

أ- مؤشرات النظام .

ب- معدلات استخدام الطاقة المتاحة .

ج- نسب المواد المستخدمة إلي المنتجات .

د- متوسط النفقات لكل فئة من فئات النشاط.

هـ- أرصدة المخزون السلعي .

و- حصر الأفراد وتحليل نوعياتهم .

طرق الحصول علي المعلومات :

1- الحصول علي المعلومات بشكل غير مقصود مثل المعلومات المنشورة

في الصحف .

2- الحصول علي المعلومات بشكل مشروط ونعني أن يكون للمدير هدف

ما في استئبال المعلومات وإدارتها وتحليلها .

3- البحث غير الرسمي ونعني الخطة الذي بين لها المدير للحصول علي

المعلومات المرتبطة بتحقيق هدف محدد .

4- البحث الرسمي يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستئبال معلومات

محددة لإغراض معينة .

مراحل تطوير نظم المعلومات¹:

نظام المعلومات من الأهمية بمكان الوحدات الاقتصادية فهو يسهل عملية إدارة

الوحدات الاقتصادية بكفاءة عالية

¹ - كمال الدين الدمرازي - نظام المعلومات المحاسبية - الدار الجامعية - 2003م - ص - 191 - 313

وتأتي أهمية نظم المعلومات للوحدات الاقتصادية الحديثة من أهمية المعلومات نفسها في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وحقيقة أن نجاح بعض المشروعات الاقتصادية أو فشلها يرجع إلي مدى كفاءة نظم المعلومات .

كل وحدة مشروع عادة ما يكون به نظام معلومات قائم ولكن نظم المعلومات المالية قد تكون غير مناسبة وتحتاج إلي تعديلات كثيرة وقد يكون نظام المعلومات المطبق حاليا يمكن تطويره وزيادة كفاءته .

وعملية تطوير نظام المعلومات تحتاج إلي جهود عديدة من المتخصصين والمستشارين والإداريين ومحلي الأنظمة وتعتمد الوحدة الاقتصادية علي مواردها في تطوير نظم المعلومات وعلي إدارة المشروع أن تبذل كل الجهود لاحتياج تطوير نظام المعلومات¹ . ومن حيث التطوير فقد واجهت المنظمات التي أرادت تطوير نظام المعلومات من أجل دعم عملية صنع القرار .

صعوبة في كيفية تقييم مدى ملائمة لأنواع المختلفة من البيانات المتعلقة بالبيئة التنافسية ، ومن أجل أن يكون ذلك النظام فعالا من حيث الكلفة ، فإنه يتوجب أن يتطور علي وفق معايير ثلاثة يتم تطبيقها في عدد من المنظمات التي قامت بوضع نظم معلومات ، وثبت نجاح تلك المعايير المتمثلة :

المعيار الأول : يجب جمع ومعالجة البيانات التنافسية بطرق تجعلها بشكل ملائم لدعم الاختيار .

¹ - كمال الدين الدهرواي - مرجع سبق ذكره - ص 191 - 313

المعيار الثاني :بخصوص مدى ملائمة المعلومات ،فهو معيار مصاحب للاختلاف ما بين البيانات والمعلومات ،فالمعلومات هي بيانات مقسمة فمن الأمور ذات الأهمية هو ضرورة تقييم البيانات بالنسبة لفرض أو استعمال المعلومات .

المعيار الثالث :الذي احد مدى ملائمة المعلومات المتعلقة بالمنافسة هو درجة جمع المعلومات وتجاياها ونشرها بأسلوب متكامل مع عمليات صنع القرار في المنظمة . وكثير من المنظمات فشلت بنظم المعلومات التي وضعتها نتيجة إغفال أحد هذه المعايير .

فالمنظمات تريد أن تقيم نظامها تقييما جيدا عليها أن تقيمه في صيغة هذه المعايير ، وفي تلك هذه المعايير فإن للوسيلة الرئيسة لذلك تتمثل بالمسالة المعلومات التي هي مسألة من المسائل الأعمال والتي تكون مرتبطة بالمنافسين .

يتطلب تطوير نظام المعلومات تخطيطا دقيقا تفصيليين من القائمين عليه ¹ . فالمراحل المختلفة التي يتطلبها تطوير نظام المعلومات ومدخلان ونتائج كل مرحلة من المراحل تتلخص فيما يلي

-- مرحلة التصميم :

يتم التصميم من واقع التوصيف الوظيفي.ثم التوصل إليه في مرحلة التحليل فيتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام وخطة اختيار هذا التصميم ويتعاون المصممون والمبرمجون في هذه المرحلة مع المحللين ، ويتركز عملهم علي تجزئة النظام إلي وحدات صغيرة يمكن برمجتها والربط فيها بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل .

¹ - حسن علي الزعبي - نظم المعلومات - دار وائل - الطبعة الأولى 2005م - ص 74 -- 77

4-مرحلة التطبيق :

يتم في هذه المرحلة كتابة البرامج المطلوبة ضمن النظام وتنفيذ خطة اختيار كل جزء من أجزائه ويتطلب ذلك استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ أجزاء التصميم .

كما يتطلب ذلك اختيار صحة كتابة تلك البرامج من ناحية النوعية للغة المختارة من ناحية سلامة المنطق في كل برنامج من تلك البرامج ، وكذلك من ناحية الترابط فيما بينها¹ .

¹ - حسن علي الزعبي ... مرجع سبق ذكره - ص 74 - 77

نظرا لان لكل نظام معلومات دورة حياة محددة ،تكون عملية تطوير النظم نشاطا مستمرا واثريا وتشمل دورة تطوير النظم عدة أعمال بداية من تخطيط النظام ، منتهيا بتنفيذ النظام .

يشمل تخطيط النظام علي تأسيس نظام معلومات جديد أو معدل ويشمل إعداد خطة رئيسية النظام وتعتبر كمقترحات لمشروع النظام الذي يحتاج الأمر إلي تنفيذه . أما تحديد النظام فيتكون من فحص وتحليل نظام المعلومات الحالي ، وتؤدي إلي تحديد المعلومات التي يحتاجها المستخدم من نظام المعلومات الجديد بالإضافة إلي المتطلبات التكنولوجية للنظام نفسه .

أما عملية اختيار النظام فتمثل تحليلا تفصيليا للمزايا والتكاليف النظام الجديد كما تشمل تقسيما للبدايل المتأصلة من باقي الآلات . أما تصميم النظام فيتكون من تحديد عدة مواصفات تؤدي إلي الوفاء بالاحتياجات السابق تحديدها في مرحلة تحليل النظام .

أما أدوات النظام فتعني خطوات التنفيذ التفصيلي للنظام الجديد مثل كتابة برامج الكمبيوتر ،تشغيل وتدريب موظفين جدد ،تشيد الآلات وتركيبها في أماكنها وتحويل الملفات اليدوية إلي الإلكترونية . بالإضافة إلي دورة حياة النظام بالخطوات السابق ذكرها توجد خطوات هامة وهي التقييم المستمر لأداء النظام والتحقق من دقة مخرجات المعلومات¹ .

¹ - مرجع سبق ذكره - 74 - 77

((4)) ماهي عملية تطوير نظم المعلومات الحديثة ؟

عملية التطوير لها قواعد أساسيات يتم تناولها عند تناول مادة التحليل والتصميم وبدون هذه القواعد تتم عملية التطوير عشوائياً بدون الالتزام بقواعد حسب الرغبة وبدون نظام وبالتالي ينتج تطبيق عشوائي ينقصه الكثير وتطر لعدم الالتزام بمراحل وقواعد التطوير تظهر مشاكل منها :

1- عدم تناول نقاط في المراحل الأولى للتطبيق مما نظر للعودة أكثر من مرة لأول التطبيق ويكون التصحيح صعباً .

2- مشكلة تسليم التطبيقات بين العاملين فيما تطر لعدم وجود قواعد تكون مشكلة التسليم صعبة ولا يلم بأطراف الموضوع غير منشئ التطبيق مما يؤدي الي ظهور مشاكل .

3- عدم التنسيق بين التطبيق لعدم وجود قواعد مثل قواعد التسمية .

4- عدم وجود إشكال قياسية STANDARD بين المطورين .

5- عدم وجود مكتبات مما يؤدي إلي إعادة الاكواد كل مدة .

دورة حياة تطوير النظام :

دورة حياة الإنسان لها فترة زمنية يصبح بعدها النظام غير صالح الاستخدام ولا بد من استبداله بنظام جديد يصلح للزمن والبيئة الموجودة بها . عند محاولة تذكر بعض الأنظمة التي تم تغييرها¹ .

¹ - مرجع سبق ذكره - 74 - 77

نجد النظام الاقتصادي تم تحويله من ملكية الدولة للملكية الخاصة نظام التعليم مر
بعده أنظمة مختلفة مثلاً حقه في دورة حياة التطوير النظم المعلومات حيث تمد هذه
النظم بسبعة مراحل :

- 1- تحديد المشكلة .
- 2- تحديد المعلومات المطلوبة .
- 3- تحليل احتياجات النظام .
- 4- تصميم النظام المطلوب .
- 5- تطوير وتوثيق البرمجيات .
- 6- اختيار وصيانة النظام .
- 7- تنفيذ وتقييم النظام .

نظام المعلومات من الأهمية بمكان الوحدات الاقتصادية وهو يسجل عملية
إدارة الوحدات الاقتصادية بكفاءة عالية.

وتأتي أهمية نظم المعلومات للوحدة الاقتصادية الحديثة من أهمية المعلومات نفسها في
عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتحقيق أن نجاح بعض المشروعات
الاقتصادية أو فشلها يرجع إلى مدى كفاءة نظم المعلومات بها¹.

كل وحدة مشروع عادة ما يكون به نظام معلومات قائم ولكن نظم المعلومات قد تكون
غير مناسبة وتحتاج إلى تعديلات كثيرة وقد يكون نظام المعلومات المطبق حالياً يمكن
تطوره وزيادة كفاءة وعملية تطوير نظام المعلومات تحتاج إلى وجود عديد من
المتخصصين والمستشارين والإداريين ومحلي الأنظمة وتعتمد الوحدة الاقتصادية على

¹ - عذب محمد عذب - مبادئ وتحليل وتصميم النظم - الطبعة الأولى - 2005م - دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة - ص 46-53

مواردها في تطوير نظم المعلومات وعلي إدارة المشروع أن تبذل كل الجهود لإنجاح عملية تطوير نظام المعلومات وتمد عملية نظام المعلومات بثلاثة مراحل هي :

أ/ تحليل الأنظمة SYSTEM ANALYSIS

ب/ تصميم الأنظمة SYSTEMS DESIGN

ج/ استكمال وتنفيذ الأنظمة SYSTEMS IMPLENTATION

أولاً: تحليل الأنظمة :

يتمثل تحليل الأنظمة في عملية تقييم نظام المعلومات الحالي وبيئة التنظيمية التي يعمل بها حتى يتسنا تحديد التوصيات الخاصة بتحسين النظام الحالي ومرحلة تحليل الأنظمة لها خطوات هي :

1- -- تحديد أهداف نظام المعلومات :

هذه الخطوة ضرورية لتقييم النظام الحالي ومن ثم استخلاص التوصيات الخاصة بالنظام المقترح ويبدأ محلل الأنظمة بمعرفة الأهداف العامة للنظام وذلك من خلال التعرف علي الأهداف العامة للمشروع علي محلل الأنظمة في هذه الخطوة عقد لقاءات مع أفراد الإدارة العليا للمشروع ومراكز اتخاذ القرارات للتعرف منهم علي الأهداف العامة المرغوب في تحقيقها ويمكن معرفة الأهداف التفصيلية لنظام المعلومات بعد تقسيم النظام إلي نظم فرعية¹.

¹ - مرجع سبق ذكره - ص 46 - 53

2- متطلبات نظام المعلومات :

يقوم محلل الأنظمة بتحديد متطلبات نظام المعلومات من خلال عدد من الأسئلة ما الذي يؤدي النظام ، ما هو حجم البيانات المطلوبة ، من أين تأتي بالبيانات الداخلة للمعلومات .

ومن المهم عند تحديد متطلبات نظام المعلومات تحديد الفترة الزمنية لتخزين المعلومات وبعض المعلومات يمكن حفظها لفترات طويلة والبعض الآخر يفقد قيمة بعد أيام معدودة .

ويعتبر نظام الرقابة الداخلية جزء هام من نظام المعلومات ولذلك فإن أحد المتطلبات لنظام المعلومات هو إنشاء رقابة داخلية .

3- تقييم النظام القائم :

يجب تقييم النظام القائم في ظل الأهداف والمعلومات التي تم تجمعها ويمكن تحديد فعالية النظام القائم بالإجابة علي السؤال هل يقوم النظام القائم بالعمل المحدد له والإجابة هي معرفة حاجة مستخدمي البيانات ومدى التوافق بين أهداف النظام وأهداف المشروع كله .

يهدف نظام الرقابة الداخلية إلي زيادة الدقة والثقة في المعلومات وحماية أصول المشروع من الضياع وسرقه ولذلك فعل المحلل النظم التأكد من تحقيق نظام الرقابة الداخلية لهذه الأهداف وعلي محلل النظام أن يخلص إلي أحد بديلين :

أ- الإبقاء علي النظام الحالي كما هو إدخال بعض التعديلات عليه

ب- إبقاء نظام معلومات جديد تماما .

علي محلل النظم في كلتا الحالتين أن ينهي مهمة بإتمام دراسة الجدوى وتنقسم دراسة الجدوى إلي :

أ- الجدوى العلمية OPERATIONAL FEASIBILITY

ب/الجدوى الاقتصادية ECONOMIC FEASIBILITY

ج/الجدوى الفنية TECHNIAL FEASIBILTY

وتأتي من تطوير نظام المعلومات ت منافع عديدة ه هي :

1/ تخفيض التكاليف .

2/ زيادة المرونة .

3/ تخفيض الأخطاء.

4/ زيادة سرعة الحصول علي البيانات.

5/ تحسين عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

ثانيا: تصميم الأنظمة :

عندما تقرر إدارة المشروع المعني قدما من تنفيذ المشروع المخترع بتعديل

نظام المعلومات وتتميز بزيادة أو إقامة

نظام م جديد مكان القديم تكون الخطوة التالية هي التكليف مصمم الأنظمة

لترجمة اختراعات محلل الأنظمة إلي نظام معلومات يأخذ بالاعتبار كل التوصيات

وتعديلات المخترعة بواسطة محلل الأنظمة التي أقرت بواسطة الإدارة¹.

وتعتبر مرحلة تصميم نظام المعلومات من أهم مرحلة في دورة تطوير نظام

المعلومات. ويتمثل في ترجمة المتطلبات السابق تحديدها في مرحلة تحليل النظام إلي

¹ - مصدر سبق ذكره - 46- 53

إطار متكامل لنظام المعلومات ويعتبر التصميم المثالي هو البديل الذي يناسب الظروف والإمكانيات الخاصة بالشركة وفقاً لدراسات الجدوى التي تم سبق الإشارة إليها في مرحلة تصميم النظام ويلعب المحلل دوراً هاماً في مرحلة تصميم النظام لمعرفة حاجات المستخدمين إلى المعلومات وبالتالي المساعدة في تصميم القرارات والمستندات الأوامر والملفات وإجراءات التشغيل ووسائل الرقابة .

يجب أن يقرر مصمم النظام بناء على توصيات محلل الأنظمة من الخطوة السابقة الطريقة التي يصمم بها نظام المعلومات ، من مركزية ولا مركزية حيث إن ذلك سيؤثر في هيكل نظام

المعلومات الجديد وقنوات الاتصال به وطريقة تخزين البيانات والطريقة التي يتم بها تشغيل البيانات .

ثالثاً : استكمال نظام المعلومات ¹:

تعتبر عملية استكمال وتنفيذ النظام المخترع الخطوة النامية في عملية تطوير نظم المعلومات وعملية استكمال وتنفيذ النظام تعد بمثابة مشروع متكامل يحتاج إلى جدولة وتخطيط لتحويل المنظم من النظام القديم إلى الجديد ويمكن لإكمال ذلك استخدام أسلوب تقييم ومراجعة البرامج وأسلوب المسار الحرج ولا يظهر نظام المعلومات الجديد إلا بعد وضع خطوات التنفيذ الملائمة ويصف عامة فان خطوات الاستكمال تتطلب جهود من عديد من الأشخاص وعند من الأنشطة كما أن هذه الخطوات تستغرق وقت طويلاً من المراحل السابقة ويقوم محلل النظم بإمساك ركة

في هذه المرحلة ويتأكد من أن التصميم وضع موضع التنفيذ وفي نهاية هذه المرحلة فان نظام المعلومات الجديد يكون جاهز بصفة كاملة .

طريقة بناء وتطوير نظم المعلومات :

يلاحظ أن هنالك العديد من أنواع ومواقف مختلفة داخل المنظمة التي يتوقف عليها بناء النظام كما أن حجم النظام وبالتالي تكلفته يتوقف علي حجم المنظمة التي يخدمها هذا النظام .

إن تكنولوجيا المعلومات لا يتضمن فقط المكونات المادية من حاسبات وتجهيزات فهو يتضمن وظائف ومهارات بشرية والإدارة والتنظيم الذي تخدمه نظم المعلومات ومن ثم يمكن القول أن نظم المعلومات هي نظم فنية اجتماعية أي تتضمن كل من العناصر الفنية والعناصر الاجتماعية

إن اعتبار نظم المعلومات هي نظم فنية اجتماعية يؤدي إلي مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسابات عمليا:

1/ عند محاولة إدخال نظام جديد يجب الأخذ به في الاعتبار الأفراد الذين سيقومون بتشغيله واستخدامه .

2/ إن تصميم وتحليل النظم احد الوسائل التي يمكن استخدامها في عملية تخطيط التنفيذ التنظيمي .

3/ أن صانعي النظام عليهم مسؤوليات تنظيمية بالإضافة إلي مسؤولياتهم الفنية تلك المسؤوليات وتشمل¹:

¹ - دونوا ماسد البكري رازانيم سلطان - نظم المعلومات الإدارية - جامعة الاسكندرية - ص 281

أ/وجود نظام خدمة اتخاذ القرارات وبصفة خاصة تخفيض العشواء والتكرار في البيانات

ب/المسؤولية عن شموله اتصال المستخدم بالنظام .

ج/المسؤولية عن تأثير النظام علي المنظمة وبصفة خاصة .

المسؤولية عن عمليتي التصميم والتطبيق للنظام فقد يكون النظام ناجح فنيا .

مصادر أفكار تطوير وتصميم النظم :

يعد المستخدم النهائي هو مصدر معظم مشروعات النظم وتظهر الحاجة إلي إدخال نظام المعلومات كنتيجة للاتي :

1/اكتشاف الأفراد لوجود خطأ فبالنظام الحالي كنتيجة لفشل النظام في تسجيل بعض العمليات أو تعطله بصورة متكررة .

2/ظهور تكنولوجيا جديدة يترتب علي استخدامها تخفيض التكاليف أو دخول مجال أعمال جديدة .

3/ الإدارة العليا قد ترى عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي إن إدخال نظام جديد للمعلومات يعطي المنظمة ميزة تنافسية¹ .

تطور المنظمات :

حققت المنظمات طفرات شائلة في تطورها بحيث باتت تتميز بجمللة من الخصائص التي حطمت بناء أنظمة المعلومات فيها فهي تتميز بالفخامة في حجم العطالة ورؤوس الأموال والمعدات والمستلزمات الاخرى فلأول مرة يشهد العالم. منظمات كبيرة تستخدم الآلاف الأفراد دفعة واحدة وتستخدم رؤوس الأموال تزيد علي سائة

1 - محمد عود حسين الفرج - نظم المعلومات الادارية والحاسوبية - 2005م الطبعة الأولى - ص 24

مليون دولار وتستخدم آلات ومعدات معقدة جدا وعندما يتصور المرء حجم البيانات والمعلومات الذي يصاحب إدارة هذه المنظمات لايتوجب إذا ماتبين له أن الحجم الضخم في هذه البيانات والمعلومات دفع بهذه المنظمات إلى بناء أنظمة المعلومات .

المنظمات الحالية ليست ضخمة فحسب وإنما تتميز بنموغ منتجاتها وخدماتها وفي عدد المعامل والدوائر التي تشكل منها المنظمات الاخرى التي تتعامل معها ومثلا شركات البيع بالتجزئة والتي تتخصص بالبيع بالبريد تقوم بتخزين كميات كبيرة من مختلف المنتجات او عند الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف يكون في الأذواق والكميات المفروضة والحجم فانه يجب الاحتفاظ بالملايين من السلع ومن ثم الاحتفاظ بسجلات تمكن إدارة المنظمات من اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسعير وإعداد الطلبات والإعلان . وأخيرا فان هذه المنظمات تتميز بالانتشار الجغرافي فالشركات المتعددة الجنسية والتي تمارس نشاطاتها في مناطق جغرافية متباعدة إذ نجد الشركة الأم في فرنسا والشركات التابعة لهل منتشرة في تايوان ووجود نظام جديد للمعلومات يسهل من اتخاذ جميع الأنشطة المتعلقة بهذه الفروع ومتابعتها أول بأول¹.

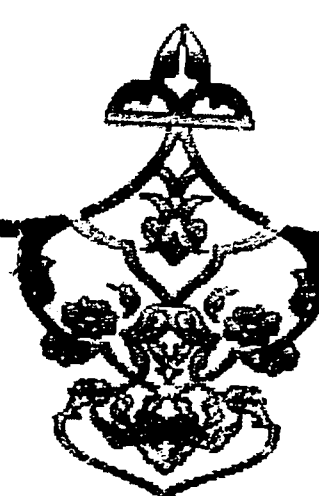
¹ - محمد عيد حسين الفرج - مرجع سبق ذكره - ص 24

المجلد الثالث
مفهوم القرارات الإدارية

المبحث الأول: تعريف اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: مراحل اتخاذ القرار

المبحث الثالث: أنواع القرارات



المبحث الأول

تعريف اتخاذ القرارات

الجميع متفق علي أن اتخاذ القرار وحل المشاكل هي أمور من بين أسس العمل اتخاذ القرارات أمر مركزي بالنسبة للإدارة واحد أوصاف الإدارة هي تعزيز ما يجب فعله والإشراف علي تنفيذه وفي أي وضع إداري قرار أو سلسلة قرارات يجب أن تنسق التنفيذ والنتائج إن كانت أوفشلا تتوقف علي القرار بحد ذاته وعلي دقة تنفيذ.

وهذا تمكيزات قدرة القيادة أو التأثير أو الدوافع دون متطلبات النجاح هي قدراي الإدارة بنوعية مرتفعة .

اتخاذ القرار هو احد أسس عمل الإدارة ولكنه كذلك مجال يتسبب في كثير من المتاعب وليس السبب انه قد يكون قرارا خاطئا بل أن هنالك الكثير من المشاكل قد تسببها القرارات الصحيحة .

فالمدير قد يصل بسهولة إلي قرار في داخل مكتبة قد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذ حتى القرار في باتخاذ القرار قد يكون خاطئا فالمشكلة لا تكمن في اتخاذ القرار بل إيصاله لمن يتأثر به في الواقع كل القرارات تؤثر في الآخرين وإذا أسي معالجة القرار ومن تفكير مسبق يكفي أو المتابعة فالنتائج قد تكون وخيمة .

صانع القرار من وجهة نظر الدارة الكلاسيكية يتبع ترتيبا متسلسلا خطوة بخطوة وبهذا يكون عمله منطقيا يضع أمامه أهدافا ليست متعارضة ومعرفة مكتملة للمشكلة لجمع كل المعلومات وكل الحلول الممكنة¹.

¹ - خليل سبياني - الإدارة المعاصرة - القاهرة - الدار الجامعية - ص 13

لكن قد يكون من الخطأ صرف النظر عن المميزات القيادية ولقد اعتاد علماء الاجتماع الاكاديمين صرف النظر عن هذا لسببين هامين :

1/ لم يستطيعوا ابتداء الوسيلة الضرورية للتعريف العلمي عن أشياء غير ملموسة مثل النوعيات والشخصيات وليس من المحتمل أن يتوصلوا لهذا بذلك يبقى لدي عالم التاريخ يعلمنا إياه عن القيادة اثر من عالم الاجتماع .

2/ قيمة الحكم أو التقديرات المخبئة ،تدخل فب هذه المسألة فعلماء الاجتماع يميلون بشدة إلي المساواة بين البشر ويكرهون إن فكرة تقول أن احد لديه التفوق مولود علي الآخرين.لذلك يرفضون الاعتراف بالقيادة لزعيم واحد .

إما من الآن أربعة خطوات أساسية يجب أن تكون جزا لايتجزا من عملية اتخاذ القرارات .

جمع الوقائع .

الاستشارات.

اتخاذ القرارات .

إيعال القرارات. المصادر¹

¹ - مرجع سبق ذكره -- ص 15

فهل يتبع لك المدراء والقادة هذه المبادئ ؟

ما من مدير متخذ قرارا دون التفكير جيدا لكيفية متابعته ولكن ليأخذه دون أن يعرف انه قرار ضمن صلاحيته دون معرفة الوقائع التي يجب أن يبني عليها القرار .
ويجب كذلك معرفة السبيل للحصول علي هذه الوقائع هنالك دائما شخص ما من الداخل أو من الخارج يجب أن يحمل نفسه معلومات لاجدوي منها. لكن ما أن يعرف المرء ماذا بعد .

نصل إلي نقص التشاور والاستشارات والتي تقود عادة للمواجهات مع الآخرين ممن يطولهم القرار بعرض وجهات النظر يضمن المدير إذا لاتقف في وجهه قرارا أي معرصة ، وفي تنفيذه فوق اعتبارات زملائه يكون قد سار إلي حفرة من صنع يديه لذا يجب الرمي بمفاجئة أنت ليست مضطرا لها .

فحتي لو لم تري فيها أي مشكلة فقد يراها الآخرون .

إذن الاستشارات هي عملية واقعية ونفسية في أن واحد وهناك سببان مهمان جدا لاستشارة الآخرين :

أولهما : معرفة ما إذا كان هناك أي وقائع لم تتوفر أو فهمت خطأ فالمرء دائما يجد أن هنالك شيئا لم يدركه ¹.

أما السبب الثاني : فهو نفسي حيث يتخذ المدير القائد القرار هناك أشخاص قد لا يصحبهم لكن القائد يريد منهم تنفيذه بحماس معقول ودون اعتراضات لكن قبل اتخاذ القرار فإن عليه اخذ رأيهم والاصغاء اليه ونستخلص من كل هذا :

1/ المشاكل يمكن تبرز مع القرار الصحيح مثلها مع القرار الخاطئ .

¹ .. مرجع سبق ذكره ص 15

2/ لا يجب السماح برؤيتين أن يصبح رمز العدم التفكير .

3/ لا يجب اتخاذ قرار لا يستطيع متخذه أن ينفذه .

4/ القرار باتخاذ القرار ، بحد ذاته.

5/ قبل اتخاذ القرار يجب التأكد أن من حقه أن يتخذه .

المبحث الثاني

مراحل اتخاذ القرار

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة من الأمور المهمة التي ينبغي علي المدير إدراكها وهو يصور التعرف علي المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أغراضها وأسبابها ، الوقت الملائم للتعدي عليها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات السلة بالمشكلة لحل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد علي قدرة المدير في الحصول علي أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات لتساعد علي الوصول إلي القرار المناسب .

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلي :

• البيانات والمعلومات الأولية والثانوية .

• البيانات والمعلومات النوعية .

• الأمور والحقائق .

المرحلة الثالثة :

تحديد البدائل المتاحة :

تحديد البدائل المتاحة وتقديمها ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها علي عدة عوامل منها وضع المنظمة ، السياسات التي تطبقها ، الفلسفة التي تلتزم بها ، إمكانيتها المادية والوقت المتاح أمام ستخذ القرار ، وقدرته علي التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد علي التفكير الاشاري الذي يركز علي التصور والتوقع خلفه الأفكار مما يساعد علي تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلي عدد محدد منها .

المرحلة الرابعة :

اختيار البديل المناسب :

اختيار البديل المناسب لحل المشاكل وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيارا لبدائل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير من عملية الاختيار أهم هذه المعايير¹ :

- تحقيق البديل للهدف المحدد ، فيفضل البديل الذي يحققه .
- الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها .
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها واجراءاتها .
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعداده لتنفيذه ودرجة تأثير البديل علي العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم .

¹ - مرجع سبق ذكره - ص 17 - 18

صحيح لاقتراح بدائل أخرى للحل قد يساعد فيها الزملاء والمرؤوسين بدور كبير فيها¹.

تقديم بدائل الحل :

تهتم هذه المرحلة بدراسة مزايا وعيوب كل بدائل من بدائل الحل أو العائد أو التكلفة والسؤال الذي يحاول أن يجيب عليه متخذ القرار هنا هو :
ما هي قيمة كل بديل ؟ ويستطرد مسائل ما هي نواتج كل بديل وتأثيرها علي الحل ؟

-اختيار أنسب بديل للحل :

يتم في هذه الخطوة اتخاذ الفعلي للقرار ويشيع أن نسمع القول التالي في هذا العدد امواجهة مثل هذه المشكلة اعتقد أن انسب بديل ولو تمكن المدير من إتباع الخطوات الأربعة السابقة بصورة عقلانية رشيدة إلا أن واقع الأمور يشير إلي تدخل جوانب شخصية مثل دوافع الناس وإدراكهم خبراتهم في الخطوات السابقة . مما يجعل المرحلة الخامسة وهي اختيار أنسب بديل للحل غير رشيد وقد يتفي أن يتعرف المدير علي إمكانية تحيزه الشخصي في تعريف المشكلة وفي جمع المعلومات بإمكانية أن تحيزه قد يبعده إلي حد بعيد ويرشده إلي إتباع أسلوب أكثر موضوعية في عملية اتخاذ القرار .

تطبيق ومتابعة الحل :

يتبقى بعد اختيار أنسب بدائل الحل أن يقدم المدير بتطبيقه ومتابعة هذا التطبيق وعلي المدير أن يقوم بوضع إجراءات تفصيلية للتطبيق .

1 - أحمد ماهر وأخرون - الإدارة والمبادئ والمهارات - انداز الجامعية - ص - 20 - 22