

## المحور الخامس : خيارات تصميم المنظمة

## المحاضرة 11 : نظام اتخاذ القرار في المنظمة

## أولاً : مفاهيم عامة

## 1 - تعريف اتخاذ القرار

القرار هو ذلك البديل أو الاختيار الذي يؤدي إلى حل مشكلة أو تحقيق هدف معين، أما اتخاذ القرار فهو عملية اختيار هذا البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق ذلك الهدف. فاتخاذ القرار هو عملية إدارية هادفة تستخدم لمواجهة موقف معين أو حل مشكلة أو الوصول إلى غاية محددة.

يشمل اتخاذ القرار المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الأنسب بناء على تحليل البيانات والمعطيات.

يعرف سايمون اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار بين بدائل متعددة". هذا التعريف البسيط يخفي وراءه عمقا كبيرا من التفكير في كيفية اتخاذ الأفراد والمنظمات للقرارات في ظل ظروف العالم الحقيقي، حيث المعلومات غير كاملة، والوقت محدود، والأهداف متضاربة.

أحد أهم المفاهيم التي قدمها سايمون هو مفهوم العقلانية المحدودة. يجادل سايمون بأن البشر ليسوا عقلانيين تماما في اتخاذ قراراتهم، وذلك لعدة أسباب:

- الحدود المعرفية: يمتلك البشر قدرة محدودة على جمع ومعالجة المعلومات.
  - الوقت المحدود: لا يمكن للأفراد أن يقضوا وقتا لا نهائيا في تحليل كل بديل.
  - الضغوط البيئية: تؤثر البيئة الاجتماعية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار.
- نتيجة لهذه القيود، يسعى الأفراد إلى اتخاذ قرارات "كافية" أو "مقبولة" بدلا من القرارات المثالية. حيث اعتبر سايمون أن اتخاذ القرار لا يتطلب دائما البحث عن الحل الأمثل، بل يمكن أن يكون الحل "الكافي" أو "الملائم" بناء على محدودية المعرفة والموارد، وهي فكرة أطلق عليها "القرار المحدود"

## 2- أهمية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العمليات الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة). يؤثر اتخاذ القرار بشكل مباشر على أداء المنظمة ونجاحها، حيث يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف.

3- أنواع القرارات: تنوع القرارات الإدارية من حيث المستوى (استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي)، والوقت (قصير الأجل، متوسط الأجل، طويل الأجل)، والدرجة (فردية، جماعية)، والبرمجة (مبرمجة وغير مبرمجة)

4 - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: تشمل هذه العوامل البيئة الداخلية والخارجية، الثقافة التنظيمية، المهارات الشخصية لمتخذ القرار والمعلومات المتاحة.

## 5- مراحل عملية اتخاذ القرار

- تحديد المشكلة: يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة أو الفرصة بشكل واضح ودقيق.
- جمع المعلومات: يتم جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة من مصادر مختلفة.
- تحليل البدائل: يتم تقييم البدائل المتاحة لتحديد أفضلها.
- اتخاذ القرار: يتم اختيار البديل الأمثل بناء على التحليل.
- التنفيذ: يتم تنفيذ القرار واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- التقييم: يتم تقييم نتائج القرار ومقارنتها بالأهداف المحددة.

## ثانيا : أسس اتخاذ القرار

### 1- التحديات التي تواجه اتخاذ القرار

- عدم كفاية المعلومات: قد يؤدي نقص المعلومات إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- الضغوط الزمنية: قد تضطر المنظمات إلى اتخاذ قرارات سريعة دون دراسة كافية.
- التغيرات المستمرة في البيئة: تتطلب البيئة المتغيرة من المنظمات التكيف المستمر وتعديل قراراتها.

### 2- مبادئ اتخاذ القرار الفعال

- التركيز على الأهداف: يجب أن يكون كل قرار متوافقا مع أهداف المنظمة.
- الاعتماد على البيانات والتحليلات: يجب اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وموثوقة.

- المشاركة الجماعية: يجب تشجيع المشاركة الفاعلة للموظفين في عملية اتخاذ القرار.
- التعلم من الأخطاء: يجب الاستفادة من التجارب السابقة لتحسين عملية اتخاذ القرار.
- 3- أساليب اتخاذ القرار: تتنوع الأساليب التي يتم اتباعها لاتخاذ القرارات، وهي تتأثر بالعديد من العوامل مثل طبيعة القرار، الوقت المتاح، المعلومات المتاحة وثقافة المنظمة. وهذه بعض الأساليب الشائعة:
- 1-3- الأساليب البديهية: تعتمد على الخبرة الشخصية والحس السليم للمتخذ. غالبا ما تستخدم في القرارات الروتينية.
- 2-3- الأساليب التحليلية: تعتمد على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة باستخدام أدوات ونماذج مختلفة. تشمل هذه الأساليب:
- تحليل التكلفة والفائدة: مقارنة التكاليف المتوقعة بالمنافع المتوقعة لكل بديل.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT): تقييم الوضع الحالي للمنظمة لتحديد أفضل الخيارات.
- شجرة القرار: تمثيل بصري للقرارات المحتملة وعواقبها.
- نظرية الألعاب: تحليل القرارات في سياق التفاعل مع الأطراف الأخرى.
- 3-3- الأساليب الإبداعية: تهدف إلى توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة. تشمل هذه الأساليب:
- العصف الذهني: مجموعة من الأفراد تولد أكبر عدد ممكن من الأفكار دون تقييمها.
- أسلوب ديلفي: استطلاع آراء مجموعة من الخبراء بشكل متكرر لتقريب وجهات نظرهم.
- سيناريوهات المستقبل: تخیل سيناريوهات مختلفة للمستقبل لتقييم الاستعداد لها.
- 4-3- الأساليب الجماعية: تشمل مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار.
- اللجان: مجموعات دائمة أو مؤقتة تتخذ قرارات في مجال اختصاصها.
- الإجماع: الوصول إلى قرار يتفق عليه جميع أعضاء الفريق.
- 4- نظم دعم القرار
- 1-4- تعريف نظم دعم القرار
- نظم دعم القرار هي برامج حاسوبية مصممة لمساعدة صناع القرار في تحليل المعلومات واتخاذ قرارات أفضل. تعمل هذه النظم على تجميع وتحليل كميات كبيرة من البيانات، وتقديم تقارير وتوصيات للمستخدم.

#### 2-4- مكونات نظم دعم القرار

- قاعدة البيانات: تحتوي على البيانات الضرورية لاتخاذ القرار.
- محرك الاستدلال: يستخدم الخوارزميات والنماذج لتحليل البيانات.
- واجهة المستخدم: تسمح للمستخدم بالتفاعل مع النظام.

#### 3-4- أنواع نظم دعم القرار

- نظم دعم القرار الاستراتيجي: تدعم القرارات طويلة الأجل التي تؤثر على اتجاه المنظمة.
- نظم دعم القرار التكتيكي: تدعم القرارات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجيات.
- نظم دعم القرار التشغيلي: تدعم القرارات اليومية الروتينية.

#### 4-4- العلاقة بين أساليب اتخاذ القرار ونظم دعم القرار: تستخدم نظم دعم القرار لتعزيز العديد من أساليب اتخاذ القرار. على سبيل المثال:

- يمكن استخدام نظم دعم القرار لتنفيذ تحليل SWOT بشكل أسرع وأكثر دقة.
- يمكن استخدام نظم دعم القرار لبناء نماذج محاكاة لتقييم سيناريوهات مختلفة.
- يمكن استخدام نظم دعم القرار لدعم عملية العصف الذهني من خلال توليد أفكار جديدة.

### ثالثا : علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار

#### 1- تأثير الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار

- مركزية أو لامركزية اتخاذ القرار: الهيكل التنظيمي المركزي يركز صلاحيات اتخاذ القرار في القمة بينما الهيكل اللامركزي يوزع هذه الصلاحيات على المستويات المختلفة، هذا يؤثر بشكل كبير على سرعة ومرونة عملية اتخاذ القرار.
- خطوط التواصل: الهيكل التنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، مما يؤثر على تدفق المعلومات ومدى وصولها إلى صناع القرار.
- التخصص الوظيفي: الهيكل التنظيمي يحدد التخصصات الوظيفية المختلفة، مما يؤثر على الخبرات والمعرفة المتاحة لاتخاذ القرارات.
- ثقافة المنظمة: الهيكل التنظيمي يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر على قيم الموظفين ومواقفهم تجاه اتخاذ القرار.

## 2- تأثير اتخاذ القرار على الهيكل التنظيمي

- تغيير الهيكل التنظيمي: قد تتطلب قرارات استراتيجية كبيرة تغييرا في الهيكل التنظيمي لتناسب المتطلبات الجديدة.
- تطوير الهيكل التنظيمي: قد يؤدي النجاح في اتخاذ قرارات معينة إلى تطوير الهيكل التنظيمي لتعزيز هذه الممارسات.
- مرونة الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مرنا بما يكفي للتكيف مع التغيرات الناتجة عن اتخاذ القرارات.