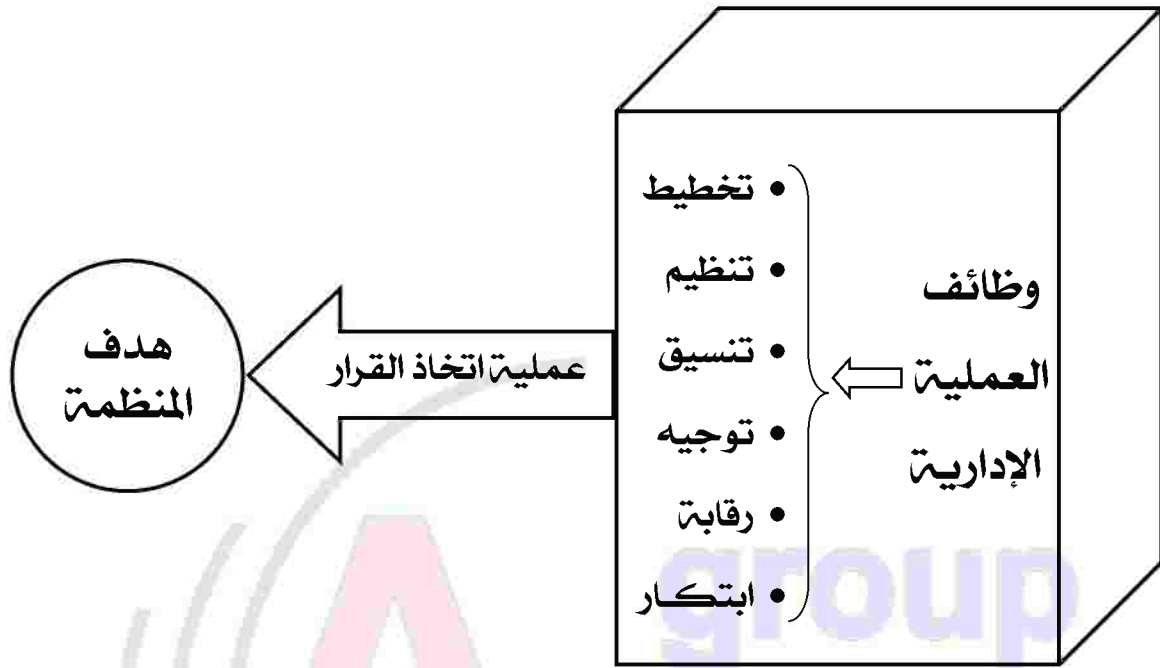


الوحدة الأولى

مفهوم اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو المحور الأساسي، الذي تركز عليه العملية الإدارية فمهمة المدير الأساسية هي اتخاذ القرارات، كذلك يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والعمل على حلها. والمحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية، من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه ورقابة، وابتكار في سبيل الوصول إلى هدف المشروع أو المنظمة وكذلك لا يرتبط بفرد واحد، ولكنه يشمل أجزاء المنظمة المتقدمة وأفرادها بشكل عام.

وقد يعنى به بعض الأفراد كمرادف لمفهوم الإدارة فعندما يتم تنفيذ وظيفة التخطيط، ويتم إقرار الخطة فهي بمثابة قرار.



ومن الطرق التي تظهر كفاءة المديرين في اتخاذ القرارات ؟

أولاً: إيقاف عمل ما جرى.

ثانياً: البدء بتشغيل جزء ما ساكن.

ثالثاً: تحويل نشاط معين من اتجاه إلى آخر.

المديرون يبحثون دائماً عن أفضل الطرق التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة وفقاً للأساليب العلمية والابتكارية في صنع القرار واستيعاب المعلومات المتوافرة في ضوء وظائف الإدارة.

فمثلاً هناك قرارات خاصة بتحديد هيكل الأجور تؤثر في العاملين كما تؤثر في المنظمة ذاتها والمجتمع، وهناك قرارات خاصة بالعمليات أو وظائف المشروع المختلفة، مثل قرارات الإنتاج والتوزيع والبيع والشراء وهناك قرارات مالية وأخرى تنظيمية وقانونية ... الخ

ماهية طرق اتخاذ القرار

هناك طريقتان أساسيتان يتم استخدامهما في صناعة القرار، وهما:

1- طريقة التجربة والخطأ.

2- الطريقة العلمية.

أولاً: طريقة التجربة والخطأ:

يتم اتخاذ القرار بهذا الأسلوب، عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار، أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف. وهنا تبرز عوامل نجاح وفشل هذه الطريقة، استناداً على قدرة الفرد نفسه متخذ القرار، ورؤيته للمواقف المختلفة، وتحليل لتلك المواقف.

فمثلاً: قد يتم اتخاذ قرار في مواجهة مشكلة معينة، في شركة واجهتها شركة منافسة أخرى، وباعتبار أن المشكلة متشابهة، وبالتالي يظن المدير أن حلولها لابد وأن تكون متشابهة.. ينظر إلى ما فعله الآخرون، ويلجأ إلى تقليد نفس الحلول التي أتبعها المديرون الآخرون

فنرى أن النتيجة في هذه الحالة قد يحالفها النجاح وتكون فعالة، وقد يجانبها الصواب وتفشل، طبقاً للموقف ذاته، ولطبيعة الأفراد أو لقصور في بيان أسباب الحل الذي تم إقراره.

ثانياً: الطريقة العلمية (العقلانية)

ونرى أن استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار قد وصف بالعقلانية أي استخدم العقل في صناعة قرار وبذلك يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ أو يبتعد عن أسلوب التقليد والمحاكاة.

خطوات عملية اتخاذ القرارات

لقد تحددت خطوات اتخاذ القرار وفقاً للطريقة العلمية فيما يلي:

- تحديد المشكلة.
- تشخيص الحالة.
- جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة.
- التحقيق من البدائل المطروحة للحل.

- تحليل كل بديل علي حده.
- اختيار أنسب البدائل.
- بدء التنفيذ (إصدار القرار).

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل خطوة من هذا الخطوات:

تحديد المشكلة:

يمثل العنصر الأول من العناصر اللازمة لصنع القرار تحديد المشكلة، فلا يعقل أن يكون هناك قرار من فراغ ولكن القرارات هي لمواجهة مشاكل معينة والوصول إلى أهداف محددة. فإذا ما تم تحديد تلك الأهداف وبيان المشكلة المراد حلها، فإن ذلك يمثل 50٪ من الوصول إلى الحل.

تشخيص الحالة:

والمرحلة الثانية بعد تحديد المشكلة لابد من وضعها تحت المجهر بمعنى تشخيص هذه المشكلة بدقة أكثر، ومثال علي ذلك، نري أن المشكلة التي تتعرض لها منظمات الأعمال قد تكون، إما مشاكل تتعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل.

وإذا ما تم تحديد المشكلة، وثبت أنها تتعلق بالإنتاج فهنا يمكن تشخيصها بدقة أكثر، وبيان ما إذا كانت تتعلق بما يلي:

- حجم الإنتاج.
- طاقة المصنع الإنتاجية.
- طريقة الإنتاج.
- المواد الخام المرتبطة بالإنتاج.
- التصميم الداخلي للمصنع.
- مراقبة الجودة.
- البحوث والتطوير.

وإذا كانت تتعلق بالتمويل، فهي قد تكون مرتبطة بما يلي:

- شروط الائتمان.
- الهيكل التمويلي.
- توزيع الأرباح.
- الإجراءات المحاسبية.
- سياسات الدفع.
- سياسات التحصيل.

جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة:

في هذه الخطوة يتم تجميع البيانات والمعلومات حول المشكلة والمرتبطة بها ويعمل المدير علي استبعاد أية معلومات لا ترتبط بالمشكلة ذاتها، فمثلاً إذا

تحدد المشكلة بأنها مشكلة إنتاجية وتم تشخيص الحالة علي إنها مشكلة التصميم الداخلي للمصنع فإن أي معلومات حول المواد الخام أو حجم الإنتاج لا تكون ضرورية في هذا الشأن.

وتبرز أهمية هذه الخطوة فيما يلي:

- تحديد أقصر الطرق للحصول علي البيانات اللازمة.
- تقسيم تلك البيانات إلي بيانات أولية وثنائية وخارجية.
- تنسيق هذه البيانات بما يجعل متخذ القرار قادراً علي تحليلها.

التحقق من البدائل المطروحة للحل:

مما لا شك فيه أن أي مشكلة تتعرض لها منظمات الأعمال لها العديد من البدائل للحل وكل بديل يحتاج إلي توافر إمكانيات وقدرات معينة.

فهناك بدائل تتطلب أموالاً كثيراً، وبدائل تتطلب مهارات عالية، وأخري تتطلب فترات زمنية طويلة ولكن في سبيل الوصول إلي حل المشكلة المطروحة واتخاذ القرار المناسب بالأسلوب العلمي لا بد من استيعاب جميع البدائل غير القابلة للتنفيذ أو التي تخرج عن نطاق إمكانيات المنظمة والتحقق من البدائل المطروحة للحل ودرجة قبولها بالنسبة للمنظمة.

تحليل كل بديل على حده:

بعد التحقق من وجود البدائل الممكن تحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة لا بد من تحليل كل بديل من البدائل المطروحة للحل، حيث يوضح التحليل مزايا وعيوب كل بديل كذلك العائد الذي يحققه كل بديل مقارنةً بالتكاليف.

وتتراوح البدائل في ثلاث اتجاهات أساسية وهي:

- عدم القيام بأي عمل في مواجهة المشكلة.
- اتخاذ قرار تكون له نتائج سلبية.
- اتخاذ قرار تكون نتائجه إيجابية.

وفي ظل تلك الاتجاهات الثلاث، نرى أن الهدف الأساسي من تحليل البدائل المطروحة، هو الوصول إلى اتخاذ القرارات التي تعود بنتائج إيجابية على المنظمة، وفي ضوء تحليل تلك البدائل والتوقع بأن إيجابيات كل بديل وسلبياته قد تم تحديدها بدقة.

اختيار أنسب البدائل:

في هذه الخطوة نرى أن الاختيار يكون في الإطار الذي يحقق أفضل النتائج المتوقعة للمنظمة ويمكن الاستناد إلى بعض المعايير لاختيار أنسب البدائل وهي:

أ- الخطر:

لا يوجد عمل يخلو من الخطر، لذا لابد من مقارنة أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منه والمهم النسبة بينهم وليس الأخطار المتوقعة أو المكاسب المتترة في حد ذاتها.

ب- الوفرة في الجهد:

هنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها وذلك يعني أن أفضل حل هو الذي يعطي أضخم النتائج بأقل جهد ممكن.

ج- الموارد المتاحة وقيودها:

ولعل أكثر هذه الموارد والتي ينبغي أخذ قيودها في الحسبان عند الاختيار هي الموارد البشرية ونقصد بالموارد البشرية الأفراد ومعرفتهم وفهمهم وصلاحتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون.

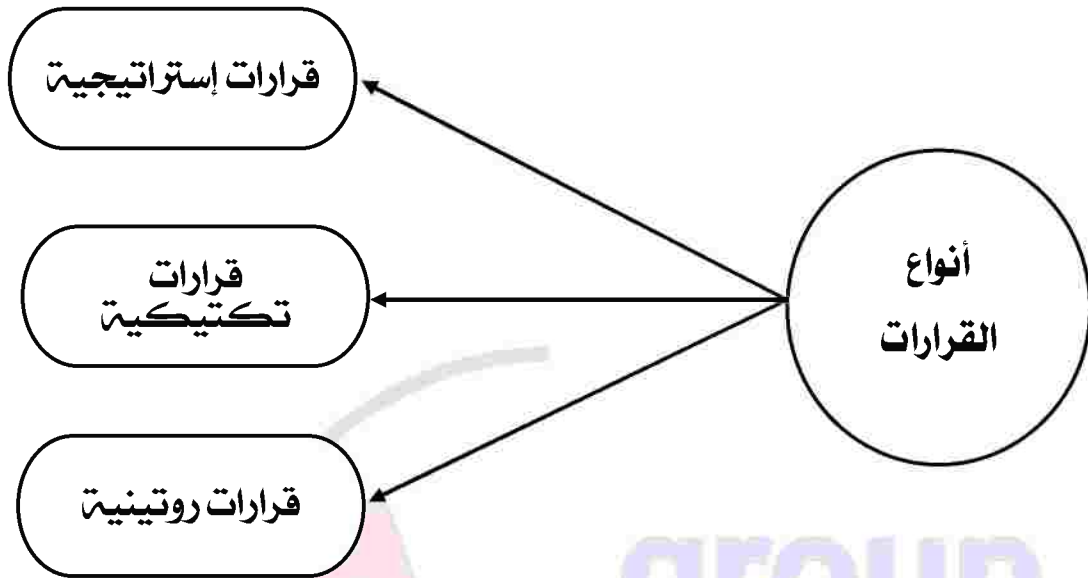
ومن ثم لا يمكن حل المشكلة عن طريق لا يمكن تنفيذه نظراً لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة في المكان المناسب.

بدء التنفيذ (إصدار القرار)

إن عملية اتخاذ القرار تكمن في وضع البديل المناسب موضع التنفيذ الفعلي وبيان المسؤوليات الملقاة علي عاتق الفرد في إتباعه. في سبيل التنفيذ الفعلي مع بيان المعايير اللازمة لمتابعة التنفيذ.

أنواع القرارات الإدارية:

يتم تحديد أنواع القرارات وفقاً لأهميتها كما يلي:



أ. القرارات الإستراتيجية:

التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسؤولية إصدار القرارات الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال.

ب. القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين، أو جزء من أجزاء المنظمة، وهي القرارات التي تتعلق مثلاً بقطاع الإنتاج، أو التمويل، أو الشراء، أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية.... الخ. ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرارات الإدارة الوسطى.

جـ. القرارات الروتينية:

هي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام، أو مستويات الإدارة الدنيا وهى كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها، ومثل هذه القرارات تطبيق اللوائح على العامل الذي يغيب أو الوقت الإضافي، أو المكافآت شبه الدورية.

من المسئول عن اتخاذ القرار؟

أن القرار في أي موقف يكون نتيجة جهود إما شخص واحد أو جماعة من الأفراد، ويتوقف المدخل المستخدم على الظروف المحيطة بالموقف المعين، ويستخدم المدخل الفردي بصفة عامة عندما يكون القرار من السهل الوصول إليه وكذلك يظهر امتياز المدخل الفردي عندما تكون معرفة الجماعة محدودة جداً بخصوص الموضوع محل القرار، أو في حالة المسائل ذات الطبيعة العاجلة.

وبالعكس لجان القرارات التي تتخذها الجماعة والتي يشار إليها أحيانا بالإدارة بالمشاركة أصبحت شائعة ولاشك أن هذه المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على تنمية أعضاء الجماعة ويمنحهم فرصة إبداء آرائهم بخصوص الأمور التي تؤثر على عملهم.

رأي العلماء والباحثين لخطوات الأسلوب العلمي التحليلي لصنع واتخاذ القرارات

م	الكاتب	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع واتخاذ القرار
1	د. إبراهيم درويش	1988	1- تكوين المشكلة. 2- إيضاح المشكلة ومعالجتها.
2	د. محمد سعيد عبد الفتاح	1971	1- تحديد المشكلة. 2- تحديد الطرق والحلول البديلة. 3- اختيار الطريق والبدل.
3	د. عبد الغني بسيوني عبد الله	1984	1- تحديد المشكلة. 2- تعيين الحلول البديلة. 3- اختيار أفضل البدائل.
4	د. أحمد صقر عاشور	1979	1- تحديد المشكلة والهدف. 2- تحليل المشكلة. 3- تحديد البدل. 4- متابعة التنفيذ.
5	د. أحمد رشيد	1987	1- تحديد المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- تحديد البدائل. 4- اختيار البدل الأفضل. 5- اتخاذ القرار.

م	الكاتب	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع واتخاذ القرار
6	د. حمدي أمين عبد الهادي	1984	1- تقرير المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- الترتيب والتحليل. 4- تحديد الوسائل. 5- قائمة بالبدائل. 6- تقييم البديل. 7- القرار. 8- التنفيذ. 9- المتابعة.
7	د. فهمي خليفة الفهداوي	2001	1- تحديد المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- ترشيح البدائل. 4- اختيار البديل الأفضل. 5- تجربة البديل. 6- التنفيذ الفعلي للبديل. 7- المتابعة ورقابة التنفيذ. 8- تقويم النتائج.

م	الكاتب	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع واتخاذ القرار
8	د. ثامر كامل الخزرجي	2005	1- تحديد الموقف. 2- تحديد الهدف. 3- جمع المعلومات. 4- صياغة القرار.
9	د. علي محمد عبد الوهاب	1979	1- تشخيص المشكلة. 2- تحليل المشكلة. 3- تحليل الحلول. 4- اختيار الحل. 5- تقييم شامل. 6- الإعداد والمتابعة.
10	د. سامي تيسير سلمان	1998	1- تحديد المشكلة. 2- توليد البدائل. 3- حذف البدائل غير المناسبة.
11	سيمون	1961	1- تحديد المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- تحليلها وتحديد البدائل. 4- مقارنة البدائل. 5- اختيار البديل الأنسب.

م	الكاتب	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع واتخاذ القرار
12	دركر	1965	1- تعريف المشكلة أ - تصنيفها ب - جمع الحقائق عنها 2- وضع الحلول البديلة. 3- إيجاد الحل الأمثل.
13	كبنر وتريجو	1965	1- تحديد الأهداف. 2- مقارنة البدائل. 3- اختيار قرار مؤقت للتحقق من النتائج والمضاعفات. 4- اختيار البديل. 5- المتابعة. 6- التنبؤ بالمشكلات المتوقعة، وإتباع نفس الخطوات لعلاجها.
14	نيجرو	1965	1- رؤية المشكلة. 2- تصنيفها وتحليلها. 3- فحص الإمكانيات. 4- وضع البدائل.

م	الكاتب	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع واتخاذ القرار
			5- تقييم البدائل. 6- اتخاذ القرار. 7- تنفيذ القرار. 8- المتابعة.
15	نيومان وسمر	1973	1- تشخيص المشكلة. 2- تحليل المعلومات وأسباب المشكلة. 3- إيجاد بدائل الحل. 4- تحليل ومقارنة البدائل. 5- اختيار البديل.
16	هودج وجونسون	1970	1- تعريف المشكلة. 2- وضع الفروض. 3- جمع البيانات. 4- وضع الحلول. 5- اختبار الحل المقترح. 6- اختيار الحل النهائي.

م	الكاتب	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع واتخاذ القرار
17	هيلبرونر	1972	1- جمع المعلومات وتنظيمها (عن الأهداف والبدائل والحلول). 2- الإحساس بالمشكلة. 3- اختيار وقت القرار. 4- الإعداد للتنفيذ. 5- مرونة القرار وتعديله إذا لزم الأمر واستشارة الآخرين. 6- اتخاذ القرار والشجاعة المناسبة لاتخاذ.
18	مايكل وجونز	1973	1- تعريف المشكلة. 2- تشخيص المشكلة. 3- البحث عن المعلومات. 4- وضع البدائل. 5- اختيار البديل المناسب، التنفيذ والرقابة.
19	افرد	1975	1- الاحتكاك بالبيئة وتحسس الموقف كله.

م	الكاتب	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع واتخاذ القرار
			2- تشخيص الموقف وتعريف المشكلة. 3- إيجاد الحلول البديلة. 4- تحليل ومقارنة البدائل. 5- اختيار خطة محددة. 6- تنفيذ الخطة. 7- الرقابة على الانحرافات.
20	هكس وجولييت	1975	1- تحديد معايير الأداء - في إطار أهداف المنظمة. 2- التعرف على المشكلة. 3- بحث البدائل. 4- اتخاذ القرار. 5- اختبار القرار. 6- المتابعة ومقارنة النتائج والعلاج.
21	د. كريفت	1971	1- تحديد المشكلة. 2- تحليل المشكلة. 3- وضع معايير للحكم. 4- جمع البيانات.

م	الكاتب	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع واتخاذ القرار
			5- اختيار الحل المفضل. 6- التنفيذ.
22	برنارد جورناي عن أحمد رشيد	---	1- اقتراح المشروعات. 2- العرض الأولي. 3- مواجهة البدائل. 4- القرار.



