

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأنبار
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
برنامج الماجستير

محاضرات مادة الإدارة والادارة الرياضية

المحاضرة السابعة

اتخاذ القرار

(Make decision)

إعداد

الأستاذ الدكتور

وعد عبد الرحيم فرحان

أستاذ المناهج والادارة

2020- 2019

اتخاذ القرار (Make decision) :

ويقصد به اختيار سلوك معين من بين بدائل متاحة وهو العملية التي يتم بها اختيار اسلوب عمل من عدة اساليب من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة ، ويُعد (**اتخاذ القرار**) جوهر العملية الإدارية فهو المحور الأساس الفعال الذي يؤثر في سير عمل المنظمة أو المؤسسة ورسم سياسات برامجها وتحديد الموارد المتاحة ، فعندما يأخذ المدير قراراً معيناً فإنه يقوم بعملية اختيار القرار اعتماداً على مؤهلاته العلمية والفنية من بين بدائل متاحة مختلفة في سبيل تحقيق اهدافه أو يجعله في وضع اقرب الى تحقيقه.

خطوات اتخاذ القرار:

- ١ . **نوع المشكلة** : وهنا يجب تصنيف المشكلة هل هي من المشاكل المتكررة في العمل؟ أو هي استثنائية وفريده من نوعها.
- ٢ . **تعريف المشكلة** : ما الذي نتعامل معه.
- ٣ . تحديد الجواب على المشكلة .
- ٤ . تقرير ما هو صحيح لحل المشكلة؟ .
- ٥ . جعل القرار جزءاً من العمل من اجل تنفيذ القرار.
- ٦ . كيفية تنفيذ القرار.

انواع القرارات:

١ . **القرارات التكتيكية والاستراتيجية** : ويقصد بالتكتيكية اعداد القرارات الخاصة بالأنشطة والأعمال الروتينية اليومية التي تختص بالاستخدامات الاقتصادية للموارد ، أما القرارات الاستراتيجية فهي الممثلة لسلوك الإدارة في محاولتها تحقيق اهداف المنظمة أو المؤسسة في تطبيق الخطط الموضوعية والأهداف المحددة.

٢ . **القرارات التنظيمية** : وهي القرارات التي تعكس سياسة المنظمة والمؤسسة ضمن اطار الوظيفة.

٣ . **القرارات الذاتية** : ويقصد بها القرارات الشخصية التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتيه ولايمكن تفويضها لغيره من العاملين في المنظمة والمؤسسة.

٤ . **القرارات الأساسية** : وهي القرارات طويلة الأجل والتي تكون فعالة لمدة طويلة من الزمن.

٥ . **القرارات الروتينية** : ويقصد بها القرارات الاعتيادية والمتكررة في العمل بشكل متواصل والتي تنظم عمل المنظمة والمؤسسة .

٦ . **القرارات المبرمجة** : وهي القرارات التي تتخذ وفقاً لسياسة وخطة المنظمة الموضوعية مسبقاً ويكون دور الرئيس تنفيذ هذه الإجراءات .

مراحل صنع القرار الرشيد:

١ . مرحلة تحديد أو تعريف المشكلة .

٢ . مرحلة جمع المعلومات وتحليل المشكلة .

٣ . مرحلة تحليل المعلومات وتهيئة الحلول البديلة .

٤ . مرحلة اختيار الحل الأنسب .

٥ . مرحلة صنع القرار وتنفيذه .

٦. مرحلة المتابعة والرقابة.

الشروط الفعالة للقرار هي:

- ١ . وضوح القرار.
- ٢ . أن يكون القرار صادراً من مصدر مخول.
- ٣ . أن يأخذ القرار الصفة القانونية ويكون متفقاً مع المصلحة العامة .
- ٤ . أن لايتعارض أو يتقاطع مع القرارات والقوانين المشروعة.
- ٥ . أن يتم تشخيص الموقف تشخيصاً سليماً لاتخاذ القرار المناسب.
- ٦ . أن يتم التعامل مع الأحداث الجديدة بما يتناسب ونوع المشكلة لا أن تطبق عليها قوانين قديمة .
- ٧ . اعتماد الملاحظة العلمية في تشخيص الأخطاء لاتخاذ القرار المناسب لها .
- ٨ . أن يتم تعريف المشكلة تعريفاً صحيحاً .
- ٩ . أن يبدأ متخذ القرار بما هو صحيح وليس بما هو مقبول لأن الحل الوسط بالذات يكون ضروري في النهاية .
- ١٠ . أن يقوم متخذ القرار بصنع قراره لأعلى التقارير فحسب وانما باستخدام الاتصالات المجردة بنفسه أي التعرض المباشر للحقيقة وعدم الوقوع بالجزمية العقيمة.
- ١١ . أن اتخاذ القرار هو من مهام المدير التنفيذي وهو يتخذ القرارات بوصفها عملية منهجية ذات عناصر محددة المعالم وبخطوات ذات تسلسل واضح.

١٢ . جعل مراقبة المعلومات وارسال التقارير جزءاً من القرار لتوفير التغذية الراجعة المستمرة استعداداً للأحداث الفعلية والتوقعات التي تشكل اساساً للقرارات، وان هناك احتمال كبير بأن يكون افضل القرارات خاطئاً أو قديماً .

نماذج اتخاذ القرار:

اولاً : **الأنموذج العقلاني:** ويقصد به منطقية وموضوعية القرار واعتماد الأسس السليمة في صنعه ، ويمر بخطوات عديدة وعلى النحو الآتي :

- ١ . تشخيص وتعريف المشكلة التي تحتاج الى قرار عن طريق الملاحظة والتفسير والفهم .
- ٢ . صياغة الهدف بعد تعريف المشكلة وتحديد ابعادها لمعالجتها عن طريق وضع اهداف محددة لها.
- ٣ . وضع حلول بديله وممكنه التطبيق .
- ٤ . مقارنة ايجابيات وسلبيات الحلول البديلة وصولاً الى الحل الأنموذجي والمناسب.
- ٥ . اختيار البديلة الأكثر ايجابية.
- ٦ . تنفيذ البديل المختار.
- ٧ . تفعيل دور الرقابة على تنفيذ الحل البديل.

ثانياً : **أنموذج العقلانية المقيدة:** يتميز هذا الأنموذج بكونه يقدم محددات عقلانية للفرد بأن يوضح ان الأفراد يضعون قرارات متباينة بشأن قضية واحدة وان توفرت لديهم نفس البيانات والمعلومات ، وهو يعكس بذلك تنوع اختيار الأفراد للقرارات البديلة وميلهم للبحث عن خيارات محددة أو حل بديل اخر يوفر القناعة والرضا عند صانعي القرار.

ثالثاً : **الأنموذج السياسي:** ويتم صناعة القرار وفق هذا الأنموذج بالأسلوب الذي يحقق مصالح المتنفذين في المنظمة والمؤسسة والذين يملكون النصيب الأكثر فيها والقادرين على احداث التأثير والسيطرة على قرارات الآخرين في اطار منافعهم واهدافهم التي يرغبون في تحقيقها منها حب النفوذ هو من يحدد ويدرك المشكلة ولا يختار الأهداف ويحدد الحلول المناسبة والأفعال والأنشطة.

مميزات عملية صنع القرار:

- ١ . انها عملية تتأثر بعوامل انسانية واجتماعية نابعة من متخذي القرار .
- ٢ . عملية قابلة للترشيد تمتد من الماضي للمستقبل .
- ٣ . عملية معقدة تقوم على الجهود الجماعية المشتركة .
- ٤ . تتصف بالعمومية والشمول .
- ٥ . عملية ديناميكية مستمرة .
- ٦ . عملية تتطلب التريث ومراعاة القوانين والإمكانات .

اساليب المشاركة بصنع القرار:

- ١ . **اسلوب المناقشة :** مناقشة المشكلة المطروحة ضمن جلسات محددة لأتاحة الفرصة للآخرين بالمشاركة بصنع القرار .
- ٢ . **اسلوب جمع المعلومات :** وهي من مراحل دراسة القرار للوصول لفهم مشترك قبل اتخاذ القرار .
- ٣ . **اسلوب التشاور :** وهو عملية طرح المشكلة لمجلس الإدارة لمناقشتها وسماع آراءهم ثم يتم اتخاذ القرار من قبل رئيس مجلس الإدارة .

٤ . **الأسلوب البرلماني** : يعتمد على مناقشة القضية وافساح المجال الى كل فريق لبيان وجهة نظره ثم يطرح الأمر للتصويت ويؤخذ القرار بالأغلبية.

٥ . **اسلوب الأجماع** : وهو نفس الأسلوب البرلماني من حيث الية التصويت ولكن يراعي الوصول الى قرار جماعي تكون الأصوات المخالفة له لا وزن لها ويستخدم هذا الأسلوب في الأمور المهمة في المنظمة والمؤسسة للحصول على الدعم المطلق .