

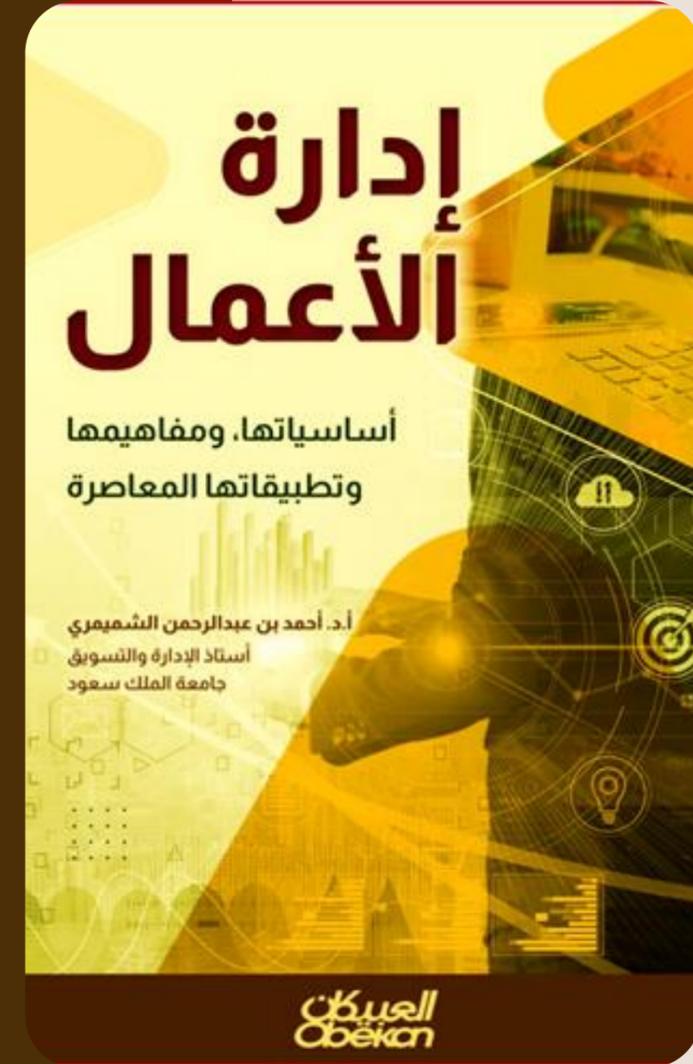
# إدارة الأعمال

أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة

أ.د. أحمد الشميمري

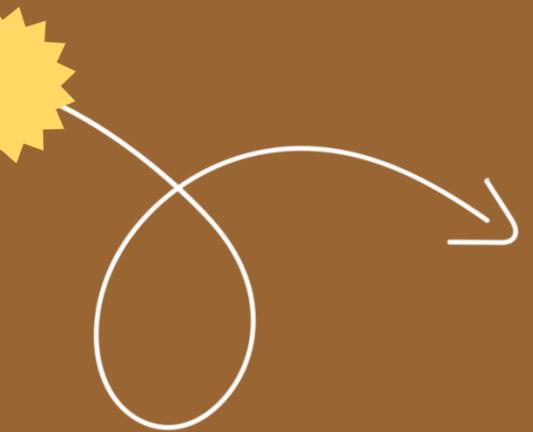


[www.edarah.net](http://www.edarah.net)



# الفصل الرابع اتخاذ القرارات

## Decision Making



# مفهوم اتخاذ القرارات

## Decision Making



- ❑ اتخاذ القرار هو "عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها"
- ❑ اتخاذ القرار هو "الاختيار السليم لأنسب بديل من أجل حل المشكلة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والمنظمة والبيئة المحيطة."

- ❑ اتخاذ القرار هو "عملية تفكير مرَّجبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف.

**ومما سبق يتبين أن التعريفات السابقة تتضمن عدة عناصر أساسية لمفهوم اتخاذ القرار منها:**

✓ عملية ذهنية تتطلب مهارات التفكير الخلاق.

✓ يستدعي اتخاذ القرار وجود سلسلة من الخطوات.

✓ توليد بدائل وخيارات متعددة.

✓ تقييم البدائل باستخدام معايير محددة سلفًا.

هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة بين هذه التعريفات وهي :



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

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

03 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

التخطيط

التنظيم

اتخاذ  
القرارات

الرقابة

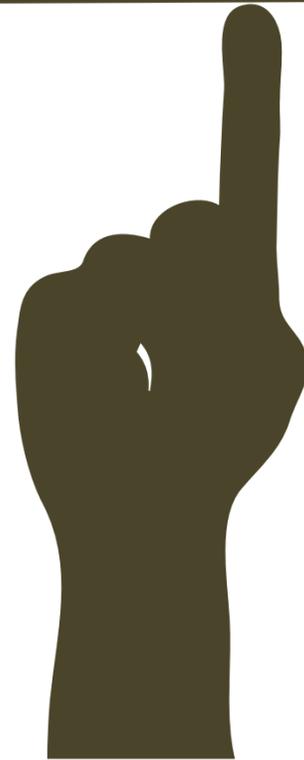
التوجيه

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.

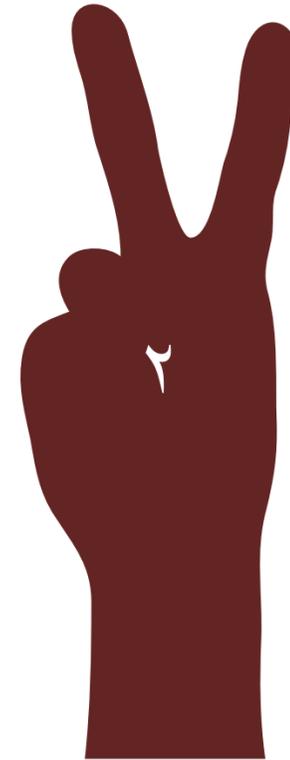
إن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية حيث إن المشكلات المتعلقة بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها كما أن الأهداف لا تتحقق بالأمنيات إذ لابد من اتخاذ القرارات وهذا هو عمل الإدارة.

## أنواع القرارات Types of Decision

القرارات المبرمجة  
Programmed  
Decision



القرارات غير المبرمجة  
Non-programmed  
Decision



# أنواع القرارات

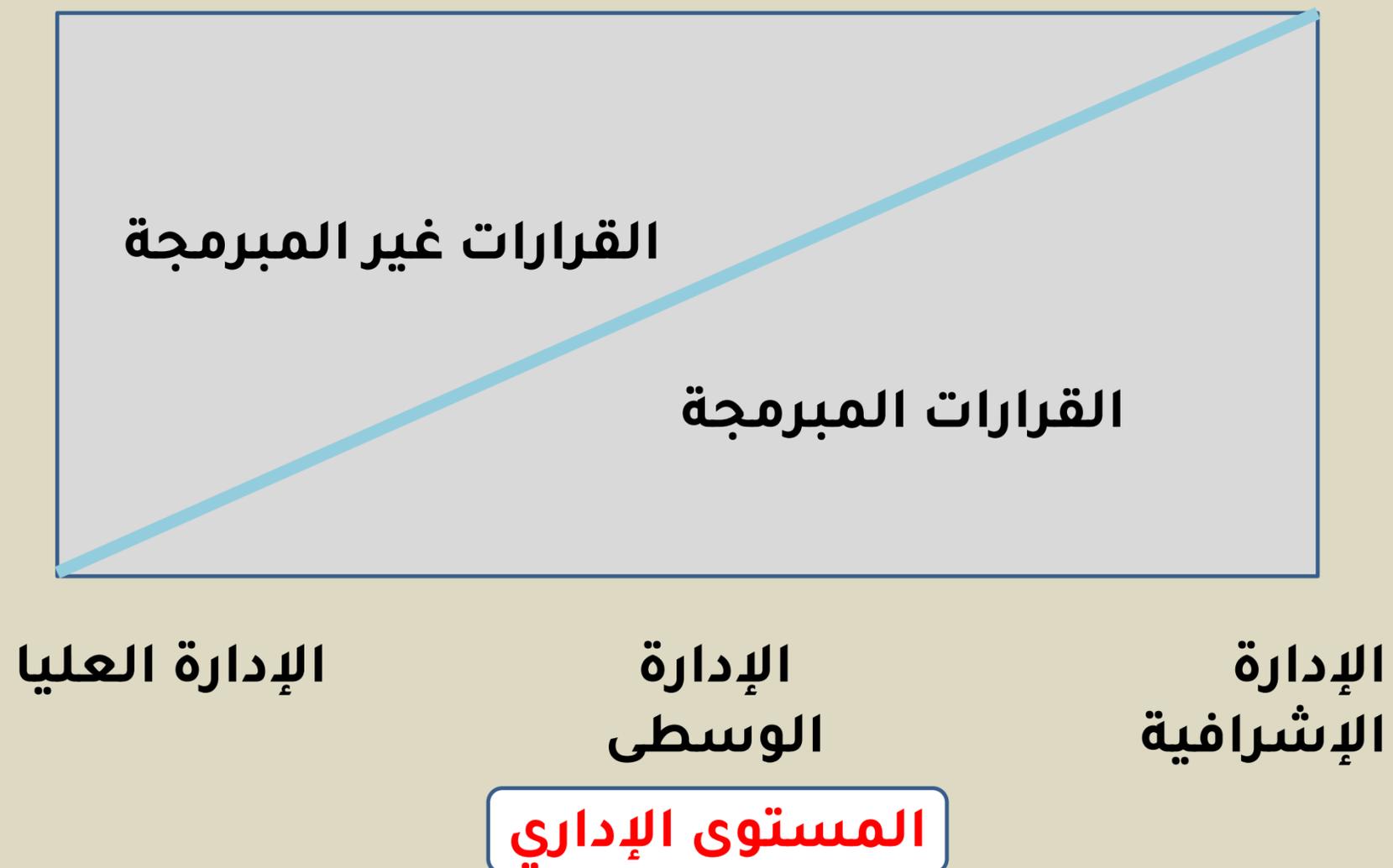
## Types of Decision



### □ 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.

## مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

القرارات الغير مبرمجة	القرارات المبرمجة	عنصر 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

# ظروف اتخاذ القرارات

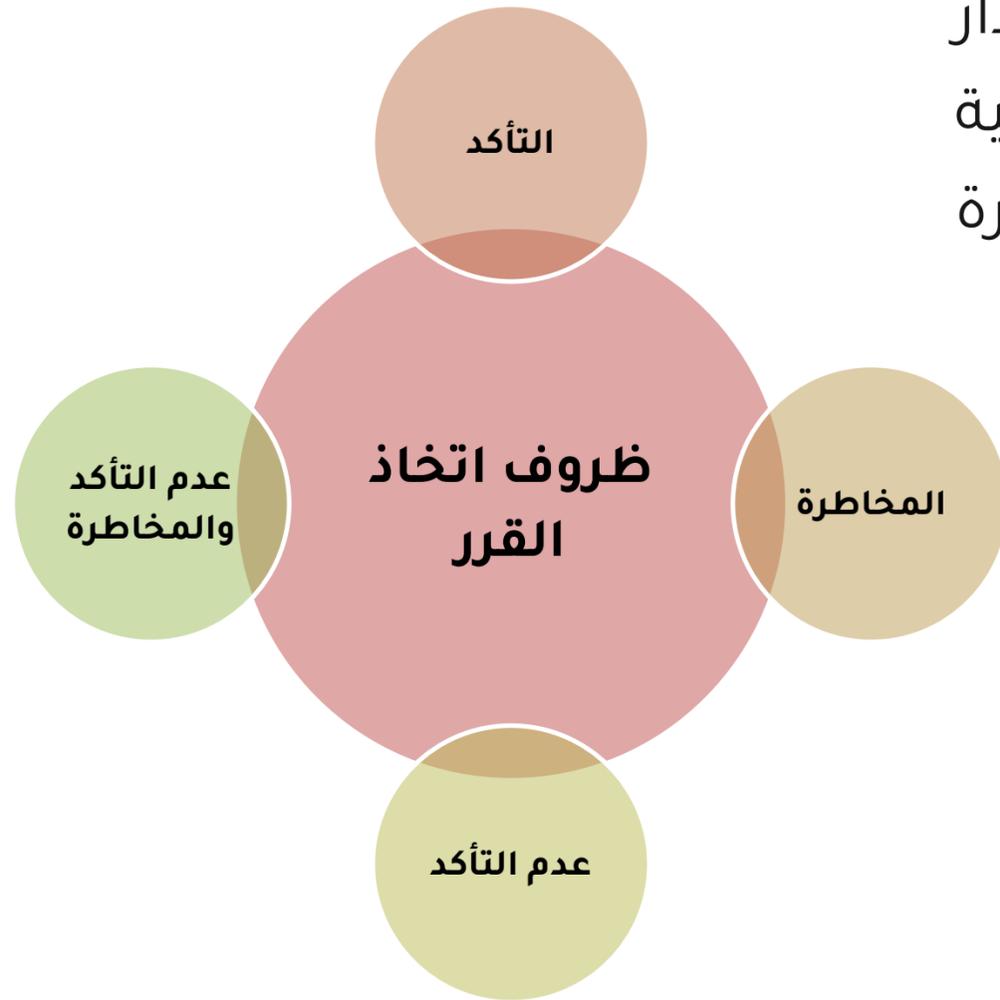
يخضع اتخاذ القرارات إلى عدة ظروف محيطية مستندة على مقدار المعلومة والمعرفة التي يمتلكها صانع القرار للتأكد من النتيجة النهائية التي سيجنيها القرار. وعادة ما يتم اتخاذ القرارات في ظل ظروف متغيرة حددها كتاب الإدارة في أربعة ظروف (حالات) مختلفة هي :

١. حالة التأكد (Certainty)

٢. حالة المخاطرة (Risk)

٣. حالة عدم التأكد (Uncertainty)

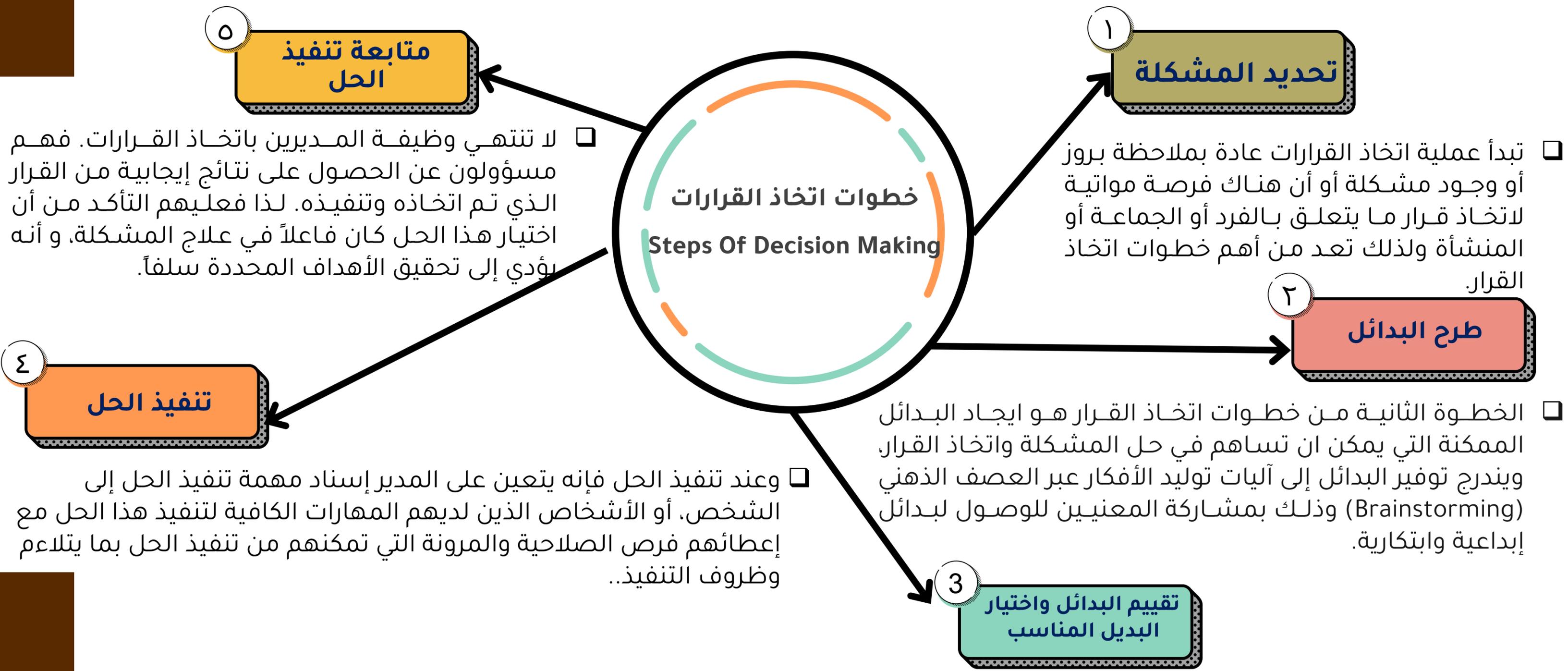
٤. حالة الجمع بين عدم التأكد والمخاطرة (Uncertainty and Risk)



# خطوات اتخاذ القرارات

## Steps Of Decision Making





## مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

### أولاً: مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات



١- ترسيخ مبدأ الشورى.



٢- توافر قدر أكبر من البيانات والمعلومات



٣- الوصول إلى بدائل أفضل.



٤- القبول .

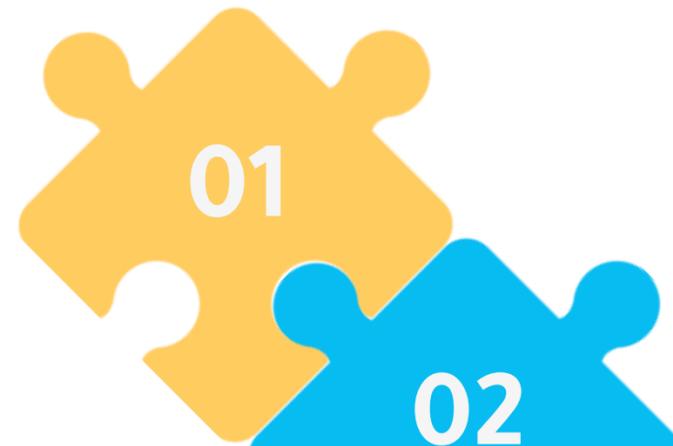


٥- رفع الروح المعنوية .



## ثانياً: عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

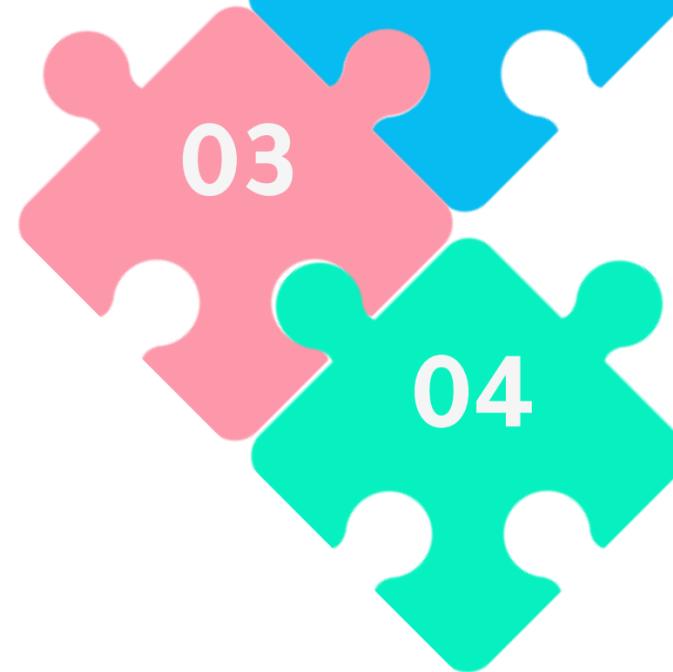
هيمنة أحد الأعضاء وتوجيهه للقرار



إضاعة الوقت



تشقت المسؤولية



قبول الحل الوسط



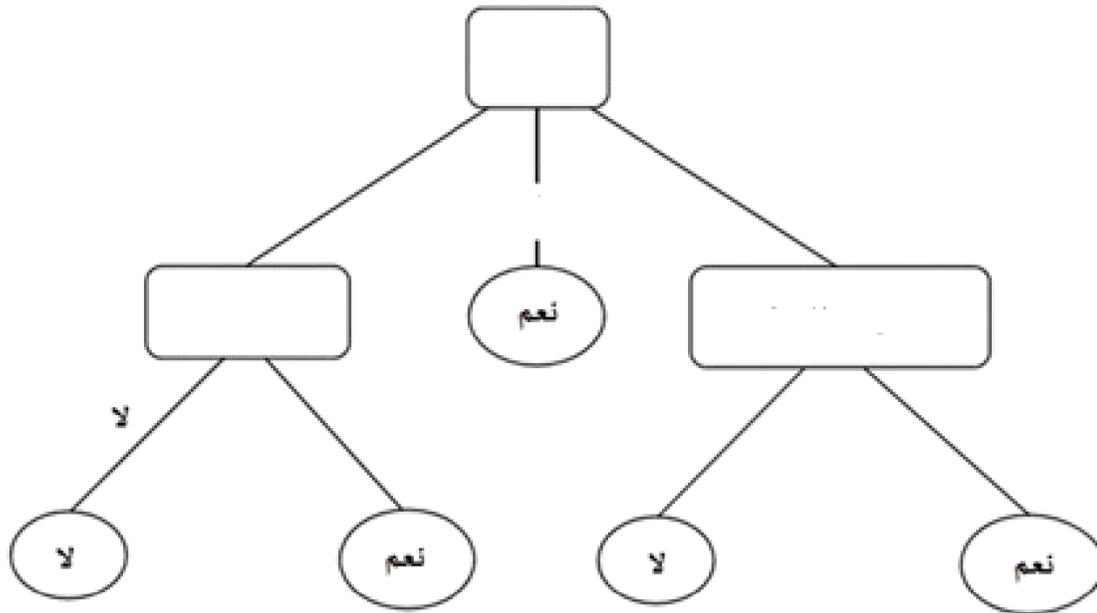
## أولاً : شجرة القرار Decision Tree

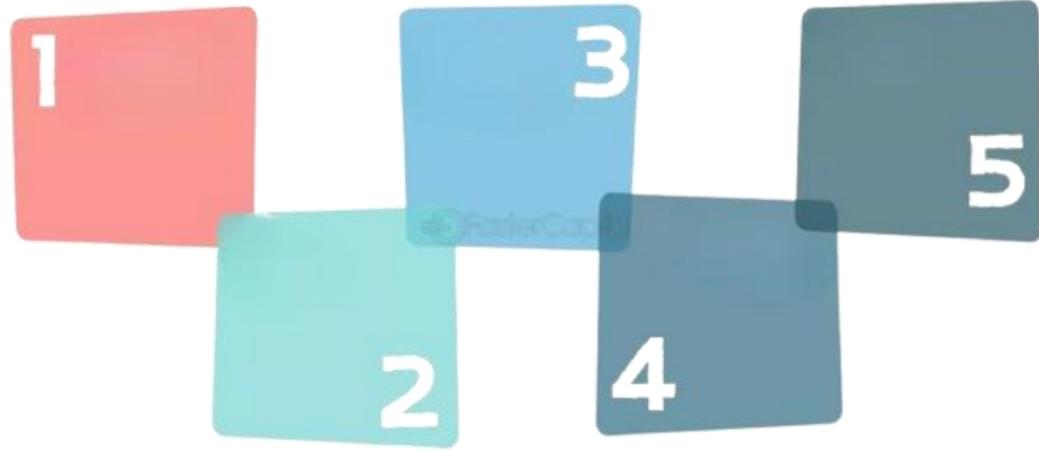
شجرة القرار أو (أشجار القرار) هي أدوات تساعد في الاختيار بين العديد من مسارات العمل أو البدائل.

ويتم تمثيلها كرسم تخطيطي على شكل شجرة

يستخدم لتحديد مسار العمل أو إظهار الاحتمالات

الإحصائية.





## ثانياً : تقنية دلفي Delphi method

تقنية دلفي أو تسمى أحياناً طريقة دلفي هي طريقة تستخدم لتقدير احتمالية ونتائج الأحداث المستقبلية. فهي طريقة استشرافية تستند على افتراض أن الأحكام الجماعية أكثر دقة وأفضلية من الأحكام الفردية. وهي عملية جماعية تستخدم ردوداً مكتوبة على سلسلة من الاستبيانات بدلاً من جمع الأفراد معاً لاتخاذ قرار.

## ثالثاً: المحاكاة هي طريقة وأسلوب إدارة المحاكاة Simulation

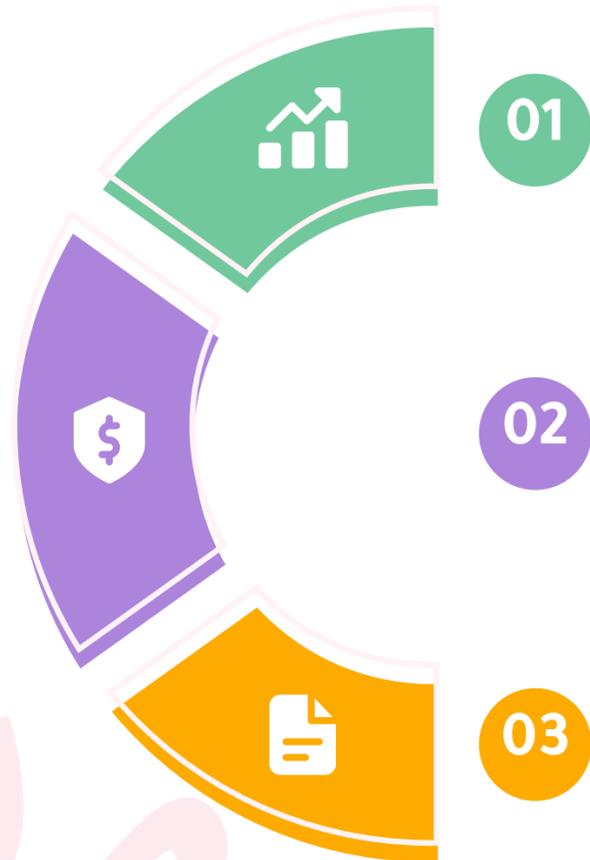
✓ يتم استخدامه لتقريب المدير من الواقع الذي يصعب توفيره بسبب التكلفة

المادية أو البشرية أو البيئية.

✓ هي أسلوب يستبدل الحقيقية بتقنيات موجهة وظروف مشابهة. ويكثر استخدام

هذا الأسلوب في بحوث العمليات.

## رابعاً : أنظمة مساندة القرار الجماعي (GDSS) Group Decision-Support System



نظام مساند المدير "ESS" Executive Support System

نظام الخبرة Expert System

نظام مساندة القرار الجماعي "GSS" Group Decision-Support System

## خامساً : الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence

- ✓ وهو حقل من حقول تقنية المعلومات يهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على أداء مهام تتطلب عادةً ذكاءً بشرياً، مثل التعلم، التفكير، حل المشكلات، فهم اللغة العصبية، والإدراك البصري.
- ✓ يتم تحقيق ذلك من خلال خوارزميات ونماذج رياضية تمكن الآلات من التعلم من البيانات واتخاذ القرارات



## Characteristics of efficient decision خصائص القرار الناجح



تحديد الهدف



توفر المعلومات المؤكدة.



عدم التحيز لوجهات النظر الشخصية



أن يكون واقعيا



أن يأخذ بالاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية.



## 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

# تشكرا لحسين السلماعكم



لمزيد من الوسائل  
والكتب:

[www.edarah.net](http://www.edarah.net)