



## مقرر صناعة القرارات



### الفصل الأول : مفاهيم أساسية في صناعة القرارات

د. دانيا زين العابدين

## المحتويات:

• المقدمة

• مفهوم القرار وأنواعه

• فعالية القرار

• صناعة / اتخاذ القرار

• مراحل صنع القرار



يمكن اتخاذ القرار بالاعتماد على أسلوبين، أسلوب نظري (تقليدي) قائم على البديهية والحكم الشخصي إلى جانب الخبرة. وأسلوب علمي (كمي) والذي تزداد أهميته مع تعقد البيئة التنظيمية وطبيعة المشكلات التي يمكن أن يواجهها متخذ القرار، ومن بين أهم الأساليب العلمية (الكمية) نجد نظرية اتخاذ القرار.  الناجح هو الذي يعتمد على الطرق العلمية في اتخاذ قراراته بخصوص مجموعة البدائل المتاحة لاختياراته لاتخاذ القرار السليم<sup>23</sup>.



# مفهوم القرار:



اختيار بديل أمثل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

## الأركان الثلاثة الأساسية للقرار:

□ وجود البدائل:

□ حرية الاختيار:

□ وجود الهدف: وإلا أصبح القرار عملاً عبثياً.

وعادةً ما يرتبط القرار بظهور مشكلة تحاول الإدارة حلها من خلال تشخيصها واتخاذ الإجراء المناسب. ويأتي الحل في إطار صناعة القرار مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة وجمع البيانات وتطوير البدائل وتقييمها والتوصية بأفضلها. حيث يليها عملية اتخاذ القرار عملية تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه.



توجد العديد من التصنيفات للقرارات، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من المعايير، ومن بين أهم هذه التصنيفات نجد تصنيف القرارات إلى ثلاث مجموعات بحسب الإدارة المسؤولة عن اتخاذها وبحسب مستوى التأكد التي تتخذ فيه القرار، وهذا التصنيف يضم:

- قرارات تشغيلية: وهي قرارات تصدر من الإدارة الدنيا، ومرتبطة بقرارات تتخذ على المدى القصير، وغالبا ما تكون في حالة التأكد، مثل الأنشطة اليومية الروتينية.
- قرارات تكتيكية: وهي قرارات تصدر من الإدارة الوسطى، ومرتبطة بقرارات تتخذ على المدى المتوسط، وغالبا ما تكون في حالة المخاطرة، مثل أنشطة الأداء التنفيذي.
- قرارات إستراتيجية: وهي قرارات تصدر من الإدارة العليا، ومرتبطة بقرارات تتخذ على المدى الطويل، وغالبا ما تكون في حالة عدم التأكد، مثل الأهداف والإستراتيجيات والخطط الطويلة الأجل.



EFFECTIVE



# فعالية القرار

- الفاعلية تقيس درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ولكي يتصف القرار بالفعالية لا بد من توافر المقومات الأساسية التالية:
- القانونية: يجب أن يتم القرار طبقاً للشروط المعمول بها.
  - الكفاءة: تعنى تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة أو الكيفية أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.
  - الإبداع والتطوير: هذا الشرط يضمن إستمرارية المؤسسة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر بالإضافة إلى أن فعالية قراراتها تتوقف على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب.
  - السلامة: القرار الفعال هو الذي يهتم بمطلب السلامة، والتي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية حيث أن تجاهلها يؤدي إلى عواقب وخيمه.

-القبول: القبول له جانبان.

- 1-الجانب الأول: يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار ورد فعلهم المحتمل، وقبولهم القرار يمثل أهم الشروط للإلتزامهم بتنفيذه وتأييده والدفاع عنه.
- 2-الجانب الثاني: يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به فإستمرارية المؤسسة وفعاليتها قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئه لها.



## القرارات الإدارية ما بين "صنعها" "Decision making"، و"اتخاذها" "Decision taking":

يعبر مصطلح " صنع القرار " عن العملية التي تسعى إلى إيجاد حلول عملية لمشكلة قرارية ما تواجهها المؤسسة ضمن عملياتها المنوطة بها أساسا، التي يكتنفها البحث المتواصل عن البديل الأفضل بين مجموعة من البدائل المتاحة من خلال المفاضلة بينها؛ وبذلك، فعملية صنع القرار تشمل المرور بعدة مراحل وخطوات، منها: تحديد المشكلة بدقة، تليها عملية تحليلها وتقييمها، ومن ثم البدء في انتقاء المعلومات وتجميعها، وصولا إلى اقتراح الحلول المناسبة وتقييمها ثم اختيار الأفضل منها<sup>1</sup>، في حين هذه الأخيرة تمثل فحوى مرحلة اتخاذ القرار.



# صناعة وإتخاذ القرار



## العوامل المؤثرة في صنع القرار

- مدى قدرة متخذ القرار على فهم المشكل الذي يواجهه والجوانب المحيطة به؛
- الأهداف التي يرغب متخذ القرار في الوصول إليها من خلال القرار الذي سيتخذ؛
- تكوين البدائل المختلفة والمتاحة لدى متخذ القرار؛
- إدراك حالات الطبيعة التي سيتخذ فيها القرار وتحديد احتمالاتها؛
- تخمين النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة؛
- المعيار الذي سيعتمد عليه متخذ القرار للمقارنة بين البدائل ولاختيار أفضلها؛





## تحديد القرارات

### ❖ التحديد الدقيق للمشكلة:

ويتم في هذه الخطوة صياغة المشكلة، وذلك باتخاذ الخطوات اللازمة لتحويل المشكلة من مسميات وصفية إلى رموز رياضية وصياغتها وفقا للعلاقة التي تربطها<sup>32</sup>. وحتى تكون هناك مشكلة يجب أن يكون متخذ القرار غير قادر على تحديد أي البدائل يعد الحل الأمثل لتلك المشكلة، لذلك يجب تحديد المشكلة بشكل واضح، بحيث تمنع أي لبس أو غموض<sup>33</sup>.

## ❖ جمع المعلومات وتكوين البدائل الممكنة:

إن جمع البيانات عن المشكلة يساعد في تطوير بدائل حل المشكلة، ويجب إيجاد عدد أكبر من البدائل ثم العمل بعد ذلك على تقييم هذه البدائل واستبعاد البدائل التي نرى أنها بعيدة عن المشكلة<sup>34</sup>.

### ◀ البدائل (Alternatives) (أو الإستراتيجية):

البدائل هي الخيارات التي سيقوم متخذ القرار بانتقاء أحدها<sup>27</sup>. وهي الأساليب أو طرق العمل أو الحلول المتاحة، والتي يلجأ إليها المسير لتحقيق أهدافه في ظل حالات طبيعة معينة. ويرمز لها بالرمز  $a_i$  ( $i=1,2,\dots,m$ ).

ملاحظة: السيطرة أو الهيمنة بين البدائل:

إذا كانت عوائد البديل  $a_i$  أفضل من أو تساوي عوائد البديل  $a_{i'}$  عند جميع حالات الطبيعة، يقال أن البديل  $a_i$  يهيمن (أو يسيطر) على البديل  $a_{i'}$ .

❖ دراسة حالات الطبيعة مع احتمالاتها:

◀ حالات الطبيعة (States of nature):

وهي جميع الأحداث التي يمكن أن تقع، فهي الظروف الممكنة أو العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في العائد أو نتيجة القرار دون أن يكون لمتخذ القرار سيطرة عليها.  
ويرمز لها بالرمز  $S_j$  ( $j=1,2,\dots,n$ ).

◀ احتمالات حالات الطبيعة (Probability):

وهي تقدير لاحتمال وقوع كل حالة من حالات الطبيعة.  
ويرمز له بالرمز  $P_j$  ( $j=1,2,\dots,n$ ).

أصغر قيمة يصل إليها احتمال وقوع حدث هي الصفر (0)، وهذا إذا كان حدثا مستحيلا، وأعلى قيمة يصل إليها هي الواحد (1)، وهذا إذا كان حدثا مؤكدا<sup>28</sup>.

## ❖ تحديد النتائج المتوقعة:

### ◀ النتائج (العوائد) (Returns):

وهي الربح أو الخسارة التي تنتج عن تبني إستراتيجية معينة (بديل معين) وحصول ظرف خارجي معين (حالة طبيعة معينة)<sup>29</sup>.

ويرمز لها بالرمز  $r_{ij}$  (العائد الناتج عن اختيار البديل  $a_i$  عند وقوع حالة الطبيعة  $S_j$ ).

## ❖ تحديد معيار المفاضلة بين البدائل:

من أجل اختيار أفضل بديل متاح، يجب التحديد المسبق لمعيار المفاضلة بين البدائل الممكنة، والذي يتم على أساسه تبني أفضل بديل.

ومعيار المفاضلة هو المعيار الذي يمكن على أساسه اتخاذ القرار، بحيث يساعد هذا المعيار من الوصول إلى الهدف الذي من أجله سيكون القرار<sup>38</sup>.

❖ إعداد جدول المفاضلة بين البدائل ونتائجها (مصفوفة القرار):

◀ مصفوفة القرار (Decision matrix):

هي مجموعة صفوف وأعمدة، حيث تمثل الصفوف الخيارات أو البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، في حين أن الأعمدة تمثل حالات الطبيعة أو الظروف الخارجية المحتمل حصولها<sup>30</sup>. وتكون على الشكل

التالي:

البدائل	حالات الطبيعة			
	$S_1$	$S_2$	...	$S_n$
	احتمالات حالات الطبيعة			
	$P_1$	$P_2$	...	$P_n$
$a_1$	$r_{11}$	$r_{12}$	...	$r_{1n}$
$a_2$	$r_{21}$	$r_{22}$	...	$r_{2n}$
...	...	...	...	...
$a_m$	$r_{m1}$	$r_{m2}$	...	$r_{mn}$



## ❖ اختيار البديل الأمثل وإصدار القرار:

بناءً على جدول المفاضلة بين البدائل ونتائجها، يتم اختيار البديل الأمثل بالاعتماد على معيار المفاضلة الذي تم تحديده.

## ❖ تنفيذ القرار ومتابعه:

بعد اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار، يأمر متخذ القرار بتنفيذه. ولا تنتهي مهمة متخذ القرار عند تنفيذه لقرار معين، بل تتعدى ذلك إلى متابعة نتائج التنفيذ، وذلك للتعرف على مدى نجاح البديل المختار أو الأمثل في معالجة المشكلة وتحقيق الهدف المرغوب<sup>39</sup>.

# أمثلة عملية عن مصفوفة القرار



