

طبيعة إتخاذ القرارات الادارية ومنظوران متكاملان لفهمها

د. عبد الباري درة

مقدمة :

وثمة ميل بين الباحثين لتفضيل منظور على آخر. والاتجاه السليم لفهم العملية هو الاتجاه الذي يجمع بين المنظورين.

أولاً : طبيعة عملية اتخاذ القرارات الادارية :

عملية اتخاذ القرارات الادارية عملية اساسية في حياة أي تنظيم أو مؤسسة، فهي شغل المديرين الشاغل، ومحور أساسي من محاور انشطتهم. وهي كعملية الاتصالات، تتغلغل في كل مظهر من مظاهر الاعمال الداخلية للمنظمات، فالمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة (اساسية أو غير اساسية) تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة.

ولقاء مزيد من الضوء على هذه الوظائف وعلاقة اتخاذ القرارات بها فاننا نقول بان التخطيط هو النشاط الاداري الذي يقوم على تحديد الاهداف والاعمال، والانشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الاهداف، وحصر الموارد اللازمة لكل نوع من انواع النشاط، وحصر الموارد المتاحة للتنظيم، ورسم برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال المتاح منها، كل ذلك في فترة زمنية محددة. ان على أي مدير يقوم بأي نشاط من هذه الانشطة في التخطيط ان يتخذ قرارات بشكل مستمر. اما التنظيم فهو وظيفة انشاء الهيكل المتكامل للمؤسسة أو الجهاز الاداري، وتحديد الاقسام الادارية المختلفة، واختصاصات تلك الاقسام وعلاقاتها المتداخلة، وتحديد خطوط الاتصال والمسؤولية والسلطة في الجهاز. واتخاذ القرارات عملية اساسية في كل هذه الانشطة في التنظيم.

أما التوظيف فيتضمن الانشطة الفرعية التالية: تحديد الاهداف العامة للتنظيم والاعمال المحققة لاهداف، وكوصيف وتحليل لتلك الوظائف والاستناد

تحظى عملية إتخاذ القرارات الادارية باهتمام كل من الدارسين والممارسين في الادارة. اما الدارسون فنادرًا ما نجد في دراساتهم التي تتناول اصول أو التنظيمات فصولاً لا تتعرض بشكل أو آخر لاهمية وطبيعة إتخاذ القرارات الادارية فيها، باعتبار تلك العملية اساسية فيها ذات طبيعة معقدة متشابكة.

اما ممارسو الادارة فيكادون يجمعون على ان إتخاذ القرارات الرشيدة مهارة اساسية من مهارات القائد الفعال.

ومن ناحية أخرى تحتاج عملية إتخاذ القرارات الادارية الى دراسات متعمقة لفهم طبيعتها، والى الاحاطة بوجهات النظر المختلفة لها. وهذا ما يرمي اليه هذا البحث، إذا يحرص على تبيان طبيعة القرارات الادارية ومحاولة إيجاد قنطرة تصل بين منظورين لها، وهما المنظور المعيارى والمنظار الوصفى.

وينطلق البحث من فرضيتين اساسيتين هما:

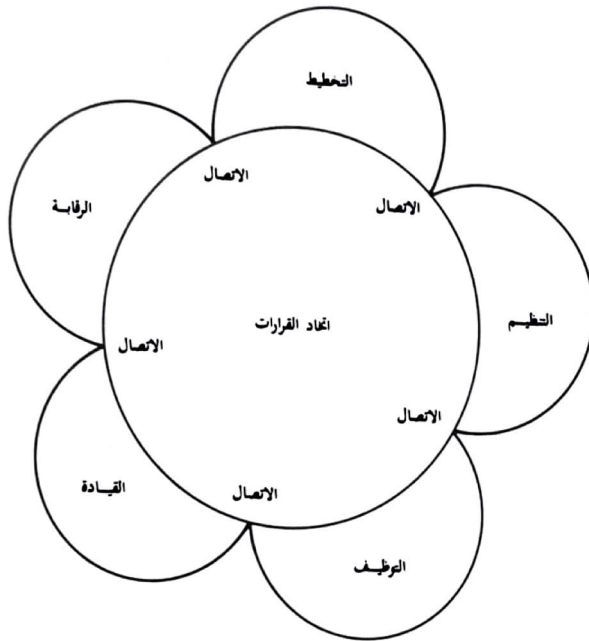
- ١ - ان عملية إتخاذ القرارات عملية اساسية، مستمرة، معقدة متشابكة، ومعيار اساسي من معايير فعالية القائد الاداري الناجح. والالام بهذه الطبيعة متطلب اساسي من متطلبات فعالية المدير العربي.
- ٢ - يكاد الباحث في ادبيات الادارة ان يخرج بمنظورين يتناولان عملية إتخاذ القرارات الاساسية وهما المنظور المعيارى الذي يتحدث عما «يجب» ان يكون، والمنظور المعيارى الذي «يصف» ماهو «واقع» في عملية إتخاذ القرارات الادارية.

والعلم والمعرفة والخبرة، وقرار غير مناسب قد يؤدي الى فشل مؤسسة وقرار آخر غير مناسب قد يجلب لمؤسسة أخرى كثيرا من المتاعب والمشكلات.

بالاضافة الى ذلك كله، فان عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة، تتشابك فيها كثير من العوامل والقوى التنظيمية والاقتصادية والسياسية والقانونية والاخلاقية والاجتماعية والنفسية. فلا غرابة اذن ان يكون المنهج السليم الذي يتبع في دراستها منهجا شموليا عاما. ومن هنا فقد قيل انه يجتمع في اي قرار عنصر الحقائق وعنصر القيم (Values).

وبجدر بنا ان ننوه ايضا الى ان اتخاذ القرارات، كالاتصالات من هذه الناحية كذلك، تتم على اكثر من مستوى: مستوى الافراد، ومستوى الجماعات الصغيرة، ومستوى التنظيمات، ومستوى عدد من التنظيمات، ومستوى المجتمع في دولة أو قطر ما، والمستوى الدولي.

شكل رقم (١)



شكل يبين ترابط العمليات الادارية المتتابعة والمستمرة

ثانياً — منظوران في اتخاذ القرارات الادارية :
المنظور المعياري (Prescriptive) والمنظور الوصفي (Descriptive) ;

ولفهم طبيعة عملية اتخاذ القرارات الادارية، فانه يجدر بالباحث أن يلقي ضوءاً على منظورين شاعا في

اليها فيتحديد مواصفات الاشخاص المناسبين لشغلها، والتنبؤ بالحجم المتوقع من النشاط والاستناد اليه في تقدير الاعداد المطلوبة من كل نوعية من نوعيات الافراد، واعداد خطة للاختيار والمفاضلة بين الافراد المتقدمين للعمل، وتوفير الاشراف على الموظفين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، والتدريب العملي، ووضع اسس عملية ومعايير موضوعية لتقييم المدراء العاملين، ووضع خطة لمكافأة العاملين مادية ومعنوية، والعمل على توفير مناخ فكري مناسب للعاملين يحفزهم على العمل. واتخاذ القرارات عملية اساسية هنا كذلك. أما القيادة فتعني التأثير الفعال لتحقيق الاهداف المرجحة وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم، وربط جهودهم والتنسيق بينهما، وحثهم على العمل، وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم على النتائج، ومن الواضح ان قرارات اساسية يجب ان تتخذ في كل نشاط من أنشطة القيادة.

وتعني الرقابة ملاحظة تنفيذ الاعمال، والتأكد من انها تسير في الاتجاهات المقررة في خطط العمل، ومحاولة اكتشاف اي اتجاه للانحراف عن الأهداف ومعرفة اسباب ذلك، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع وقوعها، واخيرا التأكد من الوصول الى النتائج المحددة التي يرمي أي تنظيم الى تحقيقها.

والواقع انه يمكن اعتبار هذه الوظائف الخمس وظائف عمليات فرعية متتابعة كما يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات بالاضافة الى عملية الاتصال عمليات مستمرة. وبين الشكل رقم (١) فكرة ترابط العمليات المتتابعة والعمليات المستمرة في الادارة^(١).

عملية اتخاذ القرارات اذن عملية مستمرة من وظائف المدير وتمثل نشاطاً غير منقطع من انشطته ومهامه، فهي من هذه الناحية جهد متصل لا يلجأ اليه الاداري اليوم ويمتنع عنه غداً.

وعملية اتخاذ القرارات كذلك مهارة اساسية وضرورية لنجاح المدير، ومعلم اساسي يفرق بين المدير الفاشل والمدير الناجح، ومعياري يميز المدير الفعال عن المدير غير الفعال.

وعملية اتخاذ القرارات ايضا ليست بالعملية السهلة، بل هي مهارة تحتاج الى كثير من نفاذ البصيرة والقدرة

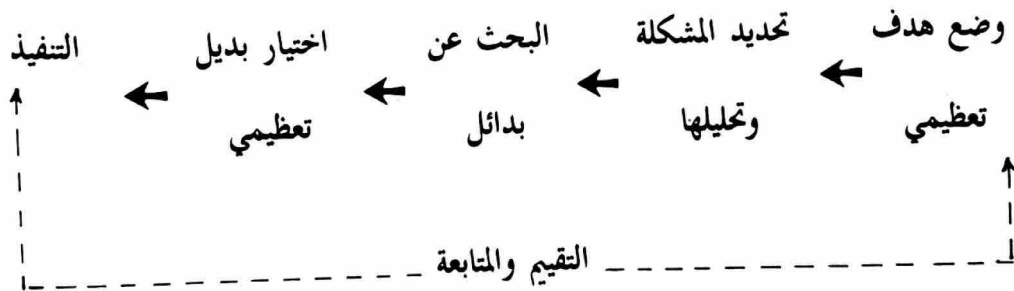
يضع بدائله، وإن يختار منها بديلاً نهائياً؟ كيف نستطيع اتخاذ قرارات مثلى في التنظيم؟
إن هذا المنظور يتضمن الافتراضات التالية عن السلوك الانساني: (٢)

- ١ - الانسان مخلوق «اقتصادي» في طبيعته، وهدفه الاساسي هو تعظيم الرضا والفائدة لنفسه ولمؤسسته.
 - ٢ - في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات معينة، فإن الخيارات المتاحة أمام متخذ القرار تكون معروفة، كما تكون النتائج معروفة، ويطلق على هذا الافتراض أحياناً «افتراض المعرفة التامة».
 - ٣ - إن لدى متخذ القرارات قائمة أولويات أو أفضليات (Order of Preference) تمكنه من ترتيب النتائج المترتبة على القرارات حسب أفضليتها له.
- والشكل رقم (٢) يبين خطوات عملية اتخاذ القرارات حسب المنظور المعياري:

الادبيات التي تتناول اتخاذ القرارات، ونعني بهما المنظور المعياري (Prescriptive) والمنظور الوصفي (Descriptive): فلكل من المنظرين انعكاسات ودلالات على عملية اتخاذ القرارات، ومتخذ القرار نفسه. نعني بالمنظور النظرة الشاملة أو الإطار الفكري العام الذي يتضمن عدداً من المفاهيم والافتراضات والمبادئ والنظريات. وتأسيساً على ذلك فإن المنظور المعياري لاتخاذ القرارات هو تلك النظرة الشاملة أو الإطار الفكري العام الذي يبين الخطوات التي يجب أن تتبع في اتخاذ القرارات، وفي تنفيذها. وبعبارة أخرى فإن ذلك الإطار يبين القواعد والاجراءات التي يحسن بالمدير أن يتبعها إذا ما أراد أن يزيد من الفوائد التي تعود على المنظمة على المدى الطويل، إن من الاسئلة الأساسية التي يحاول هذا المنظور أن يجيب عليها مايلي: ماهو الحل الأمثل؟ وإذا لم يكن هناك حل أمثل فكيف نستطيع تحسينه؟ كيف يمكن لمتخذ القرار الرشيد أن

شكل رقم (٢)

شكل يبين خطوات عملية اتخاذ القرارات
حسب المنظور المعياري



الاقتصادية التقليدية التي تعتبر الانسان الاقتصادي انساناً عقلانياً راشداً (Rational) في نفس الوقت. ويفترض هذا النموذج أن لدى هذا الانسان معلومات كاملة عن النواحي التي تهتمه في بيئته، كما أن لديه نظام

هذا ويسمى بعض الكتاب المنظور المعياري اسم نموذج السلوك التعظيمي في اتخاذ القرارات (Maximizing Behavior Model) (٣)، ويذهبون الى أن فكرة السلوك التعظيمي تمتد بمجذورها الى النظرية

افتراضات المنظور المعياري وهو افتراض وجود قائمة أولويات أو أفضليات لدى متخذ القرار.

٤ - لا يمكن القول بان للتنظيمات هدفاً واحداً، ذلك ان التنظيم يتكون من تحالف عدد من الجماعات كالمديرين والموظفين، والجمهور، ولكل مجموعة من المجموعات مصالح قد تختلف عن مصالح المجموعة الأخرى، ومن ثم يبرز عدد من الاهداف بدلاً من هدف واحد يمكن تعظيمه. ومن هنا فانه بدلاً من تعظيم هدف واحد، يجري ارضاء (Satisfying) مطالب جماعات مختلفة.

ويطلق بعض الباحثين على هذا المنظور اسم المنظور السلوكي (Behavioral) إذ يعني بتحليل عملية اتخاذ القرارات الانسانية دون وضع معيار أو هدف يمكن تحقيقه^(٥). كما يسمية البعض نموذج السلوك الارضائي (Model of Satisfying Behavior) وكلمة «ارضائي» كلمة جوهرية في هذا المنظور أو النموذج. فالتنظيم يتكون من عدد من التحالفات أو المجموعات الصغيرة، وتكون مهمة متخذ القرار (أو المدير) التوفيق بين مصالح وأهداف المجموعات بدلاً من تعظيم هدف أو مصالح مجموعة واحدة. وبهذه الطريقة فان توفيقاً مرضياً يتبع، وليس نتاجاً تعظيماً.

ومن ناحية أخرى فان عملية الارضاء والتوفيق تظهر في مراحل عملية اتخاذ القرارات. فمتخذ القرار يضع هدفاً وفقاً لأسس ذاتية، ثم يقوم بتحديد وتحليل المشكلة، ثم يقوم بتقييم البدائل. وفي هذه المرحلة فان متخذ القرار بدلاً من أن يقارن جميع البدائل، فانه يختار بطريقة عشوائية بديلاً واحداً. ومهما كانت المعلومات متوافرة لديه، فانه في الواقع يعرف طريقاً واحداً أو طريقاً محدوداً للعمل. ومن ثم فاننا نقول أنه يعمل تحت ظروف من الرشد المحدود أو المقيد (Bounded Rationality) ومن الجدير بالذكر ان متخذ القرار حسب هذا المنظور لا يقيم الا بديلاً واحداً ويرى مدى تحقيقه بهدف مرض. وإذا اكتشف ان البديل يحقق الهدف بطريقة معقولة، فانه يتبناه، وإذا وجد أنه لا يرضى ذلك الهدف فانه يضع بدائل أخرى بطريقة متتابعة (Sequentially) حتى يصل الى بديل يحقق نتائج مرضية. ومن ثم ينفذ القرار ويتابع. وبين الشكل رقم (٣) مراحل عملية اتخاذ القرار وفق المنظور الوصفي أو السلوكي أو الارضائي:

أفضليات مستقرة ثابتاً، ومهارة تمكنه من تقدير جميع الخيارات المتاحة أمامه، والوصول الى خيار يمكنه من الوصول الى أقصى ما ينبغي من السعادة والفائدة. وتعتبر النظرية الاقتصادية التقليدية المنظمة نظاماً مغلقاً (Closed System) فيما يتعلق باتخاذ القرارات. ويتضمن نموذج النظام المغلق العناصر التالية:

١ - هدفاً أو أهدافاً ثابتة لا تتغير نسبياً.
٢ - بدائل معروفة ومرتبطة بالاهداف، ونتائج معلومة لتلك البدائل.
٣ - قواعد متعارف عليها لترتيب البدائل حسب أفضليتها.

٤ - تعظيماً لشيء ما في شكل ربح أو دخل أو بضائع أو منفعة.
٥ - اهمالاً للقيود والمحددات التي تفرضها البيئة الخارجية.

أما المنظور الثاني فهو المنظور الوصفي (Descriptive) في اتخاذ القرارات، ويعني هذا المنظور بوصف الكيفية التي تتخذ بها القرارات في الواقع. ويحرص هذا المنظور على الاجابة على اسئلة أساسية ومنها: ماالعوامل التي تؤثر على سلوك متخذ القرار؟ ماالقرارات الحقيقية التي تتخذ عادة في التنظيمات؟ وكيف اتخذت تلك القرارات فعلاً؟

ويقوم هذا المنظور على افتراضات هذه أهمها:

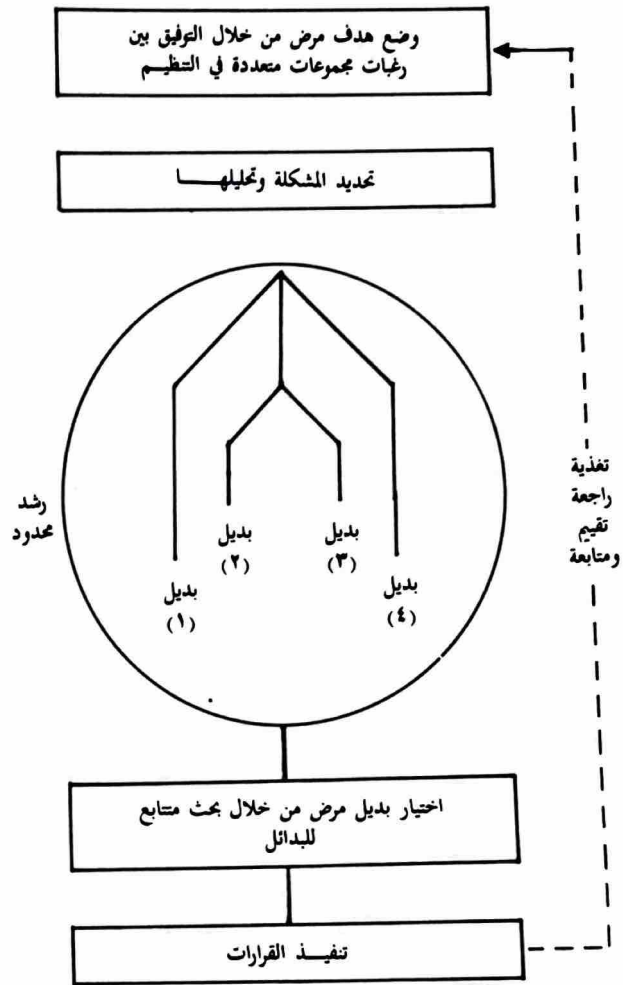
١ - الانسان متخذ القرار ليس مخلوقاً اقتصادياً بل مخلوق اداري (Administrative Man) محدودة في قدرته على الحصول على معلومات كاملة عن البدائل المطروحة أمامه والنتائج التي تترتب عليها.^(٤)

٢ - ان الانسان، بسبب قدرته المحدودة على الحصول على معلومات كاملة عن المشكلة التي تواجهه، والبدائل التي يطرحها، فان رشده رشد محدود (Bounded Rationality) وهذا عكس الافتراض الذي يبني عليه المنظور المعياري الذي يذهب الى وجود معلومات كاملة لدى متخذ القرار، ومن ثم فان رشده رشد كامل.

٣ - ان المعلومات عن البدائل ونتائجها لا تعطي لمتخذ القرار، بل عليه أن يبحث عنها. ويكون هذا البحث بأسلوب متتابعي (Sequentially)، وبهذا فان المتتابع الذي يتم فيه الحصول على المعلومات يؤثر على القرار النهائي. وهذا الافتراض يتناقض مع الافتراض الثالث من

شكل رقم (٣)

شكل يبين خطوات عملية اتخاذ القرارات حسب المنظور المعياري.



قراراته ينظر الى المشكلة نظرة جزئية، ويركز في بحثه على الجوانب المهمة للموضوع،^(٧) ثم أنه لا يوجد مدير يتبع المدخل الآخر الذي يسمى «المدخل العقلاني الشامل» (Rational Comprehensive Approach) عند دراسته لمشاكل معقدة فيضع بدائل متعددة، ويقارن بينها بطريقة راشدة مستوفية.

نخلص من هذا العرض للمنظورين المعياري والوصفي (السلوكي) الى أن المنظور الاول منظور شائع بين دراسي عملية اتخاذ القرارات، فمتخذ القرار في نظرهم يضع جميع البدائل، ويقدر الاحتمالات جميعا، ويبين نتائج كل بديل بشكل كمي. ولكن هذا المنظور يغفل في الواقع عوامل سلوكية متعددة لا يمكن وضعها بشكل كمي. كما أن المنظور الاول يمكن ان يصلح لتنظيمات كبيرة الحجم، تتميز عملياتها الادارية بالتعقيد. أما المنظمات الصغيرة فان الاساليب السلوكية تكون اكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات بها.

ومجمل القول ان المنظور الاول لا يصف على وجه الدقة اتخاذ القرارات الانسانية، بل يضع قواعدا واجراءات يمكن ان تفيد في تعظيم السلوك الانساني. أما المنظور الثاني فانه لا يضع مثل تلك القواعد والاجراءات، بل يكسب الباحث والممارس للادارة نظرات عميقة في عملية اتخاذ القرارات الانسانية كما تحدث على أرض الواقع.

وتأسيساً على ذلك فان لكل منظور جوانب قوة، وانه لا غنى بدارس اتخاذ القرارات وممارستها من الاستفادة من جوانب القوة، والابتعاد عن جوانب القصور.

ومن هنا فان علينا ان نجتمع بين مزايا كل من المنظورين عند دراستنا لعملية اتخاذ القرارات الادارية ذات الطبيعة المعقدة المتشابكة المستمرة في التنظيمات الحديثة.

ويعتبر «هربرت سايمون» من دعاة نموذج السلوك الاضائي وكذلك «سايرت ومارش» (Cyert & March)^(٦) وقد بينوا جميعاً أن هذا النموذج أكثر واقعية من النموذج السابق، بالنسبة للقرارات العادية قصيرة المدى، وفي شركات الاعمال في مجال تقدير المبيعات ومستويات الانتاج، والتسعير.

ومن العلماء الذين يمكن ادراج نظريتهم تحت المنظور الوصفي «تشارلز لندبلوم» (C. Lindblom) فهو يتفق مع هربرت سايمون في وجوب تبسيط عملية اتخاذ القرارات بسبب عجز قدرات متخذ القرارات العقلية عن التعامل مع متغيرات كثيرة معقدة. ويعتبر لندبلوم صاحب النموذج الجزئي المتزايد (Incremental Approach) الذي يذهب الى أن المدير عند اتخاذه

المراجع

الهوامش

1. Cyert, Richard M. and March, James G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
2. Duncan, W. Jack. *Essentials of Management*; Second Edition. Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1978.
3. Duncan, W. Jack. *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1978.
4. Ford, Robert C. and Heaton, Cherrill P. *Principles of Management: A Decision-Making Approach*. Reston, Virginia: Reston Publishing Co., Inc., 1980.
5. Harrison, E. Frank. *The Managerial Decision-Making Process*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1975.
6. Lindblom, Charles E. *The Policy-Making Process*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1968.
7. Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. Third Edition. New York: McMillan, 1976.
- Robert C. Ford and Cherrill P. Heaton, *Principles of Management: A Decision-Making Approach* (Reston, Virginia: Reston Publishing Co., Inc., 1980, p. 20. (١)
- W. Jack Duncan, *Essentials of Management: Second Edition* (Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1978), p. 261. (٢)
- E. Frank Harrison, *The Managerial Decision-Making Process* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1975), pp. 62-70. (٣)
- Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*; Third Edition (New York: McMillan, 1976), p. 198. (٤)
- W. Jack Duncan, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1978), p. 129. (٥)
- Richard M. Cyert and James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963). (٦)
- Charles, E. Lindblom, *The Policy-Making Process*, (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1968), pp. 26-27. (٧)