

المحاضرة الحادية عشر + الثانية عشر

مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

- يرتبط نجاح العملية الإدارية بصنع واتخاذ القرار السليم ولقد ذهب البعض (سايمون) هي

- تعريف اتخاذ القرار: هي العملية يمكن للإدارة من خلالها تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها.

* خطوات إيجاد المشاكل وحلها:

: التعرف على درجات أهمية المشكلة (التحليل): ويمكن التعرف على المشكلة ودرجة خطورتها من خلال تحليل ما يلي:

- مشاكل هامئة: هي عبارة عن مشاكل روتينية متكررة لا تأخذ وقتا لحلها أما المشاكل الهامة فهي مشاكل تكون غير روتينية وغير متكررة وتحتاج وقتا أطول لحلها.

- المشاكل القصيرة المدى/ البعيدة: هناك مشاكل تكون آثارها مقتصره على المدى القصير ولكن إذا تم إهمالها وعدم معالجتها فيمكن تمتد آثارها للأجل البعيد.

- تواجه المنظمة يساهم بشكل كبير حل هذه المشاكل.

- مقدار التأثير : إذا كان تأثير المشاكل على المستوى للمنظمة فإنه لا يصعب حلها أما إذا تعلقت المشاكل بالجهات الخارجية فإن حلها لا يكون بسهولة حل المشاكل الداخلية.

ثانيا: مرحلة تعريف المشكلة: وهذه المرحلة تأتي بعد تحليل المشكلة وتحديد أهميتها ودرجة خطورتها حيث يتم هنا التعرف الدقيق على تواجه المنظمة وتحديد ماهيتها.

: (التشخيص): إن تحديد الأسباب الرئيسية أدت إلى حدوث المشكلة يُعد أول خطوة لحل هذه

المشكلة وللتعرف على الأسباب الحقيقية وراء حدوث المشكلة فإن ذلك يتطلب البحث والتدقيق وجمع المعلومات يمكن التوصل إلى هذه الأسباب بصورة صحيحة.

: / إن التعرف الدقيق على أسباب المشكلة وتشخيصها تشخيصا جيدا يساهم بشكل فعال

إلى الحل المناسب لهذه المشكلة مع ملاحظة أنه إذا كان سبب حدوث المشكلة هو سبب واحد فإنه هذه الحالة يكون الوصول إلى أمر سهل أما إذا كان هناك أكثر من سبب للمشكلة فلا بد من طرح عدة بدائل للحلول.

- طرق إيجاد البدائل: يمكن إيجاد بدائل الحلول من خلال ما يلي:

1- البحث عن الحلول السابقة للمشاكل المشابهة
2- الحلول الجديدة للمشكلة ويمكن أن يستخدم هذه الحالة طريقة العصف الذهني للوصول إلى هذه الحلول.

* خطوات حل المشكلات بطريقة متجددة:

: تحديد المشكلة: تحديد المشكلة يعني تعريفها بشكل
لبعيدة المدى، وفيما يلي بعض الأسس الهامة في تحديد المشكلة:

- وهو يعني التعرف على المشكلة وتصنيفها من حيث درجة خطورتها ومدى تأثيرها على الأهداف البعيدة والقريبة المدى ومن ثم تحديد المشاكل الأخرى المترتبة عليها.

- إن التعرف على المشكلة وتشخيصها ليس بالأمر السهل فقد يرافق المشكلة بعض الأعراض وكأنها هي المشكلة نفسها.

- تحديد طبيعة المشكلة: وهنا يتم تحديد ما إذا كانت المشكلة مشكلة روتينية يتكرر حدوثها (أم أنها مشكلة غير مبرمج

: بدائل واختيار البديل المناسب: وذلك بالتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة ويجب أن يوجد بديلين على الأقل ويمكن تقديم البدائل من خلال العصف الذهني ويجب أن يتم هذه المرحلة تقييم البدائل واختيار البديل المناسب وذلك من خلال التعرف على مزايا وعيوب كل بديل.

: تنفيذ الحل: هذه المرحلة يتم تطبيق البديل تم اختياره موضع التنفيذ وهذه المرحلة تستلزم تغييرات الظروف المحيطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد الأشخاص الذين سيتم مهمة التنفيذ لهم وكذلك تحديد الصلاحيات التنفيذ فكتير من المديرين ينجحون صنع القرار ولكنهم يفشلون تطبيقه.

: تقييم النتائج: وذلك من خلال استخدام وسائل المتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة وحل المشكلة.
- إن إضافة اتخاذ القرارات إلى خطوات حل المشكلات يصبح لدينا أسلوبا متكاملًا للعملية بأكملها.

* الهدف من اتخاذ القرارات:

- القرارات تتخذ من أجل الوصول لحل مشكلة معينة أو لعدم التأكد من حالة ما.

- قرار يعني المخاطرة حتى يثبت هذا القرار جدواه وهذا هو يؤدي إلى تعقيد خطوات اتخاذ القرار.

- قط بل أنها تتعلق أيضا بالمستقبل.

* المعلومات وعلاقتها بالقرارات) (:

الوقت المناسب يساهم بشكل كبير

بشكل سليم.

*

- 1- تحديد المعلومات سوف نحتاج إليها.
- 2- تحديد أسباب الاحتياج للمعلومات.
- 3- تحديد متى نحتاج للمعلومات.
- 4- ديد كيفية ا
- 5- تحديد كيفية التأكد من مصداقيتها.
- 6- تحديد وسائل تحليل المعلومات.

*

- 1- إدارية وتشغيلية: وهي تختص بأمور عمليات التشغيل مثل (– الصيانة).
- 2- الاستراتيجية والأهد : (لتخطيط – السياسات –).
- 3- تنظيم والمهام و النشاطات: (الهيكل التنظيمي – – السلطات والصلاحيات).

تقسم القرارات وفق أهميتها ومستويات متخذها إلى:

- 1- إستراتيجية: هي تتعلق بأهداف التنظيم بعيدة المدى.
- 2- قرارات تنظيمية: هي تتعلق بوضع البيئة التنظيمية وتعليماتها وأنظمتها وإجراءاتها اللازمة لتهيئة التنظيم للوصول للخط الموضوع سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى. (الوسائل التكنولوجية –).
- 3- عملية وتشغيلية: هي قرارات تتعلق بالأنشطة والعمليات والبرامج والمشاريع م بصورة يومية مثل ().
- 4- : هي تتعلق برؤساء الأقسام والمشرفين مثل (توزيع الأعمال على العاملين – تقييم الأداء).

الفردية (الشخصية) وتأثيرها :

- ويقصد بذلك اتخاذ القرارات وفقا للتجارب الشخصية القرار وليس على ضوء الحقائق والمعلومات الواردة لهم حيث أنهم يتأثرون بما حولهم من ضغوط أو بما يستهدفون الوصول إليه.

قت وحسن استغلاله.

- الوقت مورد محدود لا يمكن إيقافه أو إعادته للوراء إن لم تتمكن من استغلاله حياتنا كلها منذ ولادتنا وحتى مماتنا من عرف قيمته نجح وتقدم ومن تهاون به تأخر وخسر، لذا فإننا مجال منظمات الأعمال نرى أن المدير الناجح هو من يقدر قيمة الوقت ويحسن استغلاله، وهام جميع وظائف الإدارة. تعريف إدارة الوقت: هي تخطيط استخدام الوقت وأساليب استخدامه بكفاءة وفعالية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية

- الوقت في المنظمات العربية: في المنظمات العربية سد إلى درجة كبيرة فلقد أثبتت الدراسات أن المدير لا يسعى إلى تخطيط الوقت وتنظيم استخدامه وهذا ينطبق على 70% من المديرين العرب ويرجع ذلك إلى تأثيرهم بالبيئة الثقافية العربية.

لأسباب الرئيسية في تدنى أهمية الوقت في البلاد والمنظمات العربية: ر الثقافة الاجتماعية على الوقت:

- 1- تأثير الارتباطات العائلية والاجتماعية على الانتظام والانضباط
- 2- الممارسات الاجتماعية

ثانيا: آثار البيئة التنظيمية على الوقت: حيث تتأثر المنظمات بالمجتمعات القائمة فيها ومن بين هذه المؤثرات:

- 1- تقديم خدمات خاصة وتحقيق علاقات اجتماعية.
- 2- استخدام المديرين للعلاقات الغير رسمية في تحقيق أهدافهم.
- 3- استخدام المديرين القرارات الفردية وبعدهم عن العمل
- 4- كثرة وتعقد الإجراءات والميل إلى المركزية في المنظمات العربية.

: آثار المدير يسعى المدير

المنظمة خوفا من قيام العاملين بمقاومة ذلك مما يجعل هذا المدير قليل التأثير عملية التغيير المنظمة إضافة إلى افتقاد الكثير منهم للمهارات الإدارية. تؤدي إلى التأثير اجتماعية داخل