

المحاضرة السابعة:

اتخاذ القرار (الجزء الأول)

مقدمة:

- ❖ تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة او في مجال أعمالهم، ذلك أن الحياة عبارة عن سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد وكذلك الجماعة من اجل التكيف مع البيئة والمواقف التي يتعاملون معها.
- ❖ ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات باعتبارها قوام الحياة، حيث إنها في ذلك تشبه كجهاز التنفس، إذا توقف هذا الجهاز عن العمل تعرضت حياة الفرد والجماعة وكذلك المنظمات التي يعملون بها بل والمجتمع بأكمله للخطر.

ماذا يقصد اتخاذ القرار؟

- عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكله ما.
- عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها (تعريف ناقص)
- عملية بحث عن حل وسط (وهذا التعريف يعتبر غير صحيح، وسوف يتم التوضيح خلال المحاضرة.)

➤ عملية يتم بموجبها اختيار بديل من مجموعة بدائل من أجل حل مشكله ما <

هل يوجد فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟

الجوابنعم:

- صنع القرار (Decision making) : يتم من خلال بيانات ومعلومات ومناقشات ومداولات من خلال مجموعة من الأفراد يرأسهم القائد أو الرئيس.
- اتخاذ القرار (Decision taking) : من خلال شخص واحد فقط وهو من « عادة » يتم يتحمل نتائج القرار الايجابية أو السلبية، وهي نتيجة لصنع القرار.

(تابع) مفهوم اتخاذ القرار

- إن حياتنا العملية عبارة عن مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

• وعلى هذا يمكن القول أن عناصر اتخاذ القرار هي:

✓ أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا.

✓ يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات.

✓ يسعى إلى تحقيق هدف يتمثل في حل مشكلة ما.

ماذا يقصد بالمشكلة؟

تعرف المشكلة على انها:

كل موقف غير معهود لا يكفى لحله الخبرات السابقة والسلوك المألوف.

والمشكلة عائق في سبيل هدف مرغوب، يشعر الفرد ازاءها بالحيرة والتردد والضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف، والمشكلة شيء نسبي فما يعده المرووس مشكلة قد لا يكون مشكلة عند المدير.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

- ١) القيم والمعتقدات : خلاف ذلك سوف يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.
- ٢) الميول والطموحات : يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.
- ٣) العوامل النفسية : إن إزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

اتخاذ القرارات والعملية الإدارية:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية حيث إن المشكلات المتعلقة بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها، كما أن الأهداف لا تتحقق بالأمنيات إذ لابد من اتخاذ قرارات وهذا هو عمل الإدارة.



أنواع القرارات:

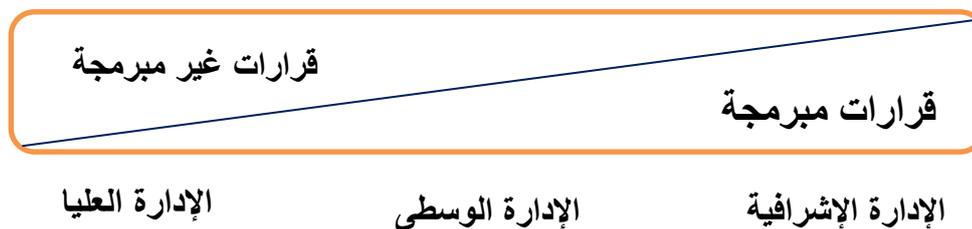
القرارات المبرمجة:

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، حيث إنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات.

القرارات غير المبرمجة:

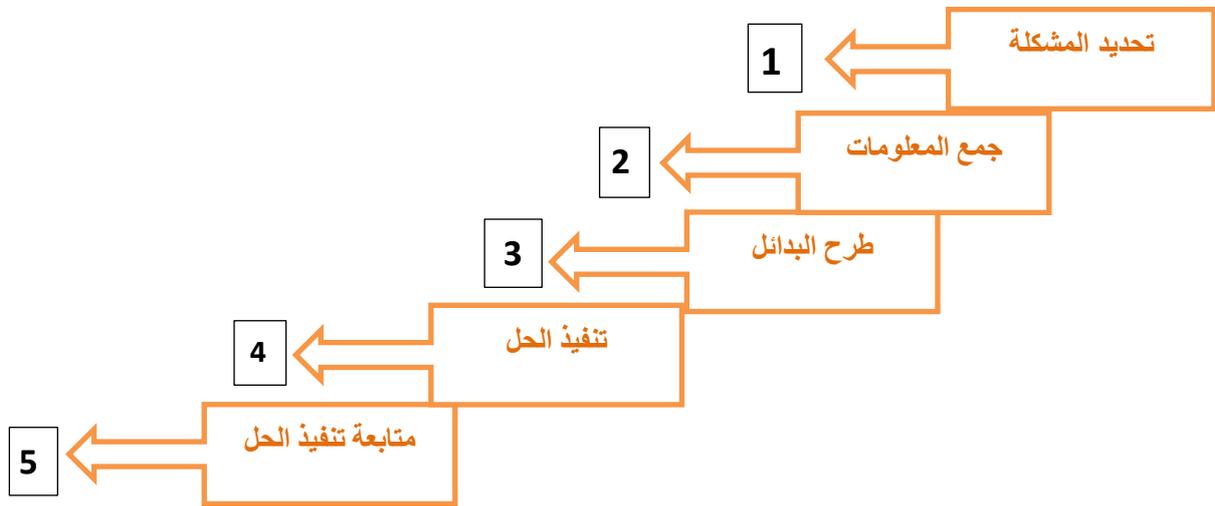
يمثل هذا النوع من القرارات تلك التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة، حيث إن المواقف التي يتم فيها اتخاذ مثل هذه القرارات جديدة أنها غير محددة بشكل واضح، ونظراً لطبيعة هذا النوع من القرارات فإنها عادة ما تتضمن قدر كبيراً من عدم التأكد.

(تابع) أنواع القرارات



عناصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوافرة إلى حد كبير	قليلة إلى حد كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة	دائما	نادرا
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الإدارة الإشرافية والوسطى في الغالب	الإدارة العليا في الغالب
درجة الخطر	محدودة جدا	كبيرة جدا

خطوات اتخاذ القرار



(تابع) خطوات اتخاذ القرار

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

ومن 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.

عند تحديد مشكلة البحث يتعين مراعاة ما يلي

- ١) مراعاة الدقة والعناية في تحديد المشكلة باستبعاد العوامل التي ليس لها علاقة بالموضوع.
- ٢) تعريف المصطلحات و المفاهيم المستخدمة في صياغة المشكلة بدقة ووضوح والابتعاد عن العبارات الغامضة والغير واضحة.
- ٣) صياغة المشكلة على هيئة سؤال يتطلب إجابة واضحة محددة.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

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 تحليلاً دقيقاً.

الفرق بين البيانات والمعلومات

➤ **تعرف المعلومات على أنها:** >> البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعاً للمستقبل والتي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ قرارات مستقبلية << .

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

المرحلة الثالثة: طرح البدائل واختيار البديل المناسب

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

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات 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.

(تابع) المرحلة الثالثة: طرح البدائل واختيار البديل المناسب

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

(المعايير الستة لتقييم البدائل):

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

تابع) المرحلة الثالثة: طرح البدائل واختيار البديل المناسب

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الحل

- يتم تطبيق الحل (**القرار**) الذي تم اختياره لحل المشكلة، ولا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف والأسباب التي أدت لحدوث المشكلة.
- والتنفيذ يتطلب إسناده لأشخاص لديهم الكفاءة في التنفيذ والمرونة في التعامل مع المواقف.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ الحل

- يتم متابعة التنفيذ وتحديد مدى فعالية الحل المنفذ ومدى حاجته للتعديل.
- إذا استمرت المشكلة، أو زادت فقد يتطلب ذلك الرجوع إلى الخطوة الأولى من عملية اتخاذ القرار.

حالة عملية في اتخاذ القرار

- مصنع لديه 10 آلات كل آلة تنتج 1000 الف كرسي في الشهر يعني 10 آلات 1000 * الف كرسي = 10000 الف كرسي في الشهر 10000 الف كرسي في الشهر * 12 شهر = 120000 الف كرسي في السنة
- إذا كان هناك عقد مدته سنة بين المصنع وجامعة الدمام لتوريد 120000 الف كرسي، بقيمة مليون مائتين الف ريال ويتضمن العقد شرط جزئي على المصنع بخصم 10% من قيمة العقد عن كل شهر تأخير؟
- إذا تعطلت 3 آلات في وقت واحد في آخر الشهر الثامن من العقد وان هذه الآت غير قابلة لتصليح، وشراء الآت جديدة يحتاج أقل شيء 3 أشهر لوصولها للمصنع.
- هذا يعني أنه سوف يكون هناك نقص في نهاية العقد يتمثل في:
- 3آلات * 1000 كرسي في الشهر لكل آلة = 3000 كرسي في الشهر الواحد
- 3000 كرسي في الشهر * 4 اشهر متبقية من العقد = 12000 كرسي سيكون العجز

المحاضرة الثامنة :

اتخاذ القرار (الجزء الثاني)

الان بصفتك مدير المصنع، ماذا سوف تفعل (ما هو قرارك) ؟

قد يكون:

- ١) تشغيل بقية الآت (٩) وقت اطول؟ واعطا العاملين ساعات إضافية.
- ٢) تكليف مصنع آخر داخل المملكة بتصنيع الكمية المتبقية.
- ٣) تكليف مصنع خارج المملكة بتصنيع الكمية المتبقية.
- ٤) شراء الآت مستعملة من أي مصنع داخل أو خارج المملكة، بشكل مستعجل.
- ٥) شراء الآت جديدة والانتظار مدة ثلاث أشهر، ويتم دفع الشرط الجزئي.

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات واتخاذ القرارات منوطا بالشخص الأول في المنظمة، ولكن من النادر، بل قد يكون من المستحيل أن يتولى هذا الشخص هذه المهمة بمفرده دون طلب مساعدة الجماعة. إن توظيف الجماعة كأسلوب لاتخاذ القرارات يتيح للمنشأة والقيادة الإدارية والعاملين فيها فرصة كاملة للاستفادة من معلومات وآراء الآخرين، وبخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي.

مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

أولاً: مزايا الأسلوب الجماعي

- ١) التأكيد علي مبدأ الشورى.
- ٢) الوصول إلى قرارات أفضل .
- ٣) الوصول إلى بدائل أكثر .
- ٤) القبول .
- ٥) رفع الروح المعنوية.

ثانياً : عيوب الأسلوب الجماعي

- ١) استهلاك الوقت.
- ٢) الهيمنة من قبل بعض الأعضاء.
- ٣) التأثير بما يسمى التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة.
- ٤) تشتت المسؤولية.

الحاسب الآلي واتخاذ القرارات

١) نظام مساندة القرار الجماعي

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، يتم من خلاله مساندة متخذي القرار للعمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات المعقدة وغير الواضحة.

وهو نظام يركز على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات من خلال تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة.

٢) نظام الخبرة (خبير)

وهو يعتمد على الذكاء اصطناعي الذي يهدف إلى تطوير الحاسبات الآلية بحيث يكون لها إمكانيات الكائن البشري سمعاً وبصراً وتفكيراً.

٣) نظام دعم المدير

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، ويستهدف مساعدة القيادات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات. وهو يختلف عن نظام مساندة القرار حيث يستخدم العديد من أجهزة الحاسب الآلي المتطورة وعموماً يمكن القول أن استخدامات تقنية المعلومات في اتخاذ القرارات مازال ينظر إليه بحذر.