

# الجامعة السورية الخاصة

## مقرر علم الإدارة

الفصل الثامن : صناعة القرار

د. عصام حيدر

# مفهوم القرار

- البت النهائي والإرادة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.
- الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر.
- يشمل قائمة باتجاهات التصرفات المتاحة والنتائج المحتملة لاتجاه كل تصرف.

# القرار الفعال

- القرار الفعال هو القرار الذي يتخذ في شكل عمل ولا يكون مجرد قرار على الورق.
- حتى يمكن الوصول للقرار الفعال يجب أن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية ومجردة ومفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي وليس مجرد قرارات في موضوعات روتينية وثابتة.
- القرار الفعال ليس قراراً يؤخذ بعدد الأصوات ولكنه قرار يبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة والحوار بينها والاختيار بين التقديرات المختلفة.
- القرار الفعال هو القرار الذي يحقق الهدف منه ويتفق مع أهداف المنظمة ويأخذ في الحسبان إمكانية وطريقة تنفيذه وأن يحظى بقبول منفيده.

# مفهوم اتخاذ القرار

- هو الحكم باختيار الاستراتيجية أو التصرف الذي يعتقد متخذ القرار أنه يقدم الحل الأنسب للمشكلة.
- هو عملية مماثلة تماماً لعملية الإدارة نفسها أو هي لب عملية الإدارة حيث يجب أن تكون مستمدة من منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني

# نتائج

- عملية اتخاذ القرار تمثل لب العملية الإدارية وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها.
- عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى التوصل إلى القرار.
- القرار هو الاختيار الواعي بين البائل المتاحة في موقف معين. و إن لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك قرار ليتخذ.
- عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في ضوء بعض المعايير الموضوعية والشخصية التي يراعيها متخذ القرار.
- اتخاذ القرار يمر بعدة خطوات أو مراحل يحدث خلالها تفاعل بين مجموعة العوامل المادية والبشرية تنتهي باختيار بديل معين ووضع موضع التنفيذ ومتابعة تنفيذه.

# صنع القرار و اتخاذ القرار

- صنع القرار هو العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار بمختلف الحثيات والأسباب. بينما اتخاذ القرار يمثل مرحلة في عملية صنع القرار.

- عملية صنع القرار تعد معادلة أو تساوي العملية الإدارية كلها ويشترك فيها جميع العاملين وهي عملية معقدة تبدأ من تصور المشكلة إلى أن يتم تحقيق الهدف. بينما اتخاذ القرار يمثل مرحلة في عملية صنع القرار وهو وظيفة القائد الإداري.

اتخاذ القرار	صنع القرار	أوجه الفرق
يمثل مرحلة في عملية صنع القرار	أعم و أشمل فهي تمثل عدد من المراحل يتخللها العديد من الأنشطة	درجة الشمول
وظيفة القائد الإداري فقط	يشترك فيه جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية	المستوى الإداري
تنتهي بالوصول للقرار المطلوب	لا تنتهي باتخاذ القرار و إنما بمتابعة القرار حتى يتحقق الهدف منه	متابعة تحقيق الهدف
يتم فيه استخدام المعلومات المجمعة بواسطة القائد الإداري الذي يتخذ القرار على أساسها	يتم فيها تجميع كافة المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرار وتصنيف هذه المعلومات ودراستها وتحليلها	المعلومات
	طويل نسبياً	الوقت المستغرق

# طرق صناعة القرار

- 1- الطرق غير العلمية:
  - طريقة الخبرة و الحكم الشخصي لمتخذ القرار.
  - طريقة المشاهدة أو المحاكاة.
  - طريقة التجربة و الخطأ.



# طرق صناعة القرار

## 2- طريقة التحليل المنطقي:

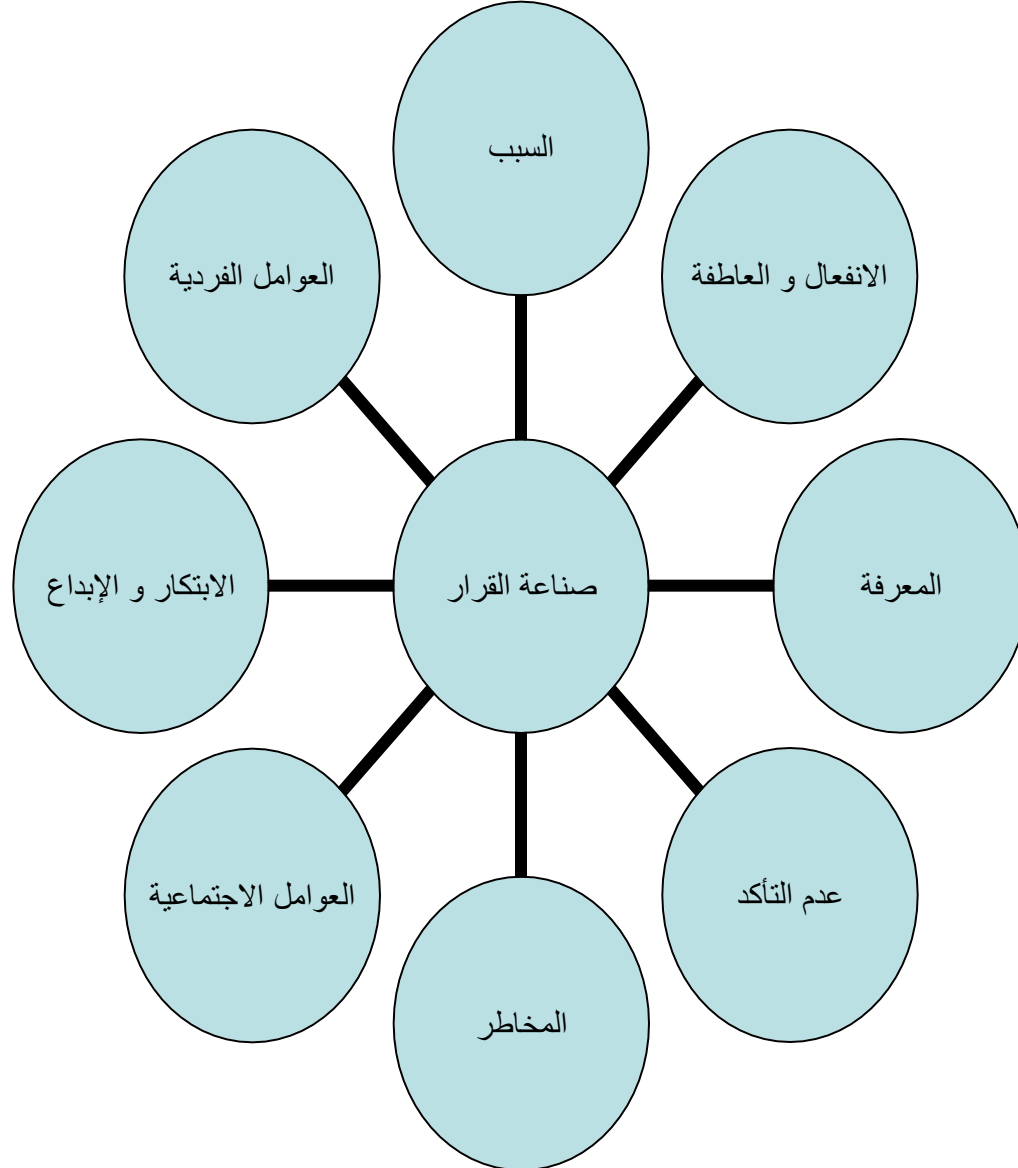
تقوم هذه الطريقة على استخدام المنهج العلمي الموضوعي القائم على التفكير المنطقي غير المتحيز في تحليل العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بالمشكلة بغرض الوصول إلى بعض الاستنتاجات اعتماداً على الدراسة المرتبة والتحليل المنظم والمقارنة والاستنتاج السليم والقياس.

## 3- طريقة التحليل الابتكاري:

تقوم هذه الطريقة على محاولة إيجاد واكتشاف علاقات جديدة بين أشياء أو عناصر أو متغيرات لم يكن بينها من قبل هذه العلاقات، أو دمج عناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها وتكوين نسق جديد منها. و يتم ذلك بغرض الوصول إلى حل مبتكر للمشكلة أو الموقف لا يكون من الممكن التوصل إليه عادةً باستخدام طريقة التحليل المنطقي.

التحليل الابتكاري يركز على التصور والتنبؤ وتوليد الأفكار الجديدة بينما يركز التحليل المنطقي على التحليل والمقارنة والقياس

# العوامل المؤثرة على صناعة القرار



# خطوات أو مراحل صناعة القرار

- تحديد الهدف بدقة.
- تحديد و تشخيص المشكلة.
- تحليل المشكلة.
- تصميم و تطوير الحلول البديلة.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل الأنسب.
- وضع القرار موضع التنفيذ.
- المتابعة.

# تصنيف القرارات

- على أساس وظائف الإدارة: تصنف إلى قرارات تتعلق بالتخطيط، بالتنظيم، بالتوجيه والرقابة.
- على أساس وظائف المنظمة: تصنف إلى قرارات تتعلق بالإنتاج، بالموارد البشرية، بالتسويق... الخ
- على أساس المستوى التنظيمي: تصنف إلى قرارات الإدارة العليا- قرارات الإدارة الوسطى- قرارات الإدارة الإشرافية.
- على أساس الظروف التي يواجهها متخذ القرار: تصنف إلى (قرارات تتخذ في ظل التأكد التام - قرارات تتخذ في ظل المخاطرة - قرارات تتخذ في ظل ظروف عدم التأكد)

# تصنيف القرارات

- على أساس قابليتها للبرمجة: تصنف إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.
- على أساس طبيعة الأهداف التي يعالجها القرار: تصنف إلى قرارات استراتيجية وقرارات تكتيكية.
- على أساس درجة الابتكار: تصنف إلى قرارات ابتكارية - قرارات مرتبطة بحل المشاكل - قرارات روتينية.
- على أساس درجة المشاركة: تصنف إلى قرارات تتخذ من خلال المشاركة وقرارات لا تتخذ من خلال المشاركة.
- على أساس كونها جماعية أو فردية.