

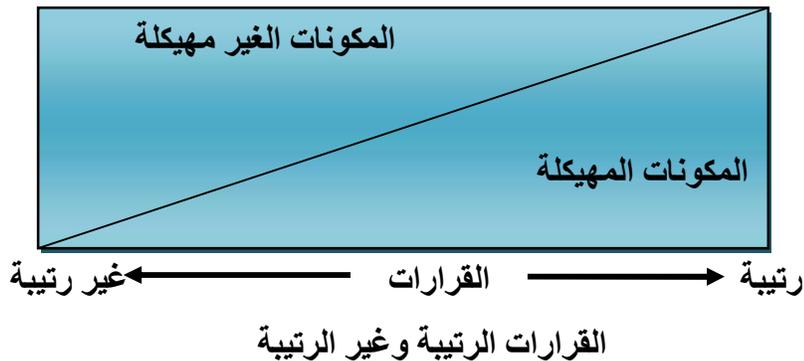
الفصل السادس

❖ :- هو عملية متعددة الخطوات تتوج أخيراً باختيار حل معين كخطوة أخيرة والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق اكبر مجموعة واكل عدد من النتائج الغير مرغوبة لذلك هو يتضمن خياراً واعياً من بين

❖ :- تبوب القرارات ضمن قاعدتين أساسيتين هما :

1. القرارات الرتبية وغير الرتبية : يعكس الشكل الآتي

مهيكلة وغير مهيكلة فالقرارات التي تقترب من النهاية الأولى أي ذات المكونات المهيكلة هي قرارات رتبية فهي تتميز (وتنطوي على إجراءات نمطية في اتخاذها ظروف يسودها الحد الأدنى من اللاتأكد) ويعتمد متخذ القرار هنا على مجموعة من السياسات والطرق النمطية في المعالجة والحساب القرارات في النهاية فهي قرارات تتخذ في مواقف غير مهيكلة ذات طبيعة جديدة وغير مت ويزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة وغياب الطرق المعتمدة في الحل وهي لا تقتصر على القرارات الرتبية والأساسية(مثل شراء شركة أخرى) وحسب أهمية (مثل شراء آلة حاسبة جديدة أو القيام بحملة ترويجية جديدة) ومن سمات هذه القرارات (صعوبة انتقاء الحل الأفضل للمشكلة المعينة ممارسة درجة أعلى من الاجتهاد الشخصي في اتخاذها) .



2. : تسود حالة التأكد عندما يعرف

المدير بوثوق البدائل المتاحة أمامه الظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج منها في المنظمة المعاصرة نادراً ما تتخذ القرارات في حالة التأكد لأن تعقيد وتقلب البيئة والظروف المنظمة تجعل هذه القرارات قليلة العدد .

الإدارية فيها القرارات وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات توزيعات احتمالية لكل من البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة لكل بديل والتي تتضمن الكلف المقترنة به .

اللاتأكد حيث لا يعرف المدير كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية وتنشأ حالة اللاتأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية التي تتميز بهما البيئة والمنظمة معاً .

-:

هناك تفاوت كبير في أنماط اتخاذ القرار بين المدراء فهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية إدراك وفهم وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة وكذلك التفاوت في تنشئتهم الاجتماعية وظروف عملهم والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها والعوامل الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في سلوكهم وتعتمد فاعلية كل نمط على المواقف التي يواجهها المدير في كل حالة فإنه يمكن تبويب

هي:

1. (Decisive) : وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد

القرار فهو يهتم بالسرعة والنتائج والعمل المتحرك مع إهماله للتقارير والدراسات انه يعيدها من قام بأعدادها .

2. (Flexible) : المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة والتي تشمل على تشكيلة

لغرض قيامة باختيارها وبدلاً من تفضيل الحلول المهيكلة والمعروفة فإنه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتعال القبول التدريجي من قبل الآخرين .

3. الهرمي (Hierarchical) : هنا يقوم المدير بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل

فهو يبتغي الكمال والدقة والشمول وبالتالي ينظر التقارير

إنها غير كافية

4. **(Integrative)** : وهو المدير الذي يستعمل توليد حلول عديدة وممكنة في فهو يواصل التعديلات في المنظمة ويرفض التقارير الموجزة مفضلاً الدراسات المعمقة والتحليل المعقدة التي تمثل وجهات نظر متعددة الكاملة بها .

❖ النماذج الأساسية لعملية اتخاذ القرار :-

- شهدت عملية اتخاذ القرار عدة صياغات تحليلية عبر الوقت ويمكن اختيار منها هي :
1. **النظرية التقليدية للقرار** : افترضت هذه النظرية متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة بأنه الاختيار من الناحية الاقتصادية وبهذا يكون القرار الرشيد هو الذي يؤدي تحقيق المصلحة الاقتصادي وافترضت هذه النظرية المعلومات التامة عن الموقف الذي يتطلب القرار وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها إلبان هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي فإنه سوف يختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة ذلك البديل الذي يحقق النتائج الاقتصادية المستهدفة .
 2. **النظرية السلوكية للقرار** : تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار كفرد يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر وكل ذلك يؤثر في عملية متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل وقد برز هنا مفهوم الرشد المحدود الذي يؤكد على متخذ القرار يحدد عدداً قليلاً من البدائل ويتوقع عدداً قليلاً من النتائج لكل بديل للوصول هدف غير مصاغ بدقة وهذا يعني ان متخذ القرار يبحث عن الحل المرضي الذي يتوافق مع مفهوم الرشد المحدود .
 3. **النظرية الموقفية في القرار** : تؤكد المدرسة الموقفية على متخذ القرار يبذل في أسلوبه ت للمشكلة التي يواجهها ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل الآتية :
 - التي تتضمن درجة قربها منها وإطلاعها عليها ووضوحها ودرجة تعقيدها ومدى تغيير المعايير والأهداف والقيود الناظمة لحل المشكلة .
 - بيئة القرار : التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مساءلة المدير الغير بسبب اتخاذه للقرار والقيود المالية والزمانية على القرار .

القرارات الادارية

- **خصوصيات متخذ القرار نفسه :** مثل معرفته وقابليته ودافعه بل وشخصيته وسلوكه فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن تتخذ بحكم العادة في حين ان القرارات المعقدة للمدير وللمنظمة تتطلب استخدام أساليب كمية وتحليلية تعقيداً والمال ومعرفة المدير بخصوصيات القرار وهكذا فأن اختيار اتخاذ القرار هو حصيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح وبين الكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها لك القرار .