

## محاضرة اتخاذ القرار وحل المشكلات ( ص 113 ... ضمن الكتاب المنهجي )

- خطوات حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الانظمة الساندة لاتخاذ القرارات.
- نظرية اتخاذ القرارات.

---

### - خطوات حل المشكلات واتخاذ القرارات .

---

يوضح الشكل (4-6 .. ص119) خطوات اتخاذ القرار الاداري والذي غالباً ما يتضمن الخطوات التالية :-

#### ١. تشخيص المشكلة ( select problem ) .

- من اجل حل المشكلة او اتخاذ القرار بحل المشكلة يجب تحديد تلك المشكلة بشكل دقيق و واضح ، على سبيل المثال استقالة عدد كبير من العاملين ، او لغاء عدد من العقود او تعطل احد خطوط الانتاج في ان واحد ، وفي حالة يتطلب من المدير درجة من التصور والخيال و الإدراك للكشف عن المشكلة القائمة كما ان للخبرة والمهارة دورهما في اكتشاف بعض المشكلات قبل لا تظهر ، وهذا يعني ان على الادارة ان تدرس المشكلات باستمرار وتتفحص مسبباتها وصولاً الى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها ، ومما لا شك ان الإدراك الصحيح للمشكلة من قبل المدير يلعب دوراً اساسياً في بلورة الحلول البديلة لها .

#### ٢. البحث عن البدائل ( search for alternative ) .

- تعتبر الخطوة الثانية في عملية اتخاذ القرار ويلاحظ هنا يبدأ المدير بالبحث عن البدائل المعروفة أي تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة او السابقة ، وعند البحث عن الحلول يواجه المدراء عدداً من القيود مما يحدد من مجالات التصرف وتؤدي هذه القيود الى استبعاد بعض الحلول الممكنة ومن هذه القيود الوقت والمال ، اذ ان القرارات يجب ان تتخذ في وقت محدد ، ثم ان هنالك قيوداً اضافية على القرار قد تفرضها الادارة العليا في المنظمة والانظمة الحكومية ، والامكانات التكنولوجية والظروف الاقتصادية وقابليات ومصالح الافراد العاملين في المنظمة .

### ٣. تقييم البدائل ( evaluation of alternative ) .

- يتطلب تقييم البدائل التي يتم تطويرها من قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل ، أي تقدير ايجابيات وسلبيات كل بديل منها، وقد يستفاد من التجارب السابقة والتنبؤات والاجتهادات الشخصية وقد يؤثر الحدس في عملية القرار ( الحدس : هو عملية نفسية تنقل الإدراكات بشكل لا شعوري ) ، قد يستطيع المدير من خلال الحدس ان يتحسس احتمال نشوء مشكلة ما .

- يتطلب تقييم البدائل المختلفة من المدير ان يكون واعياً بالفروقات في اثاره على اجزاء اخرى من المنظمة .

- قد يكون القرار ايجابياً للمنظمة ككل ولكنه يؤدي الى تقوية أو اضعاف بعض التقسيمات وللدفاع عن مصالحهم ، فان المدراء المتضادين يتنافسون مع بعضهم ويتسامون و يقيمون الاحلاف وينتهجون الوسائل الاخرى للتأثير في النتائج ، ولذلك فان عملية التقييم لا بد ان تأخذ بنظر الاعتبار (نزاع قوي) بين تقسيمات المنظمة وبين افرادها .

### ٤. اختيار البديل الافضل ( select the best alternative ) .

- تبلغ عملية اتخاذ القرار ذروتها عندما يمارس المدير اجتهاده النهائي ، أي عندما يختار البديل الافضل من بين البدائل ، وهو ذلك البديل الذي يتوقع ان يأتي بأفضل النتائج ، وقد يكون المدير حاسماً في قراره خاصة اذا ما اتخذ في ضوء المعلومات المدروسة ، قد يكون المدير متردداً في اتخاذ قرار لمواجهة متطلبات موقف معين .

- قد يتضمن القرار درجة عالية من المخاطر للمدير ، تنعكس على قابلياته وسمعته في المنظمة او علاقاته مع المدراء الاخرين ، ولهذا فان عملة اتخاذ القرار قد تكون احياناً صعبة او حتى مؤلمة للمدير .

- من بين المداخل التي قد يستعملها المدير في اختيار البديل الافضل انتقاء ذلك البديل التي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية والمجدية والتي يمكن للمنظمة تحمل أعبائها .

## ٥. تنفيذ البديل ( Implementation of alternative ) .

- بعد اختيار البديل الافضل لابد ان يضعه المدير موضع التنفيذ وهذه الخطوات والتي تليه تخرج عن حدود وظيفة التخطيط الى الرقابة ولكنها تطرح هنا استكمالاً لعملية اتخاذ القرار .

- قد يكون التنفيذ سهلاً في بعض الحالات ، ويصعب في حالات اخرى ، وهنا لابد من التوكيد على افضل وسيلة لتسهيل التنفيذ هي صياغة خطط تشغيلية ( كما طرح سابقاً ) ، وهناك ضرورة دراسة ردود الفعل المتمثلة بمقاومة التغيير التي يبديها الافراد المعنيون في المنظمة ، اذ ان من بين اسباب هذه المقاومة الشعور بعدم الامان او المضايقة او التخوف ، وكذلك هنالك مجموعة من النتائج غير المتوقعة التي تنشأ اثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدروسة التي يضطلع بها المدير .

---

### - الانظمة الساندة لاتخاذ القرارات .

---

- يطلق على ( المعلومات ) المادة الاولية لصنع القرارات وهنالك علاقة بين المعلومات واتخاذ القرار وهكذا فالمدير الذي يفتقد الى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها لا يستطيع الاهتداء الى طريقه السليم ، وفي اغلب الاحيان يستند المدراء الى منظومة :

#### ١. منظومات المعلومات الادارية ( management information system ) .

- يحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال منظومة المعلومات الادارية ، وهذه المنظومة لجمع البيانات (Data) المتعلقة بالأنشطة والفعاليات الداخلية للمنظمة والمتعلقة ببيئتها ( الخارجية ) ثم تحويل هذه البيانات الى معلومات وعليه فان البيانات تعتبر المادة الاولية من مكونات اتخاذ القرار في حين ان المعلومات هي المنتج الصالح للاستخدام خلال عملية اتخاذ القرار ، منظومة المعلومات الادارية قد تكون رسمية او غير رسمية .

#### ٢. منظومة المعلومات المستندة للحاسوب (computer information system)

- يحصل المدير المعاصر على بعض المعلومات التي يحتاجها التي يحتاجها لاتخاذ القرار معتمداً على المنظومة القائمة على الحاسوب ، ولا تمر كل المعلومات التي يعتمد عليها المدير في قراراته من خلال هذه المنظومة ، حتى في الشركات المعاصرة فالإدارة العليا تعتمد بدرجة كبيرة في قراراتها على حصيلة المناقشة مع الآخرين ، المناسبات الاجتماعية والدعوات ولقاءات مع رجال

الاعمال والجرائد والمجلات ، في الوقت المعاصر يستخدم المدراء الحاسوب الشخصي كمساعد له في اجراء تحليل للمعلومات التي يحصل عليها .

---

## **- نظرية اتخاذ القرارات .**

---

شهدت عملية اتخاذ القرار عدة صياغات تحليلية عبر الوقت يمكن اختيار أربع منها هي :

### **١. النظرية التقليدية للقرار ( classical decision theory ) .**

- افترضت هذه النظرية ان متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة ( او راشدة ) وعرف الرشد على انه الاختيار الافضل من الناحية الاقتصادية وبهذا يكون القرار الاداري الرشيد هو الذي يؤدي الى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة .
- فقد افترضت هذه النظرية ان بحوزة متخذ القرار المعلومات الكاملة ( او التامة ) عن الموقف الذي يتطلب القرار وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها ، ونظرا الى ان هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي فانه سوف يختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة الذي يحقق افضل النتائج الاقتصادية .

### **٢. النظرية السلوكية للقرار ( behavioral decision theory ) .**

- تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار كفرد له افضلياته الخاصة به وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد الى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر كل هذه تؤثر على في عملية اتخاذ القرار اضافة الى ذلك ان متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل .
- وهنا قد يبرز ما يسمى بمفهوم الرشد المحدود الذي يؤكد على ان متخذ القرار وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات يحدد عدد قليل من النتائج لكل بديل ، وهذا يعني ان متخذ القرار يستهدف الحلول المرضية وليس تلك التي تؤدي الى تعظيم النتائج وبالتالي فانه عندما يبحث عن الحلول المرضية فانه يكتفي بعدد محدود من البدائل لكل منها عدد محدود من النتائج .

### **٣. نظرية القرار غير الرشيد ( irrational decision theory ) .**

- تطرح هذه النظرية فكرة مغايرة اساسها ان متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته بل انه اتخذ القرار حتى قبل بلورة البدائل الممكنة وفي حالات

اخرى قد يكون اول بديل متصور امام متخذ القرار هو افضلها وقد يقدم متخذ القرار لاحقا القواعد والتبريرات التي استند اليها في قراره .  
- وتميل القرارات غير الرتيبة ( بموجب هذه النظرية) لان تكون غير رشيدة وقد تتخذ الجماعة قراراً وتبرر ذلك لأي فرد على انه قرار رشيد لغرض مواجهة أي معارض لها .

#### ٤. النظرية الموقفية للقرار (contingency decision theory) .

- تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار يبدل اسلوبه تبعاً الى المشكلة التي يوجهها ويتأثر لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل التالية :

- مشكلة القرار التي تتضمن درجة قربها منها واطلاعه عليها ووضوحها ودرجة تعقيدها ومدى تغيير المعايير والاهداف والقيود .
- بيئة القرار، التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مسالة المدير امام الغير بسبب اتخاذه القرار والقيود المالية والزمانية على القرار .
- خصوصية متخذ القرار نفسه ، مثل معرفته وقابليته ودوافعه بل وشخصيته وسلوكه فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن ان تتخذ بحكم العادة ، في حين ان القرارات المعقدة للمدير والمنظمة تتطلب استخدام الاساليب الكمية او التحليلية لأكثر تعقيداً بشرط توفر الوقت والمال ومعرفة المدير بخصوصيات القرار .