المبحث الأول: طبيعة عملية صنع القرارات الإدارية

عندما يثار الحديث عن أهم سمة من سمات الإدارة، ستكون بلا شك هي السمة القرارية لأن بدون الصناعة القرارية لن يكون هناك أي مظهر إداري حيث أن هذه العملية القرارية تتغلغل في كل الوظائف الادارية، وعليه فان نجاح المؤسسات يرهن بمدى سلامة ونجاعة هذه الأخيرة.

المطلب الأول: مفهوم القرارات الإدارية

تعتبر دراسة موضوع القرار الإداري من أهم موضوعات الإدارة، لأنه يمثل حجر الأساس في مختلف العمليات، والوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف الإدارة، لذا سيتم التطرق إلى تعريف القرار وأهم خصائصه.

أولا: تعريف القرار

لقد تعددّت تعاريف القرار إلاّ أن مضمونها واحد، ومن أهمها:

- القرار من وجهة نظر الفرد :هو أن أفعل الشيء المعين أو أن لا أفعل، أما من وجهة نظر المنظمة فإن هذا القرار قد يكون فيه نجاح أو فشل المنظمة.[1]
- ويعرّف القرار على أنه "الاختيار الواعي المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معيّن".[2]
- ويعرّف أيضا على أنّه "اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".[3]
- والقرار أيضا هو "ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف معين".[4]
- كما أنه "عبارة عن مجموعة من الاجراءات المستمرة قبل عملية الاختيار".[5]

---

[1] أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص17.
[2] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، 2000، ص46.
[3] علي خلف حجا حجة، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص21.
[4] حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص66.
[5] Jean-Lac Charron et Sabine Sépari, **Organisation et festion de l'entreprise (Manuel et Applications),** 3éme Edition, DUNOD, Paris, 2004, P297.

- وعرّف أيضا أنّه: "اختيار بديل من مجموعة بدائل لتنفيذ أهداف السياسة العامة، وتحويلها إلى واقع ملموس، حيث أنه يتناول عناصر الوظيفة الإدارية من جميع جوانبها: تحديد الأهداف، تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. حيث يتّخذ بشأنها قرارات لذا كان القرار الإداري جوهر العملية الإدارية".[1]
- ويعرّف كذلك بأنّه "اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو حل المشكلات التي تنتظر الحل المناسب".[2]

فمن خلال التعريفات السابقة ندرك أن القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأنسب من بينها ، كما يمكن القول بان القرار هو عبارة عن أداة من أدوات ممارس السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير في ممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له و للعاملين في المؤسسة.

وبصفة عامة يمكن القول بان القرار هو نتاج عملية إدراكية و عقلانية تتبلور في اختيار بديل من بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوب، وهو يعتبر المخرج النهائي لعملية صنع القرار.

ثانيا: خصائص القرارات الإدارية

وللقرارات مجموعة من الصفات تتمثل في:[3]

- ✓ للقرار اقتصاديات بمعنى أنه يجب أن نوازن بين تكلفة صناعته وتكلفة أهميته فالعلاقة بينهما طردية، وتعتبر القرارات الاستراتيجية هي أكثر القرارات تكلفة.
- ✓ للقرار فترة صلاحية بمعنى أنه خلال فترة ما يكون القرار فعالا ايجابيا ولكن بعدها يتحول إلى سلبي، ومثال ذلك قرارات الإيجارات وتمليك الشقق.
- ✓ للقرارات معايير تقيس تأثير هدفها وتضمن تطبيقها خلال فترة صلاحيتها، ومن ثم فإنه يراعى عند تصميمها أن يكون القرار مرنا جدا حتى يكون فعّالا.

[1] رابح سرير عبد الله، **القرار الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص53.
[2] حسين بلعجوز، **نظرية القرار مدخل إداري وكمي**، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص101.
[3] سيد صابر تعلب، **نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص35.

- ✓ القرار والمعلومات وجهان لعملة واحدة فلا قرار بدون معلومات.

المطلب الثاني: ماهية عملية صنع القرارات الإدارية

تعتبر عملية صنع القرارات عملية ديناميكية تشكل المحور الرئيسي لوظائف الإدارة عبر مختلف مستوياتها التنظيمية، فعملية صنع القرارات لا تكون مقصورة على مستوى بعينه وإنما شاملة لجميع المستويات في المؤسسة.

أولا: مفهوم عملية صنع القرارات الإدارية

هناك عدة تعاريف تخص عملية صنع القرارات الادارية سيتم التطرق إلى البعض منها.

1. تعريف عملية صنع القرارات الادارية:

إذا كان هناك من يشير إلى مفهوم عملية صنع القرارات على أنها " الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وأنسبها من حيث البدائل المتاحة و الهادفة لحل المشكلة أو الموقف، فإن مفهوم صنع القرارات لا يعني اتخاذ القرار فحسب، و إنما هو تنظيم أو عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية ، واقتصادية و اجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة و الحقيقة و الظروف غير المحددة وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، و هي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع ، و من ثم اتخذ القرار بناءا عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية و الاستراتيجية و أن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، و جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر و دقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموع البدائل.[1]

[1] علي يشاغة، **اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باتخاذ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بسكيكدة كنموذج**، مذكرة(غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، 2015/2014، ص90.

وتعرف عملية صنع القرارات "بأنها عملية اختيار البديل الأفضل بين مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة".[1]

وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى الاختيار بين عدة حلول ممكنة من خلال تحديد الموارد أو الأهداف مع مراعاة واحد أو أكثر من معايير تقييم الحلول.[2]

وتعني عملية صنع القرار في حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض، و إنما هي صناعة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءا من تحديد المشكلة و انتهاء بحلها أو معالجتها بشكل أو بأخر و من ثم فان صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات و الوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها بهدف الوصول إلى إيضاح أكثر و معلومات أدق و اشمل لموضوع المشكلة قبل الدراسة و البحث.[3]

إذن فإن عملية صنع القرار هي العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.

2. خصائص عملية صنع القرارات الإدارية:

إن الصفات أو السمات المميزة لعملية صنع القرارات يمكن إجمالها في النقاط التالية:[4]

- ✓ **أنها عملية قابلة للترشيد:** حيث أن هذه العملية تقوم على افتراض مضمونه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، بل يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد. كما ان عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت ظروف وعوامل متباينة، الأمر

[1] صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، **تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية** ، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، 2005، ص54.

[2] Michel Darbelet et autre, **l'essentiel sur le management,** 5ème Edition, BERTI Edition, FOUCHER, Paris, 2006, P340.

[3] علي بشاغة، **مرجع سابق**، ص90.

[4] سليم بطرس جلدة، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص27-28.

الذي يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل. بالإضافة إلى أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها احيانا تبعد هذه العملية عن اعتبارها عملية حسابية قابلة للقياس والتجديد الدقيق.

- ✓ **أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل:** وتنبع هذه الصفة من كون القرار الإداري هو امتداد واستمرار لقرارات اخرى سبق اتخاذها، بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة قرارات، حتى يكون من الصعب في كثير من الأحيان تحديد القرار الأصلي من بين مجموعة القرارات المتّخذة، حيث يبدو كل قرار مرتبط بقرار آخر أتّخذ من قبل. كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من حيث كون آثار القرار تعود على المستقبل.
- ✓ **أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** حيث ينظر لعملية صنع القرارات على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليلها وتقييمها ومن ثم صنع القرار والعمل على تنفيذه. وقد برزت هذه الخاصية لعملية صنع القرارات بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة وما رافق هذا التطور من تشابك وتعقّد لنشاطاتها، وبالتالي تعقد وصعوبة المشاكل الإدارية التي سببها هذا التطور وكل ذلك اقتضى الجهود المشتركة لمواجهتها.
- ✓ **أنها عملية تتسم بالعمومية والشمولية:** فهي تتصف بالعمومية من حيث أنواع القرارات وأسس وأساليب صنعها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المنظمات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء أكانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية. وهي أيضا تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على صنع واتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا.
- ✓ **أنها عملية ديناميكية مستمرة:** وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه صانع القرار وهو اختيار البديل المناسب. كذلك فإن المشكلة محل اهتمام صانع القرار يكون طابعها غالبا التغيير

المستمر من مرحلة لأخرى تبعا لمتغيرات وظروف معينة، كتغير نوعية وكمية المعلومات المتاحة له.

- ✓ **أنها عملية معقّدة وتتسم بالبطء أحيانا:** وهذه الصفة تعود كون صانع القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد صنع القرار بعضها قانونية وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسهم القرار. كذلك فإن عملية صنع القرارات تتسم بالبطء أحيانا لكونها تستغرق وقتا طويلا للوصول للمرحلة الأخيرة وهي اختيار البديل المناسب نتيجة لتعقد المشكلة محل القرار، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات وتحليلها.

3. الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار:

صناعة القرار هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة. واتخاذ القرار هو عبارة عن عملية اختيار بديل من بين البدائل المطروحة، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة امام المدير بقصد حل المشكلة.[1]

وبعد التطرق إلى مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار، فإن التعاريف السابقة تقودنا إلى وجوب التمييز بينهما. حيث أنهما يفسران أو يستخدمان على أنها عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه والواقع خلاف ذلك، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة ويمكن أن تتمثل في البحث في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرارات، تحديد الاجراءات البديلة ومن ثم اختيار البديل. أم عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها.[2]

ثانيا: أهمية عملية صنع القرارات الإدارية

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فصنع واتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير في كل مؤسسة ، و التي يمكن من خلالها انجاز أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها فلا يخلو أي أداء أو وظيفة في المنظمة بصفة عامة وأداء أي وظيفة إدارية بصفة خاصة (كالتخطيط ، التنظيم، التوجيه والرقابة) ما لم يصدر

[1] بلال خلف السكارنه، **القيادة الإدارية الفعّالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص 274.
[2] زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 89.

بشأنها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، وبأي تكلفة؟ ... وغير ذلك. وتتضح أهمية عملية صنع القرارات من ناحيتين هما: [1]

1. أهمية صنع القرارات من الناحية العلمية:

- ✓ تعتبر عملية صنع القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات المنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- ✓ تلعب عملية صنع القرارات الإدارية دورا حيويا وفعّالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط التنظيم والرقابة وغيرها.
- ✓ تؤدي عملية صنع واتخاذ القرار دورا مهما في تجسيد، تفسير وتطبيق الاهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- ✓ تؤدي عملية صنع القرارات الإدارية دورا مهما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة.

2. أهمية القرارات من الناحية العملية:

- ✓ تكشف لنا عملية صنع القرارات عن سلوك ومواقف القادة والرؤساء الإداريين، كما تكشف أيضا عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة عليهم، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على القرارات المتخذة والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- ✓ تعتبر وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء والمشرفين الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي وعملي.

[1] حسين بلعجوز، **نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مرجع سابق**، ص ص102-103.

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية

يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقا لمعايير متعددة، وهذا نظرا لتنوعها و تعددها و تعقدها و اختلافها في الزمن، ومن مشروع إلى مشروع ومن مجتمع إلى مجتمع. لذا سيتم التعرف على أهم التصنيفات للقرارات، وعموما تتمثل في:

أولا: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها

يعود تصنيف القرارات إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة إلى طبيعة المشكلة التي يتخذ القرار لمعالجتها، وهي كالتالي:

1. **القرارات المبرمجة:** هي قرارات ذات طبيعة متكررة والتي ألفها متخذ القرار نتيجة كثرة تكرارها، وفي هذه الحالة فإن هذه القرارات تستخدم بشكل دائم لمعالجة نفس المشكلة مادامت الظروف ثابتة ولم تتغير.[1] وهذه القرارات يتخذها المديرين لمعالجة المشكلات الروتينية، حيث يوجد إجراء معروف يمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث المشكلة مثل إعادة الطلب عند مستوى معين من المخزون،[2] فهي لا تحتاج إلى دراسة وتحليل للنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية.[3]
2. **القرارات الغير مبرمجة:** وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرارات، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف الغير محددة أو الغير مألوفة مثل القرارات الاستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع.[4]فليس هناك اجراءات محددة للتعامل مع الوضع، حيث يتم حل المشكلات عن طريق عنصر الإبداع.[5]

[1] علي خلف حجا حجة، **مرجع سابق**، ص 121.
[2] الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب http://www.paaet.edu.kw/mysite/Default.aspx?tabid=3801&language=en-US،18-03-2017
[3] محمد عمر الزبي ومحمد تركي البطاينة، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص167.
[4] محمد الصيرفي، **القرار الإداري**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 17.
[5] Alain Schatt et Jacques Lewkowicz, **Introduction à la gestion d'entreprise,** Edition EMS management et société, Paris,2007, P225.

ومن هنا يمكن الإدراك أن معظم القرارات المهمة والتي يتخذه المدير تقع ضمن هذا النوع من القرارات الغير مبرمجة[1].

وفيما يلي جدول يوضح مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة:

جدول رقم 01: مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

أساسيات التفرقة	القرارات المبرمجة	القرارات الغير مبرمجة
نوع القرار	مبرمج، بصورة روتينية، عام، يمكن أن تكون على شكل صورة حسابية	غير مبرمجة، غير متكررة، قرارات ذات طابع ابتكاري (مبتكرة)
طبيعة القرار	منطقية، قابلة للتنبؤ، معلومات ومعايير واضحة لاتخاذ القرار	جديدة، غير مهيكلة، معلومات غير كاملة ومعايير غير معروفة
الاستراتيجية	الاعتماد على القواعد والحساب	الاعتماد على المبادئ والحكم الشخصي
تقنيات صنع القرار	أعلى مستوى: العلوم الإدارية، نظم المعلومات	ضعيفة: الأخذ بأكثر من رأي، الحدس والإبداع

المصدر: Gary Dessler et autre, **Gestion des organisation (principes et tendances)**, ERPI, Canada, 2004, P117.

ثانيا: تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد اتخاذ القرار بشأنها بين ظروف التأكد وظروف المخاطرة وظروف عدم التأكد، وهي:

1. **صناعة القرارات في ظروف التأكد:** وتظهر عندما تتوفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل، بشكل مسبق وقبل تنفيذه، مثل حالة استثمار الفرد أمواله في البنك في حساب ادخار، حيث يتخذ قراره في هذه الحالة في ظل التأكد حول الفائدة التي سيحصل عليها خلال فترة زمنية مهينة، وتعتبر القرارات في حالة التأكد الحالة المثالية لحل المشاكل الإدارية.[2]

[1] فريد فهمي زيارة، **وظائف الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص140.
[2] ماجدة عطية، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، دار الشروق، الأردن، 2003، ص191.

2. **صناعة القرارات في ظل المخاطرة:** وتتمثل هذه القرارات بتحديد احتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق نتائج مرتقبة لكل بديل والاحتمالات عبارة عن النسبة المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة معينة أو حدث معين.[1]
3. **صناعة القرارات في ظروف عدم التأكد:** في هذه الحالة لا تتوفر لمتخذ القرار كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوافر لديه أي معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير المعروفة، فيتخذ المدير قرارا غامضا لحلها، وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذي القرار اتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات والوصول إلى أحد البدائل المتاحة.[2]

والجدول التالي يوضح الفرق بين ظروف اتخاذ القرار:

جدول رقم 02: معايير التفرقة بين ظروف اتخاذ القرار

المعيار	التأكد التام	المخاطرة	عدم التأكد
المعلومات عن الأحداث المستقبلية	معرفة تامة	معرفة جزئية المستقبل	عدم المعرفة بالمستقبل
الاحتمالات	100% معروفة	حالات طبيعية معروفة	100% غير معروفة
حالات الطبيعة	واحدة	أكثر من واحدة ومعروفة	أكثر من واحدة وغير معروفة
طبيعة المخرجات	محددة	احتمالية يمكن تعيينها لكل حالة من حالات الطبيعة	غير مؤكدة ولا يمكن تعيينها لحالات الطبيعة
نوع الاحتمالات	موضوعية	موضوعية	ذاتية
الاختيار الأمثل	يحقق أعلى منفعة	التعرف عليه باستخدام القيمة المتوقعة، خصم المخاطرة	يتم التعرف عليه باستخدام العديد من المعايير مثل: Min-Max, Maxi-Min, laplace, Hurwicz

المصدر: حسين بلعجوز، **نظرية القرار: مدخل إداري وكمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص104.

[1] خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الاعمال**، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008، ص 181.
[2] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص275.

ثالثا: تصنيف القرارات حسب المستوى التنظيمي

وتصنف القرارات وفق هذه المعايير إلى:

1. **القرارات الاستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية تتصل بالمشكلات الاستراتيجية ذات الأبعاد المتعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، حيث أن مثل هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري أو بمجرد عقد الاجتماع لمناقشتها ودراستها، ولأهمية مثل هذه القرارات فان اتخاذها يكون من قبل الادارة العليا. وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل المدى، وبضخامة حجم الاستثمارات أو الاعتمادات المالية، وكذلك تتميز بأهمية النتائج والآثار التي تحدثها في المستقبل.[1]

وهي تتعلق بكيان التنظيم ومستقبله والبيئة المحيطة، وتتميز هذه القرارات الاستراتيجية بمشكلات حيوية وخطيرة تتطلب من متخذيها الاستعانة بآراء وخبرات ومقترحات المخططين والمساعدين والمستشارين، كما يتطلب إشراك الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان تنفيذ القرارات.[2]

2. **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي تتخذها الادارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى تقدير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط وبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد العلاقات بين العاملين وكذا توضيح حدود السلطة وتقسيم العمل.[3]

ولا يوجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب اتباعها ، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة ، واستخدام حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل ، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسبي أي في ظل المخاطرة.[4]

3. **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا ، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل ، وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية ، ويؤخذ هذا النوع من

---

[1] علي بن حمدي سليمان النوشان، **ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 16.

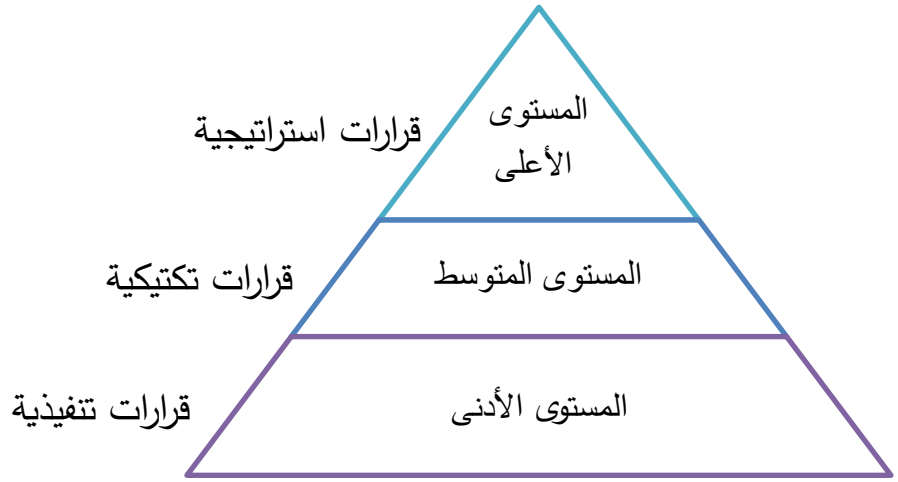
[2] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق مرجع سابق**، ص251.

[3] جمعان بن عوض الزهراني، **صنع القرار الاداري في الأجهزة الأمنية (الأساليب، المعوقات وأنماط المشاركة)** بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص16.

[4] حسين بلعجوز، **نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مرجع سابق**، ص105.

القرارات في ظل ظروف تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا ، مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاجه تصليحه من إجراءات نمطية معينة.[1] والشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى.

شكل رقم08: أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى



المصدر: حسين بلعجوز، **نظرية القرار: مدخل إداري وكمي**، مرجع سابق، ص106.

والجدول التالي يوضح الفرق بين القرارات الاستراتيجية، التكتيكية والتنفيذية:

جدول رقم 03: الفرق بين القرارات الاستراتيجية، التكتيكية والتنفيذية

أوجه المقارنة	القرارات الاستراتيجية	القرارات التكتيكية	القرارات التنفيذية
المدة الزمني	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى
درجة التكرار	غير متكرر	قد تتكرر	متكررة
مستوى اتخاذ القرار	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا
نطاق القرار	يشمل المؤسسة ككل	يشمل الإدارات	يشمل الأقسام والوحدات
تأثير العوامل البيئية	مهم مجدا	مهم	متوسط أو قليل الأهمية

المصدر: علي يشاغة، **اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باتخاذ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بسكيكدة كنموذج**، مذكرة (غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، 2015/2014، ص98.

[1] حسين بلعجوز، **نظرية القرار: مدخل إداري وكمي مرجع سابق**، ص 105.

رابعا: تصنيف القرارات وفقا لنمط اتخاذها

تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1. **القرارات الأوتوقراطية:** وتتمثل في القرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين في الرأي المتخذ، وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ لقرارات وتعبر عن القيادة المستبدة.[1]
2. **القرارات الديمقراطية:** وتتمثل في القرارات الجماعية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة بين المدير وبعض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي، ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.[2]

خامسا: تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة

يتم تقسيم القرارات في المؤسسة الاقتصادية تبعا للوظائف الأساسية لها، وهي كالتالي:[3]

1. **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، أنواع الآلات، التصميم الداخلي للمصنع، خزينة الإنتاج، مصادر الحصول على المواد الخام وطرق دفع الأجور للعمال وكذلك مستويات المخزون الضرورية ...وغيرها.
2. **قرارات تتعلق بالتسويق:** وهي القرارات الخاصة بنوعية السلعة ومعايير جودتها، الأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإشهار الواجب استخدامها لترويج السلع، بحوث التسويق، بالإضافة إلى كيفية نقل وتخزين المنتجات وخدمات ما بعد البيع...إلخ.
3. **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** من امثلتها القرارات المتعلقة بوضع الأهداف، السياسات والإجراءات الواجب اتباعها وصياغة برامج العمل وما يتعلق بالمديرين من حيث قواعد الاختيار والتدريب والترقية، والأساليب المتعلقة بالتحفيز، الاتصال والرقابة، وكذا تحديد نمط القيادة الذي يتماشى وأهداف المنظمة.

[1] خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، **مرجع سابق**، ص179.
[2] سيد صابر تعلب، **مرجع سابق**، ص51.
[3] **المرجع السابق**، ص ص 52-53.

4. **قرارات تتعلق بالموارد البشرية:** وتشمل القرارات التي تتعلق بكيفية الحصول على المورد البشري، طرق الاختيار والتعيين، وكيفية التدريب والتأهيل وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها، قواعد دفع الأجور والعلاوات، والاجراءات المتعلقة بمعالجة مشاكل التغيب ودوران العمل والشكاوي.
5. **قرارات تتعلق بالتمويل:** تتمثل في القرارات الخاصة بتحديد حجم رأس المال اللازم والسيولة الضرورية للنشاط العادي للمؤسسة، طرق التمويل ومعدلات الأرباح الواجب تحقيقها وكيفية توزيعها وكذا النشاط في البورصات ...إلخ.