

## صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [9]

### فن اتخاذ القرار الفعال في مواجهة المشكلات

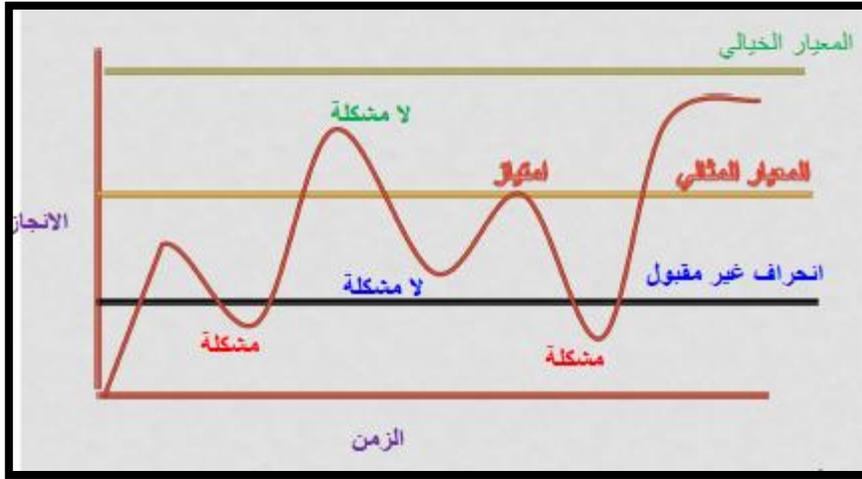
من المتوقع أن تواجه أي منظمة بعض المشكلات التي قد تؤثر في أدائها ، منها ما يتعلق ب :

- 1-امكانات المنظمة.
- 2-أفراد المنظمة.
- 3-أسلوب الإدارة.
- 4-علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى.

### مظاهر المشكلة:

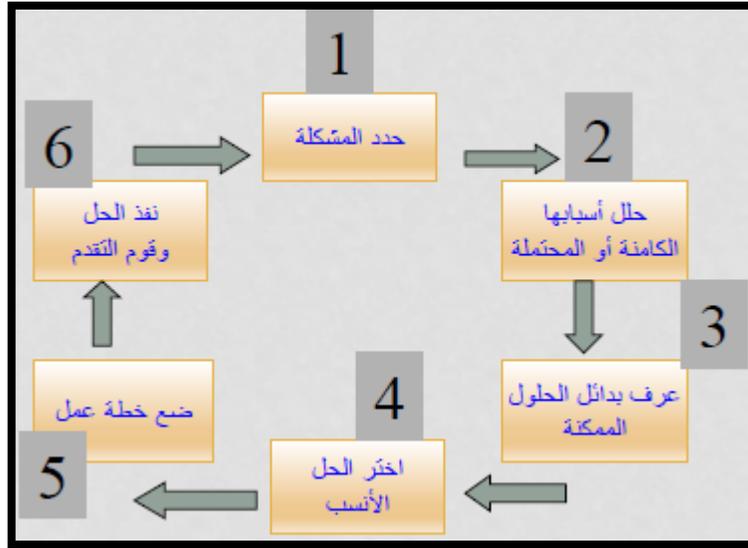
ما هو تعريف المشكلة أولاً: هي عقبة أمام تحقيق الأهداف .

لابد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها تحديد وجود مشكلة من عدمه.



### متطلبات حل المشكلات:

- 1) أن يعتمد المدير على الله ، ويستعين به ، ويثق في عونه ودعمه.
- 2) أن يثق بنفسه ويقدرته على معالجة المشكلات.
- 3) أن يتمسك بالأمل.
- 4) أن يتسلح بالصبر.
- 5) أن يستعين بأهل الخبرة ( فقد أفلح من استشار).
- 6) أن يكون موضوعياً ويتبع الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات.
- 7) ألا يتهاون أو يتكاسل في حل المشكلات.
- 8) أن يكون متقد الحماس لتنفيذ علاج المشكلات - تذكر السلحفاة وحصان السيق.

الأسلوب العلمي لحل المشكلات:[ الخطوة الأولى ] : تحديد وتعريف المشكلة على ضوء:

- (1) تحديد مظاهرها وأعراضها.
- (2) جمع معلومات حولها.. مثل:
- كيف حدثت؟ ولماذا؟
- من ارتبطت بالمشكلة؟
- أين نشأت؟ ومتى؟
- (3) النتيجة التي ترغب في الوصول إليها بعد حل المشكلة .
- (4) تحديد المشكلة الحقيقية؟
- فقد تكون الأولى عرضاً من أعراضها ويتطلب هذا معرفة:
- نطاق المشكلة وإطارها.
- نتائجها.
- أسبابها الحقيقية.

[ الخطوة الثانية ] : طرح البدائل المختلفة لحل المشكلة:

هل هناك اعتبارات يجب أن تراعى عند طرح بدائل الحلول؟

- (1) اشراك الآخرين في تصور الحلول.
- (2) امكانية اعتبار عدم اتخاذ قرار هو أحد البدائل.
- (3) تقييم و مناقشة جميع البدائل الممكنة دون استثناء.

[ الخطوة الثالثة ] : تقييم البدائل؟ ..... كيف؟الخطوة الأولى:

تقليل البدائل الى عدد محدد من 6 الى 8 بدائل. وذلك بالحذف والتجميع وتستخدم في هذه الخطوة قائمة تقليل الاختيارات والأفكار على النحو التالي:

**الهدف منها:** إلقاء الضوء على البدائل المطروحة .. ثم نقلها لأقل عدد ممكن وهي كالاتي :

1- تعرض جميع البدائل ..وتناقش للتوضيح ..

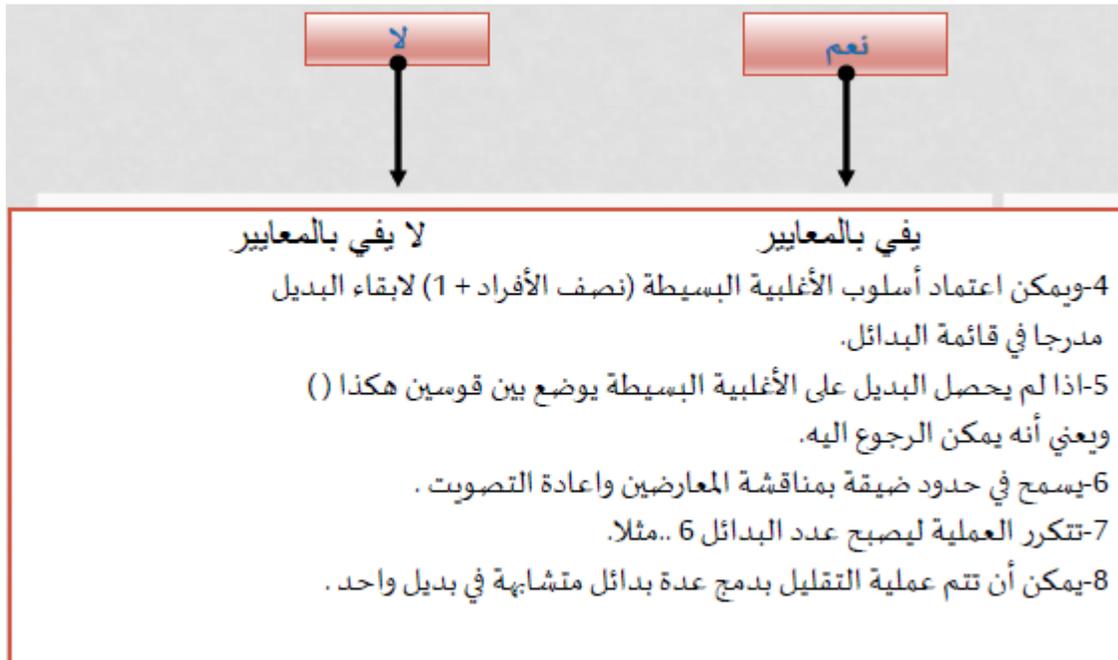
2- تحديد المعايير التي تعتبر نقاط تصفية وانتقاء مثل :

- هل هذا البديل واقعي وملائم للظروف المتاحة ؟
- هل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة تناسب هذا البديل ؟
- هل جرب هذا البديل من قبل وأثبت فشله ؟
- هل ستكون هناك مشكلة جديدة من هذا الحل ؟

### البديل الجيد



3- تعرض البدائل ويتم التصويت عليها..



محددات ينبغي وضعها في الاعتبار عند تحديد مجموعة البدائل وأهمها:

- محدّدات تشريعية وتتمثل في اللوائح والنظم الساندة.
- السياسات سواء على مستوى الدولة أو المنظمة.
- الموارد المتاحة (مالية - بشرية ...).
- محدّدات ثقافية (مقدسات- محرمات- تقاليد- أعراف).
- محدّدات تنظيمية (نمط القيادة- نظم الاتصال- العلاقات التنظيمية ..).

**الخطوة الثانية :**

الترتيب التقييمي للبدائل. وذلك باستخدام الطرق التالية:

أولاً: استخدام نموذج ترتيب المعايير:

كيف نستخدم نموذج ترتيب المعايير ؟

- نحدد في صياغة جيدة البدائل التي تم اختيارها و نعط كل بديل رمزا مثل (أ،ب،ج...).
- نحدد المعايير التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لتقييم هذه البدائل (بين 4 : 6 معايير) و نضع لكل معيار رقما.
- نستخدم الجدول التالي :

البدائل				المعايير
د	ج	ب	أ	
				1
				2
				3
				المجموع

- نحدد الأوزان النسبية .. و نتفق على القياس المستخدم مثل:

أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
صفر	1	2	3

المعايير: 1- يحقق الأهداف. 2- يلئم الظروف. 3- كفاءته:

البدائل				المعايير
د	ج	ب	أ	
1	1	2	3	1
1	2	3	1	2
1	1	1	1	3
3	4	6	5	المجموع

**ثانياً: أسلوب أخذ الأصوات:**

- تعتبر عملية التصويت هي أسهل وسائل الإختيار بين البدائل ولكن اذا تمت هذه الطريقة بأن يختار كل عضو بديلاً واحداً من البدائل المعروضة فهذا يعني أن بقية البدائل تأخذ وزن صفر عنده ولكن في الواقع لا يكون ذلك ..
- فيمكن استخدام فكرة الوزن النسبي السابقة عند أخذ الأصوات أو باعطاء كل فرد عدداً من الأصوات مساوياً للآخرين .. يوزعها طبقاً لتفضيلاته ويمكن وضع قاعدة عامة لذلك حسب المعادلة.

$$\text{عدد الأصوات} = 1.5 * \text{عدد البدائل}$$

فاذا كان عدد البدائل 6

$$\text{اذن عدد الأصوات} = 6 * 1.5 = 9 \text{ أصوات لكل فرد}$$

- وبذلك يقرر الأفراد كيفية توزيع أصواتهم على الخيارات المختلفة بما يكشف عن تفصيلاتهم النسبية .

**ثالثاً: أخذ الأصوات بطريقة المقارنات الثانية:**

المقارنات				
المجموع	ج	ب	أ	
7	3	4		أ
6	3		2	ب
8		4	4	ج

**[ الخطوة الرابعة ]: اختيار واختيار البديل الأنسب.. فما هو البديل الأنسب؟**

- 1- الأكبر أثراً وأقل كلفة ممكنة.
  - 2- الأكثر ملاءمة لنظام العمل وتوجهات الإدارة العليا.
  - 3- الأكثر واقعية وفاعلية.
- إنتبه: فأنت لست مجبراً على اختيار البديل الأمثل حسب نماذج التقويم .. بل لابد ان تأخذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل .. واحتمالات حدوث عواقب غير مرغوب فيها. فقد ينطوي الحل الأمثل حسب التقويم على قدر من المخاطرة أكبر مما ترغب أو تتحمله.
- إن الإختيار لا ينصب على البديل الأفضل بقدر ما ينصب على البديل الأنسب.

**[ الخطوة الخامسة ]: تنفيذ ومتابعة الحل.**

ما أهمية هذه الخطوة؟

- (1) أنها مكمل للجهود والأوقات التي بذلت في الخطوات السابقة.
- (2) هي المؤشر على صحة وسلامة تطبيقها.

الآن هل تستطيع أن تطبق ما تعلمته...؟ مطلوب أن تسعى لتطبيق نموذج حل المشكلات .

ان دور المنظمة كبير في تلمس واقعها بشكل دائم لإكتشاف بذور المشاكل قبل تفاقمها فكثير من المشاكل ما كان لها أن تؤثر على مسيرة العمل لولا التغاضي وضعف المتابعة والتباطؤ في التصدي لها.