

مدرسة اتخاذ القرارات

تعريف القرار:

هو اختيار أو تصرف معين يتم التوصل إليه بعد دراسة مستفيضة للموقف أو المشكلة محل البحث.

اتخاذ القرار:

هو دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات، ويعني هذا أن هناك دائماً خيارات أمام متخذ القرار، عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة، وقد ارتبطت مدرسة اتخاذ القرارات بالعالم (Simon 1960).

صنع القرار واتخاذ القرار:

تنطوي عملية صنع القرار Decision Making على المراحل المتتابعة لتكوين أو الوصول إلى القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها، أما اتخاذ القرار Decision Taking فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار.

وقد أشارت الدراسات الإدارية إلى أنه توجد ثلاثة أنماط إدارية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وهذه الأنماط هي:

١ - الاعتماد على الخبرة والإحساس الشخصي (الخبرة الشخصية).

٢ - الاعتماد على الدراسة والتحليل (الأسلوب العلمي).

٣ - الاعتماد على مزيج من خبرة الشخصية والأسلوب العلمي.

حل المشكلات واتخاذ القرارات:

يبدو للوهلة الأولى أن حل المشكلات واتخاذ القرارات أمران متشابهان، والواقع أن حل المشكلات يتضمن تشخيص المشكلة ومحاولة إزالتها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة، وبهذا فإن اتخاذ القرار هو جزء من عملية حل المشكلات، إلا أن القرار قد يتخذ سواء أكانت هناك مشكلة أم لا؛ لأن اتخاذ القرارات يتم بغرض حل المشكلات، وأيضًا لتحقيق أهداف معينة وتسيير أمور العمل في المنظمات المختلفة النشاط.

وتشبه خطوات حل المشكلات تمامًا خطوات اتخاذ القرار، وعلى ذلك سنوضح خطوات حل المشكلات على أنها نفس خطوات اتخاذ القرار.

نموذج اتخاذ القرارات وحل المشكلات:

يتكون نموذج اتخاذ القرارات وحل المشكلات من عدد من الخطوات المتتابعة والمنطقية، التي تؤدي اتباعها إلى حل المشكلة، وهذه هي الخطوات التالية:

- ١ - تحديد المشكلة.
- ٢ - تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة.
- ٣ - تقييم البدائل.
- ٤ - اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
- ٥ - وضع البدائل (الحلول) موضع التنفيذ.
- ٦ - المتابعة وقياس النتائج.

النماذج:

النموذج هو تمثيل للواقع من (فكرة أو مشكلة أو نمط... إلخ)، ويقوم باستخدام النماذج في حل المشكلات على

أساس أن النموذج هو وسيلة لوصف أو عرض المشكلة، بشكل يساعد على فهمها وحلها.

فوائد النماذج في حل المشكلات:

- فالنموذج يوضح الأفكار أو الأبعاد التي تخص المشكلة.
- يعمل على توضيح العلاقات بين الأفكار أو الجوانب المختلفة للمشكلة.
- يبسط المشكلات المعقدة لكي يسهل فهمها ودراستها.

أنواع النماذج:

تنقسم النماذج إلى نوعين رئيسيين، هما:

١ - نماذج فئوية.

٢ - نماذج نوعية.

أولاً: النماذج الفئوية فتتنقسم إلى نوعين، وهما:

١ - النماذج المفاهيمية Conceptual Models

٢ - النماذج الهيكلية Structural Models

ثانيًا: النماذج النوعية فتنقسم إلى نوعين وهما:

١- النماذج التصورية.

٢- النماذج الرياضية.

وفي حل المشكلات يتم استخدام معظم هذه النماذج، إلا أن أكثرها استخدامًا هي النماذج التصورية والنماذج الرياضية.

النماذج التصورية:

وتقوم النماذج التصورية على أساس رسم المشكلة في شكل أو في صورة معينة؛ لكي يمكن التعبير عن المشكلة في شكل أسهم أو في شكل خارطة تدفق، ويمثل بكل جزء منها جانبًا من جوانب المشكلة، وتشير الأسهم فيها إلى العلاقات بين هذه الجوانب، وتفيد هذه النماذج في عرض وتوضيح المشكلة وسهولة فهمها.

النماذج الرياضية:

وتعتمد على استخدام المعادلات والأساليب الرياضية في حل المشكلات، فعلى سبيل المثال فإن استخدام طريق

السبيلكس يساعد في حل المشكلات المادية في المؤسسات وفي ظل قيود معينة، ونماذج النقل التي تفيد في اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة النقل، ويمكن استخدام الكمبيوتر في حل المشكلات رياضياً؛ خاصة تلك التي تتضمن عدداً كبيراً من الجوانب أو المتغيرات.

أنماط اتخاذ القرارات:

تكون القرارات روتينية (مبرمجة) أو غير روتينية (غير مبرمجة) حسب طبيعة القرار، وقد تكون أيضاً استراتيجية أو إدارية أو تشغيلية حسب المستوى الإداري، الذي تتخذ فيه وحسب أهمية القرار ذاته.

القرارات الروتينية والقرارات غير الروتينية:

القرار الروتيني هو القرار الذي يتم اتخاذه وفقاً لخطوات محددة في كل مرة؛ لأنه يعالج مشكلات روتينية أو متكررة، أو القرار غير الروتيني فهو القرار، الذي يتطلب مهارات إدارية عالية في التفكير والبحث وجمع البيانات، وغالباً لا تتسم هذه القرارات بالتكرار كما في القرارات الروتينية.

وبوضح الجدول (٢)
مقارنة القرار الروتيني، والقرار غير الروتيني

أوجه المقارنة	القرار الروتيني (المبرمج)	القرار غير الروتيني (غير المبرمج)
نوع المشكلة	روتينية متكررة	غير روتينية جديدة
الإجراء	محددة سلفاً ويتبع في كل مرة	غير محدد
عدد البدائل التي تؤخذ في الاعتبار	محدود ومعروف	غير محدود ويتطلب التفكير في اقتراح بدائل جديدة
الوقت اللازم	وقت قصير	وقت طويل
طبيعة البيانات	متوافرة	غير متوافرة
المستوى الإداري	المستوى الإشرافي	المستوى الأعلى والأوسط
دور المدير في التأثير على طبيعة القرار	محدد	تؤثر قسم المدير وانطباعاته الشخصية على عملية اتخاذ القرار
أمثلة	شراء أدوات كتابية أو ورق طباعة	إنشاء قسم جديد أو كلية جديدة

وبوضح جدول (٣)

مقارنة القرار الاستراتيجي والقرار الإداري والقرار التشغيلي

أوجه المقارنة	القرار الاستراتيجي	القرار الإداري	القرار التشغيلي
المدى الزمني	طويل الأجل	متوسط الأجل	قصير الأجل
درجة التكرار	غير متكرر	متكرر	متكرر
مستوى اتخاذ القرار	الإدارة العليا	الوسطى	الإشرافية
نطاق الإشراف	المنظمة كاملة	الإدارات	الأقسام والوحدات الفرعية
تأثير العوامل الخارجية البيئية	مهم جدًا	مهم	متوسط أو قليل الأهمية

استراتيجيات اتخاذ القرار

استراتيجيات اتخاذ القرارات المبرمجة (الروتينية) :

فالقرار المبرمج فهو القرار الذى يتم وفقاً لخطوات محددة لأنه يعالج مشكلات روتينية أو متكررة، وفي مثل هذه القرارات يمكن استخدام بعض النماذج الرياضية أو الحسابات وفقاً لخطوات محددة للوصول إلى حلول بديلة يمكن تقييمها حسابياً أو رياضياً. وهنا فإن الوصول إلى أفضل بديل يمكن أن يتم من خلال تبني استراتيجيات معينة، تناسب طبيعة هذه القرارات، وتفيد هذه الاستراتيجيات في اتخاذ قرارات الشراء بالمنظمات، وفي بعض القرارات ذات الصبغة الكمية، أو القرارات التى يتم اتباع خطوات محددة في اتخاذها.

ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- ١- استراتيجية تعظيم أكبر المنافع.
- ٢- استراتيجية تعظيم أقل العوائد.
- ٣- استراتيجية الأسف.
- ٤- استراتيجية السبب غير الكافى.
- ٥- استراتيجية الخطوات المحددة.

استراتيجية تعظيم أكبر المنافع من القرارات:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس التركيز على تقسيم البدائل والاختيار بينها على أساس أقصى المنافع أو العوائد المتوقعة من كل بديل، ويطلق على هذه الاستراتيجية اسم المعيار المتفائل، ويتم اتباعها إذا كانت الأمور تسير إلى الأحسن في المنظمة أو في الظروف المحيطة بها، ومن ثم يجب اختيار أفضل الحلول التي تحقق أقصى المنافع.

استراتيجية تعظيم أقل العوائد:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس اختيار البديل، الذي يحقق أكبر العوائد من بين أسوأ البدائل، وتسمى هذه الاستراتيجية بالمتشائمة، حيث يتم تحديد أسوأ الفروض واختيار أحسنها، ويتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية في اتخاذ القرارات عندما تكون النتائج والتداعيات المحتملة القرار المتخذ خطيرة أو غير مرغوبة، ويكون متخذ القرار متحفظا (اللعب في المضمون) أو (عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة)، كما يمكن استخدام هذه الاستراتيجيات في ظل

عدم التأكد من العوائد الممتازة أو الجيدة، يفترض متخذ القرار أسوأ المواقف ويختار أحسنها.

استراتيجية الأسف:

فإذا قام متخذ القرار باختيار بديل معين، ثم حدثت ردود أفعال خارجية (مثل: تغير الطلب على منتجات الألبان أو وجود شركة منافسة أو تغير لائحة الصناديق الخاصة بالجامعة ومنها صندوق الزمالة، وصندوق اللجنة الاجتماعية)، ويتبع أسف المدير من أن الاستراتيجية التي اختارها لم تؤد إلى أفضل النتائج.

كيف تحسب الأسف:

الأسف الإداري هو عائد كل استراتيجية أو بديل في ظل ظروف معينة (طلب تغير لوائح ... إلخ) مطروحاً من أفضل عائد، كان من الممكن الحصول عليه، في ظل ظروف أو أحداث معينة.

استراتيجية السبب غير الكافي:

تقوم هذه الاستراتيجية على التقويم والاستفادة من الاحتمالات في ظل عدم التأكد، وتعتمد على فلسفة مؤداها أن المدير لا يعرف احتمال حدوث ظروف معينة مثل حالات الطلب بتغير اللوائح، وبالتالي أصبح عليه أن يفترض تساوى احتمالات حدوث كل حالة من هذه الاحتمالات أو الظروف.

استراتيجية الخطوات المحددة:

وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس تحديد حلول محددة الخطوات، تضمن الوصول إلى حل المشكلة ويطلق عليها لوغاريتم، ويمثل كل منها مجموعة من الإجراءات أو المعادلات أو الاتجاهات المحددة، مثل: برامج الكمبيوتر المصممة لحل مشكلات معينة، والمعادلات الرياضية ومن أدوات هذه الاستراتيجية.

استراتيجيات اتخاذ القرارات غير المبرمجة (غير الروتينية):

تشير الاستراتيجيات السابقة ذكرها إلى المواقف التي

تتضمن بعض الحسابات وصولاً إلى نتيجة كمية محددة إلا أنه في كثير من الأحيان لا يكون القرار أو المشكلة محل الدراسة ذات طبيعة كمية، وقد يكون جديداً أي يتم لأول مرة أو معقداً، وهنا يتم اتباع استراتيجيات مختلفة بعض الشيء ومنها:

- استراتيجية الحل الأمثل.
- استراتيجية الحل المرضى.
- استراتيجية الموقف أو شجرة القرارات.
- استراتيجية الحل العام.

استراتيجيات الحل الأمثل:

وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس اختيار أفضل البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة، ويتطلب القيام بذلك ضرورة اكتشاف وتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل أو الحلول واختيار أفضلها.

استراتيجية الحل المرضى:

الحل المرضى هو الحل الذى يعطى الحد الأدنى أو الإشباع المطلوب، ويمكن اختيار الحل المرضى بغض النظر عن كونه أفضل الحلول أم لا.

استراتيجية الموقف أو شجرة القرار:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن القرار المتخذ هو الذى يتم التوصل إليه فى ضوء الوقف أو الظروف المحيطة، وفى شجرة القرار فإن المدير عليه الاختيار بين خمسة أنواع من عمليات القرار، بناء على عدد محدد من العوامل، وهى:

- ١ - القرار الفردى الكامل أو المتسلط.
- ٢ - القرار الفردى غير الكامل.
- ٣ - اشتراك بعض الأفراد فى القرار.
- ٤ - اشتراك مجموعات العمل فى القرار.
- ٥ - قرار المجموعة.

استراتيجية الحل العام أو الجمهور:

تستند هذه الاستراتيجية إلى فلسفة، مؤداها أن اشتراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في المشكلة سوف يؤدي إلى التوصل إلى حلول أفضل لها. ولكي يتم ذلك، يقوم متخذ القرار بإرسال المشكلة في شكل خطاب أو نشرة إلى الموظفين، ويطلب منهم كتابة آرائهم بشأنها أو مقترحاتهم لحلها أو إعادة المقترحات إليه مرة أخرى.