

الموضوع الثاني (المحاضرة الرابعة + الخامسة)

قرارات إدارة الإنتاج والعمليات

- أوضحنا في الموضوع السابق أن المهمة الأساسية لإدارة الإنتاج ج و العمليات تتمثل في إدارة عملية التحول الإنتاجي .
- لإدارة تلك المهمة يمارس مدير الإنتاج والعمليات ثلاث وظائف رئيسية هي التخطيط والتنظيم والرقابة .
- لإتمام تلك الوظائف يلزم اتخاذ العديد من القرارات التي تكفل تحقيق أهداف النظام الإنتاجي
- في هذا الموضوع سنتناول بعض المفاهيم والأساليب الكمية لاتخاذ القرارات في مجال الإنتاج والعمليات أولاً: مفهوم القرارات واتخاذ القرارات..

* اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية في أي منظمة فالمدير ورئيس العمل في أي موقع ما هو إلا صانع القرار.

*القرارات يتم ترجمتها إلى أعمال ومهام يقوم أفراد المنظمة بتنفيذها كل في نطاق اختصاصه.

* القرارات لفظ بديل للاختيار والقرارات ماهي إلا اختيارات من بين :

1/ الحلول البديلة لمشكلة معينة.

2/ سبل العمل المتاحة لتحقيق هدف محدد.

أولاً: مفهوم القرارات واتخاذ القرارات..

- عملية اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة متتالية من الخطوات والإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار الحلول البديلة وإصدار القرار الخاص بتنفيذها وتمثيل تلك الخطوات في :

1- تحديد المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها أو الهدف المراد تحقيقه :

- تستغرق هذه الخطوة 50% تقريبا من وقت وجهد صنع القرار

- الفشل في التحديد الواضح والدقيق للمشكلة المطلوب علاجها أو الهدف المراد تحقيقه يعني أن جميع المراحل التالية سوف تؤدي إلى توجيه الجهود والإمكانات نحو معالجة مشاكل فرعية بدلا من التركيز على المشكلة الأساسية أو تحقيق هدف آخر غير الهدف المراد تحقيقه

- يجب في هذه المرحلة التفريق بين:

1/ الظاهرة : مصطلح يستخدم للتعبير عن العلامات أو الأعراض أو النتائج التي يمكن ملاحظتها في موقف معين مثل ملاحظة مدير الإنتاج أن هناك تزايد في كمية الفاقد أثناء العمليات الإنتاجية.

2/ المشكلة : مصطلح يستخدم للتعبير عن السبب أو مجموعة الأسباب التي تكمن وراء الأعراض والعلامات التي تمثل الظاهرة

*قد يكون السبب وراء تزايد كمية الفاقد هو وجود عيوب فنية في الآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج يتم منة خلالها فقد الخامات .

مفهوم القرارات واتخاذ القرارات..

عملية اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة متتالية من الخطوات والإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار الحل البديلة وإصدار القرار الخاص بتنفيذها وتمثيل تلك الخطوات في :

2/ تحديد البدائل أو سبل العمل التي تكفل علاج المشكلة أو تحقيق الهدف :

*نفرض أن البدائل التي تكفل علاج المشكلة السابقة وهي وجود عيوب فنية في الآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج هي :

أ- إنشاء جهاز فني متخصص للصيانة والإصلاح

ب- استبدال الآلات المعيبة بأخرى جديدة من نفس النوع

ج- تدريب عمال الإنتاج على اكتشاف وإصلاح العيوب الفنية بالآلات.

د- أحلال الآلات والمعدات المستخدمة بأنواع أخرى أكثر تطوراً

هـ - عدم فعل أي شيء وترك النظام الحالي كما هو

3/ تحليل وتقييم النتائج المترتبة على كل بديل .

4/ اختيار أنسب البدائل و اتخاذ القرار.

5/ متابعة وتحليل نتائج التنفيذ:

* حيث يجب متابعة نتائج تنفيذ القرار للتعرف على مدى نجاح البدائل .

* قد تكشف نتائج متابعة التنفيذ عن ضرورة إعادة النظر في القرار المتخذ أو اتخاذ قرارات أخرى وفقاً لما يستجد من أحداث لم تؤخذ بالحسبان عند إصدار القرار الأول .

* يتضح أن عملية اتخاذ القرار حلقة متكاملة ما تكاد تنتهي حتى تبدأ من جديد.

ثانياً: البيانات و المعلومات :

- لاتخاذ قرارات سليمة يجب أن تتوفر المعلومات الصحيحة.

* مازال البعض يستخدم لفظ البيانات لمرادف للمعلومات رغم وجود اختلاف بين اللفظين كالتالي:

أ- البيانات :

- مجموعة الحقائق أو الرموز أو الأرقام التي ليس لها معنى أو قيمة ولا تصلح بصورتها الحالية كأساس لاتخاذ القرار مثل الأرقام 10,15,30 والتي تعتبر بيانات لا قيمة ولا معنى لها بهذه الصورة .

ب- المعلومات:

- بيانات تمت معالجتها وفقاً لمجموعة من الأسس أو القواعد مما يجعل لها معنى وقيمة .
- معالجة البيانات تشير إلى عمليات ترتيب و تصنيف أو تبويب أو إجراء بعض العمليات الحسابية عليها ثم تنقيتها وتلخيصها وعرضها بشكل يسهل فهمه من جانب مستخدميها.
- إذا أضفنا إلى الأرقام المذكورة كمثال على البيانات أنها تمثل عدد الوحدات المنتجة وبها عيوب فنية وتم تصنيفها حسب نوع المنتج والآلات المستخدمة في إنتاجها فأنها ستكون معلومات يمكن اتخاذ قرار على أساسها
- معالجة البيانات لتصبح صالحة لاستخدامها لإتخاذ القرار مسألة نسبية حيث ترتبط بشخص متخذ القرار أو المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها أو الهدف المطلوب تحقيقه.
- المعلومات التي تصلح لاتخاذ قرار من وجهة نظر الشخص (س) قد لا تكون صالحة لشخص (ص)
- المعلومات التي تصلح لاتخاذ قرار اليوم لا تصلح لاتخاذ نفس القرار بالمستقبل.

ثالثاً: مناخ اتخاذ القرار:

يمكن تقسيم المناخ الذي يتخذ فيه القرارات إلى ثلاث حالات أساسية:

أ- حالة التأكد التام.

- * فيها يعتقد متخذ القرار بأن حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث على وجه التأكيد.
- * مهمة متخذ القرار في هذه الحالة هي اختيار البديل الذي يحقق أكبر منفعة أو عائد ممكن.
- * حالة التأكد التام من الظروف المتوقعة مستقبلاً أمر يكاد يكون نادراً في قطاع الأعمال بصفة عامه وفي قطاع الإنتاج والعمليات بصفة خاصة.

ب- حالة المخاطرة :

- * فيها يستطيع متخذ القرار أن يحدد عدداً من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل واحتمالات حدوث كل حاله من هذه الحالات أو الأحداث.
- * يتم تحديد احتمالات وقوع الأحداث بأحد أسلوبين:

- الاحتمالات الموضوعية حيث يتم حسابها من خلال تحليل البيانات التاريخية المتجمعة وعلى أساس أن ما حدث في الماضي هو خير مرشد لما سيحدث في المستقبل .

- الاحتمالات التقديرية أو التحكيمية ويتم تحديدها على أساس الخبرة والتقدير الشخصي و استطلاع آراء الخبراء المتخصصين .

ج- حالة عدم التأكد

* فيها لا يستطيع متخذ القرار تحديد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل حتى وأن تمكن من تحديد تلك الحالات.

رابعاً: الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات :

توضع استراتيجيات الإنتاج في أي مشروع في ضوء مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تمثل بيئة النظام الإنتاجي

تقاس فعالية مدير الإنتاج والعمليات في اتخاذ القرارات على أساس ابتكاره ومهارته في تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي:

- التكيف مع عناصر البيئة الخارجية التي تحيط به
- العوامل الخارجية هي القوى المؤثرة التي تؤثر في اتخاذ القرار ولكن لا يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وما عليه إلا أن يتكيف معها أو يستجيب لها مثل:

(1) العملاء .

(2) المنافسين .

(3) القرارات والقوانين الحكومية .

(4) التطورات التكنولوجية .

(5) الظروف الاقتصادية .

- التنبؤ بدرجة التغير المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية والاستعداد لمواجهتها العوامل الداخلية هي القوى التي تؤثر في اتخاذ القرار ويمكن لمتخذي القرار التحكم فيها أو السيطرة عليها مثل:

- مستوى جودة المنتجات.

- طرق وأساليب العمل.

- الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لنظام الإنتاجي.

- استخدام القوى التي بإمكانه التحكم فيها لمصلحته والتي تساعد على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية

كثيراً ما يقع مديرو الإنتاج والعمليات في بعض الأخطاء عند إصدارهم للقرارات ويمكن حصر هذه الأخطاء في :

1-إتخاذ القرارات المسكنة:

تأخذ القرارات المسكنة أحد شكلين:

أ- العلاج المؤقت للمشكلة المطلوب حلها.

ب- علاج الظواهر أو أعراض المشكلة دون محاولة التعرف على المشكلة ذاتها.

2- اتخاذ القرارات في وقت غير مناسب:

يأخذ هذا الخطأ أحد مظهرين:

أ- اتخاذ القرارات في وقت متأخر عن الوقت المناسب

*يؤدي ذلك إلى :

- تفاهم المشكلة

- خلق العديد من المشاكل الإضافية

ب- اتخاذ القرار قبل الوقت المناسب

*يؤدي هذا إلى حدوث أضرار في بعض الأحيان نتيجة تغيير الظروف المحيطة بالقرار من وقت إلى آخر.

3- اتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه.

* اتخاذ القرار في حد ذاته لا قيمة له ما لم يتم تنفيذه والتعرف على نتائجه.

*متابعة تنفيذ القرار جزء لا يتجزأ من مسؤولية متخذ القرار.

عبق انثوي