المحاضرة (١) : [عملية اتخاذ القرارات]

* سنتناول ما يلي : عملية اتخاذ القرارات :

- أهمية عملية اتخاذ القرارات .
- تعريف عملية اتخاذ القرارات .
- مواقع اتخاذ القرارات .
- كيفية صنع القرار.
- أنواع القرارات .
- مراحل صنع اتخاذ القرارات .
- عملية صنع القرارات و علاقتها بوظائف بالإدارة .
- عوائق اتخاذ القرارات .
- الشورى أو المشاركة في صنع القرار .
- صنع القرارات في الجماعة .
- مشكلات صناعة القرار .

> أهمية عملية اتخاذ القرارات :

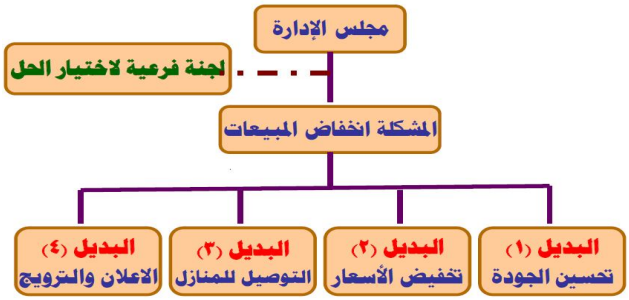
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير ، بل هي صلب عمل المدير فهي وظيفة أساسيها يمارسها المديرون في كل وقت من الأوقات . فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات .

- ويرتبط نجاح المنظمة و استمرارها و تفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة ، لذلك يجب أن تتوافر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية .

* هل يقتصر اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية العليا ؟

لا تقتصر عملية اتخاذ القرارات على مستوى إداري دون سواه . إذ المفروض أنها عملية تمارس في جميع المستويات ويقوم بها كل مدير .

> تعريف عملية اتخاذ القرارات :



+ هي عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل ، و يتم هذا الاختيار بعد دراسة تحليلية موسعة لكل جوانب الموقف موضوع القرار .

+ هي اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً و يحقق نتيجة .

- نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة اتفقت على أن القرار بوجه عام هو اختيار بين بديلين أو أكثر .

> مواقع اتخاذ القرارات : - لابد من تحديد مواقع اتخاذ القرارات المختلفة مثل قرارات الإنتاج و التخزين و التسويق و الأفراد و الأموال .... إلخ . - تنازلي . - تصاعدي . - مركزي . - لا مركزي .

- تنازلي : أي ينبع من المستويات الأعلى فالوسطى فالأدنى .

- تصاعدي : أي ينبع من أسفل و يرفع حتى يصل إلى الإدارة العليا .

- مركزي : أي تتخذ من المستويات العليا في التنظيم .

- لا مركزي : أي تتخذ من المستويات الدنيا في التنظيم .

*** كيف نعرف مركزية و لامركزية المنظمة ؟**

إذا وجدنا أغلبية القرارات تتخذ في أعلى الهيكل التنظيمي ، فمعنى ذلك أن عملية اتخاذ القرارات ذات صبغة مركزية ، ولكن إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في الجزء الأدنى من السلم الإداري ، فإننا نقول أن العملية لامركزية و محررة للقيود التي كثيرا ما تكبل المنشأة في تحركاتها السريعة و المطلوبة في عصرنا .

> حالات الطبيعة بالنسبة للمستقبل : هناك ثلاث مساحات متدرجة لعملية صنع القرارات :

+ حالات عدم التأكد العالية من المخاطرة و غير محسوبة و هي قرارات غير روتينية .

+ المخاطرة المحسوبة و كلما ازدادت نسبة المخاطرة ازداد هامش الربح .

+ حالات التأكد و تسمى بالقرارات الروتينية المتكررة

> أنواع القرارات :

١) مبرمجة روتينية – غير قابلة للبرمجة غير روتينية .

٢) نتائج – وسائل

٣) إستراتيجية – إدارية – تشغيلية .

١) القرارات المبرمجة و الغير مبرمجة :

+ قرارات مبرمجة روتينية :

و هي متكررة يتم صنعها من وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع .

- ويمكن أن توضع لها لوائح و قوانين في دليل الأنظمة و الإجراءات الخاص بالمنظمة ، و بذلك لا نحتاج إلى كثير من التفكير و التحليل لاتخاذها . و أمثلة هذا النوع من القرارات عمليات التفتيش على جودة الإنتاج .

+ قرارات غير قابلة للبرمجة غير روتينية :

و هي قرارات كثيراً ما تكون وحيدة و متداخلة في عناصرها ، و تتطلب العديد من التحليل و الإجراءات قبل صنعها ، و قد تكون عليها محددات أو قيود من حيث الوقت أو سياسة الدولة أو المعتقدات الثقافية . مثل إضافة مبنى للمباني القائمة .

٢) قرارات النتائج والوسائل :

+ قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج :

و هي القرارات التي تحدد النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها ، مثل قرارات تحديد أهداف المنظمة ، و يستند هذا النوع من القرارات إلى الحكم الشخصي للإدارة فيما ترغب من تحقيقه من أهداف .

+ قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق وسائل :

و هي القرارات التي متعلقة بكيفية الوصول إلى تحقيق الربح ، و هذا النوع من القرارات يعتمد على المنطق و المعقولية و يبتعد عن التقدير و الحكم الشخصي بقدر الإمكان ، و أغلب القرارات الإدارية هي قرارات و وسائل .

٣) القرارات الإستراتيجية و الإدارية و التشغيلية :

+ القرارات الإستراتيجية :

القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة و علاقتها التبادلية ، مثل القرارات الخاصة بتحديد أصناف السلع المطلوب إنتاجها ، وسياسات التنويع و التشكيل للمنتجات ، و هذا النوع من القرارات عادةً ما يتخذ في أعلى المستويات الإدارية .

+ القرارات الإدارية :

و هي القرارات المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحديد العلاقات بين الوظائف و حدود السلطة و ترتيب العمل .

+ القرارات التشغيلية :

و تتعلق بالأساليب الإنتاجية التي تحقق ربحاً أو تخفض التكلفة .

*** لابد من التمييز بين مفهومي عملية صنع القرار و اتخاذ القرار . حيث أنهما يفسران أو يستخدمان على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه ، و الواقع خلاف ذلك ..**

- عملية صنع القرار :

هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة .

- عملية اتخاذ القرار :

فإنه يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرار . وبالتالي فهو مرحلة من عملية صنع القرار و ليست مرادف لها .

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحآب ..~