

مقرر اصول الادارة

101 دار

الوحدة الثامنة : صنع القرار



طبيعة القرارات الادارية

(أ) - تعريف عملية اتخاذ القرارات وخصائصها:

يمكن أن نعرف عملية إتخاذ القرارات :
" بأنها عملية إختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الإختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار "

" إتخاذ القرار الإداري يعنى الإختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن إتخاذة "

طبيعة القرارات الادارية

كيف تتخذ القرارات؟

حقيقة الأمر أنه ليس هناك معادلة لتوضيح كيفية إتخاذ القرارات الناجحة ،
وبمعنى آخر فإنه ليست هناك وسائل كافية لتقويم فعالية القرار مقدماً .
وكل ما يمكن قوله هنا هو أن إتخاذ القرارات لا يقوم فقط على المنطق . وإنما
في كثير من الأحيان يبني على الحكم الشخصي والمبادرة من قبل متخذ القرار.

طبيعة القرارات الادارية

(ب) - انواع القرارات :

يمكن التمييز بين قرارات إدارية **تهدف إلى تحقيق نتائج** ، وأخر **تهدف إلى إتخاذ وسائل** ، والنوع الأول من القرارات يستند في كثير من الأحوال إلى الحكم الشخصي للإدارة فيما ترغب تحقيقه من أهداف ، وكثير من هذه الأهداف هي نهايات مطلوبة وليست وسائل .
ومن الناحية العملية فإن أغلب القرارات الإدارية وعلى مختلف المستويات الإدارية في التنظيم تسقط في إطار إيجاد الوسائل .

وهناك تمييز آخر للقرارات ، فالقرارات قد تكون "**إستراتيجية**" أو قد تكون "**إدارية**" أو "**تشغيلية**"

وأخيراً يمكن التمييز بين نوعين آخرين من القرارات هما ما يسمى بـ "**القرارات الروتينية**" أو "**القرارات غير الروتينية**"

طبيعة القرارات الادارية

(ج) - موقع صنع القرار من العملية الادارية :

تحدثنا في مواقع كثيرة من الأجزاء السابقة عن طبيعة العملية الإدارية أو وظائف المدير المختلفة ، وحددنا خصائص هذه العملية . وفي مجال موقع صنع القرار نجد انه يتم اتخاذ قرارات في مجال وظائف الإدارة:

(قرارات التخطيط ، وقرارات التنظيم ، وقرارات التوجيه ، وقرارات الرقابة)

وكذلك في مجالات النشاطات الإنتاجية للمنظمة:

(قرارات الانتاج ، قرارات التسويق ، قرارات التمويل ، قرارات الأفراد)

علماً بأن القرارات المتخذة في هذه المواقع قد تكون قرارات فردية أو قرارات جماعية ، وقد تكون روتينية أو غير روتينية أو إستراتيجية أو إدارية أو تشغيلية وقد تكون عاجلة وقد تكون متكررة .

مراحل صنع القرارات الادارية

(أ) - خطوات اتخاذ القرارات :

- أولاً: مرحلة التعريف بالمشكلة أو تحديدها .
- ثانياً: مرحلة تحديد البدائل أو الحلول الممكنة .
- ثالثاً: مرحلة تقويم البدائل أى مقارنة نتائجها .
- رابعاً: وهى المرحلة الأخيرة وتتمثل فى إختيار الحل الأفضل ، والواقع كما يرى سيمون أن كل مرحلة من هذه المراحل تمثل منطقة قرارات صعبة

مراحل صنع القرارات الادارية

(ب)- نظم المعلومات وإِتخاذ القرارات الإدارية:

1- الحاجة إلى المعلومات :

يجب على الإدارة أن نحتفظ بالمعلومات التي تشمل مختلف جوانب الوظائف والنشاطات الإدارية والإنتاجية وكذلك المعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة . إن أهمية المعلومات للمدير هي أمر حتمي وهي وظيفة كل مدير ، وكما أن السلع الجيدة تحتاج إلى مواد خام جيدة ، كذلك فإن القرارات الناجحة تحتاج إلى معلومات جيدة أيضاً .

مراحل صنع القرارات الادارية

2- نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems

نظم المعلومات الإدارية تعنى " الطريقة المنظمة في تقديم المعلومات لكل مدير ، وخاصة تلك المعلومات والبيانات التي يحتاجها في الوقت المناسب ، وبالصورة التي يمكن أن تساعد وتدفعة إلى إتخاذ قرار أو حدث معين " .

ومن أجل إرساء قواعد ثابتة لنظم المعلومات الإدارية فقد كان " الحاسب الآلى " الوسيلة المثلى لتحقيق مثل هذا الهدف . لقد ساهم الحاسب الآلى في السنوات الخمس والعشرين الأخيرة في إحداث ثورة في نظم المعلومات الإدارية ، حتى أن بعض الباحثين وصفوه بأنه يعد " أهم حدث ساهم في تطور الإدارة بعد الثورة الصناعية " .

مراحل صنع القرارات الادارية

- ولقد أستخدم الحاسب الآلى فى البداية كوسيلة لحفظ المعلومات وللعمليات الحسابية وهى إستخدامات لا زالت شائعة فى كثير من المنظمات . غير أن كثيراً من المنظمات اليوم استطاعت ان تستغل خدمات الحاسب الالى الى اقصى مدى فى توفير المعلومات وتحليلها وأصبح الحاسب الآلى لديها هو بؤرة النشاط فى كل ما يتعلق بنظم المعلومات الإدارية .
- ومن ناحية أخرى فإن دور الحاسب الآلى لا يقتصر على تقديم المعلومات فقط بل إنه يمكن أن يساعد المدير فى إتخاذ القرارات الروتينية والطارئة عن طريق تحليل هذه المعلومات وتحديد البدائل والمقارنة بينها ثم إختيار الأفضل .

مراحل صنع القرارات الادارية

• أما في المجال القرارات الطارئة فإن مساعدته للإدارة تمثل في قدرته على إعادة خلط المعلومات والبيانات المخزونة وتبويبها وتصنيفها ثم تقديمها للمدير في صورة واضحة ومبسطة . بل إن الجيل الجديد من هذه الحاسبات يستطيع أن يقدم للمدير معلومات في شكل صور أو رسومات بيانية أو خرائط أو نماذج ، أو إحصائيات من أجل مساعدة المدير للوصول إلى القرارات المناسبة .

ولعل أهم خدمة يقدمها " الحاسب الآلي " اليوم في مجال القرارات الإدارية الطارئة هو:
مساعدة المدير الفورية وبالأساليب الكمية أو بأسلوب

" نماذج المحاكاة - Simulation Model " وهي حالات أو مشكلات
مشابهة للمشكلة موضوع القرار " .

مراحل صنع القرارات الادارية

غير أن هذه المساعدات العظيمة للحاسب الآلى فى مجال المعلومات الإدارية لا تخلو أيضاً من العيوب ،
ولعل أهم هذه العيوب ما يلى :

1 - قد تتوقع الإدارة فى أحيان كثيرة أن يقوم الحاسب الآلى نفسه بهذه القرارات ، متناسية فى ذلك أن مهمة هى توفير المعلومات المساعدة على إتخاذ القرار وليس إتخاذ القرار فى حد ذاته.

2 - وعلى الرغم من أن الافتراض المبرر لإستخدام الحاسب الآلى هو قدرته الفائقة فى تخزين كمية ضخمة من المعلومات الإدارية ، إلا أن هذه الميزة قد أصبحت عيباً أيضاً نظراً لأن هذه المعلومات قد تفيض عن حاجة المدير وكذلك عن وقته المتوفر للإطلاع عليها .

مراحل صنع القرارات الادارية

3 - إن الهدف عادة من إستخدام الحاسبات الآلية هو إما تخفيض التكاليف ، أو زيادة حجم الإيرادات ، غير أن الإعتماد المتزايد من قبل الإدارة على الحاسب الآلى ربما قد يزيد من تكاليف إستخدامه.

4 - وأخيراً ، فإن التماضى المفرط فى إستخدام الحاسب الآلى فى تخزين المعلومات وتحليلها قد يشل قدرة الأفراد فى الإبداع والإبتكار

مراحل صنع القرارات الادارية

(ج)- عوائق إتخاذ القرارات :

1- العوائق الداخلية :

وهذه العوائق قد تحد من إختيار الحل المناسب وتتمثل فيما يلي :

أ- العوائق المالية .

ب- العوائق البشرية.

ج- العوائق الفنية .

مراحل صنع القرارات الادارية

العوائق الخارجية :

حيث أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع الناشطة فإن قراراتها لا بد وان تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المجتمع . ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع إتخاذ أية قرارات قد تعود عليه بالأضرار حتى ولو كانت بسيطة . وأمثلة العوائق الخارجية : الدولة ، الرأى العام ، المنافسين ، المستهلكين ، الموزعين الخ ، فقد يقابل جماهير المستهلكين والرأى العام القرار الخاص برفع سعر المنتجات أو الخدمات بمعارضة شديدة . كذلك قد تعترض الدولة على بعض القرارات الإدارية إذا كانت تتعارض مع السياسات العامة للدولة .

مراحل صنع القرارات الادارية

(د) - زيادة فعالية القرارات الإدارية :

يجب علي متخذى القرارات ان يأخذ باعتبارة الأعتبارات التالية:

- 1 - إختيار الحل الذى يقدم أقل نسبة إحتمال من المخاطرة .
- 2 - إختيار الحل الذى يقدم أقل نسبة من التكاليف بالقياس بالعوائد المتوقعة .
- 3 - إختيار الحل أو البديل الذى يتناسب مع الموارد الموجودة أو التى يمكن تدبيرها .
- 4 - ضرورة إرتباط الحل البديل بالوقت المناسب، بمعنى أن يعالج الحل المشكلة فى إطارها الحالى ، وليس بعد حدوث المشكلة .