

ملخص المحاضرة 8

تابع اتخاذ القرارات "

المنهج السليم لاتخاذ القرارات لا يقتصر على الجانب الاداري فقط ,, بل يمتد الى جوانب حياتنا العامة [١] ولهذا سُمي (علم الحياة) ..

مراحل اتخاذ القرارات :

المرحلة الاولى : تشخيص المشكلة

يجب على المدير أن يدرك تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهميتها وعدم الخلد بين " أعراضها وأسبابها " ، ، و الوقت الملائم للتصدي لحلها ، ، وهذه الطريقة تمثل ثمر من 90% من حل المشكلة لاتخاذ القرار المناسب و الفعال ..

ب مثلاً : نحنُ أمام ظواهر مختلفة في المجتمع تحتاج الى معرفة أسباب ظهورها و إيجاد طرق لمعالجتها و الحد من تكرار ظهورها مرة أخرى >> هذه هي الطريقة الصحيحة التي يجب على المدير البارع أن يتبعها لحل المشكلة ..

أما طريقة " المدير الغير بارع " في حل المشكلات هي :

أصدار قرارات سريعة دون التعمق في أسبابها و البحث عن جذورها مما يؤدي الى تكرار ظهورها مرة أخرى..>> هذه طريقة خاطئة

مثال لحل المشكلات من واقع حياتنا :

انخفاض المبيعات لمنتج معين ، ، مدير التسويق البارح يسعى للبحث عن أسباب هذا الانخفاض وبالتالي البحث عن الحلول ، ، ف يضع احتمالات تُبرر عدم ارتفاع المبيعات ، مثلاً من ضمنها :

انخفاض جودة المنتج نفسه ، ارتفاع سعر المنتج عن المنتجات المشابهة و المطروحة في السوق ، البيع في أماكن بعيدة عن المستهلك أو غير مناسب لعملية البيع و التسويق ، وجود عيوب في طاقم العملة التسويقية و مسوّقين ذو كفاءة منخفضة ..

و يسعى إلى إيجاد الخلل و الحل المناسب له ، مثلاً عمل دورات تدريبية للمسوّقين و المنتجين لرفع كفاءتهم ، رفع جودة المنتج ، اختيار الامكنة المناسبة للبيع و التسويق ، تسعير أنج طبقاً لمعايير الجودة و تكاليف الانتاج الصحيحة

المرحلة الثانية : جمع البيانات و الحقائق

أخطراً يمكن أن تتعرض له منظمة ما ، هو أن يسعى مديرها إلى اتخاذ قرارات تتعلق بها بناءً على "رؤيته و رأيه و خبرته فقط" دون الاستناد إلى الحقائق و البيانات ، التي يجب عليه أصلاً تجميعها وليس تجمع الآراء ، ، لأن الآراء قد تحتل الخطأ أو الصواب و يؤدي إلى ألوع في " مصيدة الخبرة " ..

البيانات و المعلومات " حقائق " ولكنهما غير مترادفتان لأن :

البيانات مثل : المواد الخام ، تخضع لعمليات معالجة و تنتج : المعلومات .. وَ
تنقسم إلى :

1/ بيانات و معلومات أولية و ثانوية :

الأولية هي التي : تعتمد على من يجمعها / الثانوية هي التي : تعتمد على جهود
الآخرين في عمل التقارير ..

2/ بيانات و معلومات كمية : تعتمد على الكمّ و يعبر عنها بالأرقام ..

3/ بيانات و معلومات نوعية : تعتمد على الرسوم البيانية ..

4/ الأمور و الحقائق

المرحلة الثالثة : تحديد البدائل المتاحة و تقويمها

عند الوصول إلى مرحلة طرح الأفكار ، لا يجب وضع قيود للفكر الابداعي ، عند

دراسة البدائل لتاحة يجب ترتيبها و تصنيفها للتوصل إلى عدد محدود منها "

الاحتفاظ بالحلول المناسبة و التخلص من الغيرفيد منها " حتى يسهل تقييمها :

حسب المعايير لاختيار الحل البديل المناسب ..

٨ عند النقاش في الحوار يجب على المدير أن يعطي الموظفين فرصة لطرح آفأرهم وآرائهم وآخضاعها للتأارب .. وآترك الآفكار الآتصادمية الآتي يمكن أن تقضي على ما يمكن أن يردنا من آفكار لآل المشكلة ..

المرآلة الأربعة : آختيار آلل البديل المناسب

آتم المفاضلة بين البدائل المتاحة لآختيار آلل الأنسب للمشكلة ، ويتم وفق معايير معينة ، أهمها :

1/ آآقيق البديل للهدف : أي آلل للمشكلة ..

2/ اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وآهدافها وآآراءاتها ..

3/ قبول أفراد المنظمة للآل وآستعدادهم لتنفيذه ..

4/ درجة تأثير البديل على العلاقات الأنسانية النأآة بين أفراد التنظيم ..

5/ درجة السرعة المطلوبة في آلل البديل ..

6/ مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الآأرجية للمنظمة مثل العادات وآ التقاليد ..

7/ القيم وآنماط السلوك وآأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه بذه البيئة من عوامل مسأعدة أو معوقة لكل بديل ..

8/ المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة ..

9/ كفاءة البديل ، و العائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار ..

المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ الحل و تقويمه

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار عندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ف عملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة ليساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها وأيضاً تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار..

المشاركة في اتخاذ القرارات لاكتشاف مزايا المشاركة

وتساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبولاً لدى العاملين

و تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و بين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى. ولها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها ..
وتساعد في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وأشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات ..

الاحتياطات عند مشاركة الأفراد :

1/ إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم و يمتلكون مهارات تمكنهم من المساهمة فيها ..

2/ تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة وتحديد البدائل على أساسها ..

3/ إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية .

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

يعدّ واحداً من أفضل الأساليب الابداعية في اتخاذ القرارات ، خاصة إذا اختير أعضاء الجماعة اختياراً سليماً ..

من أهم الأسباب للأخذ بالأسلوب الجماعي :

المعلومات / الالتزام بالتنفيذ / الابداع / التطور

مزايا و عيوب الأسلوب الجماعي :

العيوب

المزايا

آستهلاك الوقت	التأكيد على مبدأ الشورى
الهيمنة من قبل البعض	الوصول إلى قرارات أفضل
الناتج بالتفكير الجماعي " نظرية القطيع "	الوصول إلى بدائل أفضل
تشتت المسؤولية	القبول
-	رفع الروح المعنوية

عوامل المفاضلة بين الأسلوبين :

- 1/ الرغبة في الوصول إلى الحلول الابداعية
- 2/ مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة
- 3/ مقدار المعلومات المتاحة للفرد أو الجماعة
- 4/ مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل
- 5/ حاجة العاملين إلى التفاعل الاجتماعي
- 6/ الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء المجموعة
- 7/ الحاجة للتطوير الشخصي و الوظيفي
- 8/ تجنب احتمال حدوث صراع بين الجماعة

الحاسب الآلي و اتخاذ القرارات

نظام مساندة القرار الجماعي " GDSS " :-

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي ، يتم من خلاله مساندة متخذي القرار للعمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات المعقدة وغير الواضحة و هو نظام يركز على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات من خلال تسهيل عملية لاتصال بين أعضاء الجماعة ..

نظام خبير " EXPERT " :-

وهو يعتمد على الذكاء الصناعي الذي يهدف إلى تطوير الحاسبات لآلية بحيث يكون لها إمكانيات وتفكير و بصر الكائن

نظام دعم المدير " ESS " :-

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي ، ويستهدف مساعدة القيادات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات و هو يختلف عن نظام مساندة القرار حيث يستخدم العديد من أجهزة الحاسب الآلي المتطورة يمكن القول أن استخدامات تقنية المعلومات في اتخاذ القرارات مازال ينظر إليه بحذر عموماً ..

انتهى الملخص .. "

سَاطَمُ الْعَنْزِيّ