

## المحاضرة الثامنة: السلطة واتخاذ القرار في المؤسسة

ماهية السلطة في المؤسسة: السلطة في المؤسسة هو مفهوم معقد، تقليديا بحيث ارتبط مفهوم السلطة بمفهوم النفوذ الذي اخذ ولمدة طويلة الشكل الرسمي، مع سيادة مدرسة العلاقات الإنسانية في الخمسينيات من القرن العشرين، تغير مفهوم السلطة في اتجاه الفاعلين الاخرين في المؤسسة أي التنظيم غير الرسمي. ان ممارسة السلطة في المؤسسة لم تعد في يد شخص واحد كما يشير اليه التنظيم الرسمي مع التنظيم العلمي للعمل بل اصبح من الممكن ممارستها من طرف فاعلين اخرين في المؤسسة في اطار هياكل غير رسمية.<sup>1</sup>

### مفهوم القرار:

ان القرار يقترن بالمستقبل وعملية الاستشراف المستقبلي التي تعتمد بصورة أساسية على قدرة الإدارة في استسقاء البيانات، ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة حكيمة<sup>2</sup> ويعرف القرار بأنه اختيار بديل من البدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وتعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية.

**مفهوم اتخاذ القرار** اتخاذ القرار او صنع القرار يقصد به البحث في البيئة المحيطة عن الظروف والحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات والإجراءات البديلة او البدائل الممكنة قصد تحقيق اهداف المؤسسة وغاياتها.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> احمد تيميراز، السلطة في المؤسسة الاقتصادية وإشكالية صنع القرار، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 16، الجزائر، جوان 2016، ص35

<sup>2</sup> كاظم حضير محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الاعمال، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 162

<sup>3</sup> احمد تيميراز، مرجع سبق ذكره، ص 37

ان عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية اذ عدم الشروع باتخاذ القرارات او عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه ان يخلق تكريسا للإخفاق والتصل من أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار.<sup>4</sup>

**أنواع القرارات:** وهي عدة أنواع فحسب فقهاء الإدارة العامة فان القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري في المنظمة هي كالاتي

✓ **القرارات الوظيفية او التنظيمية والقرارات الشخصية:** هي التي يتخذها المدير باعتباره عضوا في التنظيم أي عندما يعمل بصفته الرسمية اثناء القيام بوظائفه باعتباره مسؤولا في التنظيم، اما القرارات الشخصية فهي تلك فهي تلك التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضوا مسؤولا عن التنظيم، أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية

✓ **القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:** القرار الصريح هو القرار الذي يفصح فيه الرئيس الاداري عن مسلكه في موقف معين بالموافقة او عدمها، اما القرار الضمني فهو القرار الذي يستفاد من قرار يتصل بموضوع اخر او القرار الذي يستفاد منه

✓ **القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية:** وهي القرارات التي تصدر بصيغة مكتوبة (اللائحة، تعليمات، أوامر مكتوبة)، اما القرارات الشفهية فهي قرارات تخرج للوجود عن طريق الكلمات المنطوقة، والغالب ان تكون القرارات صادرة في شكل مكتوب حتي يسهل الرجوع اليها عند الحاجة، وحتى يكون هناك ثمة دليل ثابت لصدور القرار ويسهل تفسيره.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>حضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص162

<sup>5</sup>إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف بالإسكندرية، الإسكندرية، 2004، ص344، 345

✓ **القرارات الانفرادية والقرارات الجماعية:** القرار الانفرادي هو الذي ينفرد المدير بصنعه دون مشاركة الشأن من جانب من يعنيه امر القرار، اما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، فالأول يمثل الأسلوب التسلطي للإدارة، بينما الأسلوب الثاني ديمقراطي

✓ **القرارات الأساسية او الانشائية والقرارات الروتينية:** فالقرارات الأساسية او الانشائية وتسمى بالقرارات غير المتكررة وهي القرارات التي لا تتكرر في حياة التنظيم وهي ان تكررت فلا يتم ذلك الا في فترات متباعدة، وتتعلق هذه القرارات غالبا بالنظام الأساسي للتنظيم بحيث تؤدي الى احداث وتغيرات أساسية سواء بإنشاء او بالتعديل او بالإلغاء فهي قرارات لا تهتم الا بالمشكلات المعقدة المعقدة والهامة في التنظيم ومن امتلتها القرارات الصادرة باتباع أسلوب التخطيط او بتغيير نوع السياسات المتبعة في التنظيم او بتعديل او انشاء إدارة فرعية جديدة له

اما القرارات الروتينية فهي قرارات متكررة وتتعلق غالبا بالأعمال الجارية والمعتادة فلا تؤثر في التنظيم تأثيرا مباشرا، هذه القرارات تصدر بطريق تلقائي وفوري.<sup>6</sup>

✓ **القرارات القاعدية والقرارات الفردية:** القرارات القاعدية هي تلك التي تصدر في مواجهة فرد او افراد غير محددين بذواتهم بحيث يسري مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة، اما القرارات الفردية فهي تلك التي تصدر في مواجهة فرد او افراد محددين بذواتهم ومثال القرارات الأولى والقرار الصادر بترقية فئات معينة من العاملين دون تحديد أسمائهم.<sup>7</sup>

### خطوات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

من الناحية العلمية فان عملية اتخاذ القرار لا تختلف من حيث الخطوات التي يتم اجراؤها في إطار

---

<sup>6</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع نفسه

<sup>7</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص346

البحث العلمي وخطواته ولذا فإنها تتطوي على العمليات التالية:

✓ **تحديد المشكلة:** هي من اكثر الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرارات، اذ ان تحديد المشكلة

يعنى استقرار الواقع القائم وتحديد العوامل او المتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من

خلال ما يقع او يتوقع حدوثه

✓ **جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة وتحليلها:** ان عملية جمع المعلومات والبيانات وتشكيل

قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالجة المشكلة، اذ ان وفرة البيانات والمعلومات من حيث

الكمية والنوعية والوقت المناسب تعد الحصيلة الرئيسية التي يقوم عليها متخذ القرار في استنباط

الحلول المناسبة من خلال استخدام الأساليب العملية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات

المتوفرة لدى متخذ القرار

وقد لعبت التطورات التكنولوجية الحديثة دورا أساسيا في توفير العديد من البيانات والمعلومات

لاسيما ان الانترنت شكل قاعدة عريضة في وفرة البيانات والمعلومات للعديد من الباحثين ومتخذي

القرارات

✓ **إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة:** يقوم متخذ القرار بتطوير اكبر عدد ممكن من البدائل

المناسبة لمعالجة المشكلة ويستطيع المدير في هذا المجال من اعتماد الخبراء و الاستشاريين

واستخدام الوسائل العلمية الحديثة وغيرها من الوسائل الكفيلة بتحديد اكبر عدد ممكن من البدائل

تم تحليل إمكانية تلك البدائل في المعالجة من خلال الأسئلة التي من خلالها الإشارة لقدرتها في

تحقيق الكفاءة اللازمة لتحقيق المعالجة المطلوبة.<sup>8</sup>

✓ **تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل:** ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل لكافة البدائل المتاحة تم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة إضافة للتكاليف المالية المقترنة بكل بديل وسبل التنفيذ من حيث الموارد المالية المطلوبة وكلفتها وكذلك إمكانية العاملين في إنجازها وفق المهارات الفنية والبشرية المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم اللازمة لجميع البدائل، تم بعد ذلك التقييم بحيث يتم عادة اختيار البديل الأفضل في ضوء القرار الاقتصادي الذي يحقق منه أدنى مستوى من التكاليف وعادة ما يكون ذلك البديل أكثرها ملائمة لتحقيق العلاج اللازم للمشكلة المعينة.

✓ **تنفيذ البديل الأفضل:** ان هذه الخطوة تتضمن الشروع عمليا بتطبيق البديل الأفضل الذي تم اختياره في الخطوة السابقة، اذ ينبغي على المدير (متخذ القرار) ان يحدد بوضوح الجهات والأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار لذا يجب ان يتم التحديد بدقة وشفافية ووضوح لتحديد الافراد والجماعات والأقسام التي تتاط بهم مهمة التطبيق مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بالقائمين في تنفيذ تلك القرارات.

**متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:** وهي الخطوة النهائية اذ يتم من خلالها متابعة الجهات والأقسام والافراد لسبل تطبيق القرار ومستوى الإنجاز الذي يتحقق والمشكلات او العقبات التي ترافق عملية التنفيذ ومحاولة معالجتها لكي يصار الى متابعة التنفيذ وتحديد مستوى الإنجاز والعقبات المرافقة لعملية التنفيذ، فالمتابعة المستمرة وسبل التحسين المستمر للاداء تعد حالة أساسية وهادفة في عملية اتخاذ القرار.

**أساليب تحسين القرارات وزيادة فعاليتها في المؤسسة:**

ان اتخاذ القرارات تعد جوهر العملية الإدارية وسبل نجاحها وتحقيق أهدافها لذا فان عملية

تحسين وتطوير وزيادة فاعلية القرارات تعتبر أكثر الاتجاهات الحاحا في مختلف مجالات المنظمة ويمكن اعتماد الأساليب التالية لغرض تحسين القرارات وزيادة فاعليتها وهي:

- اشراك العاملين وتمكينهم في عملية اتخاذ القرارات.
  - التحليل البيئي (SWOT) بمعنى دراسة وتحليل اثر البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية. لاعطاء صورة واضحة عن طبيعة الفرص والتحديات، نقاط القوة والضعف<sup>9</sup>
  - الدقة والتروي في اتخاذ القرارات والابتعاد عن التعجل .
  - اعتماد نظم المعلومات ( الحوسبة) ووفرته ودقتها .
  - اعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن العواطف والاهواء الشخصية
  - تحديد المشكلة بدقة ووضوح وتحديد البدائل القادرة على معالجتها.
- المرونة في اتخاذ القرارات وإيجاد السبل الكفيلة بتعديلها، بالاستفادة من البيانات والمعلومات، الخبرات المتراكمة لدى متخذي القرار، تجاوز الأخطاء التي حصلت في الماضي.<sup>10</sup>
- ان عملية التحسين المستمر لسبل اتخاذ القرارات تلعب دورا هاما وحاسما في تحقيق الأهداف المتوخاة في اتخاذ القرارات وسبل تحسينها وتطويرها بما يتلائم مع المستجدات من المتغيرات البيئية على الصعيدين الداخلي والخارجي.

#### الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار في المنظمة:

– عدم إدراك المشكلة وتحديد بها بدقة.

– عدم القدرة على تحديد الأهداف .

---

<sup>9</sup>كاظم محمود خيضر، موسى علامة اللوزي، المرجع نفسه، ص 171، 172

<sup>10</sup>كاظم خيضر محمود، موسى سلامة اللوزي، المرجع نفسه، ص186، 171\_169

– البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ( القوانين، العلاقات الإنسانية، الظروف الاقتصادية والمالية

والسياسية، التشريعات الحكومية، التطورات التكنولوجية ).

– شخصية متخذ القرار .

– نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات.<sup>11</sup>

ان نظرية اتخاذ القرارات حضيت باهتمامات العديد من الباحثين والعلماء من عدة تخصصات (الاقتصاد،

الإدارة، علم الاجتماع) بهدف الوصول بالمؤسسة الى الحلول الرشيدة والعقلانية وأداء العمل بشكل جيد،

فاتخاذ القرار هو العمود الفقري الذي تتحدد على أساسه قيمة العمليات الإدارية الأخرى.

---

<sup>11</sup>عبد الكريم بلعربي، اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة)، رسالة دكتوراة في القانون العام،