

مقرر

صنع القرارات وحل المشكلات

ل. د. عبد القادر مبارك

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى الثامن

اعداد وتجميع الملخص:

SOONAA

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [1]

سنناول ما يلي:

- أهمية عملية اتخاذ القرارات.
- تعريف عملية اتخاذ القرارات.
- مواقع اتخاذ القرار.
- كيفية صنع القرار.
- أنواع القرارات.
- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- عملية صنع القرارات وعلاقتها بوظائف الإدارة.
- عوائق اتخاذ القرارات.
- الشورى أو المشاركة في صنع القرار.
- صنع القرارات في الجماعات.
- مشكلات صناعة القرار.

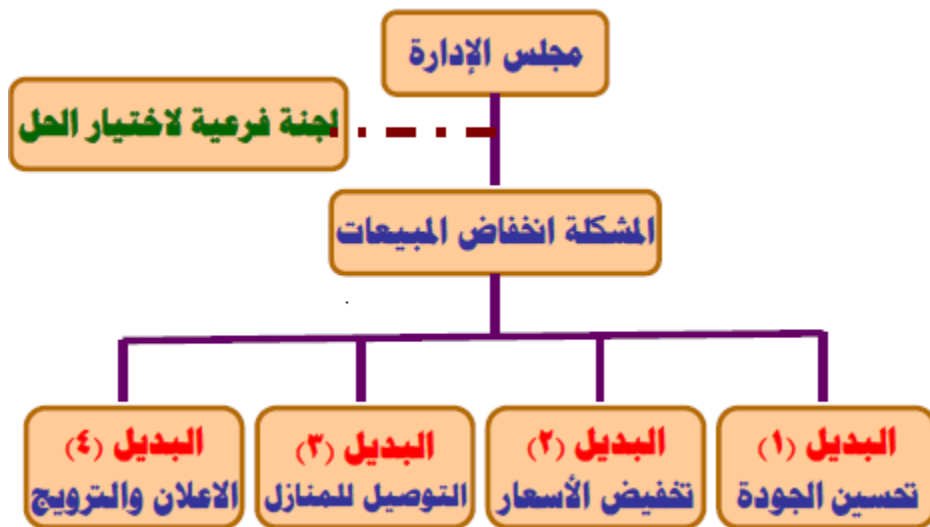
أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير، بل هي صلب عمل المدير، فهي وظيفة أساسية يمارسها المدبرون في كل وقت من الأوقات. فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات ويرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها 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 القرار 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:

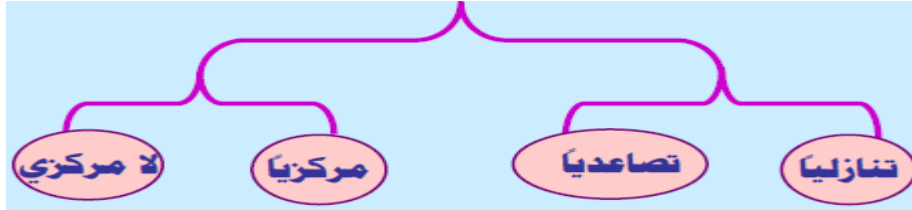


"عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، و يتم هذا الاختيار بعد دراسة تحليلية موسعة لكل جوانب الموقف موضوع القرار" اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة..

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

مواقع إتخاذ القرار:

لابد من تحديد مواقع اتخاذ القرارات المختلفة مثل قرارات الإنتاج والتخزين والتسويق والأفراد والأموال.....الخ.



- **تنازلياً:** أى ينبع من المستويات الأعلى فالوسطى فالأدنى.
- **تصاعدياً:** أى ينبع من أسفل ويرفع حتى يصل إلى الإدارة العليا.
- **مركزي:** أى تتخذ في المستويات العليا من التنظيم.
- **لا مركزي:** أى تتخذ في المستويات الدنيا من التنظيم.

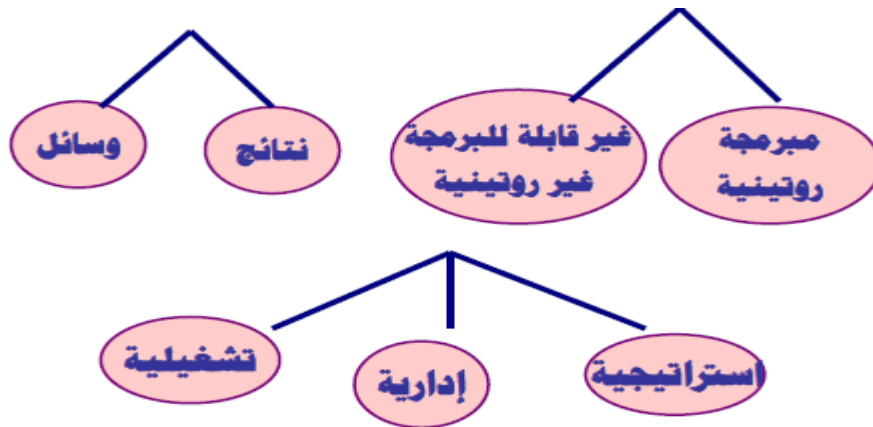
كيف نعرف مركزية ولا مركزية المنظمة؟

إذا وجدنا أن 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 ومحيرة للقيود التي كثيراً ما تكبل المنشأة في تحركاتها السريعة والمطلوبة في عصرنا.

حالات الطبيعة بالنسبة للمستقبل:

هناك ثلاث مساحات متدرجة لعملية صنع القرارات:

- حالات عدم التأكد العالية المخاطرة وغير محسوبة وهي قرارات غير روتينية.
- المخاطرة المحسوبة وكلما ازدادت نسبة المخاطرة ازداد هامش الربح.
- حالات التأكد وتسمى بالقرارات الروتينية المتكررة.

أنواع القرارات:

القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

قرارات غير قابلة للبرمجة غير روتينية.	قرارات مبرمجة روتينية
وهي قرارات كثيراً ما تكون وحيدة ومتداخلة في عناصرها، وتتطلب التحليل والعديد من الإجراءات قبل صنعها، وقد تكون عليها محددات أو قيود من حيث الوقت أو سياسة الدولة أو المعتقدات الثقافية. مثل إضافة مبنى للمباني القائمة.	وهي متكررة يتم صنعها من وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع. ويمكن أن توضع لها لوائح وقوانين في دليل الأنظمة والإجراءات الخاصة بالمنظمة، وبذلك لا نحتاج إلى كثير من التفكير والتحليل لاتخاذها. وأمثلة هذا النوع من القرارات عمليات التفتيش على جودة الإنتاج.

قرارات النتائج والوسائل:

قرارات إدارية تهدف الى اتخاذ وسائل	قرارات إدارية تهدف الى تحقيق نتائج
وهي القرارات المتعلقة بكيفية الوصول إلى تحقيق الربح، وهذا النوع من القرارات يعتمد على المنطق والمعقولة ويتعد عن التقدير والحكم الشخصي بقدر الإمكان، وأغلب القرارات الإدارية هي قرارات وسائل.	وهي القرارات التي تحدد النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، مثل قرارات تحديد أهداف المنظمة ويستند هذا النوع من القرارات إلى الحكم الشخصي للإدارة فيما ترغب تحقيقه من أهداف.

القرارات الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية:

القرارات التشغيلية	القرارات الإدارية	القرارات الإستراتيجية
تتعلق بالأساليب الإنتاجية التي تحقق ربحاً أو تخفض تكلفة.	وهي القرارات المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد العلاقات بين الوظائف وحدود السلطة وترتيب العمل.	القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية، مثل القرارات الخاصة بتحديد أصناف السلع المطلوب إنتاجها، وسياسات التنوع والتشكيل للمنتجات، وهذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ في أعلى المستويات الإدارية.

لا بد من التمييز بين مفهومي عملية صنع القرار واتخاذ القرار. حيث أنهم يفسران أو يستخدمان على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه، والواقع خلاف ذلك ، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، أما اتخاذ القرار فإنه يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرار، وبالتالي فهو مرحلة من عملية صنع القرار وليست مرادفة لها.

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [2+ 3]

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 بعدة مراحل.

- 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 طباعة 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 بقاءها في ميدان الإنتاج أو تحقيق الأرباح.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:

أولاً: التعرف على المشكلة وتحديد	ثانياً: تشخيص المشكلة
ثالثاً: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة	رابعاً: تحليل مزايا وعيوب كل بديل
خامساً: تضيق البدائل المتاحة	سادساً: تقييم البدائل والاختيار من بينها
	سابعاً: تنفيذ القرار ومتابعته

أولاً: التعرف على المشكلة وتحديد

وهذا يتضمن: تعريف المشكلة ،، كيف يمكن تحديد المشكلة؟ ،، تحديد أبعاد المشكلة ،، الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديد

❖ تعريف المشكلة:

المشكلة عبارة عن موقف يستلزم اتخاذ قرار، هذا الموقف يواجه المدير أو المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة 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 لاتضييق 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 المشكلة؟ ما هي النقاط الأساسية أو الجوهرية في المشكلة؟ متى يجب أن تحل المشكلة؟ لماذا نريد أن نحل المشكلة؟ ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها؟

. في ماذا تفيد الإجابة على الأسئلة السابقة؟

الإجابة على هذه الاسئلة تساعد المدير أو صاحب القرار على معرفة جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها، مما يساعد في التوصل إلى قرارات سديدة، تنتهي إلى حل المشكلة وإلى رضا الجميع عن هذا القرار.

❖ **تحديد أبعاد المشكلة:**

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

❖ **الأمر التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدتها:**

يجب مراعاة أمرين هامين:

- أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار:

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

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

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، أى تتضمن هذه المرحلة خطوات:

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 القرارات على دقته في هذه الدراسة، لهذا 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 فيها 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 وحصرها، 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 عالماً بكل الحلول، فإن الإداري الناجح يعتمد على معلومات الآخرين وخبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة وذلك عن طريق إجراء المناقشات وعقد الاجتماعات.

رابعاً: تحليل مزايا وعيوب لكل بديل:

ويمكن أن تدرج المزايا في جانب والمضار في جانب، فلكل بديل مزايا وعيوب، وهذه المرحلة شاقة وصعبة، والسبب في صعوبتها هو أن المزايا والعيوب لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل، ومن المخاطر الخطيرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذي يحقق أكبر مزايا، إذا لابد من وزن هذه المزايا بعناية تامة.

خامساً: تضيق البدائل المتاحة:

لا بد من تضيق البدائل في أقل عدد ممكن، فتحذف البدائل غير ممكنة التطبيق، أو التي لا تتفق مع إمكانيات المنظمة. فالعقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من 6 إلى 7 بدائل.

سادساً: تقييم البدائل والاختيار من بينها:

المقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب، واختيار البديل المناسب، ومهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية المستخدمة في عملية صنع القرار، فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على الحكم الشخصي للمدير وقدرته وبعد نظره في تقييم البدائل واختيار أفضلها، وهذه المرحلة تعتبر أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين. غير أنه يجب ملاحظة أن القرار في بعض الأحيان قد يكون رفضاً لكل البدائل المطروحة للاختيار.

سابعاً: تنفيذ القرار ومتابعته:

- تنفيذ القرار. - متابعة القرار.

➤ تنفيذ القرار:

المفروض أن القرار يتخذ لينفذ، لذلك لا بد أن يصل القرار إلى المسؤولين عن تنفيذه، وأن يهيئ لهم المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه، فنجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته، ولكن يعتمد على فعالية التطبيق، لذلك لا بد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يتفهموا القرار ويقتنعوا به، لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ.

➤ متابعة القرار:

بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع تنفيذ القرار، وذلك للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في القرار، فتعمل على تعديلها بما يتلاءم مع الظروف إذا كان التعديل جائزاً، أو تؤخذ هذه النواحي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة.

- هل توجد فواصل زمنية بين خطوات اتخاذ القرارات؟

قد لا توجد فواصل زمنية بين كل خطوة والتي تليها، بل إنه في كثير من الأحيان تندمج خطوات أو أكثر، فلا يحس بها متخذ القرار، إلا أنه كلما تم إعطاء العناية الكافية لكل خطوة من هذه الخطوات كلما زادت درجة التأكد من فعالية القرار المتخذ.

صنع القرارات فى الجماعات:

عندما تكبر الشركات أو المنظمات ويزداد حجمها وتزداد فيها المشكلات، فإن القرارات أو بعضها تصدر من جماعات، هذه الجماعات تكون فى صورة أشكال مختلفة مثل:

- المؤتمرات - اللجان - المجالس - فريق العمل لمهمة - اجتماعات مديري الإدارات

اللجان:

اللجان من أهم أشكال الجماعات لاتخاذ القرارات، وعادة ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان، فمنهم من يستبعتها ، ومنهم من يستخدمها، ولكي يقرر أي إنسان استخدام أسلوب اللجان فى عمليات صنع القرار من عدمه. لا بد من أن يتبين المزايا والمضار أو السلبيات.

مزايا وإيجابيات اللجان:

- الحصول على ميزة الرأي الجماعي.
- تحفيز الأفراد على تنفيذ القرارات.
- وسيلة لتدريب الأعضاء على عملية صنع القرارات.
- تتيح اللجان فرصة لعرض اهتمامات الجماعات المختلفة.
- تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع.

مضار أو سلبيات اللجان:

- ارتفاع التكاليف.
- البطء فى اتخاذ القرارات.
- ربما تؤدي إلى عدم الوصول إلى قرار.
- سيطرة رئيس الجلسة على القرارات.
- تمبيع المسئولية.

القرارات التي تحال الى اللجان:

نظرا لما للجان من عيوب، فلا يجب أن تحال إليها كل المشاكل، وإنما بعض المشكلات التي تفرض أن يكون القرار فيها من اختصاص لجنة أو جماعة مثل:

- أي قرار يتطلب آراء فنية من خبراء.
- القرارات التي يتضمن تطبيقها إدارات كثيرة.

عملية صنع القرارات وعلاقتها بوظائف الإدارة:

إن وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عبارة عن اتخاذ قرارات.

التخطيط:

- تحديد الأهداف الأساسية للإدارة.
- وضع السياسات مثل سياسات البيع بالنقد أو بالتقسيط.
- تحديد مدة الخطط.
- تحديد المعدات والأفراد المطلوبة لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها.

التنظيم:

- تحديد الحجم المطلوب للمنظمة، ووحداتها الإدارية.
- تحديد درجة المركزية أو اللامركزية المطلوب تطبيقها.
- تحديد نطاق الإشراف أو الرقابة.
- تحديد درجة استخدام اللجان .
- تحديد موقف الإدارة من التنظيمات غير الرسمية.

التوجيه:

- تحديد مدى تطبيق الأسلوب الديمقراطي أو الأوتوقراطي في التوجيه والقيادة.
- تحديد الوسائل التي ستتيح في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل.
- تحديد أساليب الاتصال بالمرؤوسين.

الرقابة:

- تحديد أنواع المعايير الرقابية المطلوبة في مجالات النشاطات المتعددة.
- تحديد الأساليب الرقابية المطلوب استخدامها.
- تحديد طبيعة وأنواع المعلومات المطلوبة للرقابة.
- تحديد إجراءات تصحيح الانحرافات.

العلاقة بين الرقابة وعملية اخاذ القرارات:

تعتبر وظيفة الرقابة مكملية لعملية اتخاذ القرارات، حيث أن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل، والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به إلى الماضي.