



مقرر  
اتخاذ القرار وإدارة الأزمات  
**Decision Making & Crises Management**



الفصل الثاني  
مراحل اتخاذ القرار وأنواعه

## مقدمة لدراسة القرار

• يعتبر اتخاذ القرارات واحداً من أهم الجوانب في قطاع الأعمال، وهذا الموضوع لا غنى عنه وخاصة في الشركات؛ لأن القرار الخاطئ المُتخذ، يمكن أن يُؤدي إلى أسوأ النتائج. ولهذا السبب، يجب تدريب الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات على نطاق واسع وإكسابهم المعرفة بكل الميزات والخطوات لهذه العملية. وهناك عناصر أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار في تجربة صنع القرار، تُراعي الواقع المعقد للغاية؛ بسبب العدد الهائل من المتغيرات التي تدخل في هذه العملية.

3

## مفهوم القرار

- تعنى كلمة القرار البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول الى الهدف .
- والقرار هو مسار يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله.
- يُعرّف Russo القرار بأنه: "بديل من بين البدائل المتاحة،
- ويعرفه Bergeron بأنه: "عملية تسمح بالاختيار بين عدة بدائل"،
- وحسب Terry & franklin: "اختيار انطلاقاً من بعض المعايير، لكيفية التصرف بين سلوكين أو عدة سلوكيات ممكنة"،

4

## مفهوم القرار

- تعريف عملية اتخاذ القرار:
- عملية اتخاذ القرار هي نشاطٌ ذهنيٌّ، فكريٌّ وموضوعيٌّ يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة، على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار، في سبيل الوصول لاختيار القرار الأنسب والأفضل.
- ويتفق الباحثون والممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على: "اختيار لبديل واحد من بين بديلين على الأقل".

5

## أهمية عملية اتخاذ القرار

- تتجلى أهمية القرار من كونه **جوهر العملية الإدارية** الذي يوجه عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة ومن خلاله يمكن دراسة المشكلة أو الحالة التي قد تكون قيّمة للغاية، واختيار أفضل السبل للمضي قدماً كبدايل للعمليات. فهو حيوي للإدارة؛ لأنه **العصب المحرك لجميع العمليات الإدارية والإنتاجية** والتي تمثل نشاط المنظمة بكل قطاعاتها ويساعد على الحفاظ على التناغم والاتساق في المجموعة، وبالتالي زيادة كفاءتها. حيث أننا نسعى في عملية صنع القرار، للتوصل إلى نتيجة صحيحة للمشكلة، فهذا يعني أننا قمنا بدراسة جميع البدائل وتم الاختيار الصحيح الممثل بعملية اتخاذ القرار.

6

## أهمية عملية اتخاذ القرار

• يقول **Simon** إن اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة... فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات، إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف، ويرى **Simon** أن **جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات**، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذا فإن معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها ضروري من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وإن نظرية التنظيم تقوم على اتخاذ القرارات. ويمكن القول أن حقيقة المشكلة الإدارية تتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد على أوجه الاستخدام غير المحدود تحت تأثير عوامل وضغوط خارجية لا تملك الإدارة قدرة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من أثارها، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تنصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية مما يتطلب ضرورة وجود نظام مناسب فعال يساعد المدير على تقدير الاحتمالات بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة.

7

## أهمية عملية اتخاذ القرار

- تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال دورها وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة التالية:
- **فالتخطيط** يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية وردود الأفعال والتي كلما كانت قريبة من الواقع كلما كان التخطيط سليماً.
- **التنظيم** يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقة بين العاملين، وتقسيم العمل مسؤولية العاملين، وتحديد القواعد التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم، سواء عمودياً أو أفقياً، والعمل على تحقيق تنمية وتدريب العاملين.

8

## أهمية عملية اتخاذ القرار

- **التوجيه** يعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات الواضحة والتامة بشأن ما يجب عمله والإرشاد بأسلوب أداء العمل حسب الظروف القائمة، وكيفية الإشراف أثناء التنفيذ وذلك باستخدام كل وسائل التحفيز والتصحيح.
- **الرقابة** التي تعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بتحديد مجالات الرقابة ومعاييرها، والمعلومات المطلوبة لها والزمن اللازم لذلك والجهات التي تشرف عليها. كما أن تقييم العمل الإداري يتوقف على نوعية القرارات المتخذة والكفاءة التي تنفذ بها.

9

## المكونات اللازمة لاتخاذ القرار

- يشمل اتخاذ القرارات لحل المشاكل على خمسة مكونات رئيسية هي:
  ١. **المعلومات:** يتم جمعها لكل الجوانب المتعلقة بالمشكلة المعنية، من أجل وضع حدودها.
  ٢. **المعرفة:** بمعرفة صانع القرار للظروف المحيطة بالمشكلة أو الوضع المماثل، سيتمكن من استخدام هذه المعرفة لتحديد مسارات العمل المواتية.
  ٣. **الخبرة:** عندما يحل الفرد مشكلة معينة، ستكون النتائج جيدة أو سيئة، وتوفر هذه التجربة معلومات لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها، ولحل المشاكل المماثلة المقبلة.
  ٤. **التحليل:** لا يمكن للمرء أن يتحدث عن طريقة معينة لتحليل المشكلة، ويجب أن يكون هناك مكملاً وليس بديلاً من المكونات الأخرى. وفي حالة عدم وجود طريقة رياضية لتحليل المشكلة، من الممكن دراسة طرق بديلة. وإذا فشلت هذه الأساليب الأخرى أيضاً، يجب أن يُعتمد على الحدس.
  ٥. **الحكم:** عند المحاكمة من الضروري الجمع بين المعلومات والمعرفة والخبرة والتحليل، من أجل تحديد مسار العمل المناسب، حيث لا يوجد هناك بديل للحكم الرشيد.

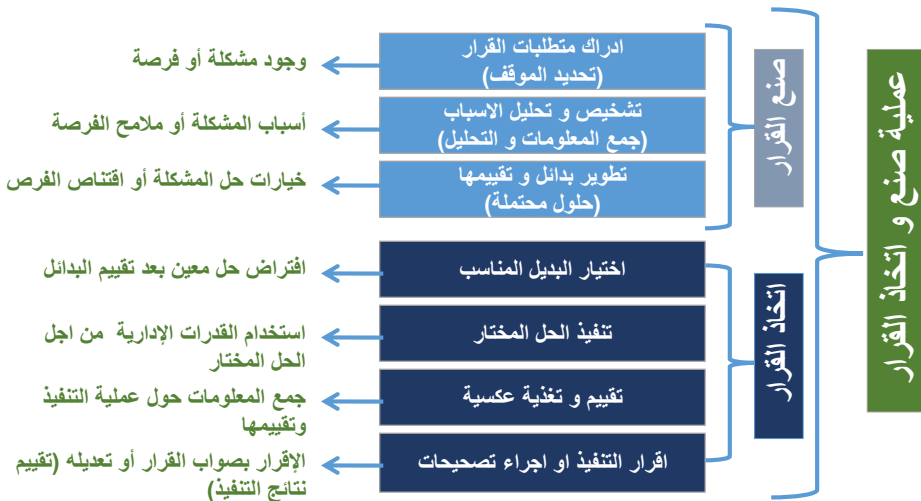
10

## الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

- يفرق علماء الإدارة وخبرائها بين:
  - صنع القرار Decision Making
  - واتخاذ القرار Decision Taking
- **صنع القرار:** يتضمن صنع القرار (الاعداد والتمهيد والتحضير) لاتخاذ القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار أن بعض القرارات تحكمها بعض القوانين واللوائح والسياسيات العليا.
- **صنع القرار:** هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة.
- **اتخاذ القرار:** يعني صياغة القرار بشكله النهائي باعتماده والتصديق عليه إذا لزم الأمر.
- **اتخاذ القرار:** هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة.

11

## عملية صنع واتخاذ القرار





13

## مراحل اتخاذ القرار

اختلفت آراء علماء الإدارة حول تحديد خطوات اتخاذ القرار أو مرحله، فقد قسمها لندبرج إلى **ثلاث** مراحل كما حددها سايمون بأربع مراحل وحددها ديل **بخمس** خطوات، وأوردها بعضهم بشيء من التفصيل وصل إلى **عشرة خطوات**. وكلها صحيحة فقد جمع البعض عدة خطوات بمرحلة واحدة، وفضل الآخرين تفصيلها تسهيلا لفهمها وسهولة تطبيقها.

14

## مراحل اتخاذ القرار

- قسم **لندبرج** مراحل اتخاذ القرار إلى ثلاثة مراحل هي:
١. التعرف على المشكلة أو تحديد موقف معين يتطلب اتخاذ قرار.
  ٢. الحصول على المعلومات اللازمة التي تساعد على مواجهة الموقف أي حل المشكلة.
  ٣. اختيار الحل المناسب لهذه المشكلة.

15

## مراحل اتخاذ القرار

- يرى Simon أن عملية اتخاذ القرار تمر عادة بالمراحل الأربع التالية:
  - ١- مرحلة البحث والاستطلاع **Intelligence**: وهي العملية التي يتم بها البحث وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار، أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.
  - ٢- مرحلة التصميم **Design**: وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.
  - ٣- مرحلة الاختيار **Choice**: حيث يتم فيها اختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المراحل السابقة.
  - ٣- مرحلة التنفيذ **Implementation**: تنفيذ البديل المختار يتطلب تعاود الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقابته للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار.

16



## مراحل اتخاذ القرار

- قسم **ديل** مراحل اتخاذ القرار إلى خمسة مراحل هي:
  ١. تحديد أهداف التنظيم ونشاطاته ثم تحديد أولويات لكل منها.
  ٢. البحث عن أساليب وبدائل للعمل ثم جمع المعلومات لاستخدامها في تقويم تلك الأساليب أو البدائل.
  ٣. المقارنة بين البدائل واختيار أحدها ليتم تنفيذه.
  ٤. تنفيذ القرار أي تطبيق البديل الذي تم اختياره.
  ٥. متابعة التنفيذ وتقويم نتائجه والاعتماد على تلك النتائج في تحديد أهداف جديدة للتنظيم.

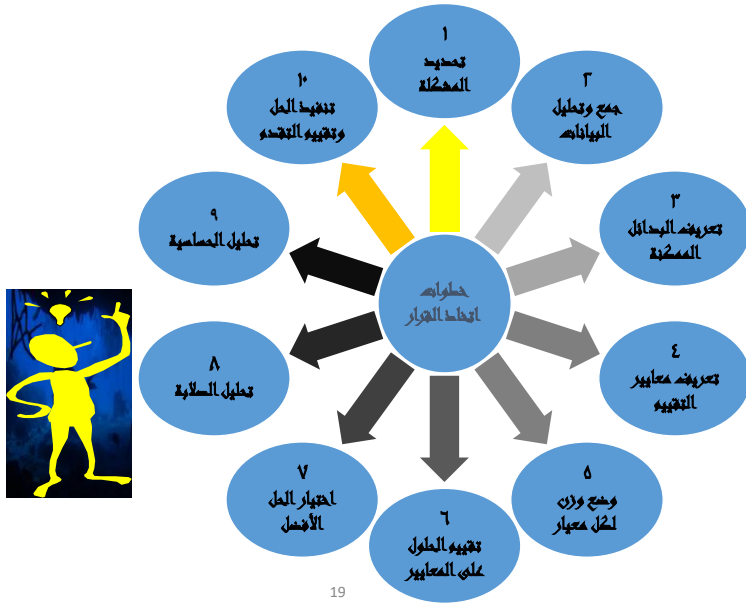
١٧

## خطوات اتخاذ القرار - تفصيل المراحل

- يقوم متخذ القرار بهذه الخطوات في تسلسل - ليس بالضرورة محددًا، حيث يمكن خلاله أن يرتد من خطوة إلى خطوات سابقة إذا لزم الأمر من خلال آليات التغذية المرتدة للمعلومات لتصحيح هذه الخطوات للوصول إلى القرار الصائب الممكن تنفيذه في الواقع، وهذه الخطوات هي:

18

## خطوات اتخاذ القرار



19

## خطوات اتخاذ القرار



### أولاً: تحديد المشكلة

- إدراك المشكلة: مظاهر خلل تستوجب الانتباه.
- تعريف وتشخيص المشكلة:
- عقبة أمام تحقيق الأهداف.
- فجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب.
- تحديد المحددات والقيود
- تحديد الهدف

20



## خطوات اتخاذ القرار

### ثانياً: جمع وتحليل البيانات

- جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من مصادرها المختلفة،
- تحديد أحسن الطرق للحصول عليها،
- تحليلها تحليلاً دقيقاً يساعد في الوصول إلى القرار المناسب.
- **أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:**
  - البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
  - البيانات والمعلومات الكمية.
  - البيانات والمعلومات النوعية.
  - الأمور والحقائق العامة.

21

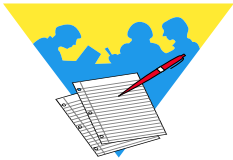


## خطوات اتخاذ القرار

### • ثالثاً: تحديد البدائل

- البدائل هي طرق الحل للوصول إلى الهدف المطلوب.
- إعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة.
- ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:
  - وضع المنظمة،
  - وإمكانياتها المادية،
  - والوقت المتاح أمام متخذ القرار،
  - واتجاهات المدير.

22





## خطوات اتخاذ القرار

### رابعاً: اختيار المعايير

- المعيار نموذج يهتدي به رجل الإدارة وهو بصدد تقييمه لواقعة معينة.
- المعيار أداة للتقييم بصفة عامة،
- المعيار مجموعة القواعد التي يتحدد في ضوءها القرار في المواقف المختلفة.
- المعايير هي المقاييس التي يمكن بها تقييم أو قياس أداء البدائل، وتقسم إلى:
  ١. المعايير النوعية: حيث لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية.
  ٢. المعايير الكمية: وهي الإجراءات والمقاييس التي يعبر عنها بالأرقام.
  ٣. معايير شخصية، وهي مرتبطة بشخصية متخذ القرار (متفائل، متشائم، حذر).

23



## خطوات اتخاذ القرار

### رابعاً: اختيار المعايير

- **خصائص المعايير:**
  - إمكانية التطبيق
  - الجودة
  - القبول
  - التكاليف
  - المعكوسية
  - الأخلاقيات
- **من المعايير التي يمكن استخدامها :**
  - التكلفة.
  - الوقت.
  - القبول.
  - العائد.
  - الجدوى.

٢٤



## خطوات اتخاذ القرار

### سادسا: مرحلة تقييم البدائل

تقييم كل البدائل باستخدام المعايير المختارة.

#### ثانيا: الأساليب الحديثة

١. الاحتمالات
٢. بحوث العمليات
٣. شجرة القرارات
٤. أسلوب تحليل التعادل
٥. أسلوب القيمة المتوقعة
٦. .... إلخ.

#### أولا: الأساليب التقليدية

١. الحكم الشخصي
٢. التخمين
٣. التجربة
٤. المحاولة والخطأ
٥. التقليد وإتباع القادة
٦. العصف الذهني
٧. ... إلخ.

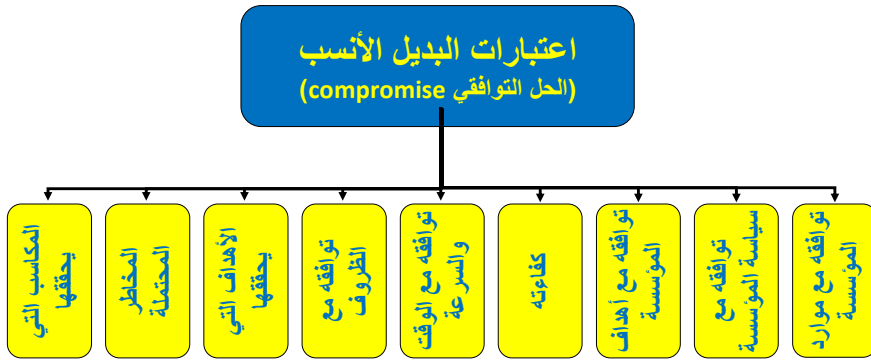
25

## خطوات اتخاذ القرار



### • سابعا: اختيار البديل الأنسب

- عملية الاختيار بين الحل التوافقي compromise والحل الأقصى Maximum.
- تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وفقاً لاعتبارات موضوعية من أهمها:



26



## خطوات اتخاذ القرار

### ثامنا : تحليل الحساسية

- تغيير قيم أوزان المعايير بعضها أو جميعها، وتحديد أي منها ذي التأثير الأكبر على ترتيب هذه البدائل.

### تاسعا: تحليل الصلابة

- تحديد المدى الذي يبقى فيه البديل (الحل) المختار محافظا على موقعه في الترتيب وذلك بتغيير قيم أوزان أحد أو كل المعايير ذات الأهمية في التقييم.

27



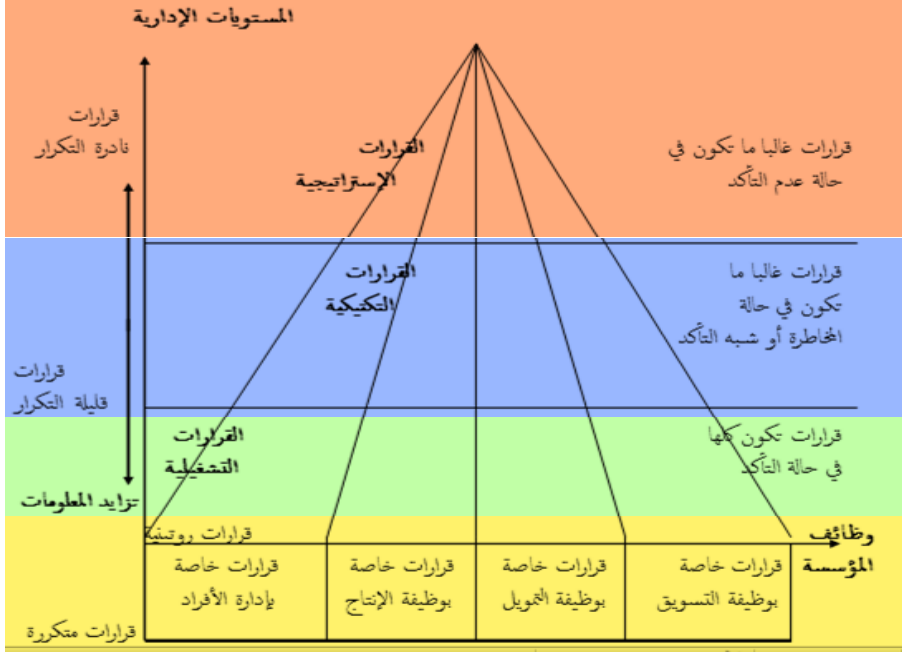
## خطوات اتخاذ القرار

### عاشرا: التطبيق والمتابعة

- الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي.
- وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

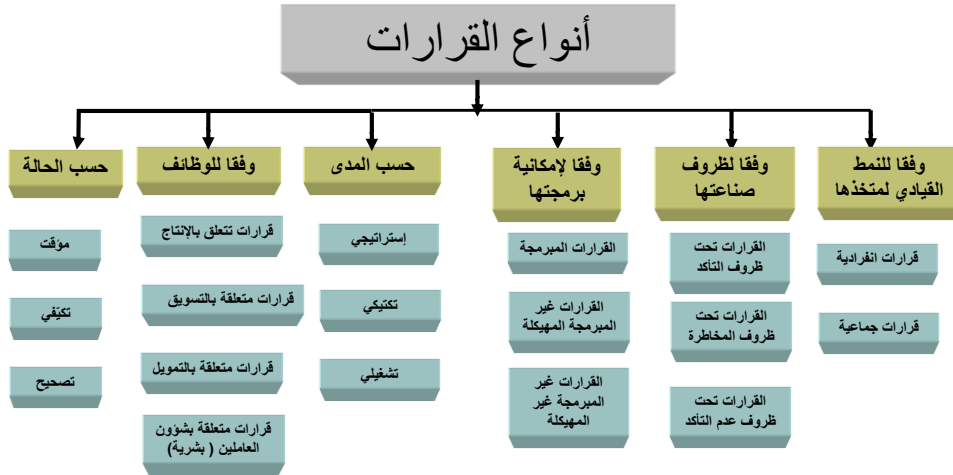
28

## أنواع القرارات في المنظمة والعلاقات بينها



## أنواع القرارات

هناك العديد من المعايير لتصنيف أنواع القرارات نذكر منها:



## أنواع القرارات

| المعيار        | أنواع القرارات  | مثال   |
|----------------|---|--|
| طبيعة المشكلة  | <b>مبرمجة:</b> تتعامل مع مشكلات روتينية متكررة يتم حلها بإجراءات ثابتة. تتسم بوجود ظروف ثابتة ويمكن توقعها، توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار.                         | إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، قرارات صرف الرواتب والإجازات.                                     |
|                | <b>شبه مبرمجة:</b> يكون جزء من المشكلة معروف وله إجراءات معتمدة مسبقاً. ولكنها ليست كافية لاتخاذ قرار، وتحتاج إلى جمع المعلومات حول المشكلة.                              | إجراءات التعيين للموظفين، التوسع في مناطق جديدة.   |
|                | <b>غير مبرمجة / مفاجئة:</b> تتعلق بحالة أزمة أو مشكلة مفاجئة. وتكون ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد.   | قرارات التحول في سياسات الإنتاج من الإنتاج المستمر إلى الإنتاج حسب الطلب، فتح خط إنتاج جديد او شركة جديدة. |
| الظروف المحيطة | <b>التأكد التام:</b> بحيث تتوفر لمخّذ القرار معلومات كاملة عن نتائج القرار.   | وجود عائد محدد لكل بديل  |
|                | <b>عدم التأكد:</b> مخّذ القرار يعلم بجميع النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم احتمالات حدوث كلاً منها نتيجة عدم توفر المعلومات الكافية وبالتالي من الصعب المقاضلة بين البدائل. | فتح خط إنتاج واحد أو خطي إنتاج في حالة رواج السوق.   |
|                | <b>الغموض / المخاطرة:</b> لا تتوفر المعلومات الكافية، يقدر مخّذ القرار الظروف والمتغيرات التي من المحتمل حدوثها، ودرجة احتمال حدوثها.                                     | الحاجة للاختيار بين عدة استراتيجيات بحيث لا يمكن تحديد العائد من كل استراتيجية.                            |

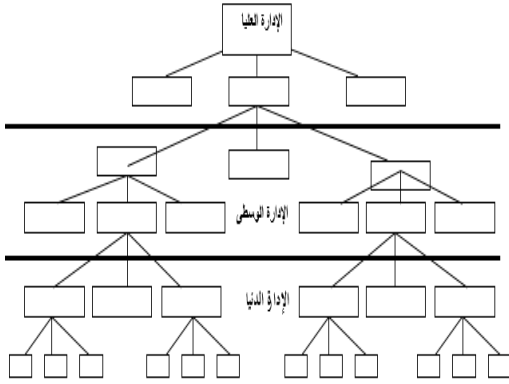
## أنواع القرارات

| المعيار         | أنواع القرارات  | مثال  |
|-----------------|---|---|
| المجال التنظيمي | <b>استراتيجية:</b> تتعلق بكيان المنظمة ومستقبلها ككل وتأثيرها طويل الأجل. تتخذ استجابة لمشاكل لم تقابلها المنظمة من قبل. يتم اتخاذها في المستويات العليا من التنظيم.            | قرارات تنوع منتجات المنظمة، قرارات تحديد الأجل.                                   |
|                 | <b>تشغيلية:</b> تتعلق بالأعمال اليومية للمنظمة، وتتناول جوانب جزئية ومحدودة نسبياً. وتأثيرها على المنظمة جزئي. ويتم اتخاذها بصورة كبيرة في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة. | قرار منح خصم لأحد عملاء المنظمة، أو قرارات جدولة الإنتاج.                         |
| جهة الاصدار     | <b>تنظيمية:</b> تتعلق مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها والقواعد العامة الموضوعية والملزمة التي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد.  | إصدار اللوائح التنظيمية، تحديد السلطات، والسياسات الواجب إتباعها من قبل الإدارات. |
|                 | <b>فردية:</b> تتعلق بمخاطبة فرد محدد، ليس لها تأثير على المنظمة ككل.  | قرار التعيين، أو الترقية، أو الفصل لفرد محدد.                                     |
| فترة التأثير    | <b>قصيرة الأجل:</b> حيث تظهر نتائجها خلال فترة زمنية وجيزة (غالباً ما تكون سنة) لتحقيق دورة عمليات متكاملة.   | قرارات تحديد حجم المخزون، مزيج المنتجات او تسعير المنتجات                         |
|                 | <b>طويلة الأجل:</b> تمتد أثارها لفترة زمنية طويلة تكفي لتحقيق الأهداف النهائية. (غالباً خلال فترة تزيد عن الخمس سنوات).   | إعادة التخصيص للموارد على فرص استخدام بديله متوافرة.                              |



## خصائص مستويات اتخاذ القرارات

• نجد أن لمختلف القرارات خصائص متباينة، ومعرفتها أمر ضروري لمتخذ القرار، ويوضح الجدول التالي خصائص مستويات اتخاذ القرارات.



| مستويات اتخاذ القرارات |                     |                     | الخاصية                  |
|------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|
| المستوى<br>الاستراتيجي | المستوى<br>التكتيكي | المستوى<br>التشغيلي |                          |
| عالي                   | متوسط               | متدني               | تنوع المشاكل             |
| متدنية                 | متوسطة              | عالية               | درجة التنظيم             |
| عالية                  | متوسطة              | متدنية              | درجة الغموض              |
| عالية                  | متوسطة              | متدنية              | درجة الاجتهاد            |
| بالسنين                | بالشهور             | بالأيام             | الأفق الزمني             |
| لا توجد                | بعضها               | أكثرها              | القرارات القابلة للبرمجة |
| أكثرها                 | النصف تقريباً       | قليلة               | قرارات التخطيط           |
| قليلة                  | النصف تقريباً       | أكثرها              | قرارات التنظيم           |