**الفصل الثامن**

**صنع واتخاذ القرار**

**مقدمة:**

يمثل صنع واتخاذ القرار وظيفة أخرى هامه من وظائف الإدارة.

**تعريف صنع القرار:**

هي العملية التي يمكن للإدارة من خلالها تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها.

**تركز عملية صنع واتخاذ القرار على ثلاث أنواع من المشكلات وهي:**

1. **الأزمة:**

وهي مشكلة تتطلب اتخاذ إجراء فوري نظراً لأهميتها، من أمثلة ذلك: حدوث عجز في سيولة المنظمة يمنعها من تسديد التزاماتها المالية الحالية.

1. **مشكلة لاتمثل أزمة:**

وهي بطبيعتها تحتاج إلى حل، ولكنها تفتقد عنصرى الأهمية والفورية ومثال ذلك: بعض الإجراءات والأعمال التنظيمية الضروري القيام بها.

1. **الفرصة:**

تمثل موقفاً قد يتيح للمنظمة امكانية كبيره لتحقيق توسع أو ربح أو مكسب معين، من أمثلة ذلك: تقديم منتج جديد أو دخول أسواق جديدة.

**أنواع القرارات:**

1. **قرارات مبرمجه:**

وهي قرارات يتم عادة اتخاذها في المواقف الروتينية المتكررة، من أمثلة ذلك: القرارات الخاصة بكميات الإنتاج اليومية أو السنوية، وعمليات الصيانة الدورية. وبشكل عام تزداد القرارات المبرمجه في الإدارة الدنيا والوسطى، وتقل في مستوى الإدار العليا.

1. **قرارات غير مبرمجة:**

وهي قرارات لا ينطبق عليها القواعد المشار إليها أعلاه نظراً لوجود مواقف جديدة وغير محدده ومختلفة (مستجدات)، من أمثلة هذه القرارات: تقديم منتج جديد، اختيار موقع لمصنع جديد، تحديد موقع لمركز توزيع جديد. ومن الواضح أن هذه القرارات تزداد في مستويات الإدارة العليا وتقل كلما اتجهنا نحو الإدارة الوسطى والدنيا.

**نماذج صنع القرار:**

1. **النموذج الرشيد:**

ويفترض أن المديرين يقومون بإتخاذ قرارات رشيدة بدرجة كاملة ويتوصلون إلى حلول مثالية للمشكلات.

1. **النموذج المُرضِ:**

يعتمد هذا النموذج على مفهوم الرشد المحدود أو المقيد، ويعني مفهوم الرشد المحدود: بإن إمكانية المديرين على استخدام الرشد التام في صنع القرار تعتبر محدودة بعوامل عديدة مثل: قدرة المديرين المعرفية وقيود الزمن. وبدلاً من تحقيق المثالية في القرارات، يفترض سيمون قيام المديرين بالبحث عن البدائل إلى أن يصلوا إلى بديل مرض. ويتم التوصل إلى البديل المرضى عندما تكون تكلفة التأخير في اتخاذ القرار أو البحث عن بديل أفضل تفوق العائد المستحق من هذا القرار. مثال ذلك: إعتبار الشركة جزءاً من ديونها ديوناً معدومه، لإن تكلفة تحصيلها أكبر من قيمتها.

1. **النموذج التدريجي:**

يفترض هذا النموذج قيام المديرين بتقديم أقل إستجابة محتملة للتخفيف من حدة المشكلة (امتصاص الصدمة) وبحيث لاتصل إلى حد لايحتمل، ويتفق هذا المدخل مع النموذج المرضِ في أنه لايتطلب قدراً كبيراً من المعلومات لايجاد حل.

1. **النموذج الأفتعالي:**

تبعاً لهذا النموذج فإن المدير يتخذ قراره ويتصرف وفق نمط لايتفق مع العقلانية والرشد المطلوبين، **ويأخذ هذا التصرف شكلين أساسيين وهما:**

1. قيام المدير بتبرير قرارات خاطئة اتخذها في فترة سابقة أو يتخذها الآن بحجة ضرورتها وأهميتها وعقلانيتها، ومثال ذلك: تحالفه مع شركة منافسة لمجرد معرفته الشخصيته بمدير هذه الشركة أكثر من ارتكازه على ضرورة إستراتيجية التحالف.
2. محاولة المدير البحث عن مشكلات لكونه يملك سلة من الحلول الجاهزة يريد اختبارها والأستفادة منها في حل هذه المشكلات.

**خطوات عملية صنع واتخاذ القرار:**

1. **تحديد المشكلة:**

وتتكون هذه الخطوة من ثلاث مراحل فرعية وهي:  
 الاستكشاف – التعرف الدقيق على نوع المشكلة – التشخيص.

1. الاستكشاف: تعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلى ظهور مشكلة.
2. التعرف الدقيق على نوع المشكلة: ويتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب.

ج) مرحلة التشخيص: تتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في هذه المشكلة.

1. **إيجاد الحلول البديلة:**

تتمثل الخطوة الثانية في عملية صنع القرار بالتعرف على البدائل الممكنة والمتوفرة لمعالجة المشكلة، **ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة مبادئ هي:**

1. عدم نقد الأفكار المطروحة.
2. الحرية في طرح الأفكار الجديدة.
3. تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.
4. المزج بين وتحسين الأفكار المقدمة.
5. **تقييم البدائل واختيار الحل:**

تعتمد هذه الخطوة على حصر مزايا وعيوب كل بديل وذلك قبل اختيار أي بديل من البدائل

ويجب تقييم كل بديل بطريقة منطقية وطبقاً لستة معايير على الأقل وهما:

إمكانية التطبيق – الجودة – القبول – التكاليف – إمكانية التصحيح – الأخلاقية.

1. **تنفيذ الحل:**

والتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها:

* اقناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل.
* توفر الموارد الكافية لتنفيذه.
* واقعيته ودقته.
* اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ.

1. **تقييم النتائج:**

يحتاج المديرون إلى متابعة تنفيذ القرار وتحقيق التقدم وفقاً لما هو مخطط.

**الظروف الخاصة باتخاذ القرارات:**

هناك ثلاث أنواع من الظروف التي يتم في ظلها إتخاذ القرارات وهي:

1. **ظرف التأكد:**

بمعنى توافر المعلومات التي تمكن من التنبؤ بنتائج كل بديل مسبقا وقبل التنفيذ.

1. **ظرف الخطر أو المخاطرة:**

بمعنى نقص التأكد التام فيما يتعلق بنتائج البدائل المختلفة ولكن مع وجود احتمالات لكل حدث من الأحداث.

1. **ظرف عدم التأكد:**

توجد حالة عدم التأكد عندما لايستطيع المدير اعطاء إحتمالات للنتائج المرتبطة بالبدائل المختلفة لحل مشكلة ما.

* **خطوات عملية صنع القرار**

تحديد المشكلة

إيجاد الحلول البديلة

إعادة الدورة كلما إستدعي الأمر

إختيار الحل

تنفيذ الحل

تقييم النتائج