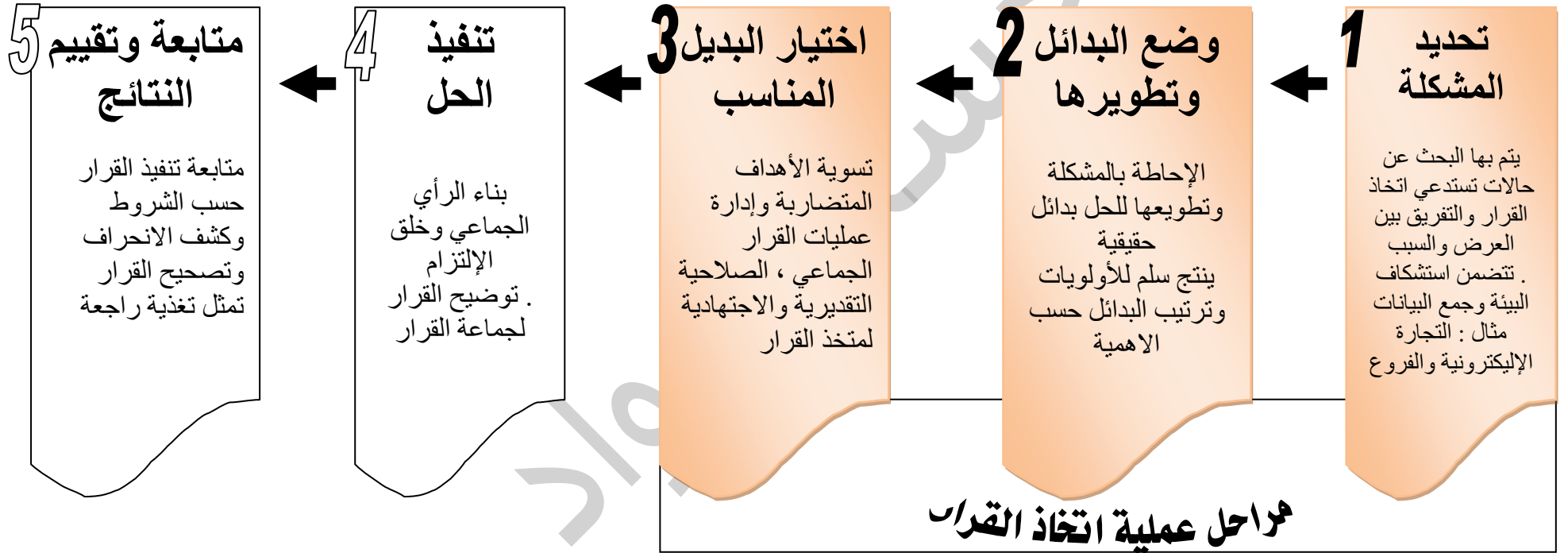
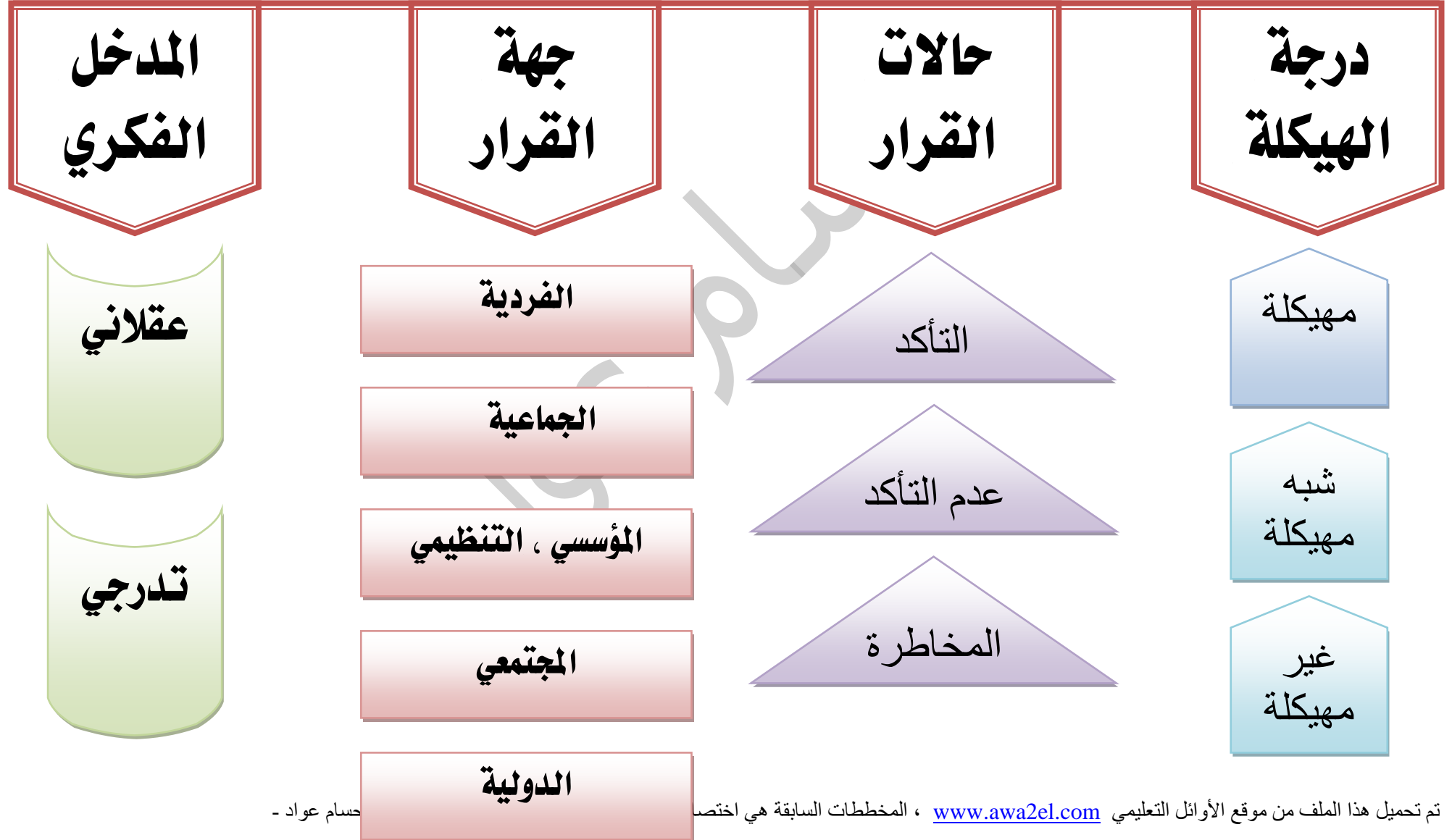


مخططات وحدة إتخاذ القرار

مراحل عملية حل المشكلة



أنواع القرارات



أولا : أنواع القرارات حسب درجة الهيكلية

القرار شبه المهيكل

تجمع بين خصائص القرارات المهيكلة وبين القرارات غير المهيكلة
المعلومات التي يتطلبها القرار واجراءات اتخاذه معروفة ولكن هناك جوانب أخرى تعتمد على تقدير متخذ القرار

مثال : اتخاذ قرار بإنتاج سلعة معينة بناء على معلومات متوافرة ولكن يحتاج للتقدير عند تحديد أماكن التوزيع
تتخذ من قبل الإدارة الوسطى

القرار غير المهيكلي

قرارات غير مبرمجة تتخذ لمعالجة المشاكل غير المتكررة وتتميز بأنها جديدة
خصائص:
معقدة وغامضة
بيانات غير مؤكدة نسبيا
غير متكررة
ظروف متغيرة (دينامكية)
لا تحتاج إلى معايير
تحتاج إلى جهد ذهني وتفكير وإبداع
تتخذ من قبل الإدارة العليا

مثال : تعطل آلة ما ، تعيين مدير بسبب وفاة مدير آخر ، اختيار شكل ولون غلاف ، ارتفاع مفاجئ في أسعار ، إضراب عاملين

القرار المهيكل

قرارات مبرمجة وتقليدية وروتينية تتخذ وفقا لأجراءات محددة مسبقا
خصائص:
بسيطة
بيانات مؤكدة نسبيا
متكررة
ظروف ثابتة
وجود اجراءات ومعايير جاهزة
لا تحتاج إلى تفكير أو جهد ذهني
تتخذ من قبل الإدارة الدنيا
يمكن ان يلغى بدون آثار سلبية
مثال : الإشراف على سير العمل - مراقبة الدوام ، صرف الرواتب ، توزيع المنتجات

ثانيا : أنواع القرارات حسب جهة اتخاذ القرار

الجماعية

هي تلك القرارات التي تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وسلطتهم وفقا للاختصاص القانوني والإداري .

مثال : تشكيل لجنة صيادلة في مصنع أدوية لإنتاج دواء
مثال : القرارات المتخذة في ظل الكوارث الطبيعية
لجنة ، هيئة ، مجلس (الشورى في الإسلام)

أكثر فرصة لجمع المعلومات من الفردي ولكنه أكثر كلفة تبرر اذا كانت الفائدة أكبر

الفردية

هي تلك القرارات التي يقوم باتخاذها فرد أو شخص محدد وفقا للدور الوظيفي المرسوم له بناء على القوانين والأنظمة ومتطلبات التخصص والخبرة وغيرها من قواعد العمل الرسمي.

مثال : قيام المدير بتعيين موظف بناء على الخبرة

يمكن ان يتخذ الفرد قرارات شخصية

المؤسسية

قرارات تتخذ على مستوى المؤسسة وتشير إلى مجموعة الخيارات ذات العلاقة بالسياسات العامة والاستراتيجيات في المؤسسة

مثل : فتح فرع جديد للمؤسسة

تسمى بالقرارات التنظيمية

الاجتماعية

القرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقا لدستور الدولة

صفاتها:

الطبيعة الإستراتيجية
التأثير في نواحي الحياة المجتمعية .
تشارك فيها القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا .

جهات تتخذها :

- القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا
وهي :

- 1- السلطة التشريعية (مجلس الأمة)
- 2- السلطة التنفيذية (رئيس الدولة والوزراء
- 3- السلطة القضائية .
- 4- فعاليات المجتمع المدني(أحزاب ،نقابات

أمثلة :

- * إعطاء قرار بفتح مستشفى حكومي
- * تخفيض الأسعار .
- * زيادة أسعار المحروقات .
- * اتخاذ الإجراءات لمواجهة مرض معد .

الدولية

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

صفاتها :

تتصف بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية لهذه الهيئات والمؤسسات .
يشارك في صياغتها وتبني قراراتها الهيئات السياسية والمنظمات لدولية والإقليمية .

أمثلة :

- * هيئة الأمم المتحدة .
- * منظمة اليونسكو
- * جامعة الدول العربية .

ثالثاً : أنواع القرارات من حيث حالة القرار

المخاطرة

تشير هذه الحالة إلى أن متخذ القرار يتوافر لديه عدة بدائل ، ولكل بديل نتائج مختلفة ، واحتمال كل نتيجة منها معروفة أو ممكن حسابها ، إلا أنه لا يعرف أي حالة ستحدث .

يلجأ متخذ القرار إلى أساليب تقديرية أساسها نظرية الاحتمالات في دراسة وتحليل خيارات وبدائل القرار ، حيث يحاول تحديد درجة المخاطرة المحسوبة التي تنشأ عن كل من البدائل المتاحة بهدف المفاضلة بينها واختيار أقلها مخاطرة

(راجع الحلول العملية)

عدم التأكد

. متخذ القرار لا يكون لديه أية معلومات عن القرار الواجب اتخاذه مع أن له بدائل مختلفة . يتم استخدام عدة معايير :

1. معيار التفاؤل : يفترض أن البيئة تعمل لصالحه ويستخدم في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المتوقعة

2. معيار التشاؤم : يفترض أن البيئة لا تعمل لصالحه ويستخدم في الحالات التي تكون فيها الخسارة عالية بالنسبة للأرباح المتوقعة

3. معيار لابلاس : يفترض أن احتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية (راجع الحلول العملية)

حالة التأكد

. متخذ القرار يكون على علم تام بكل المعلومات اللازمة وبكل البدائل المحتملة

. يتم اختيار البديل الذي يعود بأعلى عائد للمؤسسة

(راجع الحلول العملية)

رابعاً : أنواع القرارات حسب المدخل الفكري

المدخل التدريجي

هي تعديلات جزئية على الأوضاع القائمة وتقديم حلول عملية مُرضية للمشكلات والبحث عن معالجات مباشرة للمشكلات حال ظهورها

هنالك محددات لا تسمح بتطبيق القرار العقلاني مثل :
. نقص في البيانات والمعلومات
. صعوبة حصر البدائل الممكنة كافة
. صعوبة قياس المعلومات بدقة
. ارتفاع درجة المخاطرة في البيئة الخارجية المعقدة

مثل : إدخال تكنولوجيا في مؤسسة حيث تبدأ الإدارة بتدريب العاملين ثم يتم إدخال جزء من التكنولوجيا وهكذا

المدخل العقلاني

هي القرارات التي تركز على منطق التفكير العلمي والعقلاني الذي تتوافر فيه متطلبات أساسية .

يتطلب ما يلي :
. رغبة متخذ القرار وميله إلى العقلانية
. قدرة متخذ القرار المهنية والمعرفية .
. توافر نظام معلومات متطور .
. الملائمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية

تخضع لحلقات متسلسلة منطقياً هي مراحل اتخاذ القرار

مقارنة بين صنع القرار وبين اتخاذ القرار

صنع القرار	اتخاذ القرار	
القدرة المهنية والتقنية على تحديد المشكلة	التفويض الرسمي والقانوني	من حيث مصدر السلطة
أدنى	أعلى	من حيث المركز الوظيفي
متساوية		من حيث الأهمية
غير ملزم	ملزم	من حيث الإلزامية

مثال : احتاجت مؤسسة ماكينات تصوير فقام الموظف بتحديد مواصفات الآلة وجمع البيانات ودراسة البدائل وسلم تقريراً للمدير يوصي بشراء آلة محددة فوافق المدير وأمر بالتنفيذ
الموظف : صانع للقرار المدير : متخذ القرار

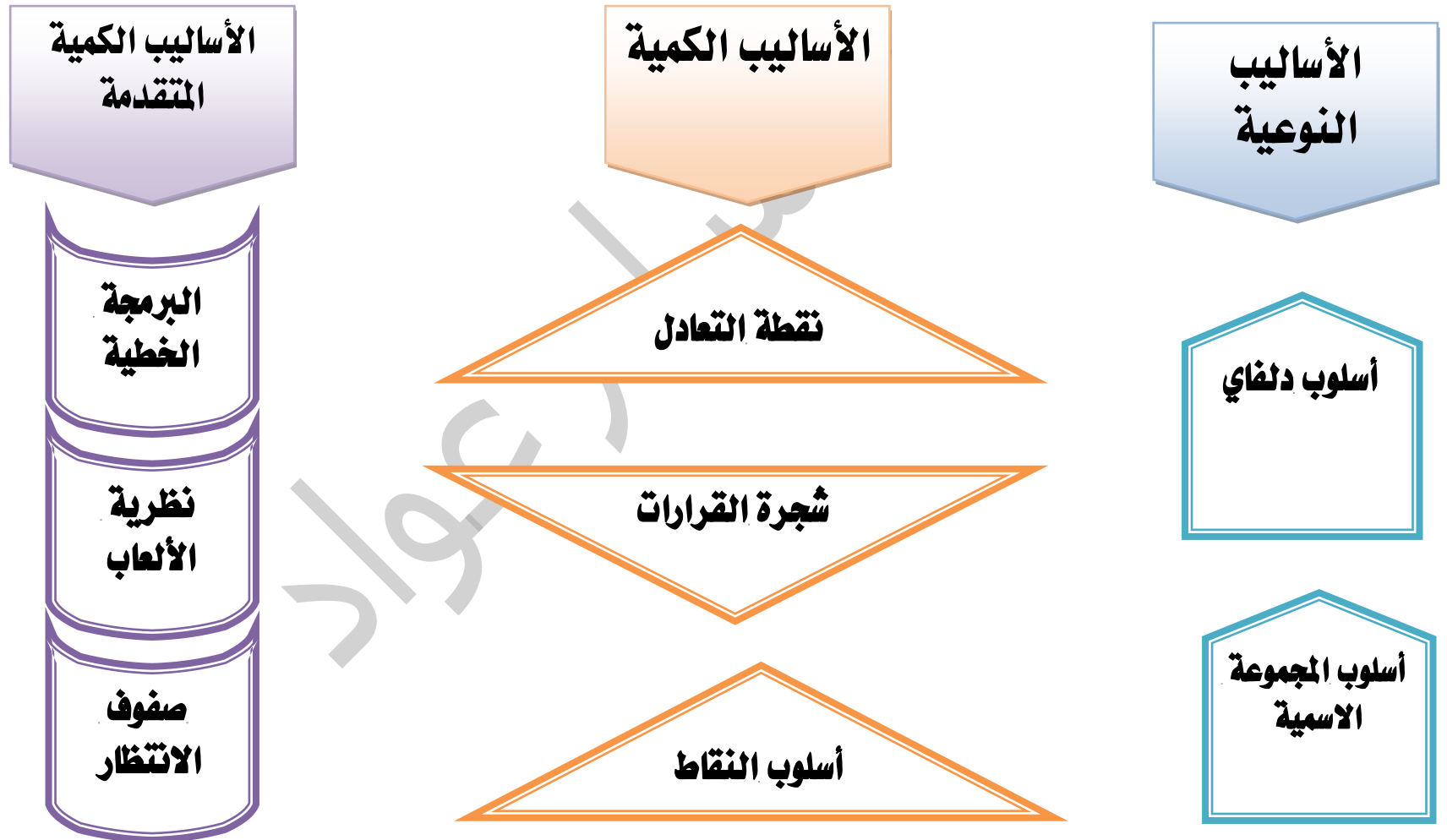
اتخاذ القرار : عملية مستمدة من :
التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار .
دور متخذ القرار التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي .
المواقف التي تملئ على متخذ القرار التصرف لفعل القرار واتخاذ البديل الذي يراه مناسباً له

صنع القرار : عملية مستمدة من :

- 1- القدرة المهنية والتقنية على تحديد المشكلة .
- 2- عملية جمع البيانات التي لها علاقة بالمسألة وترتيبها وتصنيفها .
- 3- عملية وضع البدائل وتطويرها وتحليلها وتقويمها

ملاحظة : في عملية صنع القرار تتجلى خصائص متخذ القرار العلمية والمهنية وخبراته العلمية وإبداعاته الشخصية في بناء وصياغة القرار

الأساليب الكمية والنوعية في اتخاذ القرارات



أولا : الأساليب النوعية

أسلوب دلفاي

تشكل لجنة تضم مجموعة من الأشخاص الذين يكلفون رسميا ببحث وتحليل مشكلة أو موقف قرار معين بغية تطوير بدائل لحل المشكلة وتوصية بها للجهة المعنية للأخذ برأي اللجنة في اتخاذ القرار المناسب .

مثل : تحسين النوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة

خطوات :

1. تحديد الهدف أو المشكلة.
2. تشكيل فريق من الخبراء من داخل المؤسسة وخارجها
3. طرح مجموعة من الأسئلة على كل مشارك من خلال استبانة يتم توزيعها ، ثم يعاد توزيع خلاصة الإجابات على الخبراء ، ثم إعادتها إلى منسق الفريق
4. تقديم تقرير شامل للجهة المختصة يتضمن خلاصة رأي المجموعة في المشكلة

أهم صفات أسلوب دلفاي :

- . الموضوعية لأنه يتم به إخفاء أسماء المشاركين فيه .
- . تكرار تداول الآراء بين المشاركين .
- . التغذية المعلوماتية المستمرة بين أعضاء مجموعة دلفاي .

المجموعة الاسمية

عبارة عن مجموعة من الأشخاص (فريق) يجتمعون معا لحل مشكلة معينة ، ولكن نقاشهم وتفاعلهم مقيد بإجراءات محددة لا تسمح بالنقاش المباشر أو المكشوف بين الأعضاء .
خطوات :

1. يجتمع المشاركون في لجنة وتدون الآراء على ورق
 2. يقدم كل مشارك فكرة أو حل للمشكلة وتسجل على ورق عرض أو سبورة ، وتمنع المناقشة أثناء العرض
 3. تناقش المجموعة الأفكار والآراء المطروحة
 4. يقوم كل مشترك بشكل سري بترتيب الأفكار
 5. يتم اتخاذ القرار من خلال تبني المجموعة لفكرة أو البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب تراكمي بين البدائل المختلفة .
- مثال : يمكن ان تطبق في حالة ظهور منافس شديد وقوي أو نوع المأكولات في مطعم

أسلوب دلفاي	أسلوب المجموعة الاسمية
لا يعرف أي مشارك المشاركين الآخرين	كل مشترك يعرف من يشاركه في المجموعة
لا يتقابل المشاركون وجها لوجه	يتقابل المشاركون وجها لوجه
تم الاتصالات بين الأفراد من خلال الاستقصاءات المكتوبة والتغذية الراجعة عن طريق المنسق أو المحلل	تم الاتصالات بين الأفراد مباشرة

ثانيا : الأساليب الكمية

أسلوب النقاط

أسماء أخرى للأساليب الكمية :
. الطرق الرياضية . الطرق القياسية
. أدوات التحليل الكمي . بحوث العمليات .

شجرة القرارات

عبارة عن تمثيل شبكي وبياني تبين سلسلة من البدائل الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار والآثار والنتائج المترتبة على تبني أي من المسارات البديلة .
تستخدم في أوضاع عدم التأكد أو المخاطرة .
تقوم على نظرية الاحتمالات على تحديد القيمة المتوقعة لأي بديل يختاره متخذ القرار ، وبعد ذلك يتم المفاضلة بين هذه البدائل الاحتمالية بناءً على مفهوم القيمة المتوقعة .

خطوات تطبيق شجرة القرارات :

1. تحديد المسارات الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار في مواجهة مشكلة
2. تقدير احتمالات حدوث كل من النتائج المتوقعة وتحديد قيمة لكل منها من خلال حاصل ضرب النتائج المتوقعة منها في درجة
3. تحديد المسار والبديل الذي يتوقع له أكبر قيمة متوقعة ويكون عادة هو الاختيار الأمثل.

نقطة التعادل

عملية تبين مستويات مختلفة من الربح أو الخسارة المرافقة لمستويات بيع أو إنتاج مختلفة وتقود إلى تحديد مستوى المبيعات الذي تتساوى فيه مستويات الربح والخسارة (إيرادات المبيعات = تكلفة الإنتاج).
تحسب نقطة التعادل وفقا للمعادلة التالية :
إجمالي التكاليف الثابتة
عائد المساهمة للوحدة الواحدة

عائد المساهمة = سعر البيع - التكلفة المتغيرة
(راجع الحلول العملية في الدوسبة)

مبررات الابتكار في حل عملية حل المشكلة

- 1 - أن كثيرا من المشكلات الإدارية لا تتكرر غالبا بالمضمون والشكل والحجم والحدة والآثار والمتطلبات نفسها .
- 2 - تغير الظروف المحيطة بالمشكلة يضيف بعدا جديدا إليها حتى لو كانت متكررة .
- 3 - التطور المعرفي والمعلوماتي والخبراتي والسلوكي لمتخذ القرار يؤثر في تعامله وإدراكه لموقف القرار ومتطلباته
- 4 - التطور التنظيمي وتغير فلسفة المؤسسة وأهدافها وبنائها الهيكلي وقياداتها الإدارية .
- 5 - توفير وسائل ونظم وتكنولوجيا معلومات حديثة تمكّن من فهم وتحليل المشكلة بدقة وشمول وتقديم حلول متقدمة لها

أوجه استخدامات الحاسوب في عملية اتخاذ القرار

- 1 - يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة .
- 2 - برمجة وأتمتة القرارات وأنظمة العمل وتسهيل استخدامها وتطبيقها مما ينعكس إيجابا على الأداء الفردي والمؤسسي ، وزيادة فعاليته ورفع كفايته وتطويره باستمرار .
- 3 - تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال بالجمهور من خلال التطبيقات العملية في هذا المجال وخصوصا الإنترنت والحكومة الإلكترونية .
- 4 - المساعدة في إجراء الدراسات وتحليل بياناتها وتنظيم تقاريرها وحفظها وتعديلها وتبادلها بين الجهات المعنية بها بسهولة وفعالية .
- 5 - عقد المؤتمرات والاجتماعات وتبادل الآراء والمعرفة والمعلومات والخبرات وغيرها من خلال الأشكال المختلفة لاستخدامات الحاسوب والانترنت .
- 6 - تعزيز نظم الاتصال والرقابة وتفعيلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة .
- 7 - تسهيل استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات .
- 8 - بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي (أسلوب التماثل) .

أهم المصطلحات والتعريفات التي لم ترد في المخططات

- ✚ **اتخاذ القرار** : هي عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما لحل مشكلة ما للوصول إلى غاية محددة
- ✚ **المشكلة** : هي المحفز أو الحاجة التي تدفع الشخص لاتخاذ قرار ما لكي يتصرف بطريقة تتناسب مع الموقف التوجيه ؟
- ✚ **حل المشكلة** : هي عملية استخدام المعلومات و المعرفة و الحدس لحل المشكلة التي يتم تحديدها مسبقا
- ✚ **عملية تحديد المشكلة**: البحث في البيئة عن حالات تستدعي اتخاذ القرار حيث يتم التفريق بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية
- ✚ **القرارات الاستراتيجية** : هي القرارات الهامة التي تتعلق بالمدى البعيد وتقع مسؤولية وسلطة اتخاذها على الإدارة العليا
- ✚ **بحالات الطبيعة**: هي الظروف البيئية المحيطة بالقرارات والتي تؤثر بها في مرحلة الدراسة والتصميم أو في مرحلة التنفيذ أو التقديم
- ✚ **التكلفة الثابتة** : هي جميع التكاليف التي تتحملها المؤسسة بغض النظر عن حجم مبيعاتها . مثل : تكلفة المباني والمعدات
- ✚ **التكاليف المتغيرة** : هي التكاليف التي تتزايد وتتغير بتغير مستوى أو حجم المبيعات . مثل : تكاليف شراء المواد الخام والتغليف وغيرها .
- ✚ **التكاليف الكلية** : حاصل جمع التكاليف الثابتة والمتغيرة للمبيعات .
- ✚ **الإيرادات الإجمالية** : هي القيمة المترتبة على مبيعات الإنتاج والتي تتزايد طرديا مع الزيادة في حجم المبيعات .
- ✚ **الأرباح** : هي الفرق بين الإيرادات الإجمالية والتكلفة الإجمالية .
- ✚ **الخسائر** : الفرق السلبي بين الإيرادات والتكاليف ، وتتحقق عندما تزيد التكاليف على الإيرادات.
- ✚ **عائد المساهمة للوحدة الواحدة** = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة .
- ✚ **القيمة النسبية للبديل** = القيمة الكمية المقدره للمعيار x الوزن النسبي المعطى له .
- ✚ **أسلوب التماثل** : بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي
- ✚ **تكنولوجيا المعلومات**: عملية الدمج بين المعلومات والتقنية التي تمثل مجالا علميا وتطبيقيا يخدم جميع مجالات الحياة الإنسانية
- ✚ **نقطة القرار**: نقطة البداية في موقف قرار تنطلق منها المسارات و الخيارات الاحتمالية أمام متخذ القرار
- ✚ **الأساليب النوعية** : الأساليب التي تقوم على تحديد الأهداف والمشكلة من خلال وصفها وبيان نوعيتها وأثارها المختلفة .

دورة التحدي

أسلوب خاص في شرح المادة

- مادة أساسيات الإدارة في 4 ساعات
- مادة المحاسبة المحوسبة في 8 ساعات
- للاستفسار : عمان، مركز المدينة الثقافي 065651139