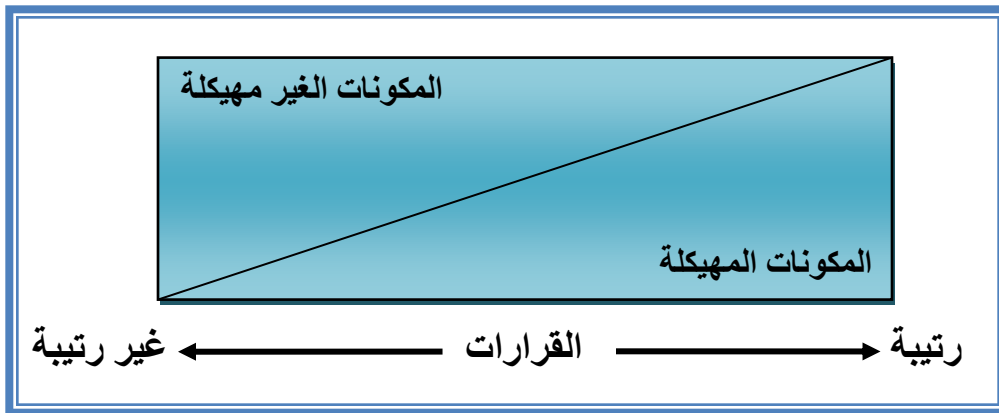


الفصل السادس المعلومات واتخاذ القرار

❖ **اتخاذ القرار :-** هو عملية متعددة الخطوات تتوج أخيراً باختيار حل معين كخطوة أخيرة ، والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة ، و اقل عدد من النتائج الغير مرغوبة ، لذلك هو يتضمن خياراً واعياً من بين عدد من البدائل المتاحة .

❖ **أنواع القرارات :-** تبوب القرارات ضمن قاعدتين أساسيتين هما :

1. **القرارات الرتبية وغير الرتبية :** يعكس الشكل الآتي إن معظم القرارات تشتمل على مكونات مهيكلة وغير مهيكلة ، فالقرارات التي تقترب من النهاية الأولى أي ذات المكونات المهيكلة هي قرارات رتبية فهي تتميز (بالتكرار ، وتنطوي على إجراءات نمطية في اتخاذها ، وتتخذ في ظروف يسودها الحد الأدنى من اللاتأكد) ويعتمد متخذ القرار هنا على مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والطرق النمطية في المعالجة والحساب ، أما القرارات في النهاية الأخرى من الشكل أدناه فهي قرارات تتخذ في مواقف غير مهيكلة أو ذات طبيعة جديدة وغير متكررة ، ويزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة وغياب الطرق المعتمدة في الحل وهي لا تقتصر على القرارات الرئيسية والأساسية (مثل شراء شركة أخرى) وحسب ، بل تمتد إلى قرارات اقل أهمية (مثل شراء آلة حاسبة جديدة أو القيام بحملة ترويجية جديدة) ومن سمات هذه القرارات (صعوبة انتقاء الحل الأفضل للمشكلة المعينة ، ممارسة درجة أعلى من الاجتهاد الشخصي في اتخاذها) .



القرارات الرتبية وغير الرتبية

2. **القرارات المتخذة في ظروف التأكد ، المخاطرة ، اللاتأكد :** التأكد تسود حالة التأكد عندما يعرف المدير بوثوق البدائل المتاحة أمامه والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج أو المكافآت المتوقعة منها، في المنظمة المعاصرة نادراً ما تتخذ القرارات في حالة التأكد لأن تعقيد وتقلب البيئة والظروف المنظمة تجعل هذه القرارات قليلة العدد . أما **المخاطرة** تسود ظروف المخاطرة بدرجة أكبر في المواقف الإدارية التي تتخذ فيها القرارات وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات أو توزيعات احتمالية لكل من البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة لكل بديل والتي تتضمن الكلف والمكافآت المقترنة به . أما **اللاتأكد** فتتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف اللاتأكد حيث لا يعرف المدير كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية وتنشأ حالة اللاتأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية التي تتميز بهما البيئة والمنظمة معاً .

❖ **أنماط اتخاذ القرار الإداري :-** هناك تفاوت كبير في أنماط اتخاذ القرار بين المدراء ، فهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية إدراك وفهم وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة ، وكذلك التفاوت في تنشئتهم الاجتماعية وظروف عملهم والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها والعوامل الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في سلوكهم وتعتمد فاعلية كل نمط على المواقف التي يواجهها المدير في كل حالة ، وبموجب واحدة من الدراسات المعاصرة ، فإنه يمكن تبويب أنماط متخذي القرار في المنظمة في أربعة مجموعات هي :

1. **الحاسم (Decisive) :** وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار فهو يهتم بالسرعة والنتائج والعمل المتحرك مع إهماله للتقارير والدراسات المفصلة أو أنه يعيدها إلى من قام بأعدادها .

2. **المرن (Flexible) :** المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة والتي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار لغرض قيادة باختيار احدها ، وبدلاً من تفضيل الحلول المهيكلية والمعروفة فإنه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتنال القبول التدريجي من قبل الآخرين .

3. **الهرمي (Hierarchical) :** هنا يقوم المدير بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل فهو يبتغي الكمال والدقة والشمول وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على إنها غير كافية لاتخاذ القرار .

4. **التكاملي (Integrative) :** وهو المدير الذي يستعمل أكاداس من المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة وممكنة في إن واحد ، فهو يواصل إجراء التعديلات في المنظمة ويرفض التقارير الموجزة مفضلاً الدراسات المعقدة والتحليل المعقدة التي تمثل وجهات نظر متعددة لغرض الإحاطة الكاملة بها .

❖ **النماذج الأساسية لعملية اتخاذ القرار :-** شهدت عملية اتخاذ القرار عدة صياغات تحليلية عبر الوقت

ويمكن اختيار ثلاثة منها هي :

1. النظرية التقليدية للقرار : افترضت هذه النظرية إن متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة وعرف

الرشد بأنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية وبهذا يكون القرار الإداري الرشيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة، وافترضت هذه النظرية إن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة عن الموقف الذي يتطلب القرار وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها ، ونظراً إلى إن هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي فإنه سوف يختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة ذلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة .

2. النظرية السلوكية للقرار : تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار كفرد يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد إلى

جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر وكل ذلك يؤثر في عملية اتخاذ القرار ، كما إن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل وقد برز هنا مفهوم الرشد المحدود الذي يؤكد على أن متخذ القرار يحدد عدداً قليلاً من البدائل ويتوقع عدداً قليلاً من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة ، وهذا يعني ان متخذ القرار يبحث عن الحل المرضي الذي يتوافق مع مفهوم الرشد المحدود .

3. النظرية الموقفية في القرار : تؤكد المدرسة الموقفية على إن متخذ القرار يبذل في أسلوبه تبعاً للمشكلة

التي يواجهها ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل الآتية :

■ **مشكلة القرار :** التي تتضمن درجة قربها منها واطلاعه عليها ووضوحها ودرجة تعقيدها ومدى تغيير المعايير والأهداف والقيود الناظمة لحل المشكلة .

■ **بيئة القرار :** التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مساءلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذه للقرار والقيود المالية والزمانية على القرار .

■ **خصوصيات متخذ القرار نفسه :** مثل معرفته وقابليته ودفاعه بل وشخصيته وسلوكه فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم العادة في حين ان القرارات المعقدة للمدير وللمنظمة تتطلب استخدام أساليب كمية وتحليلية أكثر تعقيداً بشرط توافر الوقت والمال ومعرفة المدير بخصوصيات القرار وهكذا فإن اختيار أسلوب اتخاذ القرار هو حصيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح وبين الكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها لك القرار .

❖ خطوات اتخاذ القرار :-

1. تشخيص المشكلة : قد تتفجر المشكلات والفرص أمام المدراء بكثافة مثل استقالة عدد من المدراء ، إلغاء عدد من العقود ، تعطل احد خطوط الإنتاج ... في أن واحد وفي حالات أخرى يتطلب الأمر درجة من التطور أو الإدراك للكشف عن مشكلة قائمة ، كما إن للخبرة والمهارة دورهما في اكتشاف بعض المشكلات وهناك حالات تواجه الإدارة فيها أعراض المشكلة وليس المشكلة ذاتها مثال ذلك زيادة دوران الأفراد أي (التعيين ثم ترك الوظيفة وبشكل متزايد) إذ إن المشكلة الحقيقية قد تكون الخلل في نظام الترقيع ، أو انخفاض مستوى الرواتب ، أو سوء ظروف العمل ، كل ذلك يعني إن على الإدارة إن تدرس المشكلات باستمرار وتتفحص مسبباتها وصولاً إلى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها ومما لا شك فيه إن الإدراك الصحيح للمشكلة من قبل المدير يلعب دوراً أساسياً في بلورة الحلول البديلة لها .

2. البحث عن البدائل : يؤلف البحث عن الحلول الممكنة المختلفة او بدائل مسارات العمل الخطوة الثانية في عملية اتخاذ القرار ويلاحظ هنا إن المدير يبدأ بحثه أولاً عن البدائل المعروفة أي إن تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة أو السابقة فإذا ما ظهر إن البدائل غير مناسبة فأن المدير يستطلع الحلول المعروفة لدرجة اقل من المجموعة السابقة ثم تلك غير المعروفة وهذا يعني إن القرارات غير الرتيبة غالباً ما تتطلب التصور والتفكير الخلاق وعند البحث عن الحلول، يواجه المدراء عدداً من القيود مما يحد من مجالات التصرف وتؤدي هذه القيود أو العقبات إلى استبعاد بعض الحلول الممكنة ومن أهم هذه القيود الوقت والمال، إذ إن القرارات يجب أن تتخذ في وقت محدد ، كما إن الأموال قد لا تكون متوافرة للكثير من البدائل المرغوبة أصلاً ثم إن هناك قيوداً إضافية على القرار قد تفرضها الإدارة العليا في المنظمة والأنظمة الحكومية والإمكانات التكنولوجية والظروف الاقتصادية وقابليات ومصالح الأفراد العالمين فيها.

3. تقييم البدائل : يتطلب تقييم البدائل التي يتم تطويرها قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل ، أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل منها ، كما يستفاد من التجارب السابقة والتنبؤات والاجتهادات الشخصية وقد يؤثر الحدس في عملية القرار والحدس هو عملية نفسية تنقل الإدراكات بشكل لا شعوري فقد يستطيع المدير من خلال الحدس أن يتحسس احتمال نشوء مشكلة ما ، كما يستخدم الحدس في تحقيق التكامل بين الأفكار التي تبدو مترابطة لأول وهلة ، ويستعمل الحدس لتدقيق نتائج الحلول التي يتوصل إليها المدير بطرق أخرى ، كما يتطلب تقييم البدائل المختلفة من المدير أن يكون واعياً بالفروقات في أثارها على أجزاء أخرى من المنظمة فقد يكون القرار إيجابياً للمنظمة ككل ولكنه يؤدي إلى تقوية أو إضعاف بعض التقسيمات ، وللدفاع عن مصالحهم فأن المدراء المتضادين يتنافسون مع بعضهم ويتساومون ويقومون بالأحلاف

وينتهجون الوسائل الأخرى للتأثير في النتائج ولذلك فإن عملية التقييم لا بد أن تأخذ بنظر الاعتبار نزاع القوى بين تقسيمات المنظمة وبين أفرادها ، ومن ناحية أخرى فإن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا تشير موجة من القرارات التي لا بد من اتخاذها من قبل الإدارات الأدنى منها ، لفرض إكساب القرارات من النوع الأول الصيغة التشغيلية أي جعلها صالحة للتنفيذ العملي .

4. اختيار البديل الأفضل : إن البديل الأفضل هو ذلك البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج وقد يكون المدير حاسماً في قراره خاصة إذا ما اتخذ في ضوء المعلومات المدروسة وفي حالات أخرى قد يكون المدير متردداً في اتخاذ أي قرار لمواجهة متطلبات موقف معين ، إذ قد يتضمن القرار درجة عالية من المخاطرة للمدير ، تنعكس على قابليته وسمعته في المنظمة أو علاقاته مع المدراء الآخرين ، لهذا فإن عملية اتخاذ القرار قد تكون صعبة أو حتى مؤلمة للمدير . ومن بين المداخل التي قد يستعملها المدير في اختيار البديل الأفضل انتقاء ذلك البديل الذي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية والمجدية والتي يمكن للمنظمة تحمل أعبائها ، كما إن هناك مسألة تحقيق الامثلية للمنظمة ككل قياساً بتحقيقها على مستوى تقسيماتها أو أفرادها ، فقد يكون البديل امثلاً لقسم ما ، وليس امثلاً لقسم آخر ، والمعيار هنا هو قدرة البديل على تحقيق الامثلية للمنظمة ككل ، وهذا يعني انه قد يحقق الامثلية الجزئية لواحد أو أكثر من تقسيماتها أو أفرادها . كما إن بعض الحالات تظهر وجود بدائل متعددة من نفس درجة التفضيل ، مما يخلق صعوبة مضافة في اختيار واحد منها .

5. تنفيذ البديل : بعد اختيار البديل الأفضل ، لا بد إن يضعه المدير موضع التنفيذ ، وهذه العملية قد تكون سهلة في بعض الحالات ، وتكون صعبة في حالات أخرى ولا بد هنا من التوكيد على إن أفضل وسيلة لتسهيل التنفيذ ، هي صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية ، مع ضرورة دراسة ردود الفعل المتمثلة بمقاومة التغيير التي قد لا يبديها الأفراد المعنيون في المنظمة إذ إن من بين أسباب هذه المقاومة الشعور بعدم الأمان أو المضايقة أو التخوف من المجهول وأخيراً فإن هناك مجموعة النتائج غير المتوقعة التي قد تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدروسة التي يضطلع بها المدير .

6. المتابعة والتقييم : تمثل هذه الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار وبموجبها يتوثق المدير من نجاح القرار (لتحقيقه الكفاءة والفاعلية) وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه (النجاح) فلو كان الموقف الأول المطلوب معالجته بالقرار هو زيادة دوران الأفراد فإن الحل (البديل المختار) ربما يكون مكافأة الدوام المنتظم ، ولو انخفض الدوران بالفعل فإن المدير يتأكد من البديل المختار كان ناجحاً والعكس صحيح ، وقد يكون من أسباب عدم نجاح الحل تلك الأخطاء في جمع المعلومات أو تحليلها أو عدم اختيار

البديل الأفضل أو سوء تنفيذ البديل على الرغم من كونه الحل الأفضل للمشكلة ومن الخطأ أن يتخذ المدير القرار ثم ينساه أو يُهمل تقييم نتائجه .



خطوات اتخاذ القرار

- ❖ **الإبداع** : هو عملية الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات ، ولا يقتصر الإبداع على المنظمة الكبيرة بل يتعداها إلى المنظمات الأصغر فهو طريقة في التفكير أو الحياة ، كما انه لا يترعرع في مناخ إداري يسوده التأفف من الجديد والتخوف من المسالك غير المطروقة سابقاً . يمكن للمدير تنمية الإبداع المنظمي بعدة أساليب منها :
 - إشاعة المناخ المساعد للإبداع من خلال إيمان الإدارة العليا بها وجعلها جزءاً من قيمها وتقاليدها بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المنظمة وهذا التوجه يعكس الآتي :
 1. استشراق الإدارة للمستقبل .
 2. ثقتها بتفوق المنظمة على منافسيها في البيئة .
 3. تخصيص الموارد وبالتالي استقطاب المدراء والأفراد ذوي التوجهات الإبداعية .
 - تأسيس قسم أو وحدة للإبداع هدفه رعاية وتنمية الإبداع داخل المنظمة مع استقلاليتها عن المنظمة فإنه يحصل على الخطط طويلة الأجل وبوجه خاص التكنولوجية منها لتطويرها ومواكبتها مع الطرق والتكنولوجيات الحديثة في السوق ، ويوضع هذا القسم بعهدة مجموعة من المدراء من ذوي الرؤى الخلاقه والاستبصار بالمستقبل .
 - استعمال الجماعات الاسمية لتوليد الأفكار الجديدة من قبل أفراد ذوي خلفيات متنوعة وذات إدراك متفاوت وبمعزل عن مجريات العمل اليومي .
 - تدريب الأفراد على الإبداع من خلال التدريب المتواصل وقد يكون التدريب أثناء العمل أو منظماً بدورات أو مكتسباً في الجماعات الاسمية وكلما استمر هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما أثمرت نتائجه في تنمية روح الإبداع .