الإجابة النموذجية في مقياس إستراتيجية اتخاذ القرار

ج1/ يرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستويات مختلفة.

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة ، تنطلق من إستراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج، وهي من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعة سواء أكان على مستوى التنظيمات الصغيرة كالأسرة أو التنظيمات الكبيرة كالجهاز الإداري أو السياسي، فعملية صنع القرار تظهر في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها، عسكرية، صناعية، تعليمية، خدماتية، وليست هناك طريقة مثلى لاتخاذ القرار، فالطريقة المثلى هي التي تناسب الظروف وتحقق الهدف. إن عملية اتخاذ القرار من أهم مكونات العملية الإدارية عامة ولُبّها الرئيس، فالخطأ أو القصور في القرار المتخذ يترتب عليه انهيار كل مترتبات الحدث، وينظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها نشاط مستمر يوظّف النظام السلوكي من خلال كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة التي تصنف ما يكتنف تلك الظروف والأوضاع من فرص أو معوقات، ثم استناداً إلى معايير المفاضلة والاختيار التي يحددها النظام السلوكي لنفسه، وقد اتفق معظم الكتّاب والمهتمين بالإدارة على أن صنع القرار عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة أو الجهات ذات العلاقة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة، وبالتالي تدارسها وتحليلها لوضع حلول مستوحاة من أحداث الماضي معبرة عن الاتجاهات السائدة، وملائمة للأوضاع والظروف الحالية. ومن المتعارف عليه أن عملية اتخاذ القرار عملية إدارية يقوم بها صاحب الصلاحية، ولكنها ترتبط وتؤثّر في العمليات الإدارية الأخرى: كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتدريب، والرقابة، والمتابعة، وبذلك فعملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية وأكثرها فعالية في مجالات الحياة المختلفة.

في المنظمة الإدارية تلعب عملية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق الأهداف وتعمل على الموائمة بين هذه الأهداف من ناحية والأغراض والغايات المتناقصة من الناحية الأخرى دوراً مهماً وأساسياً في خطط وبرامج المنظمة، خاصة وأن هذه الخطط تتطلب المزيد من القرارات السليمة والحاسمة ومزيداً من المتابعة والتقويم، ذلك لأن عملية صنع واتخاذ القرارات تعتبر العمل الذي يكون لنتائجه أكبر الأثر على سير المنظمة وتطورها وعلى نجاح قيادتها الإدارية وتقدمها في مجال العمل والإنجاز.

إن حل المشكلات يواجه عوامل تؤثر على فاعلية الحلول المقترحة وإذا ما تداخلت فإنها أحيانا تقود إلى قرارات خاطئة، لهذا فإن اتخاذ القرار مهما كان بسيطا يجب الإحتياط مما يلي :أ- العوامل الإنسانية السلوكية: تتمثل في: - مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي يتم اتخاذه أو الحلول المقترحة.

-العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى تماشي القرارات والحلول معها.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
قسم العلوم السياسية

-التسرع في إتخاد القرارات دون دراسة متأنية.
- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
-التحيز والعواطف والخلط بين المشكلة ومظاهرها .
-عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير.

ب- العوامل التنظيمية: - عدم وجود نظام جيد للمعلومات. - عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات. - المركزية الشديدة وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي. - عدم وضوح الأهداف الأساسية. - عدم توافر الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة .

ج- العوامل البيئة الخارجية: - العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين والرأي العام وشروط الإنتاج. - الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين. - التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف الأطراف المتعاملين الخارجيين. - المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع. - درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المؤسسة ومعدلات النمو ودرجة المنافسة.

د- عوامل أخرى: - ظرف اتخاذ القرار. - تأثير عنصر الزمن ومدى أهمية القرار. - ضغوط العمل.

ج2/ تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، كيف يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة.

إن القرار يتعلق بالبيئة التي يتم فيها اتخاذه، وذلك حسب درجة توفر المعلومات ودرجة التأكد من النتائج .يتم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد،ويتراوح مقياس التأكد بين التأكد التام وعدم التأكد مرورا بظروف المخاطرة.

ظروف اتخاذ القرارات: 1-اتخاذ القرارات في ظل التأكد التام: وهي البيئة التي تتوفر فيها كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وتكون معروفة بتأكد تام مع وجود استقرار وعدم غموض و التباس، و بالتالي تكون النتائج واضحة ومضمونة.

2-اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد: في ظل هذه الظروف يكون اتخاذ القرار أكثر صعوبة ، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس الغموض إذ لا تتوفر المعلومات الكافية والصحيحة وبالتالي فان النتائج المتوقع الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي، لذا ينبغي على المؤسسة تحاشى اتخاذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة لأنه يمكن أن

تؤدي إلى كارثة للمؤسسة، وهذا الموقف غير مرغوب فيه، ولكن قد لا يمكن تحاشي اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد لذا فانه ينبغي على المؤسسة البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد إلى حالة المخاطرة من اجل اتخاذ قرار مناسب.

3-اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة: في ظل هذه الظروف يكون متخذ القرار على علم بالمعلومات المستقبلية والتي تؤثر في العناصر العامة للقرار، أي انه يكون قادرا على وضع توزيع احتمالي، فهي الظروف التي تتخذ فيها الحالات والأحداث التي يمكن إن تتحقق مستقبلا، ومتخذ القرار تكون لديه فكرة كاملة عن احتمالات حدوث تلك الظروف المستقبلية، حيث تكون النتائج في هذه الحالة معروفة بصفة احتمالية.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم السياسية

ج3/ الخطوة الاولى: تحديد جميع الحالات والاحتمالات التي يمكن أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار أي قرار، ويكون تحقيق الهدف في حالة المثال السابق وهو زيادة الإنتاج من خلال أحد الاحتمالات التالية: _ توسيع الخط الحالي؛ -إنشاء خط جديد؛ -إنشاء خط فرعي لمنتج جديد.

-الخطوة الثانية: تعريف جميع البدائل التي يمكن أن تظهر لاحقا. ويفترض عند جرد الأحداث والبدائل أن تكون معرفة.

-الخطوة الثالثة: تعريف مصفوفة العائد على الأرباح لجميع الحالات مقابل البدائل، موضحا بها جميع الاحتمالات المتداخلة بين الحالات والبدائل.

-الخطوة الرابعة: منهجية اتخاذ القرار في الظروف غير المؤكدة: تنقسم منهجية اتخاذ القرار إلى قسمين رئيسيين هما الأسلوب الاحتمالي وغير الاحتمالي لا يتبع في تقديره كل البدائل المطروحة، وتبقى درجة المخاطرة موجودة لكل الحالات، وهناك عدة نماذج لتقدير عائدات كل بديل، نقوم بتطبيقها على هته المسألة: معيار maximax ، maximin ، minimax.