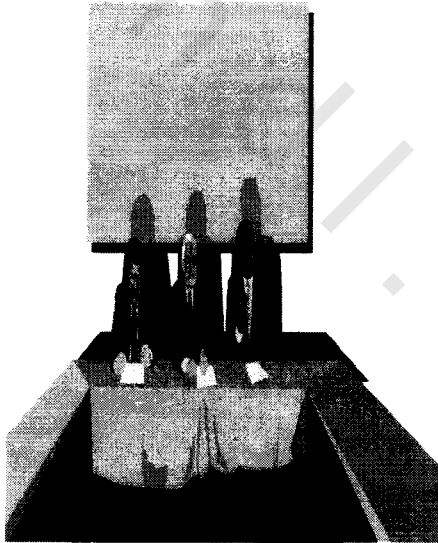


الفصل السادس

عملية اتخاذ القرارات الإنتاجية

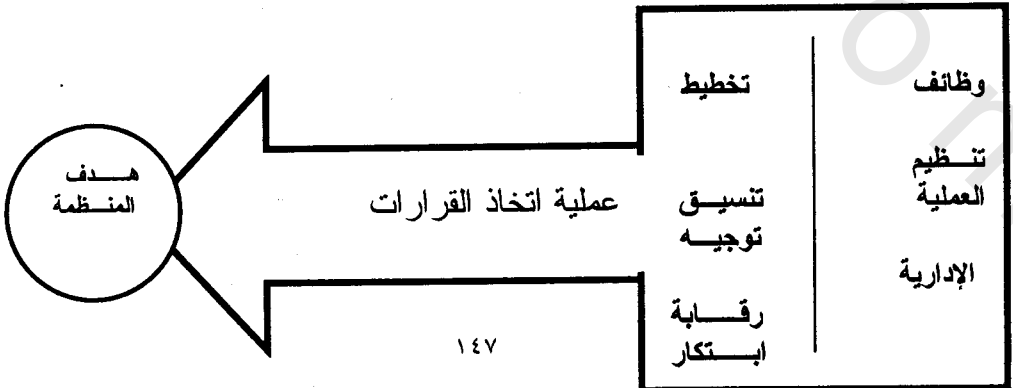


عملية اتخاذ القرارات الإنتاجية

أن اتخاذ القرار يمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه العملية الإدارية ، فمهمة المدير الأساسية هي اتخاذ القرارات ، واتخاذ القرار يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والعمل علي حلها ، وذلك عن طريق تنسيق الأداء في أي من الطرق الآتية :

- (أ) إيقاف عمل ما جاري .
- (ب) أو البدء بتشغيل جزء ما ساكن .
- (ج) أو تحويل نشاط معين من اتجاه إلي آخر .

وبهذه الطرق الثلاثة تظهر كفاءة المديرين في اتخاذ القرار وحل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة وفقاً لأي من الأساليب العلمية . وفقاً لخطوات صناعة القرار ومفهوم الابتكار وعناصره التي تتكون من القدرة علي التحليل واستيعاب المعلومات المتوافرة للإدارة واستخراجها بأكبر كفاية ممكنة في ضوء وظائف الإدارة كما في الشكل .



يظن البعض أن اتخاذ القرار عمل شخصي وفردى ، ولكن حقيقة الأمر أن اتخاذ القرار في منظمات الأعمال لا يرتبط بفرد واحد أو بفئة واحدة ولكنه يشمل أجزاء المنظمة المتقدمة وأفرادها بشكل عام .

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

وتصل الدرجة إلي أن مفهوم اتخاذ القرار قد يعني به بعض الأفراد كمرادف لمفهوم الإدارة ، فعندما يتم تنفيذ وظيفة التخطيط ويتم إقرار الخطة فهي بمثابة قرار .

✱ وعندما يصدر الأمر بتكوين الهيكل التنظيمي يصدر في صورة قرار ، ومعظم التوجيهات تتمثل في صورة قرارات ، كما أن المعايير الرقابية التي تمثل أساس عملية الرقابة لا تكون فعالة إلا إذا صدرت بها قرارات .. وهكذا .

✱ طرق اتخاذ القرارات

هنالك طريقتان أساسيتان يتم استخدامهما في صناعة القرار وهما :

(أ) طريقة التجربة والخطأ .

(ب) 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 إلى قدرة الفرد نفسه متخذ القرار ورؤيته للمواقف المختلفة وتحليله لتلك المواقف .
فنري أن بعض القرارات تكون ناجحة ومؤثرة وفعالة في مواقف معينة وبعض القرارات الأخرى تكون عديمة الجدوى في مواجهة نفس المشكلة ولكن مع اختلاف الظروف المحيطة .

فمثلاً قد يتم اتخاذ قرار في مواجهة مشكلة معينة في شركة واجهتها شركة منافسة أخرى ، باعتبار أن المشكلة متشابهة ، ينظر إلي ما فعله الآخرون ويلجأ إلي تقليد نفس الحلول التي أتباعها المديرون الآخرون .

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

ثانياً : الطريقة العلمية (العقلانية)

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

ولقد اتفق علي خطوات أساسية يتم استخدامها في هذا الشأن وهي ما تسمى بخطوات عمل القرار

لقد تم تعريف القرار بأنه " عملية الاختيار بين البدائل المتاحة" وبين العالم الأمريكي هيربرت سايمون عملية اتخاذ القرار أنها تسير وفقاً للبحث في البيئة المحيطة من أجل استعراض البدائل بهدف الوصول إلي أفضل اختيار ممكن .

ولقد تعددت خطوات اتخاذ القرار وفقاً للطريقة العلمية فيما يلي :

- (١) تحديد المشكلة
- (٢) تشخيص الحالة
- (٣) جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة
- (٤) التحقق من البدائل المطروحة للحل .
- (٥) تحليل كل بديل علي حدة .
- (٦) اختيار أنسب البدائل .
- (٧) بدء التنفيذ (إصدار القرار)

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل خطوة من هذه الخطوات :

* أولاً: 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 إلي أهداف محددة ، فإذا تم تحديد تلك الأهداف وبيان المشكلة المراد حلها ، فإن ذلك يمثل ٥٠% من الوصول إلي الحل ، لأن وضوح المشكلة مثل تشخيص المرض بواسطة الطبيب ، فإذا لم يستطع الطبيب أن يشخص المرض بدقة فلن يستطيع تحديد الدواء اللازم .

وبالتالي في الإدارة ، إذا لم يتم تحديد ما هو الهدف المراد الوصول إليه وملاهي العقبات أو المشاكل التي تعترض تحقيق الهدف فإن ذلك بطبيعة الحال لن يتيح لنا الفرصة لعرض البدائل المتوقعة لحل هذه المشكلة .

* ثانياً: تشخيص الحالة

والمرحلة الثانية بعد تحديد المشكلة ، لا بد من وضعها تحت المجهر ، بمعنى تشخيص هذه المشكلة بدقة أكثر ، ومثال علي ذلك نري أن المشاكل التي قد تتعرض لها منظمات الأعمال قد تكون إما مشاكل تتعلق بالإنتاج أو بالتسويق أو بالتمويل 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 التحصيل
- وهكذا فإن تشخيص المشكلة يساهم بوضوح أكثر في تجميع البيانات والمعلومات المرتبطة بها .

ثالثاً : جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة

في هذه الخطوة بعد أن تم تحديد المشكلة وتشخيص الحالة يتم تجميع المعلومات والبيانات حول المشكلة والمرتبطة بها ويعمل المدير علي استبعاد أية معلومات لا ترتبط بالمشكلة ذاتها ، فمثلاً إذا تحددت المشكلة بأنها مشكلة إنتاجية وتم تشخيص الحالة علي أنها مشكلة التصميم الداخلي للمصنع ، فإن أي معلومات حول المواد الخام أو حجم الإنتاج لا تكون ضرورية في هذا الشأن .

وتبرز أهمية هذه الخطوة في تحديد اقصر الطرق للحصول علي البيانات اللازمة ، ثم تقسيم تلك البيانات إلي بيانات أولية وثانوية وتاريخه ثم تنسيق هذه البيانات بما يجعل المدير متخذ القرار قادراً علي تحليلها وفحصها بما يسهل له مهمة الوصول إلي الأسباب التي أدت إلي ظهور المشكلة والعمل علي التخلص منها في ضوء الإمكانيات المتاحة للمنظمة .

رابعاً : التحقق من البدائل المطروحة

مما لا شك فيه أن أي مشكلة تتعرض لها منظمات الأعمال لها العديد من البدائل للحل وكل بديل يحتاج إلي توافر إمكانيات وقدرات معينة . فمثلاً هناك بدائل تتطلب أموالاً كثيرة . وبدائل تتطلب مهارات عالية ، وبدائل تتطلب فترات زمنية طويلة .. وهكذا .

ولكن في سبيل الوصول إلي حل المشكلة المطروحة واتخاذ القرار المناسب بالأسلوب العلمي ، فلا بد من استبعاد جميع البدائل غير القابلة للتنفيذ أو التي تخرج عن نطاق إمكانيات المنظمة والعمل علي التحقق من البدائل المطروحة للحل ودرجة قبولها بالنسبة للمنظمة .

خامساً : تحليل كل بديل علي حدة :

بعد التحقق من وجود البدائل الممكن تحقيقها في حدود الإمكانيات والقدرات المتاحة للمنظمة ، وحتى يتمكن المدير من اتخاذ القرار المناسب وفقاً للأسلوب العلمي الصحيح ، فلا بد من تحليل كل بديل من البدائل المطروحة للحل ودرجة قبولها بالنسبة للمنظمة .

سادساً : تحليل كل بديل علي حدة :

بعد التحقق من وجود البدائل الممكن تحقيقها في حدود الإمكانيات والقدرات المتاحة للمنظمة ، وحتى يتمكن المدير من اتخاذ القرار المناسب وفقاً للأسلوب العلمي الصحيح ، فلا بد من تحليل كل بديل من البدائل المطروحة للحل ، والتحليل هنا يوضح مزايا وعيوب كل بديل علي حدة ويوضح العائد الذي يحققه البديل مقارنة بالتكاليف .

وتتداول البدائل في ثلاث اتجاهات أساسية وهي :

(أ) عدم القيام بأي عمل في مواجهة المشكلة

(ب) اتخاذ قرار تكون نتائجه سلبية .

(ج) اتخاذ قرار تكون نتائجه إيجابية

وفي ظل تلك الاتجاهات الثلاث ، نري أن الهدف الأساسي من تحليل البدائل المطروحة ، هو الوصول إلي اتخاذ القرارات التي تعود بنتائج إيجابية علي المنظمة في ضوء تحليل تلك البدائل والتوقع بغن إيجابيات كل بديل وسلبياته قد تم تحديدها بدقة .

سابعاً : اختيار انسب البدائل

في هذه الخطوة نري ان الاختيار يكون في الإطار الذي يحقق افضل النتائج المتوقعة للمنظمة في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة ولقد اشار البعض إلي بعض المعايير التي يمكن الاستناد إليها عند اختيار انسب البدائل وهي :

❖ **الخطر** : من المعروف أنه لا يوجد عمل يخل كلية من الخطر ومن ثم فلا بد من مقارنة أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة أو المكاسب المنتظرة في حد ذاتها .

❖ **الوفرة في الجهد** : وهنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها ، ولا يخفي عنا أن افضل حل هو ذلك الذي يعطي أضخم النتائج بأقل جهد ممكن .

❖ **الموارد المتاحة وقيودها** : لعل أكثر هذه الموارد والتي ينبغي أخذ قيودها في الحسبان عند الاختيار هي الموارد البشرية . ونقص

بالموارد البشرية الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار فمقدرة هؤلاء الأفراد ومهاراتهم ومعرفتهم وفهمهم وصلاحياتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون

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

ثامناً : بدء التنفيذ :

يظن البعض أن اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة ، يمثل نهاية خطوات اتخاذ القرار ، وفقاً للأسلوب العلمي ، ولكن حقيقة الأمر أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وضع البديل المناسب موضع التنفيذ الفعلي وبيان المسؤوليات الملقاة علي عاتق الفرد في أتباعه ، في سبيل التنفيذ الفعلي ، مع بيان المعايير اللازمة لمتابعة التنفيذ والعمل علي عدم انحرافه عن الخط المرسوم له .

أنواع القرارات

يتم تحديد أنواع القرارات وفقاً لأهميتها كما يلي :

١-قرارات استراتيجية

٢-قرارات تكتيكية

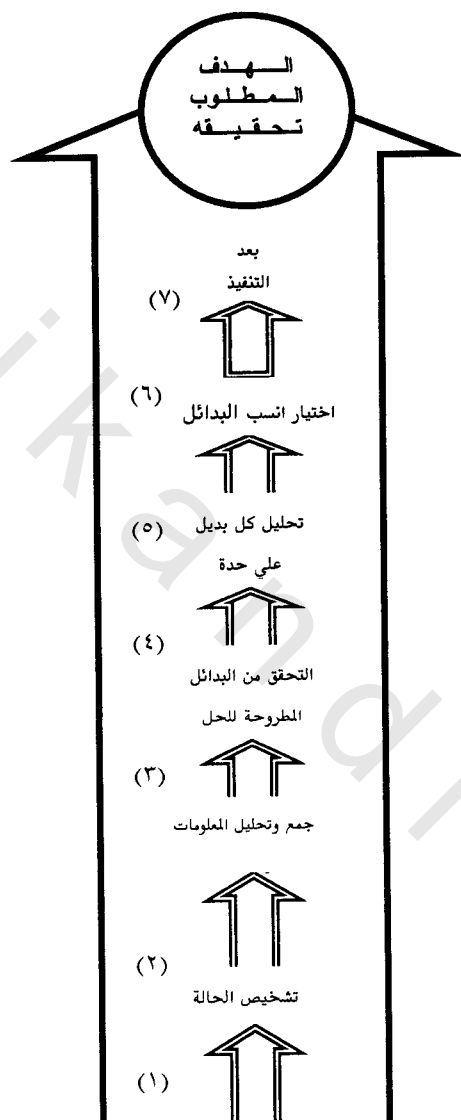
٣-قرارات روتينية

وأهم تلك القرارات هي:

👉 **القرارات الاستراتيجية** التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسؤولية إصدار القرارات الاستراتيجية علي عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال كما يظهر في الشكل

👉 **القرارات التكتيكية** هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين أو جزء من أجزاء المنظمة وهي القرارات التي تتعلق مثلاً بقطاع الإنتاج أو القرارات التي تتعلق بالتمويل أو بالشراء أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية ويتولي القيام بأعباء إصدار تلك القرارات علي الإدارة الوسطي .

👉 **أما القرارات الروتينية** ، فهي التي تقوم بإصدارها رؤساء الأقسام أو مستويات الإدارة الدنيا ، وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها ، ومثل هذه القرارات تطبيق اللوائح علي العامل الذي يغيب أو الوقت الإضافي أو المكافآت شبه الدورية .



إدارة الإنتاج.. رؤية إستراتيجية

مستوي الإدارة العليا

قرارات

استراتيجية

مستوي الإدارة المتوسطة

قرارات

تكتيكية

مستوي الإدارة الدنيا

قرارات

روتينية

obeikandi.com