

المحاضرة السابعة ... (اتخاذ القرار) " الجزء الأول "

ماذا يقصد اتخاذ القرار؟

عملية يتم بموجبها اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما.

عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها (تعريف غير كامل).

عملية بحث عن حل وسط (تعريف غير صحيح)

هل يوجد فرق بين صنع القرار و اتخاذ القرار؟

الجواب ... نعم

➤ صنع القرار (Decision Making) :

يتم من خلال بيانات و معلومات و مناقشات و مداولات من خلال مجموعة من الأفراد يرأسهم القائد او الرئيس.

➤ اتخاذ القرار (Decision Taking) :

يتم " عادة " من خلال شخص واحد فقط وهو من يتحمل نتائج الايجابية او السلبية ، و هي نتيجة لصنع القرار.

مفهوم اتخاذ القرار :-

ان حياتنا العملية عبارة عن مجموعة من القرارات بعضها ننتبه و ندرسه و البعض الاخر يخرج عشوانيا بغير دراسة.

عناصر اتخاذ القرار هي :-

- (1)- أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا .
- (2)- يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات .
- (3)- يسعى الى تحقيق هدف يتمثل في حل مشكلة ما .

ماذا يقصد بالمشكلة؟

كل موقف غير معهود لا يكفي لحلة الخبرات السابقة و السلوك المألوف و المشكلة عائق في سبيل هدف مرغوب يشعر الفرد ازانها بالحيرة و التردد و الضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق و بلوغ الهدف.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :-

1. القيم و المعتقدات : خلاف ذلك سوف يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية و تفاعلها مع الحياة .
2. الميول و الطموحات : يتخذ الفرد القرار النابع من ميولة و طموحاته دون النظر الى النتائج و الحسابات المترتبة على ذلك.

3. العوامل النفسية : ازالة التوتر النفسي و الاضطراب و الحيرة و التردد لها اثر كبير في انجاز العمل و تحقيق الآمال و الطموحات التي يسعى اليها الفرد.

اتخاذ القرارات و العملية الادارية :-

اتخاذ القرارات هو محور العملية الادارية حيث ان المشكلات المتعلقة بالتخطيط او التنظيم او التوجيه او الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها ، كما ان الاهداف لا تتحقق بالأمنيات اذ لا بد من اتخاذ القرار و هذا هو عمل الادارة .

انواع القرار :-

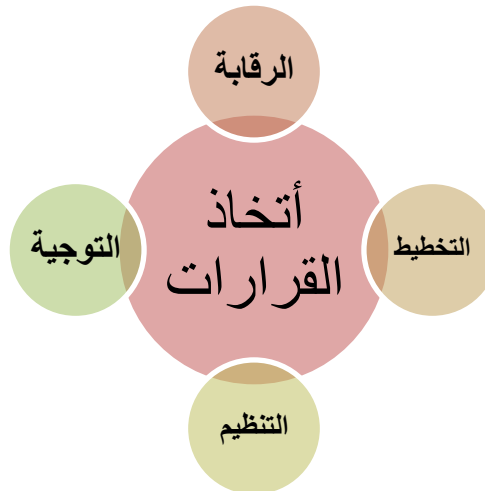
❖ القرارات المبرمجة :

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني او متكرر ، حيث انها تتخذ في مواقف محددة و تخضع لقواعده معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات.

❖ القرارات غير المبرمجة :

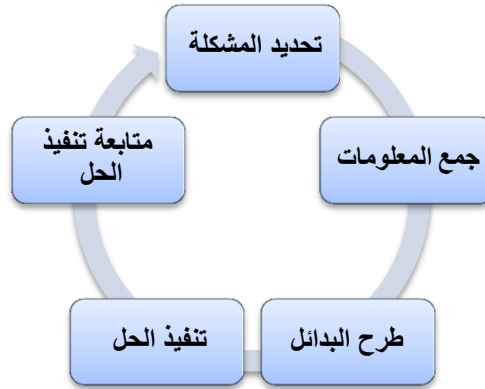
لا يمكن معها تطبيق القواعد و الاجراءات المحددة سلفا ، حيث ان المواقف التي يتم فيها اتخاذ القرار غير محددة بشكل اوضح ، نظرا لطبيعة خذا من النوع من القرارات فانه عادة يتضمن قدرا كبيرا من عدم التأكد.

علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري :



عناصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوافرة الى حد كبير	قليلة الى حد كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
الاعتماد على القواعد و الاجراءات السابقة	دائما	نادرا
المستوى الاداري	الادارة الاشرافية و الوسطى في الغالب	الادارة العليا في الغالب
درجة المخاطرة	محدودة جدا	كبيرة جدا

خطوات اتخاذ القرار :-



المرحلة الاولى : تشخيص المشكلة

وينبغي على المدير التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها ، وهي تحديد لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها ، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

عند تحديد مشكلة البحث يتعين مراعاة ما يلي :

1. مراعاة الدقة و العناية في تحديد المشكلة باستبعاد العوامل التي ليس لها علاقة بالموضوع.
2. تعريف المصطلحات و المفاهيم المستخدمة في صياغة المشكلة بدقة و وضوح و الابتعاد عن العبارات الغامضة و الغير واضحة.
3. صياغة المشكلة على هيئة سؤال يتطلب اجابة واضحة و محددة.

المرحلة الثانية : جمع البيانات و المعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً ، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا .

الفرق بين المعلومات و البيانات :

نعرف المعلومات على انها : البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل اكثر نفعاً للمستقبل و التي لها قيمة في الاستخدام الحالي او في اتخاذ قرارات مستقبلية .

ان علاقة المعلومات بالبيانات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي ، حيث بعد اضافة مهارات صناعية على المادة تتحول الى منتج نهائي بالضبط يحصل على البيانات التي بعد استخدام مهارات معينة غالباً ما تكون باستخدام الحاسب لتتحول تلك البيانات بعدها لمعلومات تخزن في الحاسب الالى.

المرحلة الثالثة : طرح البدائل و اختيار البديل المناسب

هي مرحلة توليد الأفكار و يتضح فيها مدى وجود ثقافة الابداع ، حيث يتم بلورة عدة بدائل لحل المشكلة.

يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها : [وضع المنظمة ، السياسات التي تطبقها ، الفلسفة التي تلتزم بها ، إمكانياتها المادية ، الوقت المتاح لمتخذ القرار ، اتجاهات المدير ، متخذ القرار ، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها

■ تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار ، من أهم هذه المعايير (المعايير الستة لتقييم البدائل) :

- 1) امكانية التطبيق (التكاليف ، الوقت ، التقنية)
- 2) الجودة (حل المشكلات بفاعلية و بشكل تام)
- 3) القبول (قبول متخذي القرار و المتأثرين بالقرار بتنفيذه)
- 4) التكاليف (المواد اللازمة للبديل)
- 5) المعكوسة (القدرة على العودة الى نقطة البداية)
- 6) الاخلاقيات (اتفاق البديل مع اخلاقيات الساندة في المجتمع)

طرح البدائل و اختيار البديل المناسب

- سرعة الدرجة المطلوبة في الحل البديل ، موعد النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية للمنظمة كالعادات و التقاليد.
- القيم و انماط السلوك و الانماط الاستهلاكية و ما يمكن ان تغرزه البيئة من عوامل مساعدة او معوقة.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل ، و العائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.

المرحلة الرابعة تنفيذ الحل

يتم تطبيق الحل (القرار) الذي تم اختياره لحل المشكلة ، و لابد ان يصاحبه تغيير او تعديل في الظروف و الاسباب التي ادت لحدوث المشكلة.
و التنفيذ يتطلب إسناده لأشخاص لديهم الكفاءة في التنفيذ و المرونة في التعامل مع المواقف.

المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ الحل

تم متابعة التنفيذ و تحديد مدى فعالية الحل المنفذ و مدى حاجته للتعديل اذا استمرت المكلة ، او زادت فقد يتطلب ذلك الرجوع الى الخطوة الاولى من عملية اتخاذ القرار.