



جامعة العلوم الحديثة
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العلوم الحديثة
كلية التعليم المفتوح وعن بعد

مبادئ ادارة الاعمال

الماضرة السابعة

صناعة القرار

يعرف صناعة القرار على أنه: الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة .

مداخل صناعة القرار :

أولا: المدخل التقليدي في صناعة القرار : يفترض هذا المدخل أن المدراء (صناع القرار) يتصفون بالموضوعية

والرشد أي لا يتأثرون بالعوامل الذاتية , ويمتلكون المعلومات الكاملة وأنهم دائما يتخذون القرار الذي فيه أقصى فائدة للمنظمة .

ثانيا : المدخل الإداري في صناعة القرار : ويفترض هذا النموذج أن القرارات لا تصنع دائما بالرشد والمنطقية الكاملة

(أي تتأثر القرارات بالعوامل الذاتية والشخصية لصناع القرار) وأن المديرين وهم يصنعون القرارات لا يمتلكون معلومات كافية ودقيقة عن موضوع القرار وأنهم يسعون إلى تحقيق عائد مرض وليس أقصى عائد .

والسبب يعود إلى التغيير المستمر في العوامل البيئية الداخلية والخارجية مما يجعل متابعة أمر التغييرات بشكل مستمر أمرا صعبا , وكذلك الإمكانيات المحدودة في جمع وتحليل المعلومات , نقص الخبرة والمعرفة لدى صناع القرار وغيرها .

مراحل (خطوات) صناعة القرار وفقا للمدخل الكلاسيكي

تعرف مراحل صناعة القرار: أنها مجموعة المراحل المتتابعة والمتراطة مع بعضها البعض على شكل سلسلة من الخطوات يقوم بها صانع القرار لصناعة قراره .

خطوات صناعة القرار بحسب التسلسل هي :

أولا: تحديد المشكلة .

تعرف المشكلة أنها: وضع أو حالة تحدث عندما يوجد اختلاف بين الوضع الحالي لمسألة أو قضية معينة وبين الوضع المرغوب فيه لنفس الموضوع أو القضية .

ومن خلال تحديد المشكلة بشكل واضح تكون الإدارة قد خطت الخطوة الأولى والمهمة في مراحل حل المشكلة وتقليص العوائق أمام حلها ومن المهم جدا ان يميز المدير بين أعراض المشكلة والمشكلة نفسها .

ثانيا : وضع حلول (بدائل) ممكنة للمشكلة: وهنا لا بد للمدير أن يضع قائمة بالحلول لهذه المشكلة غير انه يجب ان يدرك المدير انه لا يملك مطلق الحرية في تحديد واختيار الحلول الممكنة للمشكلة بسبب بعض القيود والمحددات والتي تتمثل في تعليمات وأعراف إدارية , عوامل إنسانية , عوامل مادية ,عوامل تكنولوجية ,عوامل اقتصادية وغيرها .

ثالثا : اختيار أفضل بديل (حل) بعد إجراء التقييم للبدائل المتاحة .

بعد استكمال عملية وضع الحلول (البدائل) الممكنة للمشكلة تقوم الإدارة بتقييم كل بديل حل لاختيار انسبها وتشمل عملية التقييم عدة مراحل :

- دراسة التأثيرات المحتملة لكل بديل يتم اختياره وتطبيقه على بقية أجزاء المنظمة كون المنظمة نظام متكامل وأي قرار في جانب يؤثر على بقية المنظمة .
- مدى تحقيق كل بديل لأهداف المنظمة .

رابعا : تطبيق البديل (الحل) المختار .

أي وضع البديل المختار الذي تم اختيار موضع التنفيذ .

خامسا : المتابعة وتقييم النتائج .

بعد تطبيق البديل المختار يجب على الإدارة أن تجمع معلومات مرتدة عن نتائج هذا التطبيق لتحديد تأثير البديل المطبق على المشكلة المحددة حيث انه إذا اتضح ان البديل المطبق لم ينجح في حل المشكلة فيمكن اختيار البديل الثاني أو الثالث وهكذا .

العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار :

على معايير واحده في صنع القرار ويرجع السبب الأساسي إلى وجود اختلافات في الصفات الشخصية للمدراء والتي قد تؤثر في القرارات التي يتخذونها وأهم هذه الصفات :

الشخصية : المدراء يختلفون في صفاتهم الشخصية , فمنهم المدير المحافظ الذي يتردد كثيرا في صنع القرار ومنهم المدير

المعتدل ومنهم المدير المجازف المغامر في اتخاذ القرار وهذه الصفات تؤثر في أسلوب صناعة القرار .

التصور والإدراك : إن الاختلاف في طبيعة التصور والإدراك بين مديرين قد يجعلهما ينظران لنفس الشيء نظرتين مختلفتين

جذريا .

القيم : وجود مدير ذو قيم إنسانية يختلف تماما عن المدير ذو القيم المادية كون الثاني لا يفكر إلا بالنتائج المادية .

درجة الذكاء : يختلف المدراء بنسب متفاوتة في درجة الذكاء فكلما كان المدير أكثر ذكاء كانت قراراته أكثر كفاءة .

التعليم والخبرة : كلما كان المدير متمتعا بتعليم عال وخبرة عالية كلما أدى ذلك إلى قدرته في اتخاذ قرارات فعالة .

عناصر القرار :-

عملية صناعة القرار تتكون من مجموعة من العناصر لا بد من توافرها حتى تكتمل هذه العملية بصورة فعالة وهذه العناصر

هي :

1 . صانع القرار .

2. أهداف يراد تحقيقها .
3. المعلومات والبيانات .
4. توافر بدائل مناسبة .
5. التنبؤ .
6. القيود المرتبطة بصناعة القرار .

تحسين وزيادة فاعلية القرار :-

هناك مجموعة من الإرشادات التي يمكن من خلال إتباعها التحسين من فاعلية القرارات المتخذة واهم هذه الإرشادات :-

1. أن تكون القرارات مبنية على مبدأ المشاركة .
2. تفويض الصلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين فيما يتعلق بالقرارات الروتينية والعادية .
3. متابعة التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية حتى تصنع القرارات على أسس سليمة .
4. تحري الدقة والوضوح في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار .
5. وضع أكثر من بديل واحد لحل المشكلة حتى يتم اختيار أفضل البدائل .
6. التعلم من تجارب الماضي والاستفادة من أخطائها .
7. الإستعانة بالأساليب الكمية والسلوكية في عملية صنع القرارات .
8. إعطاء كل قرار الوقت الكافي لاتخاذها باستثناء الحالات الطارئة التي تستدعي السرعة .
9. التجرد قدر الإمكان عن المصالح الذاتية عند صناعة القرار .
10. أن تذكر دائما أن القرارات ستنفذ من قبل البشر وبالتالي لا بد من الأخذ في الاعتبار انعكاساتها على الجوانب الإنسانية .

اسئلة الفصل

- س1 . ما هو مفهوم صناعة القرار ؟
- س2 . ما المقصود بالمدخل الإداري في صناعة القرار ؟
- س3 . ما المقصود بالمدخل العقلاني في صناعة القرار ؟
- س4 . ما هي عناصر صنع القرار ؟
- س5 . كيف يمكن أن نزيد من فاعلية وكفاءة صنع القرار ؟