

المحاضرة (٢) : [تابع : عملية اتخاذ القرارات]

< مراحل عملية اتخاذ القرارات :

تمر عملية صنع القرار بمراحل معينة ، هذه المراحل كانت و لازالت موضع جدل وخلاف لدى المهتمين بالإدارة ، إلا أن هناك شبه إجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذه ، و يختلف عدد و ترتيب هذه المراحل من مفكر إلى آخر ، إلا أنه طبقاً للأسلوب العلمي يمر القرار بعدة مراحل .

* هل يجب أن تمر كل قرارات المنظمة لكل هذه المراحل ؟

- لا يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل ، فهناك القرارات المبرمجة و الروتينية التي تتخذ وفقاً لما هو محدد في اللوائح و الأنظمة دون حاجة لمثل هذه الخطوات ، مثل القرار الخاص بشراء ورق طباعة أو الخصم على موظف مهمل .
- إن هذه الخطوات و المراحل اللازمة لاتخاذ القرارات يمكن تطبيقها على المواقف أو المشاكل الحرجة التي تواجه المنظمة و التي قد تؤثر على استمرارها أو بقاءها في ميدان الإنتاج أو تحقيق الأرباح .

< مراحل عملية اتخاذ القرارات : و هذا يتضمن :

- أولاً : التعرف على المشكلة و تحديدها .
- ثانياً : تشخيص المشكلة .
- ثالثاً : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة .
- رابعاً : تحليل مزايا و عيوب كل بديل .
- خامساً : تضيق البدائل المتاحة .
- سادساً : تقييم البدائل و الاختيار بينها .
- سابعاً : تنفيذ القرار و متابعته .

أولاً : التعرف على المشكلة و تحديدها :

- تعريف المشكلة .
- كيف يمكن تحديد المشكلة .
- تحديد أبعاد المشكلة .
- الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة و تحديدها .

+ تعريف المشكلة :

- هي عبارة عن موقف يستلزم اتخاذ قرار ، هذا الموقف يواجه المدير أو المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه ، و من صفات هذا الموقف أو المشكلة الغموض أو التعارض بين عدة أمور ، لذا المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيق الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة .

< كيف يمكن تحديد المشكلة : بالإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو نوع المشكلة ؟
- كيف نشأة هذه المشكلة و ما هي أسباب أو مسببات المشكلة ؟
- ما هي النقاط الأساسية أو الجوهرية في المشكلة ؟
- متى يجب أن تحل المشكلة ؟
- لماذا نريد أن نحل المشكلة ؟
- ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها ؟

* في ماذا تفيد الإجابة على الأسئلة السابقة ؟

الإجابة على هذه الأسئلة تساعد المدير أو صاحب القرار على معرفة جوانب المشكلة و ظروفها و أطرافها ، مما يساعد في التوصل إلى قرارات سديدة ، تنتهي إلى حل المشكلة و إلى رضا الجميع عن هذا القرار .

< تحديد أبعاد المشكلة :

- قد يظهر تحليل المشكلة الكثير من التشعبات و الفروع ، لابد لصاحب القرار أن يضيق حدودها كي يحدد المشكلة التي سيقوم بإصدار قرارات بشأنها ، فيتجنب بذلك مواجهة كم ضخ من المشاكل يؤدي به إلى الوقوع في متاهة الخلط بينها و عدم الوصول إلى حل لأي منها.

* الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة و تحديدها : يجب مراعاة أمرين هامين :

أولاً : الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار .

ثانياً : أن يصدر القرار في الوقت المناسب و قبل فوات الأوان .

أولاً : الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار :

كلما كان الوقت أطول كلما أتيح لصاحب القرار لفرصة لدراسة المشكلة و استكمال المعلومات و مناقشة الجزئيات و التفاصيل بدرجة أعمق ، مما يساعد على أن يكون هذا القرار المتخذ أدق و أفضل .

ثانياً : أن يصدر القرار في الوقت المناسب و قبل فوات الأوان :

لابد أن يصدر القرار في الوقت المناسب و قبل فوات الأوان ، لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة و يعيق التنفيذ ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه .

ثانياً : تشخيص المشكلة : و يتم التشخيص عن طريق جمع بيانات و معلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها ، ثم يتم تعريفها بشكل دقيق ، أي تتضمن هذه المرحلة خطوتين :

أ- جمع البيانات و المعلومات .

ب- تعريف المشكلة .

أ- جمع البيانات و المعلومات :

بعد أن ينتهي المدير من تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار ، يبدأ في جمع بيانات و معلومات عن كل ما يحيط بهذه المشكلة من ظروف و ملابسات و دراستها ، و يتوقف نجاحه في اتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة ، لهذا يجب العناية بتحديد البيانات و المعلومات المطلوبة ، و تحديد المصادر التي يمكن استيفائها منها ، و إذا اتضح له بعد جمع المعلومات أن هناك غموضاً في نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات التي تحيط بها ، فعليه القيام باستيفاء هذه النقطة .

* كيف يمكن للمدير أن يسهل الحصول على البيانات و المعلومات ؟

أن يحدد شكل نمطي بسيط للمعلومات التي يريد الحصول عليها ، و يرى أنها تساعد في إصدار قراراته ، كأن يعد جدولاً أو استثماراً يحدد بها المعلومات المطلوبة لكي يساعد مصدر المعلومات على سهولة استيفاء بياناتها و إرسالها في الوقت المحدد . و لا بد من تحديد الوقت التي تصل فيها هذه المعلومات إلى المدير ، بحيث يتمكن من مراجعتها و استكمال المعلومات في حالة وجودها ناقصة أو غير مستوفاة .

ب- تعريف المشكلة بشكل دقيق :

بمعنى أن نحدد العامل المحدد ، و المقصود بالعامل المحدد هو العامل الرئيسي في المشكلة ، و بذلك نكون قد وصلنا إلى صلب أو حقيقة المشكلة ، و لا يبقى بعد ذلك إلا التعرف على المشاكل الفرعية و حصرها ، لأن كل مشكلة تتضمن مشكلة أساسية وهو ما يسمى بالعامل المحدد و مجموعة من المشاكل الفرعية المرتبطة بهذه المشكلة .

ثالثاً : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة :

أي مشكلة لها أكثر من حل ، وكلما أمكن عرض أكبر عدد من البدائل ، بل عرض كافة البدائل الممكنة ، كلما زادت القدرة على اتخاذ القرار السليم ، و بقدر أهمية المشكلة بقدر أهمية التنقيب عن عدد أكبر من البدائل ، و من الصعب على المدير أو صانع القرار أن يكون عالماً بكل الحلول ، فإن الإداري الناجح يعتمد على معلومات الآخرين و خبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة و ذلك عن طريق إجراء المناقشات و عقد الاجتماعات .

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~