

مبادئ إدارة الأعمال

الأساسيات والاتجاهات الحديثة

الشميمري، هيجان، غنام

2019م-1440هـ



أ. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري
استاذ الإدارة والتسويق
جامعة الملك سعود

أ. د. هيجان بن أحمد هيجان
استاذ الإدارة والتسويق
معهد الإدارة العامة

د. بشوى بنت بدر المرسي غنام
استاذ الإدارة العامة المشارك
جامعة القصيم







مفهوم اتخاذ القرارات Decision Making

- عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما.
- عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها.
- عملية بحث عن حل وسط ويعنى ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل الذي يتم اختياره.

● هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة بين هذه التعريفات وهي :

1 أنه يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب.

2 أنه يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار

3 إن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية

Decision Making and Management

● إن اتخاذ القرارات ليس قاصراً فقط على المديرين فالموظفون الذين لا يتولون مناصب إدارية يتخذون قرارات تؤثر على وظائفهم وعلى الأداء في المنشآت التي يعملون بها.



● إن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية حيث إن المشكلات المتعلقة بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها كما أن الأهداف لا تتحقق بالأمنيات إذ لا بد من اتخاذ القرارات وهذا هو عمل الإدارة.

أنواع القرارات

Types of Decision

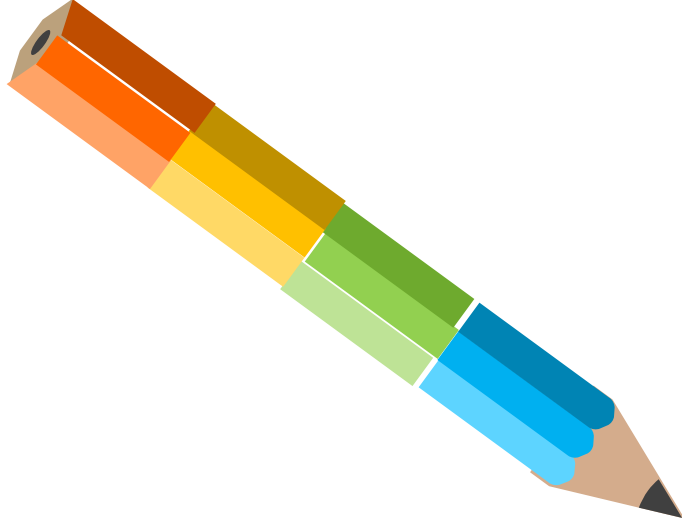
القرارات المبرمجة
Programmed
Decision

القرارات غير المبرمجة
Non-programmed
Decision



أنواع القرارات

Types of Decision



القرارات المبرمجة: Programmed Decision

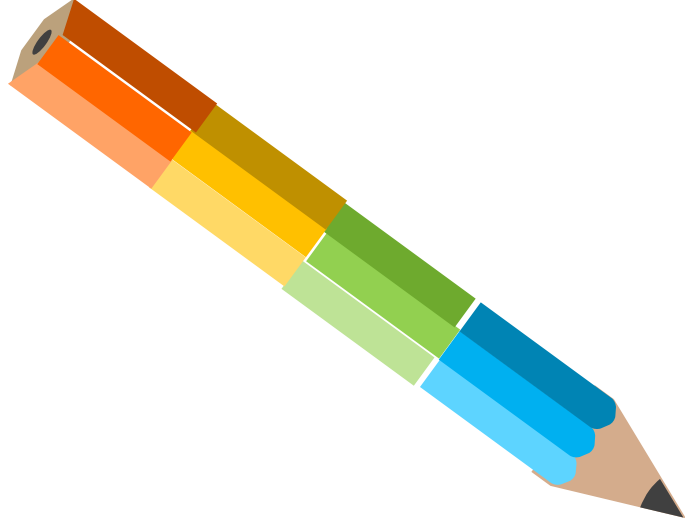
هي التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر حيث إنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات كما يمكن التنبؤ بنتائجها بثقة عالية على أساس التجارب السابقة ولا يترتب عليها مخاطر كبيرة.

علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري



أنواع القرارات

Types of Decision



القرارات غير المبرمجة: Non-Programmed Decision

القرارات غير المبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وبالتالي تتطلب من متخذها جهداً أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها ،

ومن ناحية أخرى فإن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون بالغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون فيها عالية جداً.

أنواع القرارات

Types of Decision

● تنشأ حالة عدم التأكد من عدة مصادر منها ما يأتي:

1 الظروف البيئية أو الموقفية التي يتم فيها اتخاذ القرار.

2 محددات الوقت والتكاليف

3 العوامل الاجتماعية والسياسية السائدة في منشآت الأعمال

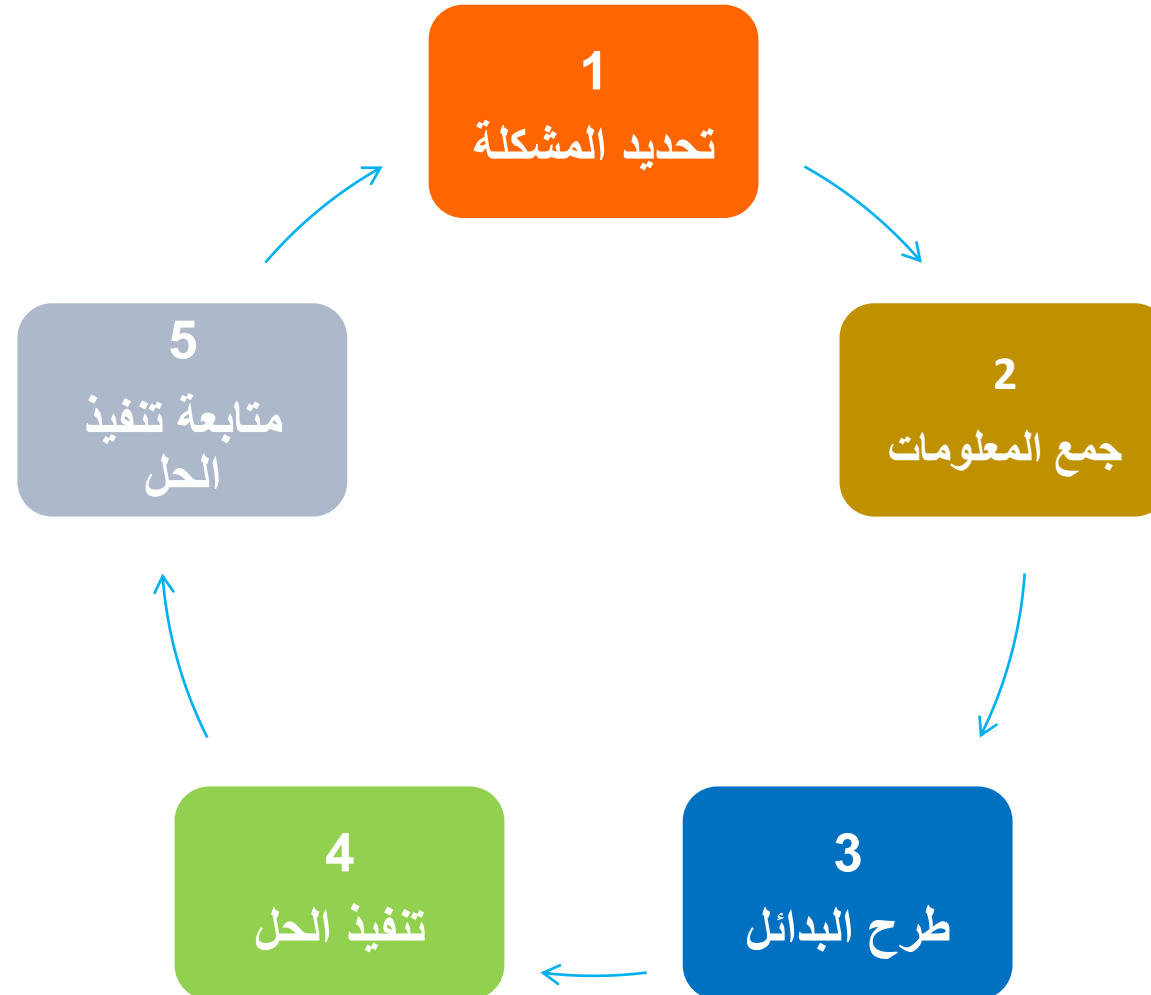
4 التغير السريع الذي تتعرض له منشآت الأعمال

مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

القرارات الغير مبرمجة	القرارات المبرمجة	عصر المقارنة
غير واضحة بشكل دقيق	واضحة	طبيعة المهمة
قليلة إلى حد كبير	متوافرة إلى حد كبير	المعلومات
محدودة	متعددة	عدد البدائل
نادراً	دائماً	الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة
الإدارة العليا في الغالب	الإدارة الإشرافية والوسطى في الغالب	المستوى الإداري لمتخذي القرار
كبيرة جداً	محدودة جداً	درجة المخاطرة

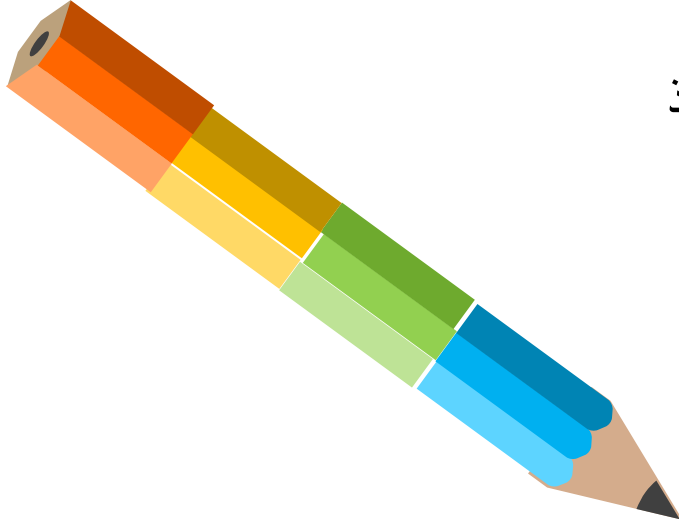
خطوات اتخاذ القرارات

Steps Of Decision Making



خطوات اتخاذ القرارات

Steps Of Decision Making



1- تحديد المشكلة:

تبدأ عملية اتخاذ القرارات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة أو أن هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنشأة ولذلك تعد من أهم خطوات اتخاذ القرار.

2- جمع المعلومات:

في هذه الخطوة نجمع المعلومات التي نتوقع أنها سوف تساعدنا على تحديد المشكلة حتى نتمكن من وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة.

و تتضمن هذه المعلومات ما يأتي:

1. معلومات موضوعية: وفيها نحاول أن نكشف الأطراف الداخلة في المشكلة وزمان ومكان حدوث هذه المشكلة ودرجة تكرار حدوثها في الماضي.
2. معلومات ذاتية: و هي المعلومات التي تصف آراءنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا تجاه المشكلة.
3. معلومات متعلقة بالمعوقات التي حالت دون حل المشكلة في الماضي والتي من المحتمل أن تدوم

خطوات اتخاذ القرارات

Steps Of Decision Making

3- طرح البدائل واختيار البديل المناسب:

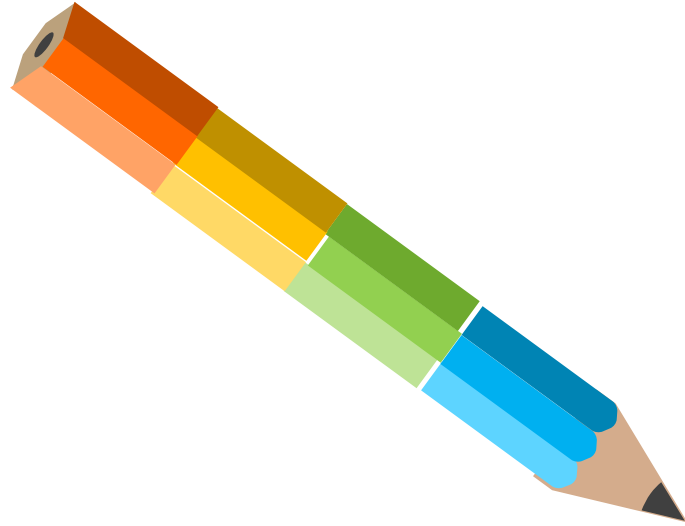
هذه الخطوة من النموذج العام لاتخاذ القرارات التي تمثل جوهر الإبداع في حل المشكلات والتي تعتمد أساساً على قدرة الفرد أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل المشكلة ولها مسميات من بينها طرح الحلول أو توليد الأفكار.

4- تنفيذ الحل:

تتضمن هذه الخطوة تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة على أن عملية تنفيذ أي بديل أو حل ليست عملية يسيره ويجب إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلائم مع ظروف التنفيذ.

5- متابعة تنفيذ الحل:

عند تنفيذ حل لأي مشكلة فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة تنفيذ هذا الحل للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكله، في حال كان قرار اختيار هذا الحل فعالاً في علاج المشكلة فإن هذا يعني أننا قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلة وإن قرارنا كان سليماً إلى حد كبير.



● مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

أولاً: مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

1- التأكيد على مبدأ الشورى.

2- الوصول إلى قرارات أفضل.

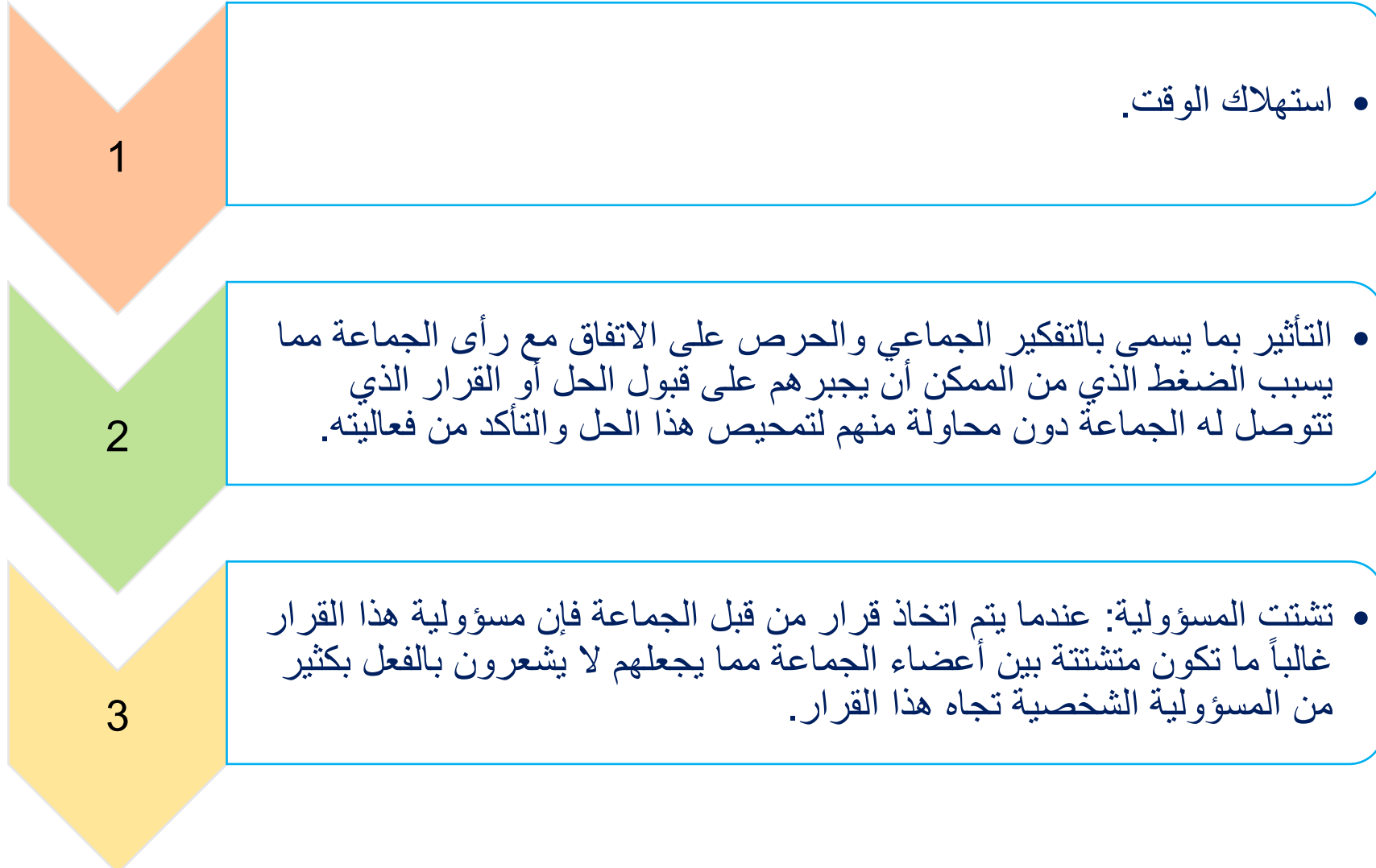
3- الوصول إلى بدائل أفضل.

4- القبول .

5- رفع الروح المعنوية .

Group Decision Making الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

ثانياً: عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات



الحاسب الآلي واتخاذ القرارات Decision Making and Computers

● لقد أدى التقدم الهائل في مجال تقنية المعلومات إلى توظيف الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات حيث نجم ما يسمى Decision Support System "DSS" بنظام مساندة القرار

● يعرف نظام مساندة القرار بأنه نظام معلوماتي يستند على الحاسب الآلي حيث يتم من خلاله دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المواقف التي لا تتسم بالوضوح.



ظهرت عدة أنواع أو تخصصات في هذا المجال منها:

نظام مساندة القرار الجماعي

Group Decision-Support System
"GSS"

نظام الخبرة

Expert System

نظام مساندة المدير

Executive Support System
"ESS"



مصطلحات

Decision Making	اتخاذ القرار
Types of Decision	أنواع القرارات
Programmed Decisions	قرارات مبرمجة
Non-Programmed Decisions	قرارات غير مبرمجة
Group Decision Making	القرارات الجماعية
The Management Information System	نظام المعلومات الإداري
Decision Support System(DSS)	نظام مساندة القرار