

المحاضرة (٣) : [تابع : عملية اتخاذ القرارات]

رابعاً : تحليل مزايا و عيوب لكل بديل :

و يمكن أن تدرج المزايا في جانب و المضار في جانب ، فلكل بديل مزايا و عيوب ، و هذه المرحلة شاقة و صعبة ، و السبب في صعوبتها هو أن المزايا و العيوب لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل ، و من المحاذير الخطرة أن يتحيز الاختيار إلى البديل الذي يحقق أكبر مزايا ، إذا لا بد من وزن هذه المزايا بعناية تامة .

خامساً : تضيق البدائل المتاحة :

لابد من تضيق البدائل في أقل عدد ممكن ، فتحذف البدائل غير ممكنة التطبيق أو التي لا تتفق مع إمكانيات المنظمة . فالعقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ بدائل .

سادساً : تقييم البدائل و الاختيار من بينها :

المقارنة بين البدائل من حيث المزايا و العيوب ، و اختيار البديل المناسب ، و مهما كان مقدار المعلومات و التحليلات العلمية المستخدمة في صنع القرار ، فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على الحكم الشخصي للمدير و قدرته و بعد نظره في تقويم البدائل و اختيار أفضلها ، و هذه المرحلة تعتبر أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين ، غير أنه يجب ملاحظة أن القرار في بعض الأحيان قد يكون رفضاً لكل البدائل المطروحة للاختيار .

سابعاً : تنفيذ القرار و متابعته : (١) تنفيذ القرار . (٢) متابعة القرار .

(١) تنفيذ القرار :

المفوض أن القرار يتخذ لينفذ ، لذلك لابد أن يصل القرار إلى المسؤولين عن تنفيذه ، فنجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته ، ولكن يعتمد على فعالية التطبيق ، لذلك لابد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يتفهموا القرار و يقتنعوا به ، لأن تطبيق القرار ما هو إلى حصيلة تفاعل و تفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ .

(٢) متابعة القرار :

بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع تنفيذ القرار ، و ذلك للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في القرار ، فتعمل على تعديلها بما يتلاءم مع الظروف إذا كان التعديل جازماً ، أو تؤخذ هذه النواحي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة .

* هل توجد فواصل زمنية بين خطوات اتخاذ القرارات ؟

قد لا توجد فواصل زمنية بين كل خطوة و التي تليها ، بل إنه في كثير من الأحيان ، تندمج خطوتان أو أكثر ، فلا يحس بها إلا متخذ القرار ، إلا أنه كلما تم إعطاء العناية الكافية لكل خطوة من هذه الخطوات كلما زادت درجة التأكد من فعالية القرار المتخذ .

< صنع القرارات في الجماعات :

عندما تكبر الشركات أو المنظمات و يزداد حجمها و تزداد فيها المشكلات ، فإن القرارات أو بعضها تصدر من جماعات ، هذه الجماعات تكون في صورة أشكال مختلفة مثل :

- المؤتمرات . - اللجان . - المجالس . - فريق العمل لمهمة . - اجتماعات مديري الإدارات .

* اللجان : اللجان من أهم أشكال الجماعات لاتخاذ القرارات ، و عادة ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان ، فهمنهم من يستبدها ، و منهم من يستخدمها ، و لكي يقرر أي إنسان استخدام أسلوب اللجان في عمليات صنع القرار من عدمه . لا بد من أن يتبين المزايا و المضار أو السلبيات .

<< مزايا وإيجابيات اللجان :

- الحصول على ميزة الرأي الجماعي .
- وسيلة لتدريب الأعضاء على عملية صنع القرارات .
- تحفيز الأفراد على تنفيذ القرارات .
- تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التكفير المبدع .
- تتيح اللجان فرصة لعرض اهتمامات الجماعات المختلفة .
- ارتفاع التكاليف .
- البطء في اتخاذ القرارات .
- ربما تؤدي إلى عدم الوصول إلى قرار .
- سيطرة رئيس الجلسة على القرارات .
- تميع المسؤولية .

<< القرارات التي تحال إلى اللجان :

نظرا لما للجان من عيوب ، فلا يجب أن تحال إليها كل المشاكل ، و إنما بعض المشكلات التي تفرض أن يكون القرار فيها من اختصاص لجنة أو جماعة مثل :

- أي قرار يتطلب آراء فنية من خبراء .
- القرارات التي يتضمن تطبيقها إدارات كثيرة .

* علاقة صنع القرارات و علاقتها بوظائف الإدارة :

إن وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة عبارة عن اتخاذ قرارات .

* التخطيط :

- تحديد الأهداف الأساسية للإدارة .
- وضع السياسات مثل سياسات البيع بالنقد أو بالتقسيط .
- تحديد مدة الخطط .
- تحديد المعدات و الأفراد المطلوبة لإعداد الخطط و تنفيذها و متابعتها .

* التنظيم :

- تحديد الحجم المطلوب للمنظمة ، ووحداتها الإدارية .
- تحديد نطاق الإشراف أو الرقابة .
- تحديد درجة المركزية و اللامركزية المطلوب تطبيقها .
- تحديد درجة استخدام اللجان .
- تحديد موقف الإدارة من التنظيمات غير الرسمية .

* التوجيه :

- تحديد مدى تطبيق الأسلوب الديمقراطي أو الأوتوقراطي في التوجيه و القيادة .
- تحديد الوسائل التي ستتبع في تحفيز الأفراد و تشجيعهم على العمل .
- تحديد أساليب الاتصال بالمرؤوسين .

* الرقابة :

- تحديد أنواع المعايير الرقابية المطلوبة في مجال النشاطات المتعددة .
- تحديد أساليب الرقابية المطلوب استخدامها .
- تحديد طبيعة و أنواع المعلومات المطلوبة للرقابة .
- تحديد إجراءات تصحيح الانحرافات .

*** العلاقة بين الرقابة و عملية اتخاذ القرارات :** تعتبر عملية الرقابة مكملة لعملية **اتخاذ القرار** ، حيث أن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر و تمتد إلى المستقبل ، و **الرقابة** عملية تتعامل مع الحاضر و تعود به إلى الأرض .