

المحاضرة الرابعة عشر

(المبحث السادس)

(اتخاذ القرارات وحل المشكلات)

اولاً: تعريف القرار الاداري:

تتنوع التعريفات الاصطلاحية لاتخاذ القرار في طرحها بالإشارة إلى اتجاه العملية وتصنيفها من الأصل، فعملية اتخاذ القرار طبقاً لمن يصنفها بأنها عملية تفكير أو مهارة عقلية عُلِّيا تُعرَّف بأنها "إحدى عمليات التفكير المركبة والهادفة إلى اختيار البديل الأفضل، أو الحل الأمثل والأكثر ملائمة لتحقيق الهدف بما يتناسب مع خصائص الموقف، وتنوع البدائل"، كما توصف وفق هذا النمط بأنها "عملية عقلية مُخططة ومنظمة، تعتمد المفاضلة بين جميع البدائل والحلول المطروحة لحلّ موقف، أو مشكلة، أو حالة من اللا توازن؛ لاختيار أنسب الحلول وأنجحها في الوصول إلى الهدف اعتماداً على المعلومات الأولية المدروسة، وانتهاجاً لمهارات التشخيص، واستمطار جميع البدائل المُمكنة وتقييمها، ثم تنفيذها بعملية مُخططة مسبقاً، ثم تقويم نتائج القرار المُنتقى وتقييمه".

يتضمن اتخاذ القرار الاداري خياراً واعياً فعندما يفضل المدير خياراً دون سواه، فإنه بذلك يصل الى استنتاج معين ويصطفي مسار عمل محدد، من بين عدد من البدائل. والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الافضل، من حيث قدرته على تحقيق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة.

ثانياً: انواع القرارات:

1- القرارات الرتيبة وغير الرتيبة: ان معظم القرارات تتضمن مواقف تشمل على مكونات مهيكلة، وغير مهيكلة. فالقرارات المهيكلة تتميز بالتكرار وتتطوي على اجراءات نمطية في اتخاذها، مثال ذلك اتخاذ قرار بصرف الرواتب المعروفة مسبقاً. اما القرارات ذات المكونات غير الرتيبة فهي تتخذ في مواقف جديدة وغير متكررة. ويزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة وغياب الطرق المعتمدة في الحل مثل شراء شركة اخرى. ومن سمات هذه القرارات صعوبة في انتقاء الحل الافضل للمشكلة المعينة الى جانب ممارسة درجة اعلى من الاجتهاد الشخصي.

2- القرارات المتخذة في ظروف التأكد، والمخاطرة، واللا تأكد: يتخذ المدير القرار في واحد من ثلاثة ظروف اساسية هي:

أ- التأكد (Certainty): تسود حالة التأكد عندما يعرف المدير بوثوق، البدائل المتاحة امامه، والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج أو المكافآت المتوقعة منها.

ب- المخاطرة (Risk): تسود ظروف المخاطرة لدرجة اكبر في المواقف الادارية التي تتخذ فيها القرارات، وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات او توزيعات احتمالية لكل من البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة لكل بديل، والتي تتضمن الكلف والمكافآت المقترنة به، مثلاً قد يختار المدير دخول اسواق جديدة ذات مردود اعلى ومخاطرة اعلى.

ج- اللا تأكد (Uncertainty): تتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف اللا تأكد حيث لا يعرف المدير كل البدائل، ولا نتائجها، ولا توزيعاتها الاحتمالية. وتتسأ حالة اللا تأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية التي تتميز بهما البيئة والمنظمة معاً.

ثالثاً: أنماط اتخاذ أو متخذي القرار الإداري:

هناك تفاوت كبير في أنماط اتخاذ القرار بين المدراء، وهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية إدراك، وفهم، وتخليج معارفهم حول المنظمة والبيئة.

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.

2- المرن (Flexible): المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة التي تشمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار لاختيار أحدها، وهو يرجح تلك الحلول التي تتسأ وتقال القبول التدريجي من قبل الآخرين.

3- الهرمي (Hierarchical): يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات، فهو يبتغي الكمال، والدقة، والشمول، وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على أنها غير كافية لاتخاذ القرار.

4- التكاملية (Integrative): هو المدير الذي يستعمل أكداً المعلومات الواسعة والمتنوعة، لتوليد حلول عديدة ممكنة في آن واحد، ويرفض التقارير الموجزة، مفضلاً الدراسات المعمقة والتحليل المعقدة، لغرض الإحاطة الكاملة بها.