

الجزء الأول: حدد المفاهيم التالية (8ن)

1. عملية اتخاذ القرار: «تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار بين بديلين 1ن.

2. القرار الأوتوقراطي والقرار الديمقراطي: يحتكر فيها المدير كافة السلطات، ولا يفوض السلطة، ولا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار تماما، و الديمقراطي يشارك المدير مرؤوسيه في اتخاذ القرار 2ن.

3. التجنب الدفاعي: هروب المدير من اتخاذ القرار، لأنه غير قادر على إيجاد حل لمواجهة المشكلة، فيترك له المهمة لغيره، حتى لا يتحمل المسؤولية. 2ن

4. المشاركة في اتخاذ القرارات: "هي التفاعل أو الانضمام في اتخاذ القرارات بين المديرين والمرؤوسين. 2ن

5- الفرق بين الأساليب الكمية والأساليب التقليدية لاتخاذ القرار:

1ن.....

الجزء الثاني: عملية اتخاذ القرار تمر بعدة عمليات إدارية هامة، وتتضمن عمليات ومراحل متميزة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل لموقف معين، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. اشرح ذلك باختصار (5ن)

مراحل عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر الأداء الصحيح، وأساس العملية الإدارية، على نجاح القرارات التي تتخذ على مستواها، وتمر هذه العملية بمجموعة

مراحل هي:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

ومن الأمور التي يجب على متخذ القرار التعرف عليها هي معرفة المشكلة، ثم التعرف على طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهميتها،

وتحديد أغراضها، وأسبابها، وما هو الوقت اللازم لحلها، واتخاذ القرار المناسب المتعلق بها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات.

لا بد من جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشكلة محل القرار، لأنه كلما جمع متخذ القرار قدر كبير من المعلومات الدقيقة وتحليلها تحليلًا دقيقًا، ومقارنة الحقائق والأرقام، والخروج بمؤشرات، ومعلومات تساعده على اتخاذ القرار المناسب،

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها:

ويتوقف عدد البدائل على عدة عوامل أهمها: وضع المنظمة، السياسة التي تطبقها، الثقافة التنظيمية لها، إمكانياتها المادية، الوقت اللازم لاتخاذ القرار، اتجاهات المدير، والقدرات التي يملكها، حيث تسمح هذه العوامل بتصنيف البدائل وترتيبها، والتوصل إلى عدد محدد منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المقاضلة بين البدائل المتاحة، واختيار البديل المناسب، وفقا لمعايير أهمها:

- يجب أن يحقق البديل الهدف المسطر، ويساهم في تحقيقه.
- لا بد أن يتفق البديل مع أهداف المنظمة، وقيمتها.
- عدم معارضة أفراد المنظمة للحل البديل، وقبولهم لتنفيذه.
- احترام السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي لا بد منه حتى تتحقق النتائج
- مدى ملائمة البديل مع عوامل البيئة الخارجية للمنظمة، والعادات والتقاليد لأفرادها
- المعلومات المتوفرة عن بيئة المنظمة
- وجود عائد مهم عند تطبيق البديل.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار، وتقييمه

لا بد من اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار، وتطبيق البديل المناسب، حتى يتم تحقيق أحسن النتائج من هذا القرار، ويعد تطبيق القرار يقوم المدير بتقييم القرار ليرى درجة فاعليته، ومقدار نجاحه في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

أما عملية المتابعة فتقتضي ضرورة أن يكون متخذ القرار متحري للدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، واكتشاف مواطن القصور، ومعرفة أسبابها، وتحديد سبل العلاج.

الجزء الثالث: نظرية اتخاذ القرار نظرية لتحديد الطرق المثلى لاتخاذ القرار، من أجل مساعدة متخذ القرار على اختيار

الحل ذو الفائدة الأكبر، والتكلفة الأقل، وتتعدد هذه النظريات بين نموذج عقلاني مثالي، وبين نموذج مثالي جزئي.

اشرح ذلك. (10ن).

تركز هذه النظرية أو تسمى أيضا نظرية النموذج العقلاني المثالي واهم روادها نابور، هنري فايول على فكرة القرار الرشيد أو العقلاني ولها أفكار أهمها:

- على متخذ القرار أن يسعى إلى الوصول إلى حل أمثل الذي يحقق له أكبر منفعة لأنه صاحب قدرات عقلية كبيرة؛
- على متخذ القرار أن يتبع خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف على المشكلة، وتحديد جميع البدائل ثم التعرف على جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج وصولا إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى فائدة ويحل المشكلة؛
- النظرية أهملت أهمية قيود البيئة المحيطة بالمنظمة، ولم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري؛
- أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات.

2. النظرية السلوكية: أو النظرية المثالية الجزئية لسايمون (الرشد المحدود):

يطلق 'سايمون' مصطلح المثالية الجزئية على المثالية غير الكاملة، والذي يتحقق عند مستوى معقول من الرشد الإداري، ويطلق عليه المستوى المرضي، الذي يتحقق عندما تتم عملية اتخاذ القرارات عند مستوى أقل من المستوى الأمثل، بحيث يتلائم مع تغييرات المحيط، والإمكانيات يحدد متخذ القرار المستوى المرضي من النتائج قبل البدء في عملية اتخاذ القرار، ويستمر حتى الحصول على حل مقبول مرضي وليس شرط مثالي وهذا بسبب:

- الواقع به معلومات غير كاملة؛

- وجود قيد الزمن المتاح؛

- يتدخل في القرار عوامل شخصية تنظيمية وبيئية ليست بالضرورة مثالية.

وبالتالي نستنتج أن نظرية سايمون انتقدت النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار عن طريق استبدال نموذج الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق الحد الأعلى للمنفعة، بنموذج الرجل الإداري الذي يتمثل في الرضى بأقل من الحد الأعلى للمنفعة.

كما نوضح أن:

- النظرية السلوكية تربط بين القرار والسلوك التنظيمي، لأنها ربطت بين اتخاذ القرار وسلوك الفرد الجماعة المنظمة؛
- عملية اتخاذ القرار عملية أساسية في السلوك والمنظمة هي هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا كجماعات.
- تطرقت إلى معوقات اتخاذ القرار في البيئة الخارجية أو الداخلية.
- اتخاذ القرار عملية معقدة لأنها تتأثر بالسلوك البشري، وهذا الأخير معقد ومتداخل.