مادة مبادئ الادارة

المرحلة الثانية

الدكتورة

جنان شاكر محمود

٢٠٢٣

تعريف الإدارة

هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة علي الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصي النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف. وتشتمل الإدارة على خمسة وظائف رئيسية وكما يلي: التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - الرقابة

الادارة علم ام فن

الادارة علم لانها تستند الي قواعد ونظريات ومفاهيم علمية تساعد علي تحقيق الاهداف المرجوة . الادارة فن لانها تتطلب مهارات وابداع وخبرة من المدير لتطبيق العلم بشكل يناسب الظروف والمتغيرات . وهي ايضا مهنة لانها تضع المدير في موقع المسؤولية والاهتمام بشؤون الموظفين والمؤسسة.

سؤال الساعة : هل الإدارة علم أم فن ؟؟؟

- يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعا وقدما بين الدارسين في مجال الإدارة .
- هناك فريقان في هذا الصدد . يرى أولهما أن الإدارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية ، ومبادئ رئيسية ، فضلاً عن تضمنها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية.
- وهناك فريق ثان يرى أن الإدارة فن وليست علماً . حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص.
- على أنه يمكننا القول أن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل.

أهمية الإدارة:

تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد ، والمنشآت ، والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء ، والأمن ، والتقدم . يمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية :

1- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته .
2- إزدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها
3- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت
4- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع
5- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية
6- الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال .
7- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد .
8- اتجاهات العولمة ، وظهور المنظمات الكونية .
9- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية .
10- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

تعتبر الإدارة من عائلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية التالية:

علم الاقتصاد : يعنى علم الإدارة بالظواهر الاقتصادية في الدول والعالم من حوله مثل (الكساد الاقتصادي ومعدلات النمو ونسب البطالة ...إلخ).

علم السياسة والقانون : يجب على الإدارة أن تكون لها القدرة على تفسير المتغيرات السياسية من حولها وتتعامل معها، بالإضافة إلى فهم القوانين واللوائح والأنظمة التي يعمل بها في البلد الذي تعمل فيه.

علم النفس : علم الإدارة يعني فن التعامل مع النفس البشرية وما يطرا عليها من تغيرات، والقدرة على تحقيق الأهداف من خلال الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن تكون على علم بفن التعامل مع الأفراد والظواهر الإنسانية المختلفة.

علم الإجتماع : والذي يعنى بالمجتمع وتطوره فالإدارة يجب أن يكون لها إدراك كامل بالحاجات المطلوبة لتنمية المجتمع الذي تعمل فيه لكي تكون قادرة على التعامل مع تلك الحاجات عن طريق التدريب أو تقديم الخدمات أو السلع التي تعكس حاجاته بالإضافة إلى القدرة على إدراك العادات والتقاليد التي يعمل بها في هذا المجتمع.

علم الإحصاء : فالإدارة يجب أن تكون لها القدرة على فهم التحليلات الإحصائية عندما يضعون خططهم المستقبلية أو يحللون نشاطاتهم السابقة، فيساعدهم في إجراء التنبؤات والتعرف على العلاقات بين العوامل المؤثرة في القرارات.

علم التاريخ : تعتبر الإدارة علم تراكمي للخبرات والدراسات السابقة وعلم التاريخ يعنى بتجارب وإنجازات الأمم عبر العصور المختلفة، وعلم الإدارة من العلوم التي تقوم على التجارب السابقة والإضافة إليها مما يجعل هذا العلم متطور بصورة مستمرة.

علم الجغرافية : إن طبيعة المنظمات الضخمة والتي تنتشر في جميع إرجاء العالم تجعل من معرفة الإدارة لتلك المناطق المستهدفة ومعرفة سلوك المجتمعات فيها ضرورة لإنجاح أعمال المنظمات، وهذا يتطلب معرفة المناخ والتضاريس وإعداد السكان وغيرها من المتغيرات الديموغرافية.

علم المحاسبة : وهو علم يعنى بتسجيل وتبويب الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل أرقام يمكن الاستفادة منها في الكثير من الجوانب عن طريق مجمل التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي للمنظمة بالإضافة إلى نسب الربح والخسارة وغيرها من التقارير التي تحتاجها الإدارة في المنظمة، والتي تساعدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة والخاصة بعملها، لذا فالإدارة تعنى بعلم المحاسبة في القيام بالمهام الإدارية في المنظمة.

تعريف المشكلة الإدارية

هي التي تتعلق بالإدارة وتتجلى في تعطيل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو أن حالة النظام الإداري لاتتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن او في المستقبل او عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف او نشاطات النظام.

عناصر الإدارة:

1- الإدارة نشاط متخصص يتطلب معارف مهارات حتى يمكن أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب
2- ترتبط الإدارة بإنجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ، ويتوقف النجاح في ذلك على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة
3- يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها ، فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال
4- تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في : التخطيط – والتنظيم – والتوجيه – والتنسيق – والرقابة – وإعداد التقارير والموازنات
5- لا تعمل الإدارة في فراغ ..وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة .. تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الإدارة.
6- وتعد الفعالية (عمل الشيء الصحيح) والكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة) من أهم معايير الحكم على الأهداف .
7- تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حدٍ سواء ، فعن طريقها يتم رسم الإجراءات ، وتخصيص الإمكانات والموارد . فعملية اتخاذ القرار هي لب الإدارة
8- الإدارة ليست شيئا ساكنا ، بل هي عملية ديناميكية متحركة ، تؤثر في البيئة المحيطة بها .. وتتأثر بها . ومن ثم فإن المرونة تعد من خصائص الإدارة الناجحة.

والآن .. من هو المدير ..؟

- يمكننا أن نقول ببساطة أن المدير هو : الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عملٍ ما .
- ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر ، وإرغام الآخرين على أداء العمل . بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب.
- ويمكن أن يطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (عليا – وسطى – تشغيلية) في المنظمة.

أنواع المشكلات الإدارية

حصر ريتمان أنواع المشكلات في خمسة أنواع ، استناداً إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف :

مشكلات تحدد فيها المعطيات والأهداف بوضوح تام .
مشكلات توضح فيها المعطيات ، والأهداف غير محددة بوضوح .
مشكلات أهدافها محدد وواضحة ، ومعطياتها غير واضحة .
مشكلات تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات .
مشكلات لها إجابة صحيحة ، ولكن الإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع.

أسباب وقوع المشكلة الإدارية:

1- **تعدد الأهداف وتعارضها** :
حيث تكون الأهداف متشابكة ومتعارضة أفقيا او عموديا بعلاقات سببية سلبية او ايجابية وأحيانا تكون متناقضة وعلى متخذ القرار أن يوفق بين هذه الأهداف او أن ينحاز إلى هدف دون الاخروهذا مايضفي صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار

2- **محدودية الموارد المتاحة** :
حل أي مشكلة يحتاج إلى توظيف موارد بشرية او مادية بكميات وكيفيات معينة ويواجه متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد وتحقيق أقصى انتفاع ممكن من توظيفها.

3- **التركيبية** :
أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية وسببية يتطلب حلها إلى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة واسبابها.

4- **الغموض النسبي** :
تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية.

5- **المحدودية النسبية للمعرفة** :

- ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.
- الارتياب وعدم التأكد نتيجة للطابع الإحصائي الاحتمالي.
- قصور منظومة الأساليب والتقنيات العلمية في تلبية حاجة متخذي القرار فتشخيص وتحليل المشكلات وصنع واتخاذ القرار.
- مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذي القرار

نظريات اتخاذ القرارات

لقد جاءت النظريات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية متأخرة قياساً للنظريات الإدارية والتنظيمية الأخرى بالرغم من الأهمية الكبيرة التى تعطى لهذه العملية فى التنظيمات الحديثة ، وبالتالي يمكن القول أن اتخاذ القرارات الإدارية كحقل دراسة لم يكن شائعاً إلى أن ظهرت النظريات الكلاسيكية فى أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات منه ، ثم ظهر كتاب السلوك الإداري الذى وضعة هيربرت سايمون فى نهاية الأربعينيات من القرن الماضى ، ومنذ ذلك الحين بدأ أدب اتخاذ القرارات يحتل أهمية كبيرة فى الموضوعات الأكاديمية والعملية والتطبيقية .

النظريات الكلاسيكية / التقليدية تعتبر هذه النظريات نتيجة تفاعل عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة ، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، ومن روادها فريدريك تيلور ، هنرى فايول ، فرانك جلبرت ولندول ايرويك .

1. نظرية الإدارة العلمية : من خلال دراسات تيلور لعنصري الوقت والحركة ، ودعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلاً من التقليدية التى تعتمد على التقدير الشخصي ، والتعاون بدلاً من الفردية ، كل ذلك ساهم فى عملية اتخاذ القرارات . وبالتالي وجهت الانتقادات للنظرية والتى تمثلت فى إغفال الجوانب السلوكية والاجتماعية باعتبار أن العاملين كالآلات يستخدمها المدير .

2. نظرية التقييم الإداري : من أشهر روادها (هنرى فايول ، جلبرت ، ايرويك) . أما هنرى فايول أقترح بعض التوصيات لترشيد سلوك المدير ، تلك التوصيات تساهم فى عملية اتخاذ القرارات ، وهى :

· المصلحة العامة تسمو على المصلحة الشخصية
·على المدير أن يتأكد من أن الخطة أعدت بحكمة
· قدرة المدير على الابتكار وخلق الحلول الملائمة
· وجود رقابة شاملة تشرف على سير الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وبيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها
·ضرورة أن يتوفر لدى متخذ القرار عدد من السمات أهمها : الثقافة ، سعة الإطلاع ، المعرفة المتخصصة فى العمل ، الخبرة .

· روح التعاون بين المدير ومرؤوسيه

أما (فرانك جلبرت) ركز مفهوم اتخاذ القرارات على ضوء فكرة اختيار البديل المناسب بين البدائل المتعددة والمتاحة ، وبين المعايير والأسس التى بموجبها يتم تحديد البديل الأنسب ، ومن أهو هذه المعايير: الوقت والتكلفة والجهد والإمكانات المادية المتاحة . بينما (ايرويك) أكد فى دراسته وأبحاثه على أهمية دور التفويض فى فعالية القرارات الإدارية ، ويرى أن نجاح المدير فى تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التى تؤدى إلى نجاحه فى اتخاذ قراراته ، ومن خلال أهمية التفويض أكد على أسلوب المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات .

النظريات السلوكية أقترح (سايمون ومارس) نموذج لاتخاذ القرارات يرتكز على أربعة عناصر هى : مستوى الطموح ، القيمة المتوقعة للمكافئات ، البحث المتواصل ، ومستوى الرضا . وأعتبر (سايمون ومارس) أن العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى الرضا هى الضابط الرئيسي فى عملية اتخاذ القرارات ، وهذه النظرية ترتكز على عدة افتراضات أهمها مايلى :

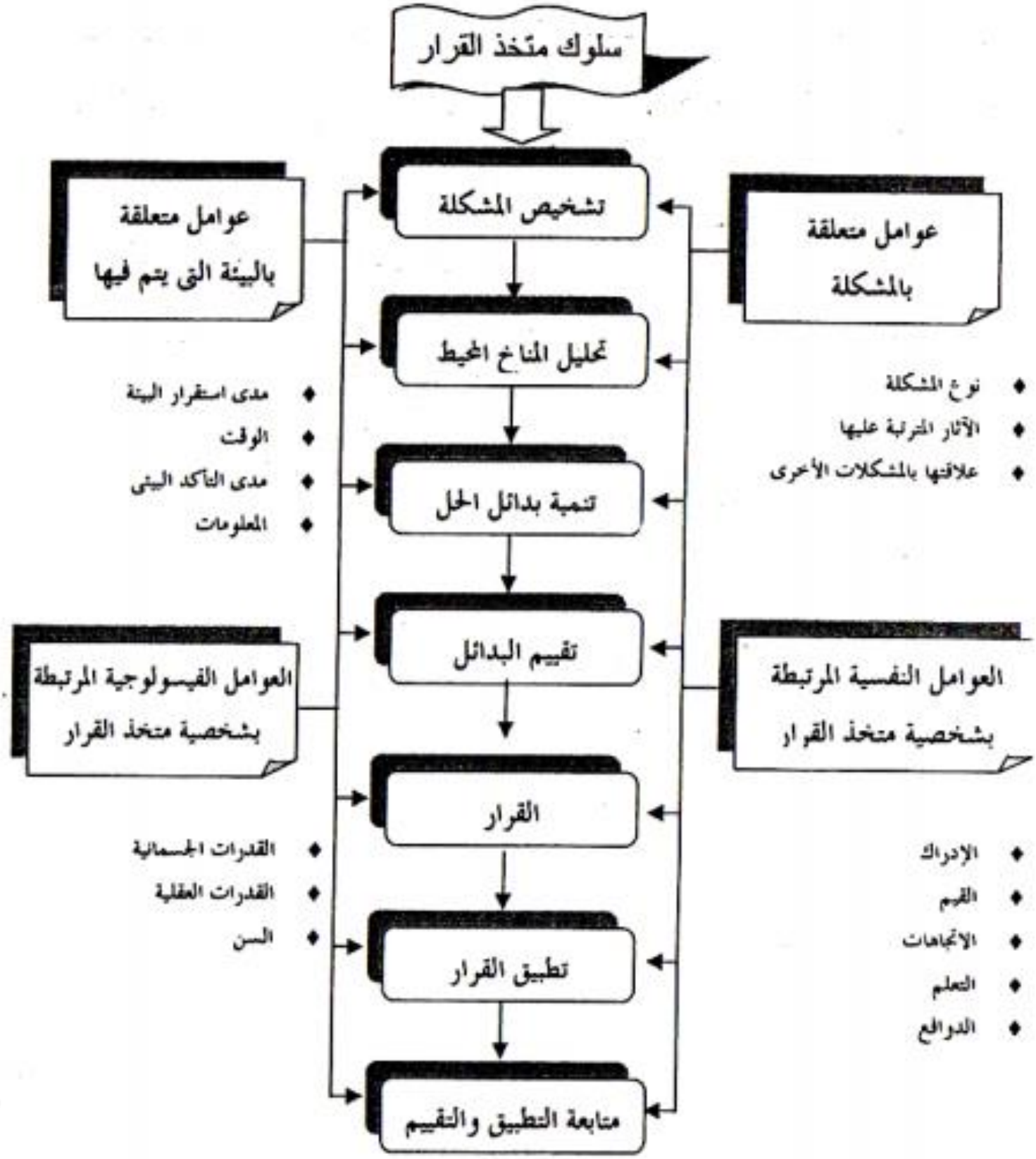
· كلما أنخفض الرضا كلما زاد البحث عن قيم ومكاسب متوقعة
· كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة
· كلما زاد مستوى القيم المتحققة كلما زاد مستوى الرضا
· كلما زاد مستوى القيم والمنافع كلما زاد مستوى الطموح
· كلما زاد الطموح كلما أنخفض مستوى الرضا

يلاحظ بأن هذه النظرية استبدلت نموذج الرجل الاقتصادي الذى يسعى للحصول على الحد الأقصى للمنفعة ، بنموذج الإداري المتمثل بالرضا والقبول بأقل من الحد الأقصى للمنفعة .

النظريات العلمية / الكمية لقد برزت مؤخراً أهمية استخدام الأساليب العملية والتحليل الكمي فى الإدارة كأداة فعالة لاتخاذ القرارات فى المجال الإداري ، وذلك نتيجة لتوسع حجم المنظمات وزيادة المنافسة بينها ، فالأساليب التقليدية التى تعتمد على الخبرة السابقة لمتخذ القرار وأسلوب التجربة والخطأ أصبحت غير مجدية لحل المشكلات المتجددة والمعقدة .

من الملاحظ أن (السير فرانشس باكون) يعتبر أول من قدم وصفاً للأساليب العلمية قبل فترة طويلة ، كانت بمثابة الدليل لإجراء البحوث الفيزيائية ، وقد جذب نجاح الأسلوب العلمي فى العلوم الطبيعية الاهتمام بها فى المجالات الصناعية والإدارية ، لذا نجد أنه قد تم سريعاً تطبيق تلك الأساليب العلمية فى مجال الإدارة . ويؤكد (على السلمي) على أن البداية الحقيقية للأسلوب المتكامل لتطبيق المنهج العلمي فى علاج المشكلات الإدارية (بحوث العمليات) يرجع إلى فترة الحرب العالمية الثانية . يلاحظ أنه بعد تطبيق أسلوب بحوث العمليات فى حل المشاكل الإدارية ، فقد أدى ذلك إلى تطوير الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات الإدارية . حيث يعتمد الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات على مجموعة الخطوات تتمثل فى : تعريف المشكلة ، جمع البيانات ، تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل الأفضل ، وتطبيق الحل .

وتؤكد (سونيا البكرى) بأن استخدام الأساليب الكمية فى الإدارة يعتبر امتداداً للاتجاه العلمي لأنها تعبر عن اتجاه الفكر الإداري فى العصر الحديث . وقد أوضحت (سونيا) أن هناك العديد من المزايا والفوائد من تطبيق المدخل العلمي لعملية اتخاذ القرار ، فهى تعين متخذ القرار بطريقة منتظمة وقدر كبير من الدقة ، كما تتيح له الفهم الأفضل لكيفية اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى أن وضع المشكلات الإدارية فى شكل كمي وبطريقة دقيقة يسهل من عملية تطوير البدائل .


سلوك متخذ القرار
تشخيص المشكلة
تحليل المناخ المحيط
تنمية بدائل الحل
تقييم البدائل
القرار
تطبيق القرار
متابعة التطبيق والتقييم
عوامل متعلقة بالبيئة التى يتم فيها
مدى استقرار البيئة
الوقت
مدى التأكد البيئى
المعلومات
عوامل متعلقة بالمشكلة
نوع المشكلة
الآثار المترتبة عليها
علاقتها بالمشكلات الأخرى
العوامل الفيسولوجية المرتبطة بشخصية متخذ القرار
القدرات الجسمانية
القدرات العقلية
السن
العوامل النفسية المرتبطة بشخصية متخذ القرار
الإدراك
القيم
الاتجاهات
التعلم
الدوافع

العوامل السلوكية وأثرها في اتخاذ القرارات

• تتعلق هذه العوامل بشخص متخذ القرار من حيث نمط شخصيته ودرجة ذكائه وتفضيلاته وقيمه إضافة إلي درجة الموضوعية التي يتحلى بها متخذ القرار.
• الصفات الشخصية لمتخذ القرار
• تؤثر الصفات الشخصية لمتخذ القرار وتكوينه الشخصي في مقدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول واتخاذ القرارات، فالأفراد ذوي العقليات الجامدة يواجهون صعوبة في اكتشاف المشاكل وابتكار حلول لها حتى في ظل وتوافر البيانات والمعلومات والتدريب الجيد على حل المشكلات، كما أن اكتشاف الفرص والحلول يتطلب شخصا لديه القدرة على تقبل المخاطرة والقدرة على تحمل المسؤولية.
• ذكاء وخبرة متخذ القرار
• إن المدير الذي يتمتع بدرجة معقولة من الذكاء وعلى قدر جيد من التعليم والخبرة سوف يكون في وضع أفضل من غيره في اكتشاف المشاكل وإيجاد حلول لها، وكلما زادت المهارات الإدراكية لمتخذ القرار القدرة على التحليل/التفكير الخالق00الخ
(كلما أمكنه ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحله)

• قيم متخذ القرار
• القيم هي اعتقادات الأفراد حول ما هو جيد وما هو غير جيد وما هو خير وما هو شر، وتؤثر القيم في اتجاهات الفرد وتظهر في شكل سلوك الفرد أو المجموعة، ويظهر تأثير القيم في عملية اتخاذ القرارات من حيث:
• إدراك المواقف والمشاكل.
• الاختيار بين البدائل.
• إدراك الإنجاز الفردي والتنظيمي.
• العلاقات المتبادلة بين أطراف القرار)المهتمين بالمشكلة.
• تأثير العوامل العاطفية
• إن اكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عمال موضوعيا بالكامل وإنما تتخلله بعض العوامل العاطفية، فعلى سبيل المثال إذا كان متخذ القرار في مؤسسة إنتاجية مثال متخصصا في أحد فروع العلوم الهندسة فإنه قد يرى أن الاهتمام بالتقنيات العملية هو أفضل السبل للنهوض برسالة المؤسسة وقد يحدث العكس إذا كان هذا المدير متخصصا في أحد فروع العلوم الإنسانية.

• إن متخذ القرار رغم علمه بالإطار العلمي الرشيد الاتخاذ القرارات واستخدامه لخطوات هذا النموذج إلا أن العوامل غير الموضوعية قد تدخل في الصورة في كثير من الأحيان.

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

• تشكل الأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في المنظمة عاملا مهما في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتتضمن هذه العوامل:

1 .السلطة

2 .المعلومات

3 .التدريب

4 .معايير الكفاءة

5 .الهيكل التنظيمي

6 .الولاء للمنظمة

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

1 -السلطة

• يؤثر نمط السلطة المتبع في المنظمة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات، فالمنظمات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تتسم فيها عملية اتخاذ القرارات بالبطء ويتم تجاهل آراء الأطراف المتصلة بالمشكلة وتظهر في القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية وال يتم السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

2 -المعلومات

• تقدم المنظمة لأعضائها مزيجا من المعلومات والقيم واألهداف التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكلما كانت المنظمة تميل إلي نشر المعلومات وتبادلها كلما كانت القرارات أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات وعدم نشرها في المنظمة، كما أن تقديم المعلومات للأفراد بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم ويضر بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

3 -التدريب

• يلاحظ أن المنظمات التي تعمل على تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات تزداد فيها جودة القرارات، حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة الاتخاذ القرار، ويمكن أن يكون التدريب رسميا أو غير رسمي أو في شكل تفويض للسلطات لتنمية قدرات المرؤوسين، ويمكن أن يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة ترتبط باتخاذ القرارات.

4 -معايير الكفاءة

• تحدد المنظمات أعضائها المعايير التي يتم من خلالها الحكم علي كفاءة العمل والأداء، والمنظمات التي تحدد نظم العمل بها من المسؤول عن اتخاذ القرار ومعايير الممارسة التي ترشد المدير عند اتخاذ القرار، وما هو القرار الجيد والقرار غير الجيد، مثل هذه المنظمات أفضل من غيرها التي ال توفر مثل هذه المعايير.

5 -الهيكل التنظيمي

• تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات من عدة زوايا منها:

1 .في المنظمة التي يبرز فيها دور الرسمية في العمل فإن قرارات المدراء تحددها مستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ.

2 .في المنظمات المعقدة الهيكل والتي يتسم فيها الهيكل التنظيمي بالكبر والاتساع والتعقيد فإن القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية في اتخاذ القرار مثل الحلول الوسط وليس الإجماع مراعاة للمصالح المتعارضة وهكذا.

6 -الولاء للمنظمة

• يتأثر اتخاذ القرار بدرجة الولاء للمنظمة وكلما زادت درجة توحد الأفراد مع المنظمة كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار وكانوا أكثر تحمسا لتنفيذه وانجاحه.

• وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع القرار بعد أخذ المسارات البديلة للعمل من بينها ما يلي:

1 .النتائج المتوقعة من مسارات العمل البديلة.

2 .احتمالات هذه النتائج المتوقعة.

3 .نظام القيم لوزن مسارات العمل البديلة.

4 .أهداف الشركة.

5 .المعلمات التي تؤثر على تطبيق مسارات العمل البديلة.

• كما أن للبيئة دور مهم في عملية صنع القرار.

عوامل البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل:

)1)الظروف الاقتصادية.

)2)الظروف السياسية.

)3)الظروف القانونية.

)4)الظروف الثقافية.

)5)الظروف التكنولوجية.
)6)عوامل البيئة الخاصة، مثل)المنافسة ـ الموردون ـ الوسطاء ـ الموزعون ـ العملاء... إلخ(.

ب. عوامل البيئة الداخلية للمنظمة، وتشمل:
)1)شكل وحجم المنظمة.
)2)نُظم التخطيط والرقابة.
)3)الحوافز.
)4)الإمكانات المتاحة والإمكانات التسويقية.
)5)درجة التأكد.
)6)عامل الوقت.

- يضاف لها شخصية المدير)متخذ القرار(وتتمثل في:

1.قيمة وإلهامه.
2.اتجاهاته ودافعيته.
3 .مزاجه ونظرته العامة للأشياء تقديره.
4.خبرته وثقته في نفسه.

- يضاف لها:

1 .ردود فعل الآخرين)المتأثرين بالقرار والرأي العام.
2 .توفر الموارد وردود فعل الموظفين)المرؤوسين.
3 .البيئة والتكلفة.

- **وهناك عوامل أخرى تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:**

1 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات توجد العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار وقد تعيق تطبيقه، وتتضمن ما يلي:

1- **نوعية المعلومات** :-ُيعد جمع المعلومات الكافية حول الموضوع بدقة من العوامل المهمة في عملية اتخاذ القرار، إذ إن اتخاذ القرار المناسب يعتمد على جودة المعلومات التي تم جمعها، وأيضًا على مصادر المعلومات، ويجب أن تكون هذه المصادر موثوقة.

2- **التأثيرات الثقافية والاجتماعية** :- توجد العديد من التأثيرات الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على نحو كبير في عملية اتخاذ القرارات من ناحية رفض أو قبول هذا القرار، وذلك يعود إلى التنشئة الثقافية والاجتماعية للفرد.

3- **العادات الشخصية :-** تؤثر العادات الشخصية على الشخص في اتخاذ القرارات، فتتشكل هذه العادات من خلال البيئة الاجتماعية للفرد والعمليات الإدراكية التي تتنبأ في أسلوبه في عملية اتخاذ القرارات، وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد بعض الأشخاص الذين يأخذون قرارات غير مناسبة ويبررونها للمجتمع على أنها قرارات ناجحة.

4- **القيود المعرفية** :- يعد العقل البشري مصدرًا للإبداع والتفكير، والذي يساعد بدوره في اتخاذ القرارات، ويتمتع بعض الأشخاص بذاكرة قوية، وتركيز عالٍ، الأمر الذي يساعدهم في اتخاذ القرارات على نحو أسرع، وفي المقابل يعاني

البعض من ضعف في التركيز والتردد في اتخاذ القرارات، وهذا يعود للكثير من الأسباب لعل من أهمها الناحية النفسية للفرد

5- **خطوات اتخاذ القرارات :-** توجد مجموعة من الخطوات المدروسة المتبعة في اتخاذ القرارات لتساعد في تحديد أفضل الخيارات المتاحة، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة؛

ولعل من أهم هذه الخطوات ما يأتي:

1:- تحديد القرار: تعد خطوة تحديد القرار من الخطوات المهمة، وذلك للإدراك بوجود قرار يجب أن يتم اتخاذه، بالإضافة إلى تحديد طبيعة هذا القرار على نحو أوضح.

2- جمع المعلومات اللازمة: يتم جمع المعلومات اللازمة عن طريق تحديد طبيعة المعلومات المطلوبة، ويتم الحصول عليها من خلال البحث في الكتب أو الشبكة العنكبوتية أو التفكير بعمق، أو طرح أسئلة على مجموعة من الأشخاص الآخرين.

3- تحديد جميع الخيارات أو البدائل الممكنة: يتم تحديد البدائل والخيارات من خلال الخطوة السابقة من جمع المعلومات المطلوبة التي من خلالها ظهور بعض البدائل المنطقية الممكن تطبيقها، بالإضافة إلى أنه يمكن استخدام الخيال للوصول إلى خيارات أو بدائل إضافية جديدة

4- المقارنة بين البدائل وتقييم البديل الأفضل: تتم عملية المقارنة بين البدائل من خلال تحديد سيناريوهات يمكن أن تحدث عند اتخاذ أي من هذه البدائل التي سبق تحديدها، بالإضافة إلى النظر ما إذا كانت هذه البدائل التي تم اختيارها تلبي الحاجة التي وضعت من أجلها مع ضرورة مقارنة نتائج كل من البدائل، ثم تقييمها وترتيبها حسب الأولوية.

6- **اختيار البديل المناسب:** بعد أن تم ترتيب البدائل حسب النتائج في الخطوة السابقة، فأصبح من السهل اختيار البديل المناسب، وغالبًا ما يكون البديل الأول في قائمة البدائل المختارة هو الأنسب.

7- **اتخاذ القرار:** في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرار عن طريق تطبيق القرار الذي تم اتخاذه في الخطوة السابقة.

8- **مراجعة القرار ومتابعة عواقبه:** تعد هذه الخطوة هي الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار، إذ يتم تقييم نتائج القرار، ومراقبة ما إذا كان القرار ساهم في حل المشكلة التي وضع القرار لأجلها.

إدارة التكنولوجيا

إدارة التكنولوجيا هي عملية تخطيط جميع الجهود وتوجيهها ومراقبتها وتنسيقها لتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية للشركة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو التشغيلية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. يقوم على نظرية القدرات الديناميكية. كما يصف أيضًا القدرة الديناميكية على أنها القدرة على إعادة التكوين وإعادة التوجيه والتحويل. ويمكنه أيضًا تشكيل الكفاءات الأساسية ودمجها بشكل مناسب مع الموارد الخارجية. وهي تفعل ذلك من أجل مواجهة تحديات الزمن والعالم المتغير بسرعة من المنافسة الشرسة. لا تتعلق إدارة التكنولوجيا بالابتكارات التكنولوجية وإدارتها وحدها. بدلاً من ذلك، إنه نظام محدد يتعلق بجميع أنواع اتخاذ القرار.

أهمية إدارة التكنولوجيا

المنظمات تستثمر بكثافة في التكنولوجيا. باعتبار أن التكنولوجيا من العناصر الأساسية في بناء الميزة التنافسية للشركات. على عكس ما هو متوقع، قد لا تحصل هذه الشركات على عائد مرضٍ على هذه الاستثمارات. غالبًا ما لا يكون السبب في التكنولوجيا نفسها ولكن في كيفية توظيفهم أو اختيارهم للتكنولوجيا.

لذلك، تركز الشركات على عملية إدارة التكنولوجيا للحصول على أفضل عائد من استثماراتها في هذا المجال.

افترض أنك تقوم بعملية إدارة التكنولوجيا بكفاءة. تحصل المنظمة على المزايا التالية:

تضمن المنظمة حصولها على أفضل التقنيات المناسبة لها ولأهدافها

ضمان تدريب الموظفين على كيفية استخدام التكنولوجيا بكفاءة.

يضمن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا داخل المنظمة.

تضمن المنظمة أيضًا التطوير المستمر لتقنيتها. بحيث يكون لديها أفضل التقنيات

التي تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في السوق.

نهج عملية إدارة التكنولوجيا

حتى لا يتم الخلط، هناك طريقتان لعمليات إدارة التكنولوجيا. الأول يتعامل مع عملية إدارة التكنولوجيا في الأعمال، والثاني يتعامل مع عملية إدارة التكنولوجيا من حيث تطوير المنتجات التكنولوجية.
نهج تكنولوجيا الإدارة في الأعمال

يتعامل هذا النهج مع كيفية الحصول على التكنولوجيا وكيفية استخدامها في الأعمال التجارية.

قسم التكنولوجيا في المنظمة هو المسؤول عن تنفيذ والإشراف على عملية إدارة التكنولوجيا داخل المنظمة

الأنشطة في إدارة التكنولوجيا:

هناك نوعان رئيسيان من الأنشطة في إدارة التكنولوجيا ، والأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

1- **الأنشطة الأساسية**:وهي الأنشطة التي نحتاجها لتشغيل المنظمة والتي بدونها لا يمكن أن نحصل على أية مخرجات من أي منظمة كانت وهي تقسم كالتالي : -
أ- اللوجستيك الداخلي : وهي العمليات المتعلقة باستلام وتخزين وتوزيع المدخلات.
ب- الإنتاج : وهي العمليات التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات
ت- اللوجستيك الخارجي : وهي العمليات المتعلقة بتسليم المنتج أو الخدمة للزبون.

ث- التسويق التوزيع و البيع : وهي العمليات التي تجعل الزبون يرغب في شراء منتجاتك عوضا عن منافسيك.

ج- الخدمات: وهي العمليات المتعلقة بخدمات ما بعد البيع.

وتشتمل الأنشطة الأساسية على:

أ- البنية التحتية للمنظمة : وهي الانظمة المساعدة والعمليات التي تبقى المنظمة قيد التشغيل من محاسبة وإدارة

ب- إدارة الموارد البشرية: وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتوظيف عمال جدد وكيفية تحفيز العمال الحاليين.

ت- التطور التكنولوجي: وهي الأنشطة المتعلقة بإدارة ومعالجة المعلومات داخل المنظمة.

ث- التزويد أو التدبير: هي العمليات التي تقوم بها المنظمة لتبقى على قيد الحياة كالعثور على زبائن وموردين جدد والتفاوض على أسعار بيع وشراء جيدة.

2- **الأنشطة الداعمة أو المساعدة** : وهي أنشطة مساعدة للأنشطة الأساسية لتمكين المنظمة من تقديم مخرجات ذات قيمة وبدون الأنشطة الداعمة لا يمكن أن تقدم الأنشطة الأساسية أية مخرجات . إن الأنشطة الداعمة هي وظائف متكاملة تقطع عبر عدة أنشطة أساسية ضمن المنظمة , فالميزة التنافسية للمنظمة تستمد من طرق تنظيم أداء هذه الأنشطة ضمن سلاسل القيمة لتكون المخرجات النهائية للمؤسسة قادرة على البقاء والمنافسة في الأسواق.