختار الحل الذي يقدم لي أقل تكلفة يكون متناسب مع الموارد الموجودة في المؤسسة ويكون هذا الحل في إطاره الحالي.

فالعامل في أي مؤسسة يتطلب توفير إمكانيات مناسبة لذا يجدر تخصيص ميزانية مالية مناسبة وتخصيص مكافآت مادية مع توفير أماكن للعمل كقاعات كل هذا يتطلب وجود إداريين ومسؤولين يساهمون على سير وثيرة العمل، هنا يقودنا هذا الطرح إلى التطرق إلى مكونات المؤسسة إضافة إلى الإمكانيات نجد أيضا حسب الشكل ما يلي:

شكل رقم(1) يوضح مكونات المؤسسة



(بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع،

النزهة الجديدة ، القاهرة، 2008، ص 34).

لتأسيس أي مؤسسة لابد من توفر إمكانيات أساسية من بناءات وتقنيات وتوجد فيها ثقافة تظهر في تاريخ المؤسسة مع تلك القيم والمعتقدات والمعايير والعادات وكذا إنتاج المؤسسة سواء مادي أو معنوي ويتوقف نجاح عمل المؤسسة على محالة تحقيق الأهداف المرجوة وذلك طبعاً عند اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية تساهم في نجاح عمل المؤسسة.

ثانيا. نظرية اتخاذ القرار:

يتركز اهتمام أنصار هذه النظرية على إعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات التي في الإدارة، فلم يعد الاهتمام في هذه المرحلة على المبادئ التي تحكم عملية تصميم التنظيمات التي أكدت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة واعتبرتها ضمانا لحسن عمل الإدارة، فالهياكل التنظيمية على أهميتها لا تؤدي بالضرورة إلى ضمان حسن التنفيذ، كذلك الإنسان العامل في عملية لا بد له من إشباع أحد Herbert simon 1916/2001 حاجاته كمدخل لضمان حسن أدائه للعمل ويعتبر المفكرين الذين انتقدوا النظريات هربرت سيمون الكلاسيكية للتنظيم وبينوا م له من قصور وتناقض فقد قدم سيمون إطار النظرية في التنظيم التي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا حوله العمليات التنظيمية أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم. وقد أطلق سيمون اسم النظرية الحديثة فهي اقتصادية تسعى إلى تعظيم الربح أو الفائدة أي الوصول بها إلى أقصى حد ممكن أن تصل إليه.

وهذه النظرية تقوم على قانون تناقص الغلة أي إضافة عنصر من عناصر الإنتاج في كل مرة لكن مع تتابع زيادة هذا العنصر يؤدي إلى زيادة تناقص الإنتاج مثال ذلك: الإسفنج في الماء، الإنتاج في الأرض الواحدة يزيد الإنتاج في البداية ولكن يتضاءل مع الأيام أو السنين لأنها تدخل عليها تعديلات.

أما النظرية الثانية فهي الرياضية حيث تطبق المعادلات الرياضية والإحصائية في عملية اتخاذ القرار إضافة إلى النظرية السيكلولوجية تستند إلى شخصية متخذ القرار لأن هناك شخصيات متعددة مثل الشخصية العلمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية والسياسية¹

من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

- رفض فكرة اعتبار المنظمة نظام مغلق بعيد عن التأثيرات الخارجية والداخلية للبيئة بما أن متخذ القرار يأخذ قراره في نظام مفتوح فإن مفهوم الرش في اتخاذ القرار مفهوم نسبي فهو نتيجة تأثير العوامل المحيطة بالمنظمة.

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 181

-أهملت هذه النظرية الجانب الإنساني داخل وخارج المنظمة وركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، فسلوك الإنسان يخضع لمجموعة من العوامل والعمل البشري يحتوي بشكل عام على درجات عدم الرشد.

- الرشد مفهوم سلبي لا يؤدي دائما إلى القرار الأنسب.

- متخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلانيا أو منطقيا في اتخاذ القرار ويتأثر بالعوامل المحيطة به.

- وجود الأهداف المتناقضة أمام متخذ القرار تجعل عملية المرشد أمر غير مضمون في اتخاذ القرار.

- إن القرار ليست لديه دائما معلومات أو معارف كاملة على الظروف الذي فيه ضمن المستقبل أن يعرف كل البدائل وكذلك كل النتائج المتوقعة¹

ثالثا.العناصر الأساسية في نظرية اتخاذ القرار:

إذا دراسة النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادئ التنظيمية التي تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة تاما كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الصحيح للأعمال.

إن طبيعة التنظيم الهرمي تستدعي وجود فئتين من المنفذين وهو يتولون الأداء الفعلي للعمل ويوجدون في المستويات الدنيا من التنظيم والفئة الثانية هي فئة متخذي القرارات ويوجدون في المستويات العليا للتنظيم.

اعتبار السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي أي أن القرار يتخذ ويتم التأثير على المنفذين لوضع هذا القرار موضع التنفيذ ولا يتم إلا عن طريق هذا المتغير تتعدد المستويات التنظيمية والفواصل بين المنفذين ومتخذي القرارات كبير وبالتالي فإن محالات التأثير تمر عبر مستويات وسيطة ويصبح المشرفون في هذه المستويات تحت وطأة النفوذ والتأثير من طرف صناع القرار ومتخذيها، هذا التأثير في التنظيم يتم من خلال استعمال السلطة وغيرها من الأساليب لتوجيه السلوك الإنساني.

إن عملية الاختيار التي تسبق أداء العمل تعني لأن الفرد يختار من عدة بدائل وهو بذلك يضحي بالبدائل غير المختارة وهذا النوع من التطرق يطلق عليه تصرف رشيد، التنظيم يحتوي على عدة قرارات متداخلة على اعتبار كل قرار يحقق هدف معين ووجود هذا الهدف يحقق أهداف أخرى. تحديد الوظيفة والواجبات تحديد السلطة أي تقرير من الذي يملك حق اتخاذ القرارات الآخر بدلا من الفرد، وصنع القيود على مجالات الاختيار والبدائل¹.

¹ كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 76

ومن خلال كل هذه العناصر النظرية نستخلص أن العمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم، التنسيق بين الأنشطة زيادة الخبرة لمتخذي القرارات، تحديد المسؤوليات لأعضاء التنظيم بمعنى آخر أن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم تتمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف العامة ويعتمد في ذلك على تفويض السلطة، من خلالها يحدد الرؤساء لمرؤوسهم المقدمات القيمة أي الأهداف والغايات التي يتعين إنجازها².

كما أن هذه النظرية تتركز على ما يلي:

- المعرفة الكاملة بكل البدائل في خضم ظروف معينة.
- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بدل.
- قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل³.

رابعاً. خطوات اتخاذ القرار:

هناك خمس خطوات تضم عملية اتخاذ القرار:

1. **تشخيص المشكلة:** إن التعرف بالمشكلة وتحديد أبعادها والبحث في الأسباب الرئيسية لحدوثها والتعرف على أغراض وأثار هذه المشكلة أي استعداد الباحث للتعرف على المشكلة من خلال استخراج تلك النقاط الجوهرية التي تتميز بها ومعرفة كيف كان حدوث المشكلة.
2. **تحليل المشكلة:** بعد التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها تأتي مرحلة تحليلها عن طريق تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.

3. **إيجاد البدائل:** وضع عدة بدائل كحل بديل، فلكل مشكلة عدة حلول من النادر أن نجد حل واحد لها، فمثلاً لدينا مشكلة تدني مستوى كفاءة التعليم من بين البدائل الموجودة وضع أساليب تدريس جديدة، اقتراح برامج أكاديمية، الاستعانة بوضع حوافز تشجع التلاميذ والمعلمين، وبذلك فالبدائل تتعدد درجاتها وأفضليتها انطلاقاً من هذا و الحل البديل له شرطان:

¹ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار النشر والتوزيع، عمان، 2001 ص 116

² محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص 180

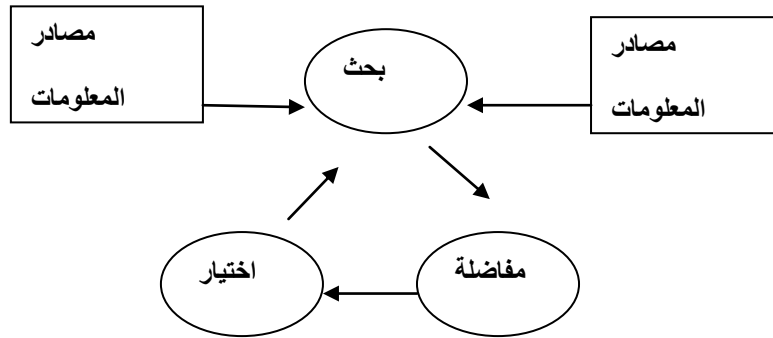
³ جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص 62

.يؤدي هذا البديل إلى تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صاحب القرار.
اختيار هذا البديل المناسب تتوفر فيه الإمكانيات اللازمة لتنفيذه في حالة عدم توفر هاذين الشرطين يتعين على متخذ القرار استبعاد هذا البديل وتعويضه ببديل آخر تتوفر فيه.
4.تقييم البدائل: تعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، هنا يقوم الباحث بعملية مفاضلة بين البدائل.

5.اختيار الحل الملائم (اتخاذ القرار) :
اختيار بديل أو حل من البدائل المقترحة على أن يكون ملائم وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة.

6.متابعة تنفيذ القرار: فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره، إذا كان كحل أمثل للمشكلة المطروحة فعلى الباحث أن ينقل قراره للآخرين ويشرح أبعاده ويقنعهم بهذا البديل.¹
يمكن الإشارة إلى عمليات اتخاذ القرارات في المخطط التالي:

الشكل (رقم2) يوضح عملية اتخاذ القرارات



(علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص544)

¹ حسين محمد ابراهيم ، محمد حسين العجمي: مرجع سابق، ص 173

خامسا. أساليب اتخاذ القرار: هناك الأسلوب الكيفي يتمثل فيما يلي:

تواجد المعلومات والبيانات المناسبة والكافية من المشكلة المطروحة، هذا الأسلوب يضم أربع أساليب أساسية.

1. أسلوب الآراء: الاعتماد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات والحوار بين الأفراد في بعض

الحالات التي تتطلب التكتّم والسرية في الأمور مثل أمور المنافسة بين المؤسسات.

2. أسلوب الحقائق: جمع المعلومات المناسبة والكافية حول المشكلة المطروحة.

3. أسلوب التجربة: اعتماد المؤسسات على استخدام الحاسبات الآلية لتخزين المعلومات

الخاصة بالمؤسسة واعتمادها على أسلوب التجريب.

4. التقدير الشخصي: تدخل التخصص وكذا الخبرة في اتخاذ القرار المناسب.¹

وأیضا توجد الأساليب

الكمية تتمثل فيما يلي:

تحليل التعادل:

يعد أسلوب تحليل من الأساليب الكمية الشائعة الاستخدام في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

وبخاصة تلك القرارات المتعلقة ببدائل تحديد مستوى الإنتاج أو العمل الاقتصادي وكذلك مسائل

تقييم المواقع البديلة.

الاحتمالات:

إن القرارات التي يتخذها الرجل الإداري كثيرا ما تبنى على معلومات وجوانب احتمالية.

جدول المصفوفات :

هي جدول يضمه قوانين ويرتب في داخله عدد منته من الأعداد المنتمة إلى مجموعة الأعداد

الحقيقية على شكل صفوف وأعمدة وتؤلف تلك الأعداد عناصر المصفوفة.

شجرة القرار: القرارات هي تمثل بيان يحصر بسهولة تركيب عملية اتخاذ القرار وما تحويه من بدائل

وحالات طبيعية ونتائج مترتبة عنها.

¹ أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، ط1، الأريطة، الاسكندرية، 1993، ص 245

مصنوفة القرارات:

في جدول يوضح البدائل أو الحلول التي يتم المفاضلة بينها من أجل اختيار أفضلها.¹

سادسا.أنواع القرارات وتصنيفاتها:

بالرغم من تعدد التصنيفات لأنواع القرارات هنا يتم التركيز على أهم المعايير وأكثرها شيوعا في الفكر الإداري وتمثل فيما يلي:

1. تصنيفات القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمؤسسة:

وتصنف وفقا لهذه المصادر إلى الأنواع التالية:

أ. قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

هنا تدخل القرارات التي تتناولها مصادر الحصول على المعلمين وطرق الاختيار والتعيين وذا كيف يتم التدريب قبل وأثناء العمل وأيضا تضم توصيف الوظائف.

ب.قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:

القرارات الخاصة بالأهداف المرجوة والسياسات والإجراءات الخاصة باختيار المديرين وأساليب الاتصال والنمط القيادي وغيرها.

ج. قرارات تتعلق بالتمويل:

هي القرارات التي لها علاقة بطرق التمويل، إعداد الميزانية العامة للتعليم.

2.تطبيق القرارات وفقا لأهميتها: وصنفت وفقا لهذا المعيار إلى ثلاث:

أ. **القرارات الإستراتيجية:** تتخذ من طرف الإدارة العليا لها علاقة بالتنظيم الإداري وتتميز القرارات هنا بالثبات النسبي طويل الأجل، فيها ضخامة الاعتمادات المالية،أهمية الآثار والنتائج التي تحدث في مستقبل عمل التنظيم.

ب. **القرارات التكتيكية:** التي تتخذ من طرف الإدارة الوسطى وتهدف إلى توفير الوسائل اللازمة بغية تحقيق الأهداف وترجمة الخطط بناء الهيكل التنظيمي، تحديد عملية العلاقات بين العمال، تفويض السلطات وقنوات الاتصال.

¹ محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006، ص 69

ج. القرارات التنفيذية: تتخذ من طرف الإدارات التنفيذية تتعلق بمشكلات تنفيذ النشاط، فهذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، ثم من خلال الخبرات والتجارب السابقة وتكون بطريقة تلقائية.

3. تصنيف القرارات وفقا لجدولتها: تصنف إلى نوعين

أ. القرارات مبرمجة: مثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج إلى تفكير طويل لاتخاذ القرار بشأنها أو إلى جهد عقلي كبير مثل العمليات الكتابية.

ب. قرارات غير مبرمجة: هنا القدرات لا تتكرر بمعنى أن المشكلات التي تقتضي اتخاذ القرار بشأنها لا تتكرر باستمرار إذا تكررت لكون ذلك خلال فترات متباعدة ، هذا النوع من القرارات يهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل وتتطلب جميع المعلومات الدقيقة بالإضافة إلى إجراء الدراسات اللازمة تمهيدا لاتخاذ القرارات.

4. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

تصنف إلى نوعين:

أ. قرارات كيفية ووضعية: يتم اتخاذ القرارات هنا بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه دراسته لا لأداء الحقائق المرتبطة بالمشكلة إلا أن هذا القرار في الغالب يكون اتخاذه رضائي وليس حل مثالي.

ب. يتم اتخاذها بالاعتماد على العقلانية: لمتخذها أيضا الاعتماد على مختلف الأسس والقواعد التي تباعد على اتخاذ القرار المناسب.

5. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

تصنف إلى نوعين:

أ. قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد: وهي تتخذ بعد توافر المعلومات الخاصة بالمشكلة.

ب. قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: لا تتوفر هنا كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة المراد إيجاد الحل لها.

6. تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى نوعين:

أ.قرارات أوتوقراطية انفرادية:

يتم اتخاذها من قبل المدير ثم بعد ذلك يعلنها على الموظفين دون أن تكون لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار إلى جانب المدير.

ب.قرارات ديمقراطية تتم بالمشاركة:

تتم اتخاذها في المستويات المختلفة وكل من يهمهم أمر القرار من تاريخ التنظيم وتتميز هنا القرارات بفاعليتها ورشدها بمشاركة الموظفين في صنعها ليساعدهم على قبولها لها.

7. تصنيفات أخرى لأنواع القرارات:

تصنف القرارات بحسب مناسبة اتخاذها إلى ثلاثة أنواع هي:

أ.قرارات بسيطة: هذا النوع يشبه في طبيعته الرجل الوسيط وفي قرارات ينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.

ب.قرارات استثنائية: أو هي القرارات المناسبة التي يتخذها المديرون في ضوء المعلومات الجديدة.

ج.قرارات ابتكارية: وهي القرارات التي يتخذها المدير الذي تتوفر لديه القدرة العلمية والمعرفة لجميع الظروف المحيطة بها¹

¹ حسين ابراهيم، محمد العجمي: مرجع سابق، ص ص 201 - 205

سابعاً. معوقات اتخاذ القرار:

هناك معوقات ذاتية بالنسبة للشخص الذي يتخذ القرار وفيها ثلاث فئات:

الفئة الأولى: فئة ترتبط بالعادات والقيم وردود الأفعال اللاشعورية (الحقد، الحسد،) إلى أي

مدى تؤثر عادات الشخص وقيمه وردود أفعاله على عملية اتخاذ القرار.

الفئة الثانية: أطلق عليها سيمون الضغوط المفروضة على الشخص (دوافع، انتماءات الشخص إلى

أي مدى تؤثر دوافع الشخص على عملية اتخاذ القرارات)

الفئة الثالثة: وهذا الأهم ويسمى مقدار المعرفة (البيانات، كلما كانت المعلومات والبيانات متوفرة

حول المشكلة التي تتخذ القرارات بشأنها كلما كان القرار عقلانياً أو عادلاً.¹

وهناك أيضاً معوقات أخرى تتمثل في:

- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لاتخاذ القرار لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.

- صعوبة توفير الموارد المالية.

- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف التنظيمية كمحصلة

الصراع على السلطة والنفوذ وتختلف فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية.²

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص ص 89-90

² محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 115

الخاتمة:

ومن هنا نصل إلى حقيقة مؤداها أن اتخاذ القرار بحق يعتبر العمود الفقري لأي إدارة بصفة عامة ولإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة فعلى أساسه تتحدد قيمة العمليات المتبقية من استقطاب واختيار وترتيب وترقية وتقييم إذ أن اتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي لها.

فانعدام اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو وضعه على تقديرات خاطئة يؤدي لامحالة إلى فشل التنظيم، وهذا ما يؤكد أهمية تفعيل النمو الاقتصادي ونطور المؤسسات بأنواعها وعليه هناك سؤال يطرح نفسه هل نظرية اتخاذ القرارات بكل مبادئها وعناصرها الأساسية مطبقة في إدارتنا؟