المحاضرة الرابعة

القرار

مفهوم وتعريف القرار .

أن عملية اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل فلكي يتحول القرار إلى شكل عمل لا مجرد كلمات تخرج من المقرر أي بمعنى آخر يكون قراراً فعالاً لابد أن يكون له مواصفات خاصة و بأسلوب معين وفي وقت مناسب حتى يمكن أن يترجم إلى شكل أعمال قابلة للتنفيذ ويحقق النتيجة المرجوة منه .

والقرار يتغلغل في كل عناصر الإدارة فعملية التخطيط بعناصرها المختلفة هي مجموعة متصلة من القرارات فالأهداف تتحدد بالقرارات , والسياسات هي مجموعة قرارات والإجراءات هي سلسلة قرارات والبرامج ماهي الى عدد من القرارات وهكذا نجد ان القرار يدخل في كل عناصر العملية الإدارية سواء كانت تخطيطاً أو تنظيماً أو توجيهاً أو متابعة .

ويذكر درويش " ان القرار هو النتاج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجهد والدراسة التي تمت على مستويات مختلفة بالمنشأة في نفس الوقت يعتبر اتخاذ القرار مهمة المدير الإداري وليس مهمة المستشارين أو المتخصصين الذين يعملون بجانبه " ويذكر عبد الحميد " ان القرار الرشيد ما هو إلا سلسلة من المعاناة والجهد المتواصل فقد تستغرق عملية اتخاذ قرار شهور طويلة من الجهد والتفكير الشاق لأن مسؤولية اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل " فمثلاً إن اتخاذ قرار بأنشاء ملعب لأحد الأنشطة في نادي رياضي محدود المساحة عملية شاقة وكذلك اتخاذ القرار بإلغاء أحد الأنشطة الرياضية لضعف الإمكانات لها . أي ان القرار ليس تصرفاً لا شعوري بل هو نتاج لتفكير عميق متصل , فالتصرف اللاشعوري لا يعتبر قراراً لأن الأساس في اتخاذ القرار هو التفكير الجاد والاختيار بعد التفكير .

وللقرار تعاريف كثيرة ومتعددة ويكن ان نوجز منها التالي :

السيد هواري " اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير " .

علي السلمي " اختيار بديل من بين بدائل مختلفة " .

عبد الكريم درويش " هو الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الإدارة والأفكار والاتصالات " .

عبد الحميد شرف " اختيار رشيد لبديل ملائم من بين بدائل عدة بعد تفكير واع " .

محمد عزات وأحمد نافع " عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما أو حل مشكلة ما أو الوصول إلى غاية محددة ".

خطوات عملية اتخاذ القرار

تعرض الكثير من العلماء لخطوات اتخاذ القرار واختلفوا فيما بينهم ولكن الاختلاف ليس كبيراً وعلى أي حال فقد أجمعت الآراء على ان خطوات اتخاذ القرار هي :

1- تحديد المشكلة .
2- تحديد البدائل وتقويمها .
3- اختيار البديل الأمثل .
4- إصدار القرار .
5- المتابعة والتقييم .

أولاً : تحديد المشكلة .

إن وضوح المشكلة وإدراكها بشكل متوازن يلعب دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار حتى يخرج القرار مناسباً لحل هذه المشكلة ولذلك فهي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار ويجب تحليل هذه المشكلة لمعرفة ابعادها حتى يمكن تشخيصها بأسلوب علمي سليم وفعال , والبحث عن الأسباب الحقيقية التي ساعدت على خلق هذه المشكلة .فتحديد المشكلة يجب ان يشمل على كل ما سبق من إدراك للمشكلة ثم تحليلها ثم معرفة الاسباب التي أوجدت هذه المشكلة .فإذا أمكننا تشخيص الداء كان العلاج سهلاً لأن أول خطوات العلاج بالنسبة للمريض هي معرفة الداء .

ثانياً : تحديد البدائل وتقويمها .

وهي الخطوة الثانية , وتعني البحث عن عدة حلول مقترحة وكلها تساهم في حل هذه المشكلة بأسلوب فعال ولكن يلزم في هذه المرحلة أن تتم عملية التقويم لكل بديل أو حل مقترح للوقوف على مواطن القوة والضعف فيه على أن يكون هذا التحليل لهذه البدائل وتقويمها مبنياً على أسس موضوعية علمية بعيداً عن الذات وعن الاعتبارات الشخصية حتى يكون صادقاً وفعالاً ومؤثراً .

ثالثاً : اختيار البديل الأمثل .

بعد عملية التقويم يأتي الخطوة التالية وهي الخروج بالبديل ذات الميزات الأكثر والعيوب الأقل وفي هذه الحالة يكون هذا هو البديل الأمثل القادر على حل المشكلة باقل جهد وأقل تكلفة طبقاً لظروف المؤسسة وطبيعة العمل بها .

رابعاً : إصدار القرار .

بعد اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة يجب محاولة تهيئة المناخ المناسب له واختيار التوقيت المناسب لإصداره وقد تستدعي المواقف شرحاً مفصلاً من الرئيس لمرؤوسيه عن أهمية القرار وظروف تنفيذه وما يترتب على ذلك , ثم يتم اصدار القرار .

خامساً : المتابعة والتقييم .

يتم متابعة عملية تنفيذ القرار ضمن الشروط المطلوبة . ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في استبعاد الاخطاء فهي تمثل تغذية راجعة لمتخذ القرار .

أنواع القرارات

تتنوع القرارات الإدارية باختلاف الأهداف والنشاطات ومعالجات العمل والأساليب المستخدمة وطبيعة الظروف المحيطة بها وما الى ذلك من متغيرات مؤثرة في تحديد نوعية القرار , وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بمجموعة من المؤثرات والاتجاهات (سياسية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية وقانونية ونفسية وتربوية واعلامية) مما يتطلب على متخذ القرار مراعات هذه الجوانب كافة عند دراسة القضايا التي يراد اتخاذ القرار المناسب بشأنها . وعليه فان طرق تصنيف القرارات وأساليب تبويبها وتحديد انواعها تتعدد تبعاً لذلك .وفيما يلي توضيح لأهم هذه المعايير :

أولاً: انواع القرار حسب درجة الهيكلة : وتقسم الى ثلاث انواع هي :

1- **القرارات المهيكلة (قرارات عادية):** وتشير الى القرارات المبرمجة أو القرارات التقليدية التي تتخذ وفقاً لقواعد اجرائية محددة مسبقاً وتتسم هذه القرارات بالبساطة والتكرار والوضوح ولا تحتاج الى وقت كبير لاتخاذها ويتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الدنيا دون ان يترتب على اتخاذه أية اثار سلبية على المؤسسة ومن امثلتها العديد من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الأشراف على سير العمل . وهي التي تتعلق بالمشكلات اليومية المتكررة في المؤسسة الرياضية وعادة تكون مشكلات انضباطية ويمكن البت بها بصورة فورية , أما فيما يتعلق بالنواحي الفنية مثل التدريب فيستعان فيها بالمتخصصين في المجالات المختلفة لتسهيل عملية اتخاذ القرار .
2- **القرارات شبه مهيكلة :** تجمع هذه القرارات بين يعض خصائص القرارات المهيكلة وبعض خصائص القرارات الغير مهيكلة , اذ ان المعلومات التي يتطلبها القرار واجراءات اتخاذه معروفة (مهيكلة) الا ان جوانب اخرى تعتمد على تقدير متخذ القرار ورأيه (غير المهيكلة) .
3- **القرارات الغير مهيكلة (قرارات غير عادية):** تشير الى القرارات غير المبرمجة التي عادة ما تقوم بمعالجة المشاكل غير المتكررة وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة ولها آثار هامة على نشاط المؤسسة .فهي تتسم بالتعقيد وعدم التكرار وارتفاع درجة المخاطرة وعدم التأكيد من ظروفها ونتائجها . لأنها تتم في ظروف متغيرة غير معروفة وتمارس الإدارة العليا دوراً رئيسياً في اتخاذ القرار ويعتمد على الخبرة والحدس , وتتخذ هذه القرارات في حالة حدوث مشكلات طارئة لم تكن متوقعة .

وتحتاج مثل هذه القرارات إلى وقت أكثر من مثيلاتها من القرارات العادية , اذ انها تخضع للدراسة فقد تكون دراسة مستفيضة مع تبادل الرأي على نطاق واسع , وينطبق على وضع الخطط أو عن مدى الاشتراك في أحد البطولات أو إنشاء فرق جديدة لبعض الأنشطة أو ملاعب .....الخ من المشكلات التي لا تكرر بكثرة في ميدان العمل الرياضي .

ثانياً : حسب جهة اتخاذ القرارات : وتقسم الى خمسة أنواع هي :-

1- **قرارات فردية :** وهي التي يتخذها فرد أو شخص محدد وفقاً للدور الوظيفي المرسوم له بناءً على القوانين والأنظمة ومتطلبات التخصص والخبرة وغيرها من قواعد العمل .
2- **قرارات جماعية :** وهي تلك القرارات التي تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وسلطتهم وفقاً للاختصاص القانوني والإداري ويتم اتخاذ القرار الجماعي على شكل لجنة أو مجلس أو هيئة تنظيمية , وتكون مخولة لجمع المعلومات والدراسة والتحليل واختيار بديل , وهي تعد اكثر كلفة من القرارات الفردية من حيث الكلفة والجهد , رغم انه يمكن تبرير ذلك بالفائدة الاحتمالية للقرارات الجماعية تكون عالية .
3- **قرارات مؤسسية :** وتتخذ هذه القرارات على مستوى المؤسسة , وتشير هذه القرارات الى مجموعة من الخيارات ذات العلاقة بالسياسات العامة والاستراتيجيات في المؤسسة . وتعرف بأنها تلك القرارات الهامة المتعلقة بالمدى البعيد وتقع مسؤولية وسلطة اتخاذ القرارات ضمن اختصاص الإدارة العليا .
4- **قرارات مجتمعية :** وهي القرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقاً لدستور الدولة , وتتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية والتأثير الواسع في جميع نواحي الحياة . وتشارك في صياغتها القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا في الدولة خصوصاً السلطة التشريعية والقضائية والأحزاب .
5- **قرارات دولية :** وهي تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع الدولي وجميع الهيئات الشرعية التي تعمل وفقاً للقانون الدولي ويشارك في صياغتها وتبني قراراتها الهيئات السياسية والمنظمات الدولية والإقليمية مثل الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) .

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

1- **عوامل البيئة الخارجية :** وهي العوامل البيئية التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك حسب طبيعة المؤسسة وتتمثل هذه العوامل في :

أ- **العوامل الاقتصادية** : وتتعلق بالركود والرخاء الاقتصادي , والمساعدات المالية التي تمنحها الدولة.

ب- **السياسية :** المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة.

ت- **الثقافية :** المتعلقة باللغة والدين والحضارة .

ث- **التكنولوجية :** التي تتناول التقدم التكنولوجي في الدولة .

2- **العوامل البيئية الداخلية :** وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر **,** كحجم المؤسسة , الموارد المالية والبشرية المتاحة , والقوانين واللوائح في المنظمة .

3- **الخصائص الشخصية لمتخذ القرار** : وتتمثل فيما يلي :-

أ- قدرة الفرد على التحكم في خصائصه السلوكية عند اتخاذ القرار .

ب- درجة تأثير نظام القيم لمتخذ القرار على طريقة إدراكه للمعلومات .

ت- تأثير القيم وقواعد السلوك الخاصة بالأفراد الآخرين على طريقة إدراك متخذ القرار للمواقف والمعلومات المتعلقة بها .

ث- أهداف متخذ القرار ومدى ادراكه لأهداف التنظيم .

4- **أهمية القرار :** تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية :-

أ- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

ب- تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد .

ت- الوقت اللازم لاتخاذه .

5- **تأثير عنصر الزمن :** لابد من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحقيق أفضل النتائج .وذلك يعتمد على قدرة متخذ القرار على التنبؤ بالأحداث والعلاقات بين المشاكل التي تواجه المنظمة .