الفصل الثالث: صنع القرارات الإدارية

تعتبر عملية صنع القرار من الأمور الحيوية التي لا يمكن للفرد الاستغناء عنها، وفي مجال الإدارة تعتبر من أهم ادوار المدير، لأن القيام باي وظيفة أو تحرك إداري يتطلب صنع قرارات معينة.

ولقد كان للعالم (simon) دور كبير في نشوء نظرية القرارات أكاديميا وعمليا، وقد ساوى (simon) بين الإدارة وصنع القرارات، ورأى أن عمل المدير أساسا هو صنع القرارات، فركز اهتمامه على كيفية قيام المدير بصنع القرارات فعليا، وكيف يمكن للمدير أن تكون قراراته أكثر فاعلية ونجاحا من خلال التركيز على الأساليب الكمية المساعدة في صنع القرارات.

المبحث الأول: مفهوم وأنواع القرارات

صنع القرار عملية تشتمل على مراحل مترابطة، تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باختيار البديل المناسب، وهذا الحل أو البديل يسمى القرار، ويتخذ المدراء أنواع متعددة من القرارات في عملهم اليومي، وهذه القرارات تتباين في أهميتها وطبيعة المشاكل التي تتعامل معها والمستوى الإداري الذي تتخذ فيه وغيرها، وبشكل عام يمكن تصنيف القرارات في منظمات الأعمال إلى الأنواع التالية:

أولا: وفقا لوظائف المنظمة

ونجد فيها القرارات التي تتعلق بالوظائف الإدارية (تخطيط وتنظيم...)، والقرارات التي تتعلق بوظائف المشروع (الإنتاج، التسويق وغيرها).

ثانيا: وفقا لإمكانية برمجتها

يصنف كثير من الكتاب القرارات الإدارية إلى نوعين رئيسين هما: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي قرارات جاهزة معدة مسبقا لمعالجة المشكلات والمواقف التنظيمية الروتينية والبسيطة، أما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات جديدة تعالج وتتناول مشكلات ليست بالضرورة جديدة، ولكنها في الغالب معقدة أو مهمة جدا.

وإن أي مدير يواجه يوميا مشكلات ومواقف عديدة ومتنوعة معظمها من النوع الروتيني المتكرر، كما يواجه المدير أحيانا مشكلات ومواقف تتطلب قرارات إبداعية.

ثالثا: وفقا لأهميتها

قسمها (Ansoff) إلى ثلاثة أنواع هي:

قرارات إستراتيجية: وهي قرارات غير مبرمجة، تركز على مسائل عريضة وعامة مثل: رسالة المنظمة واستراتيجيها، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات، وهي تغطي عادة مدة زمنية طويلة (أكثر من خمس سنوات).

قرارات تكتيكية: وهي قرارات غير مبرمجة وقد تكون مبرمجة، تركز على مسائل محددة لانجاز القرارات الإستراتيجية، تقوم الإدارة العليا والوسطى بصنعها، وهي تغطي مدة زمنية طويلة نسبيا (اقل من خمس سنوات).

قرارات تشغيلية: هي قرارات مبرمجة في العادة، تركز على انجاز القرارات التكتيكية، تقوم الإدارة التنفيذية بصنعها، وهي تغطي مدة زمنية قصيرة (اقل من سنة).

رابعا: وفقا لظروف صناعتها

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات من حيث درجة التأكد، ويمكن تصنيف القرارات من حيث درجة التأكد إلى ثلاث أنواع:

ظروف التأكد التام: وهي الحالة التي تكون البدائل المتوفرة لحل المشكلة ونتائج كل منها معروفة ومحددة؛ أي أن درجة التأكد تكون عالية جدا.

ظروف التأكد النسبي (المخاطرة): درجة التأكد متوسطة.

ظروف عدم التأكد: درجة التأكد منخفضة جدا.

خامسا: وفقا للنمط القيادي لمتخذها

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين بصنعها واتخاذها إلى:

القرارات الفردية: وهي التي ينفرد المدير أو متخذ القرار بصنعها واتخاذها دون مشاركة الجماعة.

القرارات جماعية: وهي التي تكون ثمرة جهد و مشاركة جماعية، و حسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي، يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من مشاركاتهم:

- أفراد الجماعة يسهمون بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي.
- أفراد الجماعة يسهمون بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير لا يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي بل لابد من موافقة جميع أفراد الجماعة.
- الفرق بين النوع الثاني والثالث هو أن إجماع كل أفراد الجماعة غير لازم، بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار النهائي.

سادسا: وفقا لأساليب صنعها

ونجد فيها القرارات غير الكمية (الوصفية) التي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي، والقرارات الكمية التي تعتمد على الأساليب والأدوات الكمية مثل: تحليل التعادل وشجرة القرارات.

المبحث الثاني: نماذج صنع القرار

يتطلع أي مدير أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية، ولكن في الواقع غالبا عكس ذلك، فالمدير في الغالب يقوم بصنع القرارات في ضوء معلومات غير كاملة وفي ظروف صعبة.

وبشكل عام يصنف الكتاب طريقة صنع القرارات إلى نموذجين رئيسين هما:

أولا: النموذج الرشيد

ويسمى أيضا النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على انه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح، و تفترض أن المدير يملك الخصائص التالية:

- لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة.
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.
- لديه نسق او منظومة مرتبة وثابتة من القيم والمعايير.
- يقوم بصنع قرارات مثلى.

ثانيا: النموذج السلوكي

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد غير واقعية، وأن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل لأنها محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، قيم ومشاعر الفرد صانع القرار وبعوامل البيئة وغيرها، لذلك فإن أغلب قرارات المدراء تكون في إطار الرشد المحدود.

وهكذا يرى أنصار النموذج السلوكي أو نموذج الرشد المحدود ومن أبرزهم (simon)، أن المدير يكتفي بالقرار المرضي بدلا من السعي للوصول إلى القرار الأمثل.

المبحث الثالث: عملية صنع القرار

صنع القرار عملية تشتمل على مراحل مترابطة ومتكاملة، ولقد اختلف الكتاب في تحديد عدد مراحل صنع القرار، فقد حددها (simon) بثلاث مراحل هي: التحري، التصميم والاختيار، ولكن يرى كثير من الكتاب أن هذه المراحل لا تعبر عن العملية بكاملها ولكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بالمراحل التالية:

أولا: تحديد المشكلة.

ثانيا: فهم المشكلة.

ثالثا: تنمية الحلول البديلة.

رابعا: تقييم الحلول البديلة.

خامسا: اختيار البديل الأمثل.

سادسا: إصدار القرار.

سابعا: تنفيذ ورقابة القرار.

أولا: تحديد المشكلة

المشكلة بشكل عام هي سؤال يحتاج إلى جواب، وأصبحت كلمة المشكلة تستخدم في العديد من المناسبات للدلالة على معاني مختلفة، ويمكن القول إن كلمة المشكلة تدل على الأمور التالية:

المشكلة بمعنى انحراف: وتعني وجود تفاوت أو اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، أو بين ما هو محدد (أهداف) وما هو محقق فعلا (نتائج).

المشكلة بمعنى هدف: وتعني كيف يمكن الوصول إلى الهدف.

المشكلة بمعنى فرصة: وتعني كيف يمكن اغتنامها، والفرصة تعني وجود اتجاهات أو تغييرات ايجابية في البيئة الخارجية.

المشكلة بمعنى تهديد: وتعني كيف يمكن تجنبها أو الحد من أثرها، والتهديد مقابل الفرصة.

ثانيا: فهم المشكلة

بعد تحديد المشكلة ينتقل صانع القرار إلى مرحلة فهم المشكلة، ويتطلب هذا جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وتنظيمها، ثم تحليلها وتفسيرها بغية الوصول إلى فهم عميق لها؛ والجدير بالذكر أن تحليل المعلومات والبيانات حتى وقت قريب كان يقتصر على التحليل الفلسفي والمنطقي والمقارنة البسيطة، ولكن الاتجاه في الوقت المعاصر هو الاعتماد على الطرق الإحصائية والأساليب الكمية...

ثالثا: تنمية الحلول البديلة

يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة والمتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها، وينبغي أن يقوم صانع القرار بوضع أكبر عدد من الحلول البديلة حتى يضمن اختيار البديل المناسب والأفضل.

رابعا: تقييم الحول البديلة

بعد تحديد البدائل يتم تقييمها وفق معايير معينة، ولا ينبغي أن يتم هذا التقييم بعد كل بديل لأن من شأن ذلك أن يؤثر سلبا على الحلول التي يمكن تطويرها، ومن أهم معايير التقييم ما يلي:

المعايير الاقتصادية: وتشمل معيار العائد، التكلفة والمخاطرة.

المعايير الإدارية: وتشمل معيار الفاعلية، الكفاية والجانب الإنساني.

الملائمة: وتعني ضرورة مراعاة مدى ملائمة كل بديل متاح للموارد المتاحة، البيئة الداخلية والخارجية ورسالة المنظمة وسياساتها وغيرها.

خامسا: اختيار البديل الأمثل

في هذه المرحلة يتم ترجيح واختيار البديل الأمثل، وقبل الاختيار ينبغي أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة يتم فيها إعادة النظر في ايجابيات وسلبيات كل بديل، وبعدها يتم ترتيب البدائل تنازليا حسب الأولوية، ومن ثم اختيار البديل الأمثل.

سادسا: إصدار القرار

إن القرار يصدر عادة من جهة معينة، ويطلق على هذه الجهة اسم متخذ القرار، وتتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار، والالتزام بتنفيذه.

سابعا: تنفيذ ورقابة القرار

يعتبر بعض الكتاب أن هذه المرحلة تدخل ضمن عملية صنع القرار، ويرى غيرهم عكس ذلك وهو الراجح، وبشكل عام يعني التنفيذ تحويل القرار إلى أنشطة وتصرفات فعلية ملموسة، أما الرقابة فهي عملية متابعة وتقييم وتقويم، الهدف منها ضمان حسن التنفيذ.

المبحث الرابع: مشاركة الأفراد في صنع القرارات

حظي ولا يزال موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات صنع القرارات في المنظمات، وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الايجابية لتلك المشاركة مثل: زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتحسين الأداء والرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون...

يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال: "إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياة عمل ايجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي".

أولا: دوافع المشاركة في صنع القرارات

إن تعقد المنظمات وتزايد حجمها وازدياد التحديات البيئية التي تواجهها في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، والتي من الصعب الوصول إليها من طرف فرد معين مهما كانت قدرته ومعرفته وخبرته، ومن ناحية أخرى فإن الكثير من القرارات يجب أن تنال قبول وموافقة العديد من الأفراد والوحدات ضمن المنظمة.

كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد.

ثانيا: مفهوم وأساليب المشاركة

يشير الكاتبان (Davis & Newstrom) إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.

ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه وعلى مستوى الجماعة تتم المشاركة من خلال عدة أساليب منها: صندوق الاقتراحات، الاجتماعات، اللجان، المجالس، المذكرات وغيرها.

والجدير بالذكر أن مشاركة الجماعة في صنع القرارات قد تكون جزئية حينما تقوم الجماعة بالإسهام بآرائها ومقترحاتها وأفكارها ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، وقد تكون المشاركة كاملة حينما تقوم الجماعة وليس المدير وحده بصنع واتخاذ القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية.

المبحث الخامس: صنع القرارات الجماعية

لقد أثار موضوع فاعلية القرار الجماعي الكثير من الجدل والنقاش بين أوساط الكتاب والباحثين، فالمتحمسون للقرار الجماعي يؤكدون على المزايا والإيجابيات العديدة لأسلوب القرار الجماعي، ولكن في نفس الوقت يتحفظ آخرون على ذلك لما يصاحب ذلك من بعض السلبيات، وفي هذا المبحث شرح موجز لمزايا وعيوب القرار الجماعي، الظروف والمواقف التي تناسب القرار الجماعي والفردي، عوامل نجاح القرار الجماعي.

أولا: مزايا وعيوب القرار الجماعي

من أهم مزايا القرار الجماعي: يساعد على فهم واستيعاب أكبر للمشكلة، يمكن من تطوير عدد كبير من الحلول البديلة، يمكن من الوصول إلى أفضل القرارات، يساعد على تقبل الأفراد المشاركين للقرار، يسهل عملية التنسيق والاتصال بين الأفراد المشاركين.

ومن أهم سلبيات القرار الجماعي: يحتاج القرار الجماعي إلى وقت أكبر للوصول إلى قرار، قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة، الجماعة يمكن أن تساوم وبذا لا تتوصل إلى القرار الأفضل، يمكن الهيمنة على الجماعة من قبل فرد معين، الجماعة يمكن أن تناور، تفكير الجماعة والرغبة في الإجماع يكبت الحكم الصائب وحرية التعبير.

ثانيا: العوامل الموقفية التي تناسب القرار الجماعي والفردي

إن قيام الجماعة بصنع القرارات له ايجابيات وسلبيات، كما أن قيام الفرد الواحد بصنع القرارات له ايجابيات وسلبيات، والسؤال المطروح هنا ما هي الحالات والمواقف التي تستوجب قرار جماعي أو قرار فردي، والجدول التالي يلخص الحالات والمواقف التي تناسب القرار الجماعي والقرار الفردي:

العوامل الموقفية التي تستوجب القرار الجماعي	العوامل الموقفية التي تستوجب القرار الجماعي
الوقت المتاح لصنع القرار قصير	هناك حاجة للإبداع والابتكار
لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار	المعلومات اللازمة للصنع القرار لدى الجماعة
القرار نسبيا غير مهم للجماعة	قبول وتفهم القرار من قبل الجماعة هام وضروري
يمكن أن يهيمن فرد أو أكثر على الجماعة	المشكلة معقدة وتحتاج إلى تعاون الجماعة
يمكن أن يتفجر صراع مدمر أثناء المناقشة	يرغب المدير أن يشعر الأفراد أنهم جزء من العملية الديمقراطية أو يريد بناء ثقة
المعلومات اللازمة لصنع القرار سرية ولا يمكن إفشاؤها لجميع الأفراد	هناك رغبة أن يتفهم كل فرد الآخر بصورة أفضل
أفراد الجماعة غير مؤهلين أو قادرين على صنع القرار	هناك حاجة إلى مزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول

ثالثا: عوامل نجاح القرار الجماعي

يتطلب نجاح القرار الجماعي المشاركة الفعالة من قبل الإفراد، وهذا يتطلب توفر متطلبات وشروط معينة، ومنها:

1) توفر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
2) الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
3) الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
4) يمتلك الأفراد القدرات والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
5) مقدرة متبادلة على الاتصال.
6) عدم شعور أي طرف بالتهديد.
7) أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

المبحث السادس: دور المعلومات في صنع القرارات

تعتمد عملية صنع القرارات السليمة في المنظمة على المعلومات المتوافرة لصانع القرار، وفي ظل الثورة المعلوماتية ليست كل المعلومات المتوافرة لصانع القرار نافعة، ولكي تكون المعلومات نافعة ينبغي أن تتوفر فيها الشروط والخصائص التالية:

1) سهولة الحصول عليها.
2) أن تصل في الوقت المناسب.
3) لها علاقة مباشرة بعمل المدير.
4) صحيحة وخالية من إي أخطاء.
5) كاملة (تتضمن جميع التفاصيل الضرورية).
6) واضحة (تصاغ بطريقة يسهل ويحسن فهمها).

وتقوم نظم المعلومات (MIS) بدور هام وحيوي في صنع القرارات المتعلقة بمختلف الجوانب والمجالات التنظيمية، وفي توفير ميزة تنافسية للمنظمات ومساعدتها على الاستمرار النمو والتوسع، وأصبحت نظم المعلومات جزء رئيسيا من منظمات اليوم، وبدونها لا يمكن للمدير الحصول الفوري على المعلومات النافعة ومن بين نظم المعلومات المعروفة والهامة للمنظمات: نظم دعم القرارات (DSS)، نظم معلومات المدير التنفيذي (ISE)، نظم الخبرة (ES)، ونظم الذكاء الاصطناعي (AIS)، وحينما تستخدم هذه النظم بشكل سليم فسوف تزيد كفاءة المنظمة، وتساعد صانع القرار في صنع القرارات وجعله يفكر وكأنه خبير.