

الموضوع الأول : صنع واتخاذ القرار

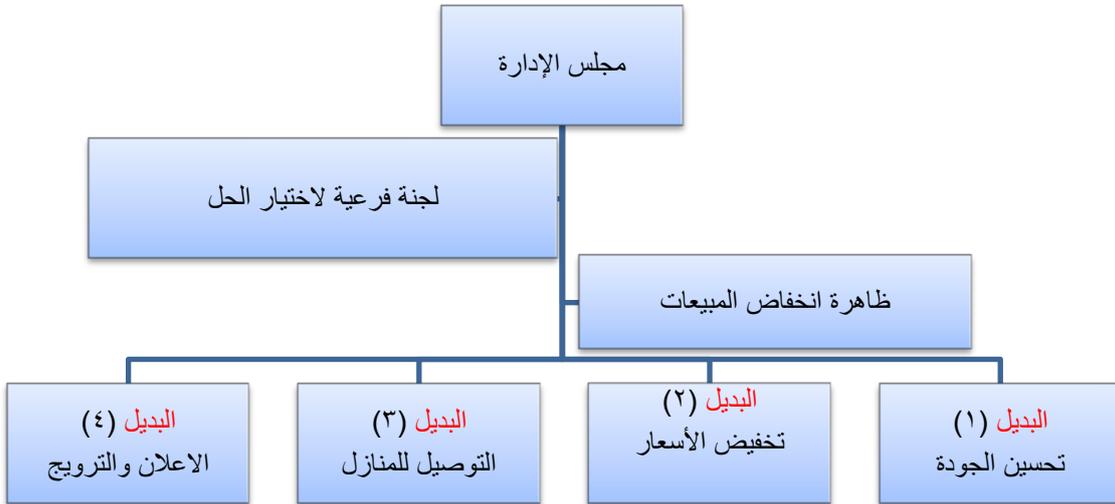
1/ أهمية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير ، بل هي صلب عمل المدير فهي وظيفة أساسية يمارسها المدبرون في كل وقت من الاوقات "ان اتخاذ القرارات هو محور العملية الادارية " ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته . يرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تُتخذ في مستوياتها المختلفة ، " هو اختيار بين مجموعة حلول مطروحة أو البدائل لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين "

هل اتخاذ القرار يقتصر على مستويات الإدارية العليا ؟

"اتخاذ القرارات لا يقتصر على مستوى إداري دون سواه إذ المفروض أنها عملية تمارس في جميع المستويات ويقوم بها كل مدير "

2/ تعريف القرار

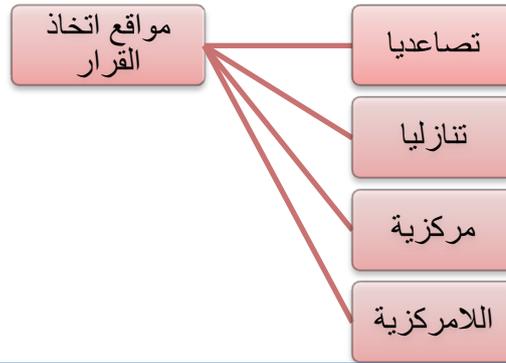


ماهو القرار الجيد ؟

- الفهم الكامل للمشكلة المطروحة
- والقدرة على استكشاف الحلول الممكنة
- واختيار أفضلها ، الذي يحقق النتائج المستهدفة

أما اذا تم اتخاذ القرار بطريقة عشوائية دون فهم متعمق لطبيعة المشكلة أو القدرة على استنباط الحلول الممكنة واختيار أفضلها فإنه يمكن الحكم على القرار في الغالب بأنه قرار غير جيد .

3/ مواقع اتخاذ القرار لابد من تحديد مواقع اتخاذ القرارات المختلفة مثل قرارات الانتاج والتخزين والتسويق والافراد و الاموال ... الخ



- أي ينبع من المستويات الأعلى فالموسطى فالأدنى **تنازلياً**
- أي ينبع من أسفل ويرفع حتى يصل إلى الإدارة العليا **تصاعدياً**
- أي تتخذ في المستويات العليا من التنظيم **مركزية**
- أي تتخذ في المستويات الدنيا من التنظيم **لامركزية**

كيف نعرف أن القرارات مركزية أو لامركزية في المنظمة؟

لامركزية	مركزية
ولكن اذا وجدنا أن اغلبية القرارات تتخذ في الجزء الأدنى من السلم الإداري ، فإننا نقول أن العملية لامركزية ومحررة للقيود التي كثيراً ما تكبل المنشأة في تحركها السريعة والمطلوبة في عصرنا	اذا وجدنا أن أغلبية القرارات في أعلى الهيكل التنظيمي ، فمعنى ذلك أن عملية اتخاذ القرارات ذات صبغة مركزية

4/ كيفية صنع القرارات

ليس هناك طريقة مثالية لصنع القرارات بسبب حالة عدم التأكد التي تكتنف عملية صنع القرارات ؛ وليست هناك معادلة لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات الناجحة ، ولذلك فإن اتخاذ القرارات لايقوم فقط على المنطق ، وانما في كثير من الاحيان يبني على الحكم الشخصي والمبادرة من قبل متخذ القرار.

حالة (أ): اذا كان المدير يواجه حالة طبيعية وبديل معلوم النتيجة على وجة التحديد فتكون هذه الحالة تسمى اتخاذ القرار في حالة التأكد .

حالة (ب): اذا واجه المدير حالة عدم معرفة احتمالات حدوث البدائل المتاحة فإنه في حالة تسمى اتخاذ قرار في حالة عدم التأكد ، وهي مثل حالة التنبؤ بحجم الطلب على منتج جديد لا يكون معلوم احتمالات حجم الطلب عليه.

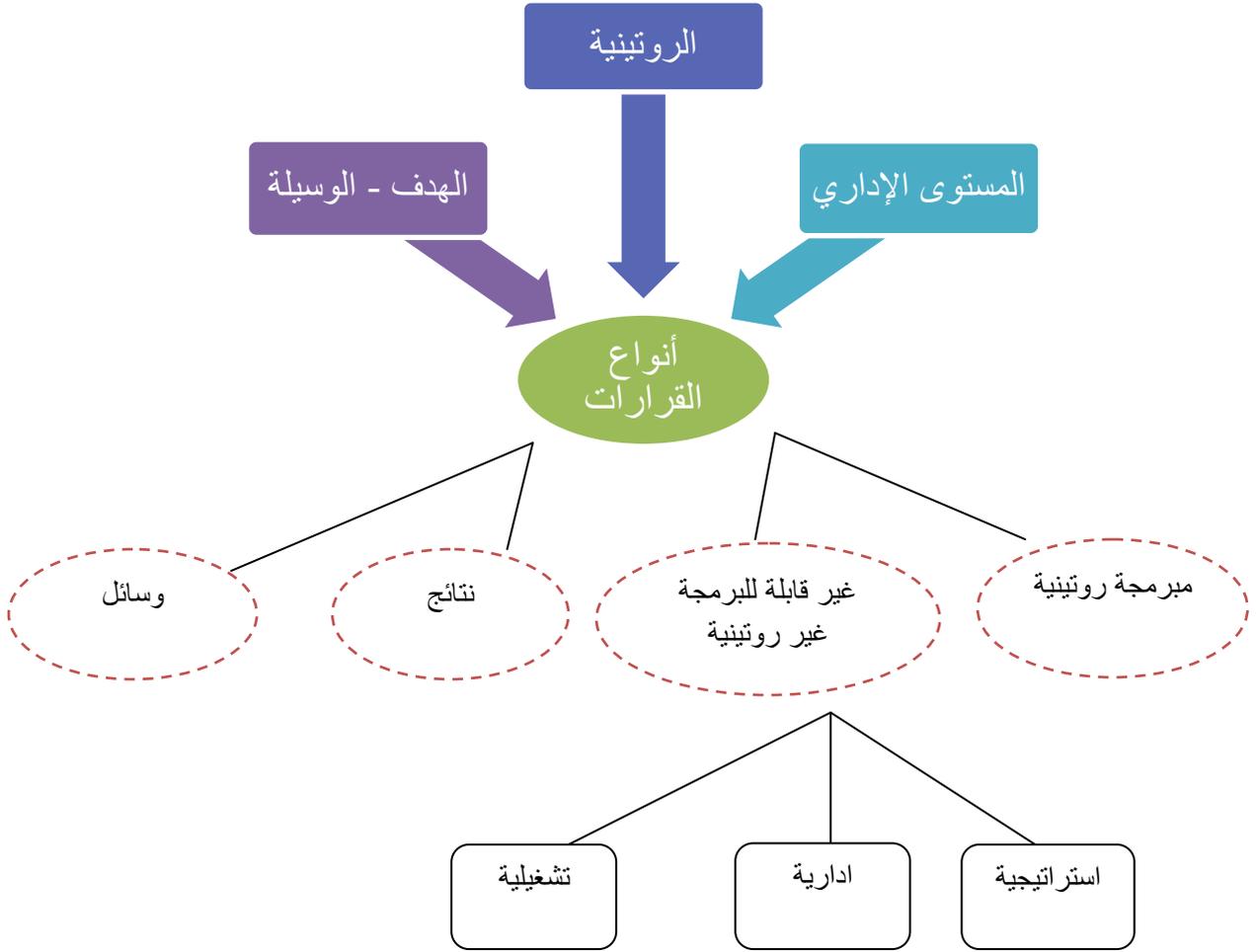
لماذا تكون معظم القرارات في حالة عدم التأكد ؟

- ١ - العولمة .
- ٢ - التطور في تكنولوجيا الاتصالات المستمر .
- ٣ - التغير في حاجات ورغبات المستهلكين الدائم والسريع .
- ٤ - المنافسة الشديدة .
- ٥ - المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية .

حالة (ج) : اذا كان المدير سيتخذ قرار آخذاً في الحسبان تصرفات واتجاهات منافسيه لان طبيعة السلعة تنافسيه فتكون هذه الحالة تسمى اتخاذ قرار في ظل المنافسة أو الصراع .

حالة (د): هذه الحالة شبيهة تماماً بالحالة (أ) ولكن توجد عدة بدائل محتملة ومتخذ القرار يعلم باحتمال حدوث كل بديل فهو يكون في حالة اتخاذ قرار في ظل المخاطرة .

5/ أنواع القرارات



قرارات غير قابلة للبرمجة غير روتينية

وهي قرارات كثيراً ماتكون وحيدة ومتداخلة في عناصرها وتتطلب التحليل والعديد من الاجراءات قبل صنعها وقد تكون عليها محددات أو قيود من حيث الوقت أو سياسة الدولة أو المعتقدات الثقافية مثل اضافة مبنى للمباني القائمة

قرارات مبرمجة روتينية

وهي متكررة يتم صنعها بين وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع وهذه يمكن أن توضع لها لوائح وقوانين في دليل الأنظمة والاجراءات الخاص بالمنظمة وبذلك لانحتاج الى كثير من التفكير والتحليل لاتخاذها. وأمثلة هذا النوع من القرارات عمليات التفتيش على جودة الانتاج

قرارات ادارية تهدف الى اتخاذ وسائل

وهي القرارات المتعلقة بكيفية الوصول الى تحقيق الربح ، وهذا النوع من القرارات يعتمد على المنطق والمعقولية وبيئته عن التقدير والحكم الشخصي بقدر الامكان واغلب القرارات الادارية هي قرارات وسائل .

قرارات ادارية تهدف الى تحقيق نتائج

وهي قرارات التي تحدد النتائج التي تريد الادارة الوصول اليها ، مثل قرارات تحديد أهداف المنظمة ويستند هذا النوع من القرارات الى الحكم الشخصي للإدارة فيما ترغب تحقيقه من اهداف

القرارات التشغيلية	القرارات الادارية	القرارات الاستراتيجية
وتتعلق بالاساليب الانتاجية التي تحقق ربحاً أو تخفيض تكلفة	وهي القرارات المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد العلاقات بين الوظائف وحدود السلطة وترتيب العمل	القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية مثل القرارات الخاصة دخول اسواق جديدة وهذا النوع من القرارات عادةً ما يتخذ في اعلى المستويات الادارية

6/ صنع القرار واتخاذ القرار

هل صنع القرار = اتخاذ القرار ؟

لابد من التمييز بين مفهومي عملية صنع القرار واتخاذ القرار ؛ حيث أنهم يفسران أو يستخدمان على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه والواقع خلاف ؛ فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة ، أما اتخاذ القرار فإنه يمثل مرحلة في عملية صنع القرار ، وبالتالي فهي مرحلة من عملية صنع القرار وليست مرادفة لها أو مساوية لها .