

المحاضرة الثالثة

عملية اتخاذ القرارات

رابعاً : تحليل مزايا وعيوب كل بديل ::

ويمكن أن تدرج المزايا في جانب والمضار في جانب , فلكل بديل مزايا وعيوب , وهذه المرحلة شاقة وصعبة , والسبب في صعوبتها هو أن المزايا والعيوب لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل , ومن المحاذير الخطرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذي يحقق أكبر مزايا , إذا لابد من وزن هذه المزايا بعناية تامة .

خامساً : تضيق البدائل المتاحة ::

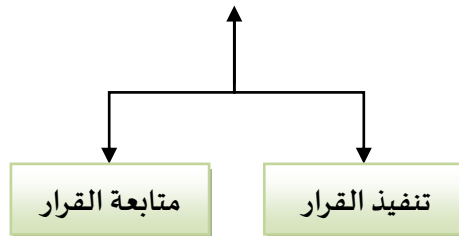
لا بد من تضيق البدائل في أقل عدد ممكن , فتهدف البدائل غير ممكنة التطبيق , أو التي لا تتفق مع إمكانيات المنظمة .

فالعقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من 6 إلى 7 بدائل .

سادساً : تقييم البدائل والاختيار بينها ::

المقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب , واختيار البديل المناسب , ومهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية المستخدمة في عملية صنع القرار , فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على الحكم الشخصي للمدير وقدرته وبعد نظره في تقويم البدائل واختيار أفضلها , وهذه 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 ومتابعته ::



● تنفيذ القرار:

المفروض أن القرار يتخذ لينفذ , لذلك لابد أن يصل القرار إلى المسؤولين عن تنفيذه , وأن يبرئ لهم المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه , فإنجاح القرار لا يعتمد على نوعيته , ولكن يعتمد على فعالية التطبيق , لذلك لا بد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يتفهموا القرار ويقتنعوا به , لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ .

● متابعة القرار:

بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع تنفيذ القرار , وذلك للتعرف على نواحي النقص والضعف في القرار , فتعمل تعديلها بما يتلاءم مع الظروف إذا كان تعديلاً جائزاً , أو تؤخذ هذه النواحي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة .

هل توجد فواصل زمنية بين مراحل اتخاذ القرار؟

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

صنع القرارات في الجماعات ::

عندما تكبر الشركات أو المنظمات يزداد حجمها وتزداد فيها المشكلات , فأن القرارات أو بعضها تصدر من جماعات , هذه الجماعات تكون في صور أشكال مختلفة مثل :

- المؤتمرات
- المجالس
- اجتماعات مديري الإدارات
- اللجان
- فريق العمل المهمة

★ اللجان ::

من أهم أشكال الجماعات لاتخاذ القرارات , وعادة ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان , فمنهم من يستعبدونها , ومن من يستخدمها , ولكي يقرر أي إنسان استخدام أسلوب اللجان في عمليات صنع القرار من عدمه , لابد من أن يتبين المزايا والمضار أو السلبيات .

مزايا وإيجابيات اللجان :

- ☒ الحصول على ميزة الرأي العام
- ☒ تحفيز الأفراد على تنفيذ القرارات
- ☒ وسيلة لتدريب أعضاء على عملية صنع القرارات
- ☒ تتيح اللجان فرصة لعرض اهتمامات الجماعات المختلفة
- ☒ تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع

مضار أو سلبيات اللجان ::

- ☒ ارتفاع التكاليف
- ☒ البطء في اتخاذ القرارات
- ☒ ربما تؤدي إلى عدم الوصول إلى قرار
- ☒ سيطرة رئيس الجلسة على القرارات
- ☒ تمميع المسؤولية

القرارات التي تحال إلى اللجان ::

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

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

عملية صنع القرارات وعلاقتها بوظائف الإدارة ::

إن وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عبارة عن اتخاذ قرارات .

✧ التخطيط ::

- ✓ تحديد الأهداف الأساسية للإدارة
- ✓ وضع السياسات مثل **سياسات البيع بالنقد أو بالتقسيط**
- ✓ تحديد مدة الخطط
- ✓ تحديد المعدات والأفراد المطلوبة لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها

✧ التنظيم ::

- ✓ تحديد الحجم المطلوب للمنظمة , ووحدتها الإدارية .
- ✓ تحديد درجة المركزية واللامركزية المطلوب تطبيقها .
- ✓ تحديد نقاط الإشراف أو الرقابة .
- ✓ تحديد درجة استخدام اللجان
- ✓ تحديد موقف الإدارة من التنظيمات الغير رسمية

✧ التوجيه ::

- ✓ تحديد مدى الأسلوب الديمقراطي , أو الأوتوقراطي في التوجيه والقيادة .
- ✓ تحديد الوسائل التي ستتبع في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل
- ✓ تحديد أساليب الاتصال بالمرؤوسين

✧ الرقابة ::

- ✓ تحديد أنواع المعايير الرقابية المطلوبة في مجالات النشاطات المتعددة .
- ✓ تحديد الأساليب الرقابية المطلوب استخدامها
- ✓ تحديد طبيعة وأنواع المعلومات المطلوبة للرقابة
- ✓ تحديد إجراءات تصحيح الانحرافات

العلاقة بين الرقابة وعملية اتخاذ القرارات ؟؟

تعتبر وظيفة الرقابة مكملة لعملية اتخاذ القرارات , حيث أن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل , والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به إلى الماضي .

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل