

## صناعة القرارات

### Decisions making

مقدمة :-

تواجه مختلف المؤسسات الاقتصادية مواقف ومشاكل تحتاج الى اتخاذ قرارات بشأنها تتفاوت من حيث الاهمية والصعوبة فبعضها روتينية والآخرى قد تتوقف عليها حياة المؤسسة بحيث يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها ، لكن قبل اتخاذ القرار لا بد من صناعته فيجب أتباع سلسلة من الخطوات حتى تحل المشكلة.

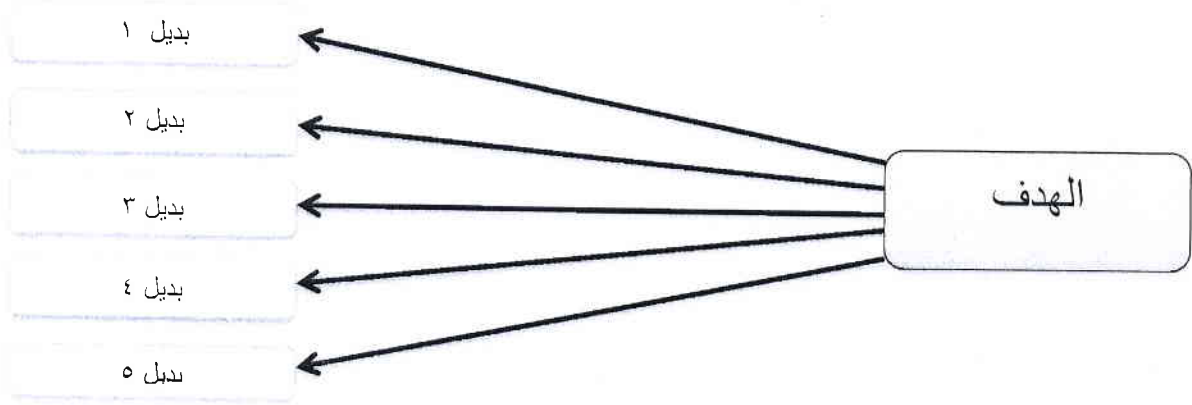
عملية صناعة القرار مستمرة استمرار العملية الادارية نفسها فهي ملازمة لجميع وظائف الادارة من التخطيط والتنظيم والمراقبة وبالتالي لا بد من أن تكون صائبة فقد تكون القرارات متخذة من قبل فرد واحد أو من قبل مجموعة من الافراد ( طلبا للرأي) ومما لا شك فيه ان القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف (أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية).

### أهم الجوانب الواجب معرفتها في عملية صنع القرار

- ١- ما المقصود بصنع أو اتخاذ القرارات .
- ٢- مراحل صنع واتخاذ القرارات ،
- ٣- دور الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات،
- ٤- المشاركة في صنع القرار .
- ٥- الجوانب السلوكية في صنع واتخاذ القرارات .
- ٦- الاخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات .

أولاً:- المقصود بصنع القرارات (ماهو صنع القرار).

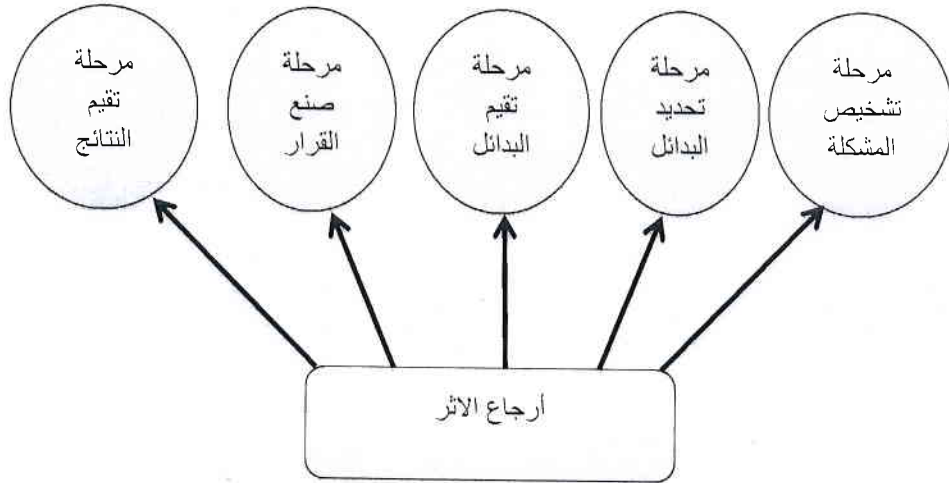
يمكن تعريف عملية صنع القرار بصورة مبسطة على انه اختيار ل احد البدائل في ظل ظروف غير مؤكدة وهو من المهام الجوهرية للمدير وتتضح اهميتها مع وجود العديد من الاهداف والبدائل المطوب المفاضلة بينها وكما مبين بالشكل التالي:-



شكل رقم (١) يجب اختيار بديل واحد لتحقيق الهدف المطلوب

ثانيا :- مراحل صنع واتخاذ القرارات الادارية

الشكل التالي يوضح مراحل صنع واتخاذ القرار



شكل رقم (٢) مراحل صنع وأتخاذ القرار

## ١-مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة.

ما هو الموجود وماذا يجب ان يكون اي معرفة الظواهر الحقيقية للمشكلة والظواهر غير الحقيقية بحيث يجب التعامل مع المشكلة الحقيقية وليس مع الظواهر او اعراض المشكلة ويمكن الاعتماد على بعض الادوات للتعامل مع المشكلة وتحليلها ومن اهم ادوات تحليل المشكلة ( ادوات تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة ) وتحليل القوة الدافعة والقوة المانعة وأيهم أفضل للتوصل الى مواطن القصور واسبابه الحقيقية ويجب تحديد الهدف المطلوب الوصول اليه .

## ملاحظة :- هنالك فرق بين تحليل المشكل وصنع القرار

فقد تحل المشكلة بدون اتخاذ اي قرار كما يمكن ان تتخذ قرارات بدون ان تحل المشاكل مثال على ذلك تأخر الموظفين يجب معرفة سبب التأخير فقد يكون السبب خارج نطاق المشرف لذلك لايمكنه فعل شئى سوى أبلغ الادارة العليا .

## ٢-مرحلة تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة .

في هذه المرحلة يفضل تحديد عدد كبير من البدائل ويجب ان تكون هنالك مشاركة من المرؤوسين والمختصين في هذا المجال وهذه المرحلة تعتمد على التنبؤ والابتكار ومن الطرق المستخدمة (طريقة دلفي ، الانطلاق الفكري).

## ٣ - مرحلة تقييم البدائل

في هذه المرحلة يتم تقييم كل بديل على حدة في ضوء تحقيقه للاهداف المطلوبة مع مراعات العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد والاثار المترتبة على التنفيذ .

## ٤-مرحلة اتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ .

وهي من اصعب المراحل التي يمر بها المدير عند اتخاذ القرار حيث يتم اختيار أحد (افضل ) بديل مع ملاحظة انه ليس من الضروري أن يحقق البديل (100% ) من الحلول ولاكنه يعتبر أفضل البدائل في الظروف المتاحة .

- ٥- متابعة تنفيذ القرارات وتعميم النتائج وتصحيح المسار .  
أهمية هذه الخطوة لمعرفة وتأكيد تحقيق الاهداف المطلوبة عند استخدام البديل  
ومعرفة الجوانب السلبية التي قد تنشأ عند استخدام ذلك البديل .  
يمكن تكرار الخطوات السابقة لحين الوصول الى المطلوب.

## انواع القرارات :-

يمكن ان تصنف القرارات الى:

### أ- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

القرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية والمتكررة مثل ( الجرد السنوي ، قرار تعيين موظف جديد ، قرار الصيانة الدورية )

اما القرارات غير المبرمجة فهي القرارات التي ليس لها طبيعة متكررة وتتأثر بعدة عوامل متنوعة ومختلفة مثل (قرار انشاء فرع جديد للمنظمة )

ب-القرارات الاوتقراطية ( الانفرادية ) والقرارات الديمقراطية ( قرارات بالمشاركة ) .

ج-القرارات السياسية والقرارات الاقتصادية والمالية و لاجتماعية اي حسب مجالها .

د- القرارات القومية والقرارات الدولية ( أي تصنف طبقا لمستوى اتخاذها ) .

هـ- القرارات الكيفية ( الوصفية ) والقرارات الكمية ( المعيارية ) أي طبقا لاساليب اتخاذها .

و- القرارات الاستراتيجية ( الحيوية ) والقرارات التكتيكية والقرارات التنفيذية اي تصنف

وفقا لاهميتها .

ي- القرارات المتعلقة بالعنصر البشري وقرارات تتعلق بالوظائف الادارية وقرارات

تتعلق بالنواحي الادارية ، اي تصنف وفقا للوظائف الاساسية بالمنظمة .

### أهمية القرارات في الادارة :-

١- تعتبر من المهام الجوهرية للمدير بحيث ان قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي

تميزه عن بقية الاشخاص داخل المنظمة .

٢- تعدد وتعقيد الاهداف التي تشهدها المنظمة الادارية الحديثة ووجود التعارض بينها أحيانا مما زاد المشاكل التي تواجهها الادارة وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل .

٣- بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الادارية بل يتوقف العمل كله .

### الفرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار

- صنع القرار يتضمن تحديد المشكلة وتحليل المعلومات الخاصة من كل النواحي ( تحليل
- اسباب - الطرق - المصادر والتقنيات - استنباط الحلول وتقييم البدائل وأسترجاعها ) .
- أما اتخاذ القرار فهو المرحلة ضمن مراحل صنع القرار وغالبا ما يشار اليه بمرحلة اختيار البديل المناسب ، فهو ناتج عملية صنع القرار .

### أساليب المشاركة في صنع القرار

#### أ- الاساليب العادية

##### ١- نظم الاقتراحات .

تعتبر ابسط انواع المشاركة وهي غير مكلفة حيث يسمح بموجبها للعاملين بأبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة ووضعها في صندوق الاقتراحات والذي يثبت في مكان خاص واضح ومعلوم للجميع واستخدام الصندوق غير محدد بمناسبة.

##### ٢- الاجتماعات .

يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة كما يتم إتاحة المعرفة لكل عنصر في المنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط أو اعمال وبالتالي التعرف على مشاكل واحتياجات العاملين وتوصيل الاوامر للعاملين.

٣- اللجان .

هي عبارة عن عدد من الاشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الواجبات والصلاحيات ويتم اختيارهم رسميا من قبل الادارة لدراسة مشكلة معينة لغرض وضع الحلول المناسبة بخصوصها وقد يستمر أعضاء اللجنة لفترة اطول لغرض المتابعة .

٤- المجالس .

المجالس تشبه اللجان وهي عبارة عن تشكيلات ادارية ذات مهام خاصة وهي تختلف عن اللجان من عدة نواحي فمثلا المجالس تشكل بمستوى اداري عالي ولا بد من أن تكون قريبة من قمة التنظيم ، ويتخصص المجلس بالقضايا التي تتسم بالشمولية والعموم .

٥- المقابلة .

تكون عبارة عن دعوة المرؤسين المختصين من قبل الرئيس ودعوة زملائه في العمل احيانا لغرض التباحث معهم بشأن المشكلة الجاري دراستها وقد تكون عن طريق زيارتهم في مكاتبهم الخاصة .

٦- الاتصال الهاتفي .

في بعض الحالات تكون المشكلة بحاجة الى ايجاد حل بأسرع وقت ممكن لذلك يتم التبادل بالرأي عن طريق الهاتف لان المسؤولين يكونون في أماكن متباعدة ولا يمكنهم التجمع في وقت قريب . أو قد يرى المدير أن الاجتماع يضيع وقتا ثمينا ، لذلك يتم الاستعاضة عن الاجتماع بالاتصال الهاتفي .

ب- الاساليب الحديثة.

١- أسلوب دلفي :

تكون عملية معالجة وحل مشكلة معينة من خلال مجموعة من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصال مثل قوائم الاستفتاء لاخذ آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من متخذي القرار من

ضمنهم وقد يتم أخفاء هوية الخبراء ، وتكون الآراء عبارة عن إجابات تذهب إلى لجنة تدير لغرض أعداد تقرير يتم عرضه مجدداً على الخبراء لغرض إبداء الرأي النهائي وتلخيصه ثم بعد ذلك يذهب إلى اتخاذ القرار ، وهذا الأسلوب من شأنه تخفيض بعض الضغوط على المتخصصين في عملية إبداء الرأي المناسب .

#### ٢- طريقة العصف الذهني :

تسمى أحياناً بطريقة الزوبعة العقلية ، وهي من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال ، حيث يتم دعوة مجموعة من الخبراء ( يتراوح عددهم بين ستة إلى اثنا عشر عضواً ) ويتم طرح المشكلة مباشرة عليهم والغرض من ذلك الحصول على نوع من الأفكار الابتكارية الجديدة والمتعلقة بحل المشكلة ، ولا يتم تحديد أو عرض المشكلة عليهم قبل الجلسة .

#### ٣- طريقة الجماعات الاسمية :

تسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم ذلك على الورق ، وهي خليط مابين دلفي والعصف الذهني ، حيث يتم طرح أفكار المدير أولاً ثم يقوم الأعضاء بتدوين آرائهم والبدائل التي يرونها مناسبة ولكل عضو على حدة وبصورة مستقلة ثم تكتب الحلول على السبورة من دون عرض أسم العضو ليتم تحديد وترتيب الأفكار ، ثم بعد ذلك تحديد القرار الذي يحصل على أعلى أولوية .

#### ٤- طريقة فيليبس :

في هذه الطريقة يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد ولكل مجموعة فرعية رئيس ، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية . ثم تقوم كل مجموعة بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة ، وبعد ذلك تقيم الأفكار على مستوى كل مجموعة لاختيار الأفضل من بين الحلول ( البدائل ) ، ثم يقدم الرؤساء الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها ليتم الوصول إلى أفضل حل من بين كل الحلول ، تمتاز هذه الطريقة بأنها تفصل مرحلة تقديم

الافكار عن مرحلة التقييم لكنها قد تستغرق وقتا طويلا مما يدفع المجموعة لاختيار بديل مقبول من بين البدائل.

٥- طريقة الرنجي اليابانية .

تستخدم هذه الطريقة في المنظمات اليابانية ، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات ، حيث يتم احالة المشكلة الى ادنى الاقسام في المؤسسة الادارية والتي تكون مسؤولة عن تنفيذ القرار بالدرجة الاولى، ثم يجتمع المسؤولون ليتخذون قرارا موحدًا جماعيا بعد مواجهة افراد القسم وجها لوجه واذا وافق الافراد يوضع الحل ثم يختم بالموافقة ثم يرفع الى الادارة ذات المستوى الاعلى حيث يتم دراسة الحلول المرفوعة واختيار الافضل من بينها ثم يختم بالموافقة ويرفع الى المستوى الاعلى ويستمر بالارتفاع الى المستوى الاعلى وهو مدير المنظمة .

الاجراء الشائعة في صنع واتخاذ القرار .

- **المكابرة** : وهي عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئ والاستمرار في تنفيذه .
- **التردد** : وهي حالة عدم الاطمئنان والخوف من الوقوع في الخطأ وتضيع الوقت لحين الحصول على معلومات مؤكدة .
- **اتخاذ أي قرار** : على اعتبار لاتخاذ أي قرار أفضل من لاشيئ .
- **الاصرار** : على أرضاء الاطراف.

**مساهمة بحوث العمليات مدخلا كميًا في حل مشاكل الادارة .**

يعد الاستخدام المباشر للارقام والعلاقات الرياضية والاساليب والادوات الكمية حلقة الوصل في هذا المدخل التي تأتي ضمن مايسمى ببحوث العمليات ، ويفسر بحوث العمليات بوصفها مدخلا كميًا لدراسة المشاكل الادارية كافة من خلال النظر الى المشكلة من زاوية كمية وبعبارة توّطر المشكلة لتكون أنموذجا وتتضح أهمية بحوث



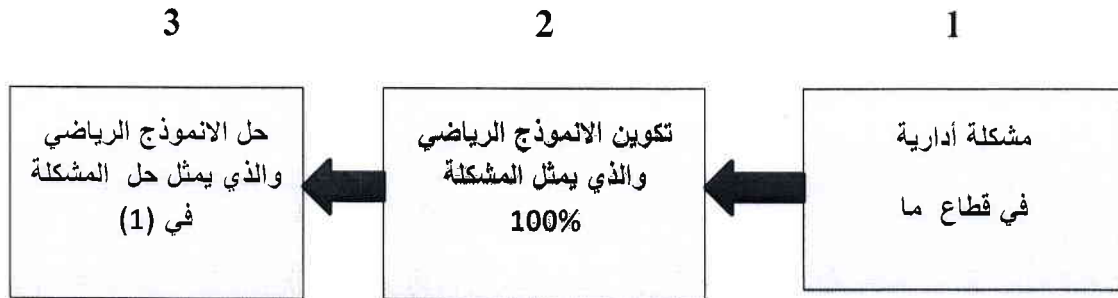
العمليات مدخلا كليا أيضا لدراسة المشاكل الادارية في الواقع العملي لمنظمة الاعمال من خلال المور التالية :-

١- تسهم بحوث العمليات في تقريب المشكلة الادارية الى الواقع بموجب صيغ علمية مبسطة ونماذج رياضية .

٢- عرض النماذج في مجموعة من العلاقات الرياضية بالشكل الذي يوضح الفرص المختلفة (البدائل) لعملية اتخاذ القرارات وبما يسهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها .

٣- تعميم المعايير القياسية والمثالية لاتخاذ القرارات ، من خلال وضع انموذج رياضي يمكن تطبيقه في المستقبل .

أن هذه الصورة المتكاملة تقرب الحالة الى مايسمى بالادارة العلمية ( Management Science ) وهي التسمية التي أطلقت على بحوث العمليات بوصفها منهج عمل علمي ، والرسم البياني يوضح ماتقدم .



شكل رقم (٣) اسلوب بحوث العمليات

أهم شروط تطبيق بحوث العمليات :-

١- محدودية الموارد Limited resources

اي وجود محدودية في الموارد التي تستعملها المنظمة سواء في الانتاج او التجارة حيث توجد صعوبة في الحصول عليها .

٢- تعدد البدائل

حيث يوجد اكثر من بديل او طريقة يمكن بموجبها استغلال الموارد مثل المواد التي تدخل في تصنيع المنتج حيث يوجد اكثر من طريق لاستغلال الموارد .

بعض اساليب بحوث العمليات :

١ اسلوب البرمجة الخطية وبرمجة باعداد صحيحة.

٢-اسلوب نماذج النقل .

٣-اسلوب شبكات الاعمال

٤-اسلوب السيطرة على الخزير

٥-اسلوب تحليل ماركوف

٦-اسلوب خطوط الانتظار

البرمجة الخطية :

مثال :

تنتج احدى الشركات نوعين من السلع نوع A ونوع B تصنع كل سلعة على ثلاث مراحل كل مرحلة في احد الاقسام الثلاثة الموجودة في الشركة ، فإذا كان تصنيع السلعة A يحتاج الى ساعتين عمل في القسم الاول وساعة عمل في القسم الثاني واربع ساعات عمل في القسم الثالث ويحتاج تصنيع السلعة B الى ساعتين عمل في كل قسم كما ان عدد الساعات المتاحة في القسم الاول ( ١٦٠ ) ساعة عمل اسبوعيا وفي القسم الثاني ( ١٢٠ ) ساعة عمل اسبوعيا وفي القسم الثالث ( ٢٨٠ ) ساعة عمل اسبوعيا واذا كان ربح الوحدة الواحدة من السلعة A هو (٢) دولار ومن السلعة الثانية B هو ( ٣ ) دولار ، المطلوب بناء نموذج برمجة خطية لتحديد حجم الانتاج الذي يحقق اعظم ربح للشركة .