

بزنس

فى

إدارة الاعمال

للسف الثانى عشر

(الوحدة الأولى)

Mr\ A.hassan -33103276

الوحدة الأولى

اتخاذ القرارات وحل المشكلات



اتخاذ القرار:

- هي عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل، واختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما، أو حل مشكلة ما، أو الوصول إلى غاية محددة.
- ❖ إن عملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية حل المشكلة ناجمة عن موقف معين يستدعي التدخل والتصرف من قبل شخص أو جهة مخولة قانونياً ومختصة وظيفياً.
- ❖ فمن دون القرارات لا يمكن لوظائف الإدارة ان تأخذ مكانها في التطبيق، حيث تتضمن هذه الوظائف قرارات إدارية في جميع مراحل العمل الإداري ومستوياته المتنوعة.



أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية :-

١- التخطيط:-

يقوم على سلسلة من المهارات مثل صياغة الأهداف وتحديد برامجها التنفيذية، وهذا يحتاج لاتخاذ القرار.

فمثلا عند التخطيط لشراء الآت الخياطة للملابس الرجالية ضمن مواصفات محددة فإن هذا الأمر يتطلب اتخاذ قرار لشراء هذه الآلات حسب المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد في الخطة.

٢- التنظيم:

القرار يحدد طبيعة العمل، وكذلك تفويض قدر معين من السلطة، كما يتضمن التنظيم قرارات التنسيق، وتوزيع الأدوار التنظيمية الفردية والجماعية، وبناء علاقات السلطة والمسؤولية، وتكامل الموارد والمدخلات التنظيمية وتوجيهها لإنجاز الأهداف التنظيمية. ويتم توظيف العناصر البشرية بقرارات تنظيمية مخططة ليقوموا باتخاذ قرارات تشمل جميع نشاطات المنظمة،

واستكمالاً للمثال السابق فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بتحديد الوظائف المرتبطة بخط إنتاج الملابس الرجالية.

ان وظيفة التوجيه تتضمن سلسلة من القرارات التي تسعى الى تعزيز قدرات المنظمة من خلال تضافر الجهود البشرية في توظيف جميع المدخلات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
فمثلا، قد يتم اتخاذ قرارات لها علاقة بمتابعة مهمات العاملين في خط الإنتاج الواحد، بحيث يسير العمل بشكل انسيابي.

٤- الرقابة:

ان وظيفة الرقابة بما تتضمنه من تقويم الأداء الفردي والتنظيمي، تتضمن قرارات هدفها العام ضمان سير مختلف النشاطات التنظيمية في اطارها السليم،
فمثلا يجب مراقبة عملية الإنتاج، وفي حال حدوث أخطاء يتم اتخاذ قرارات لمعالجة هذه الأخطاء حتى يصبح المنتج مطابقا لمعايير الجودة.

وخلاصة القول إن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا عملية مستمرة، تتكامل وتسير جنبا إلى جنب مع الوظائف الإدارية.

أسئلة الشرح

١. عرف اتخاذ القرار:

.....
.....
.....

٢. اذكر الوظائف الإدارية الأربع

(أ)
(ب)
(ج)
(د)

٣. وضح علاقة اتخاذ القرار بالوظائف الإدارية الأربع بكلام يلي:
أ. التخطيط:

.....
.....
.....

ب. التنظيم:

.....
.....
.....

ج. التوجيه

.....
.....
.....

د. الرقابة

.....
.....
.....

مراحل اتخاذ القرارات

حل المشكلة:

"هي عملية استخدام المعلومات، والمعرفة، والحدس لحل مشكلة تم تحديدها مسبقاً."



خطوات حل المشكلة:

يكون لحل المشكلة خمس خطوات وهي كالتالي:

١- تحديد المشكلة.

٢- وضع البدائل وتطويرها.

٣- الاختيار.

٤- التنفيذ.

٥- المتابعة والتقييم.

أولاً: تحديد المشكلة.

يتم هنا استكشاف البيئة وجمع البيانات المرتبطة بالمشكلة المحددة وتحليلها، إذ تساعد في تحديد وصياغة المشكلة المراد حلها بشكل دقيق.

فمثلاً، قد تبتكر حلولاً جيدة، إلا أن هذه الحلول عديدة لمشكلة كيفية زيادة فروع المنظمة، إلا إنك قد تقوم بصياغة المشكلة على النحو الآتي: كيف اتجنب فتح فروع جديدة بالاستفادة من إمكانات التجارة الإلكترونية؟

ثانياً: وضع البدائل وتطويرها.

تتضمن هذه المرحلة وضع البدائل وتطويرها وتقييم النتائج المتوقع حدوثها بالنسبة لكل بديل، ففي هذه المرحلة ينبغي الإحاطة بالمشكلة وتطويرها للحل وأن تكون البدائل التي تم تطويرها بدائل حقيقية تتماشى مع واقع المنظمة ومواردها المتاحة.

وتختلف بدائل علاج أية مشكلة في جودتها، وكلفتها المالية والبشرية والزمنية، وقدرتها على مواجهة المشكلة، ومدى انسجامها مع مبدأ الشرعية القانونية، مع الأخذ في الاعتبار سلم الأولويات.

ثالثاً: الاختيار.

وهي مرحلة اختيار البديل الأنسب وتنطوي هذه المرحلة على أهمية تسوية الأهداف والمصالح المتضاربة، وإدارة عمليات اتخاذ القرار الجماعي. وفقاً لمعايير موضوعية تساعد في اختيار البديل الأنسب، إن عملية اتخاذ القرار تنتهي عند هذه المرحلة.

رابعاً: التنفيذ.

وتعني وضع القرار موضع التنفيذ من خلال توضيح القرار للأفراد أو الجماعات اللذين لهم علاقة بالقرار، وبناء الرأي الجماعي حول أهمية القرار، وخلق نوع من الالتزام لمتابعته، وهنا لا بد من التنبه جيداً إلى أن القرار ومضامينه مفهومه وواضحة للمعنيين بالتنفيذ.

خامساً: المتابعة والتقييم:

في هذه المرحلة تتم متابعة عملية تنفيذ القرار المتخذ والكشف عن الانحرافات وتصحيحها. واستبعاد الأخطاء منذ بدايتها، ووضع الاحتياطات الضرورية لتنفيذ القرار وإنجاحه، فهذه المرحلة تمثل تغذية راجعة لمتخذ القرار لإعادة النظر في قراره إذا اقتضى الأمر ذلك.



أسئلة تقويم الدرس الثانى

١. عرف حل المشكلة:

.....
.....
.....

٢. يمر اتخاذ القرار بعدة مراحل متسلسلة أذكرها

أ
ب
ج
د
ه
.....

٣. اجب بنعم أو لا على كل عبارة من العبارات الآتية ثم صحح الخطأ إن وجد.

أ . أول مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار هي التنفيذ. (.....)

.....

ب . اتخاذ القرار هي عملية إدارية هادفة تتضمن مفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف او حل مشكلة ما. (.....)

.....

ج. لا علاقة للوظائف الإدارية الأربع بعملية اتخاذ القرار. (.....)

.....

د. المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار هي تحديد المشكلة. (.....)

.....

هـ. حل المشكلة هو عملية استخدام المعلومات، والمعرفة، والحدس لحل مشكلة تم تحديدها مسبقاً (.....)

.....

.....

أنواع القرارات Types of Decisions

تتنوع القرارات الإدارية باختلاف الأهداف، والنشاطات، ومجالات العمل والأساليب المستخدمة وطبيعة الظروف المحيطة بها. والجدول التالي يوضح معايير تصنيف هذه القرارات:

• مهيكلة • شبة مهيكلة • غير مهيكلة	درجة الهيكلة
• فردية • مؤسسية • جماعية • دولية • مجتمعية	جهة القرار
• التأكد • عدم التأكد • المخاطرة	حالات القرار
• عقلاني • تدرجي	المدخل الفكري

أولاً: درجة الهيكلية

الشكل الاتي يمثل أنواع القرارات وفقا لمعيار درجة الهيكلية وعلاقتها بالمستويات الإدارية الثلاثة:-



وتقسم القرارات وفقا لهذا المعيار الى ثلاثة أنواع تتكامل فيما بينها.

أ. القرارات المهيكلة:-

❖ تشير إلى القرارات المبرمجة او القرارات التقليدية أو القرارات الروتينية التي تتخذ وفقا لقواعد إجرائية محددة.

❖ هذه القرارات لا تحتاج الى جهد فكري، حيث تتسم بالبساطة والتكرار

والوضوح، ولا تحتاج الى وقت كبير لاتخاذها، لأن المعلومات متاحة لمتخذ القرار.

❖ يمكن إلغاء القرار أو تعديله دون أن يترتب على اتخاذه أية آثار سلبية على المؤسسة، وعادة ما يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الدنيا.

❖ ومن أمثلتها العديد من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف. ومراقبته مثل القرارات التي تتعلق بدوام الموظفين وإجازاتهم، وصرف الرواتب شهريا، وقرارات تتعلق بتوزيع المنتجات على الزبائن.

ب. القرارات شبه المهيكلة:

❖ تجمع هذه القرارات بين بعض خصائص القرارات المهيكلة وبعض خصائص القرارات غير المهيكلة.

❖ إن المعلومات التي يتطلبها القرار وإجراءات اتخاذه معروفه (مهيكلة)، إلا أن جوانب أخرى تعتمد على تقدير متخذ القرار ورأيه (غير مهيكلة).

❖ مثل، قد يتخذ المدير قرارا يتعلق بإنتاج سلعة معينة بناء على معلومات دقيقة وواضحة حول نوع السلعة ومواصفاتها وحجم الإنتاج وغير ذلك مما يطلبه السوق، ومع ذلك فالقرار قد يحتاج إلى تقدير متخذ القرار وحده وخبراته في جوانب أخرى تتعلق بأماكن التوزيع والعرض مثلا.

ج. القرارات غير المهيكلة:

- ❖ تشير إلى القرارات غير المبرمجة التي عادة ما تقوم بمعالجة المشاكل غير المتكررة.
 - ❖ تتميز هذه القرارات بأنها جديدة ولها آثار مهمة على نشاط المنظمات.
 - ❖ يصعب تحديد المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار أو طريقة اتخاذه او معايير تقويمه.
 - ❖ هذه القرارات تتصف بالتعقيد وعدم التكرار وارتفاع درجة المخاطرة وعدم التأكد من ظروفها ونتائجها واثارها الاحتمالية، لأنها عادة ما تتم في ظل ظروف متغيرة غير معروفة.
 - ❖ تمارس الإدارة العليا دورا رئيسا في اتخاذ هذه القرارات في المنظمة، إذ إنها تتعلق بالسياسات العامة والاستراتيجيات.
 - ❖ أمثلة هذه القرارات تلك التي تتخذ وقت حدوث الأزمات كالارتفاع المفاجئ في أسعار النفط، او انخفاض حاد في سعر صرف احدى العملات أو اضراب العاملين.
 - ❖ وتتخذ مثل أيضاً في حالة حدوث مشكلات طارئة لم تكن متوقعة، مثل تعطل آلة ما، أو تعيين مدير بسبب وفاة احد المديرين، أو اختيار شكل غلاف ولونه لسلعة ما.
 - ❖ هذا النوع من القرارات يعتمد على الخبرة، والحدس، والمحاولة والخطأ.
 - ❖ وغالبا ما تتخذ هذه القرارات على مستويات إدارية عليا، وفقا لما يطلبه موقف القرار وما يتضمنه من مخاطر وآثار احتمالية.
- وبناء على ما سبق، فإنه يمكننا المقارنة بين خصائص كل من القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة كما يوضحها الجدول.

القرارات الغير المهيكلة	القرارات المهيكلة
1. معقدة وغامضة	1. بسيطة
2. بيانات غير مؤكدة نسبيا	2. بيانات مؤكدة نسبيا
3. غير متكررة (جديدة) ليس لها مثل يقاس عليه	3. متكررة
4. ظروف متغيرة أو ديناميكية	4. ظروف ثابتة
5. لا توجد معايير وإجراءات جاهزة	5. وجود إجراءات ومعايير جاهزة
6. تحتاج إلي جهد ذهني كبير وتفكير وابداع	6. لا تحتاج إلي تفكير وجهد ذهني
7. تتخذ عادة من قبل الإدارة العليا	7. تتخذ عادة من قبل الإدارة الدنيا

ثانياً: جهة القرار

يمكن تقسيم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى خمسة أنواع:

درجة الهيكلية	• مهيكلة • شبة مهيكلة • غير مهيكلة
جهة القرار	• فردية • مؤسسية • جماعية • دولية • مجتمعية
حالات القرار	• التأكد • عدم التأكد • المخاطرة
المدخل الفكري	• عقلائي • تدرجي

(١) قرارات فردية.

(٢) قرارات جماعية.

(٣) قرارات مجتمعية.

(٤) قرارات مؤسسية.

(٥) قرارات دولية.

(١) القرارات الفردية:

- هي تلك القرارات التي يقوم باتخاذها فرد أو شخص محدد، وفقاً للدور الوظيفي المرسوم له بناءً على القوانين والأنظمة ومتطلبات التخصص والخبرة وغيرها من قواعد العمل الرسمي.
- أن الفرد مسؤول عن اتخاذ القرارات الشخصية الخاصة به، إلا أن ما يهمننا في هذا المجال هو الصفة الرسمية والدور الوظيفي لمتخذ القرار، حيث إن كل شخص يتخذ في كل لحظة من حياته قرارات عديدة ومتنوعة تمثل خياراته الشخصية والخاصة به.
- ففي مجال العمل الإداري يتم تفويض صلاحيات إلى الأفراد لاتخاذ قرارات محددة في إطار الشرعية القانونية والتخصص الوظيفي تحت طائلة المسؤولية العامة.
- **مثال:** قيام مدير الموارد البشرية باتخاذ قرار بتعيين رئيس لقسم التسويق وفقاً لتخصصه الوظيفي (مديراً للموارد البشرية).

(٢) القرارات الجماعية:

- هي تلك القرارات التي ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وسلطتهم وفقاً للاختصاص القانوني والإداري وقد يتخذ القرار الجماعي شكل لجنة أو مجلس أو هيئة أو وحدة تنظيمية أو أي مسمى قانوني.
- تتخذ القرارات الجماعية بإجماع كل أفراد اللجنة أو بأغلبية الأصوات.
- ومثال، تشكيل لجنة تضم عدداً من الصيادلة العاملين في مصنع الأدوية لاتخاذ قرار يتعلق بإنتاج مركب دوائي.

مميزات القرارات الجماعية:-

❖ تتيح فرصا أكبر لجمع المعلومات وتحليلها والخبرة والمعرفة والمفاضلة بين الآراء المتعددة من تلك التي تنتجها القرارات الفردية.

❖ والقرارات الجماعية تعد أكثر كلفة من القرارات الفردية من حيث الوقت والجهد والمال، ويمكن تبرير مثل هذه الكلفة عندما تكون الفائدة الاحتمالية للقرارات الجماعية عالية.

❖ هناك الكثير من الشواهد والأدلة على دور الشورى في عملية اتخاذ القرارات :

قال تعالى ((وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ))

(٣٨)

حيث كان النبي صلى الله عليه وسلم أكثر الناس استشارة لأصحابه فعن ابي هريرة قال: " ما رأيت أحدا أكثر مشاورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم فقد استشارهم بشأن معركة بدر الكبرى فأشار عليه الصحابي الجليل حباب بن المنذر في غزوة بدر بتغيير موقع المعسكر، كما انه استشار المسلمين في اسرى بدر. وكذلك معركة الخندق .

ويقول عمر بن الخطاب : " لا خير في أمر ابرم من غير شورى " من غير شورى " وقال على بن أبي طالب، في المشورة سبع خصال: استنباط الصواب، واكتساب الرأي، والتحصن من السقطة، والحرز من الملامة والنجاة من الندامة، وألفة القلوب، واتباع الأثر " .

٣) القرارات تنظيمية:

تتخذ هذه القرارات على مستوى المنظمة، وتشير هذه القرارات الى مجموعة الخيارات ذات العلاقة

بالسياسات العامة والاستراتيجيات بالمنظمة.

❖ تسمى بالقرارات الاستراتيجية، وتعرف بانها تلك القرارات المهمة المتعلقة بالمدى البعيد.

❖ تقع مسؤولية اتخاذ القرارات التنظيمية وسلطتها " السياسات العامة والاستراتيجية " ضمن

اختصاص الإدارة العليا في المنظمة.

❖ ومثال ذلك، اتخاذ قرار على مستوى الإدارة العليا حول فتح فروع إقليمية للمنظمة.

٤) قرارات مجتمعية:

تشير هذه القرارات المجتمعية الى تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقا لدستور الدولة.

❖ تتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية والتأثير الواسع في جميع نواحي الحياة المجتمعية.

❖ وتشارك في صياغتها وتحديد بدائلها وتبينها القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا في الدولة خصوصا السلطة التشريعية (مجلس الأمة) أو السلطة التنفيذية (رئيس الدولة ومجلس الوزراء وكبار الشخصيات في الدولة)، أو السلطة القضائية، ومختلف فعاليات المجتمع المدني وهيئاته (الأحزاب والنقابات غيرهم).

❖ الأمثلة، اتخاذ مجلس الوزراء قرارا حول تخفيض الرسوم الجمركية، أو القرارات المتعلقة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة مرض أنفلونزا الطيور، أو القرارات اللازمة لفتح مراكز الأمومة ورعاية الطفولة... الخ

٥)-قرارات دولية:

هي تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع الدولي وجميع الهيئات الشرعية التي تعمل وفقا للقانون الدولي.

❖ وتتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية لهذه الهيئات والمنظمات الدولية.

❖ ويشارك في صياغتها وتبنى قراراتها الهيئات السياسية والمنظمات الدولية والإقليمية مثل هيئة الأمم المتحدة، ومنظمة اليونسكو التابعة لها، وجامعة الدول العربية.

ثالثاً: حالات اتخاذ القرار

تتخذ القرارات في ظل ثلاث حالات:

١- اتخاذ القرار في ظل حالة التأكد (اليقين).

أي ان متخذ القرار يكون على علم تام بكل المعلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار، بالإضافة إلى معرفته التامة بكل البدائل الممكنة، والنتائج الأنسب التي تعود على المنظمة بأعلى عائد ممكن.

مثال على ذلك عندما يقوم شخص بشراء سلعة ما ذات مواصفات محددة من أماكن متعددة

وبأسعار متنوعة كما يوضح الجدول

جدول (1-2): بدائل في ظل حالة التأكد	
سعر السلعة (بالريال)	البدائل
ريال 25.00	مركز تسوق 1
ريال 30.00	مركز تسوق 2
ريال 32.00	مركز تسوق 3

في هذه الحالة، أنت متأكد تماماً من نتيجة كل بديل، فالمنطق يقضي باختيار شراء السلعة من مركز التسوق رقم ١ الذي يعرضها بأقل الأسعار.

٢) اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكد (عدم اليقين) :-

تشير حالة عدم التأكد إلى أن متخذ القرار لا يكون لديه أية معلومات عن القرار المراد اتخاذه، علماً بأن لهذا القرار بدائل متعددة، ولكل بديل نتائج متعددة أيضاً، إلا أن احتمالات كل نتيجة منها غير معروفة.

فيقوم متخذ القرار باستخدام عدة معايير يمكن على أساسها المفاضلة بين البدائل المتعددة، ومن هذه المعايير، معيار التفاؤل، ومعيار التشاؤم، ومعيار لابلاس (Laplace Standard)، الخ

المثال الاتي يوضح كيفية استخدام هذه المعايير:

يرغب شخص في استثمار أمواله في أحد المشاريع الثلاثة الآتية: (محطة وقود، مركز تسوق، مطعم) في ظل ثلاث حالات طبيعية محتملة (منافسة شديدة، منافسة متوسطة، منافسة منخفضة) وكما هو موضح في الجدول، فإن المنظمة تتوقع الأرباح المحددة في ظل ثلاث حالات طبيعة تتعلق بدرجة المنافسة.

جدول (3-1): الأرباح المتوقعة في ظل عدم التأكد			
حالة الطبيعة - البدائل	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
البديل الأول (محطة وقود)	100	120	190
البديل الثاني (مركز تسوق)	75	135	170
البديل الثالث (مطعم)	85	110	210

ولتوضيح ذلك نعرض كيفية استخدام هذه المعايير من خلال هذا المثال مع اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية

1- معيار التفاؤل

يشير إلى أن متخذ القرار يفترض أن البيئة تعمل لصالحه، ولذلك فإنه يختار البديل الذي يحقق له أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أدنى تكلفة عند المقارنة بين التكاليف، ويفضل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المتوقعة. ملاحظة: سيكون الحل على أساس اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية

اذن القرار: هو المطعم

2- معيار التشاؤم

يشير إلى أن متخذ القرار يفترض أن البيئة لا تعمل لصالحه، ولذلك فإنه يختار البديل الذي يحقق أكبر خسارة ممكنة، وهنا يتم اختيار البديل الذي يحقق أدنى قيمة بالنسبة للأرباح المتوقعة عند المقارنة بين الأرباح

اذن القرار: هو محطة وقود

٣- اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة:

تشير هذه الحالة إلى أن متخذ القرار يتوافر لديه عدة بدائل، ولكل بديل نتائج متعددة، واحتمال حدوث كل نتيجة منها معروف لديه أو ممكن حسابه، إلا أنه لا يعرف أي حالة ستحدث. وفي مثل هذه الحالة غالباً ما يلجأ متخذ القرار إلى أساليب تقديرية أساسها نظرية الاحتمالات في دراسة خيارات القرار وبدائله وتحليلها حيث يحاول تحديد درجة المخاطرة المحسوبة التي تنشأ عن كل من البدائل المتاحة بهدف المفاضلة بينها واختيار أقلها مخاطرة.

مثال، في ظل حالة المخاطرة افترض أن إحدى المؤسسات الإنتاجية تتوقع ارتفاعاً على أسعار المواد الخام خلال أسبوع بناءً على هذا التوقع وقفت المؤسسة أمام حالة لاتخاذ قرار يتعلق باختيار بديل من بين ثلاثة بدائل، وهي تخزين مواد تكفيها لمدة ستة أشهر أو لمدة ثلاثة أشهر، أو التخزين لمدة شهر واحد كما في الجدول

لذلك فإن المؤسسة تتوقع حدوث حالتين من حالات الطبيعة، حالة ارتفاع الأسعار واحتمال حدوثها من (٠,٤)، وحالة ثبات الأسعار واحتمال حدوثها (٠,٦) والربح الصافي الذي تتوقعه في ظل كل حالة مبيناً إزاء كل بديل.

رابعاً: المدخل الفكري لاتخاذ القرار

يمكن تصنيف القرارات الإدارية وفقاً لهذا المدخل إلى نوعين تقليديين :

١- المدخل الفكري العقلاني.

٢- والمدخل التدريجي.

١- القرارات العقلانية (الرشيدة).

ترتكز هذه القرارات على منطق التفكير العلمي والعقلاني الذي يجب ان تتوافر فيه متطلبات أساسية، أهمها:

- أ- رغبة متخذ القرار وميله إلى العقلانية أسلوباً للتحليل والتفكير المنطقي، وقدرته المهنية والمعرفية.
- ب- توافر نظام معلومات متطور.
- ت- الملاءمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية.

٢- القرارات التدريجية

يشير إلى إجراء تعديلات جزئية على الأوضاع القائمة وتقديم حلول عملية مرضية للمشكلات والبحث عن معالجات مباشرة لها حال ظهورها.

❖ ويرتكز هذا النوع على حقيقة أن متخذ القرار يكون مدرجا للمحددات والقيود والمشكلات التي لا تسمح بتطبيق كامل للأسلوب العقلاني.

❖ فمثلا عند اتخاذ قرار بإدخال التكنولوجيا في إحدى المنظمات، يبدأ المدير بتأهيل العاملين في مجال التكنولوجيا بتدريبهم على استخدام أجهزة الحاسوب ونظم المعلومات وفي مرحلة آخري يقوم باتخاذ قرار بإدخال جزء من التكنولوجيا التي تدرّب عليها العاملون، وهكذا يتدرج في اتخاذ القرارات حتى تصبح المنظمة معتمدة اعتمادا كليا على التكنولوجيا.

خامسا: اتخاذ القرار وصنع القرار

يمكن التمييز بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار، ورغم أنهما متشابهتان من حيث ترابطهما وتكاملهما إلا أن الفرق بينهما دقيق.

عملية صنع القرار	عملية اتخاذ القرار
تتمثل عملية صنع القرار في: ١- القدرة المهنية والتقنية على تحديد المشكلة، وعملية جمع البيانات التي لها علاقة بها وترتيبها وتصنيفها، ثم عملية وضع البدائل وتطويرها وتحليلها وتقويمها تمهيدا لقيام متخذ القرار باختيار أنسبها وأكثرها ملائمة لموقف القرار.	فعملية اتخاذ القرار مستمدة من: ١- التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار. ٢- دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي. ٣- والمواقف التي تملّي عليه التصرف لفعال القرار. ٤- واتخاذ البديل الذي يراه مناسباً لها.

أسئلة الدرس

١. قارن بين القرارات المهيكلة وشبه المهيكلة وغير المهيكلة من حيث:

القرارات غير المهيكلة	القرارات شبه مهيكلة	القرارات المهيكلة	وجه المقارنة
			القضايا التي تتعلق بها
			المستويات الإدارية التي يمكن ان تتخذها
			الظروف التي تتخذ فيها
			أهمية كل منها في تسيير العمل الإداري وتدفعه في المنظمة

٢. علل ما يلي: تسمى القرارات غير مهيكلة بالقرارات الابتكارية.

٣. عرّف كل من المفاهيم التالية:

أ. القرارات المهيكلة.

ب. القرارات شبه المهيكلة.

ج. القرارات غير المهيكلة.

د. القرارات الفردية.

هـ. القرارات الجماعية.

و. القرارات المجتمعية.

.....

.....

.....

ز. القرارات التنظيمية.

.....

.....

.....

ح. القرارات الدولية.

.....

.....

.....

ط. القرارات العقلانية.

.....

.....

.....

ي. القرارات التدريجية.

.....

.....

.....

ك. معيار التفاؤل.

.....

.....

.....

ل. معيار التشاؤم.

.....

.....

.....

٤. أجب بنعم أو لا على كل عبارة من العبارات الآتية ثم صحح الخطأ إن وجد.

- أ. () القرارات المهيكلة بسيطة وغير معقدة وتتخذ من قبل الإدارة الدنيا.
- ب. () القرارات الدنيا تحتاج الى تفكير وظروفها غير ثابتة.
- ج. () القرارات غير المهيكلة ظروفها متغيرة وديناميكية.
- د. () تتخذ القرارات غير المهيكلة من قبل الإدارة العليا.
- هـ. () في حالة عدم التأكد يلجأ متخذ القرار الى اتخاذ قرار من خلال بدائل متوفرة لديه واحتمال حدوث كل نتيجة منها معروف لديه أو ممكن حسابه.
- و. () في حالة معيار التشاؤم يلجأ متخذ القرار الى اختيار البديل الذي يحقق اعلى الأرباح.
- ز. () في حالة معيار التفاؤل يلجأ متخذ القرار الى اختيار اعلى الأسعار وأعلى الأرباح.
- ح. () الشخص الذي يقوم باتخاذ قرار من خلال دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي بشكل رسمي وقانوني هو صانع القرار.
- ط. () الشخص الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات من خلال خبراته وقدراته المهنية والتقنية هو متخذ القرار.

٥. تتميز القرارات الجماعية عن القرارات الفردية بعدة مزايا، اذكر ثلاثاً منها

.....

.....

.....

.....

٦. اختار الإجابة الصحيحة من بين الاختيارات التالية:

١)- تتخذ هذه القرارات على مستوى المنظمة وتشير الى خيارات ذات علاقة بالسياسات العامة في

المنظمة:

ا- قرارات تنظيمية.

ب- قرارات فردية.

ث- قرارات دولية.

ج- قرارات جماعية.

٢- قرارات تتخذ على مستوى الفرد نفسه:

(أ) قرارات تنظيمية.

(ب) قرارات فردية.

(ج) قرارات دولية.

(د) قرارات جماعية.

٣- هي ذات علاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقا لدستور الدولة:

(أ) قرارات تنظيمية.

(ب) قرارات مجتمعية.

(ج) قرارات دولية.

(د) قرارات جماعية.

٧. في ظل حالة التأكد التام أي السلع سوف تختار من بين البدائل التي في الجدول:

البدائل	سعر السلعة (بالريال)
مركز تسوق 1	25,000 ريال
مركز تسوق 2	30,000 ريال
مركز تسوق 3	32,000 ريال

في ظل التأكد التام اختار مركز رقم

٨. قارن بين اتخاذ القرار وصنع القرار، من حيث:

وجه المقارنة	القرارات المهيكلية	شبه المهيكلية
مصدر السلطة		
المركز الوظيفي		
الأهمية		
الزامية التنفيذ		

إلى اللقاء في الوحدة الثانية

إلى اللقاء في الدرس القادم

Mr/ A.Hassan 33103276