

المحاضرة الاولى: صنع القرار: دراسة في المفهوم

عملية صنع القرار من الموضوعات التي شغلت علماء الاجتماع والنفس والسياسة بما له من أهمية على جميع الأصعدة فهو ياتر على حياة الافراد والمؤسسات والدول، على اعتبار ان القرار هو الامر النهائي ، فعلى الرغم من أن الإنسان يملك مهارات عن طريق ما تعلم لكن ليس من السهل تعلم القدرة على صناعة القرارات الصائبة

العالم اليوم يشهد تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع، واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجي في المنظمات فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء هو اهم عناصر الإنتاج الذي يتخذ أحسن القرارات

كما يمكن القول أن تطور الإدارة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى نجاح عملية اتخاذ انسب القرارات وأرشدها، فكلما كان الاهتمام بترشيد القرارات اكبر، كلما كان تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة أكثر فعالية.

القرار الإداري يؤثر في سلوك الآخرين داخل المؤسسة.

ولعل الاهتمام بدراسة القرار بصفة عامة ومدى فعاليته :

- التحول من التسيير البسيط إلى التسيير المعقد في النظم الإدارية والتحول من العفوية في التسيير إلى البرمجة والتخطيط ورسم السياسات والاستراتيجيات وهو تحول مبني على الحسابات الدقيقة

- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية، ومن عدم مشاركة ومشاورة المرؤوسين في اتخاذ القرارات إلى مشاورتهم ومشاركتهم.

- التحول من الكم إلى الكيف

-التحول من راس المال المادي إلى رأس مال بشري لا اعتبار ان الإنسان طاقة يستعملها وفق اقوي حاجاته

السؤال المطروح أولا : ماذا نعنى بكلمة القرار؟

أولا: مفهوم صنع القرار:

01-القرار لغة: هو مشتق من كلمة القر ومعناه هو التمكن فيقال قر في المكان اي تمكن منه

القرار: هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها

القرار: هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل

القرار: هو عبارة عن اختيار من بين مجموعة من البدائل

02- صنع القرار هو أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة ، واهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب

صنع القرار: عملية إدارية تهدف إلى خلق حلول جذرية لمشكلة معينة

صنع القرار: تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي ان ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار.

هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ.

03- صناعة القرار واتخاذ القرار: مجموعة من الخطوات الممنهجة تهدف إلى وضع المشكلة تحت الدراسة، وضرورة الغوص فيها ليتم في النهاية اتخاذ القرار والذي يعتبر المرحلة النهائية لعملية صنع القرار

صنع القرار هو التخطيط، اتخاذ القرار هو التنفيذ

وعليه يمكن القول عملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبدأ من تحديد المشكلة الإدارية مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار ، ثم تنفيذ القرار، فعملية صنع القرار هي عملية شاملة لموقف معين ، تنطلق من إثارة المشكلة ، وتستمر إلى غاية تحقيق الهدف

وعليه يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار هي مرحلة من مراحل عملية صنع القرار توصف بانها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد باختيار بديل أفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويوصف البديل المختار بأنه يمتلك درجة كبيرة من الرشد في ظل الظروف التي يحيط بها الشك والغموض، والخوف من النتائج العكسية(بن علي مهمل)

ثانياً: عناصر عملية صنع القرار: تتكون من العناصر الأساسية التالية:

أ- متخذ القرار: يمكن أن يكون متخذ القرار فرداً أو جماعة حسب الحالة، فهو يملك السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون، حيث تعطي له الحق في اتخاذ القرار، ضمن هيكل التنظيمي للمنظمة، وعبر جميع المستويات الإدارية وبالتالي فإن الحق في اتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري معين أو فرد معين إلا في حالة المركزية التامة في اتخاذ القرارات،

تتحد وظائف متخذ القرار من خلال أربعة نقاط أساسية قدمها الباحث ميشال كاليكا:

الوظيفة الأولى إيجاد حلول للمشكلة الإدارية، الثانية هي أن متخذ القرار شخص مبدع، الثالثة في أن متخذ القرار هو رجل ثقافي، أما الرابعة أن متخذ القرار هو رجل سياسي.

02- موضوع القرار: يمثل موضوع القرار المشكلة التي تستوجب على متخذ القرار أن يجد حلا أو تصرفا أو عملا معيناً من أجل معالجتها

03- الأهداف والدوافع: كل عمل أو سلوك هو دافع ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبالتالي أي قرار لا يكون إلا إذا كان من وراءه دافع لتحقيق هدف معين، كما تتبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذها من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ وعليه يمكن القول أن الهدف يبرر عملية اتخاذ القرار.

04- المعلومات والبيانات: عند اتخاذ أي قرار متعلق بموضوع معين أو مشكلة ما لا بد من جمع المعلومات والبيانات الكافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها، فالمعلومات والبيانات مسالة حيوية يتوقف عليها مدى نجاح القرار، فالمنظمات الحديثة تعتمد على نظام متكامل للمعلومات، يوفر لمتخذ القرار جميع المعلومات والبيانات والإحصائيات بسرعة كبيرة

05- التنبؤ: تتعامل معظم القرارات مع متغيرات مستقبلية اغلب اتجاهاتها مجهولة، لا بد التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيرها في المنظمة، فالنتنبؤ عنصر أساسي يساعد متخذ القرار في استطلاع ما سوف يحدث في المستقبل.

06- البدائل: يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما ، فغالبا ما يكون هناك أكثر من حل واحد للموضوع او المشكلة ، لأنه نادرا ما يكون هناك حل واحد ، وبالتالي متخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد، كما يجب أن تكون البدائل كثيرة جدا كي لا تختلط الأمور عليه .

07- القيود: يواجه متخذ القرار مجموعة من القيود الداخلية والخارجية، سواء تعلق الأمر بالإمكانات المالية، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين، والتي تضع امامه مجموعة من العقبات عند اتخاذ القرار، مما يتوجب عليه ان يحسن التعامل مع هذه القيود، وان يخفف من أثارها السلبية قدر الإمكان
ثالثاً: أنواع القرارات:

من الصعب تحديد وتصنيف القرارات في أنواع وأصناف محددة كل باحث سعى إلى ذكر وتحديد الأنواع التي تناسب الدراسة التي يقوم بها:

01- القرار الاستراتيجي: تعنى تحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، اعادة الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحدد مجال النشاط الإنتاجي او الخدماتي.

تعنى بانها القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، وهي تغطي مدى زمني طويل

تتطلب حجماً كبيراً من المعلومات ، وتعني بحل مشاكل أو تحقيق اهداف ذات ابعاد وتأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها

مميزاته:

الشمول والتكامل: وهذا معناه أن الرئيس الإداري يتوقع خارج حدود المنظمة ويتعرف على المتغيرات البيئية وأنها دائماً في حالة حركة مستمرة عملية معقدة: لارتباطه بأكثر من متغير وغموض المستقبل، وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.

آثار القرار الاستراتيجي تتضمن أهداف بعيدة المدى وذات أهمية وحيوية

2- القرار التكتيكي: هناك من يعرفها على أنها تجزئة للقرارات الإستراتيجية يغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة

(سياسة عامة بطالة، رقمنة إحصاء بطالين) وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام والإدارات او ما يسمى بالإدارة الوسطى، تتميز انها: بقصر المدة وأنها روتينية لرسم السياسات التي تحقق القرارات الإستراتيجية

تسعى الى تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل، او تفويض الصاحيات

3- القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر من اختصاص الادارة المباشرة او التنفيذية

تتميز بانها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء التجارب السابقة، وتتم بطريقة فورية تلقائية

قرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق بأسلوب العمل الروتيني والتكرار باستمرار

04- قرارات وفق الوظائف الأساسية: يتضمن مجموعة من الأنواع:

قرارات تتعلق بالعنصر البشري: تتناول مصادر الحصول على الموظفين، طرق الاختيار والتعيين، والتدريب، واسس دفع الأجور وطرق الترقية

قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل

قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار حجم الإنتاج وحجم المصنع وموقعه وطرق الإنتاج وإجراءات الشراء وكمية المخزون وطرق دفع الأجور

قرارات تتعلق بالتسويق: وتشمل قرارات الخاصة بتحديد السوق، وموقع مكاتب البيع وتغليف المنتجات والعلامة التجارية المستخدمة، والسعر..

05- القرارات وفق النمط القيادي: ينقسم الى نوعين:

القرارات الانفرادية : يتم اتخاذها بشكل انفرادي ويبلغها الى موظفيه ولا تتيح لهم الفرصة لإبداء الراي او المشاركة في صنعه، فالمدير هو الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار احد الحلول التي يراها مناسبة

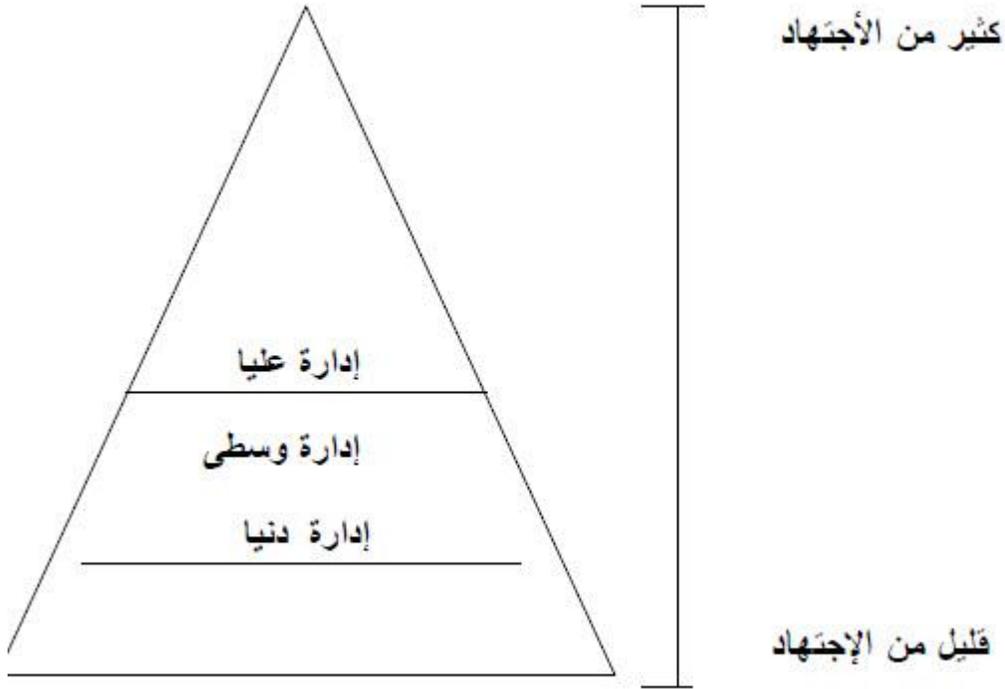
قرارات بالمشاركة: هي قرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشتراك المستويات المختلفة للعاملين في المنظمة وكل من يعنيه القرار من خارج المنظمة، وتتميز هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها.

القرارات المبرمجة : يقصد بها بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها واتخاذها يوميا في المنظمة لا تستدعي جهدا في التفكير بها نظرا لكونها مجدولة او ذات طابع روتيني، من أمثلة تحديد الراتب موظف جديد، منح الإجازات الاعتيادية أو المرضية ، وبالتالي هي قرارات متكررة وإجرائية

قرارات غير مبرمجة : تلك القرارات التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو ظروف غير مشابهة، لذلك تستدعي جهدا معين للتفكير الى جانب الحصول على المعلومات فهي جديدة ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة بسبب طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيرا او معقدا نذكر امثلة انشاء مشروع جديد، او إجراء بتوسعات او القيام بشراء معدات جديدة او طرح منتجات جديدة في السوق، وهي ترتبط بحد كبير بالقرارات الإستراتيجية

الفرارات غير مبرمجة	الرقم	الفرارات المبرمجة	الرقم
روتينية (رتيبة) ومتكررة.	1	غير متكررة أو روتينية (رتيبة).	1
الظروف مستقرة وثابتة نسبياً.	2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة.	2
البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد.	3	البيانات غير مؤكدة نسبياً	3
الوقت والجهد المطلوب محدود.	4	الوقت والجهد المبذولة فيها كبيرة.	4
تتخذ في مختلف المستويات الإدارية.	5	غالباً ما يتم إتخاذها في المستويات الإدارية العليا.	5
غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا.	6	غير قابلة للتحويل في الغالب،	6
تتعلق بتماشي الأنشطة التشغيلية للمنظمة.	7	تتعلق بالبعد الإستراتيجي للمنظمة.	7

شكل رقم (17): الإتجاه نحو القرارات (1)



رابعاً: مراحل عملية صنع القرار : عملية صنع القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل كثيرة : سياسية، اقتصادية، اجتماعية، نفسية

وتدور غالباً في ثلاث مراحل كما ذكرها سيمون:

مرحلة البحث والاستطلاع: البحث وتحديد المواقع التي تستدعي اتخاذ القرار.

مرحلة التصميم: مرحلة استكشاف بدائل عديدة لمواجهة هذا الموقف

مرحلة الاختيار: وهي التي يتم اختيار بديل من بدائل العمل

الشكل رقم (19) خطوات عملية صنع القرار (1).



وعليه يمكن الاستخلاص أن عملية اتخاذ القرار لا يمكن أن تصل للرشد والعقلانية في المنظمة إلا إذا اتبعنا خطوات عملية صنع القرار

أولاً: المشكلة: تعتبر الخطوة الأولى والأهم لان ادراك حدود المشكلة وأبعادها يساعد في عملية اتخاذ القرار (انخفاض الأداء، نقص المبيعات، شكاوى الزبائن)، يتطلب الأمر التعمق في جوانب المشكلة لتشخيصها تشخيصاً دقيقاً، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فان القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بصددتها

وعليه يمكن تعريف المشكلة هي انحراف او عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" أي إنها عبارة عن خلل يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوبة في وجودها

ثانياً- تشخيص المشكلة:

إن تشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل ما يلي:

- تحديد المقدمات او الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة (كيف نشأت)
- تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، تسويقية)
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها (اي قسم، أو إدارة) او اذا كانت على مستوى المؤسسة ككل

- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة

- تحديد حجم المشكلة او نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب

- تمييز العامل الأساسي، والأكثر تأثيرا في المشكلة والذي ينبغي البدء بمعالجته وتغييره

- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة (كيف ستؤثر على انخفاض جودة المنتج، العمال ..)

- تحديد مدى ثبات او تغير الآثار المتوقعة للمشكلة ان تأخرت معالجتها بقرار

تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار فوريا ، بعد مهلة للتدبير هل هناك تاريخ محدد

انواع المشاكل:

المشاكل الروتينية او الاعتيادية: وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، المشكلات المتعلقة بحضور الافراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الاعمال بينهم ..

- المشاكل غير لاعتيادية او الجديدة:

تتصف تلك المشاكل بالعمق والتعقيد ويحتاج حلها الى نوع من التشاور او التفاهم، تدهور الذي يحدث في مبيعات منتج، او اكثر، أو انخفاض الذي يحصل في مستواه اداء المنظمة، وعليه فان هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة وانما ينبغي الاستعانة بمختصين من ذوي الخبرة والرأي.

ثالثا: الهدف: نجد الهدف يأتي قبل تحديد البدائل ليكون معيارا لتقديم البدائل بعد ذلك أن البديل الأنسب هو الذي يؤدي إلى اختيار الهدف أو الاقتراب منه، ومن خصائص الهدف:

ان يكون ممكن التحقيق علميا على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة
ان يكون محدد في إطار زمني

ان يكون واضحا ومحددا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين
عموما.

رابعا- تحليل المشكلة وجمع المعلومات:

الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها، وفي هذه المرحلة تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات، الأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، ولأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه والأفراد الذي سينفذون القرار

ان عملية تحليل المشكلة واتخاذ القرار تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ، ويستبعد غيرها من المعلومات وعليه متخذ القرار ان يتأكد من صحة المعلومات وفي الكثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار ان يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة اما بسبب عدم توافر المعلومات او ان الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال

خامسا: - تحديد الحلول والبدائل تتمثل في بداية التفكير في البدائل المتاحة وتحليلها، ويقصد بها الحلول التي تساعد على تخفيض المشكلة

سادسا: اختيار البديل الافضل وتطبيقه وتقويمه