

صناعة القرارات

**المحاضرة الأولى والثانية
طبيعة عملية اتخاذ القرارات**

د. فداء علي الشيخ حسن

محاور المحاضرة

- ١- مقدمة.
- ٢- مفهوم القرار.
- ٣- أنواع القرارات.
- ٤- طرق اتخاذ القرارات.
- ٥- خطوات تحليل القرار واتخاذ.
- ٦- البيئات المختلفة لاتخاذ القرار:
 - ٦/١- النوع الأول اتخاذ القرار في ظل التأكد التام
 - ٦/٢- النوع الثاني: اتخاذ القرار في حالة المخاطر
 - ٦/٣- النوع الثالث: اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد
- ٧- شجرة القرار.

١- مقدمة:

تحظى عملية اتخاذ القرارات باهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، بل يعدّها بعضهم من الكتاب جوهر العملية الإدارية، وتعدّ عملية اتخاذ القرارات المحور الذي تركز عليه العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

الأمر الذي لا شك فيه أننا جميعاً نقوم باتخاذ العديد من القرارات ففي كل لحظة يتخذ الإنسان منا العديد من القرارات، التي منها تلك القرارات التي تحدد مدى نجاح الفرد أو إخفاقه، وتحليل القرار هو مدخل منهجي لدراسة عملية اتخاذ القرارات الذي يستخدم عدداً من النماذج الرياضية لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات بشكل أفضل، فأساسات تحليل القرار إذاً تقدم لنا نماذج كمية تساعد المدير في اتخاذه لأفضل القرارات الممكنة.

ويقصد باتخاذ القرار الإجراء الذي يتم من خلاله اختيار البديل الأمثل من بين بدائل عدّة، وتتوقف جودة القرار إلى حد كبير على نوعية البيانات المتوافرة لدى متخذ القرار، وهنا قد يقابل متخذ القرار أحد المواقف الثلاثة الآتية:

- ١- اتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكيد (Certainty)، وتكون البيانات محددة تماماً.
- ٢- اتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة (Risk)، التي يمكن لمتخذ القرار فيها وصف التوزيع الاحتمالي للبيانات.

٣- اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد (Uncertainty)، التي لا يمكن فيها إعطاء أوزان نسبية تمثل درجة الملاءمة في اتخاذ القرار.

إذاً فما الفرق بين القرار الجيد والقرار السيئ؟ إنَّ القرار الجيد هو ذلك القرار المبني على المنطق، الذي يأخذ في حسبانهِ البيانات والمعلومات المتاحة كافة، الذي يعطي لكل البدائل المتاحة اهتماماً، والذي يستخدم بعض الأساليب الكمية للمساعدة في تقويم هذه البدائل لاختيار البديل الأفضل.

٢. مفهوم القرار:

يعرف (Harrison, 1974) أنّ عملية اتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو هو خطة اختيار بديل معين، من خلال تقويم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لتخذ القرار.

فالمدير يجد نفسه في كثير من المواقف والأعمال في موقف اختياريين بدائل عدة، فمثلاً:
- زيادة رقم المبيعات: هل تتم بتحسين الجودة؟

أو تتم بتخفيض الأسعار؟

أو بتطوير الحملات الإعلانية وتدريب مندوبي المبيعات؟

أو بتغيير سياسات البيع ومنافذ التوزيع؟

- اختيار موقع المصنع: هل الأفضل أن يكون قريباً من العملاء ؟.

أو قريباً من مصادر المواد الأولية ؟.

أو قريباً من التجمعات السكانية والإدارات الحكومية ؟.

أو قريباً من المنطقة الصناعية ؟.

بناءً على ما تقدم نجد أنّ القرار في ماهيته هو اختيار بين بدائل مختلفة، وكذلك فإنّ عدم اتخاذ أي قرار إزاء حالة ما يُعدّ قراراً بذاته، وبمعنى أدق وفي ضوء آراء الكتاب والأخصائيين، يمكن القول إنّ اتخاذ القرارات هو عملية اختيار بديل بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف ما خلال فترة زمنية محددة في ضوء كل من البيئة الداخلية والخارجية المتاحة للمنظمة.

مما سبق نستنتج أنّ عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد كبير من العناصر هي:

١ - الاختيار.

٢ - توافر البدائل.

٣ - الأهداف.

٤ - الوقت.

٥ - الموارد المتاحة.

٦ - البيئة الداخلية للمنظمة.

٧ - البيئة الخارجية (الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية).

٣- أنواع القرارات:

قدم المختصون في العلوم الإدارية أشكالاً متعددة لتصنيف القرارات، ولقد وجدنا أن التصنيف الأمثل والأقرب شمولاً هو التصنيف الذي قام بتقديمه الباحث (أنسوف، Ansoff) فقد اقترح التصنيف الآتي:

١ . القرارات الاستراتيجية:

وهي التي تتعلق بمستقبل المنظمة كلها، وتؤثر تأثيراً طويلاً الأجل، ولا يمكن اتخاذها بشكل روتيني لأنها غير متكررة، كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية ما يلي:

أ- قرارات اختيار مزيج السلعة - السوق.

ب- قرار ابتكار نوع جديد من السلع.

ج- هل يجب أن تزيد الشركة من الاقتراض طويل الأجل؟.

د- قرارات البدء في التوسع.

٢ . القرارات التنظيمية أو الإدارية:

وهي القرارات التي تتصف بالتكرار إذا ما قورنت بالقرارات السابقة ومن أمثلتها:

- أ- القرارات الخاصة بإجراء توزيع الموارد على استخداماتها البديلة.
- ب- القرارات الخاصة بتنظيم الموارد وتنميتها.
- ج- القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات.
- د- القرارات الخاصة باستبدال آلة قديمة بدل الاكتفاء بالإصلاح.

٣. القرارات التشغيلية:

وهي التي تتصف بدرجة عالية من اللامركزية، كما أنّ هذه القرارات تتصف

بالتكرار، أي أنها مبرمجة، ومن أمثلة هذه القرارات:

- أ- توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسة.
- ب- جدولة الإنتاج.
- ج- أساليب الإشراف والرقابة على العمليات الإنتاجية.
- د- تحديد حجم الإنتاج وحجم المخزون.
- هـ- القرارات الخاصة بالتسعير.

٤- طرق اتخاذ القرارات:

يمكن تقسيم طرق اتخاذ القرارات إلى طرق وصفية وطرق كمية، ولا يمكن القول إنَّ الطرق الوصفية تفضل أو الطرق الكمية، ذلك لأنَّ طبيعة المشكلة موضع القرار، ومدى قابليتها للقياس الكمي هي التي تحدد أساس المفاضلة.

٤/١- الطرق الوصفية:

هناك العديد من الطرق سنوجزها بثلاث طرق رئيسة، هي طريقة الخطوات، وطريقة الحكم الصائب والفراسة، والطريقة العلمية، وتحاول هذه الطرق أن يكون الاختيار فيها على أسس موضوعية عن طريق الأوزان، إلا أنَّ هذه الأوزان نسبية، كما هو الحال بالنسبة إلى المزايا والعيوب أو الصعاب.

أولاً- طريقة الخطوات:

يمكن حصر الخطوات المختلفة لاتخاذ القرارات فيما يلي:

١- إدراك عدم التوازن في الموقف:

لن يكون هناك حل فعّال لأية مشكلة إلا إذا كانت هناك مشكلة، وعلى ذلك فإنَّ الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في إدراك المدير نفسه لعدم التوازن السائد في الموقف، بمعنى أنه لا بد وأن يكون هناك خطأ ما يحتاج إلى تصحيح، وعلى ذلك فقد

يختلف اثنان من حيث تشخيصهم للموقف المعين، بحيث أنّ ما يبدو مشكلة للأول قد لا يبدو كذلك للآخر.

٢- تشخيص المشكلة:

هنا يقوم المدير بالفحص الدقيق لجميع المعلومات المرتبطة بالموقف المعين، التي أدت إلى وجود عدم التوازن به، ويجب أن تتم عملية التشخيص بطريقة صريحة وواعية ومنظمة، وهنا يجب أن يتوافر في التشخيص الجيد عدة مقومات، يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ- يجب أن يُفرق التشخيص الجيد للموقف بين الحقائق واللغة المستخدمة في وصفها، حيث في كثير من الأحيان لا تعكس اللغة المستخدمة في وصف الموقف طبيعة الحقائق بهذا الموقف، وعليه يجب على المدير أن يكون واعياً لمدى تأثير اللغة في الحقيقة، ويرجع الفارق بين اللغة والحقيقة إلى عدة أسباب أهمها:
- إنّ اللغة التي يستخدمها شخص ما لسرد حقيقة، ما هي إلا تعبير عن الطريقة التي يدرك بها الفرد الحقيقة وليست الحقيقة ذاتها.
- عدم القدرة على استخدام اللغة بفصاحة لشرح الموقف (الحقيقة).
- اختلاف معنى الكلمة الواحدة من فرد إلى آخر.

ب- يجب أن يحدد التشخيص الجيد درجة دقة المعلومات أو الحقائق، أي أن نفرق بين الحقيقة والرأي، ويتطلب الأمر معرفة الرأي أولاً، ثم معرفة ما إذا كان هذا الرأي حقيقياً أم لا.

ج- يجب أن يحدد التشخيص الجيد أسباب المشكلة، وليس فقط من تسبب فيها.

د- يجب أن يحدد التشخيص الجيد العوامل المختلفة التي تسببت في حدوث المشكلة.

٣- تعريف المشكلة:

عادة ما ينصرف اهتمام الأفراد إلى محاولة وضع حل أو حلول للمشكلة دون

تعريفها بدقة، وهذا هو السبب في إخفاق كثير من الحلول، وهناك عدة معايير يجب أخذها في الحسبان حين تعريف المشكلة، ومن أهمها الآتي:

أ- كتابة المشكلة بطريقة واضحة.

ب- احتواء التعريف على التشخيص النهائي للمشكلة.

ج- تحديد المعايير التي تمت مخالفتها.

د- كتابة المشكلة بطريقة محددة وليس بطريقة عامة.

هـ- تجنب كتابة المشكلة كما لو كانت حلاً ضمناً.

و- التفرقة بين المشكلات طويلة الأجل والمشكلات قصيرة الأجل.

ز- عدم كتابة المشكلة كلفز.

٤- اختيار الحل:

إذا تمّ تشخيص المشكلة وتعريفها بدقة كما ذكرنا، فإنّ الحلول البديلة للمشكلة تظهر بطريقة شبه تلقائية، وهناك عدة معايير يجب على القائم بمهمة اتخاذ القرار الاستناد إليها لتقويم فاعلية كل حل بديل، التي من أهمها:

أ- ارتباط الحل بتحقيق أهداف التنظيم.

ب- قبول الحل من الأطراف المرتبطة به.

ج- التركيز على الحلول الحاضرة بدلاً من الخبرات السابقة.

د- درجة المخاطرة الخاصة بكل حل بديل.

هـ- الترتيب المنطقي للحلول.

٥- التنفيذ:

هذه هي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات، التي يجب أن تستند إلى عدة

اعتبارات نوجزها في الآتي:

أ- بالرغم من أنّ الحل قد سبقت دراسته من وجهة نظر إمكان حل المشكلة القائمة

حالياً، إلا أنه يجب تقدير احتمال إمكان تنفيذ الحل في المستقبل أيضاً.

ب- يجب أن يكون هناك تخطيط لكيفية التنفيذ وتوقيته، بمعنى آخر: يجب أن يشمل التنفيذ على الأدوات التي يمكن استخدامها لإحداث التغيير، وكذلك الأوقات الزمنية التي يتم فيها استخدامها.

ج- يجب أن يسير التنفيذ بطريقة معينة، بحيث لا يبدأ تنفيذ مرحلة ما إلا بعد التأكد من تنفيذ المرحلة السابقة بنجاح، وهكذا بالنسبة إلى جميع المراحل، ويرجع السبب في ذلك إلى أنّ المعلومات المرتدة عن مراحل سابقة عادة ما تؤدي إلى إعادة دراسة المشكلة وتعريفها من جديد، إذا ظهر من المشكلات ما يدعو إلى ذلك.

د- لا بدّ من وجود القيادات الفعّالة لضمان إمكان تنفيذ الحل المختار بنجاح.

ثانياً- طريقة الحكم الصائب والفراسة:

عادة ما نسمع من المديرين المحترفين، أنّ الحكم الصائب والفراسة هي الأساس الذي تُبنى عليه عملية اتخاذ القرارات السليمة، وهناك كثير من الكتابات والبحوث التي تثبت صحة ذلك، فما الذي يفعله الشخص حين استخدامه للحكم الصائب والفراسة كأساس لاتخاذ قرار معين أمر غير واضح تماماً، لا شك في أنّ الخبرة تزيد من قدرة الشخص على الحكم على الأمور، ولكن بغض النظر عن هذه الخبرة، فالعوامل التي تتداخل فيها ما زالت غير معروفة تماماً، وحيث إنّ الحكم على الأمور أمر غير واضح فإنه يصعب تدريسه أو نقله للغير، وإنّ كل ما يمكننا قوله لتنمية القدرة على الحكم على الأمور هو ممارستها عملياً.

وهناك من يقلل من أهمية عاملي الحكم الصائب والفراسة كأساس لاتخاذ القرارات، وقد دلّت بعض الدراسات على أنّ القرارات التي يصل إليها المديرون المحترفون الذين يتشابهون من حيث الخبرة والتعلم تختلف كثيراً، مما يدل على عدم صلاحية عاملي الحكم والفراسة، إلا أنه من الناحية الأخرى فقد لا يكون ذلك بالضرورة صحيحاً، ذلك أنّ درجة التعليم ونوعيته وعدد سنوات العمل وحدها ليست مقياساً دقيقاً للخبرة.

على أية حال يرتبط بهذه الطريقة ما يسمى بالتفكير الخلاق كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية، وهناك الكثير من التعريفات المختلفة لهذا المفهوم، إلا أنّ هناك شبه إجماع على أنّ التفكير يعدّ خلاقاً إذا تضمن أحد هذه الظروف أو بعضها:

أ- أن يكون الناتج النهائي لعمليات التفكير شيئاً جديداً له قيمته سواء للفرد أم المجتمع.

ب- أن يكون التفكير غير عادي بحيث يتطلب إما تعديل وإما رفض للآراء القديمة والمقبولة والمتعارف عليها.

ج- أن يتطلب التفكير دافعاً على العمل ومثابرة غير عادية.

د- أن تكون المشكلة في شكلها المبدئي غامضة، وأن ينتهي الأمر بإعادة تعريف المشكلة ذاتها بوضوح.

ثالثاً- الطريقة العلمية:

تنطوي الطريقة العلمية على خطوات عدة يمكن إجمالها فيما يلي:

١- ملاحظة مشكلة ما، وتحديد هدف معين يسعى الفرد لتحقيقه من وراء حلها.

٢- بناء الفروض التي تفسر العلاقة بين جميع العوامل المرتبطة بها من ناحية،

والهدف من ناحية أخرى.

٣- اختبار صحة الفروض حتى تثبت صلاحيتها كنموذج صحيح للمشكلة.

٤- إيضاح القاعدة التي يمكن على أساسها اتخاذ القرار.

٥- تطبيق القاعدة المستخدمة في اتخاذ القرار.

وسميت بالطريقة العلمية نظراً لاستخدامها في البداية بواسطة العلماء، وخاصة في

ميدان العلوم الطبيعية، إذ يتطلب تفسير الظواهر المختلفة ضرورة وجود معادلات وقواعد

لاتخاذ القرارات، وهذه القواعد لا يمكن الإتيان بها إلا بعد عمل فروض معينة واختبارها

والتحقق من صحتها.

وتعدّ الطريقة العلمية حالة خاصة من الطريقة العامة لاتخاذ القرارات بطريقة

الخطوات، حيث يتم استخدامها فيما يتعلق بالمشكلات التي تتسم بكثرة الحلول البديلة

التي يتعدر الاختيار من بينها، وفي مثل هذه الحالات فالطريقة المناسبة تتطلب عمل

الفروض التي تصف العلاقات بين العوامل المختلفة المتعلقة بالمشكلة كما توجد في أحسن

حل بديل واختبار دقتها، وبالتالي يمكن خفض عدد الحلول البديلة إلى عدد مناسب قبل

الاختيار من بينها، وتقوم الطريقة العلمية بالتركيز على التحليل الكمي للعوامل الداخلة في نطاق المشكلة، وذلك بعد عزل العوامل غير الكمية التي لا يتم استخدامها إلا في الخطوة الأخيرة، وهي خطوة تطبيق القاعدة المستخدمة في اتخاذ القرار.

٤/٢- الطرق الكمية في اتخاذ القرارات:

تعددت في السنوات الأخيرة المداخل الكمية، أو الرياضية، لتطوير المهارات الإدارية في اتخاذ القرارات، وقد ساعد على انتشار هذه المداخل وتنميتها دخول الحاسب إلى الحياة العملية في المجالات كافة، فالحاسب يوفر أداة جيدة وفعالة لمواجهة ما تتطلبه الكميات الداخلة من عمليات حسابية ضخمة ومعقدة، ولعل من أهم هذه الطرق الكمية التي انتشرت استخدامها في مجال اتخاذ القرارات ما يلي:

١- البرمجة الخطية.

٢- أسلوب بيرت والمسار الحرج.

٣- نظرية المباريات.

٤- أسلوب صفوف الانتظار.

٥- نماذج المخزون.

٦- أسلوب النقل.

٧- أسلوب التخصيص.

٨- برمجة الأهداف.

وسوف تناول هذه الطرق الكمية مفصلاً في فصول لاحقة.