

تابع الفصل الثاني "قرارات إدارة الإنتاج والعمليات" المحاضرة 5

ثانياً: البيانات والمعلومات:

- لاتخاذ قرارات سليمة يجب أن تتوفر المعلومات الصحيحة.
- مازال البعض يستخدم لفظ البيانات كمرادف للمعلومات رغم وجود اختلاف بين اللفظين كالتالي:
- (1) البيانات:**
- مجموعة الحقائق أو الرموز أو الأرقام التي ليس لها معنى أو قيمة ولا تصلح بصورتها الحالية كأساس لاتخاذ القرار
- مثل الأرقام 10,15,30 والتي تعتبر بيانات لا قيمة ولا معنى لها بهذه الصورة.
- (2) المعلومات**
- بيانات تمت معالجتها وفقاً لمجموعة من الأسس أو القواعد مما يجعل لها معنى وقيمة.
- معالجة البيانات تشير إلى عمليات ترتيب وتصنيف أو تبويب أو إجراء بعض العمليات الحسابية عليها ثم تنقيتها وتلخيصها وعرضها بشكل يسهل فهمه من جانب مستخدميها.
- إذا أضفنا إلى الأرقام المذكورة كمثال على البيانات أنها تمثل عدد الوحدات المنتجة وبها عيوب فنية وتم تصنيفها حسب نوع المنتج والآلات المستخدمة في إنتاجها فأنها ستكون معلومات يمكن اتخاذ قرار على أساسها
- معالجة البيانات لتصبح صالحة لاستخدامها لاتخاذ القرار مسألة نسبية حيث ترتبط بشخص متخذ القرار أو المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها أو الهدف المطلوب تحقيقه.
- المعلومات التي تصلح لاتخاذ قرار من وجهة نظر الشخص (س) قد لا تكون صالحة لشخص (ص)
- المعلومات التي تصلح لاتخاذ قرار اليوم لا تصلح لاتخاذ نفس القرار بالمستقبل.

ثالثاً: مناخ اتخاذ القرار:

❖ يمكن تقسيم المناخ الذي يتخذ فيه القرارات إلى ثلاث حالات أساسية:

- (1) حالة التأكد التام.**
- ✓ فيها يعتقد متخذ القرار بأن حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث على وجه التأكيد.
- ✓ مهمة متخذ القرار في هذه الحالة هي اختيار البديل الذي يحقق أكبر منفعة أو عائد ممكن.
- ✓ حالة التأكد التام من الظروف المتوقعة مستقبلاً أمر يكاد يكون نادراً في قطاع الأعمال بصفة عامة وفي قطاع الإنتاج والعمليات بصفة خاصة.
- (2) حالة المخاطرة:**
- ✓ فيها يستطيع متخذ القرار أن يحدد عدداً من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل واحتمالات حدوث كل حالة من هذه الحالات أو الأحداث.
- ✓ يتم تحديد احتمالات وقوع الأحداث بأحد أسلوبين:
- الاحتمالات الموضوعية حيث يتم حسابها من خلال تحليل البيانات التاريخية المتجمعة وعلى أساس أن ما حدث في الماضي هو خير مرشد لما سيحدث في المستقبل.
- الاحتمالات التقديرية أو التحكيمية ويتم تحديدها على أساس الخبرة والتقدير الشخصي واستطلاع آراء الخبراء المتخصصين.
- (3) حالة عدم التأكد**
- ✓ فيها لا يستطيع متخذ القرار تحديد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل حتى وأن تمكن من تحديد تلك الحالات.

رابعاً: الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات:

- ✓ توضع استراتيجيات الإنتاج في أي مشروع في ضوء مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تمثل بيئة النظام الإنتاجي
 - ✓ تقاس فعالية مدير الإنتاج والعمليات في اتخاذ القرارات على أساس ابتكاريته ومهارته في تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي:
 - (1) **التكيف مع عناصر البيئة الخارجية التي تحيط به**
 - العوامل الخارجية هي القوى المؤثرة التي تؤثر في اتخاذ القرار ولكن لا يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وما عليه إلا أن يتكيف معها أو يستجيب لها مثل:
 - العملاء.
 - المنافسين.
 - القرارات والقوانين الحكومية.
 - التطورات التكنولوجية.
 - الظروف الاقتصادية.
 - (2) **التنبؤ بدرجة التغير المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية والاستعداد لمواجهتها**
 - العوامل الداخلية هي القوى التي تؤثر في اتخاذ القرار ويمكن لمتخذي القرار التحكم فيها أو السيطرة عليها مثل:
 - مستوى جودة المنتجات.
 - طرق وأساليب العمل.
 - الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لنظام الإنتاجي.
 - (3) **استخدام القوى التي بإمكانه التحكم فيها لمصلحته والتي تساعد على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.**
- ❖ كثيراً ما يقع مديرو الإنتاج والعمليات في بعض الأخطاء عند إصدارهم للقرارات ويمكن حصر هذه الأخطاء في:
- (1) **اتخاذ القرارات المسكنة:**
 - تأخذ القرارات المسكنة أحد شكلين:
 - أ) العلاج المؤقت للمشكلة المطلوب حلها.
 - ب) علاج الظواهر أو أعراض المشكلة دون محاولة التعرف على المشكلة ذاتها.
 - (2) **اتخاذ القرارات في وقت غير مناسب:**
 - يأخذ هذا الخطأ أحد مظهرين:
 - أ) اتخاذ القرارات في وقت متأخر عن الوقت المناسب
 - يؤدي ذلك إلى:
 - ✓ تفاقم المشكلة
 - ✓ خلق العديد من المشاكل الإضافية
 - ب) اتخاذ القرار قبل الوقت المناسب
 - يؤدي هذا إلى حدوث أضرار في بعض الأحيان نتيجة تغيير الظروف المحيطة بالقرار من وقت إلى آخر.
 - (3) **اتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه.**
 - اتخاذ القرار في حد ذاته لا قيمة له ما لم يتم تنفيذه والتعرف على نتائجه.
 - متابعة تنفيذ القرار جزء لا يتجزأ من مسؤولية متخذ القرار.