

## المحاضرة الثانية عشر: مهارات اتخاذ القرارات (١)

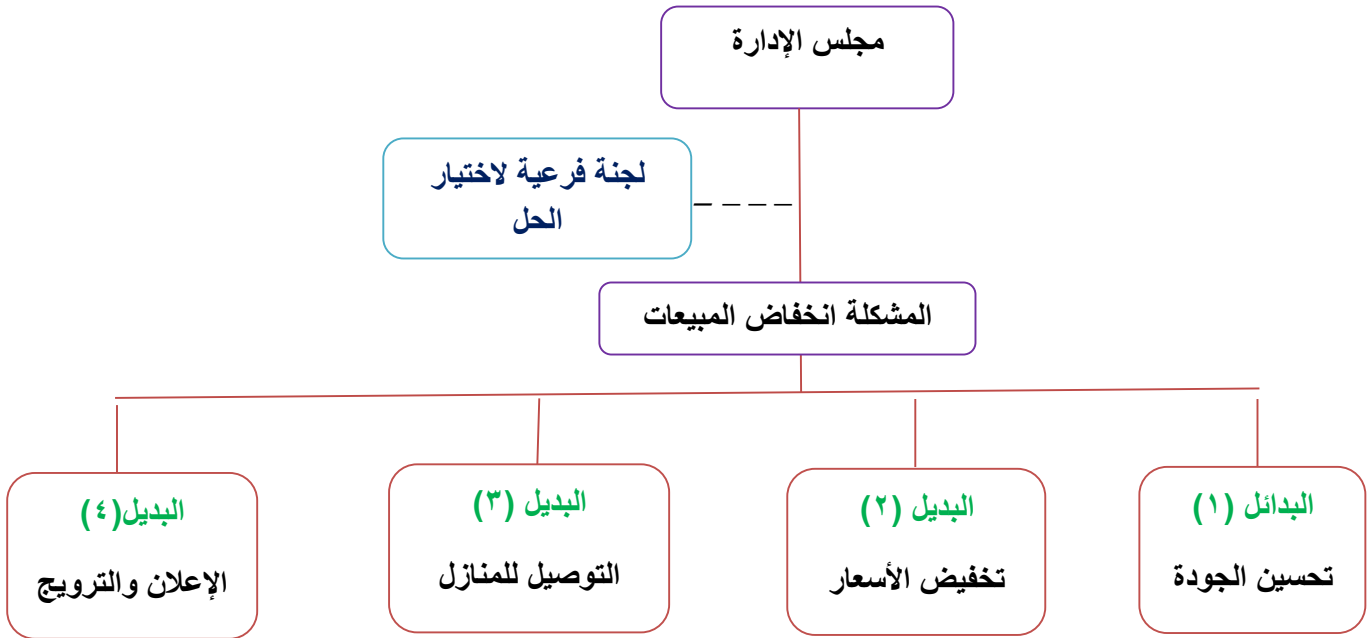
### ❖ أهمية عملية اتخاذ القرارات

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 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.

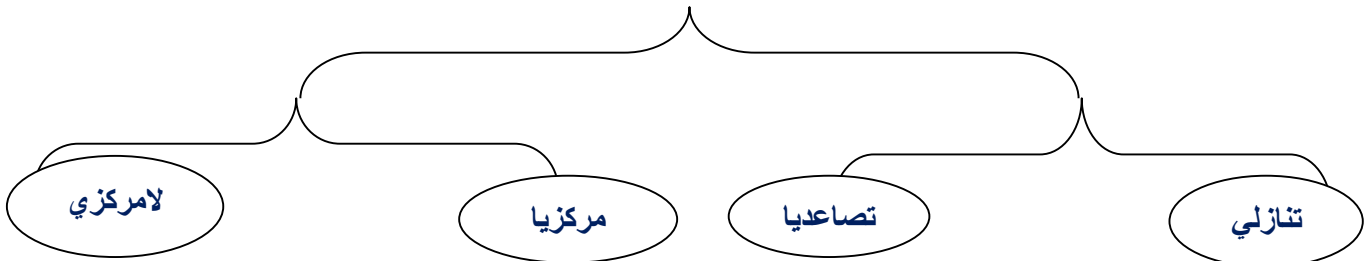
### ❖ تعريف عملية اتخاذ القرارات



- عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، ويتم هذا الاختيار بعد دراسة تحليلية موسعة لكل جوانب الموقف موضوع القرار - اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة. نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة اتفقت على القرار بوجه عام هو اختيار بين بديلين أو أكثر.

### ❖ مواقع اتخاذ القرار

لا بد من تحديد مواقع اتخاذ القرارات المختلفة مثل الإنتاج والتخزين والأفراد والأموال..... الخ.



تنازلي ← أي ينبع من المستويات الأعلى فالوسطى فالأدنى

تصاعدي ← أي ينبع من أسفل ويرفع حتى يصل إلى الإدارة العليا

مركزي ← أي تتخذ في المستويات العليا من التنظيم

لا مركزي ← أي 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 إن العملية لا مركزية ومحركة للقيود التي كثيرا ما تكبل المنشأة في تحركاتها السريعة والمطلوبة في عصرنا.

❖ الحالات الطبيعية 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
هي قرارات كثيرا 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 <b>مثل</b> 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 الخاص بالمنظمة وبذلك لا نحتاج إلى كثير من التفكير والتحليل لاتخاذها. <b>وأمثلة</b> هذا النوع من القرارات عمليات التفنيش على جودة الإنتاج.

قرارات إدارية تهدف إلى اتخاذ وسائل	قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج
وهي القرارات المتعلقة بكيفية الوصول إلى تحقيق الربح، وهذا النوع من القرارات يعتمد على المنطق والمعقولة وابتعد 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 الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية:

القرارات التشغيلية	القرارات الإدارية	القرارات الاستراتيجية
وتتعلق بالأساليب الإنتاجية التي تحقق ربحاً أو تخفض التكلفة	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

لابد 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.