

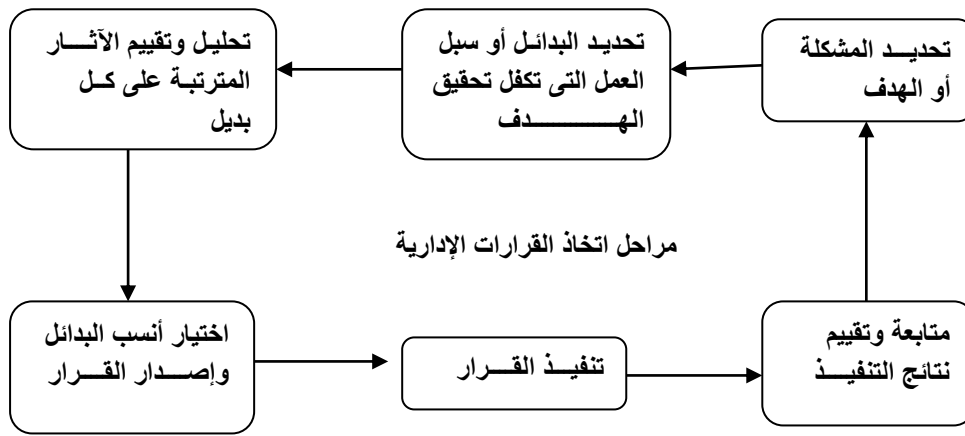
## صنع القرارات في المشروعات الصغيرة

### مفهوم القرار واتخاذ القرارات

يمثل اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية في أي منظمة ، فالمدير أو رئيس العمل في أي موقع ما هو إلا صانع للقرارات . هذه القرارات يتم ترجمتها إلى أعمال أو مهام يقوم أفراد المنظمة بتنفيذها كل في نطاق اختصاصه. والقرار في حد ذاته لفظ بديل للاختيار (Choice) فالقرارات إذا ما هي إلا اختيارات من بين الحلول البديلة لمشكلة معينة أو من بين سبل العمل المتاحة لتحقيق هدف محدد.

أما عملية صنع القرارات فيقصد بها مجموعة متتالية من الخطوات أو الإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أنسب الحلول البديلة وإصدار القرار الخاص بتنفيذها .

ويوضح الشكل التالي المراحل الأساسية التي يمر بها صنع القرار الإداري .



### بيانات أم معلومات ؟

أوضحنا فيما سبق أنه بدون توافر المعلومات الصحيحة لا يمكن أن تكون هناك قرارات سليمة كما لا يمكن التعرف على نتائج تلك القرارات حتى وإن تم اتخاذها عشوائياً . والحقيقة أن الكثيرون مازالوا يستخدمون لفظ البيانات كمرادف للفظ المعلومات رغم أن هناك اختلاف بين اللفظين فالبيانات لفظ مشتق من الفعل اللاتيني (Dare) وينطق (Do) ومعناه يبين أو يعطي ، ويستخدم هذا اللفظ لبيان أو إعطاء مجموعة من الحقائق أو الرموز والأرقام التي ليس لها معنى أو قيمة ولا تصلح بصورتها هذا كأساس لاتخاذ القرارات. أما لفظ المعلومات فمصدره الفعل اللاتيني (Informare) وينطق (Informo) ومعناه الإخبار أو الإبلاغ بشيء له معنى أو قيمة .

### تصنيف القرارات:

يمكن تناول الأنماط المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار . وبناء على ذلك فإننا سنتعرض للتصنيفات المختلفة للقرارات كالتالي:

تصنيف القرارات إلى استراتيجية وتشغيلية وإدارية .

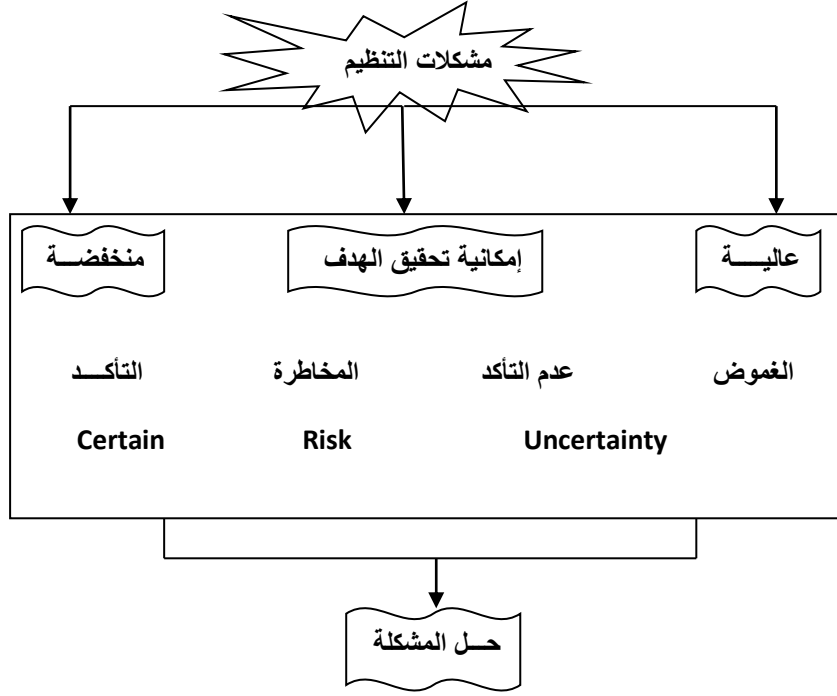
القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

### Programmed and Non Programmed Decision

- القرارات المبرمجة .

- القرارات غير المبرمجة .

## - القرارات بحسب المناخ السائد Decision Environment



**حالة (1) : حالات التأكد Certainty:** وتعني هذه الحالة أن جميع البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها صانع القرارات متاحة ويمكن الحصول عليها، فالمديرين لديهم كافة البيانات عن ظروف التشغيل والإنتاج والموارد، والتكاليف، والعقود، والاتفاقات ، وبالتالي فإن متخذ القرار لديه حالة من الاعتقاد التام بأن حالة ما أو موقف معين سوف يحدث على وجه التأكد وهنا تكون مهمة متخذ القرار اختيار البديل الذي ينتج عنه أكبر منفعة.

**حالة (2) حالات المخاطرة Risk :** وتشير هذه الحالة أن ما سيجري في المستقبل ليس تحت سيطرة التأكد فالمعلومات والبيانات غير كافية ولذا فمتخذ القرار يحتاج إلى بيانات الماضي إلى جانب حاجته إلى التقدير والتوقع وبالتالي الاعتماد على الاحتمالات المتوقعة لحدوث كل حالة بناء على آراء الخبراء والمختصين .

**حالة (3) حالات عدم التأكد Uncertainty :** وتمثل تلك الحالة المواقف التي لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة منها مستقبلاً ، ومن ثم تمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهم المعايير التي يمكن عليها لاتخاذ القرار كدرجة تفاؤله أو تشاؤمه أو درجة أسفه على عدم تبني قرار ما من عدمه

تصنيف القرارات إلى استراتيجية وإدارية وتشغيلية:

### (1) القرار الاستراتيجي (Strategic Decision)

تتميز القرارات الاستراتيجية بالخصائص التالية:

- المركزية في المستويات العليا.
- يعتبر القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً.
- تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار.
- قرارات قليلة نسبياً في عددها.
- قرارات تتعلق بالمدى الطويل.
- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل.

قرارات تنظم العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية

### (2) القرار الإداري : Administrative Decision

### يتميز القرار الإداري بالخصائص التالية:

يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات الإنجاز، وبيان إجراءات تنفيذ الأعمال ، وتحديد كيفية الحصول على الموارد . تعتبر القرارات الإدارية هامة لاستقرار الهيكل التنظيمي، وتحديد مراكز السلطة والمسئولية، ومدى المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها بالمنظمة. تهتم القرارات الإدارية بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة، وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

### (3) القرار التشغيلي : Operating Decision

#### يتميز القرار التشغيلي بالخصائص التالية:

تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص للمواد على العمليات، كذلك العاملين والألات ..... وفيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات . توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية . تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة ، أو مجموعة الوحدات ، من العمل أو الطاقة . عادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارة والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته .

تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية .

تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية .

#### الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات :

مما لا شك فيه أن استراتيجيات الإنتاج في أي مشروع من المشروعات توضع في ضوء مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تمثل في مجموعها بيئة النظام الإنتاجي، وتقاس فعالية مدير الإنتاج والعمليات في اتخاذ القرارات على أساس ابتكاريته ومهارته في تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي:

التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط به .

التنبؤ بدرجة التغير المتوقعة في البيئة الداخلية أو الخارجية والاستعداد لمواجهتها.

استخدام القوي التي في إمكانه التحكم فيها لمصلحته ولتساعده على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية .

ومع أخذ الاعتبار السابقة في الحسبان فإنه كثيراً ما يقع المديرون في بعض الأخطاء عند إصدارهم للقرارات . ويمكننا حصر أهم هذه الأخطاء في ثلاث أخطاء رئيسية هي:

1-اتخاذ القرارات المسكنة:

2-اتخاذ القرارات في وقت غير مناسب

3-اتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه

#### صنع القرار الأخلاقي :

ولما كانت عملية صنع القرار عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل، كل منها لها معاييرها الخاصة ، وأهم ما يمكن أن يؤديه المدير في المنظمة باعتبارها جوهر العمل الإداري ومحور نجاح الإدارة وغالباً ما تكون القرارات ناجحة بقدر ما تكون النتائج إيجابية وهي التي تفرق بين مدير كفاء وأخر غير كفاء ، وبوضع معايير أخلاقية لكل مرحلة من مراحل صنع القرار فإنه يمكن القول بأنها التي تفرق بين مدير أخلاقي ، وأخر غير أخلاقي . أو بين مستثمر أخلاقي وأخر غير أخلاقي

معايير صنع القرار الأخلاقي : ( وهي كما يوضحها الشكل الأول )

\* مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة . وتتضمن المعايير الأخلاقية والعلمية التالية :

- التحديد الدقيق للمشكلة من موقع الشخص أو الأشخاص المتأثرين بها .
- مدي القدرة على التفرقة بين المشكلة والظاهرة ، أو بين الاسباب والنتائج .
- مدي القدرة على تحديد المشكلة الرئيسية والمشاكل الفرعية الناتجة عنها.
- مراعاة المعايير الخاصة بالمعلومات من حيث الدقة والموضوعية والشمول والتكلفة وغيرها .
- مشاركة المرؤوسين المتأثرين بالمشكلة بشكل مباشر أو غير مباشر .
- تحديد انعكاسات المشكلة على كافة جوانب المنظمة وعلى الأطراف المتأثرة بها .
- الشعور بالانتماء للمجتمع وللمنظمة عند تحديد المشكلة .

\* مرحلة تحديد وتقييم البدائل أخلاقياً . وتتضمن المعايير التالية :

- تحديد أكبر عدد من البدائل المتاحة للقرار .

- مدي الاستجابة لأي ضغوط للإيحاء ببدائل معينة .

- مراعاة العدالة وعدم التحيز عند تحديد وتقييم البدائل .

- مراعاة الجوانب القانونية والخلاقية عند تقييم البدائل .

\* مرحلة اتخاذ القرار الأخلاقي ، وتشتمل على المعايير التالية :

- مراعاة أن يكون البديل المختار صحيحاً ومقبولاً أخلاقياً وقانونياً .

- العلاج الجذري للمشكلة المحددة سلفاً .

- تحاشي الخروج بمكاسب خاصة ، أو اتخاذ تصرفات فردية لتحقيق أهداف خاصة أو غير واضحة .

- تحقيق العدالة بين مختلف الأطراف المتأثرة بالقرار .

- مراعاة أخلاق المهنة ، والقانون والنظام العام ، وقيم وتقاليد المجتمع .

- تحاشي الكذب أو الخداع أو التضليل عند شرح أو تفسير مبررات القرار .

- الحرص أن يتضمن القرار الوفاء بكافة الالتزامات أو العهود السابقة ، ومراعاة حقوق الآخرين .

- الحرص على أن لا يلحق القرار أى أضرار بمصالح المنظمة أو مصالح المتأثرين به .

- مراعاة إمكانيات المنظمة ، والظروف البيئية المرتبطة بالقرار .

\* مرحلة تنفيذ القرار . وتحتوي على المعايير التالية:

- مراجعة القرار المتخذ قبل البدء فى تنفيذه .

- مدي قبول المتأثرين بالقرار ورضاهم عن القرار المتخذ .

- الحصول على تغذية مرتدة أولاً بأول لنتائج التنفيذ.

- التصحيح الفوري لأى خطأ مرتبط بالقرار .

- مراعاة مشروعية نتائج القرار من النواحي الخلقية والقانونية .

- وجود خطة واضحة لتنفيذ القرار .

### المدخل الكمي في اتخاذ القرارات:

في مناقشتنا للمدخل الكمي في اتخاذ القرارات نود أن نشير إلى الحقائق التالية:

أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام الإحصاء والأدوات التحليلية الكمية كأدوات مساعدة في اتخاذ القرارات. ويمكن لمتخذ القرار أن يستفيد إلى حد كبير من التسهيلات المتاحة في الإحصاء وبحوث العمليات وغيرها من الأساليب الرياضية خاصة بعد أن أصبح استخدام وتطبيق هذه الأساليب ميسراً نتيجة استخدام الحاسبات الآلية وظهور العديد من برامج الكمبيوتر المعلبة أو الجاهزة لتنفيذها ودون الحاجة إلى الإلمام بالنواحي الفنية المتخصصة في مجال تشغيل تلك الحاسبات أو حتى في مجال إعداد البرامج. أن العلوم السلوكية أصبحت تحتل أهمية خاصة في معالجة العديد من المشكلات الإدارية ومن ثم فقد أصبح مطلوباً من متخذ القرارات الإلمام بمبادئ علوم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا ذلك أن المعرفة المتحصلة من هذه العلوم يمكنها المساعدة في إيجاد الحلول المناسبة لعدد لا يستهان به من تلك المشكلات الإدارية .

1. أن معظم القرارات الإدارية ترتبط بطريق مباشر أو غير مباشر بمشكلات إنسانية (الأفراد) ولهذا فإن الأساليب الرياضية بمفردها قد لا تمثل أساساً صالحاً لاتخاذ القرارات ، إذ لابد من تدعيمها بالخبرة والتقدير الشخصي لمتخذ القرار .

حالة عدم التأكد

حالة المخاطرة

حالة التأكد

تحليل التعادل	التحليل الإحصائي ويشمل :	نظرية المباريات
تحليل التكلفة والعائد تحليل التفاصيل <u>البرمجة الرياضية</u> الخطية غير الخطية العددية الديناميكية الأهداف	الاحتمالات الموضوعية والتحكمية اختبارات الفرص نظرية القرارات الارتباط والانحدار تحليل التباين أساليب الإحصاء اللا معلمي نظرية صفوف الانتظار نماذج المحاكاة تحليل شبكات العلاقات نظرية المنفعة	المعايير التحكمية
	أسلوب هاجن	

### ثانياً : معايير عدم التأكد :

وفي حالة عدم التأكد قد يعجز الباحث عن تخصيص احتمالات للحالات المتوقعة بل أنه يواجه صعوبة كبيرة في تحديد تلك الحالات وفي حالة صعوبة تحديد الحالات المتوقعة (حجم الطلب) فإن جهداً إضافياً يجب أن يبذل في سبيل الحصول على معلومات كافية عن تلك الحالات قبل محاولة اتخاذ أى قرار بشأن الاستراتيجية المناسبة. ومتى أمكن التوصل إلى تقدير الحالات المتوقعة فإنه يمكن الاستعانة بعدد من المعايير في المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة. ولا يمكن القول بأن معياراً ما من هذه المعايير يفضل المعايير الأخرى إذا أن الاختيار فيما بينهما يتوقف على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار، وقيمه ومعتقداته ، درجة تفاعله وأيضاً درجة تحفظه في اتخاذ القرارات. وفيما يلي نعرض لأهم هذه المعايير باستخدام بيانات المثال السابق .

(1) معيار التفاؤل التام .

(2) معامل التفاؤل .

(3) معيار التشاؤم .

(4) معيار الأسف .

Shuaa al-otaibi