

مهارات اتخاذ القرارات

Managerial Decisions Making Skills

الأهداف التعليمية: Learning Objectives

بعد قراءة هذه المحاضرة سيكون القارئ قادراً على الإلمام بالموضوعات الآتية:

١. مفهوم مهارة اتخاذ القرارات الإدارية.
٢. الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذ ه.
٣. أنواع القرارات الإدارية.
٤. مراحل اتخاذ القرار الإداري.
٥. طرق اتخاذ القرارات.

تحصل عملية اتخاذ القرارات كاستجابة من قبل الإدارة لحل مشكلة ما، أي ثمة اختلاف بين الحالة الراهنة والحالة المرغوب بها، والتي تتطلب مراعاة بدائل أخرى للفعل، فكل مشكلة تتطلب التفسير والتحليل والتقييم وجمع المعلومات حولها.

وتعد عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير وتمثل قدرة المدير على اتخاذ القرارات ما يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

١. مفهوم مهارة اتخاذ القرارات:

- تعرف مهارة اتخاذ القرارات بأنها:
- قدرة المدير على اختيار بديل واحد من بديلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال مدة زمنية معينة في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية ووفق الموارد المتاحة للمنظمة.
- ويعني مما تقدم: أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب قدرات محددة يجب أن تتوافر في المدير تؤهله لاتخاذ قرارات إدارية صائبة ورشيدة.
- أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب وجود بديلين أو أكثر للاختيار منها.
- الاختيار يكون على أسس موضوعية مثل التكلفة، الربح، الوقت.
- اختيار البديل الأفضل أو المناسب.

٢. الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذ

عناصر المقارنة	عملية صنع القرار	اتخاذ القرار
درجة الشمولية	أعم وأشمل	يمثل مرحلة من مراحل صنع القرار
المستوى الإداري	جميع العاملين في جميع المستويات	وظيفة القائد الإداري
متابعة تحقيق الهدف	لا تنتهي باتخاذ القرار وإنما بمتابعة القرار حتى ينفذ	تنتهي عملية اتخاذ القرارات بالوصول إلى القرار المطلوب
المعلومات	يتم تجميع كافة المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات	يتم استخدام المعلومات المجمعة بواسطة القائد الإداري الذي يتخذ القرار على أساسها
الوقت المستغرق	طويل نسبياً	قصير نسبياً

٣. أنواع القرارات الإدارية:

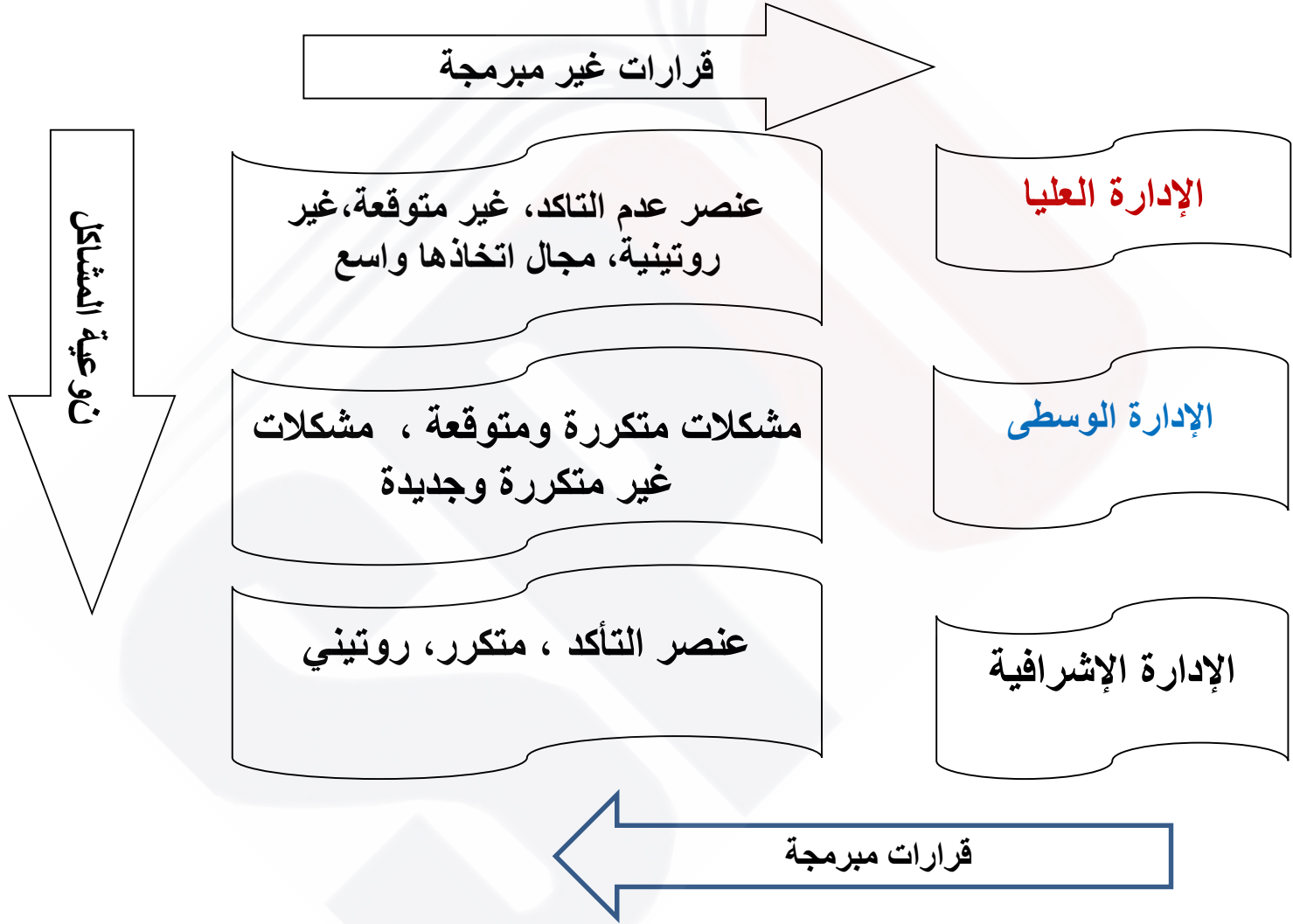
ويمكن تصنيفها بالاعتماد على عدة معايير، منها:

أ. القرارات المبرمجة: تتصف بأنها روتينية تكرارية تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر وتتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعه ومعروفة مسبقاً مثل: الموافقة على طلب إجازة أو مغادرة أو صرف مبلغ مالي أو مراقبة الموظفين وصيانة الآلات وتمتاز هذه القرارات بأنها:

- بسيطة، وتعتمد على معلومات مؤكدة نسبياً.
- متكررة، تتم وفق وجود إجراءات ومعايير جاهزة.
- لا تحتاج إلى تفكير وجهد ذهني كبير.
- تتخذ عادة من قبل الإدارة الدنيا.

ب. القرارات غير المبرمجة: وتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة و لا يمكن حلها بقرارات فورية حيث تحتاج إلى تفكير وابداع الإدارة، مثل هذه القرارات المتعلقة بخفض الانتاجية أو تغيير أسلوب تقديم الخدمات للزبائن أو انشاء مشروع معين وتمتاز هذه القرارات:

- معقدة وغامضة، تحصل في بيئة متغيرة غير مؤكدة نسبياً
- غير متكررة ، ولا توجد اجراءات ومعايير جاهزة تتخذ من خلالها.
- تحتاج إلى جهد ذهني كبير، و تتخذ من قبل الادارة العليا.
- تستخدم الأساليب الحديثة مثل بحوث العمليات ونظرية الاحتمالات



ب. القرارات حسب بيئة القرار الإداري:

-القرارات في حالة
المخاطرة (عدم التأكد):
حيث يواجه متخذ القرار
العديد من الاحتمالات.

-القرارات في حالة
التأكد:
حيث تتوافر كافة
المعلومات والبيانات
لمتخذ القرار.

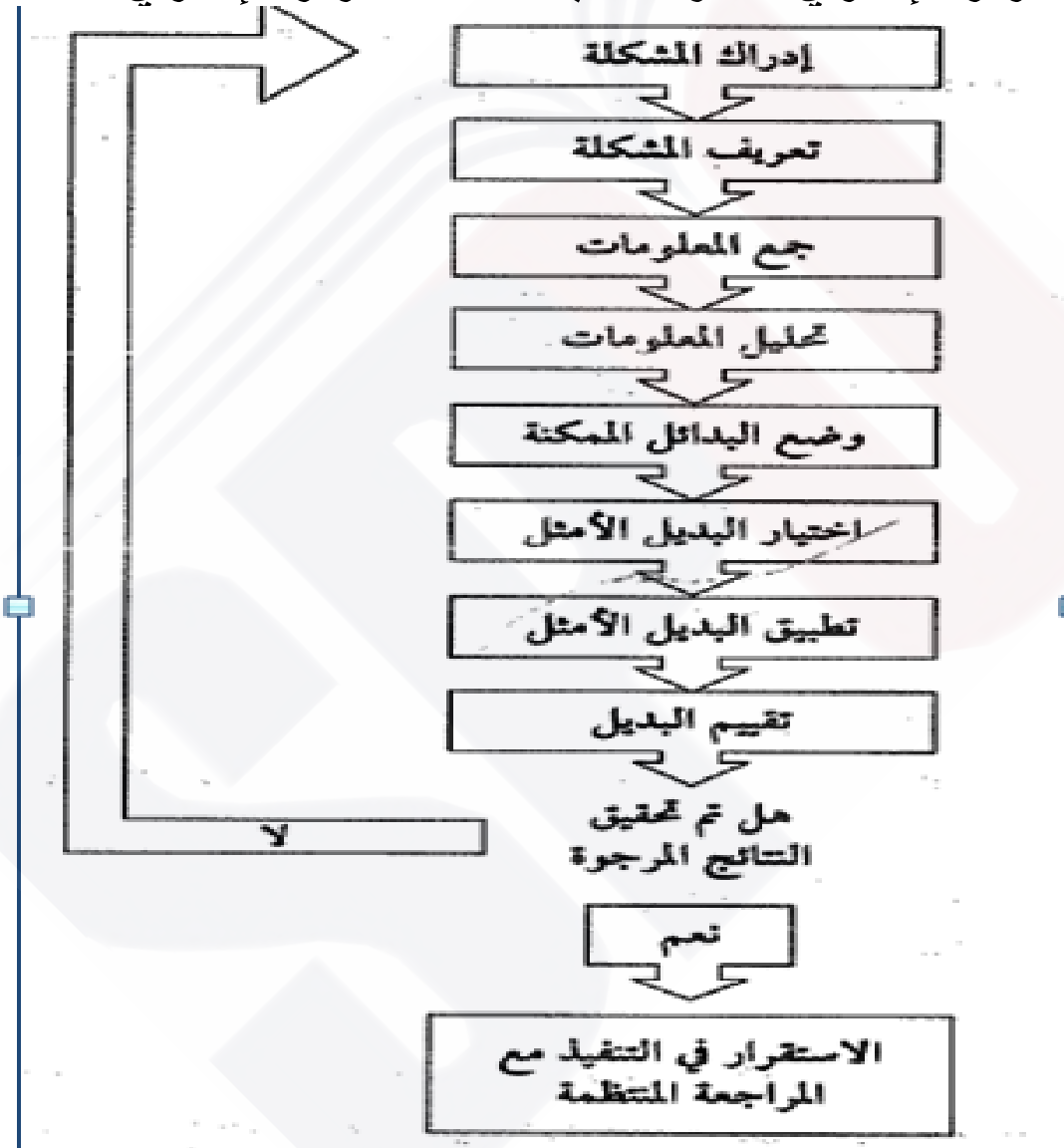
ت. على أساس المستوى التنظيمي

- مستوى الإدارة الوسطى
مثل: القرارات التي تتعلق
بترجمة الأهداف والسياسات
والخطط التي تضعها الإدارة
العليا إلى خطط وبرامج
والإشراف على تنفيذها.

- على مستوى الإدارة
العليا المتعلقة برسم
السياسات ووضع
الخطط والبرامج طويلة
المدى.

- على مستوى الإدارة
الإشرافية كتلك التي يتخذها
المشرفون ورؤساء الشعب
في مواقع العمل.

٤. مراحل اتخاذ القرار الإداري: تمر عملية اتخاذ القرار الإداري عادة بالمراحل الآتية:



أ. إدراك المشكلة:

تعني المشكلة ظهور انحراف عما هو مخطط له. أي ظهور أعراض مرضية في مجال العمل تلفت نظر متخذي القرار على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة الاستجابة. أي أن الإدارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في النظام الإداري يستوجب التدخل للحل.

ب. تعريف المشكلة: وتحديد هويتها، أي سبب الأعراض. فمثلاً مشكلة سرعة دوران العمالة الخاصة بالموارد البشرية.

ت. جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة: في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات التي قد تسهم في فهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي حلها 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 بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

ث. تحليل المعلومات:

- يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في اطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. 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 هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء و المرؤوسين لحل تلك المشكلة؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

ج. تحديد بدائل حل المشكلات:

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل، كما في طريقة العصف الذهني مثلاً.

ح. اختيار البديل المناسب: بعد مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حده وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي قائمة بمعايير اختيار البديل الأمثل أو الأنسب:

- ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الانتاجية.
- يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل.
- تدعمه وتقبله الإدارة العليا.
- شارك فريق العمل في إعداده.
- يوفر في الوقت.
- يحقق الهدف من تطبيقه.

من الطرق العلمية المساعدة في اختيار البديل:

- شجرة القرارات، البرمجة الخطية، المسار الحرج (شبكة بيرت)، تحليل التعادل، المباريات الإدارية، نماذج المخزون.

خ. تطبيق البديل: لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الادارية من اعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الاجراءات والمتغيرات التنفيذية وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفعالية والخطة التنفيذية يجب أن تشمل مايلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد زمن تنفيذ الخطوات والمراحل.
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- د. تقييم التنفيذ: تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ وتشمل عملية التقييم الجوانب التالية:
 - درجة تحقيق الهدف.
 - التقييم الذاتي للأداء.
 - التداعيات غير المتوقعة لتنفيذ البدائل.

٥. طرق اتخاذ القرارات:

يمكن التمييز بين الطرق التالية لاتخاذ القرارات:

أ. الطرق غير العلمية:

- طريقة الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي .
- طريق المشاهدة أو المحاكاة، أي تقليد الآخرين في اتخاذ قرارات مشابهة لهم.
- طريقة التجربة والخطأ: يتخذ المدير قرارات غير مدروسة وينظر النتيجة التي قد تكون إيجابية أو سلبية.

ب. طرق التفكير والتحليل الابتكاري:

وهي طريقة تقوم على إيجاد واكتشاف علاقات جديدة بين أشياء أو عناصر أو متغيرات لم يكن بينها علاقة من قبل، بغرض الوصول إلى حل مبتكر للمشكلة التي تواجه المدير، وهذه الطريقة تعتمد على التصور والتنبؤ وتوليد الأفكار الجديدة.

ومن هذه الطرق نذكر الآتي:

- العصف الذهني: Brain Storming

أو توليد الأفكار أو استمطار العقل ، ومصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداماً، لأن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة لها، فهو يعمل على توليد أفكار جديدة تسهم في الوصول إلى الهدف . كما يستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة ، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية .

ويعرّف صاحب الفكرة أسبورن ALEX OSBORN العصف الذهني على أنه: مؤتمر إبداعي ذا طبيعة خاصة من أجل إنتاج قائمة من الأفكار يمكن أن تستخدم كمفاتيح لحل المشكلة .

أسلوب دلفي:

وهو ما يعرف بالاجتماع عن بعد حيث تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، ولكنه يحتاج إلى وقت طويل، انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير، وهو يناسب المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل:

التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

ج. الطرق الكمية ومنها:

شجرة القرارات، البرمجة الخطية، المسار الحرج (شبكة بيرت)، تحليل التعادل، المباريات الإدارية، نماذج المخزون.

• تمرين على اتخاذ القرارات

- هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات؟
- إذا أجبت على سبعة من الأسئلة التالية بإجابات صحيحة فأنت تملك الحد الأدنى لهذه القدرة وإذا لم تتمكن من ذلك فعليك أن تعمل على تنمية هذه القدرة وزيادة معرفتك الإدارية.
- أجب بنعم أو لا بينك وبين نفسك بصدق وتجرد؟
- هل تبني قراراتك على معرفة تامة بحقيقة المشكلة المطروحة؟
- عندما تتردد في مسألة ما هل يظهر هذا التردد لمرووسيك؟
- هل تميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتك في كثير من الأحيان؟
- هل تتردد كثيرا في قراراتك بعد اتخاذها وتقرر شيئا آخر؟
- عندما تتخذ قرارا أو تشرع في اتخاذه هل يساورك الشك في صحته؟
- بعد أن تتخذ قرارا هل تتابعه لتتأكد من أن المسؤولين عن تنفيذه يعرفون ما يطلب منهم؟
- عند تحمل أحد العاملين مسؤولية تنفيذ أحد القرارات هل تخوله السلطة اللازمة للتنفيذ؟
- هل تميل إلى التعصب لرأيك أو تحيز لفكرة أو شخص ما عندما تتخذ بعض قراراتك؟
- هل تخشى المساءلة من المستوى الإداري الأعلى عندما يكون قرارك متعارضا مع آراء بعض الرؤساء أو العاملين؟
- هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل إذا اتخذت قرارا وكان خاطئا؟

انتهت المذاكرة التاسعة