I-الإطار النظري لاتخاذ القرارات.

مفهوم اتخاذ القرارات :

لابد للمدير من اتخاذ القرارات في معرض قيامه بمختلف الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة . و قدرة المدير و كفاءته تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها و في نتائجها العملية على أرض الواقع. و تتضمن عملية اتخاذ القرارات الاختيار ما بين بديلين أو أكثر أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو تحقيق هدف معين .

تعريف اتخاذ القرارات :

اتخاذ قرار مامعناه تحويل إرادة معينة إلى فعل معين ، فهي المرحلة الوسيطة ما بين التفكير و الشروع في الفعل ، و بما أنه لدينا دائما عددا لانهايا ً للأفعال الممكنة أو المحتمل القيام بها ، فإن القيام باتخاذ قرار ما يصبح بمثابة عملية اختيار ، أو مفاضلة لفعل معين من بين مجموعة من الأفعال في ظل ظروف معينة . فالطريقة التي يتم بها هذا الاختيار يطلق عليها عملية أو سيرورة اتخاذ القرارات .

معايير اختيار البدائل المختلفة :

- المخاطرة .
- الاقتصاد .
- التوقيت .
- الموارد المتوفرة .

ظروف اتخاذ القرارات

يمكن التمييز بين الحالات التالية لظروف اتخاذ القرارات و هذا بالرجوع إلى مدى توفر المعلومات بشأن النتائج المتوقعة من القرارات المتخذة، و هذه الحالات هي :

-حالة التأكد ، حالة المخاطرة ، و حالة عدم التأكد.

- حالة التأكد : و هي الحالة التي تتوفر فيها لمتخذ القرار (المدير) معلومات كاملة و أكيدة و كافية تسمح له بالتعرف على النتائج المترتبة عن هذه القرارات قبل حدوثها .ففي هذه الحالة لا يكون للبيئة الخارجية أي تأثير على عملية اتخاذ القرارات .

- حالة المخاطرة : هي الحالة التي تتميز بتوفر جزء يسير من المعلومات غير الكافية لمعرفة النتائج المرتقب حصولها نتيجة للقرار المتخذ ، و في هذه الحالة يمكن للمدير معرفة ما سيحدث في المستقبل على وجه الاحتمال لا غير .ففي هذه الحالة يكون احتمال تدخل عناصر و متغيرات داخلية (من داخل المؤسسة)، أو خارجية (من البيئة المحيطة) .

- حالة عدم التأكد : هي الحالة التي يتم اتخاذ القرار في ظل عدم توفر أدنى قدر من المعلومات عما يمكن أن ينجر عنه . و هو أمر غير مقبول من الناحية الإدارية ، إذ أن العملية تصبح بمثابة مقامرة أو مغامرة غير معروفة العواقب .و في هذه الحالة لابد من إيجاد معايير جيدة يمكن على ضوءها قياس النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة .

تصنيف القرارات :

يصنف معظم المفكرين و منهم "هنري منتزبرغ" (Henry Mintzberg,1982)

القرارات إلى ثلاثة أنواع :

1- القرارات الإستراتيجية :

هي القرارات التي تتخذ في القمة الاستراتيجية للمؤسسة و تمس الأمور العامة و الطويلة الأجل ، و سياسات التوجيه العام (المنتج المراد إطلاقه ، اختيار الأسواق ، هامش الربح المراد تحقيقه على المدى الطويل ...).

2- القرارات الإدارية:

هي القرارات المتوسطة الأجل التي تمس عمل وحدة هيكلية ما ، أو وظيفة معينة ، من أجل تحقيق الأهداف الفرعية التي تسمح بالوصول إلى الأهداف العامة (التوظيف، الترقية ، المشتريات)، و تتخذ هذه القرارات من قبل المستويات المتوسطة .

3- القرارات الجارية:

يخص هذا النوع القرارات المتعلقة بالسير العادي و اليومي أو القصير المدى من أجل تحقيق الأهداف التشغيلية أو العملياتية التي تخص جانب الوظائف أو مراكز العمل الفردية و ليس الهياكل (تغيير تشكيلة فريق عمل ، تعديل مواعيد زيارات الزبائن ، إصلاح قطع الغيار...).

أما "هربرت سيمون" (Herbert Simon; 1980,1983) فيصنف القرارات إلى نوعين :

1- القرارات المبرمجة أو القابلة للبرمجة :

و التي قد توجد في أي مستوى إداري و تتعلق بتطبيق إجراءات معروفة ، متكررة و روتينية، و التي يمكن إسنادها إلى الحاسوب للقيام باتخاذها نظرا لأنها تتضمن أجوبة معروفة لحالات يمكن التنبؤ بها مسبقا (برمجة القرارات المتعلقة بنتائج الطلبة في نهاية السنة الدراسية و اتخاذ قرار الرسوب أو النجاح من خلال المعدل المتحصل عليه ومقارنته بمعدل النجاح المبرمج).

2- القرارات غير المبرمجة أو غير القابلة للبرمجة :

و تتعلق بالقرارات الطارئة أو غير المتوقعة و غير المنتظرة (زبون يطلب إدخال تعديلات على منتج معين لم يسبق إنتاجه من قبل ، طلب عطلة غير مبرمجة في القانون الداخلي).

* ملاحظة : كلما صعدهنا في التسلسل الرتبوي كلما زادت كثافة القرارات غير المبرمجة أو تلك التي يتم اتخاذها استثناء في إطار إدارة الأعمال التقليدية .

معايير اتخاذ القرارات :

هناك عدة معايير لاتخاذ القرارات مرتبط بمدى توفر المعلومات و ظروف اتخاذ القرار، و منها :

- المعيار المتشائم (Abraham Wald): اختيار القرار الذي يؤدي إلى أفضل أسوأ ناتج.
- المعيار المتفائل : اختيار أفضل الأفضل (المحتمل) .
- المعيار الوسطي (Lionid Hurwicz): تقييم التشاؤم و التفاؤل بين صفر و واحد (0-1) ثم الضرب في احتمال وقوعها .
- معيار (Laplace) : عند عدم وجود احتمالات يتم افتراض أن كل الاحتمالات متساوية و يتم الجمع و التقسيم على المجموع .

- معيار الندم : تقليل احتمالات الندم إلى أدنى حد ممكن (Minimiser les regrets).

العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار ما :

1- المرونة الذهنية : من خلال أخذ كل العناصر (الملموسة و غير الملموسة ، العاطفية و العقلانية) في الحسبان ، و بالتالي استخدام التحليل المنطقي في كل حالة .

2- يجب أن يؤدي كل قرار يتخذ إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف النهائي مع ضرورة أن يتوافق هذا القرار مع الإمكانيات المتوفرة و مع تعقد المشكلة المطروحة.

- 3- لا يمكن إرضاء كل الأطراف : فالتحدي الذي يواجهه كل مدير وكل مسير بعد اتخاذه لقرار ما هو العمل على شرح مضمونه و الغاية منه من أجل كسب تعاون جميع الأطراف لتحقيقه. بل و يجب إشراك كل الأطراف الفاعلة في صياغة القرار و عملية اتخاذه لأن ذلك يعتبر أكبر محفز لهم لتجسيده على أرض الواقع .
- 4- توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار : فالقرارات تعتمد على تقدير أي العوامل أكثر أهمية و على الوزن الذي يعطى لكل عامل و على ما يتخذ بشأنها للوصول إلى القرار السليم .
- 5- استخدام التفكير المبدع و الخلاق خاصة بالنسبة للقرارات المتعلقة بالمشاكل الجديدة أو الطارئة و هذا من أجل تنمية البدائل الممكنة و سبل العمل لتجسيدها .
- 6- اتخاذ القرار عملية ذهنية يجب الانتقال بها إلى التجسيد و الممارسة . فالمشكلة الأساسية تكمن في التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي .
- 7- عملية اتخاذ القرارات الفعالة تستلزم وقتا كافيا ، و هذا بحسب أهمية المشكلة المطروحة و طبيعتها و تعقيدها .
- 8- عدم التهرب من اتخاذ القرارات ، لأن اتخاذ القرارات هو جوهر العمل التسييري (الإداري) و إذا لم يكن كذلك فإنه لا يمكن إطلاق صفة المدير أو المسير على الشخص المعني .
- 9- الاعتراف بحتمية التغيير : إذ ينبغي على المسير (المدير) أن لا يخشى التغيير ، بل عليه دائما المحافظة على الحركية و الديناميكية البناءة .
- 10- وضع نظام لمتابعة كل قرار يتخذ : فليس فقط تنفيذ القرار هو المهم و إنما أيضا تقييم النتائج المترتبة عنه من خلال الرقابة قبل ، أثناء ، و بعد التنفيذ .