

المحاضرة 13 : الخطوة السادسة : تنفيذ القرار ومتابعته

الخطوة الخامسة :اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار)

طرق الاختيار:

Linear model : رقمي حسابي

Cut-off model : وضع حدود عليا / سفلى

The best attribute : أفضل خاصية

Ranking model : اعادة ترتيب أفضل الخواص أهمية

Elimination by aspect : اسقاط البديل الذي يحتوي خصائص لا نرغبها

صعوبات الاختيار (حالات):

عندما يصعب الاختيار بين بديلين أو أكثر (Tossing a coin!)

كل البدائل غير مناسبة(اختر أفضل 2 أو 3 معا)

كل البدائل مره (وسع البحث عن أخرى)

كل الخيارات مناسبة | محيرة (ترتب البدائل بفئات متجانسة)

لا يوصلنا إي البدائل للهدف (كثف البحث أو عدل الهدف)

Voting التصويت (الصوت الواحد)

للاختيار بين بدائل متعددة



Multi-Voting التصويت لأكثر من مرة (الصوت المتعدد)

للاختيار بين البدائل المتبقية للصوت الواحد



الخطوة السادسة تنفيذ القرار ومتابعته : ويجب أن نفرق في عملية الاختيار بين البديل أو الحل

الأمثل Optimum والبديل أو الحل الأقصى Maximum ، حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الاعتبار المحددات والظروف الواقعية والفعلية للمشكلة، ويأخذ أيضا المشكلة من كافة جوانبها لنحصل على حل شمولي للمشكلة ونتجنب الحلول الجزئية، ان الاختيار لا ينصب على البديل الأمثل بقدر ما ينصب على البديل الأنسب.

المفروض أن القرار يتخذ لينفذ، لذلك لابد أن يصل القرار إلى المسؤولين عن تنفيذه، وأن يهيئ لهم المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه، فنجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته، ولكن يعتمد على فعالية التطبيق، لذلك لا من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يتفهموا القرار ويقتنعوا به، لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل

وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ.

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

خطوات تنفيذ القرار:

- ▽ وضع الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار
- ▽ وضع جداول تنفيذية للقرار
- ▽ وضع خرائط زمنية للتنفيذ
- ▽ وضع ميزانيات للتنفيذ
- ▽ وضع معايير واضحة وتقييمه

مواجهة مقاومة التنفيذ والتعامل معها : لابد من التعرف على أسباب مقاومة الأفراد أو المنظمة، ومن ثم التعرف على كيفية التعامل مع هذه المقاومة باتباع الاستراتيجيات المناسبة مما يلي:

- ☞ إشاعة الثقة
- ☞ استخدام وسائل التحفيز المناسبة
- ☞ الاهتمام بالتعليم والتدريب
- ☞ الاهتمام بمشاركة العاملين والمعنيين بهذه المشكلة

تنفيذ القرار بفاعلية :

- بالتركيز على المهارات التالية:
- فرق العمل ▪ رفع الحماس
- القيادة ▪ التفويض ▪ الاتصال

متابعة تنفيذ القرار : وهي عبارة عن مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ لتحديد الانحراف وعلاجه .ومثال لذلك يتم استخدام خرائط جانت.

مبادئ متابعة القرار : - وجود خطة للتنفيذ تتضمن مؤشرات ومعايير مطلوب تحقيقها .

- قياس ما تم تنفيذه أول بأول، توفر بيانات عما تم تنفيذه فعلا .
- مقارنة ما تم تنفيذه بما هو مخطط له وفي حال وجود انحراف نبدأ باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أنواع المتابعة والرقابة الرقابة على:

- الأهداف ▪ الجودة ▪ الوقت ▪ الانتاجية
- الكمية ▪ التكاليف ▪ حركة العمالة

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

هل تم انتهاء او القضاء على المشكلة ؟؟ - يبقى هو السؤال المهم الذي يجعلنا نتأكد من أننا نجحنا في الوصول لهدفنا وهو الوصول لحل لهذه المشكلة .

- فإذا كنا قد نجحنا في حل المشكلة، تكون جميع خطوات حل المشكلة التي مرت بنا قد تم تنفيذها بالشكل الصحيح .
- أما إذا بقيت المشكلة ولم يتم حلها، فيدل ذلك على أننا أخطأنا في بعض أو كل خطوات حل المشكلة، ويجب أن نبحث عن السبب الذي أدى لهذا الفشل، وفي أي الخطوات كان الخطأ.

أسباب الفشل في حل المشكلات:

١. التفسير الخاطئ للمشكلة، أو عدم تعريفها بشكل جيد.
٢. عدم الالتزام الجدي بحل المشكلة من أحد المستويات الإدارية المختلفة.
٣. عدم كفاية المعلومات التي تم جمعها، أو عدم صحة هذه المعلومات.
٤. التقصير في تحليل المعلومات، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في عملية التحليل.
٥. اختيار بديل غير مناسب من ضمن البدائل المتاحة ليكون هو الحل الأفضل للمشكلة.
٦. (قد يكون ذلك بسبب عدم أهلية الشخص الذي قام باختيار البديل)

صنع القرارات في الجماعات : عندما تكبر الشركات أو المنظمات ويزداد حجمها وتزداد فيها المشكلات،

فإن القرارات أو بعضها تصدر من جماعات، هذه الجماعات تكون في صورة أشكال مختلفة مثل:

- 1- المؤتمرات 2- المجالس 3- اجتماع مديري الإدارات 4- اللجان 5- فريق العمل لمهمة

اللجان : اللجان من أهم أشكال الجماعات لاتخاذ القرارات، وعادة ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان،

فمنهم من يستبعدوها، ومنهم من يستخدمها .

ولكي يقرر أي إنسان استخدام أسلوب اللجان في عمليات صنع القرار من عدمه . لا بد من أن يتبين المزايا والمضار أو السلبيات.

مزايا وإيجابيات اللجان:

- الحصول على ميزة الرأي الجماعي.
- تحفيز الأفراد على تنفيذ القرارات.
- وسيلة لتدريب الأعضاء 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.
- تمييع المسؤولية.

القرارات التي تحال إلى اللجان : نظرا لما للجان من 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 خبراء، - 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، ووحداتها الإدارية.
- تحديد درجة المركزية أو اللامركزية المطلوب تطبيقها.
- تحديد نطاق الإشراف أو الرقابة.
- تحديد درجة استخدام اللجان.
- تحديد موقف الإدارة من التنظيمات غير الرسمية.

التوجيه

- تحديد مدى تطبيق الأسلوب الديمقراطي أو الأوتوقراطي في التوجيه والقيادة.
- تحديد الوسائل التي ستنبع 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.
- 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.