

المحاضرة الثانية:تابع عملية اتخاذ القرارات الجزء(3،4)

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 المحاذير الخطرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذي يحقق أكبر من مزايا، إذاً لا بد من وزن هذه المزايا بعناية تامة.

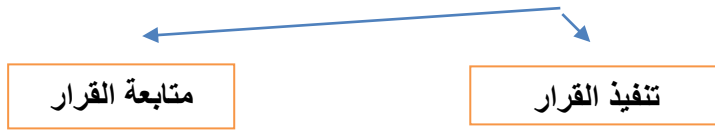
خامساً: تضيق البدائل المتاحة

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 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 تقويم 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:

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 انه في كثير من الأحيان تندمج خطوتان 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 في الجماعات

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

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

اللجان:

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

مضار أو سلبيات اللجان	مزايا وإيجابيات اللجان
<ul style="list-style-type: none">- ارتفاع التكاليف- البطء في اتخاذ القرارات- ربما تؤدي إلى عدم الوصول إلى قرار- سيطرة رئيس الجلسة على القرارات- تمييع المسؤولية	<ul style="list-style-type: none">- 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

القرارات التي تحال إلى اللجان:

نظراً 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 سياسة البيع بالنقد أو بالتقسيط
- تحديد مدة الخطة
- 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 بالمرووسين

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 اتخاذ القرارات

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

طرق اتخاذ القرارات:

أولاً: طريقة التجربة والخطأ

يتم اتخاذ القرار بهذا الأسلوب، عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار، أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف. وهنا تبرز عوامل نجاح وفشل هذه الطريقة، استناداً إلى قدرة الفرد متخذ القرار، ورويته للمواقف المختلفة، وتحليله لتلك المواقف فمثلاً: قد يتم اتخاذ قرار خاص بمشكلة معينة واجهت إحدى الشركات المنافسة وباعتبار أن المشكلة متشابهة، يظن المدير أن حلولها لا بد أن تكون متشابهة، فينظر إلى ما فعله الآخرون ويلجأ إلى تقليد نفس الحلول التي اتبعتها المدراء الآخرون وهنا قد يكون الحل خاطئاً أو صحيحاً.

ثانياً: الطريقة العلمية (العقلانية):

ونرى أن استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار قد وصف بالعقلانية أي استخدم العقل في صناعة قرار وبذلك يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ أو يبتعد عن أسلوب التقليد والمحاكاة، وتعتمد الطريقة العلمية على إتباع الخطوات والتي سبق الإشارة إليها في المحاضرات السابقة.

الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية ذات الكفاءة العالية:



اتساع الأفق: أي التركيز على الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف على الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها

عدم الرضا: أي إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه والسعي لتطبيق هذا الأسلوب

الحساسية: الإحساس المفرط بالموقف أي المشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار

محفز: يجدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين

يستغل الفرصة: يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل وابتعد عن الفرص غير الملائمة

التنمية الذاتية للمهارات: يهتم دائماً بتنمية وصقل مهاراته

القدرة على التفهم: القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير.

القدرة على تقدير المنفعة: أي لدية حس على تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة على إقناع الآخرين على إتباع هذه الطرق

❖ أساليب تبسيط اتخاذ القرار

وضع المعايير: تأسيس مجموعة معايير تجتمع فيها كل البدائل المحتملة التي لا تلتقي مع معيار واحد على الأقل تستثنى من مجموع البدائل. فعلى سبيل المثال: عند شراء سيارة، قد يتم وضع معايير محددة قبل قبول أية سيارة. ويتم قبول السيارة فقط التي تجتمع فيها كل المعايير في عملية اتخاذ القرار

الأفضل الأقل: ويستخدم عندما يكون القرار محدداً بوقت وتكون البدائل متشابهة إلى حد ما.

الاستثناء السريع: وهنا يتم استبعاد البديل المحتمل على أساس الخطأ الوحيد بدلاً من البحث عن البدائل المحتملة والاختيار من بينها يتم النظر إليها على أساس استبعادهم. عندما تتكون لدى المدير صورة ذهنية يسأل "ماذا يكون سبب رفضي لهذا الشخص؟" أو معظم يكونون قد تم رفضهم بعد خوضهم لامتحان قصير ومتخصص، والأقلية تبقى ليختار من بينهم المدير ويتخذ بشأنه القرار

الروتينية: يتم اتخاذ العديد من القرارات استناداً إلى قرارات سابقة. "عندما يحصل هذا الأمر، أفضل كذا". وقد تعد التصرفات المتكررة (العادات) كنوع من تبسيط اتخاذ القرار.

الإرضاء: يتم اختيار البديل المرضي الأول بدلاً من البديل الأفضل. عندما تريد أن تكتب ملاحظة، وأسلوب الإرضاء يكون مفضلاً عند اتخاذ القرارات التي ليست ذات أهمية كبرى، عندما تكون في عجلة من أمرك، أو عندما تكون معظم البدائل متشابهة جوهرياً.

المطابقة: افعل ما يفعله الآخرون.

رد الفعل: افعل عكس ما يفعله الأغلبية، هذا الأسلوب يستخدمه من يريدون أن يظهروا على أنهم صانعو القرار

التفويض: يعد من أكثر الأساليب في تبسيط اتخاذ القرار شيوعاً، يقوم هذا الأسلوب على تفويض آخرين بعمل البحث وتطوير البدائل التي سيقوم صانع القرار بالاختيار من بينها.