



معاً نصنع التميز



الفصل الثاني

عشر



معاً نصنع التميز



اتخاذ القرارات الإدارية

الأستاذ الدكتور

محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

كلية التجارة - جامعة القاهرة



معاً نصنع التميز



(وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعاً وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا
نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ
قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَاناً)

(وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ
وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ)



المحتويات

مفهوم وطبيعة القرار الإداري

أنواع القرارات

خطوات اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات ونظم المعلومات.

العوامل النفسية والسلوكية في اتخاذ القرارات.

طرق ومناهج اتخاذ القرارات



المحتويات

مشاكل اتخاذ القرارات.

أسلوب تحسين عملية اتخاذ القرارات.

سلطة اتخاذ القرارات والسلوك الإنساني

اتخاذ القرارات ونظم المعلومات.



معاً نصنع التميز



أولاً: مفهوم وطبيعة القرار الإداري:

القرار يعني الاختيار من بين البدائل لتحقيق هدف معين أو لحل مشكله معينة، وهذا بالطبع يعني اختيار أفضل البدائل في ظل ما هو متاح من معلومات وبيانات، على أن يكون هذا البديل الذي يتم اختياره متمشياً مع الخطط والأهداف والسياسات والاستراتيجيات المعمول بها في المنظمة.



معاً نصنع التميز



أولاً: مفهوم وطبيعة القرار الإداري:

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار



ثانيا: أنواع القرارات:

هناك تقسيمات عديدة للقرارات نوضح منها ما يلي:

١- يمكن أن نقسم القرارات طبقا لمعدل تكرارها إلى:

أ- قرارات جديدة أو قرارات أساسية و القرارات روتينية متكررة:





قرارات جديدة أو
قرارات أساسية

وهي القرارات التي تتعلق بالأجل الطويل مثل القرارات الخاصة بنوع نشاط المنظمة والقرارات الخاصة بتحديد موقع المصنع والقرارات الخاصة بتحديد ماهية المنتجات التي سوف يتم إنتاجها وهذه القرارات لا تتكرر كثيرا والخطأ فيها يعتبر مكلفا للغاية إذ يحقق خسائر جسيمة.

قرارات روتينية
متكررة

وهذه القرارات تتكرر كثيرا وتحتاج إلى القليل من البحث والدراسة والتفكير على عكس القرارات الجديدة التي تحتاج إلى بحث ودراسة متعمقة ويلاحظ أن الخطأ في القرارات الروتينية أقل ضررا مما هو عليه في القرارات الجديدة .



٢- ويمكن تقسيم القرارات إلى قرارات شخصية وقرارات تنظيمية

فالفرد المدير في منظمة معينة يتخذ قرارات بحكم وجوده في مستوى تنظيمي معين بالمنظمة وهذا الشخص يتخذ قرارات شخصية خاصة به ولا تتبع من موقعة الوظيفي في المنظمة.





٣- ويمكن أن تقسم القرارات طبقا لنوع النشاط الذي تتخذ

القرارات بخصوصه

مثال ذلك قرارات في مجال الإنتاج ، وقرارات في مجال التسويق ،
قرارات في المجال المالي وقرارات خاصة بنشاط الأفراد وقرارات خاصة
بالمشتريات وقرارات خاصة بالتخزين وقرارات خاصة بالنقل وهكذا.



www.almohamady.com



ثالثا: خطوات اتخاذ القرارات

١- تحديد المشكلة والأهداف.

٢- تحديد البدائل لحل
المشكلة.

٣- تقييم البدائل المتاحة.

٤- اختيار أفضل البدائل.

٥- تنفيذ القرار.

٦- المتابعة.





معاً نصنع التميز



١. تحديد المشكلة والأهداف:

ويستخدم المدير في هذه المرحلة نوعين مختلفين من البيانات وهما:

البيانات الثانوية

البيانات أولية



أنواع المشكلات:

المشكلات التنظيمية (خاصة بالمؤسسة) ومجالاتها
هي:

مشكلات شخصية:

١- بيئة العمل

٢- الأمان الوظيفي

٣- فرص النمو الشخصي





الرغبة والتحدي في العمل

المؤثرات الخارجية

المشكلة الحقيقية والعرضية

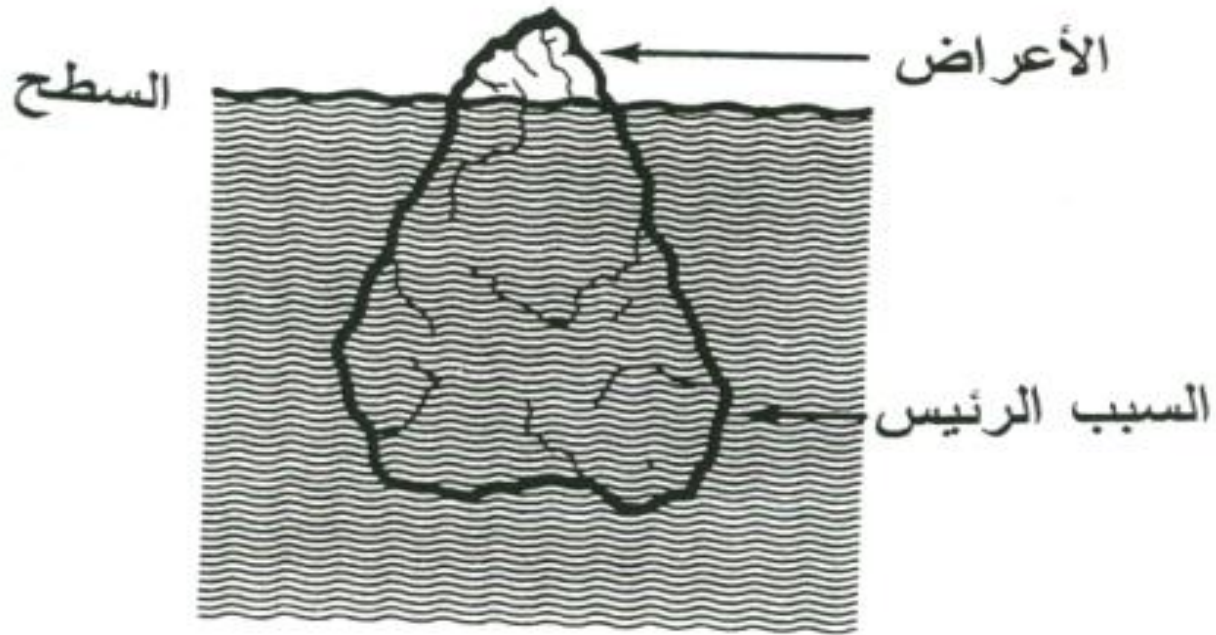
واحذر الخلط بين

المشكلة الحقيقية... وهي العقبة الرئيسية التي تعوق تحقيق الأهداف

المشكلة الفرعية... وهي عرض مؤقت ينبع من المشكلة الحقيقية.

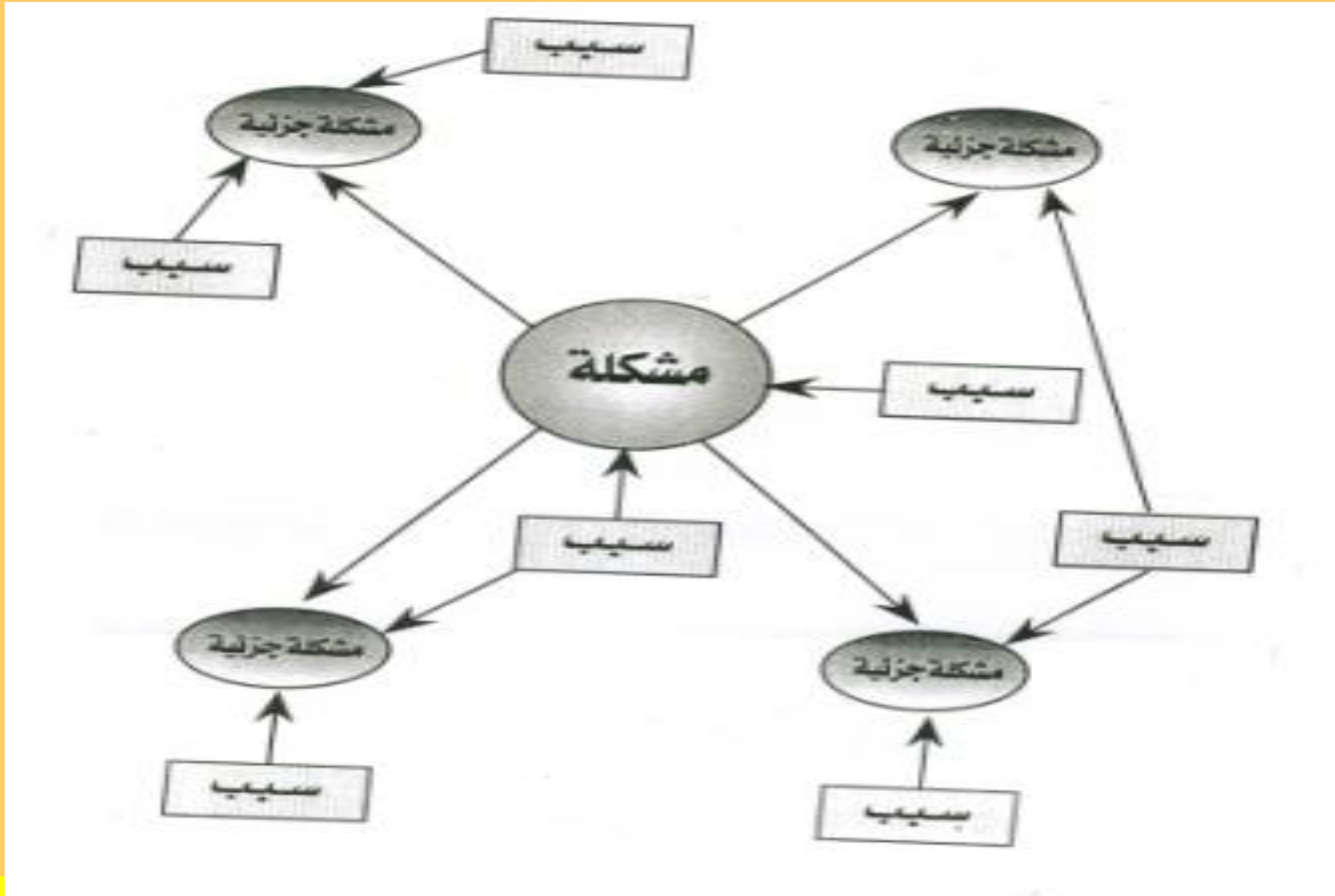


هل تتذكر ما حدث لسفينة تيتنك





ويمكن تصنيف المشكلات كالآتي:





مشكلات فى التنفيذ-----وهى الانحراف عن المعايير
المحددة

مشكلات فى الإنجاز-----وهى ما يمنع من الوصول إلى وضع
أفضل.

وهناك تقسيمات أخرى وهى-----متفاقمة ، متلاشية ،
ثابتة ، مفاجأة ، متوقعة ، متكررة ، نادرة ، جماعية ، فردية ،
حديثة ، وقديمة.





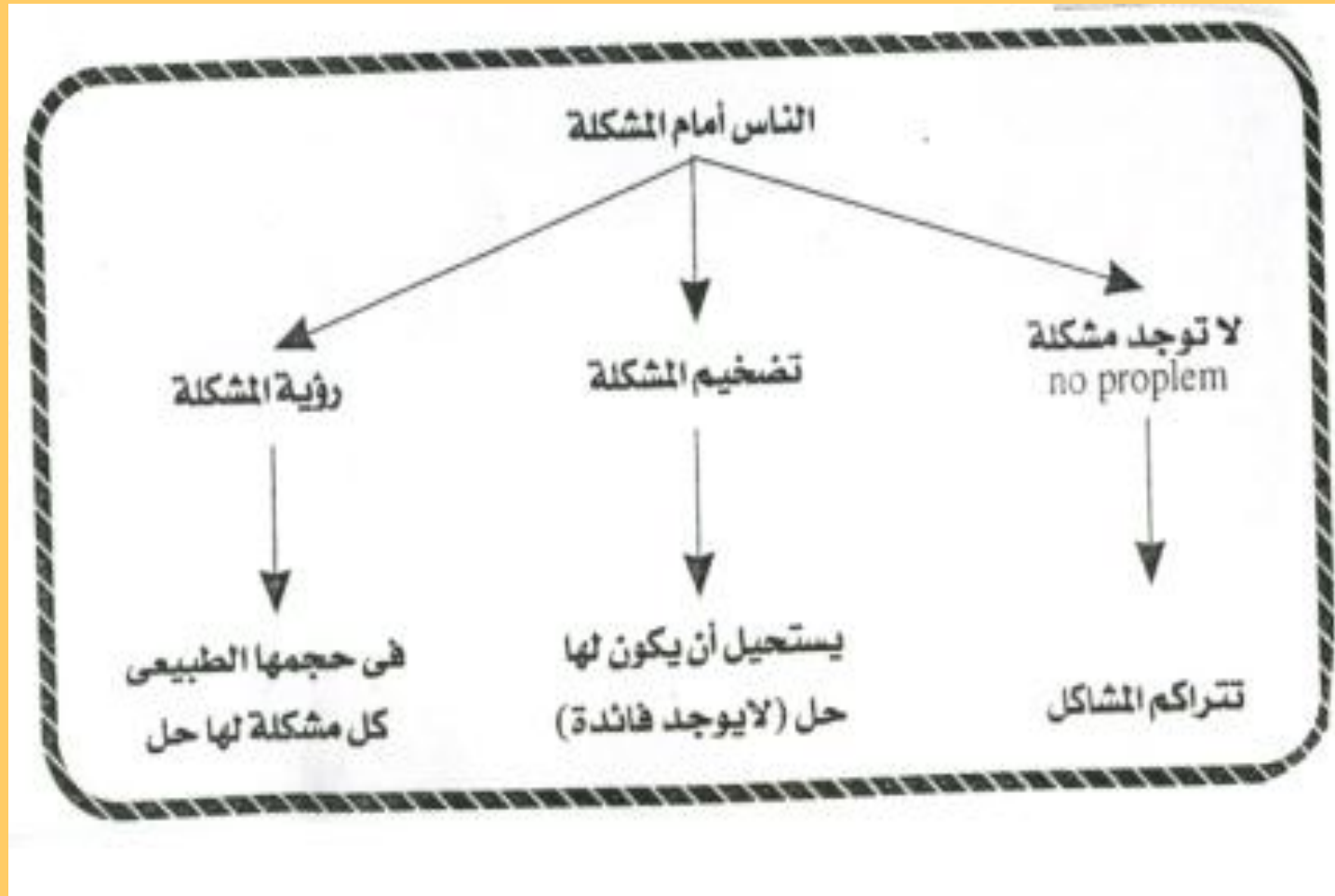
ويمكن تقسيم الناس أمام المشكلة حيث من الممكن التفاعل معها بالطريقة الآتية:

١- لا توجد مشكلة --- مما يؤدي إلي تراكم المشاكل.

٢- تضخيم المشكلة --- مما يستحيل معه حل المشكلة (لا يوجد فائدة).

٣- رؤية المشكلة --- تكون المشكلة في حجمها الطبيعي وبالتالي نجد لها الحل.





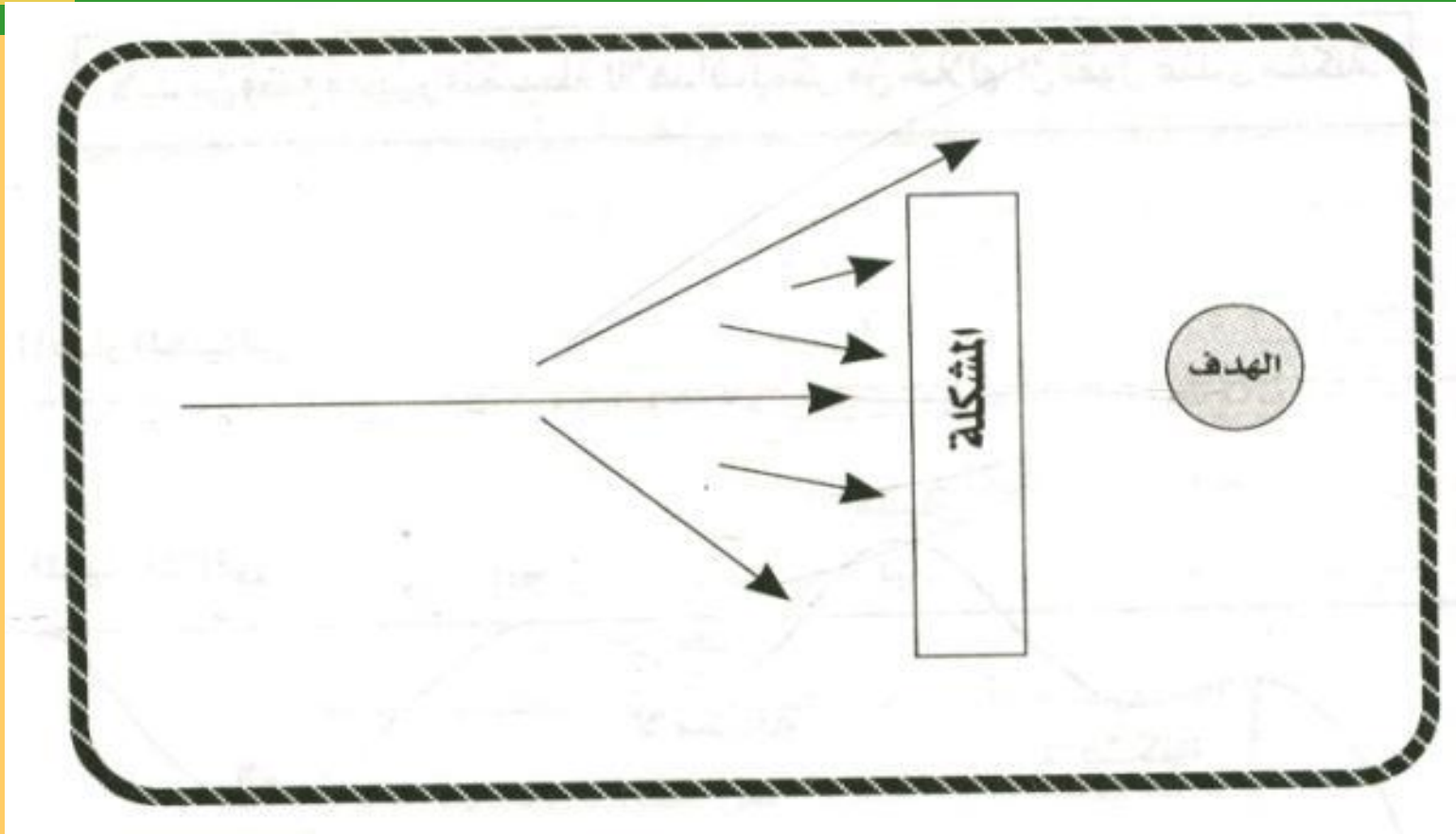


تحليل المشكلات—وتشخيصها متي تقول عندي مشكلة:

لإدراك وجود المشكلة لا بد من معرفة العنصران
التاليين:

- ١- ما يجب أن يكون أو (المعيار الرقابي)؟
- ٢- ما هو كائن أو قياس الأداء؟



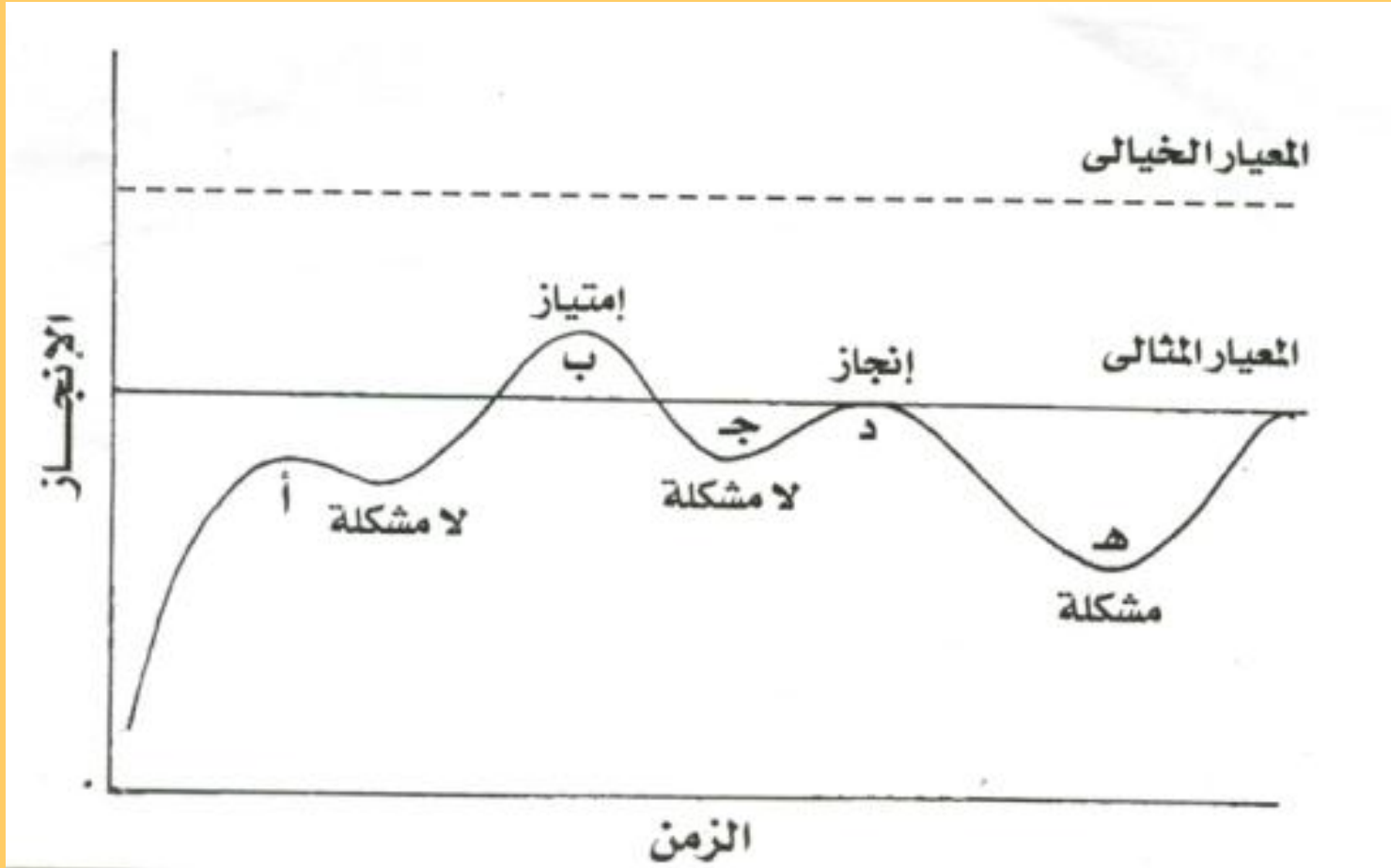


المشكلة هي العقبة أمام تحقيق الأهداف





لذلك لا بد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها
أن تقول عندي مشكلة





أولاً تحديد المشكلة

فوائد تحديد المشكلة:

١. الإنصراف عن علاج الأعراض إلى علاج الداء.

٢. توجه التفكير في الحلول البديلة ذات الجدوي و صرف النظر

عن البدائل التي لا تدخل في إطار المشكلة.



٣. توجه السير بالمشكلة إلى الطريق السليم للحل
(وضوح الرؤية).

٤. تحديد ثقل المشكلة وآثارها مما يساعد علي تحديد درجة
الاهتمام الواجبة لها.

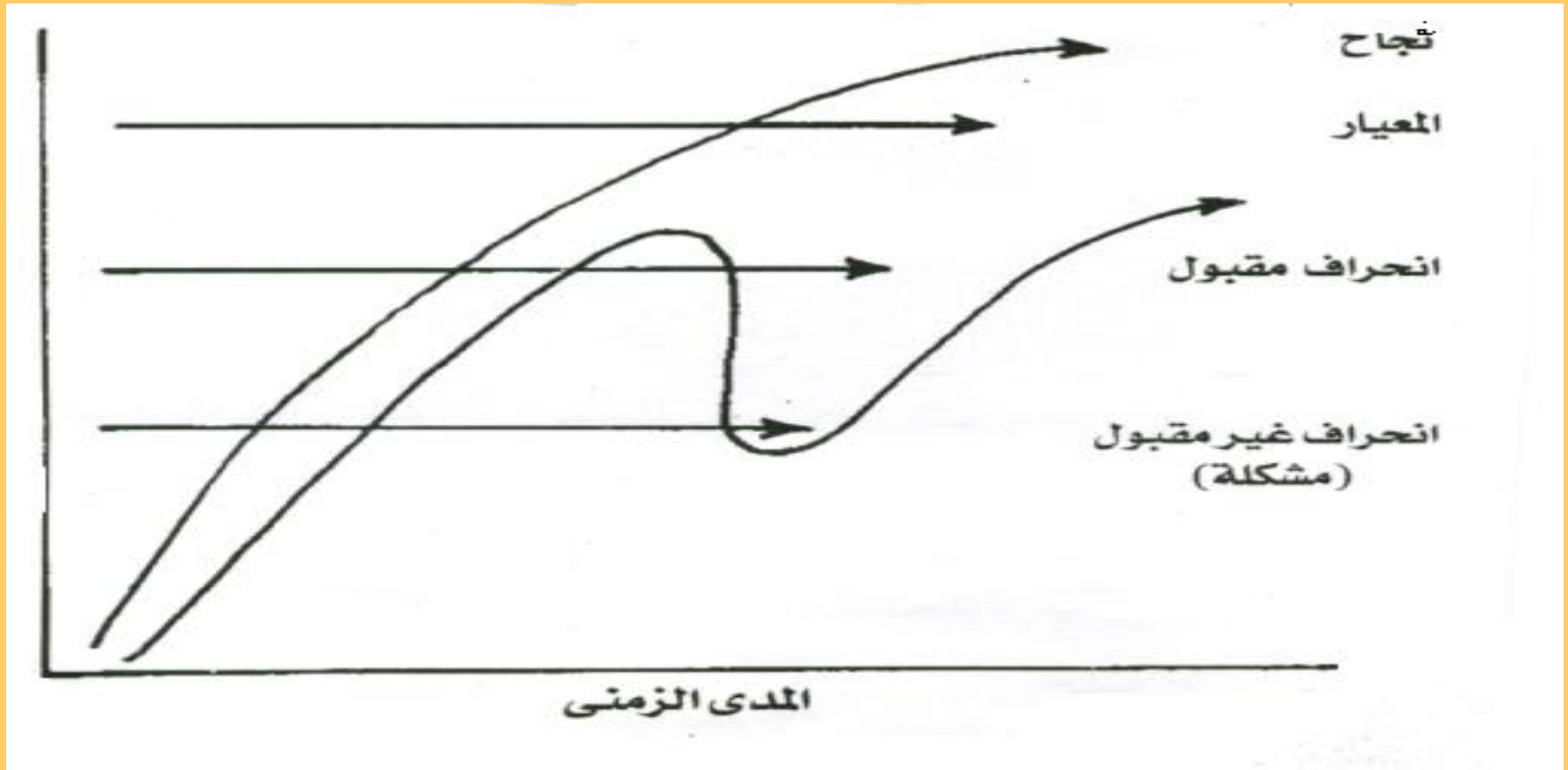


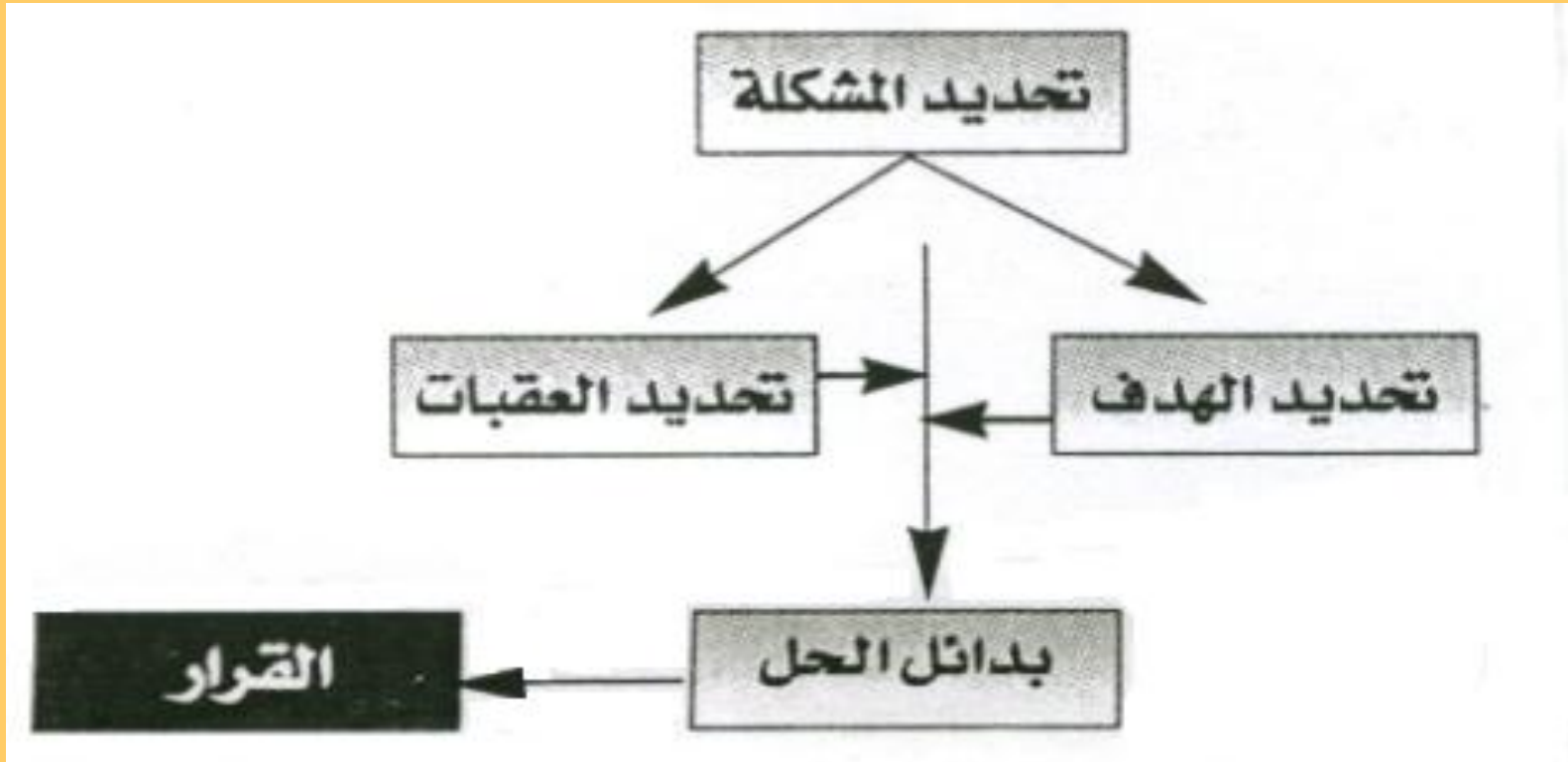
تحديد المعيار ——— ومراقبته ——— وإدراك الإنحراف غير
المقبول

ما هي هذه المشكلة!؟

معرفة سبب الانحراف غير المقبول عن المعيار المثالي ، هو
الطريق إلي تحديد المشكلة.









والآن تذكر أن:-

خطوات تحديد المشكلة هي:

- ١-التأكد من وجود المشكلة.
- ٢-تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة.
- ٣-اختيار كل سبب من الأسباب.
- ٤-التحقق من صحة السبب.





ثانياً: جمع المعلومات:

أهمية المعلومات لحل المشكلات:

١. المعلومات مهمة لحل المشكلات إذا المعلومة قوية.

٢. لا بد أن يكون للمعلومة صلة بالموضوع





توقيت الحصول علي المعلومة

٤. يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة

٥. شرعية طريقة الحصول علي المعلومة.

٦. لا بد من التعامل بكفاءة مع المعلومة.

ولذلك فلم يخطئ من قال: المعلومة = قوة





أنواع المعلومات

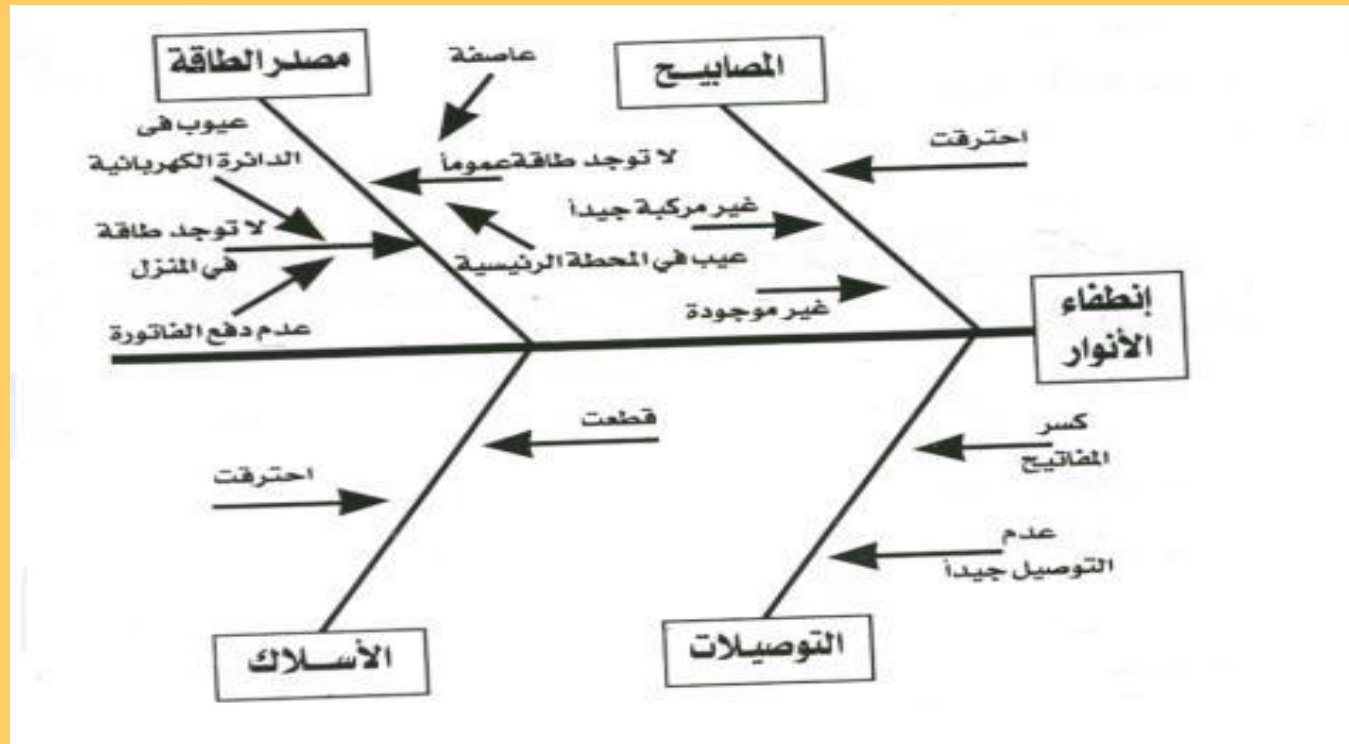
١- التنبؤات والتوقعات

٢- البيانات الأولية	والثانوية	والتاريخية
تجمع خصيصاً للمشكلة	جمعت لأغراض أخرى وتصلح للموضوع أو تظهر خلال البحث عن البيانات الأولية ولا تعلق بالموضوع مباشرة ولكن تصلح للاستفادة منها.	ما تتعلق بالموضوع لفترات سابقة أو خبرات سابقة أو أفراد سابقين.
٣- البيانات الكمية	والوصفية	
صورة رقمية قابلة للقياس (منحنيات وجداول)	أحكام وآراء ودوافع وحقائق	





والآن هيا نعرض ونحلل مشكلة بطريقة سمكة إيشاكاوا المشكلة هي: انقطاع التيار الكهربائي



٢-المدرجات التكرارية HITROGRAMS

المدرج التكرارى شكل من أشكال خرائط الأعمدة ويوضح توزيع بعض الخصائص، وبسبب تأثيره البصري الفورى فإنه يعد أكثر فاعلية وتطويراً فى عرض البيانات من الجداول التكرارية أو قوائم الرصد التكرارى.





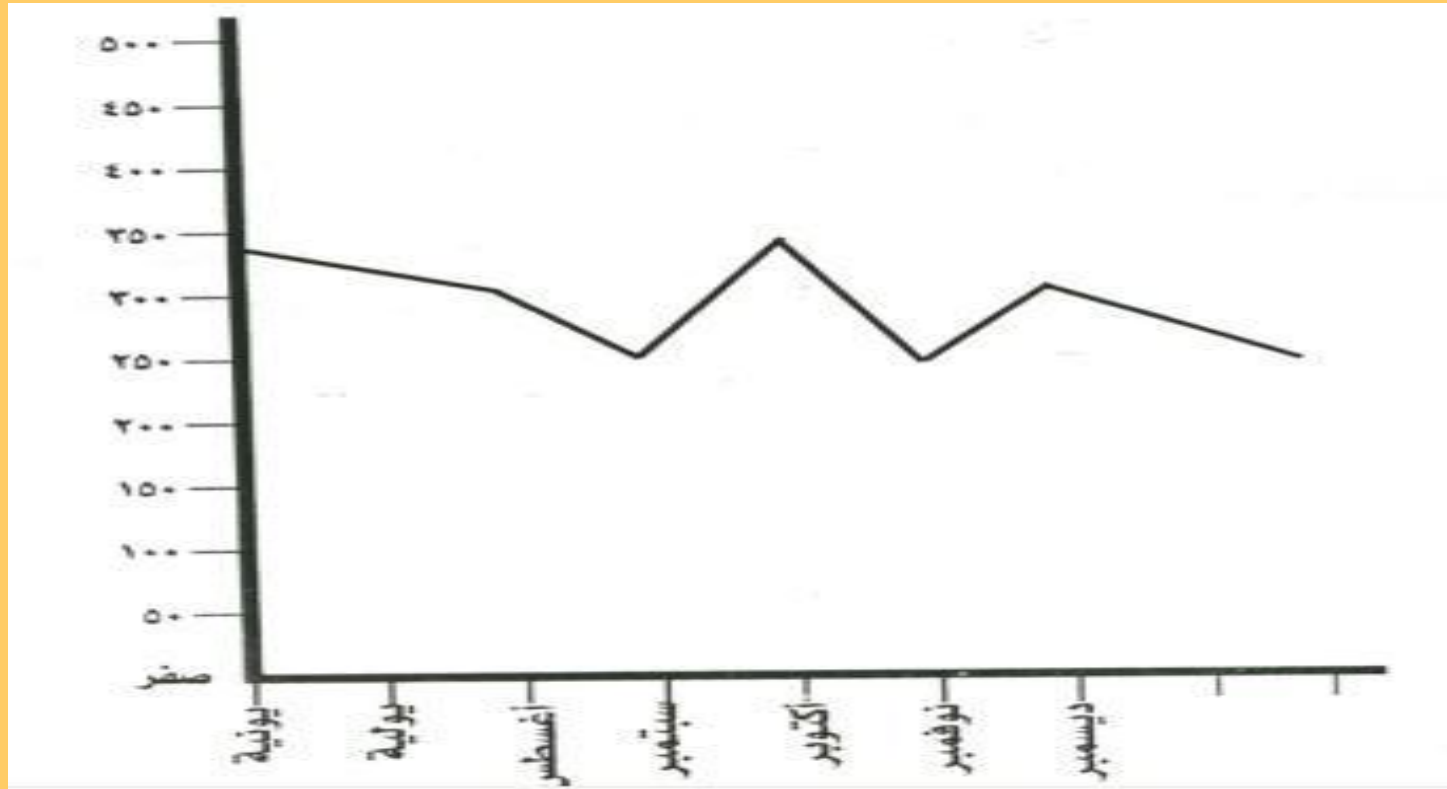
خرائط الزمن TIME CHARTS

هي خرائط تعرض التغيرات التي تطرأ علي حدث معين خلال فترة معينة من الزمن. وتساعد في تلخيص مرات حدوث الموقف وتوضيح علاقات السبب والنتيجة بن كميّتين.





TIME CHARTS - خرائط الزمن





-خرائط التدفق FLOW CHARTS

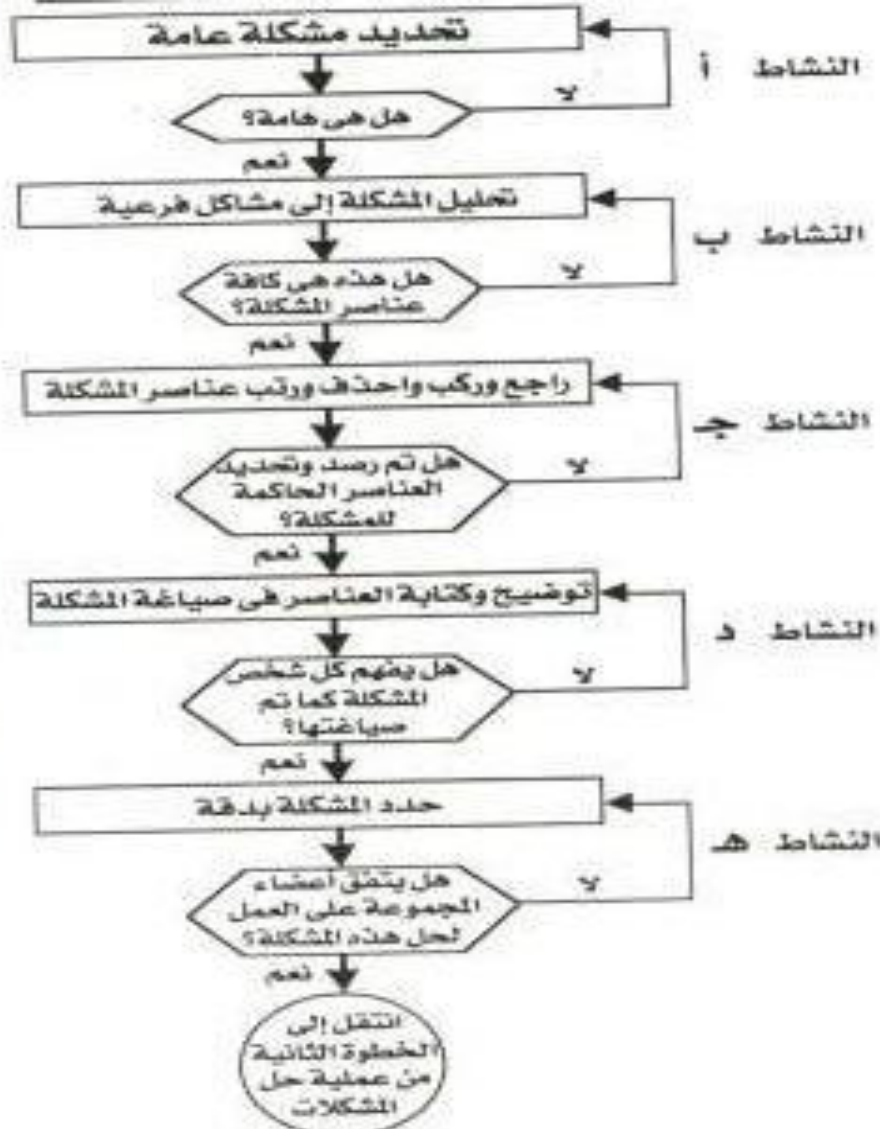
تظهر خرائط التدفق المدخلات والأنشطة ونقاط القرار والمخرجات من عملية معينة، ويستخدم المبرمجون والمحللون هذه الخرائط بشكل مكثف في برامج الكمبيوتر.





شكل خرائط التدفق:

خريطة تدفق للخطوة الأولى في عملية حل المشكلات



ثالثا :صياغة المشكلة:

خطوات صياغة المشكلة هو :
أولا : تحليل المشكلة
إلى نتائج و أسباب و عوامل

ثانيا : تحليل ظروف المشكلة
لمعرفة الظروف الحالى و الظروف المرغوب فيها .

ثالثا : تحليل الأغراض المرتبطة بالمشكلة .
رابعا : تحديد الفرق بين ما هو مشكلة و ما هو عرض لمشكلة



٢- تحديد البدائل لحل المشكلة:

٣- تقييم البدائل المتاحة:

٤- اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة:

٥- تنفيذ القرار:

٦- المتابعة:



رابعاً: العوامل النفسية والسيكولوجية في اتخاذ القرارات:

فالأنشطة الإدارية المختلفة تعتمد على مجموعتين من العوامل هما:

عوامل فنية مثل الإمكانيات المادية والتنظيم الداخلي للمشروع قواعد العمل وطرقه وعوامل إنسانية تشكل قدرات ومهارات الأفراد العاملين في المنظمة



١. والأداء الفعلى لأوجه النشاط الإدارى المختلفة ومن

ثم تحقيق أهداف المشروع بتوقف على التفاعل

بين هاتين المجموعتين من العوامل ويمكن

التعبير عنها كالآتي:

٢. كفاءة النشاط الإدارى: عوامل فنية + عوامل

انسانية

خامسا: المشاركة في اتخاذ القرارات:

وهناك ثلاث خطوات في عملية اتخاذ القرارات هي:

- يجب أن يكون الشخص ملما بأكثر عدد ممكن من بدائل السلوك التي تتصل بالقرار الذي سيتم اتخاذه.
- يجب تحديد كل بديل بما يكفل التعرف بأكثر عدد ممكن من النتائج المرتبطة بكل بديل محل النظر.
- لابد من ممارسة الاختيار بين البدائل أى اتخاذ القرار.

وتحقق نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين مزايا متعددة...ما

هي ؟



معاً نصنع التميز



سادسا: طرق ومناهج اتخاذ القرارات:

هناك طرق شائعة قابلة للاستخدام في حالة القرارات الإدارية منها ما يلي:

- ١- الخبرة الماضية.
- ٢- الطريقة العلمية.
- ٣- الطرق الكمية.
- ٤- المحاكاة.



معاً نصنع التميز



سابعاً: مشاكل اتخاذ القرارات:

ويمكن تلخيص العقبات التي تعترض متخذ القرار فيما يلي:

**١- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة
تحديداً ووضوحاً**



معاً نصنع التميز



٢- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.

٣- عجز متخذ القرار عن تحديد جميع النتائج المتوقعة للحلول الممكنة للمشكلة.

٤- أن الفرد (متخذ القرار) محدود في اتخاذ القرارات بمهاراته وبياناته وبنائياته الخارجية عن إرادته.



معاً نصنع التميز



٥- أن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فقد يرى البعض أنه يجب التركيز على النواحي المالية في القرار وقد يرى البعض الآخر ضرورة التركيز على النواحي الإنسانية.

٦- أن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار



معاً نصنع التميز



ثامناً: أسلوب تحسين عملية اتخاذ القرارات:

يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات باتباع بعض القواعد الإرشادية وهي:

١- ضرورة توافر المرونة الذهنية والمنطق التي تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة

٢- توفير القناعة الكافية للقرار وذلك بالدفاع عن أسباب القرار وتفسير أهدافه والتي أدت لاتخاذها.



معاً نصنع التميز



٣- توفير الوقت الكافى لعملية اتخاذ القرار بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من اللازم

٤- قبول فكرة التغيير لأن الظروف والمواقف لا تظل ساكنة بل هى دائمة التغيير والحركة



معاً نصنع التميز



تاسعاً: سلطة اتخاذ القرارات والسلوك

- مفهوم السلطة والمسئولية والقدرة:

- السلطة

هي حق إصدار أمر:

ويتمثل هذا الحق عادة في حق الأفراد في المنظمة في اتخاذ قرارات وإصدار تعليمات من أجل تنفيذ واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية



٢ - المسؤولية:

هي التزام بأداء واجب :

وعلى ذلك فالالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص عن نهوضه بالأعباء المكلف بها وبمعنى آخر فإن المسؤولية تنشأ عن العلاقة بين الرئيس والمروؤوس بأداء واجبات معينة لقاء أجر محدد.



معاً نصنع التميز



٣- القدرة أو القوة

ويتمتع الأفراد في أي منظمة بدرجات متفاوتة من القوة:

ولذلك يجب الفصل بين مفهوم كل من السلطة والقوة.

فالسلطة هي المركز أو المحرك الرئيسي لأي تنظيم رسمي، أما القوة فهي انعكاس لسلوك الأفراد داخل المنظمة وناتج من نتائج التنظيمات غير الرسمية التي تتكون بينهم



معاً نصنع التميز



ب- الحاجة إلى القوة والنفوذ

ج- مصادر السلطة

السلطة هي إحدى وسائل التأثير على السلوك
الإنساني إذ إن هناك وسائل أخرى للتأثير على
السلوك الانساني مثل عملية الإكبار وعملية الإغراء



معاً نصنع التميز

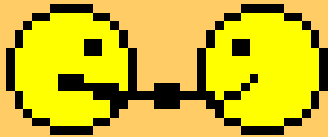


وعموماً يمكن القول إن أهم هذه المصادر يمكن تلخيصها في تسعة هي:

- السلطة الرسمية .
- سلطة القهر والإجبار .
- سلطة التحفيز .
- قبول المرؤسين .
- سلطة الخبرة .
- سلطة المعرفة والمعلومات .
- سلطة العلاقات والاتصالات .
- السلطة القانونية .
- سلطة الشخصية ؛ الكاريزما .



والقوام أحمد

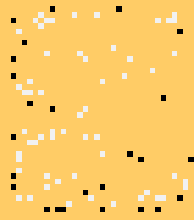




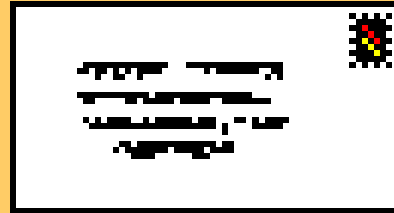
معاً نصنع التميز



للتواصل مع الدكتور



Dr.mady1@gmail.com



www.almohamady.com

ENTER