

موضوعات

إدارية معاصرة

جزئية الاختبار الفصلي 2018

الفصل (١ حتى ٤)

الفصل الأول : أساسيات ريادة الأعمال

أولاً/ تعريف ريادة الأعمال :

عرف Burch ريادة الأعمال على أنها : مجموعة أنشطة تدفع إلى الاهتمام ، وتوفير الفرص ، والحاجات ، والرغبات ، من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت .

أما Dolling فقد عرف ريادة الأعمال بأنها : عملية إنشاء منظمة إقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح ، أو النمو تحت ظروف المخاطرة ، وعدم التأكد .

وأشار Barrow إلى أن ريادة الأعمال هي : عملية الإنتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري ، وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل ، أو إستقلالية أعلى بالإضافة للشعور بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول .

وقد عرف الشميمري وآخرون ريادة الأعمال على أنها : إنشاء مشروع حر يتسم بالإبداع ، ويتصف بالمخاطرة .

- من خلال التعريفات السابقة يتضح أن العلاقة بين مفهوم ريادة الأعمال وشخصية الرائد وثيقة الصلة لعدة أسباب منها :
- إن نجاح ريادة الأعمال يمكن أن يتحقق من خلال أشخاص يملكون صفات ، وسمات محددة يطلق عليهم المبادرون .
 - إن النجاح في ممارسة العمل الحر لا يقتصر على عدد من السمات ، بل يتجاوزه إلى تنمية العديد من المهارات الهامة .
 - إن مشاريع الريادة من أهم مرتكزات النمو الإقتصادي ، ومن أهم أدوات التوظيف الأمثل للموارد في المجالات الإقتصادية والإجتماعية .

ثانياً/ تطور ونمو ريادة الأعمال :

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على تشجيع وتنمية ريادة الأعمال ، ويمكن إجمال تلك العوامل في :

أولاً : الثقافة والقيم الإجتماعية .

ثانياً : إمكانيات البيئة .

ثالثاً : خلق الفرص .

أولاً : الثقافة والقيم الإجتماعية

إن الثقافة والقيم الإجتماعية من أهم العوامل التي تساعد على تنمية الخصائص والمهارات الإبداعية ، حيث أن هناك بيئات إجتماعية تشجع وتدفع إلى ثقافة العمل الحر ، فثقافة المجتمع القائمة على تشجيع مفهوم الريادة كوسيلة لتحقيق الإستقلالية الإقتصادية تمثل بيئة أكثر قابلية لبناء إقتصاد قوي .

ثانياً : إمكانيات البيئة

بيئة الإستثمار هي الإطار التشريعي والمؤسسي والمناخ الإقتصادي والإجتماعي المحيط بمجال عمل المنشآت الصغيرة ، ويمكن أن تتحقق بيئة إستثمار ملائمة من خلال العديد من العوامل والعناصر المهمة ، والتي منها :

- نظام التعليم
- مؤسسات ومنظمات القطاع العام
- النظام والقانون الداعم
- البنية التحتية ونظم المعلومات

(١) نظام التعليم :

إن تعليم الشخص الرائد يجب أن لا يقتصر على التعليم الرسمي، بل يجب أن يتجاوزه ليشمل التدريب واكتساب المهارات المهنية .

(٢) مؤسسات ومنظمات القطاع العام :

إن المؤسسات العامة والخاصة ، ومنظمات الأعمال ، ومجلس الغرف التجارية تلعب دوراً بارزاً في تنمية نشاط العمل الحر في المجتمع .

(٣) النظام والقانون الداعم :

من بين العوامل المهمة لدعم المنشآت الصغيرة ما يلي :

سن القوانين والأنظمة الداعمة والمشجعة مثل الإعفاء الضريبي ، والإعانات المادية والعينية ، ودعم التصدير .

(٤) البنية التحتية ونظم المعلومات :

من أهم المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة إفتقاد البنية التحتية التي تساعد على العمل الحر ، كما تفتقد تلك المشروعات المعلومات عن السوق المحلي والدولي .

ثالثاً : خلق الفرص

بالرغم من أهمية العوامل الخارجية في دعم مفهوم ريادة الأعمال ، إلا أن نجاح ذلك يعتمد على مفهوم خلق الفرص ، والذي يشمل :

- الرائد ، أو الشخص المالك
- الموارد
- الفرص

والعوامل الثلاثة تسمى (مثلث ريادة الأعمال)

(١) الرائد :

يطلق مصطلح الرائد على الأشخاص الذين يملكون عدد من السمات التي تدفعهم للمخاطرة ، والإستثمار بشكل مستقل .

(٢) الفرصة في السوق :

الرائد هو الفرد الذي يري الفرص التي لا يراها الآخرون ومن ثم يوجه موارده لإستغلال تلك الفرص ، فمن خصائص الرائد إدراكه لإحتياجات العملاء التي لم يتم الوفاء بها وإشباعها كفرصة يمكن إستغلالها والبناء عليها .

(٣) الموارد :

إن توفير الموارد اللازمة كـ رأس مال المنشأة الصغيرة تعتبر من العوامل المهمة للنجاح ، حيث يعتبر من أهم أسباب فشل تلك المنشآت إفتقادها لرأس المال اللازم للمنشأة والتطور والنمو ، ولا تقتصر الموارد على المال فقط ، بل تشمل أيضاً العناصر المادية ، وغير المادية كالإبداع والخبرة والعناصر البشرية .

ثالثاً / العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال :

هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلي ظهور عصر رواد الأعمال في البيئة الغربية ، والتي منها :

- رواد الأعمال كأبطال .
- التعليم .
- العوامل الإقتصادية والديموجرافية .
- التطور التكنولوجي .
- الحياة المستقلة .
- التجارة الإلكترونية .
- التحول نحو الإقتصاد الخدمي .

١) رواد الأعمال كأبطال : يعتبر موقف الأوربيين والأمريكيين من رواد الأعمال إيجابي ، حيث ينظرون لهم على أنهم أبطال ويعتبرون إنجازاتهم نماذج تحتذي بها ، مثل بيل جيتس .

٢) التعليم : لقد أدركت مؤسسات التعليم العالي أن ريادة الأعمال يمكن أن تكون تخصصاً يدرس في الجامعات والكليات ، ففي الولايات المتحدة وحدها أكثر من ١٥٠٠ جامعة وكلية تقدم مقررات دراسية في ريادة الأعمال .

٣) العوامل الديموجرافية : نحو ثلثي رواد الأعمال يبدئون أعمالهم في المرحلة العمرية ما بين ٢٥٢٥ – ٤٤٤٤ سنة ، وهذه الفئة العمرية تمثل نسبة كبيرة من عدد سكان أي دولة .

٤) التطور التكنولوجي : بمساعدة التقنية المتطورة تظهر المنشأة الصغيرة حتي لو كانت تعمل من المنزل ، وبإدارة شخص واحد كمشروع كبير .

٥) الحياة المستقلة : إن ريادة الأعمال تناسب الحياة التي تتسم بالإستقلالية والإنطلاق ، وبالرغم من أن الربح من أهم الأهداف إلا أن الخصائص الأخرى التي يوفرها العمل الحر تمثل أهمية لهؤلاء الرواد ، مثل نمط الحياة ، وفائض الوقت والإستقلالية .

٦) التجارة الإلكترونية : إن سرعة إنتشار الإنترنت أتاح كمية غير محدودة من المعلومات ، مما وفر عدد كبير جداً من الفرص ، ولقد نمت التجارة الإلكترونية بسرعة كبيرة مما يتيح فرص ضخمة للإستثمار .

٧) التحول نحو الإقتصاد الخدمي : لقد أصبح إقتصاد الخدمات من أكبر القطاعات ذات التأثير عالمياً ، حيث أن الخدمات تتميز بإنخفاض تكلفة التأسيس ، لذا أصبحت من أكثر المشاريع شعبية لدي رواد الأعمال .

رابعاً / فوائد ريادة الأعمال :

- ١ () الاستقلالية : إن ملكيه المشروع تتيح لرائد الأعمال الاستقلالية والفرصة لتحقيق ما يصبوا إليه .
- ٢ () فرصة للتميز: يمكن من خلال الريادة تحقيق أهداف متميزة مختلفة عن الآخرين .
- ٣ () فرصة لتحقيق أقصى الطموحات : كثير من الناس يجد أن عمله لا يحمل أي تحدي وغير ممتع إلا أن رواد الأعمال لا يجدون ذلك .
- ٤ () فرصة لتحقيق أرباح : بالرغم من أن الحصول على عمل ليس هو الدافع الوحيد لمعظم رواد الأعمال ، فإن الأرباح التي تمنحها مشاريعهم من أهم الدوافع لإنشاء هذه المشاريع .
- ٥ () فرصة للمساهمة في المجتمع : في الغالب يتمتع ملاك المشروعات الصغيرة بالاحترام والثقة في مجتمعاتهم وفي أحيائهم .
- ٦ () خلق فرص عمل : إن أهم ما يميز ريادة الأعمال أنها لا تقدم للرائد عملاً فقط بل تجعله قادراً على إيجاد وخلق فرص عمل للآخرين .

خامساً / السلبيات والمخاطر المحتملة لرائد الأعمال :

- ١ () عدم استقرار الدخل : إن إنشاء مشروع لا يضمن الحصول على دخل كاف أو مستقر .
- ٢ () المخاطرة (خسارة الاستثمار بأكمله) : إن نسبة الفشل للمشروع الصغيرة مرتفعة جداً .
- ٣ () ساعات العمل الطويلة : إن بداية أي استثمار يتطلب ساعات عمل جادة وطويلة .
- ٤ () مستوى معيشة أقل : بسبب عدم استقرار الدخل .
- ٥ () المعاناة من ضغط العمل : إن امتلاك مشروع صغير يعتبر مكسباً كبيراً من جانب ومن جانب آخر فانه عمل شاق ومنهك .
- ٦ () المسؤولية الكاملة : إن من ثقافة ريادة الأعمال أن يكون الفرد قادراً على أن يدير نفسه ويتمتع بالاستقلالية .
- ٧ () الإحباط : إن تأسيس أي مشروع رائد يتطلب تضحية كبيرة وصبراً طويلاً .

الفصل الثاني (الوحدة الثانية) : الابداع والابتكار

الإبداع:

- يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة .
- فالإبداع ليس الرؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب .
- نشاط إنساني يقدم أفكار أو معارف أصلية بشكل متكرر من خلال مجموعة من البيانات لتقديم نتائج متفردة .
- الإبداع هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع .

خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

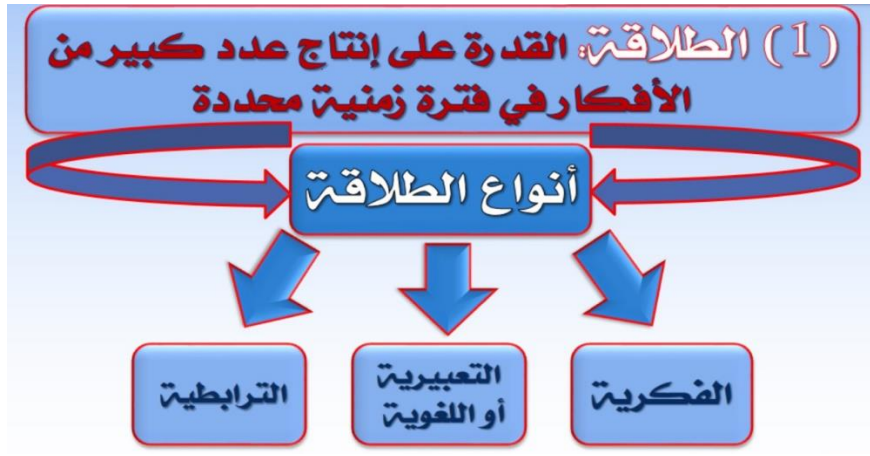
- ١- الذكاء .
- ٢- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه .
- ٣- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة .
- ٤- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع .
- ٥- القدرة على إستنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علامتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر .
- ٦- لديه علاقات إجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم .
- ٧- الجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة .
- ٨- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة .
- ٩- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن .

مكونات الابداع:

١. الطلاقة .
٢. المرونة .
٣. الحساسية للمشاكل .
٤. الأصالة .
٥. مواصلة الإتجاه .

أولاً/ الطلاقة (Fluency) :

- تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع
- وتعني القدرة على توليد عددٍ كبير من البدائل ، أو المترادفات ، أو الأفكار ، أو المشكلات ، أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة والسهولة في توليدها .
- ويُقصد بالطلاقة تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها المبدع .
- إنتاج عدد أكبر من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن .
- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد ، كأن تبدأ أو تنتهي بحرف أو مقطع معين .
- القدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى .



الطلاقة الفكرية: وتعني معدل سيل الأفكار المولدة في زمن محدد .

ومن أمثلتها:

- ذكر كل الاستخدامات الممكنة لـ " كوب الشاي " .
- اذكر جميع الاستخدامات الممكنة لـ " علبة البيبسي " .
- كتابة أكبر عدد ممكن من العناوين المناسبة لموضوع قصة ما .

الطلاقة اللفظية: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الجمل والألفاظ ذات المعاني المختلفة.

- اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف " م " وتنتهي بحرف " م " .

ثانياً / المرونة (Flexibility):

- وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة ، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف .
- والمرونة هي عكس الجمود الذهني ، الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة .
- تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع ، ويُقصد بالمرونة تنوع الأفكار التي يأتي بها المبدع ،
- فالتلميذ على سبيل المثال ، الذي يقف عند فكرة معينة أو يتصلب فيها ، يُعتبر أقل قدرة على الإبداع من تلميذ مرن التفكير قادر على التغيير حين يكون ذلك ضرورياً .



- المرونة التلقائية أو العفوية: ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتهي إلى فئة أو مظهر بعينه .
- مثل لو كانت قائمة الاستعمالات المحتملة للكوب هي في شرب الماء أو شرب العصير أو شرب الشاي .. إلخ ، حيث أن كل هذه الاستعمالات تنتهي إلى مفهوم الشرب .

المرونة التكيفية: وهنا يقوم الفرد بتغيير فئة الاستعمال أو طريقة الاستعمال أو بناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة .



ثالثاً / الحساسية للمشكلات : Sensitivity to Problems

- يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف .
- ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف .
- ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها .

رابعاً / الأصالة :

- يُقصد بالأصالة التجديد أو الإنفراد بالأفكار .
- كأن يأتي المتعلم بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه.
- وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المتعلم على إنتاج أفكار أصيلة ، أي قليلة التكرار .
- أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها .
- ولذلك يوصف المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع من الأفكار .

خامساً / مواصلة الاتجاه :

أي ان الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال إهتمامه بالرغم من المشتتات و المعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية.

مراحل العملية الإبداعية (عملية الإبداع):

١) مرحلة الإعداد أو التحضير Preparation :

- في هذه المرحلة تُحدد المشكلة وتُفحص من جميع جوانبها ، وتُجمع المعلومات حولها ويُربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة.
- مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه .
- ويمكن اعتبار هذه المرحلة بذرة الابتكار .

٢) مرحلة الإحتضان Incubation :

- مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة .
- وهي تتضمن هضماً عقلياً وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة.

٣) مرحلة الإشراف أو الإلهام illumination :

- وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع Creative Flash .
- أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة.
- ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

٤) مرحلة التحقيق (إعادة النظر) Verification :

- في هذه المرحلة يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصفق.
- وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).

مستويات الإبداع:

- الإبداع على المستوى الفردي .
- الإبداع على مستوى الجماعات .
- الإبداع على مستوى المنظمات .

الإبداع على المستوى الفردي : بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته .

الإبداع على مستوى الجماعات : بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً .

الإبداع على مستوى المنظمات : فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى ، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي .

أسباب تبني الإبداع في المنظمات :-

- ١- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها .
- ٢- يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة .

معوقات الإبداع في المنظمات :-

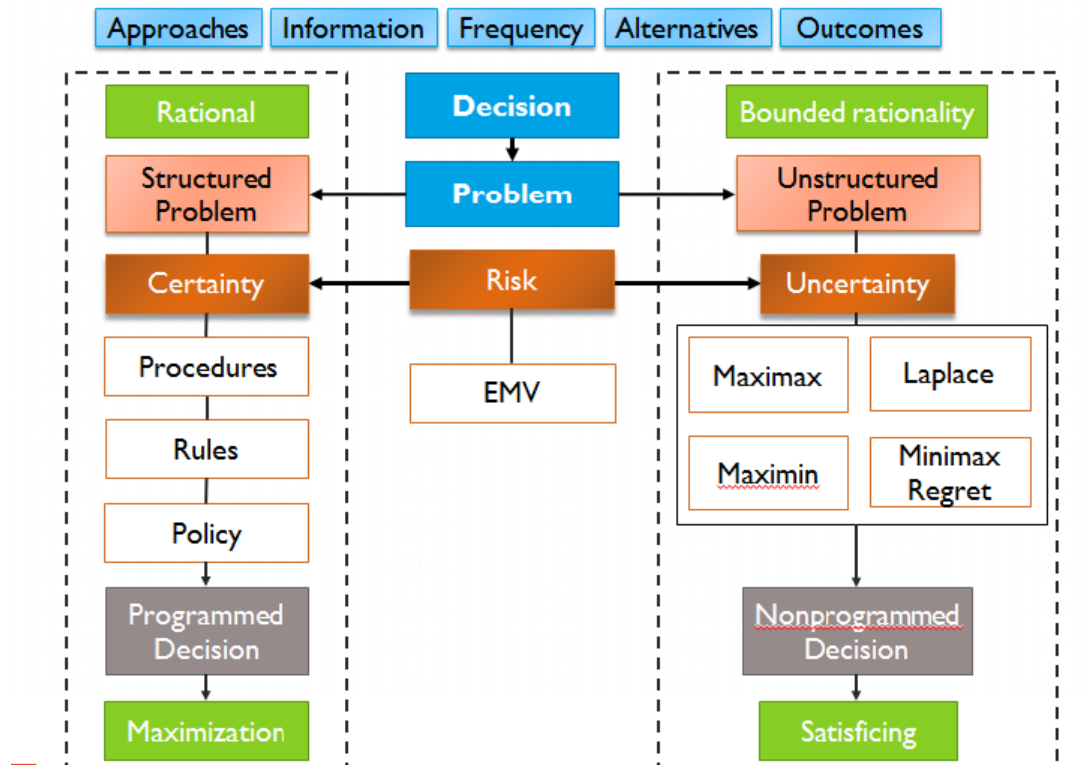
- ١- المحافظة على الوضع الإجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- ٢- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- ٣- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ٤- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.
- ٥- الخوف من الفشل.
- ٦- تجنب المخاطر.
- ٧- الإعتياد على الأمور.
- ٨- عدم توافر الحرية.
- ٩- مقاومة التغيير.
- ١٠- جمود القوانين.
- ١١- انخفاض الدعم الجماعي.
- ١٢- فقدان التحفيز.
- ١٣- التوبيخ العلني.
- ١٤- العقاب في حال الفشل.

الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع :-

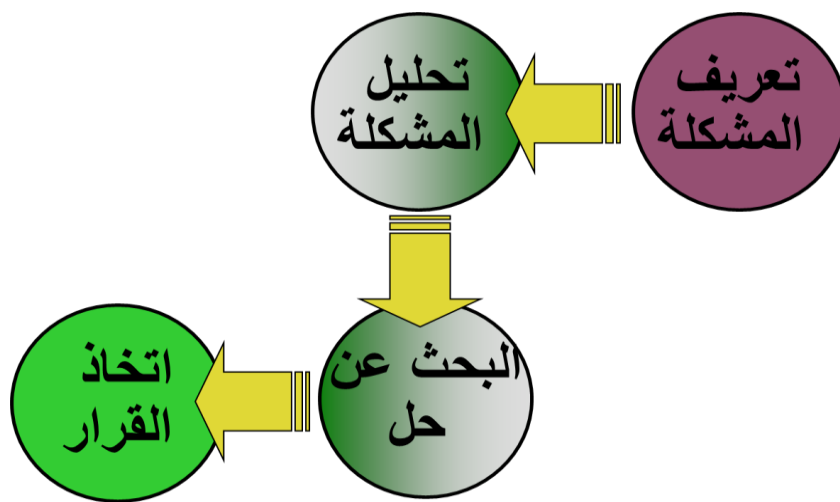
- **التحدي** : عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- **الحرية** : وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك يبني الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

- **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم ، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.
- **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات.
- **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

الفصل الثالث : حل المشكلات واتخاذ القرارات



علاقة حل المشكلات باتخاذ القرارات :



تعريف القرار:

الاختيار بين البدائل المتاحة /

- هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدائل لاختيار البديل الانسب للقيام بعمل ما وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل ، أو المترادفات ، أو الأفكار ، أو المشكلات ، أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة والسهولة في توليدها .
- هو عملية اختيار انسب البدائل وأفضل السبل لتحقيق هدف ما ، وهو اختبار لكفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وإدارة العمل .

فالقرارات هي الإدارة

- يعرف القرار بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أهمية القرار:

- تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية
- تعتبر القرار وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة و الرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف و المهام الادارية المطلوب تحقيقها وإنجازها ، بأسلوب علمي وعملي .
- تعتبر القرارات ميدانا واسعا للرقابة الادارية.
- تؤدي القرارات الادارية عن طريق عملية اتخاذ القرار ، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- تكتشف القرارات عن سلوك و موقف و الرؤساء الاداريين ، و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار.

مناخ اتخاذ القرارات :

- يمكن تقسيم المناخ الذي تتخذ فيه مختلف أنواع القرارات إلى ثلاث حالات أساسية وذلك بناءً على توافر المعلومات اللازمة عن كل بديل من البدائل لاتخاذ القرار وكذلك التأكد من النتائج المترتبة على القرار .
- وهذه الحالات هي :

١- حالة التأكد Certainty

٢- حالة المخاطرة Risk

٣- حالة عدم التأكد Uncertainty

أولاً / حالة التأكد :

اتخاذ القرار في حالة التأكد التام : وهي ابسط نوع وأندرها بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود لتوفر البيانات والمعلومات .

ويقصد بها مجموعة من الظروف أو المتغيرات أو الحقائق التي تدفع متخذ القرار إلى الاعتقاد التام بأن حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث على وجه التأكيد .

ومن ثم فإن مهمة متخذ القرار في هذه الحالة اختيار البديل الذي يحقق أكبر منفعة أو عائد ممكن.

ونود أن نشير في هذا المقام إلى أن حالة التأكد التام من الظروف المتوقعة مستقبلاً أمر يكاد يكون نادراً في قطاع الأعمال بصفة عامة .

ثانياً / حالة المخاطرة :

اتخاذ القرار في حالة المخاطرة : حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالات حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة .

في هذه الحالة يستطيع متخذ القرار أن يحدد عدداً من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل وأيضاً احتمالات حدوث كل حالة من هذه الحالات أو الأحداث.

البدائل	حالة السوق		القيمة الأدنى للخسارة
	طلب عالي	طلب منخفض	
بناء مشروع كبير	200.000	180.000-	10000
بناء مشروع صغير	100.000	20.000-	40000
إلغاء فكرة المشروع	0	0	0
الاحتمال	0.5	0.5	

$$10000 = (180000)(0.5) + (200000)(0.5) = \text{القيمة النقدية المتوقعة (مشروع كبير)}$$

$$40000 = (20000)(0.5) + (100000)(0.5) = \text{القيمة النقدية المتوقعة (مشروع صغير)}$$

$$0 = (0)(0.5) + (0)(0.5) = \text{القيمة النقدية المتوقعة (بدون مشروع)}$$

لذلك القرار سيكون بناء مشروع صغير

ثالثاً / حالة عدم التأكد :

اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام : في هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جداً وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار ويكون لدينا جهل كامل باحتمالية حدوث أمر ما .

ونقطة الخلاف الأساسية بين حالة عدم التأكد وحالة المخاطرة هو أن متخذ القرار في حالة عدم التأكد لا يمكنه أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المتوقعة حتى وأن أمكنه تحديد تلك الحالات .

معييار التفاؤل التام:

يستخدم هذا المعيار في حالة التفاؤل التام بالمشروع. وتتمثل فلسفته ففي أن أفضل المتاح سوف يحدث وبالتالي يتم اختيار الاستراتيجية التي تحقق أكبر عائد أو أقل تكلفة ممكنة بصورة مطلقة.

أعظم الأعظم (maximax) التفاؤل:

البدايل	حالة السوق	
	طلب منخفض	طلب عالي
بناء مشروع كبير	180.000-	200.000
بناء مشروع صغير	20.000-	100.000
إلغاء فكرة المشروع	0	0

لذلك القرار سيكون بناء مشروع كبير

Alternatives	Possible Future Demand		
	Low	Moderate	High
Small Facility	\$10	\$10	\$10
Medium Facility	7	12	12
Large Facility	(4)	2	16

معيار التشاؤم:

يفترض هذا المعيار أن أسوأ الظروف سوف تحدث ولهذا يتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل الأسوأ (أكبر القليل).
وطبقاً لهذا المعيار يتم تحديد أقل عائد متوقع من كل بديل ثم اختيار البديل الذي يحقق أكبر رقم من بينها.

التشاؤم (maximin) أعظم الأصغر:

البدائل	حالة السوق	
	طلب منخفض	طلب عالي
بناء مشروع كبير	180.000-	200.000
بناء مشروع صغير	20.000-	100.000
إلغاء فكرة المشروع	0	0

تشاؤم المدير سيجعله يتخذ قراراً بعدم الإقدام على هذا المشروع وهذا أقل ضرر ممكن

Alternatives	Possible Future Demand		
	Low	Moderate	High
Small Facility	\$ 0	\$10	\$10
Medium Facility	7	12	12
Large Facility	(4)	2	16

/ المتوسط

البدائل	حالة السوق	
	طلب منخفض	طلب عالي
بناء مشروع كبير	180.000-	200.000
بناء مشروع صغير	20.000-	100.000
إلغاء فكرة المشروع	0	0

لذلك القرار سيكون بناء مشروع صغير

الفرصة الضائعة (معيار الأسف) :

ويتطلب تطبيق هذا المعيار تكوين ما يسمى بمصفوفة تكلفة الفرص البديلة.

وتمثل أرقام هذه المصفوفة الفرق بين أرقام الناتج الحقيقي وأرقام الناتج التي كان يمكن تحقيقها إذا علمنا على وجه التأكيد أن حجماً معيناً من الطلب أو حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث ويتحدد تلك القيم لكل بديل تحت كل حالة من حالات الطلب المتوقع يتم تحديد أكبر قيمة لكل بديل ثم يجرى اختيار البديل ذو القيمة الأقل من بين تلك القيم .

Alternatives	Possible Future Demand		
	Low	Moderate	High
Small Facility	\$10	\$10	\$10
Medium Facility	7	12	12
Large Facility	(4)	2	16

Alternatives	Regrets		
	Low	Moderate	High
Small Facility	\$0	\$2	\$6
Medium Facility	3	0	4
Large Facility	14	10	0

Worst Regrets are \$6 , 4, and 14. The best of these worst regrets is 4 which is for medium facility.

حالات الطلب المتوقع						استراتيجيات الإنتاج
35	34	33	32	31	30	30
90	90	90	90	90	90	31
93	93	93	93	93	88	32
96	96	96	96	91	86	33
99	99	99	94	89	84	34
102	102	97	92	87	82	35
105	100	95	90	85	80	

احتمالات الطلب المتوقع هي 10% ، 10% ، 15% ، 20% ، 15% ، 30%

• معيار صافي القيمة المتوقعة

• معيار التفاؤل التام (35)

• معيار التشاؤم (30)

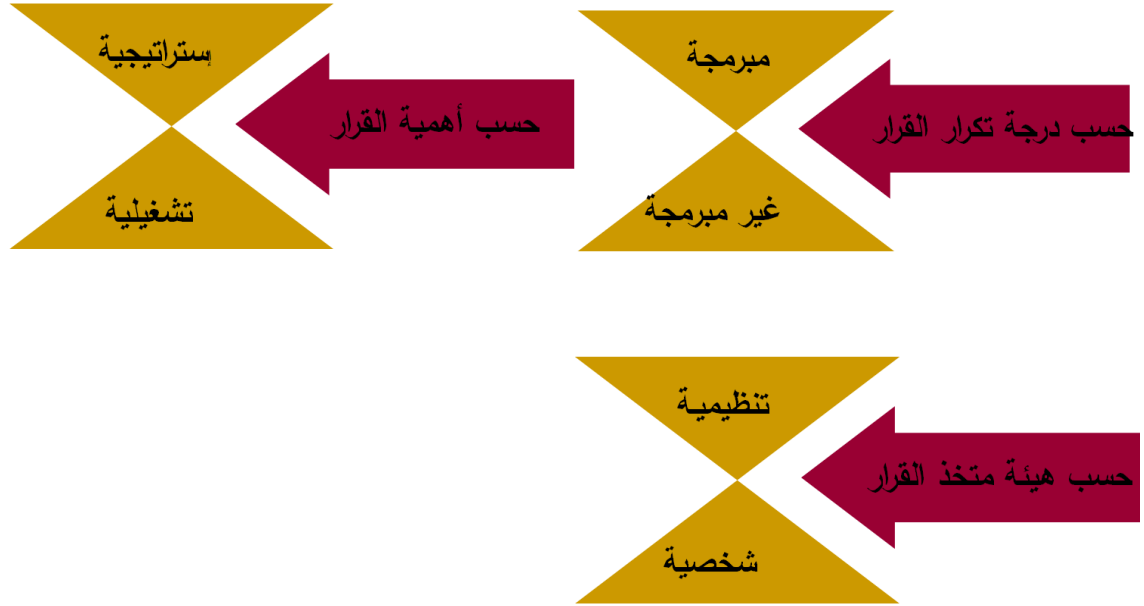
• معيار الأسف (33)

90 جنيه	1×90	= الربح المتوقع عند إنتاج 30 وحدة
92.5 جنيه	$= (0.90 \times 93) + (0.10 \times 88)$	= الربح المتوقع عند إنتاج 31 وحدة
94.5 جنيه	$(0.10 \times 91) + (0.10 \times 88)$ $= (0.80 \times 96) +$	= الربح المتوقع عند إنتاج 32 وحدة
95.75 جنيه	$(0.10 \times 89) + (0.10 \times 84)$ $= (0.65 \times 99) + (0.15 \times 94)$	= الربح المتوقع عند إنتاج 33 وحدة
96 جنيه	$\times 97) + (0.15 \times 92) + (0.10 \times 87) + (0.10 \times 82)$ $(0.45 \times 102) + (0.20$	= الربح المتوقع عند إنتاج 34 وحدة
95.5 جنيه	$+ (0.15 \times 90) + (0.10 \times 85) + (0.10 \times 80)$ $= (0.30 \times 105) + (0.15 \times 100) + (0.20 \times 95)$	= الربح المتوقع عند إنتاج 35 وحدة

أكبر أسف	حالات الطلب						استراتيجيات الإنتاج
	35	34	33	32	31	30	
15	15	12	9	6	3	صفر	30
12	12	9	6	3	صفر	2	31
9	9	6	3	صفر	2	4	32
6	6	3	صفر	2	4	6	33
8	3	صفر	2	4	6	8	34
10	صفر	2	4	6	8	10	35

حالات الطلب المتوقع						استراتيجيات الإنتاج
45	44	43	42	41	40	
160	160	160	160	160	160	40
164	164	164	164	164	157	41
168	168	168	168	161	154	42
172	172	172	165	158	151	43
176	176	169	162	155	148	44
180	173	166	159	152	145	45

أنواع القرارات :



أولاً/ قرارات مبرمجة :

- هي قرارات تتكرر بصورة مستمرة وتعتبر قرارات روتينية لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة .
- غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها .
- يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة .
- هي قرارات محددة جيدا ، لها اجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها .

مثال :

- صرف الرواتب
- تسجيل الفواتير
- اعادة الطلب على المخزون
- قرار منح اجازة ل احد العاملين

ثانياً/ قرارات غير مبرمجة :

- هي قرارات غير روتينية والاجراءات غير محدودة
- تتخذ في ظروف عدم التأكد وتكون هذه المسائل في العادة معقدة لعدم المعرفة المسبقة للكثير من مؤشراتهما.
- غالبا ما تتخذ هذه القرارات في المستويات الادارية العليا.
- لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات ، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة .

مثال :

- فتح خط انتاج جديد .
- فتح شركة كبيرة او استثمار في مجالات استراتيجية .

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	أساسيات التفرقة
غير منتظمة وغير متكررة	روتينية و متكررة	طبيعتها
يمكن استخدام الحكم الشخصي	واضحة	معايير الحكم فيها
تتسم بنوع من الصعوبة	سهلة	تحديد البدائل
عدم تاكد نسبي	تأكد	ظروف اتخاذ القرار
غير محدد مسبقا	محدد	الاجراءات
قليلة جدا وغير كافية	متوفرة	المعلومات
الخبرة ، برامج الحاسوب المتطورة	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	أدوات الحل

تصنيف القرار حسب المستويات الإدارية :

- قرارات استراتيجية
- قرارات تكتيكية
- قرارات تشغيلية

قرارات استراتيجية :

- هي تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة .
- هي القرارات التي تصنع في الإدارة العليا وهي تغطي مدى زمني طويل ينعكس على المؤسسة ككل .
- تتصف بعدم التكرار وتحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها .

قرارات تكتيكية :

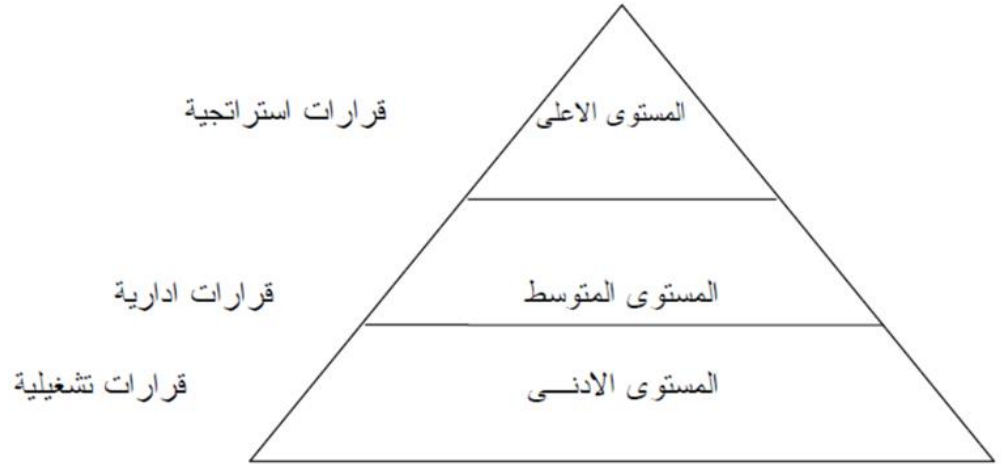
- هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها إلى الأداء الأمثل .
- تتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضا وتعقد وأقل تكرار .
- مثل اتخاذ القرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع الخطوط الإنتاج ، المالية ، الإدارة .
- على سبيل المثال ، إذا كانت مبيعات منتج معين هي ٤ في المائة اقل من التوقعات السنوية وبقي شهراً واحداً على نهاية السنة المالية فقرر مدير المبيعات إجراء عرض ترويجي أو عمل تخفيضات .

قرارات تشغيلية :

وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية هي قرارات كثيرة التكرار مثلاً :

- قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية من أجل وضع المخزون في معدل الأمان .
- حساب أجور العمال وتوزيعه

- قرار مراقبة جودة المنتج.
- تعطل في خط الانتاج وما يحتاجه تصليحه من اجراءات نمطية ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام ونتائجها معروفة مسبقاً.



قرارات فردية :

وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة والقانون يسمح له باتخاذها كقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل.

حالات القرار الفردي :

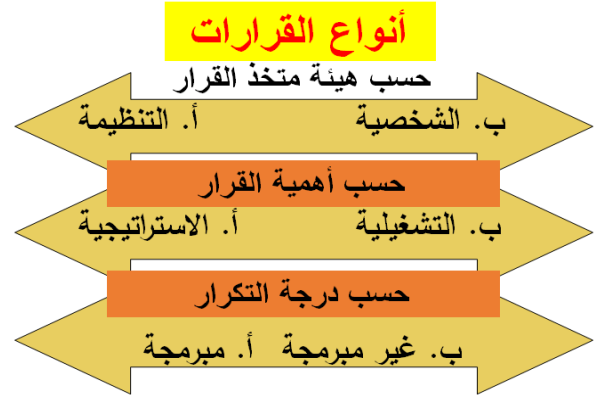
- عندما لا يكون لديك الوقت الكافي .
- عندما تكون أنت الخبير الوحيد في المجال .
- عندما يكون بقية أفراد المجموعة غير مؤهلين .
- عندما يكون القرار روتينياً و نتائجه معروفة .
- في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار .

قرارات تنظيمية (جماعية) :

وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها .

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات :

- ١- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة .
- ٢- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية ، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .
- ٣- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم ، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها .
- ٤- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات .



مراحل اتخاذ القرار :

المرحلة الأولى : تحديد المشكلة

- تحديد المشكلة يعد اهم خطوة في عملية اتخاذ القرار .
- التشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي الى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة في تنفيذ الخطوات التالية .
- من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية : تحديد معايير القرار

- أي المعايير التي يمكن أن نحكم من خلالها بجدوى أو عدم جدوى القرار المتخذ .
 - معايير القرار هي عوامل مهمة (ذات صلة) لحل المشكلة .
- | | |
|-------------------|-------------|
| - السعر | - الصيانة |
| - الراحة الداخلية | - الأداء |
| - المتانة | - الكماليات |

المرحلة الثالثة : تحديد أوزان المعايير اللازمة لاتخاذ القرارات

إذا كانت المعايير ذات الصلة ليست بنفس القدر من الأهمية ، يجب على صانع القرار أن يوزن البنود من أجل منحهم الأولوية الصحيحة في القرار .

المعايير	الوزن النسبي
• السعر	10
• الراحة الداخلية	8
• المتانة	5
• الصيانة	5
• الأداء	3
• الكماليات	1

المرحلة الرابعة : تحديد البدائل المتوفرة

- تحديد البدائل القابلة للتطبيق التي يمكن أن تحل المشكلة .
- اجمع عدد مناسب من البدائل .

Jeep Compass
Ford Focus
Hyundai Elantra
Ford Fiesta SES
Volkswagen Golf
Toyota Prius
Mazda 3 MT
Kia Soul
BMW 335
Nissan Cube
Toyota Camry
Honda Fit Sport MT

المرحلة الخامسة : تقييم البدائل

- أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن كل بديل.
- قارن بين الميزات والعيوب لكل البدائل.
- استعرض النتائج المرغوبة وغير المرغوبة المحتملة لكل بديل.
- قارن كل بديل بالمعايير التي اخترتها.
- حدد أي من البدائل يحقق الأهداف الموضوعية.

	السعر	الراحة الداخلية	المتانة	الصيانة	الأداء	الكماليات	المجموع
Jeep Compass	2	10	8	7	5	5	37
Ford Focus	9	6	5	6	8	6	40
Hyundai Elantra	8	5	6	6	4	6	35
Ford Fiesta SES	9	5	6	7	6	5	38
Volkswagen Golf	5	6	9	10	7	7	44
Toyota Prius	10	5	6	4	3	3	31
Mazda 3 MT	4	8	7	6	8	9	42
Kia Soul	7	6	8	6	5	6	38
BMW 335	9	7	6	4	4	7	37
Nissan Cube	5	8	5	4	10	10	42
Toyota Camry	6	5	10	10	6	6	43
Honda Fit Sport MT	8	6	6	5	7	8	40

المرحلة السادسة : اختيار البديل المناسب للمشكلة

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير :

- ١- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- ٢- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- ٣- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
- ٤- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
- ٥- درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- ٦- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
- ٧- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- ٨- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- ٩- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

	السعر [10]	الراحة الداخلية [8]	المتانة [5]	الصيانة [5]	الأداء [3]	الكماليات [1]	المجموع						
Jeep Compass	2	20	10	80	8	40	7	35	5	15	5	5	195
Ford Focus	9	90	6	48	5	25	6	30	8	24	6	6	223
Hyundai Elantra	8	80	5	40	6	30	6	30	4	12	6	6	198
Ford Fiesta SES	9	90	5	40	6	30	7	35	6	18	5	5	218
Volkswagen Golf	5	50	6	48	9	45	10	50	7	21	7	7	221
Toyota Prius	10	100	5	40	6	30	4	20	3	9	3	3	202
Mazda 3 MT	4	40	8	64	7	35	6	30	8	24	9	9	202
Kia Soul	7	70	6	48	8	40	6	30	5	15	6	6	209
BMW 335	9	90	7	56	6	30	4	20	4	12	7	7	215
Nissan Cube	5	50	8	64	5	25	4	20	10	30	10	10	199
Toyota Camry	6	60	5	40	10	50	10	50	6	18	6	6	224
Honda Fit Sport MT	8	80	6	48	6	30	5	25	7	21	8	8	212

المرحلة السابعة : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

- يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج.
- عندما يطبق القرار المتخذ ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله .
- عملية المتابعة تنهي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها .
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات :

- اتخاذ القرارات المسكنة .
- اتخاذ القرارات في وقت غير مناسب .
- اتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه .

اتخاذ القرارات المسكنة :

وتأخذ القرارات أحد شكلين /

الأول يتمثل في العلاج المؤقت للمشكلة المطلوب حلها.

والثاني يهتم بعلاج ظواهر أو أعراض المشكلة دون محاولة التعرف على المشكلة ذاتها أو اتخاذ الإجراءات الجذرية لمعالجتها.

اتخاذ القرارات في وقت غير مناسب :

ويأخذ هذا الخطأ بدوره أحد مظهرين /

أولهما : أن يتم اتخاذ القرارات في وقت متأخر عن الوقت الذي كان يتخذ فيه القرار مما ينتج عنه تفاقم المشكلة وربما خلق العديد من المشاكل الإضافية.

وثانيهما : أن يصدر القرار قبل أن يكون من المناسب إصداره، ولهذا مضارة إذ أن الظروف المحيطة بالقرار قد تتغير من وقت لآخر.

اتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه :

فاتخاذ القرار في حد ذاته لا قيمة له ما لم يتم تنفيذه والتعرف على نتائجه. وفي حقيقة الأمر فإن متابعة تنفيذ القرار جزء لا يتجزأ من مسئولية متخذ القرار.

الخصائص الشخصية لمتخذ القرار:

١. درجة المخاطرة
٢. الرغبة في تحمل المسؤولية
٣. التحيز

١- درجة المخاطرة:

يمكننا تصنيف الأفراد من حيث درجة قبولهم للمخاطرة إلى ثلاث فئات:

تعرف الأولى بالمغامرين

والثانية هي تلك الفئة التي تتخذ موقفا معتدلا من الرغبة في تحمل المخاطرة

أما الفئة الثالثة فهي التي تتصف بالحذر وعدم الرغبة في المخاطرة

فأفراد الفئة الأولى غالباً ما يميلون إلى اتخاذ قرارات جريئة حتى وإن ترتب عليها بعض النتائج غير المحسوبة

وذلك عكس الحال تماماً بالنسبة لأفراد الفئة الأخيرة الذين يميلون دائماً إلى اتخاذ القرارات الأكثر ضماناً أو أمناً حتى وإن ترتب عليها ضياع

بعض الفرص على المنشأة.

وفيما بين هذين النقيضين تقع الفئة الثالثة وهي التي تميل إلى قبول بعض التحديات وفي نفس الوقت تضمن قدراً معقولاً من فرص النجاح.

٢- الرغبة في تحمل المسؤولية:

إذا لم يكن الفرد راغباً أو مستعداً لتحمل نتائج ما يصدره من قرارات حلوها ومرها فإنه غالباً ما يتصف بالتردد في اتخاذ القرار إما خوفاً

من الفشل أو تهرباً من المسؤولية.

والنتيجة واحدة في الحالتين وهي عدم الحسم في اتخاذ القرار وما يتبع ذلك مكن ترك الأمور معلقة وربما تفاقمها وتطورها في غير صالح

المنشأة.

٣- التحيز:

رغم تقدم الأساليب العلمية في مجال اتخاذ القرارات واستمرار تطورها إلا أنه لا يوجد حتى الآن ضمان لاستبعاد أثر التحيز الشخصي في

اتخاذ القرارات.

● فمتخذ القرار هو الذى يقوم في النهاية بتحديد المشكلة أو الهدف وهو أيضا الذى يحدد طرق الحل البديلة ويختار من بينها، وهو الذى

يحدد نوعية البيانات التي يحتاج إليها في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تظهر شخصية متخذ القرار بمختلف مكوناتها من ملامح

وأنماط سلوكية وثقافية وإدراكية

● الأمر الذى يعنى في النهاية صعوبة استبعاد تأثير الاتجاهات والقيم والمعتقدات والدوافع الشخصية لمتخذ القرار.

عوامل نجاح القرارات

- 1 تفهم العاملين للقرار.
- 2 معلومات كافية لتنفيذ القرار.
- 3 دراية بالوضع الذي ينشأ إذا لم يتخذ القرار.
- 4 التشجيع المستمر من متخذ القرار لتنفيذه
- 5 شرح الآثار الايجابية للقرار للمستفيدين (البيع المسبق للقرار).
- 6 التدرج في اتخاذ القرارات.
- 7 شرعية القرار لاستناده إلى القوانين والأنظمة
- 8 الشعور بالمشكلة وأهمية حلها من قبل الرؤساء والمؤسسين معاً.
- 9 النظر للمشكلة من خارج إطارها.
- 10 إشراك العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم في إنجاح القرار.

عالي	متوسط	منخفض	
11	14	13	S1
18	15	9	S2
15	21	24	S3
28	14	18	S4

- معيار التفاؤل التام
- معيار التشاؤم
- معيار الأسف

الفصل الرابع : التغيير التنظيمي

التغيير:

- يمكن تعريف التغيير على أنه حدث يطرأ عندما يجري تعديل على هيئة معينة يبدل وضعها من حال الى اخر مختلف .
- التغيير هو الحقيقة الالهة في الحياة و هو ذو أهمية جوهريه للحياة.
- التغيير هو مهارة لا غنى عنها للبقاء في الحياة .
- يتطلب التغيير رد فعل مناسب معه عندما يحدث حتى يتم التكيف معه بنجاح .

يعد التغيير ظاهرة صحية وطبيعية في حياة منظمات الأعمال، بما له من أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتته خاصة في ظل هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغيير وتسابق الأحداث واشتداد حدة المنافسة.

مفهوم التغيير التنظيمي :

- جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة علي حل مشاكلها ومساعدتها علي عمليات التكيف والتجديد.
 - عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل
 - العملية التي تسعى إلي زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب علمية .
 - عملية التخطيط الاستراتيجي التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعاليتها في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها .
- ولذلك يعتبر التغيير ضرورة تفرضها متغيرات البيئة وأنه أصبح هو القاعدة بينما استقرار وثبات المنظمة علي نمط واحد هو الاستثناء . وبالتالي فإنه التغيير لم يعد أمراً اختيارياً أمام الإدارة ولكنه أصبح ضرورة حتمية تفرضها الحاجة إلي البقاء والاستمرار .

شروط التغيير الناجح /

- عدم الرضا عن الوضع الحالي .
- توفر المعرفة والمهارات الضرورية لدى الناس .
- الأدوات المطلوبة متاحة .
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير .
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين .
- توقع المشاركة في العملية والتشجيع عليها .

مداخل التغيير التنظيمي :

هناك أربعة مداخل هامة في التعامل مع العناصر المعنية بالتغيير ، وهي :
التكنولوجيا ، الهيكل ، المهام ، الأفراد .

١- **مدخل التكنولوجيا :** منذ بداية القرن العشرين تمكن تاييلور من التغيير في شكل الأعمال ، بهدف زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة في ضوء مبادئه العلمية ، وقد عمدت المنظمات إلى استخدام مثل هذه التقنيات للسيطرة على أعمال المنظمة كافة ، وعدم الاقتصار على جانب واحد من النشاط ، باعتماد شاشات العرض التلفزيوني في مواقع العمل مثلاً ، ويعتبر الإبداع التكنولوجي أهم عامل في هذا المدخل .

٢- **مدخل الهيكل التنظيمي :** يمكن تطوير وتحسين مستويات الأداء التنظيمي ، عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لإحداث التغيير والتجديد في منظمات الأعمال للأسباب التالية :

- إن ضغط المنافسة على ربحية المنظمة يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم .
- إن توسيع حصة المنظمة في السوق عموماً أو الحفاظ على الحصة المالية يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في ذلك السوق .
- الاندماج والاتحاد بين المنظمات يدفعان إلى إعادة تركيب هيكل المنظمات المعنية .

٣- **مدخل المهام :** يحصل التغيير في المهام عند حدوث أي تغيير في عمل أو نشاط ما ، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم ، فتغير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي .

٤- **مدخل الأفراد :** إن المداخل السابقة تسعى جميعها إلى تطوير الأداء التنظيمي ، من خلال تغير طرق وأساليب العمل استناداً إلى زيادة إنتاجية العاملين عند تطوير بيئة العمل ، أما مدخل الأفراد فيهدف إلى تغيير سلوكية الأفراد بشكل غير مباشر إذا ما جرى تغيير مهاراتهم واتجاههم وإدراكهم وتوقعاتهم ، لأنها تدفع وتشجع العاملين للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الغايات المنشودة .

المؤشرات والظواهر التي تدفع المنظمة إلى ضرورة إدخال التغيير:

- الشكاوى المقدمة من العاملين
- انخفاض الإنتاجية
- ارتفاع معدلات الحوادث
- زيادة معدل دوران العمالة

أسباب حتمية التغيير:

- (١) تنوع أساليب الحياة سواء الإنتاجية أو الخدمية والتعليمية
- (٢) الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات
- (٣) التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة
- (٤) التغير والتطور السريع في الأساليب التكنولوجية
- (٥) الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية
- (٦) تزايد الحاجة إلى استخدام العمل الجماعي.

العوامل المؤثر في إحداث التغيير:

- النمط القيادي السائد: القادة هم الذين يضعون جو العمل والقادرون على التأثير في المرؤوسين بقبول أو رفض التغيير.
- تصميم التنظيم الرسمي: هناك تناسق بين التصميم التنظيمي والتغيير المقترح فمحاولة تنظيم برامج للمشاركة في وضع الأهداف أو اتخاذ القرارات في تنظيم بيروقراطي جامد مسألة غير واقعية وتعكس نقصا في المعرفة والخبرة.
- الخصائص الفردية: من الجوانب الهامة لإنجاح التغيير مدى الانسجام بين الخصائص الفردية وبرامج التغيير المقترحة.
- مدى تقبل التغيير.

صور مقاومة التغيير:

- ١- إخلال بمعايير الأداء
- ٢- إضراب عن العمل
- ٣- رفع التظلمات للإدارة
- ٤- خفض معدلات الإنتاجية

أسباب مقاومة التغيير:

- ١- الأسباب الاقتصادية: فمثلا باستخدام الكمبيوتر قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدمت الموظف وتقليل الوقت الإضافي وبالتالي انخفاض دخله.
- ٢- الأسباب الفنية: فقد تصاغ التغييرات الفنية من قبل الاستشاريين بلغة يصعب فهمها من جانب العاملين ذوي الثقافة والتدريب المختلف.
- ٣- الخوف من المجهول: عادة ما يصاحب التغيير لشيء جديد الغموض وعدم التأكد ويرجع لنقص المعلومات المتاحة لدى العاملين.
- ٤- الأسباب الاجتماعية: فمثلا التغيير في علاقاتهم الإنسانية يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب على التغيير القضاء على العلاقات الاجتماعية المألوفة لدى العاملين أو تغيير بعض القيم والمعايير المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية أو تفكك في الجماعات الحالية.
- ٥- الأسباب النفسية: فقد يصاحب التغيير الخوف من عدم توافر المهارة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب واعتقاد العاملين بأن قبول هذا التغيير أن تصرفاتهم في الماضي كانت خاطئة.
- ٦- الخوف من زيادة الرقابة: حيث يترتب على ذلك الشعور بعدم الاستقلالية والاعتماد بشكل أكبر على الإدارة العليا.

وسائل لخفض مقاومة التغيير:

- ١- الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير لتحقيق الأهداف التالية:
 - شرح النظام المقترح للعاملين
 - التعرف على ردود أفعال العاملين والإجابة على استفساراتهم
- ٢- إشراك العاملين في وضع خطة التغيير .
- ٣- اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير .
- ٤- عدم إدخال التغيير أو فرضه مرة واحدة ولكن بالتدرج .
- ٥- ادخال التغييرات التي تتمشى مع الدوافع الطبيعية لدى العاملين .

مراحل التغيير:

- ١- الإذابة: وتمثل محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام لضرورة الحاجة إلى التغيير، ويتم ذلك بتهيئة الأفراد والمدبرين وتوعيتهم بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل
- ٢- التغيير: وتعني التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة.
- ٣- التجميد: بعد التوصل إلى النتائج يكون من اللازم تجميد ما تم التوصل إليه، أي حماية وصيانة التغير الذي تم التوصل إليه، أي التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها.