

الفصل 04. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

تبدأ العملية التسييرية بوظيفة التخطيط التي تعطي شارة إنطلاق الوظائف الأخرى (التنظيم والتوجيه والرقابة)، وهي بدورها تساهم في توجيه وظيفة التخطيط (التغذية العكسية) لتنتقل هذه العملية من جديد، وفي كل وظيفة من هذه الوظائف يعتبر اتخاذ القرارات كنشاط جوهري للمسير، فالتخطيط واتخاذ القرارات لا يمكن اعتبارهما كنشاطات منفصلة ومتمايزة، بل تعتبر نشاطات التخطيط اتخاذ لقرارات مختلفة، من تحديد الخطط والأهداف والموازنات والبرامج... وغيرها. يتم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم والأسس النظرية المرتبطة بالتخطيط كوظيفة تسييرية واتخاذ القرارات في المؤسسة.

1.4. الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة

قبل التفصيل في سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة، يتم أولا التكلم عن مختلف الأسس المفاهيمية المرتبطة به كونه الوظيفة الأولى في العملية التسييرية.

1.1.4. مدخل تعريفي للتخطيط في المؤسسة

يعبر التخطيط عن توقع وإعداد الخطط والأهداف والإجراءات التي يتعين القيام بها واتباعها في المستقبل، فهو نشاط ذهني تخطيطي مسبق لعملية التنفيذ يقوم به المسير لتحديد الطرق والأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية. أما بالنسبة لتعريفه من قبل المنظرين فهناك اتجاهات مختلفة لتعريف التخطيط، تتمثل في:

— **التخطيط بمعنى التنبؤ بالمستقبل:** في هذا الاتجاه يعرفه Fayol بأنه: " التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل " (Guthrie & Peaucelle, 2019, p.65)، ويعرفه George R. Terry بأنه: " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة " (Terry, 1985, p. 169)؛

— **التخطيط بمعنى تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها:** يربط Henry Mintzberg التخطيط بتحديد الأهداف إذ يعرفه بأنه: " عملية تتكون من تحديد الأهداف وتحديد الإجراءات لتحقيقها " (Mintzberg, 2004, p. 454)، هذا الاتجاه فضله أيضا Peter Drucker والذي عرف التخطيط بأنه: " الإجراءات المتخذة حاليا للوصول إلى الأهداف المستقبلية " (Mercer, 1991, p. 17)؛

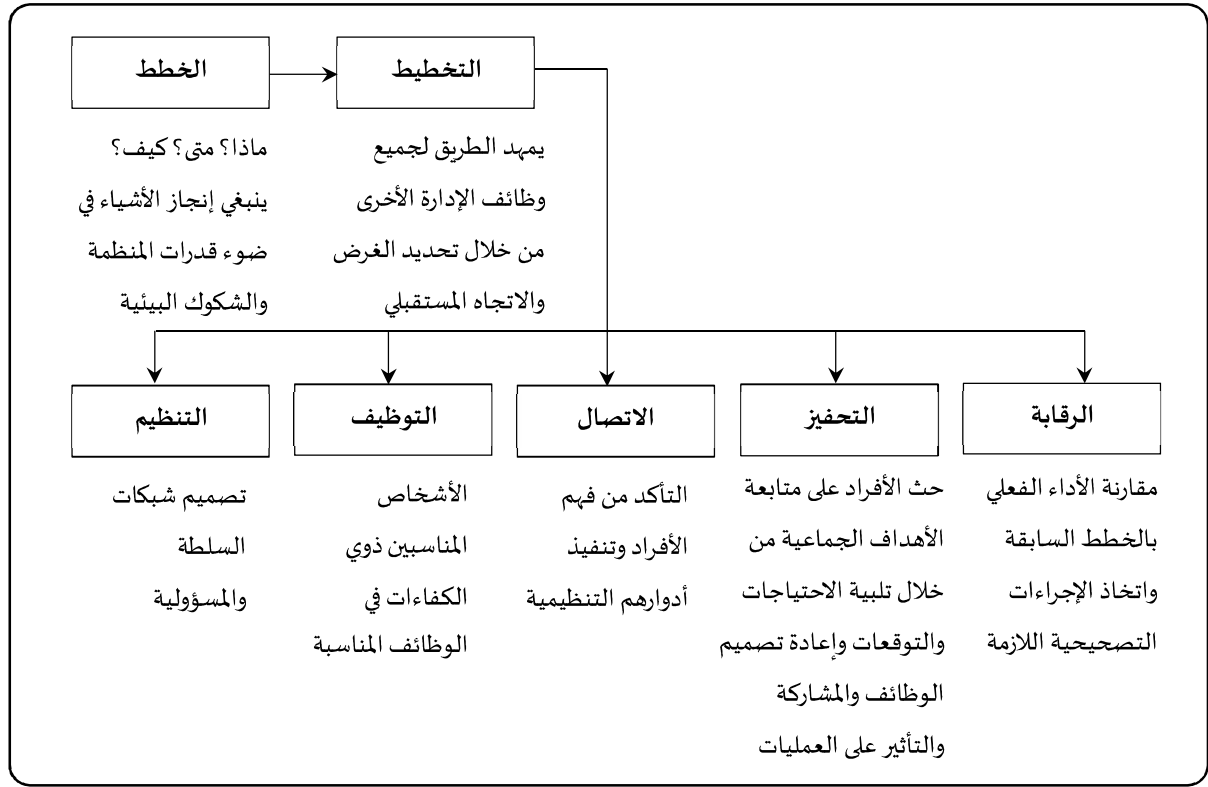
- التخطيط بمعنى تحديد الاستراتيجية المناسبة: بعض الباحثين ربطوا التخطيط بالاستراتيجية فالتخطيط حسبهم هو اختيار الاستراتيجية المناسبة مثل: Tom Peters & Robert Waterman ، أيضا Thantseiser. (Tahar, 2013, p.161)؛
 - التخطيط بمعنى إدارة المشاريع: يشير Michel Nekourouh أنه عندما نتكلم عن الوقت (أين) يصبح التخطيط يحوم حول أبعاد أو مفاهيم أخرى لإدارة المشاريع: أهداف المشروع (ماذا؟)، الموارد (من؟)، الأسلوب والطريق (كيف؟)، العوائق المحتملة (الأخطار). (Pendoue, 2019, p. 48)
- كنتيجة يمكن القول أن كل هذه الأنشطة تندرج ضمن التخطيط كونه نشاط يسبق عملية التنفيذ، فهو يأخذ عدة معاني: التنبؤ بالمستقبل، تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها، تحديد الاستراتيجية المناسبة، إدارة المشاريع. ومن الممكن أن يأخذ معاني أخرى في اتجاه الوظيفة التسييرية الأولى أو الأنشطة التي تسبق التنفيذ والوظائف الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- تجدر الإشارة أن التخطيط يأخذ معنى التنبؤ كونه يشكل جزءا منه (جزء من أنشطة التخطيط هي تنبؤ) ولكنه يختلف عنه في عدة نقاط، موضحة في الجدول الموالي: (Bagad, 2009, p. 21)

الجدول 4. الفرق بين التخطيط والتنبؤ

التنبؤ	التخطيط	
تقدير الأحداث المستقبلية ويحدد معلمات أو بيانات أولية للتخطيط	التخطيط أكثر شمولاً؛ يتضمن العديد من العمليات الفرعية والأنشطة لاتخاذ قرارات معينة	1
التنبؤ لا يتضمن قرارات متخذة	التخطيط يتطلب العديد من القرارات المتخذة	2
التنبؤ يمكن أن تقوم به الإدارة المتوسطة أو العليا	التخطيط تتم ممارسته من قبل الإدارة العليا	3
التنبؤ لا يتطلب أي التزام بل يساعد التخطيط على رسم الإجراءات المستقبلية	الالتزام بالإجراءات والعمل هو الدافع الأساسي للتخطيط	4

2.1.4. مكانة التخطيط وأهميته في المؤسسة

المقولة العسكرية: "إذا فشلت في التخطيط، فأنت تخطط للفشل" (If you fail to plan, you plan to fail) صحيحة تماماً، وهي تعكس جيداً أهمية التخطيط ومكانته في المؤسسة، فبدون خطة يصبح المسير عرضة لمواجهة الأخطاء والإهدار والتأخر، في حين يساعده التخطيط على تنظيم الموارد والأنشطة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف. هذا وتبدو الأهمية البالغة للتخطيط من جانبين أساسيين: أولاً كونه يشكل الوظيفة الأولى التي يتأسس عليها إنطلاق الوظائف التسييرية الأخرى، مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 148)



الشكل 12. التخطيط: كوظيفة تسييرية أولى

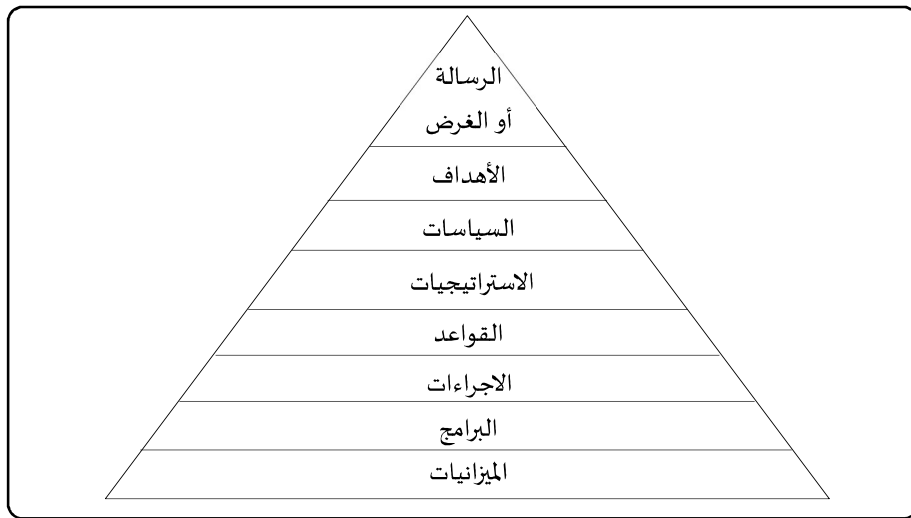
من جانب ثاني تظهر أهمية التسيير من خلال أهدافه وفوائده الايجابية لكل من المسير، المؤسسة، الأفراد والأطراف أصحاب المصلحة كذلك، هذه الفوائد يمكن تلخيصها في النقاط التالية: راجع: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 162-164 / 48-49, Benowitz, 2001)

- يسهم التخطيط في بناء الغايات والأهداف (يحدد توجه المنظمة)؛
- يركز الانتباه على الأهداف والنتائج وتحديد الفروقات والانحرافات؛
- مواجهة الطبيعة الديناميكية للأنشطة وبيئة المؤسسة؛
- الحفاظ على الوقت والجهد المبذول؛
- التغلب على حالات عدم التأكد؛
- التخطيط هو الذي يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية؛
- التعرف على الفرص المتاحة؛
- التخطيط يسهم في تطوير الفكر الابتكاري لدى المسيرين؛
- محاولة توقع المشكلات المستقبلية؛
- يعمل التخطيط على تقليل النشاط العشوائي للرؤساء والمرؤوسين؛

- يساعد التخطيط على تخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات الاقتصادية؛
- تسيير إجراءات العمليات الرقابية والمتابعة المستمرة؛
- يعمل كشرط مسبق لاستخدام جميع وظائف الإدارة الأخرى.

3.1.4. سلمية التخطيط (المفاهيم المرتبطة بالتخطيط)

يرتبط التخطيط بعدة مفاهيم مفتاحية وجوهرية تفرض منطق الهرمية (من الأعلى إلى الأسفل) على المسير لوضع مختلف خططه، حيث يبدأ بتحديد الرسالة أو الغرض ثم يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات، وتحديد قواعد وإجراءات العمل، ثم البرامج والميزانيات مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Venkatesh, 2019)



الشكل 13. سلمية التخطيط

كلما اتجهنا في الشكل إلى الأسفل نجد المفاهيم أكثر وضوحاً (فالأهداف مثل أكثر تفصيلاً ووضوحاً من الرسالة)، وكلما اتجهنا إلى الأعلى نجدها أكثر تركيزاً، أما عن تعاريف كل منها فالجدول الموالي يفصل فيه ذلك: راجع: (Venkatesh, 2019)

الجدول 5. المفاهيم المرتبطة بالتخطيط

المفهوم	
الرسالة أو الغرض	تحدد الرسالة أو الغرض الوظيفة أو المهمة الأساسية للمؤسسة (السبب المثالي لوجودها)
الأهداف	الغايات التي يستهدف تحقيقها كل نشاط، أو عبارة أخرى النتائج المراد تحقيقها
السياسات	بيانات عامة أو اتفاقات إجرائية توجه المسيرين في اتخاذ القرارات
الاستراتيجيات	الخطط الكبرى التي تم وضعها أو الخيارات التي تحدد طريق المسير لتحقيق الأهداف
القواعد	القرار الذي تتخذه الإدارة لتحديد ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به في موقف معين

الإجراءات	تفاصيل العمل أو المبادئ التوجيهية لتحقيق أهداف العمل. تعطي الإجراءات تفاصيل عن كيفية القيام بالأمر.
البرامج	البرنامج عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.
الموازنات	الميزانية هي التعبير النقدي أو الكمي لخطط وسياسات العمل الواجب اتباعها في الفترة الزمنية المقبلة.

التخطيط يمثل الوظيفة الأولى للعملية التسييرية ويأخذ مفهومه عدة معاني: التنبؤ بالمستقبل، تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها، تحديد الاستراتيجية المناسبة، إدارة المشاريع... الخ، وكل النشاطات التي تستبق عمليات التنفيذ وتستهدف تحديد الرسالة أو الغرض، الأهداف، السياسات، الاستراتيجيات، القواعد، الإجراءات، البرامج و الموازنات.

2.4. سيرورة وظيفة التخطيط في المؤسسة

بعد التفصيل في الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة، يأتي التكلم عن سيورتها بما في ذلك: أنواع التخطيط، مراحل التخطيط، أساليب التخطيط، معوقات التخطيط.

1.2.4. أنواع التخطيط في المؤسسة

يصنف التخطيط إلى العديد من الأنواع يعتمد في كل منها على أسس مختلفة للتصنيف، ولعل الأساس في ذلك هو تصنيف التخطيط على أساس أثره على المؤسسة، بالإضافة إلى أسس أخرى يأتي التفصيل فيها مواليا:

– التخطيط حسب نطاق التأثير: يصنف بذلك إلى: تخطيط إستراتيجي، تخطيط تكتيكي، تخطيط تشغيلي، توضح أهم الفروقات بينها في الجدول الموالي: راجع: (Benowitz, / Bagad, 2009, p. 09) (2001, p. 53)

الجدول 6. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي

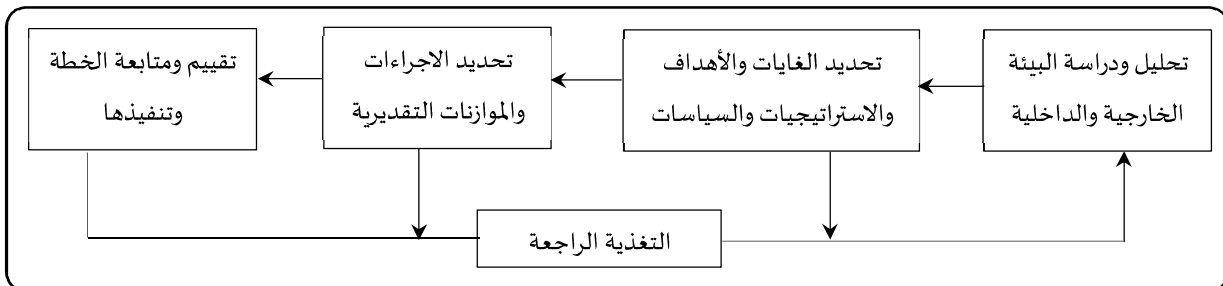
الخصائص	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي	التخطيط التشغيلي
الأفق الزمني	عادة 3-5 سنوات	غالبا ما يكون 1-2 سنة	غالبا يركز على 12 شهرا المستقبلية أو أقل
النطاق	واسع: يركز أصلا على المؤسسة ككل	أقل اتساعا يركز على وحدات الأعمال الاستراتيجية	ضيق: يركز غالبا على الأقسام والمصالح أو الوحدات الصغيرة
التعقد	الأكثر تعقيدا، لأنه يغطي مختلف الصناعات والأعمال	أقل تعقيدا وأكثر تحديدا، لأن نطاق تطبيقه محدد	أقل تعقيدا، لأنه يركز غالبا على الوحدات الصغيرة والمتجانسة.
الأثر	لديه القدرة على التأثير بشكل كبير إيجابيا وسلبيا بقاء واستمرارية المؤسسة	يمكن أن يؤثر على أعمال محددة، ولكن لا يؤثر على بقاء واستمرارية المؤسسة	أثره مقيد (خاص) لمصالح أو وحدات تنظيمية محددة

- التخطيط حسب المدة الزمنية: حسب هذا المعيار يصنف التخطيط إلى ثلاثة أنواع: التخطيط طويل المدى: يغطي فترة زمنية طويلة نسبيا (5 سنوات فما أكثر) تكون أهدافه عامة وليست تفصيلية (مرتبط بالخطط الاستراتيجية)، التخطيط متوسط المدى: يغطي فترة زمنية متوسطة (1-5 سنوات) تكون أهدافه شبه عامة وتكون إلى حد ما تفصيلية (مرتبط بالخطط التكتيكية)، التخطيط قصير المدى: يغطي فترة زمنية قصيرة (لا تتعدى سنة) أهدافه تفصيلية (مرتبط بالخطط
- العملية)؛ راجع: (محمود الشواورة، 2013، ص. 126)
- التخطيط حسب مستويات التسيير: يقسم إلى: تخطيط الإدارة العليا (استراتيجي، طويل المدى)، تخطيط الإدارة الوسطى (تكتيكي، متوسط المدى)، تخطيط الإدارة الدنيا (تشغيلي، قصير المدى)؛ (Kullabs, 2019)
- التخطيط حسب الاستخدام: هناك تخطيط دائم: يتضمن السياسات والإجراءات والقواعد التي طورت لتوجيه القرارات والإجراءات الإدارية المتعلقة بالمشاكل التي تتكرر بطبيعتها، وتخطيط مؤقت (واحد الاستخدام): يتضمن البرامج والميزانيات التي وضعت لمعالجة المشاكل غير المتكررة؛ (Lussier, 2011, p. 144)
- التخطيط حسب الوظيفة: يقسم التخطيط بهذا المعيار حسب وظائف المؤسسة إلى: تخطيط الانتاج والعمليات، تخطيط التسويق، التخطيط المالي، تخطيط القوى البشرية، تخطيط الشراء والتخزين. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 128-129)

كل هذه التصنيفات تجعلنا نرجع من جديد إلى التصنيف حسب نطاق التأثير كمعيار للمقارنة.

2.2.4. مراحل وظيفة التخطيط في المؤسسة

يتضمن التخطيط كوظيفة تسييرية أربع مراحل أو خطوات تتبع سيرورة معينة، وفقا لما هو موضح في الشكل الموالي: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 140)



الشكل 14. الخطوات المنهجية لوظيفة التخطيط

- الخطوة الأولى: تحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية: يمكن تحليل البيئة الداخلية من معرفة نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses)، وتحليل البيئة الخارجية يمكن من معرفة الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)، في إطار ما يعرف بنموذج SWOT أو التحليل الثنائي، وهذا الذي يساعد المسير على توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط؛
- الخطوة الثانية: تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات: تتضمن عدة خطوات فرعية تتمثل في: دراسة التغييرات المطلوبة أو اتجاه المؤسسة (يتضمن تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات)، وتحديد البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها وتقييمها من جديد؛
- الخطوة الثالثة: تحديد الإجراءات والموازنات التقديرية: تتضمن تكوين الخطط التشغيلية والإجراءات المفصلة لطريقة العمل، وميزانيات التنفيذ؛
- الخطوة الرابعة: تقييم ومتابعة الخطة وتنفيذها: تتضمن تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها على مستوى كل الوحدات التنظيمية المعنية بالخطط التشغيلية، والانطلاق في التنفيذ من خطة إلى خطة؛
- التغذية الراجعة: تمنح عملية تنفيذ الخطط التشغيلية المسير معلومات أساسية ينطلق منها عند قيامه بعملية التخطيط من جديد، سواء عند وجود إنحرافات أو عدم وجودها.

3.2.4. أساليب وأدوات التخطيط في المؤسسة

يستخدم المسير عند قيامه بوظيفة التخطيط العديد من الأساليب والأدوات العلمية، التي تجعله ممنهجاً في وضع مختلف الخطط وتنفيذها، حيث تتمثل هذه الأدوات أساساً في: راجع: (Schermerhorn, Davidson, Woods, Factor, Junaid & McBarron, 2017, pp. 212-218)

- التنبؤ Forecasting: هو عملية وضع افتراضات (سيناريوهات) حول ما سيحدث في المستقبل، فجميع الخطط الجيدة تنطوي على توقعات مختلفة سواء ضمنية أو صريحة، بعض التوقعات تعتمد على التنبؤ النوعي الذي يستخدم فيه آراء الخبراء للتنبؤ بالمستقبل، في هذه الحالة يمكن استشارة شخص واحد من ذوي الخبرة أو السمعة الخاصة أو فريق من الخبراء، في حين تعتمد التوقعات الأخرى على التنبؤ الكمي الذي يستخدم فيه التحليل الرياضي والإحصائي للبيانات للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومن ذلك: تحليل السلاسل الزمنية، تحليل الانحدار... الخ، وعموماً يتم التنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية العامة باستخدام نماذج الاقتصاد القياسي التي تحاكي الأحداث وتوقع التنبؤات بناء على العلاقات المكتشفة بين المتغيرات في النماذج؛

- الموازنات التقديرية **Budgeting**: تعتبر الموازنات أدوات قوية تساعد المسير على تخصيص الموارد الشحيحة لاستخدامات متعددة ومتنافسة في كثير من الأحيان، فالمسير الجيد قادر على المساومة الحصول على ميزانيات كافية لدعم احتياجات مؤسسته، وقادر على تحقيق أهداف الأداء مع الحفاظ على إنفاق نفس الحجم من المخصصات؛
- التخطيط الزمني **Scheduling**: يستخدم التخطيط الزمني لتحديد المراحل الزمنية وتواريخ الاستحقاق لخطط ومراحل الانجاز، ومن بين الأدوات المستخدمة فيه: مخططات Gantt، شبكات Pert.... الخ؛
- التخطيط الموقفي **Contingency planning**: ينطوي التخطيط على التفكير في المستقبل، وكلما كانت بيئة المؤسسة معقدة وغير مؤكدة، كلما زاد احتمال أن تكون الافتراضات والتوقعات الأصلية (الأولية) غير صالحة، وتحديد عن مسارها بفعل المشاكل والأحداث غير المتوقعة، وهنا تطور خطط موقفية مستعجلة للتعامل مع الموقف، وهذا يرتبط بمرونة المؤسسة؛
- المقارنة المرجعية **Benchmarking**: ينطوي الفعال التخطيط على الإطار المرجعي المستخدم كنقطة بداية، فيجب أن يكون لدى المخططين وعي محدود بما يحدث في الخارج وأن يكون لديهم تحدي للوضع الراهن، وهنا يجب القيام بالمقارنات الخارجية المرجعية لتحسين الأداء الحالي للمؤسسة مقارنة مع منافسيها وخاصة الرائد في السوق؛
- فريق التخطيط **Staff planners**: فرض نمو احتياجات التخطيط للمؤسسات تعيين مخططين للمساعدة في التنسيق التخطيط للمؤسسة ككل أو لأحد مكوناتها الرئيسية كفريق متكامل، يجب أن يكون هؤلاء المخططون على دراية بالخطوات العملية للتخطيط، وأن يتفهموا طبيعتهم الاستشارية؛
- الإدارة بالأهداف **Management by objectives**: طورها Peter Drucker عام 1954م، وهي تعني قيام المسير بمشاركة الرؤوسين في وضع أهداف الأداء ومراجعة النتائج المنجزة.

4.2.4. التخطيط الفعال ومعوقاته في المؤسسة

- يتميز التخطيط الفعال بعدة سمات وخصائص يجب توافرها حتى يكون قادرا على تحقيق التوقعات المختلفة، ومن هم تلك السمات: (ذياب عواد، 2012، ص. 201)
- يوجد أهداف تدور حولها كل الأعمال بحيث تتميز بالخصائص التالية لخصت في "SMART":
 - أن تكون الأهداف محددة Specific؛

- القابلية للقياس Measurable؛
 - الاتفاق عليها Agreed upon؛
 - أن تكون معقولة Reasonable؛
 - الاطار الزمني المحدد Time Bounded.
 - الوضوح والفهم والبساطة؛
 - التسلسل المنطقي والترتيب الموضوعي لأنشطة ومهام التخطيط؛
 - تحديد الواجبات والمسؤوليات؛
 - القابلية للتطبيق؛
 - الدقة والتحديد الواضح للبيانات والمعلومات؛
 - المرونة؛
 - المشاركة في التخطيط؛
 - ضرورة توفير التغذية الراجعة للمعلومات؛
 - الاعلان عن الخطة للمعنيين والتوقيت الدقيق.
- هناك العديد من المعوقات التي تحول دون التخطيط الفعال وتحقيق الخصائص أعلاه، من بينها:
- راجع: (Benowitz, 2001, pp.54-55 / كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 143-144)
- عدم القدرة على التخطيط أو عدم كفاية التخطيط (محدودية قدرات المسير)؛
 - عدم الالتزام بعملية التخطيط (اختيار الأسهل)؛
 - نقص البيانات أو تشوشها وصعوبة وضع التقديرات الصحيحة؛
 - التركيز على الحاضر على حساب المستقبل؛
 - الاعتماد بشكل كبير على قسم التخطيط في المؤسسة أو المسير (الجميع معني بتخطيط عمله)؛
 - الافتقار للمرونة اللازمة للخطط (التركيز على المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها وتجاهل المتغيرات الجوهرية في التخطيط)؛
 - سرعة التغير التي تعيشه المؤسسات المعاصرة؛
 - النظرة التقليدية لبعض المسيرين للتخطيط على أنه عنلية تستنزف الجهود والوقت والمال ولا طائل من اعتمادها؛

- ضعف مشاركة الأفراد في بناء وإعداد الخطط وعدم تدريبهم على ذلك؛
- التكاليف الباهظة التي تنطوي عليها عملية التخطيط.

لتحقيق التخطيط الفعال يجب أن يعتمد المسير على مراحل عملية تجعل خطته ممنهجة، سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية، باستخدام عدة أساليب: التنبؤ، الموازنات التقديرية، التخطيط الزمني، التخطيط الموقفي، المقارنة المرجعية، فريق التخطيط، الإدارة بالأهداف. وفوق ذلك يجب أن يتحدى معوقات عملية التخطيط.

3.4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية التسييرية، ولعل مهام المسير وفعاليتها ترتبط أساسا باتخاذ قرارات فعالة، في هذا العنصر يتم التفصيل في ماهية هذه العملية وأهميتها في المؤسسة، نماذج اتخاذ القرارات، وأساليب اتخاذ القرارات.

1.3.4. طبيعة اتخاذ القرارات وأهميتها في المؤسسة

قبل التكلم عن أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة، يتم أولا تعريف بعض المصطلحات المفتاحية المرتبطة بها وأنواعها:

- المفاهيم المرتبطة باتخاذ القرارات: يرتبط اتخاذ القرارات بعدة مصطلحات مفتاحية تتمثل أساسا في:

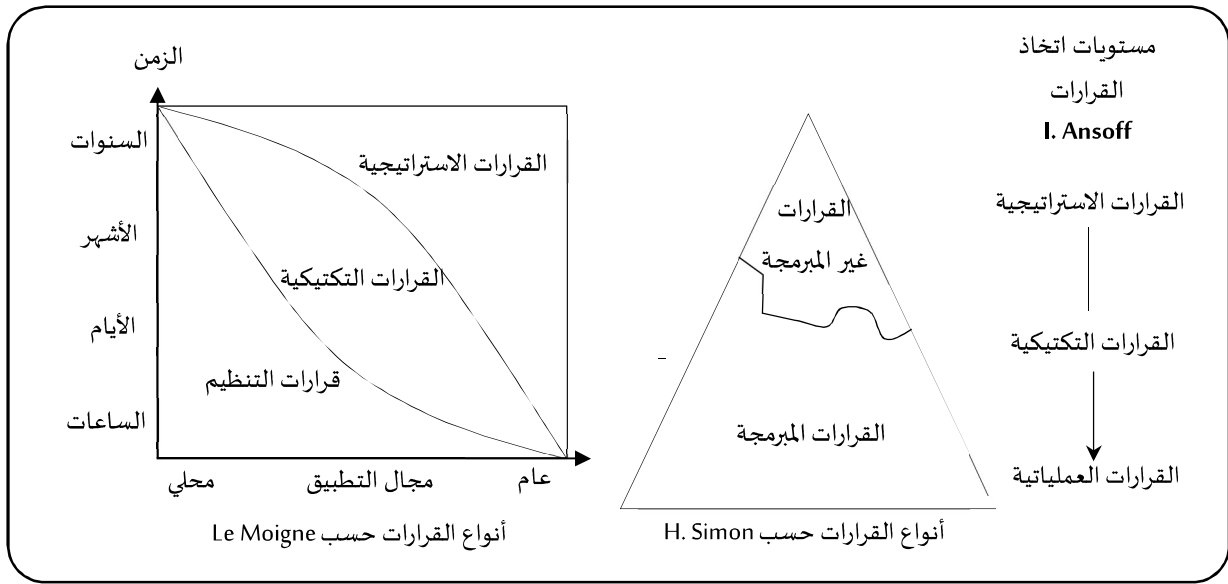
■ القرار: يعرفه R. A. Killian في صيغته البسيطة بأنه: "اختيار بديل من بين البدائل المتاحة"، يعرفه D. E. Mc. Farland بأنه: "القرار هو اختيار يمكن السلطة التنفيذية من استنتاج ما يجب القيام به في موقف معين. القرار يمثل مسار السلوك المختار لمجموعة من البدائل المتاحة" (Dutt, 2008, p. 51)

■ اتخاذ القرارات: تربط اتخاذ القرارات بعملية اختيار القرار، فمن جهته يعرفها Robert Kreitner بأنها: "عملية تحديد واختيار من بين البدائل المتاحة مسار العمل المناسب لمتطلبات الموقف" (Kreitner, 2009, p. 206) في ذات السياق يعرفها Chuck Williams بأنها: "عملية اختيار الحل من بين البدائل المتاحة" (Williams, 2017, p. 99) أما Rajul Dutt فيعرفها بأنها: "عملية إنسانية واعية، تنطوي على ظاهرة فردية واجتماعية واقعية، تسمح باختيار سلوك العمل من بين الخيار أو الخيارات المتاحة وذلك للانتقال إلى وضعية مرغوبة" (Dutt, 2008, p. 51)

■ المشكلة: ببساطة تشكل المشكلة: "فجوة بين الحالة المطلوبة والحالة الحالية". (Williams, 2017, p. 99)

إذن فالقرار هو اختيار يحدده المسير من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو الانتقال لحالة مرغوبة، واتخاذ القرارات هي العملية الواعية التي تستهدف اختيار البديل الأمثل لذلك.

— أنواع القرارات في المؤسسة: يوضح الشكل الموالي أنواع القرارات التي يمكن اتخاذها على مستوى المؤسسة: (Derray & Lusseault, 2008, p. 51)



الشكل 15. أنواع القرارات في المؤسسة

■ أنواع القرارات حسب I. Ansoff: تقسم إلى: قرارات إستراتيجية تتعلق بمستقبل المؤسسة مثل: استراتيجية النمو، التدويل، التنوع... الخ، قرارات تكتيكية أو إدارية متعلقة بالحصول على الموارد وهيكل المؤسسة مثل: توزيع الميزانية، تنظيم العمل... الخ، قرارات عملية وهي القرارات اليومية المتخذة الهادفة لتنظيم عملية الاستغلال مثل: البرنامج الانتاجي للورشة، برنامج نقل المنتجات.... الخ.

■ أنواع القرارات حسب H. Simon: تقسم إلى: قرارات مبرمجة (مهيكلية) وهي قرارات مخططة سلفاً ومحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة، مثل: قرارات الشراء المبرمجة، قرارات غير مبرمجة (غير مهيكلية) هي قرارات غير مخططة وتتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، لا يمكن حلها بأساليب روتينية مثل: التغير الطارئ في قانون العمل.