



الوحدة الأولى

الدرس الثالث عشر: صنع واتخاذ القرار - مفهوم اتخاذ القرارات

موضوعات الدرس:

- مفهوم اتخاذ القرار.
- العلاقة بين المشكلة والقرار.
- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تشرح مفهوم اتخاذ القرار.
- توضح العلاقة بين المشكلة والقرار.
- تفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.
- تميز بين من يصنع القرار، ومن يتخذ القرار.
- تعطي أمثلة لبعض القرارات المتخذة في الحياة العامة.

تمهيد

أراد سعد أن يشتري سيارة جديدة، وقام بالتجول في بعض معارض السيارات وجمع المعلومات اللازمة، وتوصل إلى الخيارات الآتية:

المعلومات	السيارة الأولى	السيارة الثانية	السيارة الثالثة
السعر	٩٠,٠٠٠ ريال	١٠٠,٠٠٠ ريال	٨٥,٠٠٠ ريال
عدد الركاب	٥ ركاب	٧ ركاب	٧ ركاب
مدة الضمان	٣ سنوات	سنتان	٣ سنوات
استهلاك الوقود	١٠ لتر لكل ١٠٠ كم	١٤ لتر لكل ١٠٠ كم	١٢ لتر لكل ١٠٠ كم

- ← ما السيارة الأقل سعراً؟ السيارة الأقل سعراً هي السيارة الثالثة
- ← ما السيارة التي تتسع لركاب أكثر؟ السيارة التي تتسع لركاب هي السيارة الثانية والثالثة
- ← ما السيارة التي مدة ضمانها أطول؟ السيارة التي مدة ضمانها أطول هي السيارة الأولى والثالثة
- ← ما السيارة الاقتصادية في استهلاك الوقود؟ السيارة الاقتصادية في استهلاك الوقود هي السيارة الأولى
- ← أي سيارة من السيارات الثلاث تفضلها؟ أنا أفضل السيارة الثالثة
- ← هل يوافقك الكثير من زملائك في هذا الاختيار؟ ولماذا؟

نعم يوافقني الكثير الرأي وذلك لأن السيارة الثالثة تمتلك ميزة في السعر وعدد الركاب ومدة الضمان وتعتبر متوسطة في معدل استهلاك الوقود سيتناول درسنا الاتي مفهوم القرارات، كما سنعرف العلاقة بين المشكلة والقرار، وأخيراً سنوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.

العرض

مفهوم اتخاذ القرار

معنى القرار في اللغة:

اشتقت كلمة قرار من "القر" ويقصد به التمكن، فيقال قر في المكان، أي استقر به وتمكن فيه، ويسمى يوم التروية بمنى "يوم القر" أي اليوم الذي يستقر فيه الحجاج بمنى، فالقرار هو أن تستقر على أمر من الأمور وتختاره دون غيره.

ويقصد بالقرار كمصطلح إداري:

- الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف محددة.
- وبذلك يتضح أن العناصر التي تتكون منها القرارات تشمل:
- ١- عملية الاختيار بين الصواب والخطأ، أو الخطأ والخطأ الأقل منه أو الصواب والأكثر صواباً منه.
 - ٢- وجود بديلين على الأقل.
 - ٣- وجود هدف أو عدة أهداف.

العلاقة بين المشكلة والقرار

ترتبط المشكلة ارتباطاً كبيراً بالقرار، فالقرار يمر في عمليتين منفصلتين هما:

- ١) صنع القرار: وتعدُّ عملية صنع القرار هي الخطوات الأولى من حل المشكلات: (إدراك المشكلة وتعريفها - تحليل المشكلة وعمل المقارنات - إيجاد البدائل والحلول).
- ٢) اتخاذ القرار: وهي عملية متممة لعملية صنع القرار، وتتمثل في الخطوات المتبقية من خطوات حل المشكلات: (اختيار البديل الأفضل - تنفيذ البديل - تقييم تنفيذ البديل).

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

نقوم جميعاً باتخاذ العديد من القرارات في حياتنا اليومية، ولكن معظم هذه القرارات قد لا تمر بعملية صنع القرار، وذلك إما بسبب أن القرار من القرارات الروتينية التي أصبحنا نتخذها بطريقة تلقائية (كما سيمر علينا في أنواع القرارات في درس لاحق)، أو نكون قمنا باتخاذها بطريقة متسرعة دون دراسة، والقرار كما رأينا في الشكل السابق ينقسم لعمليتين منفصلتين عن بعضهما.

فصنع القرار

قد يتم صنع العديد من القرارات، ولكن ليس من المؤكد أن يتم اتخاذ القرار بشأن جميع القرارات التي تم صنعها.

هو قيامنا بالتعرف على المشكلة وتشخيصها تشخيصاً جيداً عن طريق جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة، ومن ثم محاولة توليد العديد من البدائل التي قد يكون أحدها هو حل للمشكلة.

أما اتخاذ القرار

فهو العملية التي يقوم خلالها الشخص المخول باتخاذ القرار بالمقارنة بين البدائل التي تم استخلاصها في مرحلة صنع القرار، ثم يختار البديل الأفضل من هذه البدائل. كما أن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي عند هذا الحد، بل لابد من تقييم هذا البديل الذي تم اختياره؛ للتأكد من أنه القرار السليم، والذي يؤدي لتحقيق الأهداف.

مثال:



يتم عادة قبل انعقاد قمة دول مجلس التعاون الخليجي عقد العديد من المؤتمرات والاجتماعات التحضيرية للقمة يتم خلالها تقديم ومناقشة العديد من الدراسات والبحوث التي تعالج كثيراً من المشاكل والمقترحات، ومن خلال هذه الدراسات والبحوث المقدمة، وما يدور في تلك الاجتماعات من مناقشة لها يتم صنع العديد من القرارات التي تقدم بعد ذلك ليتم اتخاذ القرارات بشأنها خلال القمة.

من يصنع القرار؟... ومن يتخذ القرار؟

من خلال المثال السابق يمكننا أن نلاحظ أن هناك أشخاصاً مهمتهم الأساسية صنع القرارات وتجهيزها من خلال خطوات متعددة مثل: جمع المعلومات لتحديد المشكلة والتعرف عليها، وكذلك تحليل هذه المعلومات من

تقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات:
١- الإدارة العليا
٢- الإدارة الوسطى
٣- الإدارة التنفيذية
(ابحث في مصادر المعلومات عن تعريف كل مستوى من هذه المستويات)

خلال تشخيص المشكلة التي يتناولها القرار، والقيام بتوليد الحلول والبدائل الممكنة، ومهمة صنع القرارات الإدارية يقوم بها المستشارون، كما يقوم بها المرؤوسون في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.

أما الذين يقومون باتخاذ القرارات فهم المديرين أو المشرفون

في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، فهم الذين يختارون البديل المناسب (أو الأفضل) من ضمن البدائل التي تم إعدادها خلال عملية صنع القرار، كذلك يقوم متخذو القرار بمتابعة وتقييم تنفيذ القرار المتخذ والتأكد من تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

ونستعرض في الجدول الآتي بعض القرارات في أحد المصانع، نتعرف من خلالها على صانعي القرارات، ومتخذيها:

القرار	صانع القرار	متخذ القرار
تجهيز جداول ورديات صيانة محركات الطاقة بالمصنع	مشرفو القسم	رئيس قسم الصيانة
ترقية عدد من موظفي المصنع	رؤساء الأقسام ومدبرو الإدارات	مدير المصنع
إقرار الميزانية السنوية للمصنع	موظفو الإدارة المالية بالمصنع	أعضاء مجلس إدارة المصنع

التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- ١ تكون عملية اتخاذ القرار للاختيار ما بين الصواب وما بين الخطأ فقط. (X)
- ٢ تعبّر عملية اتخاذ القرار عن المراحل الأولى من مراحل خطوات حل المشكلات. (X)
- ٣ تبدأ عملية صنع القرار بالتعرّف على المشكلة، وتشخيصها تشخيصاً جيداً. (✓)
- ٤ يقوم المديرون في مختلف المستويات الإدارية بعملية اتخاذ القرار. (X)
- ٥ نقوم أحياناً باتخاذ بعض القرارات دون المرور بعملية صنعها لأنها قرارات روتينية. (✓)

٢- ما المقصود بالقرار من الناحية الإدارية؟

الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف متعددة

٣- اذكر العناصر التي يتكوّن منها مفهوم القرار.

الاختيار بين الصواب والخطأ .. وجود بديلين على الأقل .. وجود أهداف عامة

٤- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

وجود بديل على الأقل	
عمليات اتخاذ القرار	
الاستقرار على أمر من الأمور دون غيره	
عمليات صنع القرار	

القرار	١
عناصر القرار	٢
إدراك المشكلة وتعريفها	٣
اختيار البديل الأفضل	٤