

المحاضرة الثانية

عملية اتخاذ القرارات (2)

مراحل عملية اتخاذ القرارات ::

تمر عملية صنع القرار بمراحل معينة , هذه المراحل كانت ولا زالت موضع جدل وخلاف لدى المهتمين بالإدارة , إلا أن هناك شبه إجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذه , ويختلف عدد وترتيب هذه المراحل من مفكر إلى آخر , إلا أنه طبقاً للأسلوب العلمي يمر القرار بعد بمراحل .

هل يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل ؟

لا يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل , فهناك القرارات المبرمجة والروتينية التي تتخذ وفقاً لما هو محدد في اللوائح والأنظمة دون حاجة لمثل هذه الخطوات , مثل القرار الخاص بشراء ورق طباعه أو الخصم على موظف مهمل .

إن هذه الخطوات أو المراحل اللازمة لاتخاذ القرارات يمكن تطبيقها على المواقف أو المشاكل الحرجة التي تواجه المنظمة والتي قد تؤثر على استمرارها أو بقائها في ميدان الإنتاج أو تحقيق الأرباح .

مراحل عملية اتخاذ القرارات ::

خامساً : تضيق البدائل المتاحة

أولاً : التعرف على المشكلة وتحديدتها

سادساً : تقييم البدائل والاختيار بينها

ثانياً : تشخيص المشكلة

سابعاً : تنفيذ القرار ومتابعته

ثالثاً : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة

رابعاً : تحليل مزايا وعيوب كل بديل

أولاً : التعرف على المشكلة وتحديدتها

وهذا يتضمن :

- تعريف المشكلة
- كيف يمكن تحديد المشكلة ؟
- تحديد أبعاد المشكلة
- الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عن التعرف على المشكلة وتحديدتها .

• تعريف المشكلة :

المشكلة عبارة عن موقف يستلزم اتخاذ قرار , هذا الموقف يواجه المدير أو المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة من الأفراد العاملين معه , ومن صفات هذا الموقف أو المشكلة الغموض أو التعارض بين عدة أمور , لذا المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيق الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة .

• كيف يمكن تحديد المشكلة ؟

بالإجابة على التساؤلات التالية :

- ★ ما هو نوع المشكلة ؟
- ★ كيف نشأت هذه المشكلة ؟ وما هي أسباب أو مسببات هذه المشكلة ؟
- ★ ما هي النقاط الأساسية أو الجوهرية في شكله ؟
- ★ متى يجب أن تحل المشكلة ؟
- ★ لماذا نريد أن تحل المشكلة ؟
- ★ ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها ؟

في ماذا تفيد إجابة الأسئلة السابقة ؟

الإجابة على هذه الأسئلة تساعد المدير أو صاحب القرار على **معرفة جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها** , مما يساعد في التوصل إلى قرارات سديدة , تنتهي إلى حل المشكلة على رضا الجميع على هذا القرار .

• تحديد أبعاد المشكلة :

قد يظهر تحليل المشكلة الكثير من التشعبات والفروع , لا بد لصاحب القرار أن يضيق حدودها كي **يحدد المشكلة** التي يقوم بإصدار قرارات بشأنها , **فيتجنب** بذلك مواجهة كم ضخم من المشاكل يؤدي به إلى الوقوع في متاهة الخلط بينها وعدم الوصول إلى حل لأي منها .

• الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدها :

يجب مراعاة أمرين هامين :

أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار .

ثانياً : أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان .

☒ الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار:

كلما كان الوقت أطول كلما أتبع صاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة واستكمال المعلومات ومناقشة الجزئيات والتفاصيل بدرجة أعمق , مما يساعد على أن يكون القرار المتخذ أدق وأفضل .

☒ إصدار القرار في الوقت المناسب :

لا بد أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان , لأن **التأجيل** قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ , كما أن **التسرع** في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه .

ثانياً : تشخيص المشكلة

ويتم التشخيص عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها , ثم يتم تعريفها بشكل دقيق , أي تتضمن هذه المرحلة خطوتين

: أ – جمع البيانات والمعلومات

ب – تعريف المشكلة

أ- جمع البيانات والمعلومات :

بعد أن ينتهي المدير من تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار، يبدأ في جمع بيانات ومعلومات عن كل ما يحيط بهذه المشكلة من ظروف وحقائق وملازمات ودراساتها ، **ويتوقف نجاحه في اتخاذ القرار على دقته في هذه الدراسة** ، بهذا يجب العناية بتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة ، وتحديد المصادر التي يمكن استيفائها منها ، وإذا اتضح له بعد جمع المعلومات أن هناك غموضاً في نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات التي تحيط بها ، فعليه القيام باستيفاء هذه النقاط .

كيف يمكن للمدير أن يسهل الحصول على البيانات والمعلومات ؟

أن **يحدد شكل نمطي بسيط للمعلومات** التي يريد الحصول عليها ، ويرى أنها تساعد في إصدار قراراته ، كأن يعد جدولاً أو استمارة يحدد بها المعلومات المطلوبة لكي يساعد مصدر المعلومات على سهولة استيفاء بياناتها وإرسالها في الوقت المحدد . ولا بد من تحديد الوقت التي تصل فيه هذه المعلومات إلى المدير ، بحيث يتمكن من مراجعتها واستكمال المعلومات في حالة وجودها ناقصة أو غير مستوفاة .

ب- تعريف المشكلة بشكل دقيق :

بمعنى أن **نحدد العامل المحدد** ، والمقصود بالعامل المحدد هو **العامل الرئيسي في المشكلة** ، وبذلك نكون قد وصلنا إلى صلب أو حقيقة المشكلة ، ولا يبقى بعد ذلك إلا **التعرف على المشاكل الفرعية وحصنها** ، لأن كل مشكلة تتضمن مشكلة أساسية وهو ما يسمى بالعامل المحدد ومجموعة من المشاكل الفرعية المرتبطة بهذه المشكلة .

ثالثاً : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة

أي مشكلة لها أكثر من حل ، وكلما أمكن **عرض أكبر عدد من البدائل** ، بل عرض كافة البدائل الممكنة ، كلما **زادت القدرة** على اتخاذ القرار السليم ، **وبقدر أهمية المشكلة بقدر أهمية التنقيب عن عدد أكبر من البدائل** ، ومن الصعب على المدير أو صانع القرار أن **يكون عالمياً بكل الحلول** ، فأن الإداري الناجح يعتمد على معلومات الآخرين وخبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة وذلك عن طريق إجراء المناقشات وعقد الاجتماعات .

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل