

## المحاضرة الخامسة عشر

### رابعاً: النماذج الاساسية لعملية اتخاذ القرار:

1- النظرية التقليدية للقرار (Classical Decision Theory): افترضت هذه النظرية ان متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة. وقد عرف الرشد على انه الاختيار الافضل من الناحية الاقتصادية. وقد افترضت ايضاً ان بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة عن الموقف الذي يتطلب القرار. ونظراً الى ان هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي فانه سيختار ذلك البديل الذي يحقق افضل النتائج الاقتصادية المستهدفة.

2- النظرية السلوكية للقرار ( Behavioral Decision Theory): تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار، كقرد، له افضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد الى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية، ومهارات ومثاعر. ان متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وقد برز هنا مفهوم (الرشد المحدود) اي ان متخذ القرار لا يمتلك معلومات كاملة، وبذلك فانه اذا استهدف الرشد فانه يستهدف الحلول المرضية وليست تلك التي تؤدي الى تعظيم النتائج، لان لديه عدد محدود من البدائل.

3- نظرية القرار غير الرشيد (Irrational Decision Theory): يطرح هذا النموذج فكرة مغايرة اساسها ان متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته، وقد يتوقع ان اول بديل امامه هو افضل قرار، وتميل القرارات غير الرشيدية بموجب هذه النظرية لان تكون غير رشيدة.

4- النظرية الموقفية في القرار (Contingency Decision Theory): تؤكد المدرسة الموقفية على ان متخذ القرار يبذل اسلوبه 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 تحييز المعايير، والقيود الناطمة لحل المشكلة.
- بيئة القرار، التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس، ودرجة مسائلة المدير امام الغير بسبب اتخاذه للقرار، والقيود المالية والزمانية على القرار.
- خصوصيات متخذ القرار نفسه، مثل معرفته وقابليته ودوافعه، بل وشخصيته وسلوكه. ان القرارات المعقدة للمدير وللمنظمة تتطلب استخدام الاساليب الكمية او التحليلية الاكثر تعقيداً بشرط توافر الوقت والمال.

### خامساً: المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

يطلق على (المعلومات)، المادة الاولية لصنع القرارات، وعليه فهناك علاقة بين المادة الاولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفتقد الى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها، لا يستطيع الاهتداء الى طريقه السليم.

### سادساً: النظم الساندة لاتخاذ القرارات:

1- منظومة المعلومات الادارية (Management Information Systems، MIS): يحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال منظومة المعلومات الادارية، والتي هي منظومة لجمع البيانات المتعلقة بالأنشطة والفعاليات الداخلية في المنظمة، والمتعلقة ببيئتها الخارجية، تم تحويل هذه البيانات الى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار.

2- منظومة المعلومات المستندة للحاسوب ( Computer Information Systems، CIS): يحصل المدير المعاصر على بعض المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار معتمداً على المنظومات القائمة على الحاسوب، كما يحصل على المعلومات خلال المناسبات الاجتماعية، والدعوات، واللقاءات مع رجال الاعمال، والجراند والمجلات، وعليه فإنه على الرغم من ان الحواسيب اخذت تقدم المعلومات المتزايدة للمدراء، فإن هناك اتجاهاً معاصراً يتضمن قيام المدير باستعمال الحاسوب الشخصي كمساعد له في اجراء التحليل للمعلومات التي يحصل عليها. وتسمح هذه المنظومة بامتداد استعمال الادارة للحاسوب، بحيث يمكن للمدير معالجة البيانات والاستفادة منها بطرق خلاقة ومبدعة.

## سابعاً: خطوات اتخاذ القرارات:

1- تحديد المشكلة وتشخيصها (Identify and Diagnose the Problem): تُعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي يجب على الفرد توخي الدقة والإتقان في أدائها، فتحديد المشكلة وتشخيصها مرحلة حساسة تترتب عليها حثييات سير جميع المراحل القادمة، فالخطأ في هذه المرحلة يؤدي إلى الفشل في جميع الخطوات التي تتبعها مهما كان مستوى الدقة في الاختيار، وتظهر المشكلة من الاختلاف بين الوضع الحالي والوضع الذي من المفترض الوصول إليه، ويجب تحديد موضع الخلل الواقع بشكل دقيق وواضح ومدى ارتباطه بالجوانب الأخرى للوضع الراهن، وتختلف المشكلات باختلاف طبيعتها فقد تكون مشاكل طارئة، أو مشاكل روتينية.

2- البحث عن بدائل (Search for Alternatives): عند البحث عن الحلول، يواجه المديرين 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.

3- تقييم البدائل (Evaluation of Alternatives): يتطلب تقييم البدائل التي يتم تطويرها قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل، وقد يستطيع تحديد التوزيع الاحتمالي لنتائج كل بديل، وذلك بالاستفادة من التجارب السابقة، والتنبؤات، والاجتهادات الشخصية، وقد يؤثر الحدس في عملية القرار.

4- اختيار البديل الأفضل (Selecting the Best Alternative): تبلغ عملية اتخاذ القرار ذروتها عندما يختار البديل الأفضل من بين البدائل، وهو 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 قرار لمواجهة

متطلبات موقف معين، اذ قد يتضمن القرار درجة عالية من المخاطر للمدير، تنعكس على قابليته وسمعته في المنظمة، او علاقته مع المديرين الاخرين.

5- تنفيذ البديل (Implementation of Alternative) : بعد اختيار البديل الافضل، لابد ان يضعه المدير موضع التنفيذ، وفي حين ان التنفيذ قد يكون سهلاً في بعض الحالات، فانه قد يكون صعباً في حالات اخرى.

6- المتابعة والتقييم (Follow Up and Evaluation): تمثل هذه الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار، بموجبها يتوقع المدير من نجاح القرار وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه، وقد يكون من اسباب عدم نجاح الحل تلك الاخطاء في جمع المعلومات او تحليلها، او عدم اختيار البديل الافضل، او سوء تنفيذ البديل على الرغم من كونه الحل الافضل للمشكلة.