

المحاضرة ٨ : مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

تعريف المشكلة

- هي حالة أو موقف يتضمن خللاً بحاجة إلى معالجة من أجل الوصول إلى هدف معين.
- هي كل موقف غير معهود لا يكفي لحله الخبرات السابقة والسلوك المألوف أو المعتاد.
- هي نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها.

درجات أهمية المشكلات

- مشكلات روتينية : مشكلات متكررة ، (تأخر الرد على المراسلات العامة مثلاً).
- مشكلات هامة : وهي مشكلات أكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف المحددة وتستوجب حلول جذرية وعاجلة (تأخر الرد على الخطابات العاجلة والهامة مثلاً).
- مشكلات خطيرة : مشكلات تهدد المنظمة بشكل واضح وتتطلب توجيه كافة الإمكانيات لحلها بشكل سريع ، (طرح منتج بالسوق به عيوب فنية مثلاً).

أسباب حدوث المشكلات

- ١- معلومات غير صحيحة أو متناقضة.
- ٢- ضعف برامج التدريب بالمنظمة.
- ٣- سوء فهم للمعلومات.
- ٤- ضعف البحوث والدراسات أو غيابها.
- ٥- قصور في الهياكل التنظيمية.
- ٦- كثرة تغيير القيادات والمديرين.
- ٧- قصور في قنوات الاتصال وتبادل التقارير والمعلومات.
- ٨- ضعف أنظمة تحفيز العاملين.
- ٩- مشكلات سابقة لم يتم حلها بشكل جذري.
- ١٠- الفردية وفقدان روح العمل الجماعي.
- ١١- فقدان التنسيق بين الإدارات.
- ١٢- كثرة تغيير أساليب وإجراءات العمل.
- ١٣- فقدان ثقافة التعلم من الماضي.
- ١٤- فقدان ثقافة التعلم من الماضي.

خطوات حل المشكلات

١- إدراك المشكلة :

- إن ظهور أعراض مرضية بالمنظمة يلفت النظر إلى وجود خلل يستوجب التحليل وسرعة الدراسة ، أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه.
- ان تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط ، ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة ، كذلك يدرك الفرد أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.
- وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض وبالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة بالمنظمة لأنها لم تستعد لها جيداً.

٢- التعرف على المشكلة :

- إن العلاج والتعامل مع الأعراض ل يؤدي إلى الشفاء التام ، لذا يجب أول التعرف على هوية المشكلة ، أي سبب الأعراض والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكررها وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية.

٣- جمع المعلومات الضرورية :

- في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.
- س : ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟ أين تحدث المشكلة ؟ متى تحدث المشكلة ؟ كيف تحدث المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟ لمن تحدث هذه المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص / المنظمة بالذات ؟

٤- تحليل المعلومات :

- يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.
- وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :
- ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟ من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟ ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟ ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟ ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

٥- وضع البدائل الممكنة :

- وتعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- ومن ثم حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق هدف الابتكار والإبداع في طرح البدائل.
- وبعد ذلك القيام بتحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ واستبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ والتوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

٦- تقييم البدائل :

- وتهدف هذه المرحلة إلى اختيار البديل الأمثل من خلال :
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.

- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
- دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعية.
- التوصل إلي البديل الذي يحقق أفضل النتائج "البديل الأنسب".

٧- تطبيق البديل الأنسب :

- الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي.
- ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية.

خطوات حل المشكلات بطريقة متجددة

- ١- تحديد أولويات البدائل واختيار البديل الأنسب. ٢- وضع خطة التنفيذ. ٣- التنفيذ. ٤- المتابعة والتقييم.

• الخطوة الأولى : تحديد المشكلة :

- تحديد المشكلة : ويعنى تعريفها بشكل عملي ورقمي قدر الإمكان، وتحديد ما علاقتها بالأهداف سواء القريبة أو البعيدة المدى.
- وفيما يلي بعض الأسس المهمة في تحديد المشكلة :

أ- الاستعداد : (التعرف على درجة خطورتها) :

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

ب- التعرف على المشكلة وتشخيصها :

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

ت- تحديد طبيعة المشكلة :

وهنا يتم تحديد ما إذا كانت المشكلة مشكلة روتينية يتكرر حدوثها (مبرمجة) أم أنها مشكلة غير مبرمجة (غير روتينية).

• الخطوة الثانية : طرح البدائل 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 في هذه المرحلة تقييم البدائل واختيار البديل المناسب وذلك من خلال التعرف على مزايا وعيوب كل بديل.

• الخطوة الثالثة : تنفيذ الحل :

وفي هذه المرحلة يتم تطبيق البديل الذى تم اختياره موضع التنفيذ ، وهذه المرحلة تستلزم أحداث تغييرات في الظروف المحيطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد الأشخاص الذين سيتم اسناد مهمة التنفيذ لهم ، وكذلك تحديد الصلاحيات التي تساعد على التنفيذ فكثير من المديرين ينجحون في صنع القرار ولكنهم يفشلون في تطبيقه.

• الخطوة الرابعة : تقييم النتائج :

وذلك من خلال استخدام وسائل المتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة وحل المشكلة.

- ويمكن القول أنه :

ليس من الممكن إرضاء كل الناس فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلا بد -في كل قرار- من أشخاص غير راضين عنه ، وهم يحاولون دائما انتقاد القرار بعد إصداره ، ومن المهم على متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع.

أهمية توافر مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

أولاً : تعريف المشكلة

١- ما هي المشكلة :

المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي ، وهدف نسعى إلى تحقيقه وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف ، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة.

٢- خطوات إيجاد المشاكل وحلها :

أ- التعرف على درجات أهمية المشكلة (التحليل) :

- مشاكل عابرة / مشاكل هامة : المشاكل العابرة وهي عبارة عن مشاكل روتينية متكررة ل تؤخذ وقتا لحلها ، أما المشاكل الهامة فهي مشاكل تكون غير روتينية وغير متكررة وتحتاج وقتا أطول لحلها.
- المشاكل القصيرة المدى/البعيدة المدى : هناك مشاكل تكون آثارها مقتصرة على المدى القصير ولكن إذا تم إهمالها وعدم معالجتها فيمكن أن تمتد آثارها للأجل البعيد.

توفر المعلومات : ان توفر المعلومات عن المشاكل التي تواجه المنظمة يساهم بشكل كبير في حل هذه المشاكل.

• مقدار التأثير الداخلي أو الخارجي : إذا كان تأثير المشاكل يقتصر على المستوى الداخلي للمنظمة فإنه لا يصعب حلها ، أما إذا تعلقت المشاكل بالجهات الخارجية فإن حلها لا يكون بسهولة كما هو الحال بالنسبة للمشاكل الداخلية.

ب- تعريف المشكلة :

وهذه المرحلة تأتي بعد تحليل المشكلة وتحديد أهميتها ودرجة خطورتها ، حيث يتم هنا التعرف الدقيق على المشكلة التي تواجه المنظمة وتحديد ماهيتها.

ت- البحث عن أسباب المشكلة (التشخيص) :

في هذه المرحلة يتم جمع كل البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة، وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

ث- تحليل المعلومات :

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة ، وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :
ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟ من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟ ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟ ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟

ج- وضع البدائل الممكنة :

وتعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل ، وذلك من خلال :

- حصر جميع البدائل التي يمكن أن تحقق الهدف.
- الابتكار و الإبداع في طرح البدائل.
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.

ح- تقييم البدائل :

وهدف هذه المرحلة هو الوصول الي اختيار البديل الأمثل ، ويتم ذلك من خلال :

- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.

خ- تطبيق البديل الأنسب :

- وهو الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي.
- ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية.
- وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية.
- والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :
- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل.

د- تقييم النتائج :

- تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية :
- هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة و بالكيف والكم المطلوب ؟
- وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية :

- درجة تحقيق الأهداف.
- التقييم الذاتي للأداء.
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.
- وبعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل وفي حالة وجود تقييم سلبي ، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

❖ كيفية إيجاد وحل المشكلات :

- هي عملية تحليل وتحديد المشاكل القائمة والمحتملة وتعريفها وتوصيفها بشكل علمي ومحدد يمكننا من فصلها عن أي مشاكل أخر.
- هي الخطوات العلمية والمنطقية لتخاذ أفضل القرارات المناسبة لحل المشكلة وعدم تكرارها في المستقبل ، كما تمتد إلى البحث عن الفرص الممكنة للتحسين والتطوير.

❖ أسباب حدوث المشاكل وتعذر الكشف عنها مبكرا :

- وجود معلومات غير صحيحة حول الأداء والإنجازات.
- سوء فهم للمعلومات أو الأهداف والخطط.
- تناقض وعدم وضوح الاتصال.
- مشاكل يسببها الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال.
- مشاكل بسبب وضع حلول غير مدروسة ولا عملية لمشاكل سابقة.
- قلة بحوث تطوير المنظمة والأعمال.
- ضعف أو قلة برامج التدريب والتطوير.
- كثرة تغيير إجراءات العمل وأساليبه.
- عدم التشاور والتعاون أو مشاركة العاملين في بعض القرارات.
- اتخاذ قرارات غير مدروسة جيدا أو غير مناسبة.

❖ حل المشاكل / البحث عن الحل

- حيث يتم تحديد أولويات حل تلك المشاكل ، إن المشاكل قد تحدث نتيجة لسبب واحد أو بمعنى مصدرها واحد ، وإيجاد الحل في مثل هذه الحالات يكون أهنون لن البدائل التي ستدرس للحلول المتوقعة ستكون أقل بكثير.
- كيف نجد هذه البدائل ؟

١- البحث في الحلول السابقة في الماضي داخليا أو خارجيا.

٢- الحل بالابتكار كأن يبحث المدير عن حلول جديدة ومختلفة للمشكلة ويقيس الأبعاد المترتبة عليها.

٣- يتم اللجوء إلى العصف الذهني.

٤- ويعني مشاركة مجموعة العمل لإيجاد الحل بصورة عفوية وسريعة بحيث تكتب الحلول المقترحة بدون انتقاد أو تأويل أو تعديل ثم تقوم بإعادة صياغتها وتقييمها.

❖ لماذا ينبغي ان نبحث عن المشاكل مقدما ونسعى لحلها ؟

- البحث عن المشاكل المتوقعة قبل وقوعها والعمل على وضع الحلول لها أمر حيوي خاصة إذا كانت هذه المشاكل ستؤثر على أهداف التنظيم ونظمه ونشاطاته ومجموعات العمل فيه.
- حلول المشاكل القائمة والمتوقعة ينبغي أن تشمل الإجابة على ما يلي :

- لماذا ستطبق هذه الحلول وما علاقتها بالأهداف أو النتائج المتوقعة والسياسات والاستراتيجيات ؟
- ما هي الجوانب التي يجب أن تشملها الحلول ؟
- ما هي الضغوط التي يمكن أن نواجهها عند تطبيق هذه الحلول ؟
- ما هي التحديات التي ستواجهها هذه الحلول ؟
- متى ستطبق هذه الحلول وما هو الجدول الزمني اللازم لتطبيقها ؟
- من سيشارك في تنفيذ تلك الحلول وما هي الوسائل التي ستتبع وخطوات التعاون والتنسيق والرقابة التي ستستخدم ؟

ثانياً : اتخاذ القرارات

- يرتبط نجاح العملية الإدارية بصنع واتخاذ القرار السليم ولقد ذهب البعض مثل (هربرت سايمون) إلى القول : أن الإدارة هي عبارة عن اتخاذ القرارات.
- ويمكن القول : إنه بإضافة اتخاذ القرارات إلى خطوات حل المشكلات يصبح لدينا أسلوباً متكاملًا للعملية بأكملها.

١- تعريف القرار :

هو الاختيار بين البدائل المتاحة ، أو هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدائل لاختيار البديل الأنسب للقيام بعمل ما.

٢- الهدف من اتخاذ القرارات :

- إن القرارات تتخذ من أجل الوصول لحل مشكلة معينة.
- إن أي قرار يعني المخاطرة حتى يثبت هذا القرار جدواه ، وهذا هو الذي يؤدي إلى تعقيد خطوات اتخاذ القرار.
- إن القرارات التي تتخذ ل تتعلق بالحاضر فقط بل إنها تتعلق أيضاً بالمستقبل.

٣- المعلومات وعلاقتها بالقرارات (قبل وخلال وبعد اتخاذ القرارات) :

المعلومات تعد بمثابة العمود الفقري لاتخاذ القرار فتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات بشكل سليم.

٤- أسس التعامل مع المعلومات :

- تحديد المعلومات التي سوف نحتاج إليها.
- تحديد أسباب الاحتياج للمعلومات.
- تحديد متى نحتاج للمعلومات.
- تحديد كيفية الحصول على المعلومات.
- تحديد كيفية التأكد من مصداقيتها.
- تحديد وسائل تحليل المعلومات.

٥- أنواع القرارات :

- أ- قرارات إدارية وتشغيلية : تختص بأمور عمليات التشغيل (جداول العمل - الصيانة).
- ب- قرارات تتعلق بالاستراتيجيات والأهداف : (التخطيط - السياسات - الإجراءات).
- ت- قرارات تتعلق بالتنظيم والمهام والنشاطات : (الهيكل التنظيمي - الوظائف - السلطات والصلاحيات).

٦- تقسيم القرارات وفق أهميتها ومستويات متخذها إلى :

- أ- قرارات استراتيجية : وهي القرارات التي تتعلق بأهداف التنظيم بعيدة المدى.
- ب- قرارات تنظيمية : وهي القرارات التي تتعلق بوضع البيئة التنظيمية وتعليماتها وانظمتها واجراءاتها اللازمة لتهيئة التنظيم للوصول للخطط الموضوعية سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى (الوسائل التكنولوجية - الوظائف).
- ت- قرارات عملية وتشغيلية : وهي قرارات تتعلق بالأنشطة والعمليات والبرامج والمشاريع التي تتم بصورة يومية (ساعات العمل).
- ث- قرارات المستوى الإشرافي : وهي تتعلق برؤساء القسام والمشرفين (توزيع العمال على العاملين - تقييم الاداء).

٧- مستويات المشاركة في صنع القرارات :

- أ- حالات القرار الفردي : ويكون ذلك في الحالات الآتية :
 - عندما لا يتوفر الوقت الكافي لتحقيق المشاركة فعلا.
 - في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار.
 - عندما يكون المدير هو الخبير الوحيد في هذا المجال.
- ب- قرار الأقلية : حيث تقوم مجموعة من الأفراد باتخاذ قرار يؤثر على الشركة ككل أو على مجموعة كبيرة منها.
- ت- قرارات الأغلبية : حيث يتم اتخاذ القرارات من خلال التصويت ، ويستخدم عندما تكون جميع البدائل المطروحة مقبولة لدى الإدارة العليا.
- ث- قرارات الإجماع : حيث تتم الموافقة على القرار من قبل الجميع بدون استخدام التصويت ، ويتطلب ذلك وجود :
 - فريق عمل يتصف أفراداه بالنضج.
 - فريق عمل له خبرة في مجاله.
 - فريق عمل مستعد لمناقشة جميع الجوانب.
 - توفر الوقت اللازم.

٨- عوامل نجاح القرارات :

- ١- تفهم العاملين للقرار.
- ٢- التدرج في اتخاذ القرارات.
- ٣- معلومات كافية لتنفيذ القرار.
- ٤- شرعية القرار لاستناده إلى القوانين والأنظمة.
- ٥- دراية بالوضع الذي ينشأ إذا لم يتخذ القرار.
- ٦- إشراك العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم في إنجاز القرار.

٩- أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات :

- عدم التمييز بين الأعراض والمشكلة.
- عدم القدرة على تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة أو اتخاذ القرار.
- عدم الاعتراف بسوء القرار.
- صعوبة تقويم البدائل بشكل دقيق.
- ارتباط الإدارة بالنظم والقوانين التي تحد من عدد البدائل الممكنة.
- التردد.

❖ المؤثرات الشخصية (الفردية) وتأثيرها على القرار

- وجد د. ألن رو (جامعة جنوب كاليفورنيا) أن معظم التنفيذيين يبنون قراراتهم على تجاربهم الشخصية ، وليس على ضوء الحقائق والمعلومات الواردة إليهم.
 - إن جميع التنفيذيين يستجيبون للمؤثرات من حولهم والضغط المحيطة بهم.
 - كما أن تصرفاتهم تخضع أو تتأثر بما يتمنونه وما ينتظره التنظيم منهم ، وفي حالة حدوث صراع بين رغباتهم كأفراد ورغبات التنظيم فأنهم يميلون إلى تحقيق رغباتهم ، وقد يكون لذلك عدة آثار سلبية.
- ### ❖ وسائل التخفيف من أثر رغبات الأفراد وتأثير شخصياتهم على القرارات

- ١- تفهم المؤثرات التي تؤثر في قرارات المديرين.
- ٢- تحليل وتصنيف مدى قوة تلك المؤثرات ، مثل الخوف من الفشل والثقة في الأقارب والصدقاء أكثر من باق العاملين.
- ٣- إدراك أن الآخرين لديهم مؤثرات ذاتية وشخصية.
- ٤- عدم تجاهل الأفكار الجديدة للعاملين خاصة الايجابية منها.
- ٥- إمكانية اتخاذ القرارات بصورة حكيمة بعيدة عن المؤثرات.
- ٦- تفهم أثر الدوافع والحوافز وتأثيرها على القرارات.
- ٧- يجب تغيير المفاهيم طبقا للتغيرات والحقائق مثل : نوع العمل ، والسن ومستوى الحياة الاجتماعية ، والتغيرات السياسية... الخ.

❖ اتخاذ القرارات مهمة رئيسية للمديرين

- يقول البروفسور دي فو : "إن المديرين يجب أن يقرروا ، وليس بإمكانهم ضمان النتائج ، ولكن بإمكانهم تجنب الفشل عن طريق إعطاء اهتماماتهم لدراسة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات.
- يجب على المديرين تجنب القرارات الجامدة (غير المرنة) التي لا تقبل التعديل قدر المستطاع ، والبحث عن خطط بديلة.
- يجب على المديرين إعادة تقييم ما يتخذونه من قرارات حتى يتم تعديلها وتوجيه الخطة إلى تحقيق الأهداف المتوخاة.