

السنة: ثانية ليسانس

المقياس:

الفوج:

عنوان البحث:

اتخاذ القرار

أستاذ المقياس:

*

إعداد الطالبة:

(1)

خطة البحث:

مقدمة

المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرار الإداري

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري والفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

المبحث الثاني: عوامل اتخاذ القرار الإداري

المطلب الأول: بيئة وظروف عملية اتخاذ القرار الإداري

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار الإداري والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة:

تعتبر اتخاذ القرارات هو أساس العملية الإدارية حيث أنه يشمل جميع أنشطة الإدارة ووظائفها جميعا وترتبط عملية اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد والجماعات والمنظمات ويقصد به هو عملية اختيار لأحد المقترحات المتاحة حيث يقوم على التحليل الشامل بمختلف نواحي المشكلة التي يجب اتخاذ القرار بشأنها وكذلك اختيار الاقتراح المناسب من بين مجموعة من المقترحات ليتم الحصول على غاية محددة يجب ان يكون المقترح مناسب للعناصر المتوفرة في المنظمة نظرا لزيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات فكلما زادت حجمها تفرعت مهماتها القرار الناجح هو ما تسعى اليه هذه الأخيرة للوصول الى حل مشكلات والصعوبات التي تواجهها لتحديد توجهها المستقبلي، وعلى صور ما سبق طرحه يتم طرح التساؤل الرئيسي: ماهي عملية اتخاذ القرار الاداري وماهي مراحلها؟

المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرار الاداري

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار الاداري

الفرع الأول: مفهوم القرار وعناصره

أولاً: مفهومه: "القرار"، معنى يؤيد دلالات عديدة، وهو اسم فعل من الفعل "قرر"، ومدلوله اللغوي "حسم أو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف ما". أيضاً، يعرف القرار - في اللغة - بأنه "اختيار المسلك أو الحل الأفضل من بين عدة مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة". يتضمن الفعل قرر تحويل إرادة ما إلى فعل ما، وهو يفصل بين التفكير والفعل.

إن الاستعمالات الكثيرة لمصطلح القرار أنتج تعدداً وغموضاً في مدلولاته. لكن الظاهر أن القرار يختلف عن الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري، وإنما هو اختيار واعٍ قائم على أساس التدبر والحساب في تفاصيل الهدف المطلوب تحقيقه، والبديل الذي ينبغي استخدامه. إن الهدف والبديل يرتبطان بالإطار الموضوعي للقرار، وأنه من الممكن أن يكون هدف واحد مطلوب بلوغه وبدائل ومسارات عديدة للوصول إلى هذا الهدف.

إن هناك شعور متزايد بحاجة إلى تعريف القرار بأنه: "فعل اختياري يهدف إلى تعديل أو تغيير الوضع القائم لتحقيق هدف محدد". إن هذا التعريف وفق شوبنهاور (A. Shopenhauer)، يجسد المقاربة التي تربط مع تحقيق الهدف ضرورة تعديل أو تغيير الوضع القائم. وأن الفرق التمييز بين التعديل أو التغيير، هو - من دون شك - يعكس مستوى قدرة القرار المتخذ على إحداث أثر في الوضع (الحالة) القائم، والذي ينسجم مع تحقق الهدف.

إن هذه المقاربة تنتهي إلى أن تحقيق الهدف كغاية نهائية للقرار، وأن الهدف يحدد من قبل متخذ القرار¹. يمكن التساؤل على أن امتلاك متخذ القرار للهدف يرجع ربما إلى الموقف. بمعنى أن القرار هو رد فعل ينتج داخل موقف معين وليس ثابتة خارج سياقه. ويصل الفرد إلى قرار معين داخل نسق من الظروف

¹ Robert Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*. Dalloz, 1999, p 247.

المكان والزمان) تحدد طبيعة استجابته وتصرفه؛ وهذا الموقف يقتضي أنه ليس من سلوك ينتج إلا في مكان معين، وبذلك يفترض أن علاقة المكان قائمة وفعلية.

علما بأن الهدف والوسيلة في هذه الحالة يرتبطان بشكل دقيق بما يسمى "الموقف". بعبارة أخرى، عندما يكون هناك محل للقرار، فانه من الممكن أن يكون هنالك هدف أو نتيجة مطلوب بلوغها ووسائل أو أساليب إحصائية وكمية تساعد على الوصول إلى هذه النتيجة¹.

ويتفق مع هذا الفهم، كيرن وپترسون (Kerin & Peterson) ويذكران أن القرار هو الاختيار الموجه نحو منهج محدد بهدف. ويذهب مع هذا التوجه (الأعرجي) حيث يعرف القرار على أنه هدف مرتبط بوسيلة تنفيذ مناسبة.

القرار، بالرغم من ارتباطه بظروف الموقف إلا أنه في الحقيقة يعبر عن القيم وتفسيرها الاتجاهات السلوك المختلفة ضمن الأوجه الإدارية والاجتماعية والاقتصادية. فالقرار هو الخيار القابل للتطبيق والذي يلبي الحاجة، ويلتزم بالغايات المستهدفة. وهو عمل يقوم على تخصيص الموارد أو تحديد الأهداف، مع مراعاة واحد أو أكثر من معايير تقييم الحلول.

ثانيا: عناصر اتخاذ القرار: هناك عنصران مهمان يشكلان عناصر متطلبات القرار في التنظيم، وهما:

(أ) المشكلات: المشكلة تعرف بأنها انحراف غير مرغوب عن المعايير وما هو طبيعي. وتعرف أيضا بأنها انحراف سلبي عن المعايير أو الأهداف الموضوعية. أو هي فجوة بين ما تحقق فعلا وما هو متوقع. وهي حالة أو موقف ينطوي على خلل أو أزمة بحاجة إلى معالجة من أجل تحقيق هدف مطلوب. وتتكون المشكلة من ثلاثة أركان رئيسية، هي²:

- **المعطيات:** هي المعلومات التي تصف الوضع القائم عند محاولة حل المشكلة.

- **الأهداف:** تمل الوضع المطلوب أو المرغوب تحقيقه.

¹ حامد الشمري، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، مجدلاوي للتوزيع والنشر، ص 20.

² غازي أبوزيتون، اتصالات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2015، ص 207.

- **العقبات:** هي الصعوبات التي تعترض عملية الوصول إلى الحل .

هنا لا بد من وجود مشكلة ما لاتخاذ القرار بشأنها، وهذه المشكلات تصنف في ثلاثة أنواع¹:

- المشكلات المعروفة جيداً (الروتينية) حيث تكون البدائل معروفة والمعلومات عنها كاملة وحالات الطبيعة معروفة وثابتة.

- المشكلات الجديدة هنا يعني أن هناك معلومات يمكن الوصول إليها ولكن تحتاج إلى جهد وربما لا تكون كاملة.

- المشكلات الغامضة (ambiguous problems) وهي مشكلات لا يوجد أية معلومات عنها وصعب الحصول على معلومات وحالات الطبيعة غير معروفة.

ب) الحلول (Solutions): الحلول يمكن الحصول عليها من خلال ثلاثة أنواع من الإجراءات، وهي:

- **الإجراء الروتيني:** يكون فيه القرار يختص بالمعلومات المعروفة جيداً وهو إجراء تكون المعلومات متوفرة وسهلة الحصول عليها.

- **إجراء التكيف:** يكون فيه القرار بإعادة الإجراء الروتيني وتكييفه بحيث يتناسب والحالة الجديدة أي إعادة القرار مرة أخرى.

- **الإجراء المبتكر:** هذا الإجراء يخص المعلومات الغامضة، وهو قرار لأول مرة يتم اتخاذه ولا يعرف شيء عنه، وليس هناك خبرة سابقة أو معلومات عن هذا النوع من القرار.

¹ علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، زهران للنشر، عمان، 2008، ص 20.

الفرع الثاني: تعريف عملية اتخاذ القرار الاداري

ويعرفه على انه: "تتضمن عملية اتخاذ القرار الاختيار بين بديلين أو أكثر، أي بين عدة طرق ممكنة تقود إلى هدف معين. إن عدم وجود بدائل يجرد العملية من معناها، حيث تصبح أشبه بانتخاب من غير مرشحين"¹.

وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة لدى المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها.

كما يعرفه: "عملية اتخاذ القرار هي عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد، فهي نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل للإجراءات الموضوعية، ومن تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين"².

وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو نموذج الاختيار العقلاني للبديل الاستراتيجي الذي تسعى من ورائه منظمات الأعمال تحقيق العوائد المتوقعة من وراء أهدافها.

وعرف أيضا: "هي اختيار بديل معين من بين مجموعة بدائل"³.

كما عرف "هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"⁴.

وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو الاختيار المفضل من بين البدائل المتاحة للمؤسسة الاقتصادية في ظل متغيرات كل من بيئتها الداخلية والخارجية.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج2، 1985، ص 38.

² عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص 157.

³ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 224.

⁴ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 138.

نستنتج من هذه المفاهيم أن اتخاذ القرارات اليوم، في عالم المتغيرات المتعددة والمتشابكة في آن واحد، يعتمد على مهارات المدير للحكم على اختيار إستراتيجية استجابة لموقف معين وفق زمن محدد وذلك في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية للشركة، مع محاولة ربطها مع التخطيط الاستراتيجي ابتداء من:

- موضوع القرار وأنواعه حسب المراحل.

- الاتجاه الحالي الذي تأخذه الشركة في عملياتها وما تتميز به من جوانب اجتماعية وتعقيد.

- القرار السليم الذي تتخذه الشركة.

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري والفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

الفرع الأول: خطوات عملية اتخاذ القرار الاداري

وسنحاول هنا عرض خطوات عملية اتخاذ القرار حسب رأي هيربرت سيمون (Simon Herbert) الذي يرى أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل ثلاث هي:

أ) مرحلة جمع المعلومات وتسمى بمرحلة البحث والاستطلاع: وهي عبارة عن بحث في البيئة المحيطة لاكتشاف الظروف التي تتطلب عملية اتخاذ قرار ما، في هذه المرحلة يتم الحصول على البيانات، تشغيلها وإعدادها، ثم فحصها للوصول إلى مفاتيح تدل على طبيعة المشكلة الموجودة أو الفرص المتاحة.

ب) مرحلة التصميم: desing وهي اختراع، وتنمية، وتحليل كل وسائل التعرف الممكنة. وتشمل هذه العملية فهم طبيعة المشكلة، ووضع الحلول العامة، واختبار هذه الحلول لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها واستخدامها.

ج) مرحلة الاختيار: choice هي عملية اختيار البديل الأمثل أو أفضل وسيلة تصرف من بين الوسائل البديلة المتاحة. وتشمل هذه المرحلة عملية الاختيار والتطبيق لهذا البديل¹.

¹ السيد إسماعيل، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ب س، ص 215.

إعتمد سيمون في تقسيمه لمراحل اتخاذ القرار على ثلاث خطوات أساسية فقط وهي مرحلة البحث والإستطلاع قصد جمع المعلومات للتأكد أن الموقف يحتاج فعلا إلى قرار، ثم تأتي مرحلة التصميم ويتم فيها تنمية البدائل الممكنة، والبحث عن بدائل أخرى. وأخيرا مرحلة الإختيار وهي الوقوف عند أحد البدائل وحذف البقية منها.

من الملاحظ على هذا التقسيم أنه ركز على ثلاث مراحل فقط دون التطرق إلى خطوات مهمة أخرى، كخطوة التنفيذ التي لم يعطيها أهمية كبيرة وكذا مرحلة متابعة تبعات القرار للتأكد من تحقق الأهداف التي من أجلها إتخذ القرار. وهو بهذا يؤكد على الخطوات ما قبل عملية اتخاذ القرار، أو بصورة أدق لحظة الأختيار ولم يركز على الخطوات التي تلي عملية الإختيار. وهذا يعني أنه بالنسبة لسيمون أن مراحل اتخاذ القرار هي نفسها المظاهر التي تميز عملية اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

إنّ الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذ القرار عبارة عن عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة وبقظة؛ لتفادي وقوع الأمور السلبيّة، أما فيما يتعلّق بعملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة مفاجئة ببعض الأحيان إلا أنّ المدير الناجح هو من يكون مستعداً لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائماً بالتروّي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشأة وعملها¹.

وكما ذكرنا آنفاً، فإنّ عملية صنع القرار هي البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتمييرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيراً اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أنّ اتخاذ القرار مرحلة نهائية لعملية صنع القرار.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

المبحث الثاني: عوامل اتخاذ القرار الاداري

المطلب الأول: بيئة وظروف عملية اتخاذ القرار الاداري

الفرع الأول: بيئة اتخاذ القرار الاداري

قد تكون القرارات أكثر أو أقل تعقيدة اعتمادا على عدد العوامل التي تؤثر فيها. قد تكون تلك العوامل داخلية، تنتج من عوامل مثل التكنولوجيا، أو الأساليب الصناعية المعقدة وخط إنتاج متعدد المنتجات، أو شبكة توزيع معقدة. بشكل اختياري، فإن التعقيد الذي قد ينتج من البيئة الخارجية قد يسببه عوامل مثل سوق مجزا بدرجة عالية، والتغيرات السريعة في التكنولوجيا، والتعقيدات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

قد تتخذ القرارات في ظروف من التأكد حيث أن كل الحقائق المتصلة تكون معروفة، وكل العواقب المحتملة يمكن التنبؤ بها بكل ثقة. بشكل اختياري، يمكن اتخاذ القرارات في ظروف من عدم التأكد، إما بسبب أن الحقائق غير معروفة، أو لأن الحقائق متأثرة بالنتائج غير المنظورة للسلوك الإنساني.

عندما تكون ظروف عدم التأكد متلازمة في النظام، فقد يتم استخدام ما اصطلح على تسميته عملية وضع نموذج (Stochastic) لوصف المناخ العام (البيئة) الذي يتخذ في ظله القرار. وهذه البيئة، تمثل العوامل والمؤثرات الكمية والنوعية المحيطة بأي مركز قرار (منظمة). وأن أكبر ما يميز ظروف هذه البيئة هي الديناميكية وعدم الاستقرار.

الفرع الثاني: ظروف بيئة القرار الاداري

صنف ديكن (Ducan) ظروف اتخاذ القرار حسب العوامل والمؤثرات في بيئة القرار إلى¹:

- **الظروف البسيطة:** هي الظروف التي تكون فيها العوامل والمؤثرات عند أخذ القرار قليلة متشابهة وتبقى دون تغيير في مراكز القرار.

¹ كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 53.

- **الظروف المعقدة:** هي الظروف التي تكون فيها العوامل والمؤثرات كثيرة، غير متشابهة ولكن تبقى ثابتة في مراكز اتخاذ القرار.

- **الظروف المستقرة:** هي تلك الظروف التي تبقى فيها العوامل والمؤثرات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار نفسها دون تغيير.

- **الظروف المتغيرة:** هي الظروف التي تتغير فيها عوامل ومؤثرات اتخاذ القرار بصورة كبيرة وغير متوقعة.

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار الإداري والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

الفرع الأول: أهمية اتخاذ القرار الإداري

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدد قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر يصيدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك¹.

وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

(أ) اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق ...

(ب) اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء .

(ج) القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات

¹ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004 ص 280.

اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة "IBM" في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

(د) اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف

الإدارية كالخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

(هـ) اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل ووظيفة داخل المنظمة، تتضمن

مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة ؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية ؟¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاداري

على الرغم من تعدد القرارات التي يمكن اتخاذها إلا أن العوامل المؤثرة فيها تزيد من صعوبة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة)، لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا ومحدود المدى فإنه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التأثير على القرار بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية) وأخرى خارجية (عوامل خارجية) والبعض الآخر سلوكي وإنساني².

(ا) عوامل البيئة الخارجية: تتمثل عوامل البيئة الخارجية في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة

المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، ويمكن إدراجها كالآتي:

- الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع.

- التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 281-282.

² كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 35-37.

- العوامل التنظيمية، الاجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.

إن هذه العوامل تفرض على الإدارة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما.

ب) عوامل البيئة الداخلية: عوامل البيئة الداخلية تكون مرتبطة بخصائص المؤسسة، يمكن

بعضها كما يلي¹:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.

- مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.

- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ج) عوامل شخصية ونفسية: هذه العوامل مرتبطة بمتخذ القرار باعتباره رجلا إداريا وكل من يساهم

في صنع القرار وهي تنقسم إلى نوعين هما:

أولا: عوامل نفسية: منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي

المتصل به وخاصة في مرحلة اختيار البدائل.

ثانيا: عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، إذ أن القرار يعتمد على الميزات

الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في

نوعية القرارات المتخذة. وعليه فالسلوك الشخصي يؤثر في عملية اتخاذ القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى

ولو تساوت المهارات، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار والمتمثلة في المجازفة، الحذر،

التسرع، التهور.

¹ كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(د) عوامل أخرى: وتتمثل في:

أولاً: تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب منه السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

ثانياً: تأثير أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهميته كلما كان العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القرار مرتفعاً.
- الوقت اللازم لاتخاذها، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة عليه¹.

¹ كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الخاتمة:

اتخاذ القرار خطوة هامة وشي أساسي في كل عملية إدارية لأن اتخاذ القرار عملية يتم من خلالها اختيار الحل الأفضل والمناسب للحد من المشاكل وتخطي مأزق معين للوصول للأهداف المعينة وتحقيق نتائج سليمة.

وانطلاقاً من أن اتخاذ القرار الإداري هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعلومات هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات، وبقدر ما تكون دقيقة وشاملة، ومحكمة التوقيت، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائباً ويخدم أهداف المنظمة.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
صفحة وموقع ساهلة ماهلة

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية

- 1) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2003.
- 2) السيد إسماعيل، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 3) حامد الشمري، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، مجدلوي للتوزيع والنشر.
- 4) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 5) علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، زهران للنشر، عمان، 2008.
- 6) عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987.
- 7) غازي أبوزيتون، اتصالات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2015.
- 8) كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 9) كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 10) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج2، 1985.
- 11) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

المراجع الأجنبية:

- 1) Robert Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*. Dalloz, 1999.