

محاضرات في مقياس: إقتصاديات صنع القرار

لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص " إدارة محلية "

إعداد: د/ عبدالسلام عبداللاوي

السنة الجامعية 2021/2020

1- تعريف القرار:

القرار لغة:

توجد العديد من التعريفات اللغوية للقرار، "القرار هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف" (1) وكذلك فإن "القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة" (2) .

كما تم تعريفه " بأنه يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة" (3).

كما انه مشتق من القر واصل معناه هو "التمكن" فيقال قرّ في المكان، أي قربه وتمكن فيه .

القرار اصطلاحاً:

تعددت محاولات إيجاد تعريف القرار اصطلاحاً حيث عرف بأنه " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة" (4) كما يعرف كذلك بأنه " اختيار انسب وليس امثل البدائل المتاحة أمام القرار لانجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب (5) ، كذلك هو " التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما" (6). وبناءً على التعريفات السابقة فإن القرار هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ومن ذلك يمكن استنتاج النقاط التالية:

- أ- أن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.
- ب- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلاً بديلاً يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على قواعد أو مقاييس محددة.
- ج- أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

2- خطوات اتخاذ القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر أتفق بينهم، وكذلك يتفق كل الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل، إلا إنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها وهي:

- المرحلة الأولى: تحديد الهدف بوضوح، لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.
- المرحلة الثانية: التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات، فمنها يستخلص وينبثق القرار.
- المرحلة الثالثة: فحص الحقائق مهم جداً لعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح .
- المرحلة الرابعة: التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه، فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن أن ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.

المرحلة الخامسة:مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير، ثم نقرر بعد إذن، وإذا لم يكن القرار مناسباً يمكن عمل فحص جديد.

كما ميز H.SIMON أن مراحل صنع القرار تمر بثلاث مراحل أساسية:(7)

- مرحلة الاستخبار.
- مرحلة التصميم.
- مرحلة الاختيار.

3- أنواع القرارات:

إن موضوع القرارات الإدارية في المؤسسات التجارية والمنشآت الصناعية يختلف عن القرارات الشخصية في الحياة العامة على وجه الإطلاق، وما يميز القرارات عن بعضها هو المشاركين في صنع القرار، وكذلك المستويات التنظيمية التي يتخذ فيها القرار ومن الأمثلة على ذلك نجد:

أ- تصنيف القرارات حسب نوع المشاركين(8):

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية:

* القرارات الفردية :

فالقرار الفردي يقوم المدير باتخاذ دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة.

* القرارات الجماعية:

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

* القرارات التشغيلية:

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي عبارة عن إتباع الإرشادات والتعليمات بدل المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون اتخاذ هذا النوع من القرارات في ظروف التأكد التام وتكون نتائجه معروفة مسبقاً.

* القرارات الإدارية:

هي قرارات يقوم المديرون باتخاذها لحل مشاكل التنظيم والرقابة على الأداء، وكذا التأكد من الاستخدام الأمثل والفعال لموارد المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، وعلى متخذ القرار جمع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة وان يستخدم رصيده من الخبرة في المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون اتخاذ القرارات في حالة تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

* القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، وهذا النوع من القرارات يتعلق بالاستراتيجيات التي ترسمها المؤسسة والخاصة بوضعها التنافسي في السوق، وتجنب مخاطر البيئة، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام لهذه الموارد.

* القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية :

أن القرارات الفريدة، وقرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة، والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية، بحيث أن أي خطأ قد يضر بالمؤسسة ضرراً بليغاً. ونجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية، حيث هي قرارات " كل يوم " ولها صفة التكرار، كما أن لها تأثيراً كبيراً على المؤسسة ككل، ومع ذلك فإنه - يضم النوعين معاً - يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دوراً هاماً في نجاح المؤسسة، ومن الواضح أن هناك نسبة كبيرة جداً من القرارات المتخذة في المؤسسة قرارات روتينية (يقدرها الخبراء بنسبة 90%)، كما نجد أن معظم هذه القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا، حيث أن المسؤول في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية، بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية، وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جداً . وأن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر، ولكن الفروق هي فروق في الدرجة فحسب، حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بياني واحد، وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المؤسسة (عوامل تنظيمية) يوجد أيضاً عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني، ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه، فنجد أن المدير في المستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المؤسسة ككل.

ب- تصنيف القرارات حسب الظروف البيئية:

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح قيماس التأكد ما بين التأكد التام **Complete Certainty** وعدم التأكد التام **Uncertainty Complete** مروراً بظروف المخاطرة **Risk** ويمكن توضيحها كالاتي :

* القرار في ظل ظروف التأكد التام:

وهي الظروف التي " يوجد ناتج واحد فقط لكل حدث نظراً لوجود حالة واحدة من حالات الطبيعة"، (9) مع افتراض وجود كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والتي تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار وعدم الغموض، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.

* القرار في ظل ظروف المخاطرة:

يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة النقدية المتوقعة.

* القرار في ظل ظروف عدم التأكد التام :

يعتبر أكثر صعوبة في اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطرة، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من الغموض الكامل حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فإن النتائج المتوقعة الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة، بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي ولذا ينبغي على الإدارة تحاشي اتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة لأنه يمكن أن تؤدي إلى كارثة للمؤسسة، وبذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه، ولكن قد لا يمكن تفاديه لذا فإنه ينبغي البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة ليتمكن اتخاذ القرار المناسب، وبالطبع فإن الإدارة تطمح في الحصول على المزيد من المعلومات.

ج- . القرارات المبرمجة و غير المبرمجة : (10)

* القرارات المبرمجة :

وهي القرارات التي يمكن غالباً هيكلتها، حيث توضح تفصيلاً طريقة تناول ومعالجة المشاكل الروتينية والمتكررة والمعروفة، ولذا نجد أن ظروف القرارات المبرمجة مؤكدة تماماً، و نجد أن متخذ القرار يستخدم عادة قواعد وسياسات معينة في اتخاذها، ولذا فإن الإجراءات الروتينية والمحددة سلفاً هي التي تتحكم في اتخاذها، وبذلك فإن برمجة هذه القرارات تماثل برمجة الحاسبات الآلية حيث أن (ب) تحدث عندما تقع (أ)، فمثلاً لو كانت سياسة المؤسسة هي منح الفرد إجازة مرضية مدفوعة الأجر لمدة عشرة أيام فإذا لم يكن الفرد قد استنفذ هذه الإجازة فمن حق الموظف أخذ ما يقابل هذه نقداً، ولذا فإن الأمر - وفقاً لهذه السياسة - لا يتعدى الرجوع إلى ملف الموظف لحسم الأمر، وبجيث يمكن تبين مدى استحقاقه للمبلغ المستحق من عدمه، مما يعني أن هذا القرار مبرمج لأن السياسة هي التي تقرر ذلك.

* القرارات غير المبرمجة:

وهي القرارات التي تتعامل مع مشاكل جديدة وغير معروفة وبذلك يستحيل حلها باستخدام الأساليب الروتينية - ولذا فإن ظروف القرارات غير المبرمجة غير مؤكدة على الإطلاق، كما نجد أن المدير يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل ما من البدائل المتاحة، وبذلك تعتمد فعالية هذا القرار على كفاءة متخذ القرار، حيث يتطلب اتخاذ درجة عالية من التأمل والحكمة والتي لا تتطلبها القرارات المبرمجة، كما نجد أن للقرارات غير المبرمجة درجات مختلفة، فكلما كانت القرارات أكثر تعقيداً و كلما زادت درجة عدم التأكد كلما أصبحت غير مبرمجة واحتاجت إلى قدر أكبر من الحكم والتقدير.

وتختار العديد من المؤسسات مديريها على أساس مقدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة غير مبرمجة، نظراً لأن القرارات غير المبرمجة تؤدي إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى على المؤسسة، ولأنها ذات تأثير أكبر على المؤسسات بالمقارنة بالقرارات المبرمجة.

وأحياناً قد يتعامل بعض المديرين مع القرارات التي يمكن برمجتها كما لو كانت قرارات غير مبرمجة، فمثلاً قد يفشل بعض المديرين في إمكانية عدم قيام مساعديهم باتخاذ القرارات أو قد يفشلون في تحديد الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الصغيرة، وبذلك فإن الفشل في تحديد القرارات التي يمكن برمجتها يمكن أن يؤدي إلى ضياع وقت و جهد المديرين الأكفاء.

4- أنواع متخذي القرار:

متخذ القرار لا يتصف بخاصية واحدة، فقد يتخذ القرار بناء على مجموعة من المؤثرات التي لها علاقة بشخصية متخذ القرار، ولا بد على متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار أن يكون إما:

- **محب المخاطرة:** فالعديد من متخذي القرارات يلجأون إلى المخاطرة وذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو سعياً للحصول على أرباح أكبر مقارنة بالقرارات المتخذة في الظروف العادية.
- **متجنب المشاكل:** كثيراً ما يلجأ متخذ القرار إلى عملية اتخاذ القرارات بعيداً عن المشاكل الناتجة عن ذلك، من خلال اختيار أفضل بديل لا يخلق مشاكل بالمؤسسة، خصوصاً ما يتعلق بالأفراد في المؤسسة.
- **المتردد:** قد يكون متخذ القرار في الكثير من الأحيان متردداً في عملية اتخاذ القرار، خاصة في القرارات التي لا تتوفر لها المعلومات الكافية.
- **صاحب المنطق:** يمثل الرجوع إلى المنطق من بين خصائص متخذ القرار الجيد، لذا يجب على متخذ القرار أن يكون متخذاً للقرارات المنطقية السليمة.
- **المحقق:** يلجأ متخذ القرار في الكثير من الحالات إلى عملية التحقيق في المعلومات المتاحة قبل اتخاذ القرار، ويمثل هذا النوع من متخذي القرارات بمثابة أهم وأفضل الأنواع السالفة الذكر.
- **العاطفي:** نوع آخر من متخذي القرارات يلجأ إلى العاطفة أو يتخذ القرارات بميول عاطفي معين يختلف حسب طبيعة متخذ القرار.
- **صاحب قرار آخر لحظة:** كثيراً ما يتردد المدير في اتخاذ القرار، وتكون آخر لحظة هي السبيل الوحيد الذي يجبره على اتخاذ القرار.

5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

يتوخى متخذ القرار، من قراراته، ومن حيث المبدأ، تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، إلا أن تحقيق هذا الافتراض لا يتوقف فقط على الرغبة الصادقة والقدرة العلمية والعملية لمتخذ القرار، بل على عوامل ومؤثرات كثيرة أيضاً، منها ما يشكل قيوداً موضوعية على القرار ومنها ما يؤثر سلباً أو إيجاباً على صانع القرار ومتخذه، نورد فيما يلي أهمها:

أ - القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة، وبالتالي متخذ القرار لا يقوم بعملية اتخاذ القرارات دون الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات .

ب - المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد

ج - الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

د - العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

هـ - العوامل الموضوعية: وهي تلك العوامل البيئية، الخارجية منها والداخلية التي تؤثر على القرار ومنها:

- درجة (مستوى) ندرة الموارد البشرية والمادية والقدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ القرار.

- مدى توفر المعلومات والوقت والكوادر الفنية والتقنيات العلمية المساعدة على صنع القرار.

- الظروف البيئية: الاقتصادية (أوضاع السوق) والاجتماعية والثقافية.

- القوانين والتشريعات وأنظمة العمل التي تعمل في إطارها المؤسسة.

- ضغوطات العاملين والمستهلكين والمستثمرين وغيرهم من الفئات الاقتصادية - والاجتماعية.

- **العوامل الذاتية:** وهي تلك العوامل المؤثرة على صنع القرار ومتخذه، أهمها:

* العوامل والمؤثرات المتعلقة بشخصية متخذ القرار ومنها:

- مستوى القدرة العلمية لمتخذ القرار ومدى خبرته العملية بموضوع القرار وإحاطته بالظروف البيئية الداخلية والخارجية للقرار.

- طباع متخذ القرار ونوازه الشخصية وخلفياته الثقافية - الاجتماعية والقيمية - المؤسسية وعواطفه وميوله الشخصية.

- درجة ذكاء صانع القرار ومتخذه، وقدرته على إدراك وفهم المشكلة، شجاعته وقدرته على المخاطرة، التوازن والعقلانية والرشد.

- الإمكانيات التنظيمية لصانع ومتخذ القرار وقدرته على قيادة فرق البحث واستخدام التقنيات العلمية والفنية المساعدة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

ز - أهداف المؤسسة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لا بد و أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المؤسسة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

ح - الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

ط - الواقع والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

ي - العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذ له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

• تحديد الأهداف له.

• إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

• مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.

• إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

6 - أسباب اتخاذ القرارات الخاطئة:

توجد العديد من الأسباب والمعوقات التي لها تأثير على متخذ القرار، تجعله يتخذ قرارات خاطئة نذكر منها:

- التوتر وضغوط العمل : كثيراً ما تشكل ضغوط العمل أحد الأسباب الأساسية التي تؤدي لاتخاذ قرارات خاطئة.

- **الإدراك الحسي:** عندما يلجأ متخذ القرار إلى إدراكه الحسي أو على القدرات الذاتية فإن قراراته غالباً ما تكون خاطئة، لذلك يفضل أن يلجأ متخذ القرار إلى العوامل الموضوعية حتى تكون القرارات صحيحة أو تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة
- **الخوف:** يمثل الخوف من عدم تحقيق الأهداف أو النتائج المراد الوصول إليها أهم العوامل التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة
- **الغضب:** الغضب دائماً يؤدي إلى اتخاذ القرارات غير الصائبة، لذا يجب على متخذ القرار أن يدرس البدائل بدقة حتى يتسنى له اتخاذ قرارات صائبة.
- **مؤثرات خارجية:** تشكل المؤثرات الخارجية التي لا يمكن لمتخذ القرار أن يتأقلم معها أهم الأسباب المؤدية إلى اتخاذ القرارات الخاطئة، خصوصاً المؤسسة في إطار النظام المفتوح أو التي تتعامل مع البيئة الخارجية.
- **ضيق الأفق:** متخذ القرار الذي لا يقوم بدورات تدريبية ولا تكوينية مع انغلاق ذاتي وعدم الاطلاع على متغيرات المحيط الخارجي، حتماً سيتخذ قرارات غير صائبة.
- **المثالية:** كثيراً ما تشكل المثالية أو البحث عن الانضباط المفرط أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة.
- **توقيت القرار:** كلما كان تأخر في الحصول على المعلومات كان القرار معرضاً للخطأ، خصوصاً وأنه في الوقت الراهن أصبحت المعلومات متاحة لكن كيفية الحصول عليها في أقرب وقت أمر صعب جداً.
- **عدم التنظيم وخلط الأولويات:** إذا كانت المؤسسة لا تعتمد على التنظيم الجيد والفوضى في أداء أنشطتها، وعدم معالجتها للبدائل حسب أولويتها وأهميتها فإن القرارات المتخذة غالباً ما تكون خاطئة.
- **اتخاذ القرار بناء على ما نسمعه فقط من الآخرين:** يتخذ صاحب القرار قرارات خاطئة إذا كان يعتمد على المحيطين به والذين يمدونه بالمعلومات حول البدائل خصوصاً إذا كان الآخرون ليس لديهم خبرة سابقة ولا كفاءة في مثل هذه الجوانب.

7- صفات متخذ القرار (11) :

- نستطيع أن نلخص أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار بما يلي:
- أ- أن يتمتع بنظرة شمولية؛
 - ب- ذو خبرة جيدة بموضوع قراره؛
 - ج- ملماً إلاماً جيداً بتقنيات و أساليب اتخاذ القرار؛
 - د- أن يكون موضوعياً وواقعياً؛
 - هـ - يتحلى بالجرأة في المواقف التي تنطوي على مخاطرة؛
 - و- سريع البديهة في المواقف التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار؛
 - ز- متروياً في المواقف التي تتطلب تحليلاً معمقاً.

8- معوقات اتخاذ قرارات رشيدة:

وفيما يلي أهم تلك المعوقات :

أ- شخصية متخذ القرار :

فمن المسلم به أن عملية اتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته ، والذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية أو مؤثرات داخلية كالضغوط النفسية ، واتجاهاته ، وقيمه ، وأفكاره ، وخبراته ، وهذا الأمر يترتب عليه حدوث ثلاثة أنماط من السلوك هي : الإجهاد ، الحذر ، التسرع ، وهذه الأنماط تنعكس آثارها على الأفراد خلال قيامهم بعملية صنع القرار، فمنهم من يتعامل مع المشكلة بحذر وببطء فتتفاقم آثارها ، ومنهم من يتعامل معها بسرعة فلا يتمكن من الإحاطة بجزئياتها، والبعض الآخر يتعامل معها بتردد.

ب- التردد و الخوف :

وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تتعلق بأمر تنفذ في المستقبل وتنشأ عملية التردد نتيجة لعدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار ، وهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض ، و قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أن قراره يجب أن يكون صحيحا مائة في المائة ، وقد تنشأ عملية التردد أيضا من عدم قدرة متخذ القرار على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل ، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.

ج - توفير البيانات والمعلومات :

إذا لم تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة فإنها تمثل عائقا من معوقات اتخاذ القرار التي تواجه متخذ القرار.

د- بيئة القرار :

حتى يكون القرار رشيدا فإنه يجب أن يكون متسقا ومحققا لأهداف نوعين من البيئات وهما البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية ، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وتشمل الاتصالات والعلاقات الإنسانية ومن ثم نرى أنه من الضروري ألا يتم اتخاذ القرار بمعزل من القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقا له.

7/ عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية وقلب وجوهر وظيفة المدير، فبينما يعد التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، الرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، فإننا نجد أن اتخاذ القرارات هو ذلك النشاط الذي يتضمن كل الوظائف السابقة، حيث يعتبر مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة متوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، ومن جهة أخرى على إمكانياتهم التي تضمن رشد وصواب القرارات وفعاليتها.

تهتم نظرية اتخاذ القرارات في خصائص القرار والمفاهيم اللصيقة به وتصنيفها ودراسة مراحل ومواقف ومعايير وأساليب تحليل المشكلات وقواعد وآليات صنع واتخاذ القرارات وسبل تنفيذها ومراجعتها ومراقبة تنفيذها.

في ظل التقدم الحالي في مختلف مجالات العلوم حدث تغير وتطور كبير في النظرة إلى الدور الذي يلعبه اتخاذ القرارات في نجاح المنظمة وفي تحقيق وبلوغ أهدافها وأصبح القرار يتخذ بناء على دراسات علمية وبحوث دقيقة.

ما هو القرار؟

يمكن تعريف القرار بأسلوب مبسط على أنه اختيار لأحد البدائل في ظل ظروف غير مؤكدة وتتنضح أهميته مع وجود العديد من الأهداف و توفر البدائل. اتخاذ القرار هو الاختيار والتفضيل للوصول الى نتيجة وتحقيق الهدف، أي أنك حين تتخذ قرارا تكون على مفترق طرق وبين عدة خيارات، إذ عليك تحديد خيار واحد بين بديلين أو أكثر، وإن يكون هذا الخيار محددًا ومرتبطة عادة بالعوامل التالية:

- وضعك الراهن.

- الوضع الذي ترغب أن تكون فيه مستقبلا.

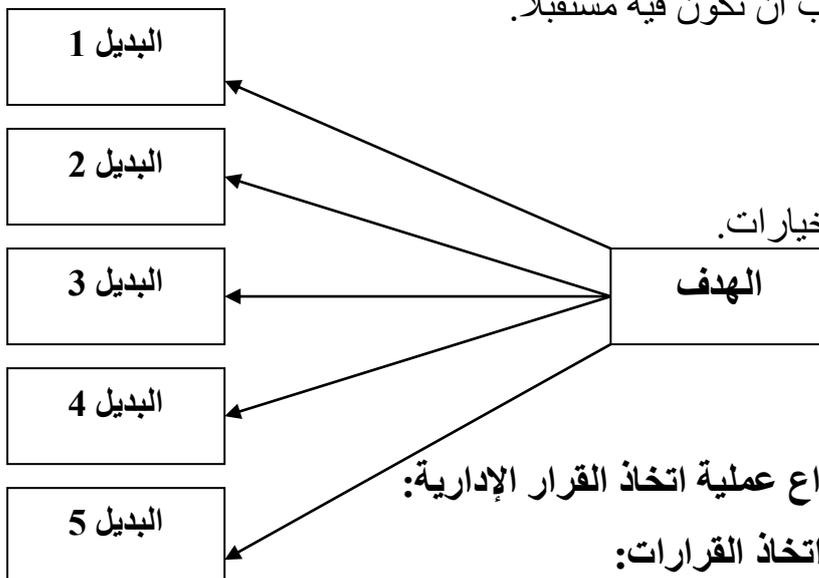
- الموارد المتوفرة.

- ما يقبله الآخرون.

- ملاءمة مختلف الخيارات.

- عامل الوقت.

صنع القرار.



I- طرق وأنواع عملية اتخاذ القرار الإدارية:

الصفات المميزة لعملية اتخاذ القرارات:

- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول والاستمرار ويمارسها جميع المديرين وعلى جميع المستويات.
- أنها عملية قابلة للتشديد.
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- ان القرار الإداري لا يتخذ ب معزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها ، كما تصل إلى المستقبل وتؤثر فيه
- إنها تتأثر بعوامل ذات صبغه إنسانية واجتماعية نابعة من شخصية متخذ القرار والذين يساهمون معه في اتخاذه.

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

وتبرز أهمية القرارات في الإدارة فيما يلي:

- تعتبر اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للمدير بحيث أن قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.
- تعدد وتداخل الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينها أحيانا مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الاداريه، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهه هذه المشاكل.
- بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية ويتوقف العمل ككل.
- تعتبر اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو اختيار أفضل الطرق والبدائل والأساليب لتشغيلها وتنفيذها.
- عندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

أنواع القرارات الإدارية:

تصنف القرارات الإدارية بموجب عدد من المؤشرات في مجموعات مختلفة، وقد صنفناها فيما يلي بموجب واحد وعشرين مؤشراً:

1- بموجب مؤشرات الزمن، من حيث المدة التي يغطيها القرار:
القرارات التقليدية:

أ - القرارات التنفيذية:

- وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة مثل المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.
- وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب - القرارات التكتيكية:

- وتنتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.
- ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

القرارات غير التقليدية:

أ - القرارات الحيوية:

- هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب - القرارات الاستراتيجية:

- وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

2- بموجب مؤشرات المكان، من حيث شمولية القرار المكانية:

أ - موضعية أو فرعية تتناول حيزاً جغرافياً محدوداً.

ب - شمولية، تتناول حيزاً مكانياً واسعاً.

3- بموجب مؤشر الحرارة من حيث حركة النظام في السياق الزمني:

أ - آنية : وهي القرارات التي تتخذ بشأن مشكلة ما في فترة أو لحظة زمنية معينة، ثابتة لا تتغير مؤشراتنا بتغيير الزمن.

ب- حركية (ديناميكية) : وهي القرارات التي تتغير مؤشراتنا مع تغيير الزمن.

4 - من حيث دقة المعلومات:

أ - مؤكدة : وهي القرارات التي تقوم على معلومات مؤكدة عن سلوك النظام في الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار.

ب - احتمالية : وهي القرارات التي تقوم على معلومات احتمالية عن سلوك النظام في الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار وتتطوي على درجة ما من المخاطرة.

5- من حيث تأثير العامل الذاتي : وهي القرارات التي تتخذ في حالات عدم التأكد وتتوقف على الحالة النفسية أو التقديرات الشخصية لمتخذ القرار وتكون:

أ - متفائلة : وهي القرارات التي تجنح فيها دالة الهدف نحو قيمة عظمى.

ب - متشائمة : وهي القرارات التي تجنح فيها دالة الهدف نحو قيمة دنيا.

ج - معتدلة : وهي القرارات التي تنزع فيها دالة الهدف نحو الاعتدال حول قيمة وسطى.

6- من حيث تنفيذ القرار:

أ - القرارات القطعية : وهي القرارات غير القابلة للإلغاء أو التعويض.

ب - القرارات غير القطعية : وهي القرارات القابلة للإلغاء أو التعويض.

7- من حيث أثر القرار على الأفراد:

أ - القرارات الالزامية : وهي القرارات الملزمة للأفراد بالتنفيذ.

ب - القرارات غير الالزامية : وهي القرارات ذات الصبغة التوجيهية لا تلزم الأفراد بالتنفيذ.

8- من حيث تطبيق القرار:

أ- قرارات تنظيمية : وهي القرارات التي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد.

ب- شخصية : وهي القرارات التي تطبق على فرد واحد معين من الأفراد.

9- من حيث مصدر القرار:

أ قرارات فردية : وهي القرارات التي يتخذها فرد واحد مسؤول.

ب- قرارات جماعية : وهي القرارات التي تتخذها مجموعة معينة من الأفراد ذات صفة اعتبارية.

10- من حيث أثر القرار على التنظيم:

أ- قرارات أساسية :وهي القرارات التي يغلب عليها الصفة الدائمة.

ب- قرارات روتينية :وهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة.

11- من حيث وضوح القرار:

أ - قرارات صريحة :وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل مباشر وصريح ولها صفة الخصوصية.

ب - قرارات غير صريحة :وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل غير مباشر ولها صفة العمومية.

12- من حيث ارتباطها بالزمن:

أ- قرارات مبرمجة(مهيكلة) :وهي القرارات المرتبط تنفيذها بزمن) ببرنامج (معين أقرارات التشغيل وغيرها.

ب - قرارات غير مبرمجة (غير مهيكلة) :وهي القرارات الإستراتيجية التي تعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة على التنظيم أالقرارات التي تتعلق بالسياسات الإنتاجية والتسويقية العامة.

13- من حيث مجال القرار:

أ - قرارات تتعلق بتنفيذ وظائف التنظيم كالقرارات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية.

ب - قرارات تتعلق بتنفيذ وظائف الإدارة كالقرارات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية.

14 - من حيث مضمون القرار:

أ - قرارات فنية :وهي القرارات التي تتعلق بتنفيذ وظائف النظام الأساسية كالقرارات التقنية والاقتصادية) ومنها لانتاجية والتسويقية والمالية (وادارية تتعلق بصناعة المعلومات ووضع الخطط وآليات العمل وغيرها.

ب - اجتماعية :وهي القرارات التي تتعلق بالمصالح الشخصية الفردية والجماعية للعاملين في التنظيم.

أما يمكن تصنيف القرارات بموجب هذا المؤشر إلى عدد أكبر من أنواع القرارات حسب النشاطات الحياتية المختلفة أالقرارات السياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية والحربية وغيرها.

15-وحسب مدى مشاركة المعنيين بالقرار:

أ - قرارات ديمقراطية: وهي القرارات التي تتخذ بالتصويت من قبل المعنيين بالقرار في حالة اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

ب - قرارات ديكتاتورية: وهي القرارات التي تتخذ من قبل فرد واحد دون الرجوع إلى أية جهة خبيرة أو استشارة أي من المعنيين بالقرار.

ج- قرارات استشارية: وهي القرارات التي تتخذ على أساس استشارة المعنيين بالقرار أو المختصين والخبراء في حالة القرارات الفردية أو الجماعية.

16- حسب شدة المخاطرة:

أ- قرارات جريئة: وهي قرارات ذات فعالية عالية وتتطوي على مخاطرة عالية في آن واحد.

ب- قرارات غير جريئة: وهي القرارات الضعيفة، ذات فعالية منخفضة ولا تتطوي على مخاطرة عالية.

17- من حيث عدد الأهداف:

أ - وحيدة الهدف: وهي القرار التي ينطوي تنفيذها على تحقيق هدف واحد.

ب- متعددة الأهداف: وهي القرار التي ينطوي تنفيذها على تحقيق عدة أهداف في آن واحد.

18- من حيث مدى شمولية القرار التنظيمية:

أ- قرارات شمولية (كلية): وهي القرارات التي تتناول مختلف أنشطة التنظيم.

ب- قرارات جزئية: وهي القرارات التي تتناول جزء من التنظيم أو نشاطا معيناً من أنشطته.

19- من حيث آيفية اتخاذ القرار تصنف إلى:

أ - قرارات موضوعية: وهي القرارات التي تستند إلى معطيات الواقع الموضوعي والتفكير الموضوعية لمتغيرات الحالة المشكلة.

ب - قرارات ذاتية: وهي القرارات التي لا تستند إلى معطيات الواقع الموضوعي بل يكون مصدرها التقديرات الشخصية وتعتمد مثل هذه القرارات على الحدس الشخصي وبديهية متخذ القرار.

20- حسب مدة نفاذ القرار:

أ - قرارات مؤقتة: وهي القرارات التي يحدد فيها المدى الزمني لنفاذ القرار وإنهاء العمل به.

ب- قرارات دائمة: وهي القرارات التي لا يحدد تاريخ انتهاء العمل بالقرار.

21- من حيث جودة القرار:

أ - قرارات جيدة (حكيمه) :وهي القرارات التي برهن على جودتها بإحدى الأساليب العلمية الموثوق بها قبل تنفيذها أو برهنت التجربة العملية للقرار على ذلك بعد تنفيذه.

ب- قرارات سيئة (غير حكيمه) :وهي القرارات التي يناقض فحواها العلم والمنطق أو أن التجربة أثبتت فشل القرار بعد وضعه موضع التنفيذ.

كما يمكن تصنيف القرارات وفقا لأهميتها بقرارات تتعلق بالعنصر البشرى وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وقرارات تتعلق بالنواحي المالية

الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرار:

هناك فرق بين تحليل المشكله وصنع القرار فيمكن ان تحل المشكلات بدون اتخاذ اى قرار ، كما يمكن ان تتخذ قرارات بدون ان تحل المشكلات فيمكن ان يقرر احد المشرفين ان يستخدم احد النماذج الجديده لتوقيعها من قبل الموظفين كل صباح لكي يضبط عملية التأخير ومن ثم اتخاذ القرار ولكن قد لا تحل مشكلة التأخير اذا كان السبب هو ضعف المعنويات وبالتالي كان يجب ان يحلل اسباب المشكله اولا وقد يتضح من التحليل ان سبب المشكله يقع خارج نطاق مسئولية المشرف وبالتالي لا يمكنه ان يفعل شيئا سوى إبلاغ الإدارة العليا.

أنواع المشكلات:

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات :مشكلات النظم، والمشكلات الإنسانية، والمشكلات الاقتصادية

مشكلات النظم:

يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلي عدم فعالية نظم التشغيل . وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات ، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل ، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل . ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية

ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية :ضعف الشعور بالانتماء ، مشكلات التحفيز ، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط.

المشكلات الاقتصادية:

وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية.

وتشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيراً ضعف استغلال موارد المنظمة. ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أثار من نوع من المشكلات ، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي ، أو ناتج عن خلل في نظام العمل.

تحليل وحل المشكلات: تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم.

1- إدراك المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية ادراك المشكلة قد يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً.

2- تعريف المشكلة:

هي العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي بالضرورة إلى الشفاء التام ، لذا يجب قبل التعرف على هوية المشكلة ، أي سبب الأعراض . ثم التعامل معها.

الأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولاً إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات نظم، اقتصادية، وإنسانية.

3- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً

دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

- البيانات والمعلومات الكمية.

- البيانات والمعلومات النوعية.

- الأمور والحقائق.

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة :

ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟

أين تحدث المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟ متى تحدث المشكلة ؟

كيف تحدث المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟

لمن تحدث هذه المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

4-تحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح

الموقف بصورة شاملة . وكاملة ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات، بعد ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى ،وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها ؟

من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟ ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5-تحديد بدائل حل المشكلات:

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار

مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل، ونشير هنا الى اهمية مشاركة المرؤوسين والمتخصصين في هذا المجال وهذه المرحلة تعتمد على التنبؤ والابتكار.

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير - متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

6-اختيار البديل الأمثل:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

7-تطبيق البديل:

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي . ويشمل التطبيق

كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات

التنفيذية . وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية .

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليدرس درجة فاعليتها، ومقدار كفاءتها ونجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

8-تقييم التنفيذ:

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية ؟

هل أنتج بالكيف المطلوب في التوقيات المتوقعة ؟

هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم ؟

هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام ؟

هل تم رفع مستوى الروح المعنوية ؟

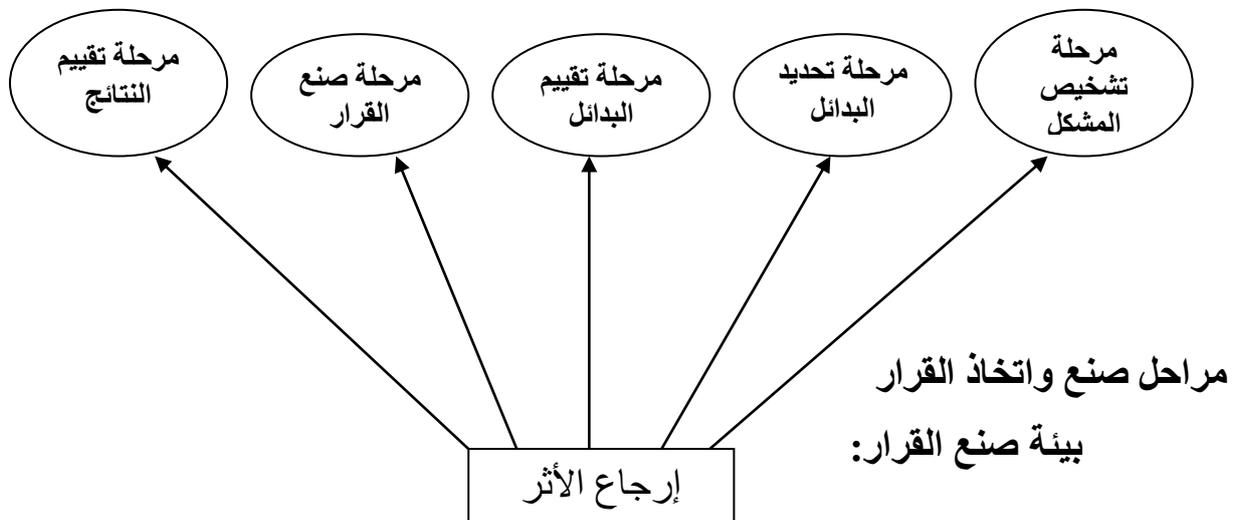
وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

درجة تحقيق أهداف المنشأة.

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل . في حالة وجود مراجعة منتظمة.

أما في حالة وجود تقييم سلبي ، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

والهدف من هذه الخطوة التأكد من ان القرار قد حقق الأهداف المطلوبه ومعالجة النواحي السلبية التي قد تنشأ عند التطبيق وقد يستدعي الامر تكرار الخطوات السابقه حتى نصل الى النتيجة المطلوبه.



ظروف التاكيد (Certainty): متخذ القرار يعرف مسبقا نتائج كل بديل: مثال اذا الفرد امام بدلين الاول الاستثمار في سندات حكومية تعطي عائد 6% , وبديل اخر الادخار ويعطي 10%. في هذه الحالة ما على متخذ القرار إلا ان يختار البديل ذو العائد الاكبر. نادرا ما يتم اتخاذ القرارات تحت ظروف التاكيد.

ظروف المخاطرة (Risk): متخذ القرار لا يعرف مسبقا نتائج القرار ولكن يعرف احتمالات حدوث نتائج القرار. وغالبا ما يتم اتخاذ القرارات تحت ظروف المخاطرة.

ظروف عدم التاكيد (Uncertainty): متخذ القرار لا يعرف مسبقا نتائج القرار ولا يعرف حتى احتمالات حدوث نتائج تلك القرار.

-لأساليب الكمية و بحوث العمليات:II-

أصبح الإقبال على إستخدام الأساليب الكمية و بحوث العمليات في شتى المجالات الإقتصادية و التخصصات العلمية باعتبارها و سيلة مساعدة في إتخاذ القرارات الكمية بإستخدام الطرق العلمية الحديثة في شتى جوانب الحياة الإقتصادية و الإدارية و العلمية و الهندسية و غيرها، إذ تعتبر بحوث العمليات فن و علم في آن واحد فهي تتعلق بالتخصيص الكفؤ للموارد المتاحة و كذلك قابليتها الجيدة في عكس مفهوم الكفاءة و الندرة في نماذج رياضية تطبيقية.

تعريف الأساليب الكمية:

"مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة ما أو لترشيد القرار الإداري."

و يمكن تعريفها أيضا على أنها " النماذج الرياضية أو الكمية التي من خلالها يتم تنظيم كافة مفردات المشكلة الإدارية أو الإقتصادية و التعبير عنها بعلاقات رياضية من معادلات و متباينات"

تعددت و اختلفت هذه النماذج و يمكن ذكرها في:

1 البرمجة الخطية:

تحتل البرمجة الخطية في الوقت الحاضر مرتكزا مرموقا في مجال بحوث العمليات و لها تطبيقات واسعة و التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية. و هي إحدى الوسائل المستخدمة والتي تساعد في إتخاذ القرارات في مجال رقابة و إدارة الأموال و الموارد و الألات و المواد الأولية و العناصر البشرية و تعتبر من أسهلها و أبسطها في حل المشاكل الصناعية و الحكومية

مراحل البرمجة الخطية: يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

- تعريف المشكل

- عمل النموذج

- إيجاد حل للنموذج

- اختيار النموذج

- تطبيق الحل

النموذج العام للبرمجة الخطية: إن تعبير البرمجة يعني وضع خطوات الحل لمسألة لتحقيق هدف ما و بالتالي البرمجة تحتاج عنصرين مهمين هما: الإمكانيات المتاحة أو القيود و المتمثلة في الموارد و النشاطات، و الهدف من المشروع. و يمكن التعبير عن النموذج بصورة مبسطة كما يلي:

$$\text{Max } Z = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad \text{دالة الهدف}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} G_i(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq, =, \geq b_i \\ i = 1, 2, \dots, n \end{array} \right.$$

$$x_1, x_2, \dots \geq 0$$

و يمكن حلها بعدة طرق و هي :

- الطريقة البيانية: يمكن حلها فقط إذا كانت هناك متغيرين على الأكثر فهي تعطي تصورا عن صورة الاحتمالات و يتم عبر المراحل التالية :

حدد مساحة الحل الممكن بتحديد نقاط الحل التي تحقق جميع القيود
تحديد الحل الأمثل بعد خيار النقاط الركنية لمنطقة الحلول الممكنة

- الطريقة المبسطة: طريقة السامبلكس وسيلة رياضية ذات كفاءة عالية في إستخراج الحلول المثلى لمشكلات البرمجة الخطية جبريا مهما كان عدد المتغيرات

2 تحليل الشبكات:

هي أحد أساليب بحوث العمليات التي تستخدم في مجال التخطيط و المراقبة على الأداء و أ العملية التخطيطية و المراقبة تؤدي الى إنجاح المشاريع، بكونها ذات طابع هندسي يعتمد على الأشكال و الرسومات البيانية و الهندسية كأساس لتطبيق العلاقات الرياضية التي تربط بين متغيرات التخطيط و المتابعة المختلفة و منها الوقت و التكلفة و الموارد المادية...

أهم ما يميز أسلوب التحليل الشبكي هو :

- تقسيم المشروع الى مجموعات متوالية من الأنشطة

- ترتيب هذه الأنشطة في تسلسل منطقي من حيث أسبقية التنفيذ و علاقة كل نشاط مع الأنشطة الأخرى

- ربط هذه الأنشطة برسوم و أشكال هندسية معينة مثلا التعبير عن النشاط بسهم أو بإستخدام الدوائر للأحداث و بالتالي تعطي صور شبكة العمل التي تربط جميع نشاطات المشروع. و قد تطورت بعض الأساليب القيمة و المفيدة في تنفيذ المشاريع بأقصى وقت ممكن و بأقل التكاليف و من الأساليب:

1 أسلوب مخطط جانيت: هو عملية الربط اللازمة لإنجاز عمل ما و بين وقت تنفيذ هذه الخطوات. و لكن من عيوبها أنها لا تتأقلم و المشاريع الكبيرة لأن هذه الأخيرة تتسم بالتغير

2 المخططات الشبكية

1-2 أسلوب المسار الحرج: بحيث يفترض وقت تنفيذ الأنشطة بشكل طردي مع كمية الموجودات المخصصة للنشاط، و عندما تتغير كمية الموجودات يتغير الوقت لتنفيذ الأنشطة. و يستخدم في إيجاد علاقات بين التكلفة الكلية للمشروع و بين وقت تنفيذ ذلك المشروع

2-2 أسلوب بيرت: الذي يعتبر من الأساليب ذات الأهمية البالغة في تنفيذ المشاريع بأقصر وقت ممكنو بكفاءة عالية و الرقابة

3 نظرية صفوف الإنتظار:

تصادفنا حالة الانتظار كل يوم في حالاتنا اليومية أمام الصراف الآلي أو أمام الباصات و حتى شبابيك الحجز و الغشارات الضوئية و كذلك في مجالات الصناعة عند تسليم البضاعة أو في الموانئ عند اتضار البواخر للدخول و الامثلة كثيرة . و يتضمن الحل لمسألة صفوف الانتظار و بشكل عام كالتالي:

- تحليل مسبق للمنظومة

- فحص نماذج الوصول و وقت الخدمة

- وضع مقاييس لاداء و كفاءة المنظومة

و يمكن حل بعض الحالات باستخدام مجموعة من المعادلات التي تتحكم بحركة المنظومة و الحصول على حلول واضحة و محددة و لكن تظهر احيانا بعض الحالات المعقدة يتطلب حلها اجراء دراسة محاكاة لها

عاصر نظام الانتظار:

1 نمط الوصول و يقصد به معدل الوقت

2 نمط تقديم الخدمة و هو متوسط الوقت اللازم لتقديم الخدمة و هو ايضا عشوائي أو ثابت

3 طاقم النظام و يقصد به مجموعة طالبي الخدمة و هم المتظرون و قد تكون محدودة أو لا
4 قواعد تقديم الخدمة و هي الأسس التي بموجبها ينتظم خط الانتظار و تحدد معايير تقديم
الخدمة و منها:

- الواصل أولاً يخدم أولاً
- الواصل أولاً يخدم أولاً
- قاعدة الخدمة العشوائية

أنواع أنظمة الانتظار:

هاك أربعة أشكال أساسية لمواقف صفوف الانتظار تمثل الاطار العام لصف الانتظار و مركز
اداء الخدمة

- صف انتظار واحد و مركز خدمة واحدة : و مثال على ذلك ورشة تصليح السيارات فيها
مصلح واحد .

- مراكز اداء خدمة متعددة و بمراحل واحدة : في هذه الحالة مراكز الخدمة متعددة فيمكن
الزبون الحصول على الخدمة من الكشك الاول و زابون اخر من شباك ثاني.

- نظام انتظار ذو مراكز اداء خدمة واحدة و بمراحل متعددة: كما في خطوط الانتاج عند
معالجة البضاعة في عدة مراحل و بالتسلسل التتابعي.

مقاييس الاداء:

نماذج صفوف الانتظار تكمن في التنبؤات الكمية المهمة في الاوضاع الافتراضية للانتظار
و تمثل مقاييس الاداء في :

- وقت الانتظار و يمثل الوقت المحصور بين الانضمام للصف و اكمال الخدمة

- وقت الاصطفاف و يمثل وقت الانضمام للصف و بداية الخدمة

- طول الصف و المتمثلة في عدد الصفوف في النظام عدا الصف اي في الخدمة

- منفعة مؤدى الخدمة و هو جزء من الوقت الكلي اللازم لتشغيل النظام

- الفترات المشغولة و المتمثلة بالوقت الذي يكون فيه مؤدى الخدمة مشغولا

و بسبب الطبيعة الاحتمالية لكل من نماذج الوصول أو ميكانيكية الخدمة تمثل مقياس الاداء
اعلاه

4 نماذج النقل:

تعتبر من أهم الأساليب الكمية الشائعة الإستخدام و المهمة في تطبيق البرمجة الخطية، و تهدف هذه التقنية الى تقليل كلفة النقل لبضاعة ما تتوفر لدى مجموعة من مصادر التجهيز لتوزيعها على مجموعة من مراكز الطلب لتلبية إحتياجات تلك المراكز بشرط أن يكون العرض من قبل مصدر التجهيز و الطلب من مراكز الطلب.

و هي من النماذج الرياضية المشتقة من المودج البديل العام للبرمجة الخطية و لكن مصمم لمعالجة مشاكل النقل و توزيع البضائع و الخدمات

يمكن عرض المشكلة من خلال شبكة عمل بإفتراض وجود س مصدر تتوفر لديهم كميات معينة و معروفة للتصدير و ع من مراكز الطلب و المتمثلة بالنهاية أي المركز الطلب الذي تبعث إليه البضاعة . و لتسهيل الدراسة يمكن تمثيل التقنية في الجدول التالي:

| المراكز المصادر | 1 | 2 | العرض |
|--------------------|-----|-----|-------|
| 1 | 11ن | 12ن | 1ع |
| 2 | 21ن | 22ن | 2ع |
| 3 | 31ن | 32ن | 3ع |
| الطلب | 1س | 2س | |

إن 11ن تمثل كلفة نقل الوحدة الواحدة من البضاعة من المصدر الأول الى المركز الأول أيضا

أما 31ن فتمثل كلفة نقل الوحدة الواحدة من البضاعة من المصدر 3 الى المركز 1 أما 1ع فتمثل الكمية المعروضة من قبل المصدر الأول و 2ع كمية البضاعة المعروضة من قبل المصدر الثاني

حلول مشاكل النقل:

للوصول الى الحل يجب المرور بالمراحل التالية :

- تحديد الحل الأساسي الأول: و هناك ثلاث طرق يمكن إتباعها:

1 طريقة الركن الشمالي الغربي: تعتمد على الزاوية الشمالية الغربية للجدول و لهذا السبب سمية بذلك و هي من أسهل الطرق الثلاث و هي عبارة عن البحث عن مجموع العرض و مجموع الطلب يجب أن يكون هناك توازن بينهما نبدأ بالخلية الأولى نقارن العرض و الطلب و نختار الأقل و نرصد الباقي في جهة الكمية الكبرى و بنفس المنطق بالنسبة لكل الخلايا و في كل مرة نحذف السطر أو العمود الذي يحمل أقل قيمة.

2 طريقة أقل تكلفة: من إحدى مساوئ الطريقة الأولى عدم الإستفادة من الكلفة القليلة لمشكلة النقل عند التغطية لذلك ظهرت طريقة أقل تكلفة و من تسميتها نفهم المبدأ و هو إختيار في كل تغطية التكلفة الأقل في الجدول و نقارن بين عرضها و طلبها لنختار الأقل و نحذف سطره أو عموده

3 طريقة فوجل: تعتبر هذه الطريقة من أفضل هذه الطرق لأنها تعطي الحل الأمثل الأفضل أي بأقل تكلفة و هي تحتاج لعدة عمليات حسابية نلخصها في ما يلي:

- في كل صف نحسب الفرق بين أقل كلفتين

- نفس العملية بالنسبة لكل عمود

- نختار أكبر فرقممكن

- نحدد المتغير الذي يقابل أصغر كلفة في الصف و العمود معا

- نستوفي الكمية المطلوبة لذلك المتغير بعد تخصيص أقل الكميتين

- يعدل جدول النقل بعد إشباع المتغير المعني

- إذا تم إشباع الطلب بالكامل و نفاذ الكمية المعروضة لدى المصدر في آن واحد يتم حذف إحداهما و جعل مستوى الطلب أو العرض ثابتا في حسابات الفروق في حالة عدم تغطية كل الإحتياجات بالكامل تعاد المراحل السابقة

بعد إيجاد الحل الأساسي الأمل يتم تحسين الحل و ذلك بتحديد المتغير الداخل من بين المتغيرات الغير أساسية فإذا كانت تحقق شروط الحل الأمثل نتوقف و إلا نذهب للخطوة التالية :

و شروط الحل الأمثل هي: $2 \leq n \leq 2n-1 = \sum_{i=1}^n s_i$ أي أن الطلب = العرض
أن تكون $n = 1 + 2n - 1 =$ عدد المتغيرات الأساسية

5 نظرية المباراة:

تستخدم هذه النظرية في حالات تحليل المراهنات و المنافسة بين جهتين مختلفتين كل منهما تتمتع بحرية إختيار الأسلوب و الإستراتيجية التي تدعى أنها تؤدي الى نتائج جيدة لها و تتطلب في كثير من الأحيان إتخاذ قرار معينو لكن الظروف المحيطة بالمشكلة تكون غامضة و غير واضحة مما يؤدي إلى أن تكون عملية اتخاذ القرار الصعبو هي عبارة عن دراسة لاستراتيجيات في جو تتسم فيه ظروف المنافسة ستسمى العناصر المتنافسة التي تشكل طرفي المشكلة بالخصوم

تتمثل قواعد المباريات في ما يلي:

- عدد المشاركين في المباريات محدد
- لكل لاعب عدد محدد من الإستراتيجيات المتاحة أمامه
- لا يتصل اللاعب بعضهم البعض الآخر أي ما يختاره اللاعب لا يعفه الآخر
- قرارات جميع اللاعب تتخذ في نفس الوقت
- كل لاعب يمارس قدرا محددًا من التحكم و عليه أن يستخدم هذا القرار في التحكم بأفضل طريقة ممكنة أي إختيار أفضل استراتيجية بحيث تحقق اه أفضل عائد ممكن
- قرار كل لاعب يؤثر عليه فيما يحققه من ربح و يؤثر على اللاعب الآخر المشترك في المباراة من ربح فعندها يتخذ اللاعب قرار يقيد من حرية اللاعب الاخر في اختيار استراتيجياته و اللاعب ذاته بدوره بدوره مقيد في اتخاذ قراره نتيجة تعرضه للاعب الاخر

أنواع المباريات:

يمكن تصنيفها الى مجموعتين اساسيتان و هي:

- **المباريات ذات المجموع الصفري:** و هي التي تجري بين جهتين كل واحدة منها تحاول ان تكون نتيجة المبارات لصالحها فما تربحه جهة تخسره الجهة الاخرى أي مجموع ما يدفع يجب أن يساوي 0 و ذلك يحتاج الى معلومات متاحة كثيرة و التي تعبر عن ظروف المشكلة

- **المباريات ذات المجموع اللاصفري:** تعني اختزال مصفوفة الدفع الى مصفوفة حجم أقل يسهل عليها كثير من الجهد الرياضي و يقلل الوقت اللازم لمعالجة المباراة و تحت ظروف معينة يمكن ان تختصر حجم المصفوفة المعطاة الى حجم اصغر منه عندما تتحقق الشروط التالية:

- الصفوف تمثل استراتيجيات اللاعب الاول 1 بصفوف مصفوفة الدفع فبالامكان حذف الصف ذات المردود السيئ او ذو ربح اقل

- الاعمدة فتمثل استراتيجيات اللاعب 2 و الذي يجب ان يحذف منها العمود ذو الخسارة الكبيرة او ذو الربح الاقل مقارنة مع احدى الاستراتيجيات الاخرى بشرط ان تتم المقارنة للقيم المناظرة لكلا الاستراتيجيتين

6 شجرة القرار: إن فكرة هذا الأسلوب مستمدة من تعبير مجازي و هي كلمة الشجرة على إعتبار أن العملية لإتخاذ القرار تتفرع و تتشعب في أكثر من اتجاه كما هو الحال بالنسبة لتشعب أغصان الشجرة و التفرع في إتخاذ القرار طبقا للظروف المحيطة بالقرار

و طبقا للمعطيات المتاحة ع المشكلة بالاخذ بعين الإعتبار مؤشرات البيئة الخارجية و الداخلية و التي تكون ذات طبيعة إحتتمالية

و على أساس ما تقدم فإن في الواقع العملي إذا تم إتخاذ قرارا بإنشاء مصنع معين فإن هكذا نوع من القرارات يعتبر بمثابة القرار العام أو الاساسي و منه تتفرع باقي القرارات الثانوية و التي تعتمد على مؤشرات أخرى مثل مستوى الطلب أو حجم الإستثمار و ما شابه ذلكو قد تتفرع هذه القرارات الثانوية الى قرارات أخرى أكثر تخصصا و ذلك بالاعتماد على سبب إحتتمالية معينة

على ضوء ما سبق يمكن تعريف شجرة القرار بأنه تمثيل بياني للعناصر و العلاقات التي تتكون منها مشكلة القرارات من أجل معالجة مشكلة معينة في الواقع العملي لمنظمة الأعمال. و هي أسلوب كمي تصويري و بياني للعناصر و العلاقات التي تتكون منها المشكلة و ذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة لحالات الطبيعة و في ظل هذه التعاريف لا بد و أن نشير الى مسألة مهمة و هي ان الشكل البياني لشجرة القرار تعتبر كذليل و مرشد لمتخذ القرار نحو حالة الطبيعة أو الفرصة الأستثمارية التي تحقق أفضل النتائج و أقل التكاليف و المخاطر

خطوات رسم شجرة القرار :

أن رسم شجرة القرارات لا تتم بشكل اعتباطي بل و فق قواعد و خطوات محددة في ضوء البيانات المتوفرة عن المشكلة و كلما كان الشكل البياني أكثر تعبيراً و صحيح عن أصل المشكلة و تفرعاتها كلما كان ذلك عاملاً مساعداً و أساسياً في التوصل الى حلها. و بشكل عام توجد خطوات متسلسلة تستخدم في عملية رسم و تحليل شجرة القرارات، و يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- تحديد نقاط القرار و عدد البدائل المتاحة (الاستراتيجيات)
- تحديد نقاط الاحتمال و عدد حالات الطبيعة المتوفرة على أصل و فروع الشجرة
- تثبيت المعلومات على أصل و فروع الشجرة بما في ذلك مقدار العوائد المتوقعة بالنسبة لكل حالة من حالات الطبيعة و كذلك بيان نسبة احتمال تحقق هذه الحالات
- حساب مقدار العائد المتوقع أو القيمة المالية المتوقعة لكل واحد من الفروع الموجودة من أجل توضيح فكرة استخدام أو تطبيق هكذا نوع من أساليب اتخاذ القرارات نأخذ أدناه الأمثلة التطبيقية

شجرة القرار المتعددة المراحل:

إن هذا النوع من شجرة القرارات هو الأكثر تعقيداً من الحالة السابقة حيث تتم عملية اتخاذ القرار على عدة مراحل و يستخدم هذا الأسلوب في معالجة المشاكل المعقدة حيث

يواجه متخذ القرار مواقف متعددة في مراحل تقديم الحل للمشكلة يتطلب الأمر فيها اتخاذ قرارات لاحقة للقرار الأول الذي تم اعتماده في بداية عملية حل المشكلة يتطلب الأمر فيها اتخاذ قرارات لاحقة للقرار الأول و يتم في نهاية كل فرع حساب النتائج المتوقعة على أساس احتمالية تحقق ذلك الفرع أو حالة الطبيعة كما هو موضح في الأشكال و الصيغ التالية:

- الشبكة النظامية: أين يتضح ان نقاط القرار و نقاط الاحتمال تقع في مستوى عمودي واحد و تشكل تناسق حيث ترتبط بكل نقطة قرار عدد متساوي في نقاط الاحتمال و كذلك يرتبط بكل نقطة احتمال عند متساوي من نقاط القرار

- الشبكة الغير منتظمة: حيث أن نقاط القرار و نقاط الاحتمال غير متشابهة من حيث الارتباط بنقاط القرار و نقاط الاحتمال علما بان هذا النوع من شجرة القرارات هو الأكثر شيوعا في الواقع العملي

دراسة حالة مشروع من خلال شجرة القرارات:

إحدى المؤسسات الخدمية المتخصصة بعمليات النقل البري ترغب في تسيير شاحنة لنقل المواد الغذائية سريعة التلف من مخازن المؤسسة المذكورة الى أحد الموانئ مع العلم أنه:

1- الطريق في موقع المخازن الى المناء يمكن أن يكون كما يلي:

- الطريق السريع طول المسافة 176 كم

- الطريق الريفي المختصر ذو طول المسافة 120 كم

2- سرعة الشاحنة كما يلي:

- على الطريق السريع 55 ميل/ ساعة (عدم هطول المطر)

50 ميل/ ساعة (عند هطول المطر)

- على الطريق الريفي 45 ميل/ ساعة (عدم هطول المطر)

ميل/ ساعة (عند هطول المطر)

على الطريق الريفي يوجد الجسر الأول على بعد 40 ميل و بسبب مستوى مياه النهر هناك فإنه من الممكن أن يكون مغلق باحتمال 50 % عند هبوط المطر مما يظطر سائق الشاحنة باتخاذ القرارات بالعودة و من ثم الى استخدام الجسر الثاني الذي هو على بعد 10 ميل من الجسر الأول و إن احتمال إغلاق هذا الجسر عند هبوط المطر 20 % و حسب البيانات الأنوية الجوية فإن احتمال هبوط المطر بنسبة 50 % في المنطقة التي تسيير فيها الشاحنة المذكورة

من خلال هذه المعطيات و بإستعمال شجرة القرارات يمكن تحديد الطريق الأفضل الذي سوف يسلكه سائق الشاحنة إذا كانت المؤسسة تريد الوصول بأسرع و قت ممكن الى الميناء

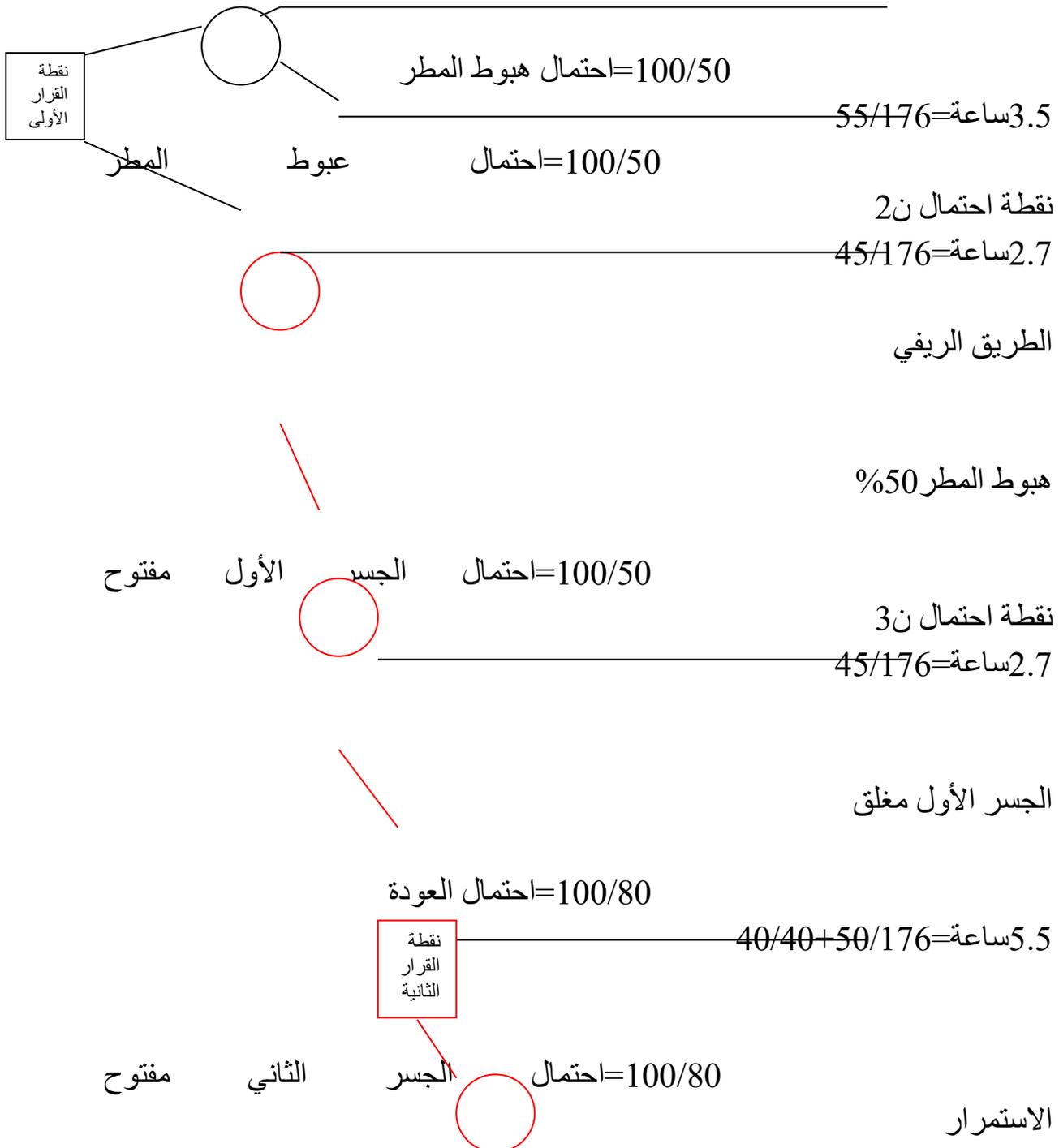
فبل البدئ يجب رسم الشجرة و ذلك بتحديد المسارين اللذان قد يتخدهما السائق :

نقطة احتمال ن1

3.2 ساعة = 55/176

احتمال عدم هبوط المطر = 100/50

الطريق السريع



نقطة

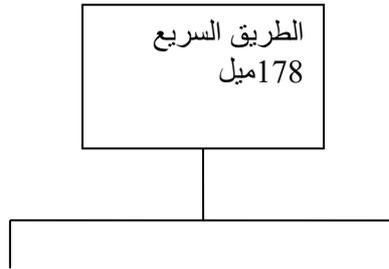
$$40/120 + 50/20 = 3.5 \text{ ساعة}$$

الاحتمال 4

$$100/20 = \text{احتمال الجسر الثاني مغلق}$$

$$2 \times 40/50 + 50/196 = 6 \text{ ساعات}$$

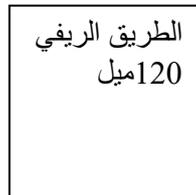
بالنسبة للحالة الأولى:



احتمال 50% هطول المطر
السرعة 55 ميل/الساعة

احتمال 50% عدم هطول المطر
السرعة 55 ميل/الساعة

بالنسبة للحالة الثانية:



هبوط

عدم هبوط المطر

المطر

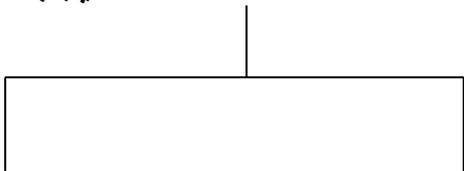
السرعة

السرعة 45 ميل/ ساعة

40 ميل/ساعة

يجب

اتخاذ القرار ثاني



إما العودة الى الطريق السريع

الاستمرار
الى الجسر الثاني

احتمال اغلاقه 20%

على أساس ما تقدم و بالاستناد الى البيانات الواردة أعلاه فإنه يتضح لنا ما يلي:

- مجموعة قيمة الاحتمالات في كل طبيعية يساوي 1

- مقدار الوقت اللازم لكل حالة تم حسابها بالساعات مقابل كل فرع

يتم إجراء التحليل الراجع للتوصل الى القرار الأمثل من خلال تقييم فرع الشجرة ابتداء من آخر نقطة احتمال رجوعا الى القرار الأول، ويمكن القيام بهذا التحليل وفق الخطوات التالية:

1- تقييم الموقف عند نقطة الاحتمال ن4:

$$3.5 \text{ ساعة} \times 100/80 + 6 \text{ ساعة} \times 100/20 = 4 \text{ ساعات}$$

2- تقييم الموقف عند نقطة القرار الثانية:

حيث يتم المفاضلة بين المسارين المنبثقين من هذا القرار أي أن:

$$4 \rightarrow (5.5 \text{ ساعة و } 4 \text{ ساعة}) \text{ أقل قيمة}$$

3- تقييم الموقف عند نقطة الاحتمال ن3:

$$3 \text{ ساعة} \times 100/50 + 4 \text{ ساعات} \times 100/50 = 3.5 \text{ ساعات}$$

4- تقييم الموقف عند نقطة الاحتمال ن1 و ن2

من نقطة الاحتمال ن3 كان لدينا 2.7 ساعة من شجرة القرارات و من الخطوة الثالثة أعلاه كان لدينا 3.5 ساعة أي أن:

$$2.7 \text{ ساعة} \times 100/50 + 3.5 \text{ ساعة} \times 100/50 = 3.1 \text{ ساعة}$$

$$3.2 \text{ ساعة} \times 100/50 + 3.5 \text{ ساعة} \times 100/50 = 3.32 \text{ ساعة}$$

5- حيث يتم فيها اختيار الوقت الأقصى من الأوقات المتوقعة الأدنى من بين:

$$4 \rightarrow (3.32 \text{ ساعة و } 3.1 \text{ ساعة}) \text{ أقل قيمة}$$

من التحليلات السابقة يتضح أن على متخذ القرار تحديد البديل الأمثل و كما يلي:

- عند نقطة القرار الأولى اختيار الطريق الريفي (3.1 ساعة)

- عند التوجه نحو نقطة القرار الثانية (من خلال الطريق الريفي) يتم اختيار بديل الاستمرار، حيث أن وقت المطلوب عند الاستمرار هو (3.5) ساعة

إن اتخاذ القرارات بدقة وبتخطيط ودراسة مهمة وضرورية لتحويل الطموحات والأهداف إلى حقائق ملموسة.

وبالرغم من أهمية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات إلا أننا نميز العديد من الصعوبات التي تواجه هذه العملية منها:

- صعوبة الحصول على البيانات أو عدم دقتها.
- يتطلب استخدام هذه الأساليب وجود مهارات معينة قد يصعب توافرها.
- صعوبة تكوين مجموعة من البدائل الصحيحة التي تتناسب مع المشكلة.
- صعوبة التحديد الدقيق للأهداف النهائية وبدقة.
- أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة للقرار كل الظروف والمواقف.
- قصور هذه الأساليب أمام المواقف المر تبطة بالسلوك الانسان.

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات يحتاج بجانب استخدام الأساليب الكمية الى تفكير خلاق من متخذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة ومهارة المدير.

8/ شخصية صانع القرار

الواقع أن بعض الناس يمتلكون تفوقاً داخلياً يعطيهم تأثيراً مسيطراً على أقرانهم، ويبرزهم دون مجال للغلط، نحو القيادة. هذه الظاهرة مؤكدة بقدر ما هي غامضة الأسباب ... وهي ظاهرة بين بني البشر وفي كل الظروف، وفي كل المتناقضات ... في المدرسة بين الأولاد .. في الجامعة بين الطلاب، في المصانع، في المناجم بين العمال ... وكذلك بين قادة الأمم. هناك دائماً من يستلم الراية بكل ثقة بالنفس ويتخذ موقع القيادة، ويحدد شكل التصرف العام.

فما هو الشيء الذي يعطي شخصاً محدداً مثل هذا التأثير والنفوذ على أقرانه؟

هناك فهم عام، أن القيادة جزء من الطبيعة البشرية التي تولد مع الإنسان ... وبكلمة أخرى، إما أن تولد معه أو لا .. والقائد المولود قائداً يبرز بشكل طبيعي كقائد، لأن ميزاته العقلية، والروحية وشخصيته تعطيه مثل هذا الحق المؤكد دونما سؤال.

كل المؤلفين والكتاب يحبون البدء بتحديد ما هي القيادة. لكن من السهل القول ما ليست عليه ... إنها بالتأكيد ليست علماً ... فالقيادة ليست على قدم المساواة مع الكيمياء أو الفيزياء مثلاً. البحث عن معرفة قابلة للمقارنة، ليست دون جدوى، لأننا نعرف الكثير عن الإدارة. الجميع متفق على أن اتخاذ القرار، وحل المشاكل هي أمور من بين أسس العمل الإدارية ...

واتخاذ القرارات أمر مركزي بالنسبة للإدارة. وأحد أوصاف الإدارة هي تعزيز ما يجب فعله والإشراف على تنفيذه وفي أي وضع إداري, قرار أو سلسلة قرارات يجب أن تسبق التنفيذ والنتائج, أكانت نجاحاً أم فشلاً, تتوقف على القرار بحد ذاته, وعلى دقة تنفيذه ... وهنا تكمن قدرة القيادة, أو التأثير, أو الدوافع ... دون متطلبات النجاح, هي قرارات الإدارة, وبنوعية مرتفعة.

اتخاذ القرار هو أحد أسس عمل الإدارة. لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قراراً خاطئاً, بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تتسببها القرارات الصحيحة. فالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار, في خلوة مكتبة وقد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذها ... حتى القرار باتخاذ القرار قد يكون خاطئاً. فالمشكلة لا تكمن في اتخاذ القرار, بل إيصاله لمن سيتأثر به. في الواقع كل القرارات تؤثر بالآخرين, وإذا أسيء معالجة القرار دون تفكير مسبق يكفي, أو المتابعة فالنتائج قد تكون وخيمة.

صانع القرار, من وجهة نظر الإدارة الكلاسيكية, يتبع ترتيباً متسلسلاً خطوة خطوة .. وبهذا يكون عمله منطقياً .. يضع أمامه أهدافاً ليست متعارضة, ومعرفة مكتملة للمشكلة. وجمع كل المعلومات وكل الحلول الممكنة, ويدرس كل الطرق.

في النظرية الإدارية, أساس الإدارة المنطقية هي اتخاذ القرار ما بين خيارات حسب النتائج التي قد تعقبها. حين يتحدث الناس عن المنطق في هذا السياق, هذا ما يعنونه عادة ... إذا كان الهدف مادياً بحتاً, لزيادة الأرباح, فالنتائج يمكن تقييمها عددياً, واتخاذ قرار بسيط. وإذا استطاع المدير الاستثمار بأمان, كمية ضخمة من المال بربح عشرة في المائة في عملية ما, واثنى عشر في المائة في أخرى, فالخيار واضح ... على الأقل على أساس منطقي.

لكن, قد يكون من الخطأ صرف النظر عن المميزات القيادية ... ولقد اعتاد علماء الاجتماع الأكاديميين صرف النظر عن هذا, ولسببين هاميين:

أولاً: لم يستطيعوا ابتداع الوسيلة الضرورية للتعريف العلمي عن أشياء غير ملموسة مثل النوعيات والشخصيات ... وليس من المحتمل أن يتوصلوا لهذا. لذلك, يبقى لدى عالم التاريخ ما يعلمنا إياه عن القيادة أكثر من عالم الاجتماع.

ثانياً: قيمة الحكم, أو التقديرات المخبئة, تدخل في هذه المسألة. فعلماء الاجتماع يميلون بشدة إلى المساواة بين البشر. ويكرهون أية فكرة تقول أن أحداً لديه ((تفوق مولود)) على الآخرين. لذلك يرفضون الاعتراف بالقيادة لزعيم واحد.

النوعية, الصفات, والمهارات المطلوبة في شخص قيادي, تقرر إلى حد بعيد عن طريق مطالب المواقف التي ينجح فيها أن يكون قائداً. وبالغرم من الدلائل على العكس, إلا أن نتائج

الأبحاث العامة تدل على انخفاض العلاقة ما بين القيادي. مثل : العمر, الطول, الوزن, الطاقة, المظهر, والقدرة على السيطرة. بل تتجه الدراسة إلى عدم الأنانية, الاكتفاء الذاتي, والسيطرة على المشاعر.

مع ذلك, يوافق الجميع على أن القائد يحتاج إلى الشخصية بكل ما تعنيه الكلمة, وقد لا يكون القائد, شخصاً جميل الشكل, لكن هل التقيت يوماً قائداً تنقصه الحماسة أو الدفء أو الشخصية... شخص ما حدد يوماً الشخصية بما يفعله المرء بشخصيته وتصرفاته, وتلك النزعة الموروثة من القوة أو الضعف... طريقة أفضل للنظر إلى المسألة هي القول أن الشخصية هي جزء لا يتجزأ من نفس الإنسان, التي تبدو لنا قيمة أخلاقية... إنها الكمية من المزايا الأخلاقية التي يحكم على أي شخص بها... عدا عن عوامل الذكاء والقدرة, والمواهب الخاصة.

على المدراء الآن, الأخذ بعين الاعتبار مجموعة أوسع من العواقب المنطقية لأعمال متوقعة أكثر مما يتطرق إليه علم الإدارة النظري. فعدا عن اتخاذ القرارات على أساس منطقي, وجد أن مزيجاً من المشاعر, السلطة السياسية, تأثير الآخرين ونفوذهم, والقيم لكل متخذ قرار على حدة, له تأثيره القوي, خاصة في القطاع العام. هكذا استقر صانعو القرار بأفضل خيار, كما تمليه الظروف, مع محاولة إيجاد توافق مضي ما بين خيارين أو أكثر.

هناك عامل يتناقض بشكل خاص مع التقدم الحذر, خطوة فخطوة نحو القرار... ليس هناك ما يكفي من وقت... لذا لا يمكن للإداري القائد جمع ما يكفي من معلومات لها صلة بالموضوع, ولا أن يقيم تماماً كل الخيارات.. ويتوافق الإداريون على أن ليس هناك دائماً ما يكفي من وقت للتفكير.

عبارات مثل : تأثير الآخرين... أو سلطة السياسة, تدل على عامل أساسي أكثر من النظرة الكلاسيكية للقرار الإداري, وهو أهمية الناس... ولسوف نبحت هذا فيما بعد, لكن من المهم الإشارة إلى أن أخذ العامل الإنساني في عين الاعتبار لا يعني بالضرورة أن الإداري يقف في وجه المنطق.

يمكن للتفكير المنطقي كذلك أن يختلف مع نوعية القرار بحث يبدو أنه اتخذ دون تفكير منطقي. وبالطبع, المدير العادي, يمكنه احتضان مجموعة مختلفة من الدراسات حول الإدارة.. وبعض المدراء يقضون أكثر وقتهم بعيداً عن شركاتهم, يزورون الزبائن أو يحضرون المؤتمرات والمعارض. مديروا المبيعات يقفون دائماً ضمن المجموعة. بينما آخرون يجلسون وراء طاولاتهم يتعاملون مع الأعمال المكتبية... أما المختصين بحل المشاكل أمثال

مدراء العمل, ومدراء الإنتاج فهم يمرون بأيام مجزئة, الكثير من وقتهم يضعونه في حل الأزمات, وإيجاد الحلول السريعة.

بهذا نلاحظ أن كل المدراء, يمضون وقتاً كبيراً في المخالطة مع الآخرين, وعادة في حديث مختصر غير رسمي ... كل الدراسات تظهر أن القرارات غير المبرمجة هي نتيجة لهذا التصرف... رجال الأعمال يقومون بالكثير من المهمات بخطوات متسعة دون وقت راحة. لكن التسرع والسطحية مخاطرة مهنية في العمل الإداري. فشبكات الاتصالات لها أهمية كبرى, أكانت عبر الهاتف أم وجهاً لوجه, مبرمجة أم غير مبرمجة, وهي مفضلة على الأعمال المكتتبية. فمن طبيعة العمل أن ينزعج المتنفذون دائماً من الأعمال المبرمجة, مع ذلك فهم يحبونها ويفضلونها ... وهم بهذا ليسوا من المخططين على أساس ردات الفعل, بل هم من المتكيفين في التعامل مع المعلومات, يهتمون فقط بما هو صعب وحي, لكن, هل يجب لهذا الالتزام المكتمل فكراً في العمل أن ينسب فقط للمدراء؟ هنا نلفت النظر إلى التمييز التقليدي ما بين المدراء والعمال ... بشكل عام, غني عن القول أن المدراء, أو القادة, يشعرون بتورط والتزام بالعمل لأنهم يجب أن يوظفوا عقولهم لاتخاذ قرار أو حل مشكلة... ومن المفترض أن العمال, كما هو معروف لا يشعرون بالتورط, فالصناعة مثلاً لا تستخدم سوى قوتهم الجسدية, أو براعتهم اليدوية. وهم بهذا أدوات لا عقول ... هذا التمييز العتيق الطراز, يحتاج إلى مراجعة. فهناك الكثير مما يقال حول ما تمارسه الشركات. يجب أن يشار إلى الجميع, مدراء وموظفين وعمال كفريق عمل واحد ... يرمز إلى المشاركة الإيجابية ... وسنعود إلى موضوع بناء مثل هذا الفريق لاحقاً.

أمامنا الآن خمسة مراحل أساسية, يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار:

- ⑤ جمع الوقائع.
- ⑤ الاستشارات.
- ⑤ اتخاذ القرار.
- ⑤ إيصال القرار.
- ⑤ المتابعة.

فهل يتبع كل المدراء والقادة هذه المبادئ؟ ما من مدير يتخذ قراراً دون التفكير جيداً بكيفية متابعته, ولن يتخذه دون أن يعرف أنه قرار ضمن صلاحيته دون معرفة الوقائع التي يجب أن يبنى عليها القرار ... ويجب كذلك معرفة السبيل للحصول على هذه الوقائع ... هناك دائماً شخص ما من الداخل أو من الخارج, له خبرة مباشرة بقرارات مماثلة... لذا لا يجب أن يخشى المدير من أخذ مثال خبرة الآخرين... ولا أحد يجب أن يحمل نفسه معلومات لا جدوى منها. لكن ما أن يعرف المرء ماذا يريد أن يتخذه, لا يمكن أن يكون عارفاً بكل الوقائع... إذن متى تجهّزت تماماً ... ماذا بعد؟

نصل إلى نقص التشاور (الاستشارات) والتي تقود عادة المواجهات مع الآخرين ممن يطالهم القرار... بعرض وجهات النظر يضمن المدير (القائد) أن لا تقف في وجه قراره أية

معارضة، وفي قفزة فوق اعتبارات زملاءه يكون قد سار إلى حفرة من صنع يديه. لذا، لا يجب الرمي بمفاجأة، وأنت لست مضطراً لها ... فحتى لو لم ترَ فيها أية مشكلة، فقد يراها الآخرون... إذن الاستشارات هي عملية واقعية ونفسية في أن...

هناك سببان هامان جداً لاستشارة الآخرين. أولهما معرفة ما إذا كان هناك أية وقائع لم تتوفر أو فهمت خطأً فالمرء دائماً يجد أن هناك شيئاً لم يدركه أما السبب الثاني فهو نفسي، حين يتخذ المدير القائد القرار، هناك أشخاص قد لا يعجبهم، لكن القائد يريد منهم تنفيذه بحماس معقول ودون اعتراضات .. لكن قبل اتخاذ القرار فإن عليه أخذ رأيهم والإصغاء إليه.

التشاور يعني السعي إلى معلومات، ونصيحة، والأخذ بعين الاعتبار مشاعر ومصالح الآخرين.. لنفترض أن مديراً يريد اتخاذ قرار يؤثر على فريق عمله.

فمن المنطقي أن يتشاور معهم قبل اتخاذه.. وقبل هنا هي جوهرية.. فالمسألة هنا ليست مسألة طلب المباركة للقرار الذي سبق واتخذه. ولا يمكن لأي كان أي يمتلك كل الوقائع بمفرده أو أن يكون لديه كل الأفكار عما يجب فعله، ومن غير اء، يتخذ أحد القرار على الفور، لذلك بإمكانه التفكير ملياً بالأفكار والمعلومات التي تصله عبر المشاورات وقبل أي شيء آخر، يكون بهذا يعطي نفسه فرصة لإعادة النظر بخياراته.

أحد المشاكل البارزة، ليست في اتخاذ القرار بل بإيصاله إلى من يتأثر به.. في الواقع كل القرارات تؤثر في الآخرين، وإذا نفذت بشكل سيئ دون تفكير مسبق وملاحظته فتسكون النتائج سيئة.

وبالطبع، ليست كل القرارات على ذات المستوى الأهمية. أو من النوع عينه... أولاً هناك القرارات الطارئة التي تتطلب عملاً سريعاً واضحاً، مضبوطاً، في الأزمات .. ثانياً، القرارات الروتينية ذات الطبيعة اليومية الروتينية ... لكن لا يجب السماح ((للروتين)) أن يتحول إلى عمل دون تفكير ثالثاً، هناك القابلة للنقاش ... بتلك التي تشمل التغيرات. وغني عن القول أن هذه هي القرارات التي تتطلب أكبر وقت وأكثر التحضيرات.

نستخلص من كل هذا:

⊗ المشاكل يمكن أن تبرز مع القرار الصحيح مثلها مع القرار الخاطئ.

⊗ لا يجب السماح للروتين أن يصبح رمزاً لعدم التفكير.

⊗ لا يجب اتخاذ قرار لا يستطيع متخذه أن ينفذه.

⊗ القرار باتخاذ القرار, قرار بحد ذاته.

⊗ قبل اتخاذ القرار يجب التأكد أن من حقل أن تتخذه.

⊗ تعلم من تجربة الآخرين.

⊗ لا يمكن لأحد أن يحصل على معلومات كاملة.

⊗ لا ترمي بمفاجأة, ليست مضطراً لها.

⊗ التشاور لا يعني بالضرورة أن تكون الآراء إجماعية.

⊗ ما أن يؤخذ القرار يجب الالتزام به.

⊗ لتكن لديك الشجاعة, أن لا تتخذ قراراً.

⊗ القرارات يجب أن تسوّق إلى من يتأثر بها.

الصعوبة في استخراج مهارات الناس ومواهبهم في العمل, سببها سنوات من التفكير غير الكافي حول القيادة, التواصل واتخاذ القرار, إضافة إلى الفشل في تعلم ما يجب تعلمه حول هذه الأمور... تقليدياً, عمل القائد هو حماية من حوله من الناس من مخاطر ومساوئ التغيير القاسي الممزق... لكن الإدارة العصرية تهتم بخلق وتنفيذ التغيير.

التغيير في الصناعة مثلاً, يعني الاندماج, الاستيلاء على الإدارة, عن طريق الشراء, التخلص من الفائض, تحويل القيم التقليدية, والخلص من طلبات مرهقة مقبولة سلفاً. الكثير من تأثيرات كل هذا مؤلم جداً.

وينظر إلى المدراء كمسبيين لهذا القلق والألم, بينما رسميو اتحادات العمالية يبرزون من كل الأزمات, قادة تقليديين, يحمون من يتعرض لمثل هذه المواقف.

تفهم القيادة على أساس النوعية الشخصية التي يملكها شخص ما إلى درجة أكبر من أقرانه, لها صلة كبرى بالموضوع... لكنها بعيدة عن أن تكون القصة كلها.

9/ عملية إتخاذ القرار:

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي و الثقافي أو وضعه الاقتصادي و التعليمي فانه

يتخذ نتيجة للظفرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية , فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته و رغباته المادية

والمعنوية وتسير أموره اليومية ، مستخدما في ذلك تجاربه و المعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغييرات في المستقبل ،

و معتمدا على قدراته العقلية و إمكاناته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم المناسب، و عملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه و رقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، و كي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان و الزمان المناسبين. فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة ، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه ، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة ، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

ومن هنا يمكن طرح الاشكال التالي: ما هي عملية القرار وكيف تتم وماهي أهميتها

أولا/ ماهية عملية اتخاذ القرار

أ/ تعريف عملية اتخاذ القرار: يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك ، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم. أو بمعنى آخر عملية مستمرة يتم فيها المفاضلة والاختيار بين عدة بدائل بغية تحقيق اهداف معينة.

ب/ مراحل عملية اتخاذ القرار

- **تحديد و تشخيص المشكلة:** تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار ، لأن القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة ، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة و الدراية و القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا ، وليس ذلك بالأمر الهين و اليسير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه إضافة إلى قدرات و خبرة من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار و ذلك للكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية و إلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل ، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة و التحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها ، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفا طالما بني على خطأ في التشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب و هذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كليا أو جزئيا.

- **تحليل المشكلة:** بعد التعرف على المشكلة و التحديد السليم لها ، نبدأ في البحث و جمع البيانات والإحصاءات المتعلقة ثم تحليلها و دراستها دراسة عميقة مستيقضة فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي فعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة

و عليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه و كيفية الحصول عليها حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار.

- **تحديد البدائل:** بمجرد تشخيص وتحديد المشكلة , وتحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها نتوصل إلى حصر بدائل الحل ، فاتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار من بينها , و عملية الاختيار في حدّ ذاتها ليست بالأمر السهل فهي تتطلب قدرات من الإبداع و التفكير و المناقشة ، فيجب استبعاد عدة بدائل كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل , أو البديل المستحيل التطبيق أو البديل الذي سيثير ردود فعل عنيفة لدى العاملين في المؤسسة يعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة.

- **تقييم البدائل:** عندما يتضح تحديد البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة و يجب إبراز المزايا و العيوب المتوقعة في كل حل بديل و مدى مساهمته في حل المشكلة , وتتطلب هذه المرحلة جهدا فكريا شاقا لأن المزايا و العيوب لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة و لكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل فتستلزم التنبؤ بها و لا بد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل وهي:

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذه

- تكاليف تنفيذ البديل و مدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة و الإتقان

- أثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة و خارجها في المجتمع ككل.

- **استجابة المروءوس للبديل.** الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل. إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها و على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب , و من الجدير بالملاحظة أن عملية تقييم البدائل تنسم بالمنطق و المعقولة و يتوقف حسن التقييم على اتخاذ القرار الرشيد

د - الاختيار بين البدائل: تمثل هذه المرحلة أشق و أصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار , فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل و الاختيار بينها و يتم ذلك بمقارنة البدائل بعد تقييمها ثم اختيار البديل الأفضل و الأحسن و ذلك يتطلب خبرة و دراسة علمية , و يتوقف الاختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل الكفاءة و قوة شخصيته , قدرته على التصرف السليم , حالته النفسية وقت الاختيار هذا فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم إدارة المؤسسة كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل و مدى الضغوط الداخلية و الخارجية التي تمارس على متخذ القرار.

هـ - تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته: بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل , تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المتضمنة في البديل المختار عن طريق تعاون الآخرين , فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالتنفيذ ما عليهم القيام به و تحفيزهم على ذلك ، فعملية تنفيذ الحل المختار تستلزم توقع التغييرات المحتملة حدوثها في سلوك و تصرفات القائمين بالتنفيذ إذ

لابد من العمل على تحفيزهم و ترغيبهم بأفضل الوسائل و دفعهم للعمل.
ثانيا أساليب عملية اتخاذ القرار يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين ، الأولى تشمل الأساليب التقليدية و الثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية و سنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب:
2- الأساليب التقليدية: يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة و التقديرات الشخصية , و تعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة وهي:

أ - الخبرة: يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعده في اتخاذ القرارات ، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين , لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة ، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة , لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.

ب - إجراء التجارب: بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي , ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدًا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب أخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.
ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة و ذلك بعد

إجراء تجارب على كل منها و إجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغييرات التي تكشف عنها التجارب و بالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة و محاولة تجنبها مستقبلا , و لكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل , فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات و آلات ويد عاملة .و لعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة و التجربة و مثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة , فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.

ج - البديهة و الحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها , و التقدير السليم لأبعادها , وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و

المعلومات المتاحة و الفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها. ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية و الاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة , لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتل التأجيل , هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

د- دراسة الآراء و الاقتراحات و تحليلها: يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء و الاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل , و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة , كما أنه لا يستغرق وقتا و جهدا كبيرين.

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابعة من شخصية المدير و قدراته و معارفه , وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف و مواقف معينة.

ثالثا:- الأساليب العلمية : إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم

صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور و تطب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية و تحليل و تقييم البدائل المتوفرة و من ثم اختيار البديل الملائم و تتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبي و تمتاز أيضا بالموضوعية و سنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب:

أ-بحوث العمليات:وهي الاساليب التي تعتمد الاسس في اظهار النتائج التي توفر للمدير تصورات شاملة عن المشكلة المبحوثة وطرق الوصول إلى الحل الامثل وكذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الادارية .وهنا نجد أن هذا الاسلوب يساعد متخذ القرار في اتهاذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على اسس رقمية.

ولعل اهم ما يميز هذا الاسلوب:

يعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تداخلها واهمية كل منها.

-يحدد والبيانات اللازمة التعرف على افضل البدائل مع الاحاطة باكثر عدد ممكن من الاعتبارات.

-يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة.

-يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة كحلول واختيار افضلها بسرعة وكفاءة ، ودرجة عالية من الثقة.

-يكسب القدرة على تبني النتائج والتغيير في روتين أو نظام المنظمة أو في المحيط الذي

يقوم فيه باعمالها.

ويؤخذ على هذا الاسلوب مايلي:

-اعتماده على تبسيط المشكلة.

-تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كميا و عدم اعطاء اهمية العوامل التي

يصعب قياسها بشكل كمي.

نظرية الاحتمالات:

وتعني قيام متخذ القرار بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها كميا أن امكن.

وهناك ثلاثة معايير أو طرق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات وهي:

-الاحتمال الشخصي : يتحدد بموجبه درجة اعتقاد الشخص في نوع حدث ما.

-الاحتمال الموضوعي : ويتحدد من اجزاء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة

وقوع حدث ماوفقا لنتائج التجربة.

-الاحتمال التكراري : ويتخذ نسبة الاحتمال على الاساس حساب معدل التكرار.

اسلوب التحليل الحدي: ويهدف هذا الاسلوب الي دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة

امام متخذ القرار والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة أو المنفعة المتخصصة عن هذه البدائل

مستخدما في ذلك القواعد التي اوجدها التحليل الحدي كاساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

اسلوب دراسة الحالات: ويقوم هذا الاسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار

والتفكير في اسبابها وابعادها أو جوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى

المعلومات المتاحة عن المشاكل.

اسلوب التحليل الشبكي " شجرة القرارات: " هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل

عملية المفاضلة بين البدائل ، تفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في

عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل

تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته ، و يركز هذا الاسلوب على متابعة القرار منذ

البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما انه يتميز بتعامل مع الحالات و المشاكل الادارية التي

تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة.

يستخدم لتطبيق هذا الاسلوب الحاسوب لتحليل البيانات و المعلومات لاختيار البديل الذي

يحقق النتائج المطلوبة.

رابعا: عوامل المؤثرة ومشاكل وأهمية عملية اتخاذ القرار

أ/ العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار بالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي

القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ

القرارات في مراحلها المختلفة ، هذه العوامل قد تؤثر على صدور القرار بصورة صحيحة

أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره ، و يمكن أن يلقي المعارضة إما من العاملين لعدم تحقيق

هذه القرارات لغاياتهم و متطلباتهم أو حتى من الجهاز التنفيذي لتعارضها مع مصالحه

و أهدافهم و من بين هذه العوامل:

-تأثير البيئة الخارجية إن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر و تتأثر بظروف البيئة الخارجية و بالتالي فإن حتى القرار المتخذ يتأثر بالظروف نفسها ، فالظروف السياسية كالنظام السياسي مثلا يفرض قيود على صانعي القرارات حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع مبادئ هذا النظام ، كما أن النظام الاقتصادي بدوره يؤثر في فعالية القرارات من خلال ما يوفره من مساعدات و دعم مالي للمؤسسات أو منحه لامتيازات أخرى ، أضف إلى كل هذا مدى التأثير الكبير للعوامل التكنولوجية على عملية اتخاذ القرارات كاختراع الكمبيوتر الذي يلعب دور هام في تجميع البيانات و تحليلها مما ساعد على التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ، حتى أن بعض علماء الإدارة تنبؤوا بإمكانية إعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات خاصة المتكررة منها ، و يجدر بنا الإشارة في الأخير إلى أن الظروف الاجتماعية من عادات و تقاليد و القيم الدينية تؤثر بدورها على عملية اتخاذ القرار.

-تأثير البيئة الداخلية يتأثر القرار الإداري بحجم المؤسسة ، مدى نموها ، عدد العاملين فيها ، أي أنه يتأثر بكل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة ، لذلك تعمل هذه الأخيرة دائما على التحكم بهذه العوامل لتوفير الجو الملائم لنجاح القرار المتخذ من خلال تحديد الأهداف بدقة و تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار

ومن عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال و التنظيم الرسمي و غير الرسمي و طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة و إمكانيات الأفراد و قدراتهم و مدى تدريبهم و توفر مستلزمات التنفيذ المادية و الفنية و المعنوية

- تأثير متخذ القرار تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بشخصية متخذ القرار ، سلوكه ، مركزه الاجتماعي و المالي ، وحتى حالته النفسية عند اتخاذه للقرار ، و تختلف درجة هذا التأثير باختلاف المديرين ، درجة خبرتهم و مهاراتهم ، مدى فهمهم للأمور و قدرتهم على التوقع ، درجة تأثرهم بتقاليد البيئة التي يعيشون فيها بالإضافة إلى مدى تأثرهم بآراء مساعديهم.

-تأثير ظروف القرار و مدى أهميته يقصد بظروف القرار كل تلك المواقف المحيطة بالمشكلة محل القرار ، و مدى شمولية البيانات و دقتها و التي تجعل القرار يتخذ إما في ظروف التأكد أو عدم التأكد ، فمتخذ القرار في ظل ظروف التأكد يكون على علم بجميع البدائل الممكنة أو النتائج المترتبة عن كل بديل و بالتالي هذا يسهل عليه تحديد الحل الأمثل ، لكن إذا كانت البدائل و النتائج المرتقبة منها مبنية على أساس افتراضات و احتمالات نتيجة لعدم وجود معلومات دقيقة فإن متخذ القرار ملزم باتخاذ القرار في ظل هذه الظروف ، كما لا بد أن نشير إلى أنه كلما زادت أهمية القرارات زادت ضرورة الحصول على البيانات و المعلومات الدقيقة ، هذه الأهمية تتحدد بالعوامل الآتية:

أ - عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير

ب - تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد

ج - الوقت اللازم لاتخاذ القرار

المطلب الثاني: مشاكل عملية اتخاذ القرار

رغم وجود عوامل إيجابية تساعد متخذي القرارات على التوصل إلى القرارات السليمة ، إلا أنه بالمقابل هناك مشاكل و عقبات تعيقهم في ذلك ، هذه المشاكل قد تكون إدارية ، بيئية ، أو مشاكل نابعة من وضع القيادات الإدارية ، وفيما يلي سنعرض كل نوع من هذه المشاكل:

1. نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار اذ غالبا ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة المطلوبة.

2. صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لاسيما اذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الاسباب الاساسية التي ساهمت بها.

3. صعوبة تحديد الأهداف المراد انجازها لاسيما اذا لم ينسى المدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية فان القرارات المقترنة بذلك تعثرها الصعوبة في التحقيق المستهدف.

4. إن عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وكذلك عدم القدرة على تحديد المنافع (المزايا) أو العيوب التي ترتبط بكل البدائل المتوفرة يعد ايضا من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.

5. احيانا ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذا فان عدم توفر الوقت اللازم لمتخذ القرارات لتعرف وتحديد المشكلة وكذلك وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجمع القرارات التي غالبا ما يكون الوقت المتاح حاسما في اتخاذها.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق جهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية بنفسها. وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير، بل هي

صلب عمل المدير ، فهي وظيفة أساسية يمارسها المديرون في كل وقت من الأوقات. فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات، ويرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة . ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للأمور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة وبالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب و عملية اتخاذ القرار و نظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به و هو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية ، فالقرار ليس مجرد موقف يتخذ في لحظة زمنية معينة و إنما يكون و فقاً لمرحل و دراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار

المحاضرة الأولى : مدخل مفاهيمي

الاقتصاد: يعرف الاقتصاد بأنه العلم الذي يبحث في كيفية إدارة واستغلال الموارد الاقتصادية النادرة لإنتاج أمثل ما يمكن إنتاجه من السلع والخدمات لإشباع الحاجات الإنسانية المادية التي تتسم بالوفرة والتنوع في ظل إطار من القيم والتقاليد والتطلعات الحضارية للمجتمع. كما يبحث في الطريقة التي يوزعها هذا الناتج الاقتصادي بين المشتركين في العملية الإنتاجية بصورة ومباشرة، وغير المشتركين بصورة غير مباشرة في ظل الإطار الحضاري.

المشكلة الاقتصادية: تتمثل المشكلة الاقتصادية في ندرة الموارد عن اشباع كافة الحاجات والرغبات البشرية حيث تظهر هذه المشكلة في أي مجتمع من المجتمعات البشرية عند ممارسة العمليات الخاصة باستخدام الموارد المتاحة لديه بهدف اشباع الحاجات البشرية مع قلة هذه الموارد فتظهر المشكلة. وتتصف المشكلة الاقتصادية بالعمومية حيث تواجهها كل المجتمعات الإنسانية بصرف النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي ودرجة التقدم الاقتصادي، غير أن حدتها تختلف من دولة إلى أخرى.

مفهوم المشكلة الاقتصادية وعلم الاقتصاد

هناك حقيقتان اقتصاديتان تنطبق على كل المجتمعات البشرية وأدى اجتماعهما إلى نشأة المشكلة الاقتصادية التي أدت بدورها إلى نشأة علم الاقتصاد الذي يدرس هذه المشكلة وما يتفرع عنها وهذين الحقيقتين هما:

١ - تعدد الحاجات الإنسانية وتزايدها: إن حاجات الإنسان متعددة ومتكررة تتجدد وتتزايد باستمرار مثل الحاجة للمأكل، المشرب، المسكن، العلاج،... الخ. وإن إشباع هذه الحاجات يتطلب إنتاج سلع وخدمات بوفرة.

٢ - الندرة النسبية للموارد الاقتصادية: تنقسم الموارد إلى:

الموارد الحرة: وهي متوفرة في الطبيعة بكثرة وتكفي لإشباع جميع الحاجات الإنسانية ولا ندفع ثمن مقابل الحصول عليها، مثل: الشمس والهواء.

الموارد الاقتصادية: وهي محدودة وغير كافية لإشباع كل الحاجات الإنسانية أي أنها تتميز بالمحدودية والندرة النسبية ومعياري الندرة هو وجود ثمن مقابل الحصول عليها وهي عبارة عن:

- موارد طبيعية مثل: الأراضي وما فوقها وما تحتها.

- موارد بشرية مثل: العمال وأصحاب المشروعات.

- موارد رأسمالية وهي الآلات والمعدات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات اللازمة لإشباع الحاجات.

ومما سبق يمكن تعريف علم الاقتصاد بأنه فرع من فروع العلوم الاجتماعية يبحث في كيفية استخدام الموارد النادرة المحدودة لإشباع الحاجات الإنسانية المتعددة الغير محدودة. وفي ظل المشكلة الاقتصادية لابد لكل مجتمع أن يقرر أمرين:

١ - اختيار الحاجات التي سيتم إشباعها.

٢ - الاستغلال الأمثل للموارد والاختيار بين الاستخدامات البديلة لها بحيث يمكن استخدامها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية ويتبين من ذلك أن المشكلة الاقتصادية ما هي إلا مشكلة اختيار.

الاقتصاد الإداري: هو العلم الذي يتهم بتطبيق النظرية الاقتصادية على المشكلات الإدارية.

الاقتصاد الإداري

الاقتصاد الإداري يتكون من كلمتين اولاهما الاقتصاد وهو تصرف الناس في كيفية الانتاج والتوزيع والاستهلاك للخدمات والمواد والبضائع. والكلمة الثانية الادارة وهي علم تنظيم وتخصيص موارد المؤسسة لأدراك أهداف المؤسسة المنشودة. من التعريفين السابقين ندرک العلاقة بين الاقتصاد والإدارة. ولذلك يمكن دمج الكلمتين لنعرف الاقتصاد الإداري بأنه علم استخدام التحليل الاقتصادي لصناعة القرارات العملية مع التوظيف الأمثل لموارد المؤسسة النادرة.

يعتبر الاقتصاد الإداري من العلوم الحديثة الهامة حيث أنه يمد الدارس بالاساسيات اللازمة لدراسة العلوم الاخرى مثل التمويل والتسويق وبحوث العمليات والمحاسبة الادارية وغيرها. وهناك تعاريف اخرى للاقتصاد الإداري منها:

أ - هو استخدام التحليل الاقتصادي في تشكيل سياسات المؤسسة

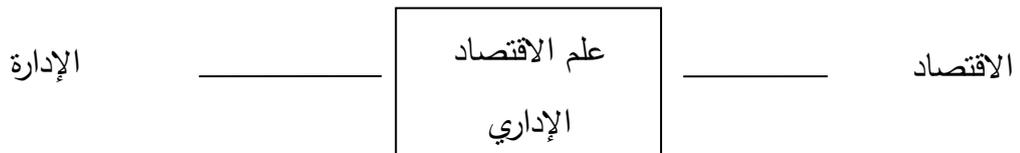
ب - تطبيق نظريات الاقتصاد الجزئي وتقنيات كمية اساسية لمجالات اخرى مثل:

• البرمجة الخطية (علم الادارة)

• تحليل الانحدار (اقتصاد واحصاء وادارة)

• اصول الموازنة(مالية)

• تحليل التكاليف (محاسبة اقتصادية وتكاليف)



أهداف الاقتصاد الإداري :

✓ ترشيد القرارات الإدارية لتكون أكثر فعالية.

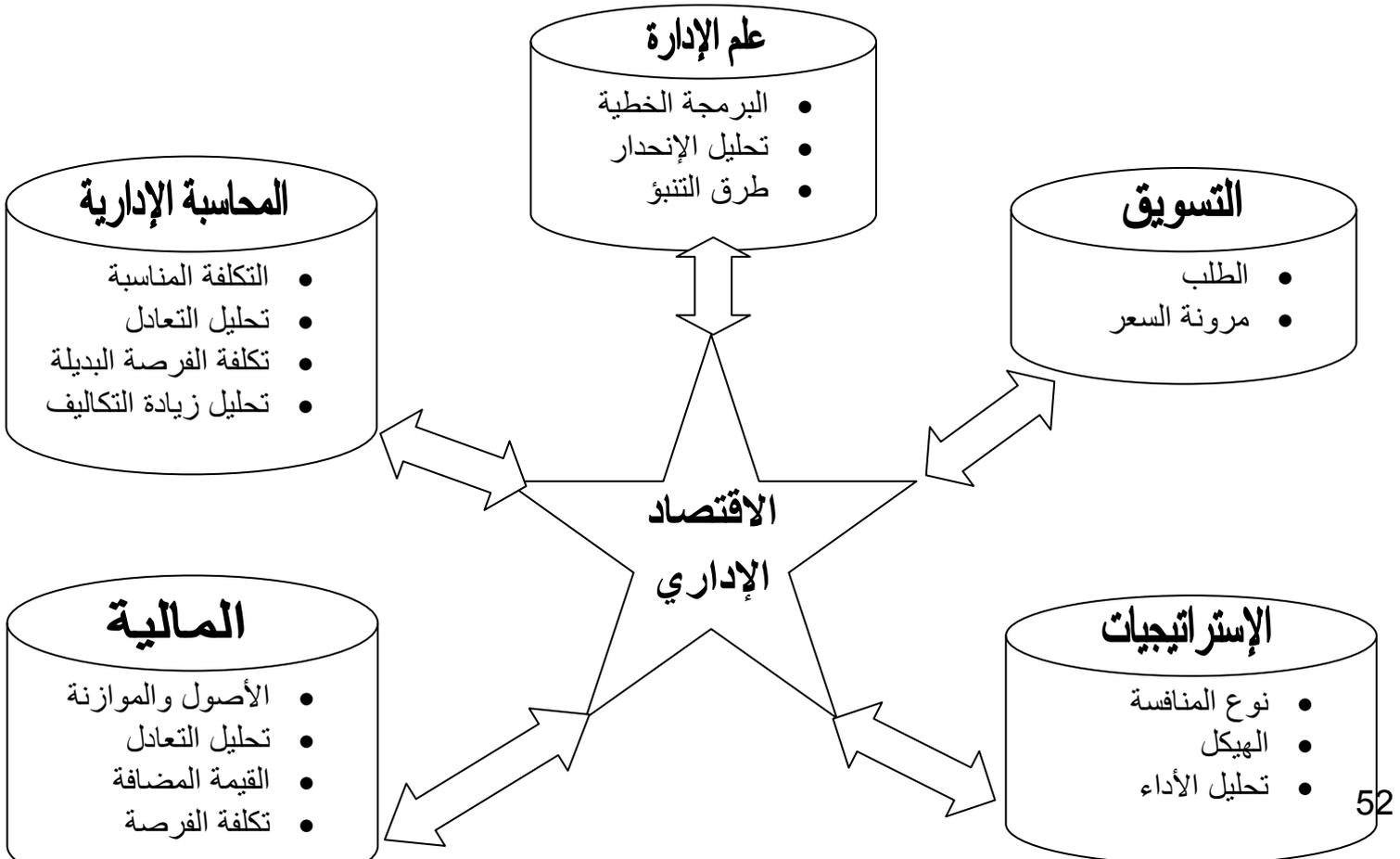
- ✓ يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية وفق دراسة الجدوى لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ✓ المساعدة في رسم السياسات المستقبلية.
- ✓ يساعد في زيادة حدة التنافسية.
- ✓ يساعد في اتساع وتعدد المشاريع.
- ✓ يتأقلم مع المتغيرات البيئية.
- ✓ يساعد في ترابطية العلاقة الإدارية على جميع المستويات الإدارية والوظيفية.
- ✓ يفيد في دراسة ونفاذي الأزمات الاقتصادية (التضخم، الركود).
- ✓ يؤدي في بناء خطط واستراتيجيات تتناسب مع اتخاذ القرارات المناسبة.

كل هذه العناصر تمثل مادة **اقتصاديات صنع القرار** هذا الموضوع الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري، وتتبنى هذه العلاقة على طرح السؤال التالي: **بماذا تهتم النظرية الاقتصادية؟**

تهتم النظرية الاقتصادية بدراسة وتحليل الظواهر الاقتصادية (تضخم، ركود، كساد)، كما تهتم بتحليل كيفية عمل القوانين الاقتصادية

الطلب العرض سلوكيات المنتجين والمستهلكين. كما ينصب اهتمام النظرية الاقتصادية بالتنبؤ بسلوك التغيرات الاقتصادية (مستويات الأسعار) من خلال معالجة المشاكل الاقتصادية وإيجاد الحلول الملائمة وفق قرارات رشيدة.

علاقة الاقتصاد الإداري بالعلوم الأخرى



المحاضرة الثانية: عملية صنع القرار

1- مفهوم عملية صنع القرار:

يقصد بعملية صنع القرار بصفة عامة، الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة، وكل القرارات ترمي إلى تحقيق أهداف معينة، أو تستهدف تجنب حدوث نتائج غير مرغوب فيها. كما أن اختيار القرار يرتبط في أساسه بوجود معايير ترشيديية يمكن الاستناد إليها وتحكيمها في عمليات التقييم والموازنة والترجيح والمفاضلة النهائية بين مختلف البدائل التي يطرحها الموقف، حيث أن الاستقرار على اختيار قرار معين لا بد وأن يتأتى نتيجة اقتناع منطقي بكل ما يمثله مضمون القرار وما يرمز إليه، وفي إطار التصور العام لما يمكن أن يترتب على الأخذ به من مخاطر، أو لما يمكن أن يحققه في النهاية من نتائج. ولا يمكن أن يتأتى مثل هذا الاقتناع إلا بعد مداوات عديدة تتصرف إلى كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار محل الدراسة.

وفي ضوء هذا التعريف، يتضح أن لعملية صنع القرار بمفهومها العام، عدة عناصر وأبعاد أساسية يمكن أن نوردتها فيما يلي:

1- إن عملية صنع القرار هي عملية جماعية متكاملة، وأن الانتهاء منها إلى قرار معين يمثل ذروة التفاعل والتشاور الذي يتم على عدد من المستويات التنظيمية ذات الصلة بهذه العملية المعقدة.

2- إن المجهود الرئيسي الذي يبذله صانعو القرارات يتركز في تجميع الحقائق المرتبطة بموضوع القرارات، ثم تحليلها، ومناقشتها وتقييمها وربط عناصرها المختلفة في إطار صورة محددة ومعبرة بدقة عن رؤية جهاز اتخاذ القرارات للموقف الذي يتعامل معه.

3- إن الاستقرار على بديل معين، لا يمكن أن يتم عشوائياً ولكن يأتي ذلك بعد فترة من التقدير الكامل أو بعد محاولة من التنبؤ الدقيق بمختلف الاحتمالات المترتبة على تنفيذ هذا القرار أو ذاك من القرارات المطروحة للاختيار.

4- صعوبة المهمة التي يحاول صانعو القرار القيام بها في حصر وتقييم كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بموضوع القرار في الواقع العملي، ويضاف إلى تلك الصعوبة تعذر تحديد درجة معينة من الأهمية النسبية لكل متغير أو لكل هدف من الأهداف التي يسعون إلى بلوغها وذلك نظراً لتعدد أنواع الأهداف بين الأهداف الاستراتيجية، وأخرى تكتيكية، وثالثة انتقالية وسيطة.

5- صعوبة التنبؤ في عملية صنع القرار، وهذا يرجع إلى عدة أسباب منها على سبيل المثال:

أ- وجود عدد كبير من الأطراف في المواقف التي تتناولها هذه القرارات مما يجعل من التعرف على ردود الأفعال وأنماط السلوك المختلفة أمراً صعباً.

ب- تنوع أطراف المواقف الداخلية والخارجية من حيث طبيعتها وقواها النسبية، واحتياجاتها وأهدافها، فضلاً عن تباين النوايا والدوافع.... الخ، مما يجعل من الصعب التنبؤ في مثل هذه الأحوال التي يحدث فيها التفاعل بين أطراف الموقف بصورة معقدة.

ج- ارتفاع معدل التغيير في عناصر الموقف، مما يجعل من التنبؤ في مواقف غير مستقرة بطبيعتها عملية غير ممكنة أو غير دقيقة.

د- تعقد الطريقة التي تؤثر بها الأطراف المختلفة في عناصر الموقف، والطريقة التي تؤثر بها عناصر الموقف في أطرافه، وذلك في مواقف معينة، بمعنى أن التأثير المتبادل لا يعكس نمطاً طبيعياً ومألوفاً وبسيطاً.

ه- عدم توافر الحقائق والمعلومات التي تكفي لأغراض هذه التنبؤات والتوقعات، في بعض الأحيان، مما يرفع من احتمالات التخمين الخاطئ، ويؤثر بالسلب على إمكانية التنفيذ اللاحق للقرار.

و- تأثير الضغوط العاطفية التي قد يتعرض لها جهاز صنع القرار السياسي وخاصة في مواقف الأزمات، أو في مواقف التهديد الخارجي، مما قد يقف حائلاً دون نظر بعض البدائل، كما أنها قد تؤثر في تقييمه لها بطريقة أو بأخرى، وقد تجعله يندفع في اتجاه واحد بغض النظر عن العواقب والتداعيات.

2- العناصر الرئيسية لعملية صنع القرار :

يمكن بلورة العناصر الرئيسية التي تؤثر في عملية صنع القرار بصفة عامة فيما يلي:

أ- **البيئة الخارجية للقرار:** والتي تشمل على عدة أبعاد وحقائق وضغوط ومؤثرات. وهذه البيئة الخارجية قد تهيئ إمكانيات معينة للحركة والفعل، بينما قد تضع قيوداً على بعض إمكانيات التصرف الأخرى البديلة. ويمكن القول أنه كقاعدة عامة، فإنه كلما زاد الضغط من البيئة الخارجية انخفضت فرصة إمكانيات التصرف وتناقصت فرص الاختيار أمام الأجهزة المسؤولة عن صنع القرارات واتخاذها.

وهنا يجب التمييز والتفرقة بين ما يسمى **بالبيئة النفسية والبيئة الواقعية**، وقد تختلف هاتان البيئتان عن بعضهما، كما قد تتفقان، وتتوقف مسألة الاختلاف أو الاتفاق على مدى دقة هذه التصورات ومدى واقعيتها من عدمه.

ويقصد **بالبيئة النفسية**، تلك البيئة التي تتكون معالمها من خلال الاتجاهات والتصورات الخاصة بجهاز وضع القرارات السياسية، والتي يؤثر فيها القيم والمعتقدات والخبرات والانحيازات والآراء المسبقة لأعضاء طاقم صنع القرار.

أما **البيئة الواقعية**، فهي المتمثلة في البيئة الفعلية التي تعد الإطار الذي تنفذ أو تتحرك فيه هذه القرارات أو تلك.

ويرتبط بما سبق، تفسير صانعي القرارات ومتخذيها، للمواقف التي يواجهونها كأجهزة مسئولة، ويتم هذا التفسير في إطار علاقة هذه المواقف بالمشكلات التي يجابهونها ويبحثون عن قرارات مناسبة لحلها. ومن بين العناصر التي تشكل رؤيتهم للموقف، الكيفية التي يتم بها تصور الأطراف الآخرين في الموقف وتفسير نواياهاهم ودوافعهم وأهدافهم، وغير ذلك.

ب- البيئة الداخلية للقرار: وتتكون هذه البيئة من الأوضاع الاجتماعية السائدة، ومن النظام السياسي والاقتصادي للدولة، ومن المنظمات غير الحكومية، ومن جماعات المصالح والأحزاب السياسية، وغيرهم.

ومثال لذلك، فإن الطبيعة الديمقراطية للنظام السياسي لدولة ما، قد تلقى بضغوط على أجهزة القرارات، وبشكل لا يحدث في ظل الأنظمة غير الديمقراطية. علاوة على أن التركيب الطبقي للفئة المسيطرة على جهاز صنع القرار، يؤثر في تصورها، وفي كيفية تصنيفها لأطراف المواقف المختلفة التي تتعامل معهم من خلال هذه القرارات.

فضلاً عن أن الدول التي تتمتع بنظام اقتصادي قوي، وبقاعدة ضخمة نسبياً من الموارد الطبيعية أو من الطاقات والقدرات الإنتاجية، تكون أكثر قدرة على دعم أهداف استراتيجيتها، وبالتالي تكون أكثر انفتاحاً على دائرة أوسع من البدائل والخيارات، على عكس الدول الأقل موارد، والأقل طاقة.

ت- الضغوط الناتجة عن الحاجة إلى اتخاذ قرار معين إزاء مسألة أو موقف معين: حيث أنه بدون هذه الضغوط، يصعب تصوره أساساً، بل تنتفي أصلاً الحاجة إلى اتخاذ هذا القرار أو غيره. وهذا الضغط قد يكون نابعاً من الارتباط بهدف معين.

ث- طبيعة الهيكل التنظيمي الرسمي لعملية صنع القرار: تختلف الهياكل التنظيمية من حيث درجة تشعبها وتعدد مستوياتها، وأيضاً من حيث تعقد الإجراءات التي تتحكم في علاقاتها وتسيطر على نماذج الاتصال والتعامل. فالتشعب وتعدد المستويات التنظيمية قد يكونان من عوامل تعقيد عملية صنع القرارات السياسية، بعكس الحال مع الهياكل التنظيمية البسيطة.

وقد يثار بشأن طبيعة الهيكل التنظيمي لعملية صنع القرار عدة جوانب من الأهمية إيضاحها كما يلي:

أ- طبيعة العلاقات بين السلطة التنفيذية والتشريعية: من ناحية مدى خضوع الأولى للقيود والضوابط التشريعية عند اقتراح السياسات.

ب- طبيعة العلاقة بين رئيس الدولة ومساعديه: فمن الأهمية الوقوف داخل الجهاز التنفيذي لصنع القرار على طبيعة العلاقة بين رئيس الدولة ومساعديه من الوزراء ورؤساء الأجهزة، وكذلك الخبراء والمستشارين العاملين في هذا الجهاز.

ج- الوقوف على مدى مركزية أو عدم مركزية صنع السياسة العامة للدولة: حيث تتضح أنه من الأهمية لتحليل السياسة العامة الوقوف على اتجاه رئيس الدولة أو رئيس الوزراء من ميل نحو تمركز السياسة العامة أو توزيع الاختصاصات سواء طبقاً للقانون والدستور، أو بالتفويض في بعض السلطات.

3- العوامل المؤثرة على صانع القرار:

تعتبر العناصر والمتغيرات السابق إيضاحها لعملية صنع القرار هي في مجملها عناصر مؤثرة أيضاً على العملية ذاتها، إنما "الموقف القراري" أي أن كل موقف، حيث يتطلب الأمر اتخاذ قرار معين بشأنه، فإن صانع القرار يكون خاضعاً لمجموعة من المؤثرات، وبالتالي يصبح متأثراً بها في جميع مراحل عملية صنع القرار، ومن بين العوامل التي تؤثر في صانع القرار ما يلي:

- 1- دور صانع القرار الرسمي في هيكل صنع القرارات المسئول.
- 2- إدراكه للموقف الخارجي، وكذلك إدراكه لمدى ما يتضمنه من خطورة أو تهديد.
- 3- مدى ما يمكن أن يحققه القرار من مزايا حزبية وذلك في الدول التي ينتمي فيها متخذ القرار السياسي إلى حزب معين.
- 4- القواعد والإجراءات المنظمة لعملية صنع القرارات.
- 5- توقعاته عن السلوك الذي يحتمل أن يصدر عن الأطراف أو القوى ذوى العلاقة بالموقف.
- 6- الاعتبارات الاقتصادية والتكنولوجية التي قد تخدم تنفيذ القرار.

ولابد من الأخذ في الاعتبار، أن أهمية هذه العوامل والمتغيرات في علاقتها ببعضها لا بد وأن تختلف من وضع قرارات إلى وضع قرارات آخر. ففي الوقت الذي قد يخضع أحدهما لسيطرة مجموعة محدودة من تلك العوامل، فقد يتسع مداها ليشمل مجموعة أكبر منها مع وضع

القرار الآخر. أي أن النظر إلى هذه العوامل وتأثيرها على صانع القرار من حيث الحجم تعتبر مسألة نسبية.

4- معوقات عملية صنع القرار:

لاشك أنه من المفترض أن تتم عملية صنع القرار على أعلى درجة من الرشد والعقلانية، استناداً إلى مجمل الحسابات والتقديرية والدراسات والتحليلات، باعتبارها خلاصة التشاور الجماعي بين كافة المختصين وأطراف "العملية القرارية" من بدايتها وحتى نهايتها. إلا أنه رغم ذلك، فإن العديد من القرارات، ومع التزامها بالإطار السابق من الحسابات والتقديرية، تأتي بنتائج عكسية لما تم توقعه. ويتحليل المسببات من خلال دراسات عديدة أمكن استخلاص جملة معوقات تسهم في عدم الوصول بالقرار إلى النتيجة المأمولة، وهذه المعوقات قد يمكن السيطرة على بعضها في إطار التغذية الاسترجاعية عند إعادة النظر في القرار، وبعضها خارج نطاق السيطرة. ولكن في المعنى الأخير تبقى هذه المعوقات نقاط ضعف تواجه عملية صنع القرار بصفة عامة. ويمكن بلورتها فيما يلي من عوامل:

- 1- وقوف بعض الاتجاهات والتصورات التقليدية من جانب المجتمع، كحائل أمام بحث وتحليل بعض الخيارات أو البدائل الأكثر واقعية، أو الأكثر ملائمة.
- 2- صعوبة إجراء الملائمة الضرورية بين القرارات الواقعية، وبين الأهداف الإستراتيجية العريضة التي يرتبط بها صانع القرارات في موقف حدد.
- 3- يؤدي اختيار سياسة معينة إلى التداخل أو الصدام مع سياسة أخرى.
- 4- إن النخبة المسئولة عن صنع القرارات، قد تتبنى مجموعة من المصالح في مواجهة موقف معين والتي تختلف عن تلك التي تفضلها أو تتحمس لها أغلبية المجتمع.
- 5- معاناة جهاز صنع القرارات من مشكلة التدفق المتزايد للمعلومات دون توافر القدرة من الأجهزة الفنية المختصة على استيعابها وتنظيمها وإعدادها وتفسيرها.
- 6- عدم قدرة جهاز صنع القرارات على استيعاب الدروس المستفادة من تجاربه الماضية أو من خبرة تعامله مع بعض المواقف المتشابهة.
- 7- وجود عيوب في أسلوب عمل جهاز الاتصالات داخل عملية صنع القرارات، مما يؤدي إلى التبليغ الخاطئ للأفكار والآراء.

نموذج صنع القرار الاقتصادي

مشكلة إدارية تحتاج إلى قرار

- ✓ أسعار المنتجات وكمياتها
- ✓ تصنيع أم شراء
- ✓ طريقة التصنيع
- ✓ الاستراتيجيات الداخلية
- ✓ البنية الأساسية
- ✓ التمويل والاستثمار

اعتبارات اقتصادية

- ✓ تصرف المستهلك
- ✓ نظرية المؤسسة
- ✓ هيكل السوق والأسعار

أدوات مساعدة في اتخاذ القرار

- ✓ التحليل العددي
- ✓ التحليل الاقتصادي
- ✓ التنبؤ
- ✓ لعب الأدوار
- ✓ الأمثلة

الاقتصاد الإداري

استخدام المنطق الاقتصادي ونظرية المؤسسة والأدوات المساعدة في اتخاذ القرار لحل المشكلة الاقتصادية.

اتخاذ قرار إداري رشيد وفعال

المحاضرة الثالثة: شجرة القرار:

تمثل شجرة القرارات شكل بياني موضحاً عليه الكثير من الأفعال أو البدائل الممكنة ومن حالات الطبيعة وتستخدم شجرة القرارات عندما يكون هناك صعوبة أمام متخذ القرار ببناء جدول النتائج الشرطية سواء كان معبراً عن هذه النتائج بالأرباح أو الخسائر أو المنفعة , حيث تشير المربعات في هذه الشجرة إلى المواقع التي يتخذ فيها القرار أما العقد الدائرية فتشير إلى المواقع التي تظهر فيها حالات الطبيعة وهناك أسهم تصل ما بين المربعات ويوضع عليها الاحتمالات المتوقعة لحالات الطبيعة أما القيم النهائية المعروفة بالعوائد (نتائج القرار) توضع في نهاية الأسهم المعبرة عن كل نتيجة نحصل عليها من كل حالة من حالات الطبيعة.

المواقع التي يتم اتخاذ قرار فيها

العقد الدائرية هي التي تظهر فيها حالات الطبيعة

سهم يوضع عليه الاحتمالات المتوقعة لحالات الطبيعة →

R العائد المتوقع من كل بديل يوضع في نهاية السهم

الدائرة تمثل نقطة القرار وهي النقطة التي يتم عندها اختيار لوحد من البدائل المتعددة والمتاحة أمام الشركة أما المربع نقطة المواقف المحتملة والتي يعبر عن احد المواقف المحتمل للشركة أن تواجهها بعد اختيارها للبدل.

مفهوم شجرة القرارات :

شجرة القرار عبارة عن تمثيل بياني لعملية القرار وتتكون هذه الشجرة من العناصر التالية : نقاط القرار , البدائل , نقاط الفرص أو الحدث , حالات الطبيعة , والعوائد.

تعتبر شجرة القرارات من الأدوات التي يعتمد عليها متخذ القرار في حل المشكلات , خاصة في حالة أن يمر حل المشكلة بعدة مراحل , كما أن شجرة القرارات تساعد على استخدام الاحتمالات المشتركة واللاحقة للتوصل إلى أفضل حل للمشكلة , إن شجرة القرارات تبدأ دائماً بنقطة قرار , والتي تمثل في النهاية القرار الذي سوف نتوصل له لحل المشكلة.

ويوجد في شجرة القرار نوعين من المنابت مربع يمثل نقطة قرار ودائرة تعبر عن حدث صدفة (أي عشوائي) ويجب أن تشمل بيانات شجرة القرار على الاحتمالات الخاصة بالفروع التي تخرج من منابت الأحداث والإيرادات الخاصة بالبدائل المختلفة للمشكلة

استخدام شجرة القرارات في اتخاذ القرارات :

إن شجرة القرارات هو تعبير مجازي لما يمكن أن يكون عليه الحال بالنسبة للقرارات التي تتخذ من قبل المدير أو من هو بموقعه . حيث من المعروف انه في الواقع العملي إذا تم اتخاذ قراراً على سبيل المثال بإنشاء مصنع معين , فان هكذا نوع قرار أساسي يمكن أن تتفرع منه قرارات أخرى ثانوية تعتمد على مؤشرات أخرى مثل مستوى الطلب أو حجم الاستثمار .

ومن هذه القرارات الثانوية يمكن أن تتفرع قرارات ثانوية أكثر خصوصية وذلك بالاعتماد على نسب احتمالية معينة , حيث يؤخذ في هذه الحال كافة البدائل الممكنة للقرار وفق احتمال تحقق معين . إن القرار الأساسي والقرارات الثانوية وما يرتبط بها من قرارات فرعية أخرى تشكل في مجموعها أشبه بالشجرة وفروعها . ويتم عادة في هكذا نوع من الأساليب رسم الشجرة وفق اتجاهاتها المختلفة والمتمثلة بالبيانات (إرباح أو كلف) والنسب الاحتمالية بحيث تتضح العلاقات أيضاً بين الفروع والأصل . وبذلك فان شجرة القرار هي عبارة عن أسلوب كمي تصويري وبياني للعناصر والعلاقات التي تتكون فيها المشكلة وفي ظل حالات المخاطرة المختلفة للطبيعة . إن الشكل البياني للشجرة يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد لمتخذ القرار نحو بيان ذلك الفرع من الشجرة الذي يمكن أن يؤدي إلى أفضل النتائج واقل المخاطر .

إن شجرة القرارات تستخدم في تمثيل تفرعات القرار في ظل حالات المخاطرة المختلفة , حيث يمكن التعبير عن العناصر الأساسية لمشكلة القرار عن طريق نقاط ويعبر عنها بالعقد وعادة تكون على نوعين :

أولاً : البدائل وتمثل الوسائل المتاحة بيد متخذ القرار لمواجهة التحديات التي إمامه من حالات الطبيعة المختلفة

ثانياً : حالات الطبيعة المتوفرة وهي تلك المواقف المستهدفة من قبل متخذ القرار والمعبر عنها بقيم رقمية معينة قد تكون هذه القيم إيرادات أو عوائد مالية متوقعة أو تكاليف أو خسائر متوقعة يمكن أن تنجم أو تتحقق فيما لو تم اعتماد بديل أو استراتيجيات معينة .

وبعد الانتهاء من تمثيل وتصوير المشكلة من خلال شجرة القرارات يتم بعد ذلك تثبيت المعلومات عليها ومن ثم يجري حساب المردودات والعوائد وفقاً للاحتمالات المثبتة على كل فرع من فروع الشجرة .

إن أهم ما تتصف به شجرة القرارات هو أن الحساب يتم في نهاية الشجرة وإطرافها البعيدة رجوعاً إلى بدايتها وفق أسلوب يعرف بالمرور التراجعي أي أن المرور التراجعي يبدأ بالقرار

المرتبط بالأهداف البعيدة للشجرة والمتعلق بتحديد اتجاهات ومستويات معينة من ظواهر المشكلة . ثم بعد ذلك تتوصل عملية اتخاذ القرارات من قرار فرعي إلى قرار فرعي آخر أكثر قربا إلى أصل مشكلة القرار وهكذا لحين بلوغ المرحلة الأخيرة التي تتضح من خلالها كل ما يتعلق بالمشكلة .

ومن الجدير بالذكر أن متخذ القرار ومن خلال اعتماده هذا الأسلوب الكمي في معالجة مشكلة معينة فإنه ينتقي أو يختار أفضل أو أمثل البدائل المتوفرة ويستبعد في نفس الوقت مسارات وفروع أخرى ليست بذات الأهمية بالنسبة لتلك التي تم اختيارها.

خطوات رسم شجرة القرارات :

إن رسم شجرة القرارات لا يتم بشكل اعتباطي بل وفق قواعد وخطوات محددة وواضحة في ضوء البيانات المتوفرة عن المشكلة , وكلما كان الشكل البياني معبرا بشكل كامل وصحيح عن أصل المشكلة وتفرعاتها , كلما كان ذلك عاملا مساعدا وأساسيا في التوصل إلى حلها وبشكل عام توجد خطوات متسلسلة تستخدم في عملية رسم وتحليل شجرة القرارات .

يتم رسم شجرة القرار بداية من يسار الصفحة والاتجاه نحو اليمين :

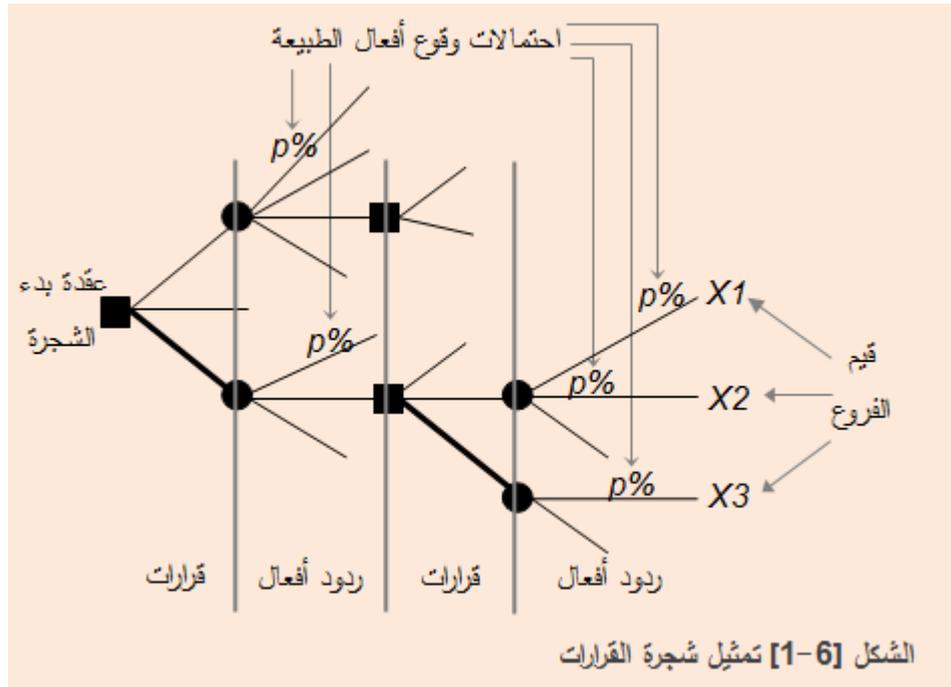
1- رسم شجرة القرار باستخدام المربعات للتعبير عن القرارات واستخدام الدوائر للتعبير عن حالات الطبيعة .

2- تقييم شجرة القرار بغرض التأكد من احتوائها على كل العوائد المحتملة

3- حساب قيم الشجرة ابتداء من اليمين والاتجاه نحو اليسار .

4- حساب القيم المتوقعة للبدائل من خلال ضرب قيم العوائد في احتمالاتها.

والشكل الموالي يوضح كيفية رسم شجرة القرار .



7/ عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية وقلب وجوهر وظيفة المدير، فبينما يعد التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، الرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، فإننا نجد أن اتخاذ القرارات هو ذلك النشاط الذي يتضمن كل الوظائف السابقة، حيث يعتبر مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة متوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، ومن جهة أخرى على إمكانياتهم التي تضمن رشد وصواب القرارات وفعاليتها.

تهتم نظرية اتخاذ القرارات في خصائص القرار والمفاهيم اللصيقة به وتصنيفها ودراسة مراحل ومواقف ومعايير وأساليب تحليل المشكلات وقواعد وآليات صنع واتخاذ القرارات وسبل تنفيذها ومراجعتها ومراقبة تنفيذها.

في ظل التقدم الحالي في مختلف مجالات العلوم حدث تغير وتطور كبير في النظرة إلى الدور الذي يلعبه اتخاذ القرارات في نجاح المنظمة وفي تحقيق وبلوغ أهدافها وأصبح القرار يتخذ بناء على دراسات علمية وبحوث دقيقة.

ما هو القرار؟

يمكن تعريف القرار بأسلوب مبسط على أنه اختيار لأحد البدائل في ظل ظروف غير مؤكدة وتتنضح أهميته مع وجود العديد من الأهداف و توفر البدائل. اتخاذ القرار هو الاختيار والتفضيل للوصول الى نتيجة وتحقيق الهدف، أي أنك حين تتخذ قرارا تكون على مفترق طرق وبين عدة خيارات، إذ عليك تحديد خيار واحد بين بديلين أو أكثر، وإن يكون هذا الخيار محددًا ومرتبطة عادة بالعوامل التالية:

- وضعك الراهن.

- الوضع الذي ترغب أن تكون فيه مستقبلا.

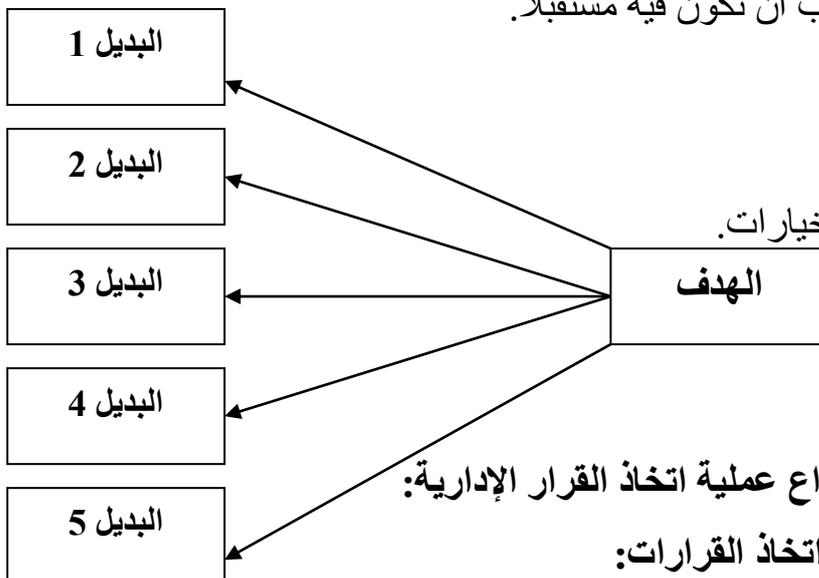
- الموارد المتوفرة.

- ما يقبله الآخرون.

- ملائمة مختلف الخيارات.

- عامل الوقت.

صنع القرار.



I- طرق وأنواع عملية اتخاذ القرار الإدارية:

الصفات المميزة لعملية اتخاذ القرارات:

- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول والاستمرار ويمارسها جميع المديرين وعلى جميع المستويات.
- أنها عملية قابلة للترشيد.
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- ان القرار الإداري لا يتخذ ب معزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها ، كما تصل إلى المستقبل وتؤثر فيه
- إنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية نابعة من شخصية متخذ القرار والذين يساهمون معه في اتخاذه.

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

وتبرز أهمية القرارات في الإدارة فيما يلي:

- تعتبر اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للمدير بحيث أن قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.
- تعدد وتداخل الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينها أحيانا مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الاداريه، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهه هذه المشاكل.
- بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية ويتوقف العمل ككل.
- تعتبر اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو اختيار أفضل الطرق والبدائل والأساليب لتشغيلها وتنفيذها.
- عندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

أنواع القرارات الإدارية:

تصنف القرارات الإدارية بموجب عدد من المؤشرات في مجموعات مختلفة، وقد صنفناها فيما يلي بموجب واحد وعشرين مؤشراً:

1- بموجب مؤشرات الزمن، من حيث المدة التي يغطيها القرار:
القرارات التقليدية:

أ - القرارات التنفيذية:

- وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة مثل المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.
- وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب - القرارات التكتيكية:

- وتنتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.
- ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

القرارات غير التقليدية:

أ - القرارات الحيوية:

- هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب - القرارات الاستراتيجية:

- وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

2- بموجب مؤشرات المكان، من حيث شمولية القرار المكانية:

أ - موضعية أو فرعية تتناول حيزاً جغرافياً محدوداً.

ب - شمولية، تتناول حيزاً مكانياً واسعاً.

3- بموجب مؤشر الحرارة من حيث حركة النظام في السياق الزمني:

أ - آنية : وهي القرارات التي تتخذ بشأن مشكلة ما في فترة أو لحظة زمنية معينة، ثابتة لا تتغير مؤشراتنا بتغيير الزمن.

ب- حركية (ديناميكية) : وهي القرارات التي تتغير مؤشراتنا مع تغيير الزمن.

4 - من حيث دقة المعلومات:

أ - مؤكدة : وهي القرارات التي تقوم على معلومات مؤكدة عن سلوك النظام في الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار.

ب - احتمالية : وهي القرارات التي تقوم على معلومات احتمالية عن سلوك النظام في الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار وتتطوي على درجة ما من المخاطرة.

5- من حيث تأثير العامل الذاتي : وهي القرارات التي تتخذ في حالات عدم التأكد وتتوقف على الحالة النفسية أو التقديرات الشخصية لمتخذ القرار وتكون:

أ - متفائلة : وهي القرارات التي تجنح فيها دالة الهدف نحو قيمة عظمى.

ب - متشائمة : وهي القرارات التي تجنح فيها دالة الهدف نحو قيمة دنيا.

ج - معتدلة : وهي القرارات التي تنزع فيها دالة الهدف نحو الاعتدال حول قيمة وسطى.

6- من حيث تنفيذ القرار:

أ - القرارات القطعية : وهي القرارات غير القابلة للإلغاء أو التعويض.

ب - القرارات غير القطعية : وهي القرارات القابلة للإلغاء أو التعويض.

7- من حيث أثر القرار على الأفراد:

أ - القرارات الالزامية : وهي القرارات الملزمة للأفراد بالتنفيذ.

ب - القرارات غير الالزامية : وهي القرارات ذات الصبغة التوجيهية لا تلزم الأفراد بالتنفيذ.

8- من حيث تطبيق القرار:

أ- قرارات تنظيمية : وهي القرارات التي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد.

ب- شخصية : وهي القرارات التي تطبق على فرد واحد معين من الأفراد.

9- من حيث مصدر القرار:

أ قرارات فردية : وهي القرارات التي يتخذها فرد واحد مسؤول.

ب- قرارات جماعية : وهي القرارات التي تتخذها مجموعة معينة من الأفراد ذات صفة اعتبارية.

10- من حيث أثر القرار على التنظيم:

أ- قرارات أساسية :وهي القرارات التي يغلب عليها الصفة الدائمة.

ب- قرارات روتينية :وهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة.

11- من حيث وضوح القرار:

أ - قرارات صريحة :وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل مباشر وصريح ولها صفة الخصوصية.

ب - قرارات غير صريحة :وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل غير مباشر ولها صفة العمومية.

12- من حيث ارتباطها بالزمن:

أ- قرارات مبرمجة(مهيكلة) :وهي القرارات المرتبط تنفيذها بزمن) ببرنامج (معين أقرارات التشغيل وغيرها.

ب - قرارات غير مبرمجة (غير مهيكلة) :وهي القرارات الإستراتيجية التي تعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة على التنظيم أالقرارات التي تتعلق بالسياسات الإنتاجية والتسويقية العامة.

13- من حيث مجال القرار:

أ - قرارات تتعلق بتنفيذ وظائف التنظيم كالقرارات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية.

ب - قرارات تتعلق بتنفيذ وظائف الإدارة كالقرارات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية.

14 - من حيث مضمون القرار:

أ - قرارات فنية :وهي القرارات التي تتعلق بتنفيذ وظائف النظام الأساسية كالقرارات التقنية والاقتصادية) ومنها لانتاجية والتسويقية والمالية (وادارية تتعلق بصناعة المعلومات ووضع الخطط وآليات العمل وغيرها.

ب - اجتماعية :وهي القرارات التي تتعلق بالمصالح الشخصية الفردية والجماعية للعاملين في التنظيم.

أما يمكن تصنيف القرارات بموجب هذا المؤشر إلى عدد أكبر من أنواع القرارات حسب النشاطات الحياتية المختلفة أالقرارات السياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية والحربية وغيرها.

15-وحسب مدى مشاركة المعنيين بالقرار:

أ - قرارات ديمقراطية: وهي القرارات التي تتخذ بالتصويت من قبل المعنيين بالقرار في حالة اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

ب - قرارات ديكتاتورية: وهي القرارات التي تتخذ من قبل فرد واحد دون الرجوع إلى أية جهة خبيرة أو استشارة أي من المعنيين بالقرار.

ج- قرارات استشارية: وهي القرارات التي تتخذ على أساس استشارة المعنيين بالقرار أو المختصين والخبراء في حالة القرارات الفردية أو الجماعية.

16- حسب شدة المخاطرة:

أ- قرارات جريئة: وهي قرارات ذات فعالية عالية وتتطوي على مخاطرة عالية في آن واحد.

ب- قرارات غير جريئة: وهي القرارات الضعيفة، ذات فعالية منخفضة ولا تتطوي على مخاطرة عالية.

17- من حيث عدد الأهداف:

أ - وحدة الهدف: وهي القرار التي ينطوي تنفيذها على تحقيق هدف واحد.

ب- متعددة الأهداف: وهي القرار التي ينطوي تنفيذها على تحقيق عدة أهداف في آن واحد.

18- من حيث مدى شمولية القرار التنظيمية:

أ- قرارات شمولية (كلية): وهي القرارات التي تتناول مختلف أنشطة التنظيم.

ب- قرارات جزئية: وهي القرارات التي تتناول جزء من التنظيم أو نشاطا معيناً من أنشطته.

19- من حيث آيفية اتخاذ القرار تصنف إلى:

أ - قرارات موضوعية: وهي القرارات التي تستند إلى معطيات الواقع الموضوعي والتفكير الموضوعية لمتغيرات الحالة المشكلة.

ب - قرارات ذاتية: وهي القرارات التي لا تستند إلى معطيات الواقع الموضوعي بل يكون مصدرها التقديرات الشخصية وتعتمد مثل هذه القرارات على الحدس الشخصي وبديهية متخذ القرار.

20- حسب مدة نفاذ القرار:

أ - قرارات مؤقتة: وهي القرارات التي يحدد فيها المدى الزمني لنفاذ القرار وإنهاء العمل به.

ب- قرارات دائمة: وهي القرارات التي لا يحدد تاريخ انتهاء العمل بالقرار.

21- من حيث جودة القرار:

أ - قرارات جيدة (حكيمه) :وهي القرارات التي برهن على جودتها بإحدى الأساليب العلمية الموثوق بها قبل تنفيذها أو برهنت التجربة العملية للقرار على ذلك بعد تنفيذه.

ب- قرارات سيئة (غير حكيمه) :وهي القرارات التي يناقض فحواها العلم والمنطق أو أن التجربة أثبتت فشل القرار بعد وضعه موضع التنفيذ.

كما يمكن تصنيف القرارات وفقا لأهميتها بقرارات تتعلق بالعنصر البشرى وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وقرارات تتعلق بالنواحي المالية

الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرار:

هناك فرق بين تحليل المشكله وصنع القرار فيمكن ان تحل المشكلات بدون اتخاذ اى قرار ، كما يمكن ان تتخذ قرارات بدون ان تحل المشكلات فيمكن ان يقرر احد المشرفين ان يستخدم احد النماذج الجديده لتوقيعها من قبل الموظفين كل صباح لكي يضبط عملية التأخير ومن ثم اتخاذ القرار ولكن قد لا تحل مشكلة التأخير اذا كان السبب هو ضعف المعنويات وبالتالي كان يجب ان يحلل اسباب المشكله اولا وقد يتضح من التحليل ان سبب المشكله يقع خارج نطاق مسئولية المشرف وبالتالي لا يمكنه ان يفعل شيئا سوى إبلاغ الإدارة العليا.

أنواع المشكلات:

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات :مشكلات النظم، والمشكلات الإنسانية، والمشكلات الاقتصادية

مشكلات النظم:

يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلي عدم فعالية نظم التشغيل . وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات ، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل ، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل . ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية

ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية :ضعف الشعور بالانتماء ، مشكلات التحفيز ، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط.

المشكلات الاقتصادية:

وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية.

وتشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيراً ضعف استغلال موارد المنظمة. ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أثار من نوع من المشكلات ، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي ، أو ناتج عن خلل في نظام العمل.

تحليل وحل المشكلات: تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم.

1- إدراك المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية ادراك المشكلة قد يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً.

2- تعريف المشكلة:

هي العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي بالضرورة إلى الشفاء التام ، لذا يجب قبل التعرف على هوية المشكلة ، أي سبب الأعراض . ثم التعامل معها.

الأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولاً إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات نظم، اقتصادية، وإنسانية.

3- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً

دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

- البيانات والمعلومات الكمية.

- البيانات والمعلومات النوعية.

- الأمور والحقائق.

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة :

ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟

أين تحدث المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟ متى تحدث المشكلة ؟

كيف تحدث المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟

لمن تحدث هذه المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

4-تحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح

الموقف بصورة شاملة . وكاملة ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات، بعد ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى ،وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها ؟

من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟ ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5-تحديد بدائل حل المشكلات:

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار

مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل، ونشير هنا الى اهمية مشاركة المرؤوسين والمتخصصين في هذا المجال وهذه المرحلة تعتمد على التنبؤ والابتكار.

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير - متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

6-اختيار البديل الأمثل:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

7-تطبيق البديل:

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي . ويشمل التطبيق

كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات

التنفيذية . وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية .

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليدرس درجة فاعليتها، ومقدار كفاءتها ونجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

8-تقييم التنفيذ:

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية ؟

هل أنتج بالكيف المطلوب في التوقيات المتوقعة ؟

هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم ؟

هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام ؟

هل تم رفع مستوى الروح المعنوية ؟

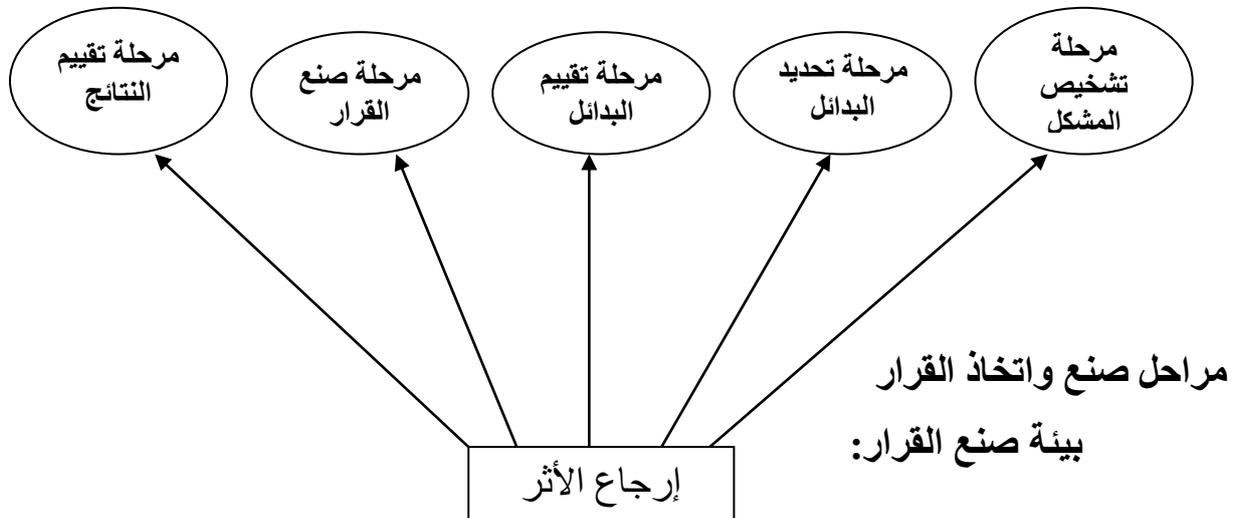
وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

درجة تحقيق أهداف المنشأة.

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل . في حالة وجود مراجعة منتظمة.

أما في حالة وجود تقييم سلبي ، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

والهدف من هذه الخطوة التأكد من ان القرار قد حقق الأهداف المطلوبه ومعالجة النواحي السلبية التي قد تنشأ عند التطبيق وقد يستدعي الامر تكرار الخطوات السابقه حتى نصل الى النتيجة المطلوبه.



ظروف التاكيد (Certainty): متخذ القرار يعرف مسبقا نتائج كل بديل: مثال اذا الفرد امام بدلين الاول الاستثمار في سندات حكومية تعطي عائد 6% , وبديل اخر الادخار ويعطي 10%. في هذه الحالة ما على متخذ القرار إلا ان يختار البديل ذو العائد الاكبر. نادرا ما يتم اتخاذ القرارات تحت ظروف التاكيد.

ظروف المخاطرة (Risk): متخذ القرار لا يعرف مسبقا نتائج القرار ولكن يعرف احتمالات حدوث نتائج القرار. وغالبا ما يتم اتخاذ القرارات تحت ظروف المخاطرة.

ظروف عدم التاكيد (Uncertainty): متخذ القرار لا يعرف مسبقا نتائج القرار ولا يعرف حتى احتمالات حدوث نتائج تلك القرار.

- لأساليب الكمية و بحوث العمليات: II -

أصبح الإقبال على إستخدام الأساليب الكمية و بحوث العمليات في شتى المجالات الإقتصادية و التخصصات العلمية باعتبارها و سيلة مساعدة في إتخاذ القرارات الكمية بإستخدام الطرق العلمية الحديثة في شتى جوانب الحياة الإقتصادية و الإدارية و العلمية و الهندسية و غيرها، إذ تعتبر بحوث العمليات فن و علم في آن واحد فهي تتعلق بالتخصيص الكفؤ للموارد المتاحة و كذلك قابليتها الجيدة في عكس مفهوم الكفاءة و الندرة في نماذج رياضية تطبيقية.

تعريف الأساليب الكمية:

"مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة ما أو لترشيد القرار الإداري."

و يمكن تعريفها أيضا على أنها " النماذج الرياضية أو الكمية التي من خلالها يتم تنظيم كافة مفردات المشكلة الإدارية أو الإقتصادية و التعبير عنها بعلاقات رياضية من معادلات و متباينات"

تعددت و اختلفت هذه النماذج و يمكن ذكرها في:

1 البرمجة الخطية:

تحتل البرمجة الخطية في الوقت الحاضر مرتكزا مرموقا في مجال بحوث العمليات و لها تطبيقات واسعة و التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية. و هي إحدى الوسائل المستخدمة والتي تساعد في إتخاذ القرارات في مجال رقابة و إدارة الأموال و الموارد و الألات و المواد الأولية و العناصر البشرية و تعتبر من أسهلها و أبسطها في حل المشاكل الصناعية و الحكومية

مراحل البرمجة الخطية: يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

- تعريف المشكل

- عمل النموذج

- إيجاد حل للنموذج

- اختيار النموذج

- تطبيق الحل

النموذج العام للبرمجة الخطية: إن تعبير البرمجة يعني وضع خطوات الحل لمسألة لتحقيق هدف ما و بالتالي البرمجة تحتاج عنصرين مهمين هما: الإمكانيات المتاحة أو القيود و المتمثلة في الموارد و النشاطات، و الهدف من المشروع. و يمكن التعبير عن النموذج بصورة مبسطة كما يلي:

$$\text{Max } Z = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad \text{دالة الهدف}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} G_i(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq, =, \geq b_i \\ i = 1, 2, \dots, n \end{array} \right.$$

$$x_1, x_2, \dots \geq 0$$

و يمكن حلها بعدة طرق و هي :

- الطريقة البيانية: يمكن حلها فقط إذا كانت هناك متغيرين على الأكثر فهي تعطي تصورا عن صورة الاحتمالات و يتم عبر المراحل التالية :

حدد مساحة الحل الممكن بتحديد نقاط الحل التي تحقق جميع القيود
تحديد الحل الأمثل بعد خيار النقاط الركنية لمنطقة الحلول الممكنة

- الطريقة المبسطة: طريقة السامبلكس وسيلة رياضية ذات كفاءة عالية في إستخراج الحلول المثلى لمشكلات البرمجة الخطية جبريا مهما كان عدد المتغيرات

2 تحليل الشبكات:

هي أحد أساليب بحوث العمليات التي تستخدم في مجال التخطيط و المراقبة على الأداء و أ العملية التخطيطية و المراقبة تؤدي الى إنجاح المشاريع، بكونها ذات طابع هندسي يعتمد على الأشكال و الرسومات البيانية و الهندسية كأساس لتطبيق العلاقات الرياضية التي تربط بين متغيرات التخطيط و المتابعة المختلفة و منها الوقت و التكلفة و الموارد المادية...

أهم ما يميز أسلوب التحليل الشبكي هو :

- تقسيم المشروع الى مجموعات متوالية من الأنشطة

- ترتيب هذه الأنشطة في تسلسل منطقي من حيث أسبقية التنفيذ و علاقة كل نشاط مع الأنشطة الأخرى

- ربط هذه الأنشطة برسوم و أشكال هندسية معينة مثلا التعبير عن النشاط بسهم أو بإستخدام الدوائر للأحداث و بالتالي تعطي صور شبكة العمل التي تربط جميع نشاطات المشروع. و قد تطورت بعض الأساليب القيمة و المفيدة في تنفيذ المشاريع بأقصى وقت ممكن و بأقل التكاليف و من الأساليب:

1 أسلوب مخطط جانيت: هو عملية الربط اللازمة لإنجاز عمل ما و بين وقت تنفيذ هذه الخطوات. و لكن من عيوبها أنها لا تتأقلم و المشاريع الكبيرة لأن هذه الأخيرة تتسم بالتغير

2 المخططات الشبكية

1-2 أسلوب المسار الحرج: بحيث يفترض وقت تنفيذ الأنشطة بشكل طردي مع كمية الموجودات المخصصة للنشاط، و عندما تتغير كمية الموجودات يتغير الوقت لتنفيذ الأنشطة. و يستخدم في إيجاد علاقات بين التكلفة الكلية للمشروع و بين وقت تنفيذ ذلك المشروع

2-2 أسلوب بيرت: الذي يعتبر من الأساليب ذات الأهمية البالغة في تنفيذ المشاريع بأقصر وقت ممكنو بكفاءة عالية و الرقابة

3 نظرية صفوف الإنتظار:

تصادفنا حالة الانتظار كل يوم في حالاتنا اليومية أمام الصراف الآلي أو أمام الباصات و حتى شبابيك الحجز و الغشارات الضوئية و كذلك في مجالات الصناعة عند تسليم البضاعة أو في الموانئ عند اتضار البواخر للدخول و الامثلة كثيرة . و يتضمن الحل لمسألة صفوف الانتظار و بشكل عام كالتالي:

- تحليل مسبق للمنظومة

- فحص نماذج الوصول و وقت الخدمة

- وضع مقاييس لاداء و كفاءة المنظومة

و يمكن حل بعض الحالات باستخدام مجموعة من المعادلات التي تتحكم بحركة المنظومة و الحصول على حلول واضحة و محددة و لكن تظهر احيانا بعض الحالات المعقدة يتطلب حلها اجراء دراسة محاكاة لها

عاصر نظام الانتظار:

1 نمط الوصول و يقصد به معدل الوقت

2 نمط تقديم الخدمة و هو متوسط الوقت اللازم لتقديم الخدمة و هو ايضا عشوائي أو ثابت

3 طاقم النظام و يقصد به مجموعة طالبي الخدمة و هم المتظرون و قد تكون محدودة أو لا
4 قواعد تقديم الخدمة و هي الأسس التي بموجبها ينتظم خط الانتظار و تحدد معايير تقديم
الخدمة و منها:

- الواصل أولاً يخدم أولاً
- الواصل أولاً يخدم أولاً
- قاعدة الخدمة العشوائية

أنواع أنظمة الانتظار:

هاك أربعة أشكال أساسية لمواقف صفوف الانتظار تمثل الاطار العام لصف الانتظار و مركز
اداء الخدمة

- صف انتظار واحد و مركز خدمة واحدة : و مثال على ذلك ورشة تصليح السيارات فيها
مصلح واحد .

- مراكز اداء خدمة متعددة و بمراحل واحدة : في هذه الحالة مراكز الخدمة متعددة فيمكن
الزبون الحصول على الخدمة من الكشك الاول و زابون اخر من شباك ثاني.

- نظام انتظار ذو مراكز اداء خدمة واحدة و بمراحل متعددة: كما في خطوط الانتاج عند
معالجة البضاعة في عدة مراحل و بالتسلسل التتابعي.

مقاييس الاداء:

نماذج صفوف الانتظار تكمن في التنبؤات الكمية المهمة في الاوضاع الافتراضية للانتظار
و تمثل مقاييس الاداء في :

- وقت الانتظار و يمثل الوقت المحصور بين الانضمام للصف و اكمال الخدمة

- وقت الاصطفاف و يمثل وقت الانضمام للصف و بداية الخدمة

- طول الصف و المتمثلة في عدد الصفوف في النظام عدا الصف اي في الخدمة

- منفعة مؤدى الخدمة و هو جزء من الوقت الكلي اللازم لتشغيل النظام

- الفترات المشغولة و المتمثلة بالوقت الذي يكون فيه مؤدى الخدمة مشغولا

و بسبب الطبيعة الاحتمالية لكل من نماذج الوصول أو ميكانيكية الخدمة تمثل مقياس الاداء
اعلاه

4 نماذج النقل:

تعتبر من أهم الأساليب الكمية الشائعة الإستخدام و المهمة في تطبيق البرمجة الخطية، و تهدف هذه التقنية الى تقليل كلفة النقل لبضاعة ما تتوفر لدى مجموعة من مصادر التجهيز لتوزيعها على مجموعة من مراكز الطلب لتلبية إحتياجات تلك المراكز بشرط أن يكون العرض من قبل مصدر التجهيز و الطلب من مراكز الطلب.

و هي من النماذج الرياضية المشتقة من المودج البديل العام للبرمجة الخطية و لكن مصمم لمعالجة مشاكل النقل و توزيع البضائع و الخدمات

يمكن عرض المشكلة من خلال شبكة عمل بإفترض وجود س مصدر تتوفر لديهم كميات معينة و معروفة للتصدير و ع من مراكز الطلب و المتمثلة بالنهاية أي المركز الطلب الذي تبعث إليه البضاعة . و لتسهيل الدراسة يمكن تمثيل التقنية في الجدول التالي:

| المراكز المصادر | 1 | 2 | العرض |
|--------------------|-----|-----|-------|
| 1 | ن11 | ن12 | ع1 |
| 2 | ن21 | ن22 | ع2 |
| 3 | ن31 | ن32 | ع3 |
| الطلب | س1 | س2 | |

إن ن11 تمثل كلفة نقل الوحدة الواحدة من البضاعة من المصدر الأول الى المركز الأول أيضا

أما ن31 فتمثل كلفة نقل الوحدة الواحدة من البضاعة من المصدر 3 الى المركز 1 أما ع1 فتمثل الكمية المعروضة من قبل المصدر الأول و ع2 كمية البضاعة المعروضة من قبل المصدر الثاني

حلول مشاكل النقل:

للوصول الى الحل يجب المرور بالمراحل التالية :

- تحديد الحل الأساسي الأول: و هناك ثلاث طرق يمكن إتباعها:

1 طريقة الركن الشمالي الغربي: تعتمد على الزاوية الشمالية الغربية للجدول و لهذا السبب سمية بذلك و هي من أسهل الطرق الثلاث و هي عبارة عن البحث عن مجموع العرض و مجموع الطلب يجب أن يكون هناك توازن بينهما نبدأ بالخلية الأولى نقارن العرض و الطلب و نختار الأقل و نرصد الباقي في جهة الكمية الكبرى و بنفس المنطق بالنسبة لكل الخلايا و في كل مرة نحذف السطر أو العمود الذي يحمل أقل قيمة.

2 طريقة أقل تكلفة: من إحدى مساوئ الطريقة الأولى عدم الإستفادة من الكلفة القليلة لمشكلة النقل عند التغطية لذلك ظهرت طريقة أقل تكلفة و من تسميتها نفهم المبدأ و هو إختيار في كل تغطية التكلفة الأقل في الجدول و نقارن بين عرضها و طلبها لنختار الأقل و نحذف سطره أو عموده

3 طريقة فوجل: تعتبر هذه الطريقة من أفضل هذه الطرق لأنها تعطي الحل الأمثل الأفضل أي بأقل تكلفة و هي تحتاج لعدة عمليات حسابية نلخصها في ما يلي:

- في كل صف نحسب الفرق بين أقل كلفتين

- نفس العملية بالنسبة لكل عمود

- نختار أكبر فرقممكن

- نحدد المتغير الذي يقابل أصغر كلفة في الصف و العمود معا

- نستوفي الكمية المطلوبة لذلك المتغير بعد تخصيص أقل الكميتين

- يعدل جدول النقل بعد إشباع المتغير المعني

- إذا تم إشباع الطلب بالكامل و نفاذ الكمية المعروضة لدى المصدر في آن واحد يتم حذف إحداهما و جعل مستوى الطلب أو العرض ثابتا في حسابات الفروق في حالة عدم تغطية كل الإحتياجات بالكامل تعاد المراحل السابقة

بعد إيجاد الحل الأساسي الأمل يتم تحسين الحل و ذلك بتحديد المتغير الداخل من بين المتغيرات الغير أساسية فإذا كانت تحقق شروط الحل الأمثل نتوقف و إلا نذهب للخطوة التالية :

و شروط الحل الأمثل هي: $2 \leq \sum_{i=1}^n x_i = \sum_{j=1}^m x_{ij}$ أي أن الطلب = العرض
أن تكون $x_{ij} \geq 0$ عدد المتغيرات الأساسية

5 نظرية المباراة:

تستخدم هذه النظرية في حالات تحليل المراهنات و المنافسة بين جهتين مختلفتين كل منهما تتمتع بحرية إختيار الأسلوب و الإستراتيجية التي تدعى أنها تؤدي الى نتائج جيدة لها و تتطلب في كثير من الأحيان إتخاذ قرار معينو لكن الظروف المحيطة بالمشكلة تكون غامضة و غير واضحة مما يؤدي إلى أن تكون عملية اتخاذ القرار الصعبو هي عبارة عن دراسة لاستراتيجيات في جو تتسم فيه ظروف المنافسة ستسمى العناصر المتنافسة التي تشكل طرفي المشكلة بالخصوم

تتمثل قواعد المباريات في ما يلي:

- عدد المشاركين في المباريات محدد
- لكل لاعب عدد محدد من الإستراتيجيات المتاحة أمامه
- لا يتصل اللاعب بعضهم البعض الآخر أي ما يختاره اللاعب لا يعفه الآخر
- قرارات جميع اللاعب تتخذ في نفس الوقت
- كل لاعب يمارس قدرا محددًا من التحكم و عليه أن يستخدم هذا القرار في التحكم بأفضل طريقة ممكنة أي إختيار أفضل استراتيجية بحيث تحقق اه أفضل عائد ممكن
- قرار كل لاعب يؤثر عليه فيما يحققه من ربح و يؤثر على اللاعب الآخر المشترك في المباراة من ربح فعندها يتخذ اللاعب قرار يقيد من حرية اللاعب الاخر في إختيار استراتيجياته و اللاعب ذاته بدوره بدوره مقيد في اتخاذ قراره نتيجة تعرضه للاعب الاخر

أنواع المباريات:

يمكن تصنيفها الى مجموعتين اساسيتان و هي:

- **المباريات ذات المجموع الصفري:** و هي التي تجري بين جهتين كل واحدة منها تحاول ان تكون نتيجة المبارات لصالحها فما تربحه جهة تخسره الجهة الاخرى أي مجموع ما يدفع يجب أن يساوي 0 و ذلك يحتاج الى معلومات متاحة كثيرة و التي تعبر عن ظروف المشكلة

- **المباريات ذات المجموع اللاصفري:** تعني اختزال مصفوفة الدفع الى مصفوفة حجم أقل يسهل عليها كثير من الجهد الرياضي و يقلل الوقت اللازم لمعالجة المباراة و تحت ظروف معينة يمكن ان تختصر حجم المصفوفة المعطاة الى حجم اصغر منه عندما تتحقق الشروط التالية:

- الصفوف تمثل استراتيجيات اللاعب الاول 1 بصفوف مصفوفة الدفع فبالامكان حذف الصف ذات المردود السيئ او ذو ربح اقل

- الاعمدة فتمثل استراتيجيات اللاعب 2 و الذي يجب ان يحذف منها العمود ذو الخسارة الكبيرة او ذو الربح الاقل مقارنة مع احدى الاستراتيجيات الاخرى بشرط ان تتم المقارنة للقيم المناظرة لكلا الاستراتيجيتين

6 شجرة القرار: إن فكرة هذا الأسلوب مستمدة من تعبير مجازي و هي كلمة الشجرة على إعتبار أن العملية لإتخاذ القرار تتفرع و تتشعب في أكثر من اتجاه كما هو الحال بالنسبة لتشعب أغصان الشجرة و التفرع في إتخاذ القرار طبقا للظروف المحيطة بالقرار

و طبقا للمعطيات المتاحة ع المشكلة بالاخذ بعين الإعتبار مؤشرات البيئة الخارجية و الداخلية و التي تكون ذات طبيعة إحتتمالية

و على أساس ما تقدم فإن في الواقع العملي إذا تم إتخاذ قرارا بإنشاء مصنع معين فإن هكذا نوع من القرارات يعتبر بمثابة القرار العام أو الاساسي و منه تتفرع باقي القرارات الثانوية و التي تعتمد على مؤشرات أخرى مثل مستوى الطلب أو حجم الإستثمار و ما شابه ذلكو قد تتفرع هذه القرارات الثانوية الى قرارات أخرى أكثر تخصصا و ذلك بالاعتماد على سبب إحتتمالية معينة

على ضوء ما سبق يمكن تعريف شجرة القرار بأنه تمثيل بياني للعناصر و العلاقات التي تتكون منها مشكلة القرارات من أجل معالجة مشكلة معينة في الواقع العملي لمنظمة الأعمال. و هي أسلوب كمي تصويري و بياني للعناصر و العلاقات التي تتكون منها المشكلة و ذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة لحالات الطبيعة و في ظل هذه التعاريف لا بد و أن نشير الى مسألة مهمة و هي ان الشكل البياني لشجرة القرار تعتبر كذليل و مرشد لمتخذ القرار نحو حالة الطبيعة أو الفرصة الإستثمارية التي تحقق أفضل النتائج و أقل التكاليف و المخاطر

خطوات رسم شجرة القرار :

أن رسم شجرة القرارات لا تتم بشكل اعتباطي بل و فق قواعد و خطوات محددة في ضوء البيانات المتوفرة عن المشكلة و كلما كان الشكل البياني أكثر تعبيراً و صحيح عن أصل المشكلة و تفرعاتها كلما كان ذلك عاملاً مساعداً و أساسياً في التوصل الى حلها. و بشكل عام توجد خطوات متسلسلة تستخدم في عملية رسم و تحليل شجرة القرارات، و يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- تحديد نقاط القرار و عدد البدائل المتاحة (الاستراتيجيات)
- تحديد نقاط الاحتمال و عدد حالات الطبيعة المتوفرة على أصل و فروع الشجرة
- تثبيت المعلومات على أصل و فروع الشجرة بما في ذلك مقدار العوائد المتوقعة بالنسبة لكل حالة من حالات الطبيعة و كذلك بيان نسبة احتمال تحقق هذه الحالات
- حساب مقدار العائد المتوقع أو القيمة المالية المتوقعة لكل واحد من الفروع الموجودة من أجل توضيح فكرة استخدام أو تطبيق هكذا نوع من أساليب اتخاذ القرارات نأخذ أدناه الأمثلة التطبيقية

شجرة القرار المتعددة المراحل:

إن هذا النوع من شجرة القرارات هو الأكثر تعقيداً من الحالة السابقة حيث تتم عملية اتخاذ القرار على عدة مراحل و يستخدم هذا الأسلوب في معالجة المشاكل المعقدة حيث

يواجه متخذ القرار مواقف متعددة في مراحل تقديم الحل للمشكلة يتطلب الأمر فيها اتخاذ قرارات لاحقة للقرار الأول الذي تم اعتماده في بداية عملية حل المشكلة يتطلب الأمر فيها اتخاذ قرارات لاحقة للقرار الأول و يتم في نهاية كل فرع حساب النتائج المتوقعة على أساس احتمالية تحقق ذلك الفرع أو حالة الطبيعة كما هو موضح في الأشكال و الصيغ التالية:

- الشبكة النظامية: أين يتضح ان نقاط القرار و نقاط الاحتمال تقع في مستوى عمودي واحد و تشكل تناسق حيث ترتبط بكل نقطة قرار عدد متساوي في نقاط الاحتمال و كذلك يرتبط بكل نقطة احتمال عند متساوي من نقاط القرار

- الشبكة الغير منتظمة: حيث أن نقاط القرار و نقاط الاحتمال غير متشابهة من حيث الارتباط بنقاط القرار و نقاط الاحتمال علما بان هذا النوع من شجرة القرارات هو الأكثر شيوعا في الواقع العملي

دراسة حالة مشروع من خلال شجرة القرارات:

إحدى المؤسسات الخدمية المتخصصة بعمليات النقل البري ترغب في تسيير شاحنة لنقل المواد الغذائية سريعة التلف من مخازن المؤسسة المذكورة الى أحد الموانئ مع العلم أنه:

1- الطريق في موقع المخازن الى المناء يمكن أن يكون كما يلي:

- الطريق السريع طول المسافة 176 كم

- الطريق الريفي المختصر ذو طول المسافة 120 كم

2- سرعة الشاحنة كما يلي:

- على الطريق السريع 55 ميل/ ساعة (عدم هطول المطر)

50 ميل/ ساعة (عند هطول المطر)

- على الطريق الريفي 45 ميل/ ساعة (عدم هطول المطر)

ميل/ ساعة (عند هطول المطر)

على الطريق الريفي يوجد الجسر الأول على بعد 40 ميل و بسبب مستوى مياه النهر هناك فإنه من الممكن أن يكون مغلق باحتمال 50 % عند هبوط المطر مما يضطر سائق الشاحنة باتخاذ القرارات بالعودة و من ثم الى استخدام الجسر الثاني الذي هو على بعد 10 ميل من الجسر الأول و إن احتمال إغلاق هذا الجسر عند هبوط المطر 20 % و حسب البيانات الأنوية الجوية فإن احتمال هبوط المطر بنسبة 50 % في المنطقة التي تسيير فيها الشاحنة المذكورة

من خلال هذه المعطيات و بإستعمال شجرة القرارات يمكن تحديد الطريق الأفضل الذي سوف يسلكه سائق الشاحنة إذا كانت المؤسسة تريد الوصول بأسرع و قت ممكن الى الميناء

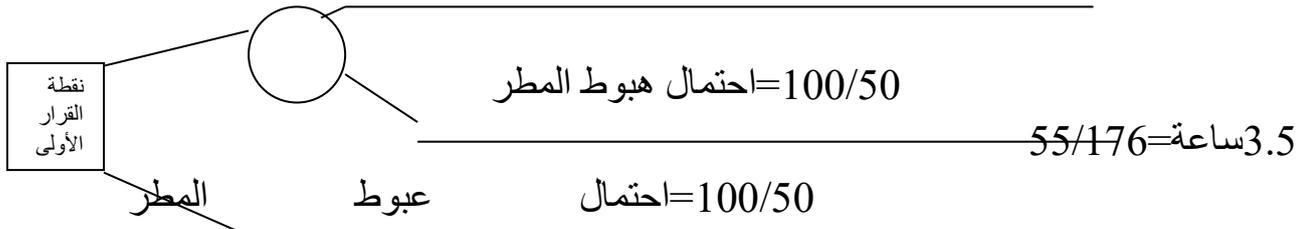
فيل البدئ يجب رسم الشجرة و ذلك بتحديد المسارين اللذان قد يتخدهما السائق :

نقطة احتمال ن1

احتمال عدم هبوط المطر = 100/50

3.2 ساعة = 55/176

الطريق السريع



نقطة احتمال ن2

2.7 ساعة = 45/176

الطريق الريفي

هبوط المطر 50%

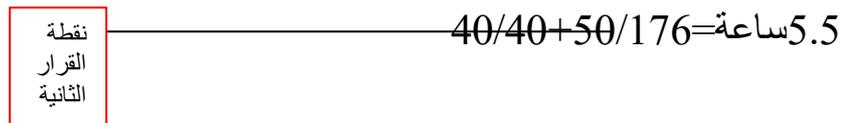
احتمال = 100/50 الجسر الأول مفتوح

نقطة احتمال ن3

2.7 ساعة = 45/176

الجسر الأول مغلق

احتمال العودة = 100/80



مفتوح

الثاني

الجسر

احتمال = 100/80

الاستمرار

نقطة

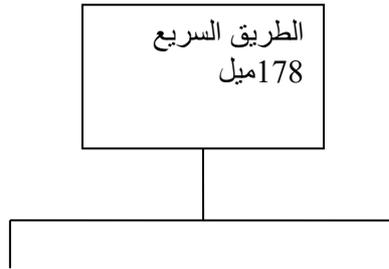
$$40/120 + 50/20 = 3.5 \text{ ساعة}$$

الاحتمال 4

$$100/20 = \text{احتمال الجسر الثاني مغلق}$$

$$2 \times 40/50 + 50/196 = 6 \text{ ساعات}$$

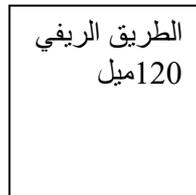
بالنسبة للحالة الأولى:



احتمال 50% هطول المطر
السرعة 55 ميل/الساعة

احتمال 50% عدم هطول المطر
السرعة 55 ميل/الساعة

بالنسبة للحالة الثانية:



هبوط

عدم هبوط المطر

المطر

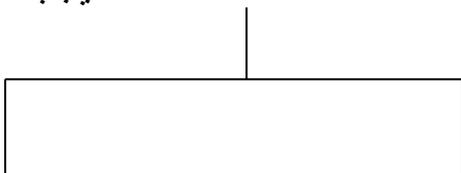
السرعة

السرعة 45 ميل/ ساعة

40 ميل/ساعة

يجب

اتخاذ القرار ثاني



إما العودة الى الطريق السريع

الاستمرار
الى الجسر الثاني

احتمال اغلاقه 20%

على أساس ما تقدم و بالاستناد الى البيانات الواردة أعلاه فإنه يتضح لنا ما يلي:

- مجموعة قيمة الاحتمالات في كل طبيعية يساوي 1

- مقدار الوقت اللازم لكل حالة تم حسابها بالساعات مقابل كل فرع

يتم إجراء التحليل الراجع للتوصل الى القرار الأمثل من خلال تقييم فرع الشجرة ابتداء من آخر نقطة احتمال رجوعا الى القرار الأول، ويمكن القيام بهذا التحليل وفق الخطوات التالية:

1- تقييم الموقف عند نقطة الاحتمال ن4:

$$3.5 \text{ ساعة} \times 100/80 + 6 \text{ ساعة} \times 100/20 = 4 \text{ ساعات}$$

2- تقييم الموقف عند نقطة القرار الثانية:

حيث يتم المفاضلة بين المسارين المنبثقين من هذا القرار أي أن:

$$4 \rightarrow (5.5 \text{ ساعة و } 4 \text{ ساعة}) \text{ أقل قيمة}$$

3- تقييم الموقف عند نقطة الاحتمال ن3:

$$3 \text{ ساعة} \times 100/50 + 4 \text{ ساعات} \times 100/50 = 3.5 \text{ ساعات}$$

4- تقييم الموقف عند نقطة الاحتمال ن1 و ن2

من نقطة الاحتمال ن3 كان لدينا 2.7 ساعة من شجرة القرارات و من الخطوة الثالثة أعلاه كان لدينا 3.5 ساعة أي أن:

$$2.7 \text{ ساعة} \times 100/50 + 3.5 \text{ ساعة} \times 100/50 = 3.1 \text{ ساعة}$$

$$3.2 \text{ ساعة} \times 100/50 + 3.5 \text{ ساعة} \times 100/50 = 3.32 \text{ ساعة}$$

5- حيث يتم فيها اختيار الوقت الأقصى من الأوقات المتوقعة الأدنى من بين:

$$4 \rightarrow (3.32 \text{ ساعة و } 3.1 \text{ ساعة}) \text{ أقل قيمة}$$

من التحليلات السابقة يتضح أن على متخذ القرار تحديد البديل الأمثل و كما يلي:

- عند نقطة القرار الأولى اختيار الطريق الريفي (3.1 ساعة)

- عند التوجه نحو نقطة القرار الثانية (من خلال الطريق الريفي) يتم اختيار بديل الاستمرار، حيث أن وقت المطلوب عند الاستمرار هو (3.5) ساعة

إن اتخاذ القرارات بدقة وبتخطيط ودراسة مهمة وضرورية لتحويل الطموحات والأهداف إلى حقائق ملموسة.

وبالرغم من أهمية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات إلا أننا نميز العديد من الصعوبات التي تواجه هذه العملية منها:

- صعوبة الحصول على البيانات أو عدم دقتها.
- يتطلب استخدام هذه الأساليب وجود مهارات معينة قد يصعب توافرها.
- صعوبة تكوين مجموعة من البدائل الصحيحة التي تتناسب مع المشكلة.
- صعوبة التحديد الدقيق للأهداف النهائية وبدقة.
- أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة للقرار كل الظروف والمواقف.
- قصور هذه الأساليب أمام المواقف المر تبطة بالسلوك الانسان.

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات يحتاج بجانب استخدام الأساليب الكمية الى تفكير خلاق من متخذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة ومهارة المدير.

8/ شخصية صانع القرار

الواقع أن بعض الناس يمتلكون تفوقاً داخلياً يعطيهم تأثيراً مسيطراً على أقرانهم، ويبرزهم دون مجال للغلط، نحو القيادة. هذه الظاهرة مؤكدة بقدر ما هي غامضة الأسباب ... وهي ظاهرة بين بني البشر وفي كل الظروف، وفي كل المتناقضات ... في المدرسة بين الأولاد .. في الجامعة بين الطلاب، في المصانع، في المناجم بين العمال ... وكذلك بين قادة الأمم. هناك دائماً من يستلم الراية بكل ثقة بالنفس ويتخذ موقع القيادة، ويحدد شكل التصرف العام.

فما هو الشيء الذي يعطي شخصاً محدداً مثل هذا التأثير والنفوذ على أقرانه؟

هناك فهم عام، أن القيادة جزء من الطبيعة البشرية التي تولد مع الإنسان ... وبكلمة أخرى، إما أن تولد معه أو لا .. والقائد المولود قائداً يبرز بشكل طبيعي كقائد، لأن ميزاته العقلية، والروحية وشخصيته تعطيه مثل هذا الحق المؤكد دونما سؤال.

كل المؤلفين والكتاب يحبون البدء بتحديد ما هي القيادة. لكن من السهل القول ما ليست عليه ... إنها بالتأكيد ليست علماً ... فالقيادة ليست على قدم المساواة مع الكيمياء أو الفيزياء مثلاً. البحث عن معرفة قابلة للمقارنة، ليست دون جدوى، لأننا نعرف الكثير عن الإدارة. الجميع متفق على أن اتخاذ القرار، وحل المشاكل هي أمور من بين أسس العمل الإدارية ...

واتخاذ القرارات أمر مركزي بالنسبة للإدارة. وأحد أوصاف الإدارة هي تعزيز ما يجب فعله والإشراف على تنفيذه وفي أي وضع إداري, قرار أو سلسلة قرارات يجب أن تسبق التنفيذ والنتائج, أكانت نجاحاً أم فشلاً, تتوقف على القرار بحد ذاته, وعلى دقة تنفيذه ... وهنا تكمن قدرة القيادة, أو التأثير, أو الدوافع ... دون متطلبات النجاح, هي قرارات الإدارة, وبنوعية مرتفعة.

اتخاذ القرار هو أحد أسس عمل الإدارة. لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قراراً خاطئاً, بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تتسببها القرارات الصحيحة. فالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار, في خلوة مكتبة وقد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذها ... حتى القرار باتخاذ القرار قد يكون خاطئاً. فالمشكلة لا تكمن في اتخاذ القرار, بل إيصاله لمن سيتأثر به. في الواقع كل القرارات تؤثر بالآخرين, وإذا أسيء معالجة القرار دون تفكير مسبق يكفي, أو المتابعة فالنتائج قد تكون وخيمة.

صانع القرار, من وجهة نظر الإدارة الكلاسيكية, يتبع ترتيباً متسلسلاً خطوة خطوة .. وبهذا يكون عمله منطقياً .. يضع أمامه أهدافاً ليست متعارضة, ومعرفة مكتملة للمشكلة. وجمع كل المعلومات وكل الحلول الممكنة, ويدرس كل الطرق.

في النظرية الإدارية, أساس الإدارة المنطقية هي اتخاذ القرار ما بين خيارات حسب النتائج التي قد تعقبها. حين يتحدث الناس عن المنطق في هذا السياق, هذا ما يعنونه عادة ... إذا كان الهدف مادياً بحتاً, لزيادة الأرباح, فالنتائج يمكن تقييمها عددياً, واتخاذ قرار بسيط. وإذا استطاع المدير الاستثمار بأمان, كمية ضخمة من المال بربح عشرة في المائة في عملية ما, واثنى عشر في المائة في أخرى, فالخيار واضح ... على الأقل على أساس منطقي.

لكن, قد يكون من الخطأ صرف النظر عن المميزات القيادية ... ولقد اعتاد علماء الاجتماع الأكاديميين صرف النظر عن هذا, ولسببين هاميين:

أولاً: لم يستطيعوا ابتداع الوسيلة الضرورية للتعريف العلمي عن أشياء غير ملموسة مثل النوعيات والشخصيات ... وليس من المحتمل أن يتوصلوا لهذا. لذلك, يبقى لدى عالم التاريخ ما يعلمنا إياه عن القيادة أكثر من عالم الاجتماع.

ثانياً: قيمة الحكم, أو التقديرات المخبئة, تدخل في هذه المسألة. فعلماء الاجتماع يميلون بشدة إلى المساواة بين البشر. ويكرهون أية فكرة تقول أن أحداً لديه ((تفوق مولود)) على الآخرين. لذلك يرفضون الاعتراف بالقيادة لزعيم واحد.

النوعية, الصفات, والمهارات المطلوبة في شخص قيادي, تقرر إلى حد بعيد عن طريق مطالب المواقف التي ينجح فيها أن يكون قائداً. وبالغرم من الدلائل على العكس, إلا أن نتائج

الأبحاث العامة تدل على انخفاض العلاقة ما بين القيادي. مثل : العمر, الطول, الوزن, الطاقة, المظهر, والقدرة على السيطرة. بل تتجه الدراسة إلى عدم الأنانية, الاكتفاء الذاتي, والسيطرة على المشاعر.

مع ذلك, يوافق الجميع على أن القائد يحتاج إلى الشخصية بكل ما تعنيه الكلمة, وقد لا يكون القائد, شخصاً جميل الشكل, لكن هل التقيت يوماً قائداً تنقصه الحماسة أو الدفء أو الشخصية... شخص ما حدد يوماً الشخصية بما يفعله المرء بشخصيته وتصرفاته, وتلك النزعة الموروثة من القوة أو الضعف... طريقة أفضل للنظر إلى المسألة هي القول أن الشخصية هي جزء لا يتجزأ من نفس الإنسان, التي تبدو لنا قيمة أخلاقية... إنها الكمية من المزايا الأخلاقية التي يحكم على أي شخص بها... عدا عن عوامل الذكاء والقدرة, والمواهب الخاصة.

على المدراء الآن, الأخذ بعين الاعتبار مجموعة أوسع من العواقب المنطقية لأعمال متوقعة أكثر مما يتطرق إليه علم الإدارة النظري. فعدا عن اتخاذ القرارات على أساس منطقي, وجد أن مزيجاً من المشاعر, السلطة السياسية, تأثير الآخرين ونفوذهم, والقيم لكل متخذ قرار على حدة, له تأثيره القوي, خاصة في القطاع العام. هكذا استقر صانعو القرار بأفضل خيار, كما تمليه الظروف, مع محاولة إيجاد توافق مضي ما بين خيارين أو أكثر.

هناك عامل يتناقض بشكل خاص مع التقدم الحذر, خطوة فخطوة نحو القرار... ليس هناك ما يكفي من وقت... لذا لا يمكن للإداري القائد جمع ما يكفي من معلومات لها صلة بالموضوع, ولا أن يقيم تماماً كل الخيارات.. ويتوافق الإداريون على أن ليس هناك دائماً ما يكفي من وقت للتفكير.

عبارات مثل : تأثير الآخرين... أو سلطة السياسة, تدل على عامل أساسي أكثر من النظرة الكلاسيكية للقرار الإداري, وهو أهمية الناس... ولسوف نبحت هذا فيما بعد, لكن من المهم الإشارة إلى أن أخذ العامل الإنساني في عين الاعتبار لا يعني بالضرورة أن الإداري يقف في وجه المنطق.

يمكن للتفكير المنطقي كذلك أن يختلف مع نوعية القرار بحث يبدو أنه اتخذ دون تفكير منطقي. وبالطبع, المدير العادي, يمكنه احتضان مجموعة مختلفة من الدراسات حول الإدارة.. وبعض المدراء يقضون أكثر وقتهم بعيداً عن شركاتهم, يزورون الزبائن أو يحضرون المؤتمرات والمعارض. مديروا المبيعات يقفون دائماً ضمن المجموعة. بينما آخرون يجلسون وراء طاولاتهم يتعاملون مع الأعمال المكتبية... أما المختصين بحل المشاكل أمثال

مدراء العمل, ومدراء الإنتاج فهم يمرون بأيام مجزئة, الكثير من وقتهم يضعونه في حل الأزمات, وإيجاد الحلول السريعة.

بهذا نلاحظ أن كل المدراء, يمضون وقتاً كبيراً في المخالطة مع الآخرين, وعادة في حديث مختصر غير رسمي ... كل الدراسات تظهر أن القرارات غير المبرمجة هي نتيجة لهذا التصرف... رجال الأعمال يقومون بالكثير من المهمات بخطوات متسعة دون وقت راحة. لكن التسرع والسطحية مخاطرة مهنية في العمل الإداري. فشبكات الاتصالات لها أهمية كبرى, أكانت عبر الهاتف أم وجهاً لوجه, مبرمجة أم غير مبرمجة, وهي مفضلة على الأعمال المكتتبية. فمن طبيعة العمل أن ينزعج المتنفذون دائماً من الأعمال المبرمجة, مع ذلك فهم يحبونها ويفضلونها ... وهم بهذا ليسوا من المخططين على أساس رداة الفعل, بل هم من المتكيفين في التعامل مع المعلومات, يهتمون فقط بما هو صعب وحي, لكن, هل يجب لهذا الالتزام المكتمل فكراً في العمل أن ينسب فقط للمدراء؟ هنا نلفت النظر إلى التمييز التقليدي ما بين المدراء والعمال ... بشكل عام, غني عن القول أن المدراء, أو القادة, يشعرون بتورط والتزام بالعمل لأنهم يجب أن يوظفوا عقولهم لاتخاذ قرار أو حل مشكلة... ومن المفترض أن العمال, كما هو معروف لا يشعرون بالتورط, فالصناعة مثلاً لا تستخدم سوى قوتهم الجسدية, أو براعتهم اليدوية. وهم بهذا أدوات لا عقول ... هذا التمييز العتيق الطراز, يحتاج إلى مراجعة. فهناك الكثير مما يقال حول ما تمارسه الشركات. يجب أن يشار إلى الجميع, مدراء وموظفين وعمال كفريق عمل واحد ... يرمز إلى المشاركة الإيجابية ... وسنعود إلى موضوع بناء مثل هذا الفريق لاحقاً.

أمامنا الآن خمسة مراحل أساسية, يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار:

- ⑤ جمع الوقائع.
- ⑤ الاستشارات.
- ⑤ اتخاذ القرار.
- ⑤ إيصال القرار.
- ⑤ المتابعة.

فهل يتبع كل المدراء والقادة هذه المبادئ؟ ما من مدير يتخذ قراراً دون التفكير جيداً بكيفية متابعته, ولن يتخذه دون أن يعرف أنه قرار ضمن صلاحيته دون معرفة الوقائع التي يجب أن يبنى عليها القرار ... ويجب كذلك معرفة السبيل للحصول على هذه الوقائع ... هناك دائماً شخص ما من الداخل أو من الخارج, له خبرة مباشرة بقرارات مماثلة... لذا لا يجب أن يخشى المدير من أخذ مثال خبرة الآخرين... ولا أحد يجب أن يحمل نفسه معلومات لا جدوى منها. لكن ما أن يعرف المرء ماذا يريد أن يتخذه, لا يمكن أن يكون عارفاً بكل الوقائع... إذن متى تجهّزت تماماً ... ماذا بعد؟

نصل إلى نقص التشاور (الاستشارات) والتي تقود عادة المواجهات مع الآخرين ممن يطالهم القرار... بعرض وجهات النظر يضمن المدير (القائد) أن لا تقف في وجه قراره أية

معارضة, وفي قفزة فوق اعتبارات زملاءه يكون قد سار إلى حفرة من صنع يديه. لذا, لا يجب الرمي بمفاجأة, وأنت لست مضطراً لها ... فحتى لو لم ترَ فيها أية مشكلة, فقد يراها الآخرون... إذن الاستشارات هي عملية واقعية ونفسية في أن...

هناك سببان هاما جداً لاستشارة الآخرين. أولهما معرفة ما إذا كان هناك أية وقائع لم تتوفر أو فهمت خطأً فالمرء دائماً يجد أن هناك شيئاً لم يدركه أما السبب الثاني فهو نفسي, حين يتخذ المدير القائد القرار, هناك أشخاص قد لا يعجبهم, لكن القائد يريد منهم تنفيذه بحماس معقول ودون اعتراضات .. لكن قبل اتخاذ القرار فإن عليه أخذ رأيهم والإصغاء إليه.

التشاوور يعني السعي إلى معلومات, ونصيحة, والأخذ بعين الاعتبار مشاعر ومصالح الآخرين.. لنفترض أن مديراً يريد اتخاذ قرار يؤثر على فريق عمله.

فمن المنطقي أن يتشاوور معهم قبل اتخاذه.. وقبل هنا هي جوهرية.. فالمسألة هنا ليست مسألة طلب المباركة للقرار الذي سبق واتخذه. ولا يمكن لأي كان أي يمتلك كل الوقائع بمفرده أو أن يكون لديه كل الأفكار عما يجب فعله, ومن غير اء, يتخذ أحد القرار على الفور, لذلك بإمكانه التفكير ملياً بالأفكار والمعلومات التي تصله عبر المشاورات وقبل أي شيء آخر, يكون بهذا يعطي نفسه فرصة لإعادة النظر بخياراته.

أحد المشاكل البارزة, ليست في اتخاذ القرار بل بإيصاله إلى من يتأثر به.. في الواقع كل القرارات تؤثر في الآخرين, وإذا نفذت بشكل سيئ دون تفكير مسبق وملاحظته فتسكون النتائج سيئة.

وبالطبع, ليست كل القرارات على ذات المستوى الأهمية. أو من النوع عينه... أولاً هناك القرارات الطارئة التي تتطلب عملاً سريعاً واضحاً, مضبوطاً, في الأزمات .. ثانياً, القرارات الروتينية ذات الطبيعة اليومية الروتينية ... لكن لا يجب السماح ((للروتين)) أن يتحول إلى عمل دون تفكير ثالثاً, هناك القابلة للنقاش ... بتلك التي تشمل التغييرات. وغني عن القول أن هذه هي القرارات التي تتطلب أكبر وقت وأكثر التحضيرات.

نستخلص من كل هذا:

⊗ المشاكل يمكن أن تبرز مع القرار الصحيح مثلها مع القرار الخاطئ.

⊗ لا يجب السماح للروتين أن يصبح رمزاً لعدم التفكير.

⊗ لا يجب اتخاذ قرار لا يستطيع متخذه أن ينفذه.

⊗ القرار باتخاذ القرار, قرار بحد ذاته.

⊗ قبل اتخاذ القرار يجب التأكد أن من حقل أن تتخذه.

⊗ تعلم من تجربة الآخرين.

⊗ لا يمكن لأحد أن يحصل على معلومات كاملة.

⊗ لا ترمي بمفاجأة, ليست مضطراً لها.

⊗ التشاور لا يعني بالضرورة أن تكون الآراء إجماعية.

⊗ ما أن يؤخذ القرار يجب الالتزام به.

⊗ لتكن لديك الشجاعة, أن لا تتخذ قراراً.

⊗ القرارات يجب أن تسوق إلى من يتأثر بها.

الصعوبة في استخراج مهارات الناس ومواهبهم في العمل, سببها سنوات من التفكير غير الكافي حول القيادة, التواصل واتخاذ القرار, إضافة إلى الفشل في تعلم ما يجب تعلمه حول هذه الأمور... تقليدياً, عمل القائد هو حماية من حوله من الناس من مخاطر ومساوئ التغيير القاسي الممزق... لكن الإدارة العصرية تهتم بخلق وتنفيذ التغيير.

التغيير في الصناعة مثلاً, يعني الاندماج, الاستيلاء على الإدارة, عن طريق الشراء, التخلص من الفائض, تحويل القيم التقليدية, والخلص من طلبات مرهقة مقبولة سلفاً. الكثير من تأثيرات كل هذا مؤلم جداً.

وينظر إلى المدراء كمسبيين لهذا القلق والألم, بينما رسميو اتحادات العمالية يبرزون من كل الأزمات, قادة تقليديين, يحمون من يتعرض لمثل هذه المواقف.

تفهم القيادة على أساس النوعية الشخصية التي يملكها شخص ما إلى درجة أكبر من أقرانه, لها صلة كبرى بالموضوع... لكنها بعيدة عن أن تكون القصة كلها.

9/ عملية إتخاذ القرار:

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي و الثقافي أو وضعه الاقتصادي و التعليمي فإنه

يتخذ نتيجة للظفرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية , فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته و رغباته المادية

والمعنوية وتسير أموره اليومية ، مستخدما في ذلك تجاربه و المعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغييرات في المستقبل ،

و معتمدا على قدراته العقلية و إمكاناته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم المناسب، و عملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه و رقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، و كي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان و الزمان المناسبين. فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة ، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه ، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة ، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

ومن هنا يمكن طرح الاشكال التالي: ما هي عملية القرار وكيف تتم وماهي أهميتها

أولا/ ماهية عملية اتخاذ القرار

أ/ تعريف عملية اتخاذ القرار: يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك ، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم. أو بمعنى اخر عملية مستمرة يتم فيها المفاضلة والاختيار بين عدة بدائل بغية تحقيق اهداف معينة.

ب/ مراحل عملية اتخاذ القرار

- **تحديد و تشخيص المشكلة:** تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار ، لأن القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة ، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة و الدراية و القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا ، وليس ذلك بالأمر الهين و اليسير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه إضافة إلى قدرات و خبرة من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار و ذلك للكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية و إلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل ، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة و التحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها ، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفا طالما بني على خطأ في التشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب و هذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كليا أو جزئيا.

- **تحليل المشكلة:** بعد التعرف على المشكلة و التحديد السليم لها ، نبدأ في البحث و جمع البيانات والإحصاءات المتعلقة ثم تحليلها و دراستها دراسة عميقة مستيقضة فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي فعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة

و عليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه و كيفية الحصول عليها حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار.

- **تحديد البدائل:** بمجرد تشخيص وتحديد المشكلة , وتحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها نتوصل إلى حصر بدائل الحل ، فاتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار من بينها , و عملية الاختيار في حد ذاتها ليست بالأمر السهل فهي تتطلب قدرات من الإبداع و التفكير و المناقشة ، فيجب استبعاد عدة بدائل كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل , أو البديل المستحيل التطبيق أو البديل الذي سيثير ردود فعل عنيفة لدى العاملين في المؤسسة يعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة.

- **تقييم البدائل:** عندما يتضح تحديد البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة و يجب إبراز المزايا و العيوب المتوقعة في كل حل بديل و مدى مساهمته في حل المشكلة , وتتطلب هذه المرحلة جهدا فكريا شاقا لأن المزايا و العيوب لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة و لكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل فتستلزم التنبؤ بها و لا بد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل وهي:

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذه

- تكاليف تنفيذ البديل و مدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة و الإتقان

- أثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة و خارجها في المجتمع ككل.

- **استجابة المروءوس للبديل.** الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل. إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها و على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب , و من الجدير بالملاحظة أن عملية تقييم البدائل تتسم بالمنطق و المعقولة و يتوقف حسن التقييم على اتخاذ القرار الرشيد

د - الاختيار بين البدائل: تمثل هذه المرحلة أشق و أصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار , فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل و الاختيار بينها و يتم ذلك بمقارنة البدائل بعد تقييمها ثم اختيار البديل الأفضل و الأحسن و ذلك يتطلب خبرة و دراسة علمية , و يتوقف الاختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل الكفاءة و قوة شخصيته , قدرته على التصرف السليم , حالته النفسية وقت الاختيار هذا فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم إدارة المؤسسة كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل و مدى الضغوط الداخلية و الخارجية التي تمارس على متخذ القرار.

هـ - تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته: بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل , تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المتضمنة في البديل المختار عن طريق تعاون الآخرين , فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالتنفيذ ما عليهم القيام به و تحفيزهم على ذلك ، فعملية تنفيذ الحل المختار تستلزم توقع التغييرات المحتملة حدوثها في سلوك و تصرفات القائمين بالتنفيذ إذ

لابد من العمل على تحفيزهم و ترغيبهم بأفضل الوسائل و دفعهم للعمل.
ثانيا أساليب عملية اتخاذ القرار يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين ، الأولى تشمل الأساليب التقليدية و الثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية و سنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب:
2- الأساليب التقليدية: يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة و التقديرات الشخصية , و تعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة وهي:

أ - الخبرة: يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعده في اتخاذ القرارات ، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين , لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة ، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة , لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.

ب - إجراء التجارب: بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي , ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدًا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب أخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.
ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة و ذلك بعد

إجراء تجارب على كل منها و إجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغييرات التي تكشف عنها التجارب و بالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة و محاولة تجنبها مستقبلا , و لكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل , فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات و آلات ويد عاملة .و لعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة و التجربة و مثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة , فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.

ج - البديهية و الحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها , و التقدير السليم لأبعادها , وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و

المعلومات المتاحة و الفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها. ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية و الاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة , لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتل التأجيل , هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

د- دراسة الآراء و الاقتراحات و تحليلها: يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء و الاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل , و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة , كما أنه لا يستغرق وقتا و جهدا كبيرين.

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابعة من شخصية المدير و قدراته و معارفه , وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف و مواقف معينة.

ثالثا:- الأساليب العلمية : إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم

صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور و تطب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية و تحليل و تقييم البدائل المتوفرة و من ثم اختيار البديل الملائم و تتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبي و تمتاز أيضا بالموضوعية و سنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب:

أ-بحوث العمليات:وهي الاساليب التي تعتمد الاسس في اظهار النتائج التي توفر للمدير تصورات شاملة عن المشكلة المبحوثة وطرق الوصول إلى الحل الامثل وكذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الادارية .وهنا نجد أن هذا الاسلوب يساعد متخذ القرار في اتهاذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على اسس رقمية.

ولعل اهم ما يميز هذا الاسلوب:

يعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تداخلها واهمية كل منها.

-يحدد والبيانات اللازمة التعرف على افضل البدائل مع الاحاطة باكثر عدد ممكن من الاعتبارات.

-يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة.

-يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة كحلول واختيار افضلها بسرعة وكفاءة ، ودرجة عالية من الثقة.

-يكسب القدرة على تبني النتائج والتغيير في روتين أو نظام المنظمة أو في المحيط الذي

يقوم فيه باعمالها.

ويؤخذ على هذا الاسلوب مايلي:

-اعتماده على تبسيط المشكلة.

-تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كميا و عدم اعطاء اهمية العوامل التي

يصعب قياسها بشكل كمي.

نظرية الاحتمالات:

وتعني قيام متخذ القرار بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها كميا أن امكن.

وهناك ثلاثة معايير أو طرق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات وهي:

-الاحتمال الشخصي : يتحدد بموجبه درجة اعتقاد الشخص في نوع حدث ما.

-الاحتمال الموضوعي : ويتحدد من اجزاء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة

وقوع حدث ماوفقا لنتائج التجربة.

-الاحتمال التكراري : ويتخذ نسبة الاحتمال على الاساس حساب معدل التكرار.

اسلوب التحليل الحدي: ويهدف هذا الاسلوب الي دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة

امام متخذ القرار والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة أو المنفعة المتخصصة عن هذه البدائل

مستخدما في ذلك القواعد التي اوجدها التحليل الحدي كاساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

اسلوب دراسة الحالات: ويقوم هذا الاسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار

والتفكير في اسبابها وابعادها أو جوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى

المعلومات المتاحة عن المشاكل.

اسلوب التحليل الشبكي " شجرة القرارات: " هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل

عملية المفاضلة بين البدائل ، تفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في

عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل

تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته ، و يركز هذا الاسلوب على متابعة القرار منذ

البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما انه يتميز بتعامل مع الحالات و المشاكل الادارية التي

تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة.

يستخدم لتطبيق هذا الاسلوب الحاسوب لتحليل البيانات و المعلومات لاختيار البديل الذي

يحقق النتائج المطلوبة.

رابعا: عوامل المؤثرة ومشاكل وأهمية عملية اتخاذ القرار

أ/ العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار بالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي

القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ

القرارات في مراحلها المختلفة ، هذه العوامل قد تؤثر على صدور القرار بصورة صحيحة

أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره ، و يمكن أن يلقي المعارضة إما من العاملين لعدم تحقيق

هذه القرارات لغاياتهم و متطلباتهم أو حتى من الجهاز التنفيذي لتعارضها مع مصالحه

و أهدافهم و من بين هذه العوامل:

-تأثير البيئة الخارجية إن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر و تتأثر بظروف البيئة الخارجية و بالتالي فإن حتى القرار المتخذ يتأثر بالظروف نفسها ، فالظروف السياسية كالنظام السياسي مثلا يفرض قيود على صانعي القرارات حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع مبادئ هذا النظام ، كما أن النظام الاقتصادي بدوره يؤثر في فعالية القرارات من خلال ما يوفره من مساعدات و دعم مالي للمؤسسات أو منحه لامتيازات أخرى ، أضف إلى كل هذا مدى التأثير الكبير للعوامل التكنولوجية على عملية اتخاذ القرارات كاختراع الكمبيوتر الذي يلعب دور هام في تجميع البيانات و تحليلها مما ساعد على التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ، حتى أن بعض علماء الإدارة تنبؤا بإمكانية إعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات خاصة المتكررة منها ، و يجدر بنا الإشارة في الأخير إلى أن الظروف الاجتماعية من عادات و تقاليد و القيم الدينية تؤثر بدورها على عملية اتخاذ القرار.

-تأثير البيئة الداخلية يتأثر القرار الإداري بحجم المؤسسة ، مدى نموها ، عدد العاملين فيها ، أي أنه يتأثر بكل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة ، لذلك تعمل هذه الأخيرة دائما على التحكم بهذه العوامل لتوفير الجو الملائم لنجاح القرار المتخذ من خلال تحديد الأهداف بدقة و تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار

ومن عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال و التنظيم الرسمي و غير الرسمي و طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة و إمكانيات الأفراد و قدراتهم و مدى تدريبهم و توفر مستلزمات التنفيذ المادية و الفنية و المعنوية

- تأثير متخذ القرار تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بشخصية متخذ القرار ، سلوكه ، مركزه الاجتماعي و المالي ، وحتى حالته النفسية عند اتخاذه للقرار ، و تختلف درجة هذا التأثير باختلاف المديرين ، درجة خبرتهم و مهاراتهم ، مدى فهمهم للأمور و قدرتهم على التوقع ، درجة تأثرهم بتقاليد البيئة التي يعيشون فيها بالإضافة إلى مدى تأثرهم بآراء مساعديهم.

-تأثير ظروف القرار و مدى أهميته يقصد بظروف القرار كل تلك المواقف المحيطة بالمشكلة محل القرار ، و مدى شمولية البيانات و دقتها و التي تجعل القرار يتخذ إما في ظروف التأكد أو عدم التأكد ، فمتخذ القرار في ظل ظروف التأكد يكون على علم بجميع البدائل الممكنة أو النتائج المترتبة عن كل بديل و بالتالي هذا يسهل عليه تحديد الحل الأمثل ، لكن إذا كانت البدائل و النتائج المرتقبة منها مبنية على أساس افتراضات و احتمالات نتيجة لعدم وجود معلومات دقيقة فإن متخذ القرار ملزم باتخاذ القرار في ظل هذه الظروف ، كما لا بد أن نشير إلى أنه كلما زادت أهمية القرارات زادت ضرورة الحصول على البيانات و المعلومات الدقيقة ، هذه الأهمية تتحدد بالعوامل الآتية:

أ - عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير

ب - تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد

ج - الوقت اللازم لاتخاذ القرار

المطلب الثاني: مشاكل عملية اتخاذ القرار

رغم وجود عوامل إيجابية تساعد متخذي القرارات على التوصل إلى القرارات السليمة ، إلا أنه بالمقابل هناك مشاكل و عقبات تعيقهم في ذلك ، هذه المشاكل قد تكون إدارية ، بيئية ، أو مشاكل نابعة من وضع القيادات الإدارية ، وفيما يلي سنعرض كل نوع من هذه المشاكل:

1. نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار اذ غالبا ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة المطلوبة.

2. صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لاسيما اذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الاسباب الاساسية التي ساهمت بها.

3. صعوبة تحديد الأهداف المراد انجازها لاسيما اذا لم ينسى المدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية فان القرارات المقترنة بذلك تعثرها الصعوبة في التحقيق المستهدف.

4. إن عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وكذلك عدم القدرة على تحديد المنافع (المزايا) أو العيوب التي ترتبط بكل البدائل المتوفرة يعد ايضا من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.

5. احيانا ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذا فان عدم توفر الوقت اللازم لمتخذ القرارات لتعرف وتحديد المشكلة وكذلك وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجمع القرارات التي غالبا ما يكون الوقت المتاح حاسما في اتخاذها.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية بنفسها. وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير، بل هي

صلب عمل المدير ، فهي وظيفة أساسية يمارسها المديرون في كل وقت من الأوقات. فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات، ويرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة . ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للأمور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة وبالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب و عملية اتخاذ القرار و نظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به و هو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية ، فالقرار ليس مجرد موقف يتخذ في لحظة زمنية معينة و إنما يكون و فقاً لمرحل و دراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار

خلاصة:

إن سر نجاح صناعة القرار في المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن أصبح يتطلب وجود نظام للمعلومات يلي حاجات متخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، كما أن وجود العنصر البشري أصبح أكثر من ضرورة وهذا من خلال التكوين والتدريب المستمر لمتخذي القرار على حل المشكلات الإدارية المعقدة وبطرق علمية صحيحة وخاصة منها المشكلات غير المبرمجة وغير الروتينية، والتي تتطلب إلى جانب التحكم في التقنيات الحديثة وكذلك الأدوات المناسبة من بحوث العمليات والنماذج الإحصائية وبرامج خاصة بهذا الجانب، كما أن سمات وخصائص شخصية يتحلى بها متخذ القرار، من نظرة شمولية للمشكلة و الإمام الكبير بالموضوع والخبرة المطلوبة في مجال التسيير، كما أن القدرة على اختيار البديل الأفضل يعتمد بدرجة كبيرة على العوامل الشخصية لدى متخذ القرار، حتى تكون قراراته صائبة.

المراجع المعتمدة:

- 1- محمد عبد الفتاح ياغي، "عملية اتخاذ القرارات" المجلة العربية للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 02، 1983، ص 05.
- 2- علي السلمي، عملية اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، الوثيقة رقم: 31 يوليو- تموز 1970، ص ص 7-8.
- 3- احمد رشيد، نظرية الإدارة، دار المعارف، مصر، 1971، ص 271.
- 4- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي، بغداد، 1980، ص 101.
- 5- محمد عبد الفتاح ياغي، "مبادئ الإدارة العامة"، مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 1983، ص ص 84-85.
- 6- عمار بوحوش ،
- 7- بلعجوز حسين نقلا عن : TURGEON BERNARD , LA Pratique Du Management ,Mac Grow-Hill.Canada.2 ed.1989.P2.
- 8- منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1978، ص 58.
- 9- H.SIMON « The New Science Of Management Decision » Harper And Row Company,N.Y ,1960,P 02
- 10- محمد علي شهاب، إدارة العمليات والإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، مطبعة جامعة القاهرة، الطبعة الرابعة، القاهرة، 1989، ص 52.