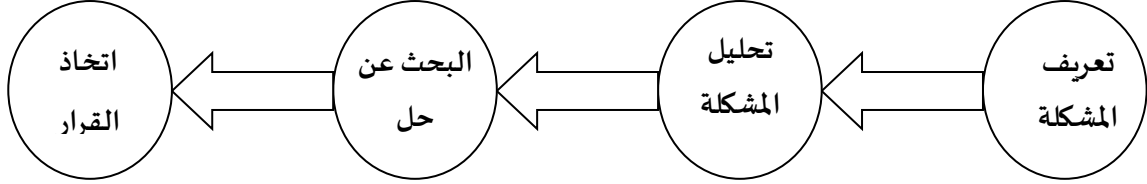


## المحاضرة الخامسة والسادسة

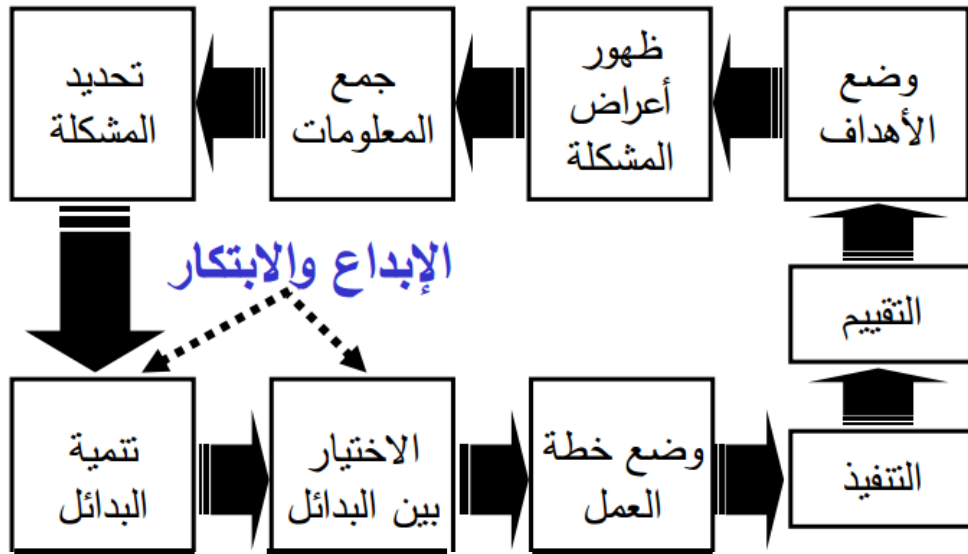
### صنع القرارات وحل المشكلات

علاقة حل المشكلات باتخاذ القرارات :



خطوات اتخاذ القرارات وحل المشكلات :

(أولوياتها حسب الترتيب):



عملية اتخاذ القرارات :

➤ تعريف القرار :

- الاختيار بين البدائل المتاحة
- هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدائل لاختيار البديل الأنسب للقيام بعمل ما
- هو عملية اختيار انسب البدائل وأفضل السبل لتحقيق هدف ما، وهو اختبار لكفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وإدارة العمل
- القرارات هي الإدارة.

أنواع القرارات :

1- حسب هيئة متخذ القرار:

- تنظيمية .
- شخصية .

2- حسب أهمية القرار:

- إستراتيجية
- تشغيلية .

3- حسب درجة تكرار القرار:

- مبرمجة
- غير مبرمجة .

4- حسب درجة الشمول :

- شاملة .
- جزئية .

## مستويات المشاركة في صنع القرارات:

### ➤ حالات القرار الفردي :

- ✓ عندما لا يكون لديك الوقت الكافي .
- ✓ في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار
- ✓ عندما تكون أنت الخبير الوحيد في المجال
- ✓ عندما يكون بقية أفراد المجموعة غير مؤهلين
- ✓ عندما يكون القرار روتينيا ونتاجه معروفة.

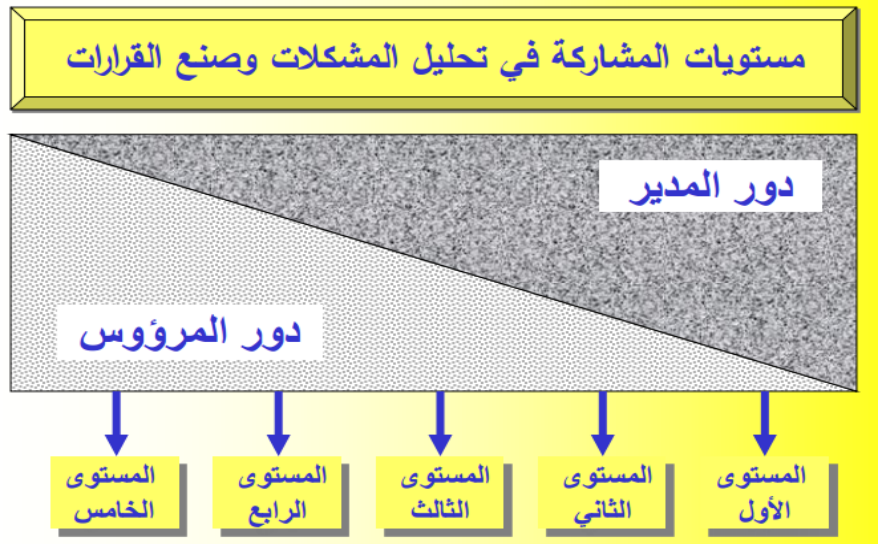
### ➤ قرار الأقلية : تقوم مجموعة من الأفراد باتخاذ قرار يؤثر على الشركة ككل أو على مجموعة أكبر

### ➤ قرارات الأغلبية : يتضمن اتخاذ القرارات من خلال التصويت .ويستخدم عندما تكون جميع البدائل المطروحة مقبولة لدى الإدارة العليا

### ➤ قرارات الإجماع : تتم الموافقة على القرار من قبل الجميع بدون استخدام التصويت .ويتطلب :

- 1- فريق عمل يتصف أفراداه بالنضج .
- 2- فريق عمل له خبرة في مجاله.
- 3- فريق عمل مستعد لمناقشة جميع الجوانب .
- 4- توفر الوقت اللازم.

## مستويات المشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات:



1. **المستوى الأول :** يتولى المدير حل المشكلة وصنع القرار بنفسه مستخدما المعلومات المتوفرة لديه .
2. **المستوى الثاني :** يحصل المدير على المعلومات الضرورية من مرءوسيه ثم يقرر حل المشكلة بنفسه حيث لا يطلب من المرؤوسين تقديم الحلول البديلة ولا تقييمها
3. **المستوى الثالث :** يشرك المدير بعض المرؤوسين بمناقشة المشكلة وذلك من خلال التعرف على أفكارهم واقتراحاتهم حولها بصفة فردية ، ثم يتخذ المدير القرار بنفسه

4. **المستوى الرابع:** يشرك المدير مرؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة للتعرف على أفكارهم واقتراحاتهم بصورة جماعية ، ثم يتخذ القرار بنفسه
5. **المستوى الخامس:** يشرك المدير مرؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة حيث يقومون معا بتقديم وتقييم البدائل ويحاولون الوصول إلى حل (حيث لا يحاول المدير التأثير على المجموعة للأخذ بالحل الذي يراه بل يعمل على قبول وتنفيذ أي حل تراه وتدعمه المجموعة ككل )

### مراحل اتخاذ القرار:

#### 1. الإعداد للقرار:

- ✓ ما هي المعلومات التي تحتاجها؟
- ✓ من هم الأشخاص الذين لا بد من مشاركتهم؟
- ✓ ما هي توجهات وآراء الأشخاص ذوي العلاقة؟
- ✓ ما هي النتائج المرجوة والمتربة من القرار؟
- ✓ ما هي التركيبة المناسبة لفريق العمل الاستشاري الجيد؟

#### 2. تحديد الأهداف:

بعد معرفتك للمشكلة، تبدأ بالسؤال عما يجب أن تصل إليه . ومن أمثلة ذلك:

- ✓ تعديل سلوك ما؟
- ✓ تحسين خدمة؟
- ✓ تثقيف الموظفين؟
- ✓ تنفيذ أوامر الإدارة

#### 3. تحديد المعايير:

- ✓ الكفاءة .
- ✓ التكلفة .
- ✓ التأثير
- ✓ درجة الخطر .

#### 4. جمع المعلومات:

- ✓ تحديد البيانات ذات العلاقة المباشرة
- ✓ تحديد كم ونوع البيانات والمعلومات - اللازمة
- ✓ تجنب الانحياز والبحث عن كل المعلومات سواء متفقة أو مختلفة مع وجهة نظره.

#### 5. تنمية وتقييم البدائل:

- ✓ اجمع عدد مناسب من البدائل .
- ✓ أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن كل بديل
- ✓ قارن بين الميزات والعيوب لكل البدائل .
- ✓ استعرض النتائج المرغوبة وغير المرغوبة المحتملة لكل بديل
- ✓ قارن كل بديل بالمعايير التي اخترتها .
- ✓ حدد أي من البدائل يحقق الأهداف الموضوعية.

## 6. اختيار البديل المناسب :

- ✓ استخدام أسلوب الإلغاء.
- ✓ اعتبار الحلول السابقة.
- ✓ عدم التأخر في اختيار البديل لأن الأوضاع تتغير بسرعة .

## 7. التنفيذ :

- ✓ وضع خطة تنفيذية مفصلة.
- ✓ توزيع المهام والمسئوليات على المشاركين في التنفيذ
- ✓ تفويض الصلاحيات اللازمة للمنفذين.
- ✓ تحديد قنوات الاتصال بوضوح .

## 8. التقييم والمتابعة.

### مقومات عملية اتخاذ القرارات السليمة :

- الحصول على معلومات دقيقة وبيانات صحيحة .
- مشاركة ذوي العلاقة في صنع القرارات
- شرعية القرار أو تمشية مع القوانين والأنظمة .
- التوقيت السليم .
- توصيل القرارات إلى أصحابها بشكل دقيق.

### العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار:

#### شخصية المدير ( متخذ القرار) :

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| ▪ قيمة .        | ▪ تقديره          |
| ▪ إلهامه .      | ▪ نظرتها العامة . |
| ▪ اتجاهاته .    | ▪ خبرته .         |
| ▪ دافعيته .     | ▪ ثقته في نفسه .  |
| ▪ مزاجه للأشياء |                   |

### العوامل الخارجية :

- ردود فعل الآخرين ( المتأثرين بالقرار) .
- الرأي العام .
- توفر الموارد
- ردود فعل الموظفين ( المرؤوسين ) .
- البيئة .
- التكلفة
- تحديد الموارد اللازمة.
- التأكد من وضوح الهدف للجميع.

### العوامل المعوقة :

- الخوف / وعدم القدرة على التصرف.
- المعلومات الغير دقيقة وصحيحة.
- التحيز .
- المجاملة.
- الضغوط الجانبية.
- ضيق الوقت.

### تابع : خطوات حل المشكلات:

- تحديد أولويات البدائل واختيار البديل الأنسب .
- وضع خطة التنفيذ .
- التنفيذ .
- المتابعة والتقييم.

### أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات :

- 1- عدم التمييز بين الأعراض والمشكلة .
- 2- عدم الاعتراف بسوء القرار.
- 3- التردد .
- 4- مبدأ اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء .
- 5- افتراض أن الناس منطقيون .
- 6- نسيان الحصول على موافقة الإدارة العليا .
- 7- عدم الثناء حيث يستوجب الثناء .
- 8- عدم القدرة على تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة أو اتخاذ القرار.
- 9- عدم توفر الوقت الكافي .
- 10- صعوبة تقويم البدائل بشكل دقيق .
- 11- ارتباط الإدارة بالنظم والقوانين التي تحد من عدد البدائل الممكنة .
- 12- تأثير البيئة الثقافية للمنظمة .
- 13- التزام متخذ القرار وارتباطه بظروف سابقة.

### عوامل نجاح القرارات :

- 1- تفهم العاملين للقرار.
- 2- معلومات كافية لتنفيذ القرار .
- 3- دارية بالوضع الذي ينشأ إذا لم يتخذ القرار.
- 4- التشجيع المستمر من متخذ القرار لتنفيذه .
- 5- شرح الآثار الايجابية للقرار للمستفيدين (البيع المسبق للقرار) .
- 6- التدرج في اتخاذ القرارات .
- 7- شرعية القرار لاستناده إلى القوانين والأنظمة .
- 8- الشعور بالمشكلة وأهمية حلها من قبل الرؤساء والمرؤوسين  
معاً
- 9- النظر للمشكلة من خارج إطارها.
- 10- إشراك العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم في إنجاح القرار

### بعض أسباب اختيار الحل الخاطئ :

1. عدم وجود منهجية معينة للبحث.
2. عدم دراسة الخيارات دراسة وافية .
3. عدم استخدام أساليب التقييم الملائمة.
4. التنبؤ الخاطئ بالأثار والمبالغة فيها أو التقليل منها .
5. الاعتماد على الآراء الشخصية والذاتية بدون تمحيص.

### وسائل الارتقاء بجودة القرارات :

#### ➤ جسدية :

- ✓ ابتعد قليلا عن المشكلة .
- ✓ تجول قليلا على قدميك .
- ✓ إذا أمكن أجل البحث إلى الغد .
- ✓ استقطع وقتا لتكون بمفردك ، فالخلو تساعد على تخفيف الضغط .
- ✓ قم بممارسة بعض التمارين الرياضية .

#### ➤ ذهنية :

- ✓ استخدم أسلوباً إبداعياً في جمع المعلومات .
- ✓ ركز على المشكلة .
- ✓ جرب الأسلوب الشرطي " ماذا لو " أثناء بحثك عن الحلول .
- ✓ أزل قيود التفكير واترك لتفكيرك حرية ربط المواقف

#### ➤ تحليلية :

- ✓ خذ بعين الاعتبار " أفضل الحالات وأسوأ الحالات " .
- ✓ حلل درجة الغموض لديك .
- ✓ ناقش القرار مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص .
- ✓ قم بالتمارين التي تساعد على شحذ الأفكار وتنمية القدرات الذهنية والتحليلية كحل الألغاز والمسائل الحسابية.

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل