

• المحاضرة الثانية

عملية اتخاذ القرار

- يعبر عن عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين عدة بدائل أخرى وهذا يتطلب إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر في الوصول الى الهدف المطلوب
- كما يرى هاريسون أن اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم البدائل المختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.
- و حسب سيمون هي مرادف للعملية الإدارية نفسها او هي قلب الإدارة .
- فان عملية اتخاذ القرارات تشكل الأساس للتخطيط الاستراتيجي ، فالخطط و الاستراتيجيات تكون فعالة و يمكن الوصول إليها من خلال صنع القرارات.
- و يمكن أن تتضمن عملية اتخاذ القرار في جميع الخطوات المترابطة المؤدية لإعداد (أو تطوير) خيار حل لمشكلة ما. حيث هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ:
- -اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل من بين عدد من البدائل أو الاحتمالات لتحقيق أهداف معينة. فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسة. فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعي القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة وطريقة حلها.
- -أما صنع القرار فهو عملية يتم فيها: تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة، تقييم البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل. فمفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة.

ظروف اتخاذ القرار

1- حالة التأكد

- يتوفر لمتخذ القرار معلومات كاملة و أكيدة و كافية تسمح له بالتعرف على النتائج المترتبة عن هذه القرارات قبل حدوثها. (لا يكون للبيئة الخارجية اي تأثير على عملية اتخاذ القرارات)

- تكون بيئة القرار مستقرة و بسيطة حيث تحتوي على عدد قليل من العوامل و المؤثرات المتشابهة و التي تبقى نفسها خلال فترة اتخاذ القرار و خلال تنفيذه. (القرارات الروتينية)

2- حالة المخاطرة

- تتميز بتوفر جزء يسير من المعلومات غير الكافية لمعرفة النتائج المتوقع حصولها نتيجة للقرار المتخذ. في هذه الحالة يكون احتمال تدخل عناصر و متغيرات داخلية و خارجية (البيئة المحيطة)

- بيئة القرار مستقرة و معقدة ، تحتوي على عدد كبير من العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار. (مثل القرارات التشغيلية)

3- حالة عدم التأكد

- عدم توفر أدنى قدر من المعلومات عما يمكن أن يؤدي إليه القرار المتخذ
- حيث تصبح العملية بمثابة مخاطرة غير معروفة العواقب في هذه الحالة لا بد من إيجاد معايير جديدة يمكن من خلالها قياس نتائج القرارات المتخذة
- تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تتشابه مع بعضها و تتغير بصفة مستمرة. (مثل القرارات الإستراتيجية)

4- حالة بين المخاطرة و عدم التأكد:

- بيئة القرار متغيرة و بسيطة .
- تحتوي على عدد قليل من العوامل و المؤثرات و التي تتشابه ففيما بينها إلى حد كبير لكنها تتغير بصورة مستمرة (القرارات الإدارية).

البيئة	بسيطة	معقدة
مستقرة	حالة التأكد	المخاطرة
متغيرة	بين المخاطرة و عدم التأكد	عدم التأكد

عناصر اتخاذ القرار

- الدافع: وهو الرغبة أو المحرك الداخلي الذي يدفع الإنسان نحو تحقيق الهدف الذي كان يتمثل بتحقيق أعلى العوائد في الحياة العملية
- الهدف من اتخاذ القرار: ينبغي أن لا يتم اتخاذ القرار إلا إذا كان هناك هدف محدد لابد من إنجازه. وهنا لابد من القول بأن أهمية القرار تعتمد على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه والعكس بالعكس، وكلما كان الهدف واضحاً وقابلًا للقياس كلما كان ذلك مدعاةً لإتخاذ القرار السليم.
- التنبؤ: وهو تخمين وتقدير ما سوف يترتب على المتغيرات المكانية و الزمانية المحيطة بالقرار من مؤثرات إيجابية أو سلبية بشكل مسبق، وبالتالي محاولة تقلص الفجوة بين النتائج المتوقعة والنتائج المغوبة للقرار، وبالتالي العمل على الاستفادة القصوى من الانحرافات الإيجابية وتجنب أو تخفيف شدة الانحرافات السلبية
- البدائل: وهي مجموعة الطرق أو الحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد على أيها منها لبلوغ الأهداف المنشودة، ولهذه الغاية فإنه لابد من ترتيب هذه الحلول وفقاً لدرجة قربها أو بعدها من المعيار الذي يتم وضعه، وذلك تمهيداً لإختيار البديل الأقرب للمعيار الموضوع أي البديل أو القرار الأفضل من بين البدائل أو القرارات المتاحة. معايير اختيار البدائل المختلفة هي: المخاطرة، الاقتصاد، التوقيت و الموارد المتوفرة
- قيود إتخاذ القرار: وهي مجموعة المحددات التي تقف أمام زيادة عدد البدائل المتاحة، وبالتالي التأثير على مدى صحة القرار المتخذ و مدى نجاح عملية القرار بصفة عامة.

خطوات اتخاذ القرار

1. تحديد الهدف او المشكلة

إن الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرار تتمثل في تحديد الهدف المراد إنجازه أو المشكلة المراد حلها و غالبا ما تتعامل منظمات الأعمال مع ثلاثة أنواع من المشاكل وعلى النحو التالي:

1- الأهداف أو المشاكل الدائمة أو المتكررة: وهي الأهداف أو المشاكل التي يتكرر إنجازها أو حلها بشكل دائم ولها علاقة وثيقة بالأعمال و الأمور اليومية مثل دوام العاملين

2- الأهداف أو المشاكل الجوهرية: وهي الأهداف أو المشاكل التي إذا لم يتم إنجازها أو حلها سوف تؤدي بالشركة أو المنظمة إلى التراجع ومن ثم إلى الفشل والخروج من دنيا الأعمال، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ووضع التنبؤات وتحديد السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتنفيذ العمل على أكمل وجه.

3- المشاكل العرضية الطارئة: وهي الأهداف أو المشاكل غير المتكررة وغير الجوهرية والتي تحدث بمحض الصدفة لأسباب خارجة عن الإرادة كالحروب، القرارات الحكومية.. إلخ.

وقد تواجه عملية تحديد المشكلة العديد من المعوقات منها :

- إحلال التقييم الشخصي و التقدير الذاتي.

- مساواة المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية تتم بنفس الظواهر و الأعراض.

- نظرة المدير إلى المشكلة من وجهة نظر تخصصه فقط.

- عدم اخذ ظروف المؤسسة و أهدافها العامة و الفرعية بعين الاعتبار .

تجنب المشاكل المعقدة أو المزمّنة نتيجة عدم قدرة المدير على تحمل المشاق.

2. تحليل المشكلة :

بعد تحديد المشكلة و تعريفها يأتي تحليل المشكلة ، و هذا يعني جمع البيانات و المعلومات و الحقائق المتاحة التي تؤدي الى الحل الأمثل للمشكلة . و هذا يساعد على تحديد من سيقوم باتخاذ القرار و من سيشارك في ذلك و من سينفذ و الفترة الزمنية اللازمة و مدى تأثيره على الأنشطة.

3. وضع البدائل المقترحة

والبدائل والحلول المقترحة هي تلك الطرق أو المنافذ المحتملة التي إذا ما أتبعنا أحدها سوف تؤدي إلى إنجاز الهدف أو حل المشكلة المطروحة، لكنها تتفاوت فيما بينها من حيث التكلفة والعائد والسرعة

والدقة والبساطة والوضوح، والبديل أو الحل الأمثل وفقا لمعايرنا هو القرار الذي سوف يتم اتخاذه، والمدير الناجح هو المدير الذي يكون قادرا على تصور وتحديد أكبر عدد من البدائل والحلول المحتملة والمدير الفاشل العكس بالعكس.

4.تقييم البدائل

وهي عملية ترتيب وتدرج البدائل و الحلول المقترحة وفقا للمعايير الموضوعية، فالبديل أو الحل الذي تنطبق عليه المعايير الموضوعية يصنف أولا والبديل أو الحل الذي تنطبق عليه المعايير الموضوعية بدرجة أقل يصنف ثانيا.. وهكذا الحال بالنسبة لبقية البدائل و الحلول فإنه ينبغي أن يتم تصنيفها وترقيمها وفقا لدرجة قربها أو بعدها عن المعايير الموضوعية و تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف و القوة لكل بديل من البدائل المتاحة ، و يعتمد المدير في ذلك على خبرته و على دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل و له أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة و الضعف لكل بديل.

5.اختيار البديل الأمثل (اتخاذ القرار)

يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل ، و هنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، و لكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات و العوامل الأخرى للمشكلة و التي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ او ان تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ.

6.تنفيذ القرار ومتابعته

وتتمثل في وضع القرار الذي سبق وأن تم اتخاذه موضع التطبيق الميداني، على أن يسبق ذلك القيام بشرح مبرراته وحيثياته للأشخاص القائمين على عملية التنفيذ بهدف كسب موافقتهم ونييل قبولهم، وبالتالي وضع الحوافز اللازمة لهم وإثارة الرغبة لديهم لتنفيذه بمنتهى الدقة والالتزام، وذلك من أجل ضمان مطابقة النتائج الفعلية للأهداف المطلوبة.

و بعد أن يبدأ تطبيق القرار ، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور و العقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها ، و يمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج و المتطلبات ، و تأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار او اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه و غيرها.

7-1 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعدة عوامل أهمها:

-عوامل البيئة الخارجية و تتمثل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة و التي لا يمكن أن تخضع لسيطرتها و تتمثل في:

*الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية في المجتمع

*الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين

*درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق

-عوامل البيئة الداخلية: تتمثل عوامل البيئة الداخلية في العناصر التالية:

*درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة

*مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمؤسسة

*القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى

-عوامل تتعلق بشخصية المدير و خبرته: إن شخصية المدير و قيمه و تاريخه في العمل و نوع الأعمال التي سبق و أن قام بها و حالته النفسية،كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذه،و من أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات هي:

*فهم المدير العميق و الشامل للأمور

*قدرة المدير على التوقع

*قدرة المدير على تحمل المسؤولية

*خبرة المدير و مدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه

-عوامل حالات القرار: و هي الظروف البيئية المحيطة بالقرار و قد قسمت البيئة المحيطة بالقرار إلى أربعة و هي:

*البيئة البسيطة المستقرة(حالة التأكد): و هذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة و غير متغيرة و قليلة

*البيئة البسيطة المتغيرة(ما بين المخاطرة و عدم التأكد):هذه البيئة تمتاز بأن عدد العوامل البيئية قليلة وكذلك بسيطة و لكنها تتغير من فترة إلى أخرى و كذلك القرار هنا يتغير من حالة تأكد(الوضوح) إلى عدم التأكد(عدم الوضوح)

*البيئة المعقدة المستقرة(حالة المخاطرة): و هنا العوامل البيئية كثيرة و لكنها بسيطة و لا تتغير من فترة إلى أخرى فهي إلى حد ما واضحة و لكن هناك بعض المخاطرة و خاصة لكثرة العوامل البيئية

*البيئة المعقدة(حالة عدم التأكد):في هذه الحالة فإن العوامل البيئية كثيرة و صعبة و غير واضحة و هي تتغير من فترة إلى أخرى و هذا ما يعقد الاحتمالات

-عوامل عنصر الزمن: تتمثل عوامل عنصر الزمن في الأمور التالية:

*تأثير الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار ، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذها ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام القرار ، كما تطلب منه السرعة في البث في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه

*تأثير أهمية القرار: كلما زادت أهمية القرار كلما زادت ضرورة جمع الكافية عنه

*دقة توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: يكون متخذ القرار في وضع أحسن إذا توفرت لديه المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، على أن تكون هذه المعلومات كافية و دقيقة بحيث ينتج في النهاية القرار قريبا من الواقع أو ملائما لحل المشكلة