

## المحاضرة الأولى : عملية اتخاذ القرارات الجزء (1،2)

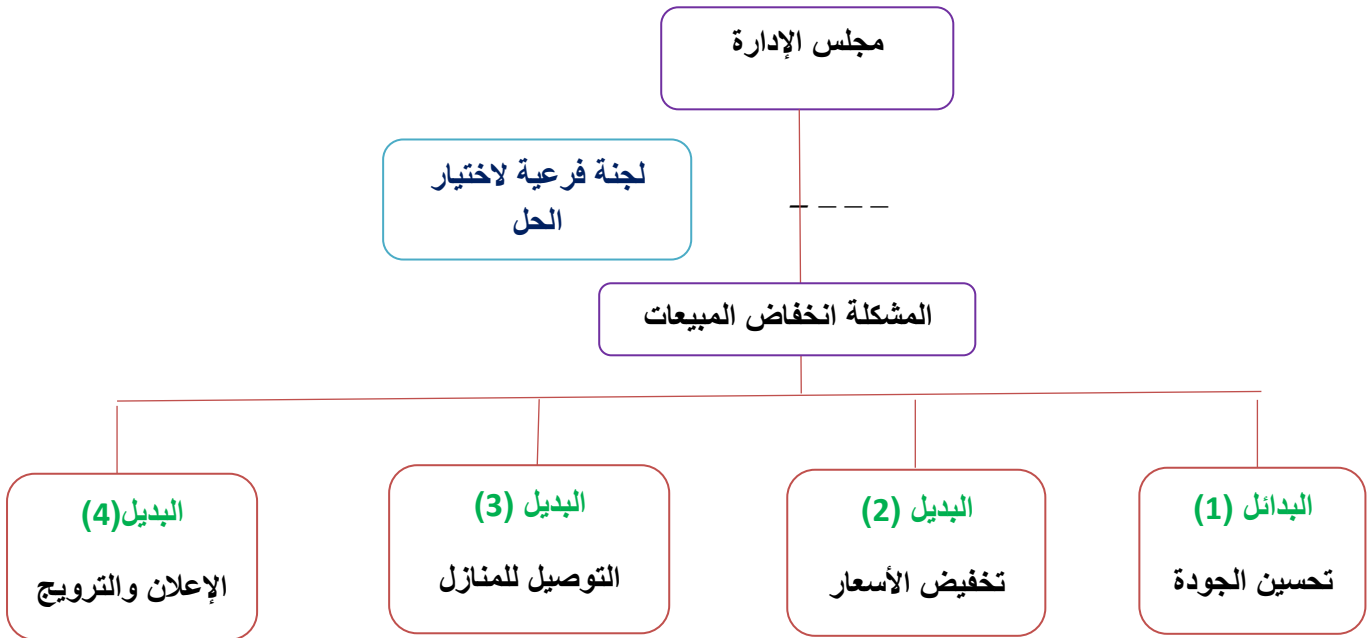
### ❖ أهمية عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير بل هي صلب عمل المدير فهي وظيفة أساسية يمارسها المديرون 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 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.

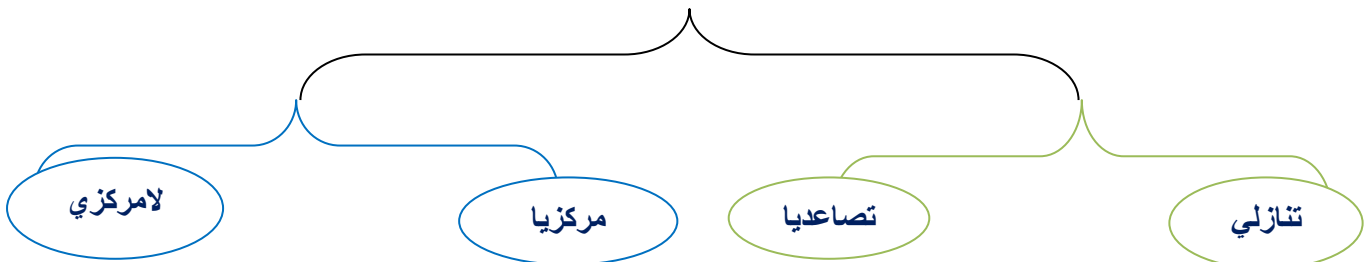
### ❖ تعريف عملية اتخاذ القرارات



- 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 ومحررة 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 التفتيش على جودة الإنتاج. |

## القرارات النتائج والوسائل:

|  |   |
|--|---|
| 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 وبيتعد 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   |
| 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 |

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.

### ❖ 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 مهم. 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

- ثانيا: تشخيص المشكلة
- ثالثا: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة
- رابعا: تحليل مزايا وعيوب كل بديل
- خامسا: تضيق البدائل المتاحة
- سادسا: تقييم البدائل والاختيار من بينها
- سابعا: تنفيذ القرار ومتابعته

### أولا: التعرف على المشكلة وتحديدتها:

#### وهذا يتضمن:

- تعريف المشكلة
- كيف يمكن تحديد المشكلة؟
- تحديد أبعاد المشكلة.
- الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدها.

#### 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 لا تضيق الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة.

#### كيف يمكن تحديد المشكلة؟ بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو نوع المشكلة؟
- كيف نشأت هذه المشكلة؟ وماهي أسباب أو مسببات المشكلة؟
- ماهي النقاط الأساسية أو الجوهرية في المشكلة؟
- متى يجب أن تحل المشكلة؟
- لماذا نريد أن نحل المشكلة؟
- ماهي المشاكل المترتبة على عدم حلها؟

#### في ماذا تفيد الإجابة على الأسئلة السابقة؟

الإجابة على هذه الأسئلة 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 ضخم من المشاكل يؤدي به إلى الوقوع في متاهة الخلط بينها وعدم الوصول إلى حل لأي منها.

#### الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدها:

#### يجب مراعاة أمرين هاميين:

|  |  |
|--|--|
| <p>ثانياً: أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان</p>  | <p>أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار</p>   |
| <p>لابد أن يصدر 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.</p> | <p>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.</p> |

### ثانياً: تشخيص المشكلة:

ويتم التشخيص عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ثم يتم تعريفها بشكل دقيق، أي تتضمن هذه المرحلة خطوتين:

- أ- جمع البيانات والمعلومات
- ب- تعريف المشكلة

#### 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 وملابسات 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 نمط بسيط للمعلومات التي يريد الحصول عليها، ويرى أنها تساعده 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 تحدد 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.

