

الفصل الرابع

نظرية القرارات الادارية

أولاً: المفاهيم الأساسية في القرارات الادارية

١. مفهوم القرار الاداري

٢. اتخاذ القرار والعملية الادارية

٣. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاداري

٤. صفات عملية اتخاذ القرار الاداري

ثانياً: نظرية القرارات الادارية

١. مقدمة في نظرية القرارات الادارية

٢. تطور نظرية القرارات الادارية



الفصل الرابع

نظرية القرارات الادارية

المقدمة

أصبحت الإدارة في العصر الحديث من أهم النشاطات في المؤسسة، بل أصبحت الأساس التي تقوم عليه هذه الأنشطة، ولقد بدأت أهميتها وظهرت خطورتها بعد التطورات الحديثة التي وقعت في مجال الانتاج والتوزيع والنقل والتمويل، ولهذا أصبحت تتطلب مزيداً من المبادئ العلمية ومزيداً من المهارات والقدرات الجديدة.

يقول "هربرت سايمون" إن صناعة القرار هي قلب الإدارة ويعد عملية إتخاذ القرار الاداري جوهر العملية الادارية، ومحور نشاط الوظيفة الادارية، ووظيفة الرجل الاداري، وتعتبر عملية إختيار حكيمة لاستراتيجية او لاجراء او الحل، وهي عملية منظمة ورشيطة وبعيدة عن العواطف والأمزجة والرغبات، وتعتمد على الدراسة والتفكير الموضوعي، وإستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول الى الهدف المنشود.

أن حياتنا اليومية مليئة بعشرات القرارات التي تتعلق بكافة شؤون الحياة، ومادامت هناك مسائل تحتمل الإجابة عليها بنعم او لا، او تختلف وجهات النظر في تصريفها أو النظر في معالجتها، فإن هناك حاجة الى إتخاذ قرار بشأنها، وفي مجالات العمل تزداد المشاكل والمسائل، مما يفرض على المدير المسؤول السعي لان يجعل من مروضيه يعملون من اجل تحقيق الهدف المحدد، وهو ما يقتضي إتخاذ قرارات لتوزيع الادوار والأعمال عليهم، وتحديد مسؤولية كل



منهم وحدود صلاحياته، وتنظيم العلاقات، وتحقيق الانسجام فيما يوكل إليهم من أعمال.

إن معظم تصرفات الناس هي نتيجة عملية اتخاذ القرارات بشكل مستقل عن عن نتيجة هذه التصرفات، ولكي تكون هذه التصرفات حكيمة ورشيدة لابد وان تبني على قاعدة فلسفية سلوكية وعلمية سواء كانت هذه التصرفات ناتجة عن انسان عادي أو رجل اداري وان تتم ضمن معايير مقبولة (اقتصادية، واجتماعية، وتنظيمية...).

لقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تتطلب المزيد من المبادئ العلمية ومزیداً من المهارات والقدرات الجديدة، وباتت عملية اتخاذ القرارات صفة ملازمة للانسان منذ ولادته من أجل اشباع حاجاته، وتعدير الوظيفة الادارية من أهم الوظائف في المشروعات الاقتصادية يتوقف عليها كل النتائج التي سوف يحصل عليها المشروع نتيجة تنفيذ بقية الوظائف، ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن قيادة وتوجيه ورقابة عناصر العمل الأصلية في المشروع، وتتمثل هذه العناصر من العنصر البشري ووسائل الانتاج (التجهيزات الفنية)، ومواد العمل والتنظيم.

إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة تشمل كل المراحل الادارية، بدءاً من التخطيط مروراً بالتنظيم والتوجيه والرقابة، اذ لا تخطيط دون اتخاذ قرار ايأ كانت المدة الزمنية التي شملها التخطيط، كذلك الامر لباقي الوظائف الادارية، ونحن نمارس العمل الاداري في حياتنا اليومية، ونتخذ جملة من القرارات تلقائياً، أو نتيجة للدراسات المسبقة في حال الصواب او الخطأ، ولا تنحصر عملية اتخاذ القرار بالمدير العام بل في جميع المستويات وفي كل قسم من أقسام المؤسسة في ضوء ما تقتضيه الحال.



ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى في حياتنا اليومية بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية: فبالنسبة للفرد فانها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية، التي يتأثر بها ويؤثر بها على الآخرين، وعلى مستوى الجماعات الصغيرة تبرز من تأثر سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة، بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الانسانية التي ينضم اليها، وعلى مستوى المنظمة كونها تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.

واستناداً لأهمية اتخاذ القرار، برزت عندنا مدرسة خاصة عرفت فيما بعد بمدرسة نظرية القرارات الادارية، والتي اعتبرت اهم ما يقوم به المدير من وظائف هي اتخاذ القرار، فهي الحد الفاصل في نجاح المدير، وائاً كانت معلوماته ومدى ممارسته، وإمامه بالتفاصيل يبقى فاشلاً وغير جدير باللقب، في حالة عدم اتخاذه القرار المناسب لحل المشكلة الادارية المطروحة في الوقت المناسب.

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة، أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، ويمكن اجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات:

- تحديد المشكلة
- تحديد الهدف
- البحث عن بدائل
- تقييم البدائل واختيار أفضلها
- تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه



أولاً: المفاهيم الأساسية في القرارات الادارية

١. مفهوم القرار الاداري

هناك العديد من التعريفات للقرار الاداري التي وضعها علماء الفكر الاداري.

فالقرار الاداري عند (تاننبوم وزميلاه ويشلر وماساريك) هو: " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية".

وعند (نيجرو) Nigro فهو الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ويعرفه آخرون بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة (الشماع وآخرون، ١٩٨٥).

ويحدد (برنارد) Bernard مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشرة.

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن عملية اختيار حل معين بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أي حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة، بعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة والهدف وتحديد بدائل المشكلة وحلها.

وعليه يمكن النظر الى عملية اتخاذ القرارات على أنها وظيفة أو سلوك، يتركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها، وفقاً للمعلومات والبيانات



في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة، بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب.

وتجدر الإشارة الى أن مصطلحا اتخاذ القرارات وصنع القرارات يستخدمان كثيراً كمصطلحان مترادفان يشيران الى نفس المعنى، والقرارات ينبغي ألا تتخذ لمجرد إرضاء الناس إذ أنها تتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتضمن المخاطرة (جلدة، ٢٠٠٨).

من هنا يجب على المدير ان يكون حذراً في اختيار البديل المناسب، اذ لايجوز ان يكون متسرعاً في الاختيار، وان يتم اختياره بعد دراسة واعية ومستفيضة لجميع البدائل المتوفرة لديه، خوفاً من الانعكاسات السلبية التي تتأتى من نتائج اختيار البديل غير الملائم لحل المشكلة، لحجم انعكاسات هذا الاختيار على المؤسسة والاشخاص العاملين فيها.

٢. اتخاذ القرار والعملية الادارية

ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى في حياتنا اليومية بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية؛ فبالنسبة للفرد فانها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية، التي يتأثر بها ويؤثر بها على الآخرين، وعلى مستوى الجماعات الصغيرة تبرز من تأثر سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة، بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الانسانية التي ينضم اليها، وعلى مستوى المنظمة كونها تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.

ان اتخاذ القرارات لها أثراً كبيراً في حياة المؤسسات، حيث يرتبط بنشاطات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات وغيرها، كما



يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار الى جانب ذلك أن عملية اتخاذ القرار قد أعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزاً لاهمية المنظمة، والى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في العلوم السلوكية وغيرها. (جلدة، ٢٠٠٨، ص ١٥).

ان اتخاذ قرار مهما كان بسيطاً وذا أثر ومدى محدودين، فانه يتطلب من متخذ القرار التفكير في العديد من العوامل مختلفة التأثير في القرار، بعضها داخل التنظيم، وبعضها من خارج التنظيم، وبعضها سلوكي او انساني، بالاضافة الى عوامل كمية اخرى ترتبط بالكلفة والعوائد المتوقعة... الخ .

هناك المساهمات العديدة من علماء النفس والمهتمين بالعملیات المعرفية، اي التعلم عن طريق الفهم والتي تتصف بالتركيز على قدرات وحدود العنصر البشري في معالجة المعلومات واختيار البدائل، كما ان عملية اتخاذ القرارات تتطلب تحليل كمي يعتمد الطرق الرياضية المختلفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرجوة، حيث يستدعي ذلك استخدام النماذج الرياضية، ونماذج اتخاذ القرارات التي تساعد المدير متخذ القرار على اتخاذ القرار الذي يحقق الاهداف المرغوبة مع مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار، وبالتالي تحديد طريقة تحسين وتطور عملية اتخاذ القرارات بصورة فعالة. (ياغي، ٢٠٠٣، ص ٥)

ان هناك تطورات نظرية أخرى في اتخاذ القرارات تهتم بدمج العناصر السلوكية والتحليل الكمي لاتخاذ القرارات مع بعضها، في الوقت الذي كان ينظر اليهما على انهما مجموعتان مستقلتان، وبأن المفاهيم الكمية غير قابلة للدمج مع النظريات الوصفية للعلوم السلوكية، وقد انعكس هذا الانقسام على القرارات الادارية في شكلين، نوعي وكمي، فالنهج التحليلي النوعي يعتمد بشكل اساسي على تقدير المدير متخذ القرار وخبرته وحكمه الشخصي، أما



النهج الكمي فيعتمد فيه المدير باتخاذ قراره على الحقائق الكمية أو البيانات المرافقة للمشكلة موضوع الدراسة، اي ان قرار المدير متخذ القرار يعتمد على الجوانب الكمية للمشكلة . (جلدة، ٢٠٠٨، ص١٦)

٣. العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الاداري

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فان العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، واذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فانها تقود أحياناً الى قرارات خاطئة، لهذا فان اتخاذ قرار ومهما كان بسيطاً، وذا آثار ومدى محدودين، فانه يستلزم من الادارة التفكير في عد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم - عوامل داخلية - وبعضها خارج التنظيم - عوامل خارجية -، وبعضها الآخر سلوكي أو انساني، بالاضافة الى عوامل كمية اخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة... الخ. (المنصور، ٢٠٠٠، ص٣٥)

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ

التقرير:

١ - عوامل البيئة الخارجية:

تمثل هذه العوامل الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة، والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، بل ان ادارة المنظمة تخضع لضغوطها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: -

- الاوضاع الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.



- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية، مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.

- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ان هذه العوامل ترتب على ادارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها، الا ان ذلك لايعني ان لا يقوم صانعو القرارات الادارية بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات، واستخدام اجراءات منظمة واحكام رشيدة تمكنهم من الوصول الى استنتاجاتهم، ولكنه يعني ان اجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان. (المنصور، ٢٠٠٠، ص ٣٦)

٢ - عوامل البيئة الداخلية:

وتشمل العوامل التنظيمية، وخصائص المنظمة، وهي عوامل كثيرة فيما يلي اهمها:

- عدم وجود نظام لمعلومات داخل المنظمة.

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الافراد والادارات والاقسام.

- درجة المركزية، وحجم المنظمة، ودرجة انتشارها الجغرافي.

- درجة وضوح الأهداف الأساسية لمنظمة.

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية لمنظمة.

٣ - عوامل نفسية، وشخصية:

- العوامل النفسية: هذه العوامل متشعبة فمنها ما يتعلق بواعث داخلية لشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به، وأثره في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل المتاحة.



- العوامل الشخصية: هذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية، والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله الى التنظيم، فكل مدير وله أسلوبه حتى لو تساوت الكفايات والمهارات، ويرى ريموند مكليود ان هناك ثلاثة أبعاد لاتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر، وهذه الأبعاد

هي: (جلدة، ٢٠٠٨، ص ٢٥)

- أسلوبهم في الاحساس بالمشكلة.
- واسلوبهم في تجميع المعلومات.
- واسلوبهم في استخدام المعلومات.

٤ - عوامل ظروف القرار:

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق اصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب، ما يؤثر على المشكلة، وفعالية حلها .

٥ - عوامل أخرى مثل:

- تأثير عنصر الزمن، حيث يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة اكثر والنتائج اقرب الى الصواب، وامكانية التحليل للمعلومات متاحة اكثر، والعكس صحيح.

- تأثير أهمية القرار، كلما زادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الافراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.

- كلفة القرار والعائد.



- الوقت اللازم لاتخاذ.

٤ - صفات عملية اتخاذ القرارات

إن الصفات أو السمات المميزة لعملية اتخاذ القرارات يمكن اجمالها في

النقاط التالية: (كنعان، ٢٠٠٧)

١ - أنها عملية قابلة للتشديد:

حيث أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالامكان الوصول

الى ترشيد كامل للقرار، بل يمكن الوصول الى حد من المعقولية والرشد.



٢ - أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل:

كون القرار الإداري هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة قرارات، كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من حيث كون آثار القرار تعود على المستقبل.

٣ - أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

حيث ينظر الى عملية اتخاذ القرارات على أنها جهد مشترك، يبرز من خلال مرادفه المتعددة، وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات، وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها، وتنفيذ القرار، وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.

٤ - أنها عملية تتسم بالعمومية والشمولية:

حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المنظمات الإدارية، وهي تتصف أيضاً بالشمول، من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية، على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا.

٥ - أنها عملية ديناميكية مستمرة:

حيث أن هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متخذ القرار.

٦ - أنها عملية معقدة وتتسم بالبطء أحياناً:

حيث أن متخذ القرار يخضع لقيود متعددة، وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من المرووسين، أو غيرهم ممن يمسه القرار، وهي تتسم بالبطء أحياناً لأنها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار، نتيجة تعقد المشكلة، أو جمع المعلومات



وتحليلها، أو تردد متخذ القرار، أو بسبب ما يحتاجه متخذ القرار من دراسات ومناقشات مستفيضة تجعل من الصعب على الإداري متخذ القرار اتخاذ القرار المناسب.

ثانياً: نظرية القرارات الإدارية

ان عملية اتخاذ القرار ليست وليدة القرن العشرين، بل هي علمية عرفت منذ أن بدأ الإنسان يقوم بعملية تنظيم نفسه في شكل أوضح لتتلاءم مع حياته وظروف المعيشية، وتطورت نتيجة التطور السريع في حياة الإنسان وضمن سلوكه، وقد حظي موضوع اتخاذ القرار باهتمام علماء الإدارة نظراً لأهمية وخطورة عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بما تقوم به أية منظمة من أنشطة وفعاليات وبمستقبلها ومقدرتها على مواجهة التحديات والمشكلات .

ان عملية اتخاذ القرارات باتت أكثر تعقيداً من ذي قبل بسبب التطور الهائل الذي أصاب المنظمات الحديثة، بفضل سرعة التغيرات، والتوسع في التطور التكنولوجي، وتضخم حجم المنظمات، وتنوع أشكالها، والترابط المتبادل بينها وانفتاحها على المنظمات الأخرى، وتغير ظروف بيئاتها التي تعمل في إطارها، وطموح أهدافها، وسيطرتها على مختلف جوانب الحياة.

وفي ضوء ما سبق فقد نهجت البحوث والدراسات العلمية منهج التركيز على كيفية اتخاذ القرارات بفعالية أكثر مستهدفين فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به، بسبب ان القرارات الإدارية التي تتخذ في المنظمات هي وسيلة الوصول الى تحقيق الاهداف وانجاز النجاح المنشود من خلال استثمار المواد المادية والبشرية، واستغلال الوقت المتاح للوصول الى الاهداف المنشودة، وبسبب المكانة التي تمثلها عملية اتخاذ القرارات في تحليل السلوك الإداري للمنظمات فقد عدّ هيربرت سايمون أن الإدارة هي اتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات هي



الإدارة لان السلوك التنظيمي او الإداري ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم.

ان عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية للإدارة فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية وتتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما تعلق بالا أهداف الموضوعية للعمل وتحديد السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته، او ما يتعلق بالحياة اليومية في اعمال المنظمة من اختيار افراد وتوجيه ورقابة وتنظيم وتحديد معايير ومتابعة... الخ. (ياغي، ٢٠١٠، ص ٤٣).

ان اتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين، وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه... الخ، وان العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، وان الاعمال التي تجري في اي تنظيم يمكن تحليلها الى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، وان اتخاذ القرارات هي التي تتقل وظيفة التخطيط الى الواقع العملي في المنظمة، وهي تقوم بتحريك وظائف الإدارة الأخرى للمدير، لان المدير عندما يقوم بهذه الوظائف يؤديها في شكل اتخاذ قرارات إدارية، ومما يجدر ذكره ان عملية اتخاذ قرارا معين لا يتم الا بوجود مشكلة قائمة او يتوقع حدوثها ويتطلب اتخاذ قرار بشأنها من أجل حلها. (ياغي، ٢٠١٠، ص ١٧).

.تطور نظرية القرارات الإدارية.

١ . مفهوم نظرية اتخاذ القرارات

تعرف نظرية القرارات بأنها علم وفن صناعة القرار الإداري، الذي يتناول أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الإداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه، وتقوم



هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم ومتناسق موضوعها، وفقاً لمعايير وأهداف محددة مسبقاً، غالباً ما تكون معايير وأهداف اقتصادية، ولتحقيق الكفاية في ذلك فإنها تعتمد على المنهج العلمي، وتبتعد عن أسلوب الحدث والتخمين الذي ساد لفترة طويلة كمنهج في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. (المنصور، ٢٠٠٠، ص ١٥).

لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير بعد أن حاول فريدريك تايلور تطبيق طرائق البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام الشخصية والتخمين، وبعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات، ومنذ الخمسينات اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات أهمية كبرى، حيث أشار بيتر دركر الى " أن الفكر الإداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الانسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والادارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المدير دون اعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها كجزء اساسي من عمل المدير" . (أيوب، ١٩٩٧).

٢. نظريات اتخاذ القرارات Theory of Making Decisions

أولاً: النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات Classical Decision Theory

١ - المفهوم:

وتعرف ايضاً بـ " نظرية القرار الرشيد "، تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار Closed decision model، ولقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الاول من القرن العشرين، وقامت على الفرضية التالية:
"ان المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة." "



وترى هذه النظرية ان المدير يسعى باستمرار لتطبيق الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة، ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية.

ويقصد بالرشد القدرة على التعايل بصورة منطقية فعالة، اما القرار الرشيد فيقصد به القرار الذي يؤمن الحد الاقصى في تحقيق اهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها (Hellridge,1982,p 335)، وعليه فان هذه النظرية تفترض ما يلي:

- ان متخذ القرار الرشيد هو الاداري الاقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح امامه، وترتيب هذه النتائج وفق اهميتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة، واختيار البديل الأفضل من بينها.

- ان نسبية درجة الرشد المتوافر في القرار تختلف من حالة لاخرى ومن وقت لاخر.

- ان القرار المتخذ يجب ان يمثل افضل نتيجة لافضل بديل متاح. ولهذا فان هذه النظرية تقوم على الشرطين التاليين:

أ - ان يتمتع متخذ القرار بقدرات خاصة اهمها الرشد والمنطق فيختار البديل الامثل، وهو ما يتطلب من متخذ القرار ما يلي:

- معرفة كل الاهداف التي يرغب في تحقيقها وتسلسل ترتيبها .

- معرفة كل الحلول البديلة المتاحة لاتخاذ القرار الافضل.

- معرفة مزايا كل بديل وعيوبه..

- اختيار البديل الافضل الذي يؤدي الى ايجاد الحل الامثل.



ب - ان يأخذ متخذ القرار بالحسبان كل البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل، وان يرتب النتائج في سلم افضليات وفق معايير محددة تكون مرتبطة بأهدافه وأهداف التنظيم وان يختار البديل الافضل. (المنصور، ٢٠٠٠، ص - 16 - 17).

" في ضوء ما سبق فان هذه النظرية ترى ضرورة المعرفة الكاملة لمتخذ القرار لجميع الاهداف المراد تحقيقها للمنظمة. "



٢ - الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية

بالرغم مما قدمته النظرية الكلاسيكية من افكار ومفاهيم مهمة في اتخاذ القرار وتطور نظرية القرارات الادارية الا انها لم تسلم من بعض الانتقادات والتي على اساسها قامت النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، ونورد فيما يلي اهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية والموجهة من المدارس الحديثة في الفكر الاداري: (المنصور، ٢٠٠٠، ص ١٨).

- رفض فكرة ان المنظمة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لان هذه الفكرة تتعارض مع مفهوم النظم المفتوحة، وطالما ان متخذ القرار يأخذ قراره في نظام مفتوح، فان مفهوم الرشد في اتخاذ اقرار مفهوم نسبي، لانه ناتج عن تأثير العوامل المحيطة بالمنظمة التي يصعب السيطرة عليها.

- اهملت هذه النظرية الجانب الانساني - العلاقات الانسانية - داخل المنظمة وخارجها، وركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، مما جعل فكرة القرار الرشيد غير صحيحة لان السلوك الانساني يخضع لمجموعة من العوامل والاتجاهات المختلفة.

- ان متخذ القرار يمكن ان لا يكون عقلاً ذياً او منطقياً في اتخاذ القرار ويتأثر بالاطراف والعوامل المحيطة.

- ان وجود أهداف متعددة متناقضة في بعض الاحيان امام متخذ القرار تجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار أمراً غير مضمون دائماً.



ثانياً النظرية السلوكية Behavior Decision Theor

١. المفهوم:

تمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لاتخاذ القرار Open Decision Models، وقامت على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار، وكان أهم روادها هيربرت سايمون herbert Simon، وقد لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار الذي بنيت عليه النظرية الكلاسيكية، وبين ان متخذ القرار لا يستطيع الوصول الى الحلول المثلى للمشكلات (Simon, 1959, p. 52)

لقد أكد سايمون على الأخذ بمعيار نوعي الى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد (اضافة معيار نوعي)، حين استخدامه للتخفيف من درجة تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر واقعية وبساطة، ولهذا فانه فرق في مفهوم الرشد من ناحية سلوك الافراد، ومفهوم الرشد من الناحية التنظيمية، ومميز أيضاً بين أنواع السلوك، ولقد قسم صور الرشد في القرارات الى ستة أنواع: (ياغي، ١٩٨٨، ص ٦٣).

- الرشد الموضوعي، يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

- الرشد الشكلي، يعكس السلوك الذي يسعى الى تعظيم امكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد الاخذ بعين الاعتبار كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة الاداري على المفاضلة والاختيار.



- سلوك رشيد بصورة واعية، وهو السلوك الذي يؤدي الى استخدام الوسائل المختلفة بصورة واعية.
- الرشد التنظيمي، يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
- الرشد الشخصي، يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.
- سلوك رشيد بصورة متعمدة، وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة.
- ومما يجدر ذكره ان سايمون أيد الرشد الشخصي بعكس النظرية الكلاسيكية التي تؤيد الرشد الموضوعي.

٢. مفاهيم غروس Gross

- لقد أتى Gross بمفهومين جديدين للرشد وهما: (- Gross, 1968,p.550)
- الرشد الإداري السلوك الذي يعتمد على استخدام افضل الطرائق في توجيه عمل الافراد في المنظمة.
 - الرشد التقني السلوك الذي يقوم به الاداري لتطوير المعرفة التقنية والعلمية والهندسية واستخدامها في التنظيم.
- ورأى Gross أن عمل الاداري في اية منظمة يتطلب ان يتصف سلوكه بالرشد، ولعدم تحقيق السلوك المثالي او تحديد درجة الرضى التي يرغب فيها في سلوكه، فان على الاداري ان يعمل على تطوير اسلوب يتناسب مع فلسفته الخاصة في الادارة وسلوكه التنظيمي اثناء عملية اتخاذ القرارات.

٤ . نموذج سايمون في اتخاذ القرارات



قدم سايمون نموذجاً في اتخاذ القرار من خلال تأييده للرشد الشخصي، وعرف نموده بالنموذج الإداري، وسمى الرجل متخذ القرار بالرجل الإداري، الذي يصفه بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، ولهذا فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، وبالتالي فإن الرجل الإداري يبحث ويتخذ القرار بالاعتماد على كل من (المنصور، ٢٠٠٠، ص ٢١ - ٢٢).

- الرشد المحدود.

- الامكانيات المتاحة.

والقرار البديل هو الذي يؤمن له منفعة اقل من الحد الاقصى من المنفعة المطلوبة، وهذا النموذج هو اساس النظرية السلوكية في اتخاذ القرار ويقوم على ما يلي:

- ان يملك الرجل الإداري فكرة عامة عن الاهداف والمشكلات التي يريد ايجاد حلول لها دون ان يتم ترتيبها حسب اهميتها، لانها عديدة ومعياري الترتيب يتغير مع تغير الظروف.

- ان تدرس البدائل وتحلل فقط في حالة وجود حل مرضي، والحل المرضي هو الذي يحقق الاهداف بمستوى اقل من الحد الاقصى، ويعطي عائداً مرضياً وليس عائداً اقصى.

- ان يعرف الرجل الإداري بعض مزايا البدائل وعيوبها، ولا يملك الوقت الكافي لدراساتها كلها.

- ان يقوم الرجل الإداري باختيار أول بديل يحقق مجموعة الاهداف، ثم يقوم بايجاد الحل لمجموعة المشكلات القائمة من خلال خبرته وقدراته الادارية.