وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الانبار

كلية الادارة والاقتصاد

محاضرة مبادئ الادارة العامة(2)

الدراسات الاولية – الدراسة الصباحية

المرحلة الاولى

((الفصل السابع – صناعة واتخاذ القرار))

اعداد

م. عمر قيس جميل

2020 م 1441هـ

المقدمة

يعد القرار جزءً أساس مرتبطاً بالإجراءات اليومية للمنظمات، فعملية التفكير في كيفية انجاز العمل فهو بحد ذاته يعد عملية تهيئة لصنع القرار. والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل روتيني تتأخذ بشكل سريع وعفوي وقد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الدراسة والتروي قبل اتخاذها. لذلك أصبح عملية صنع واتخاذ القرار يعول عليه في نجاح المنظمات. حيث يلعب متخذو القرارات دوراً كبيراً في تحديد مستقبل المنظمة وان مستوى ادراكهم واحكامهم الشخصية له دور مهم في تشخيص البيئة وطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها. لذا لابد على المنظمة ان تأخذ بنظر الاعتبار هذه العوامل من اجل تحقيق النجاح.

مفهوم صنع وإتخاذ القرار

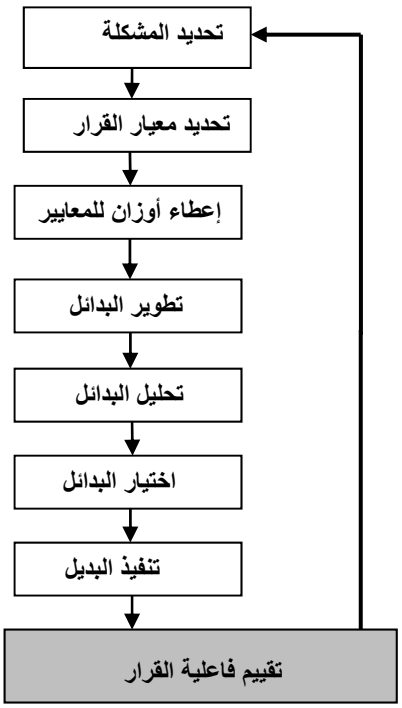
يتخذ المدراء في جميع المستويات التنظيمية وفي جميع مجالات المنظمات قرارات. ويقصد بالقرار (Decision) هو ذلك الخيار أو البديل بين اثنين أو أكثر من البدائل الذي يتم اختياره. وبالتالي فان عملية صنع القرار يمكن ان نعرفها بانها " العملية التي تتضمن جميع مراحل اعداد القرار بدءً من تحديد الهدف او تشخيص المشكلة مروراً بجمع البيانات وتحديد مجموعة البدائل والمفاضلة بينها وصولاً الى اختيار البديل الافضل".

اما اتخاذ القرار فيعرف بانه " عملية اختيار احسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة".

هذا يعني ان اتخاذ القرار هو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار.

مراحل صنع واتخاذ القرار

أن عملية صنع القرار تمر بعدة مراحل يوضح الشكل التالي الخطوات الثمانية في عملية صنع القرار.



الشكل يمثل عملية صنع واتخاذ القرار

1- **تحديد المشكلة:** هي عائق يجعل من الصعب تحقيق الهدف المنشود، فهي تخلق فجوة ما بين الوضع الحالي والوضع المرغوب تحقيقه، فإذا كان تشخيص المشكلة محدد بشكل دقيق كان القرار سليم والعكس صحيح.

2- **تحديد معايير القرار:** هي المعايير ذات الصلة بالقرار، حيث يتم تحديد معايير القرار المهمة بحل المشكلة، ومن ثم يتم إعطاء وزان لكل معيار.

3- **تخصيص الأوزان للمعايير:** إذا كانت المعايير ذات الصلة بعناصر القرار ليست لها نفس القدر من الأهمية، يجب على صانع القرار وزن العناصر جميعها من أجل منحهم الأولوية الصحيحة في القرار.

4- **تطوير البدائل :** تتطلب هذه الخطوة من صانع القرار أن يدرج بدائل قابلة وواقعية ويمكن أن تحل المشكلة. في هذه الخطوة ، يبرز دور صانع القرار في إظهار قدراتها ليصبح مبدعاً.

5- **تحليل البدائل:** بمجرد تحديد البدائل، يجب على صانع القرار تحليل كل منها. باستخدام المعايير المحددة في الخطوة (2) والخطوة (4). حيث أن هذه البيانات تمثل تقييماً لبدائل القرار.

6- **اختيار البديل** : يتم اختيار أفضل بديل بناءاً على الخطوة (5). التي تمثل تحليل البدائل ومن ثم يتم اختيار افضل بديل.

7- **تنفيذ البديل** : هنا يصبح القرار موضع التنفيذ من خلال نقله إلى المعنيين والحصول على التزامهم به. ومن المهم هنا أن يتم مشاركة الأشخاص الذين يجب عليهم تنفيذ القرار في عملية صنع القرار، فمن المرجح أن يدعموه أكثر مما لو أخبرتهم بما يجب عليهم فعله.

8- **تقييم فعالية القرار** : يتم تقييم نتيجة القرار لمعرفة ما إذا كان قد تم حل المشكلة أم لا. إذا أظهر التقييم أن المشكلة لا تزال قائمة ، فيجب على المدير تقييم الخطأ الذي حدث. هل تم تعريف المشكلة بشكل غير صحيح؟ هل حدثت أخطاء عند تقييم البدائل؟ هل تم اختيار البديل الصحيح ولكن تم تنفيذه بشكل سيء؟ قد تقودك الإجابات إلى إعادة خطوة سابقة أو قد تتطلب بدء العملية بأكملها.

انواع القرارات

اولاً : القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة: وتتضمن القرارات الآتية:

1. **القرارات المبرمجة** : هي قرارات يتكرر اتخاذها مجدولة وتتسم بالروتينية أو الرقابة على الأداء .
2. **القرارات غير المبرمجة** : هي قرارات غير متكررة والتي تتطلب بذل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاذها.

ثانياً : القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية : وتتضمن القرارات الآتية :

1. **القرارات التنظيمية** : هي القرارات التي يتخاذها المدير استناداً لطبيعة الاطار الوظيفي الرسمي الذي يشغله في المنظمة وفقاً للسياسة العامة التنظيمية من حيث القوانين التعليمات.

2. **القرارات الشخصية** : هي القرارات ذات الطابع الشخصية للمدير اذ انها تتاثر بالميول الشخصية وطبيعية الخبرة المتراكمة لديه في اتخاذ مثل هذه القرارات.

ثالثاً : القرارات الجماعية والقرارات الفردية : وتتضمن القرارات الآتية :

1. **القرارات الفردية** : وهي القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير دون الاستعانة بمشاورة أو مشاركة الآخرين في القرار وعادة ما تعكس هذا القرارات النزعة الفردية أو الإستبدادية.
2. **القرارات الجماعية** : وهي القرارات التي تستند إلى المشاركة والمشاورة التفاعلية في اتخاذ القرارات مما يخلق مناخ تنظيمي يتسم بروح التفاعل الايجابي البناء في انماط القرارات المتخذة.

رابعاً:القرارات المتخصصة : وتقسم الى اربع مجموعات حسب وظائف المنظمة :

1. **قرارات تتعلق بالانتاج** : وهذا القرارات تخص موقع المصنع انواع الات التصميم مصادر الحصول على المواد الخام طرق دفع الاجور.
2. **قرارات تتعلق بالتسويق** : وهذه القرارات تخص نوع السلعة او الخدمة التي ستباع او تقدم واوصافها والسعر الذي تباع به او الرسوم المستحصلة بالنسبة للخدمة كذلك وسائل الاعلان الدعاية والترويج فضلاً عن المبالغ الواجب صرفها عليها.
3. **قرارات تتعلق بالتمويل** : تخص هذه القرارات حجم راس المال وطرق التمويل والارباح المطلوب اكتسابها وكيفية توزيع الارباح .
4. **قرارات تتعلق بالموارد البشرية** : وهذه القرارات تخص مصادر الحصول على الموظفين وطرق اختيارهم واجراءات التعيين وبرامج تدريبهم وكذلك التعويضات المادية وطرق الترقية.

خامساً:القرارات التكتيكية والقرارات الاستراتيجية: وتتضمن القرارات الآتية:

1. **القرارات التكتيكية** : وتتصف بأنها قرارات متكررة تتصف بالطابع الفني وهي من اختصاص الرؤوساء الفنيين والمتخصصين .

2. **القرارات الإستراتيجية** : وهي قرارات تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والإحتمالات وتناقشها .

الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات

أ- بحوث العمليات

وهي إعتماد الأسس في إظهار النتائج التي تعطي للمدير تصور شامل عن المشكلة المبحوثة وطرائق الوصول إلى الحل الأمثل وهي بذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الادارية. نجد أن هذا الأسلوب يساعد متخذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية . ويتميز هذا الأسلوب :

1. يعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة فيه.
2. يحدد البيانات اللازمة وأفضل البدائل مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن منها .
3. يساعد متخذ القرار من مقارنة البدائل وإختيار أفضلها كفاءة وفاعلية .
4. يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة .
5. يساعد في كسب القدرة على تبني النتائج بشكل واقعي.

ب- نظرية الإحتمالات

وتعني قيام متخذ القرار بوضع إحتمالات مستقبلية وقياسها كماً وهناك ثلاثة معايير يمكن إستخدامها لقياس الاحتمالات وهي :

1. **الإحتمال الشخصي** : يتحدد بموجبه درجة فهم الشخص في نوع حدث ما .
2. **الإحتمال الموضوعي** : يتحدد من إجراء تجربة ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع الحدث وفقاً لنتائج التجربة .
3. **الإحتمال التكراري** : ويتخذ نسبة الإحتمال على أساس حساب معدل التكرار .

ت – أسلوب دراسة الحالات

ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وابعادها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة .

ث – أسلوب التحليل الشبكي " شجرة القرارت "

هي شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل وتفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من العوامل تؤثر في إتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تاثيراً يكون له ردود فعل تنتشر بشكل سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما يتميز بتعامله مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة، ويستخدم لتطبيق هذا الأسلوب الحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة .

ح – أسلوب المحاكاة

يعتمد هذا الأسلوب على محاولة تصميم نموذج يماثل الواقع الفعلي وإخضاع هذا الأسلوب لبعض التجارب من حيث تغيير بعض اجزائه وتثبت الاخرى والتنبؤ بالنتائج المحتمله عند إجراء كل تغيير، ثم بيان النتيجة التي تعطي أكبر فائدة من قبل تطبيق هذه التجارب في الواقع الفعلي . وقد أسهم الحاسوب وبكفاءة عالية في تمثيل كثير من الظواهر المعقدة ثم إخضاعها للتجارب للتحليل ودراسة المؤثرات المختلفة .

خ– العصف الذهني

وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار لمجموعة من الأفراد في وقت قصير وهناك قواعد يتم مراعتها عادةً في إدارة جلسات العصف الذهني حتى يكتب لها النجاح .