

المحاضرة الثانية: مراحل عملية اتخاذ القرار

مراحل عملية صنع القرار:

تمر عملية صنع القرار بمراحل معينة، هذه المراحل كانت ولا زالت موضع جدل وخالف لدى المهتمين بالإدارة، إلا أن هناك شبه اجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذه،

هل يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل؟ لا يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل، فهناك القرارات المبرمجة والروتينية التي تتخذ وفقا لما هو محدد في اللوائح والأنظمة دون حاجة لمثل هذه الخطوات، مثل القرار الخاص بشراء ورق طباعة أو الخصم على موظف مهمل.

إن هذه الخطوات أو المراحل اللازمة لاتخاذ القرارات يمكن تطبيقها على المواقف أو المشاكل الحرجة التي تواجه المنظمة والتي قد تؤثر على استمرارها أو بقاءها في ميدان الإنتاج أو تحقيق الأرباح.

مراحل عملية اتخاذ القرار:

١. تحديد المشكلة.
٢. جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.
٣. تحديد البدائل أو الحلول الممكنة.
٤. تقييم البدائل المطروحة.
٥. اختيار البديل الأنسب.
٦. تنفيذ القرار ومتابعته.

الخطوة الأولى تحديد المشكلة:

كيف يمكن تحديد المشكلة؟ تحديد أبعاد المشكلة . الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند تحديد المشكلة. طرح عدة اسئلة» كيف حدثت المشكلة؟ ولماذا حدثت المشكلة؟

المشكلة عبارة عن موقف يستلزم اتخاذ قرار، هذا الموقف يواجه المدير أو المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه، ومن صفات هذا الموقف أو المشكلة الغموض أو التعارض بين عدة أمور، لذا المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيف الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة.

المعنى المشكلة عند الصينيين هو: الفرصة! # فرصة. لماذا؟

- إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.
- اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية.
- استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية.
- تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد.

الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو نوع المشكلة؟ كيف نشأت هذه المشكلة؟ وما هي أسباب أو مسببات المشكلة؟ ما هي النقاط الأساسية أو الجوهرية في المشكلة؟ متى يجب أن تحل المشكلة؟ لماذا نريد أن نحل المشكلة؟ ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها؟

إدراك المشكلة والتعرف عليها:



- ❖ الوضع أ: مستوى الأداء لم يصل الى ما كان متوقعا.
- ❖ الوضع ب: « لماذا يعبر الشكل *ب* عن وجود مشكلة؟ - هناك خطأ في تقدير المستهدف ، مما يجعله ادنى مما هو ممكن .أن الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة قد اصبحت الان أحسن مما كانت عليه وقت وضع الخطة.

كيف تدرك المشكلة؟

- ١ . بالمقارنة مع التاريخ السابق.
- ٢ . بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.
- ٣ . من خلال النقد الخارجي.
- ٤ . بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.

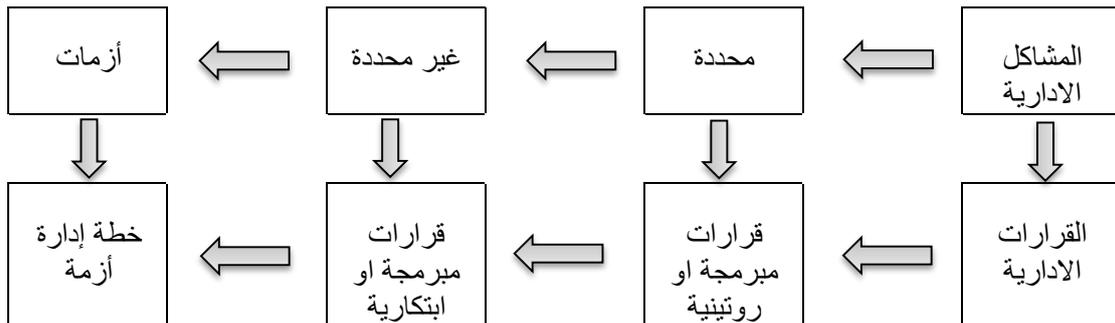
ما هي أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة؟

- ١ . قصور أو نقص في الأداء.
- ٢ . وجود فرص لتحسين الأداء.

ما هي أنواع المشاكل الإدارية التي يواجهها المدير؟

- ١ - **مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة:** وتتميز بالغموض وعدم الوضوح، والقصور في البيانات، وتحدث بشكل غير متوقع، وتحتاج الى حلول مبتكرة.
- ٢ - **مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة:** «وتتميز تلك المشاكل بانها مألوفة، واضحة، محددة، متكررة، ويمكن توقع حدوثها».
- ٣ - **مشاكل تمثل ازمات:** وهي امر غير متوقع (مفاجئ)، ويمكن ان تتطور الى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبصورة مناسبة، ويحتاج المدير الى نظم معلومات التي تمثل الانذار المبكر، كما يحتاج الى وجود خطط الدارة الازمات.

العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية والقرارات الإدارية:



ما الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدها؟

أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار: كلما كان الوقت أطول كلما أتيح لصاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة واستكمال المعلومات ومناقشة الجزئيات والتفاصيل بدرجة أعمق، مما يساعد على أن يكون القرار المتخذ أدق وأفضل.

ثانياً: أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان: لابد أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان، لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه.

أخطاء في تحديد المشكلات:

١. الاعتماد على المشاعر دون الحقائق.
٢. القفز مباشرة إلى الأسباب والحلول.
٣. الاختلاف حول معيار الأداء القياسي: ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه.
٤. التركيز على الأسباب الخارجية فقط.
٥. إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.

أساليب تحديد المشكلة:

١- أسلوب كبنر- تريجو:

- ماهي المشكلة؟
- أين المشكلة؟
- ماهي السمات المميزة للمشكلة؟
- ماذا ومن تعني المشكلة؟
- متي حدثت | تحدث المشكلة؟
- ما الذي يبقي ثابتاً؟ وما الذي يختلف؟
- هل المشكلة تكبر أم تصغر؟ ما هو الشيء المميز عند تغير حجمها؟
- ما هو الوضع الطبيعي؟
- أين الوضع الطبيعي؟
- ماهي السمات المميزة للوضع الطبيعي؟
- ماذا ومن لا تعنيه المشكلة؟
- متي لا تحدث؟

٢- أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة:

حيث يتم تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة، ثم يتم دراسة كل جزء على حدى، وتحديد هل هو سبب المشكلة ام لا. وان كان سبب المشكلة كيف يمكن حلها.

حل المشكلة هو تحويل مجموعة معينة من الظروف الى ظروف أفضل، عملية حل المشاكل هي عملية لا ارادية الى حد كبير، ويشير البعض للمشكلة على أنها عقبة أو صعوبة يواجهها الفرد، ومن تقسيمات المشاكل: مشاكل الصيانة، ومشاكل الانجاز.

مشاكل الصيانة: وهي مشاكل يكون الوضع الحالي ليس كما يجب أن يكون. أي وجود انحراف عن المعيار الموضوع، مثل مشاكل عدم تسليم المورد البضاعة في وقت محدد، او وجود خلل في خط الانتاج.

مشاكل الانجاز: حيث يمكن تحسين الوضع الحالي لكن هناك اسباب تحول دون ذلك.

وتنقسم مشاكل الانجاز الى ثلاث أقسام ثانوية:

١. المشاكل الناجمة عن عدم تحقيق الهدف الحالي.
٢. المشاكل المتمثلة في امكانية تجاوز الهدف الحالي.
٣. المشاكل المتمثلة بوجود فرص (ابتكار منتج أو خدمة).

هل يوجد فرق بين تمييز، وتحليل، وتحديد وتعريف المشكلة؟

تمييز المشكلة: اعطاء المشكلة اسم أو تعريف مؤقت لمساعدتنا في تركيز البحث عن مزيد من المعلومات المتصلة بها. يوضح نوع المشكلة.

تحليل المشكلة: تشمل جمع كل المعلومات ذات الصلة بالمشكلة وتمثيلها بطريقة ذات معنى.

دراسة حالة: بعد انقضاء عدة شهور من العمل على مشروع بناء ينطوي على أعمال جديدة رئيسية، رفض عدة موردين توريد مزيد من المواد الى أن يتم تسديد فواتيرهم السابقة. هنالك موظف في أحد الأقسام مسؤول عن معالجة فواتير الموردين قبل أن تدفع الى قسم المحاسبة لتسديدها. وعندما بدأ بتنفيذ مشروع البناء هذا، ازداد نصاب العمل بالنسبة لذلك الموظف بشكل كبير. وبسبب اعطائه اولوية للفواتير الخاصة بتوريدات الانتاج الأساسية، فقد أدى ذلك الى اضطراب موردي البناء الى الانتظار فترة أطول مما هو معتاد لتسديد فواتيرهم. وفي النهاية أصبح هناك طلبات متأخرة لشهرين، وردة فعل الموردين على هذا التأخير كان مفهوما ومبررا.

الهدف: معالجة فعالة للفواتير الخاصة بالبضائع الموردة، المشكلة: بطيء معالجة الفواتير. تمر جميع الأهداف والمعوقات بمراحل الى حد ما، تظهر المشكلة عندما يتقاطع هدف نشط مع معوق نشط، وعنصر الوقت هام بين تطور الأهداف والمعوقات، وجود تصور غير واضح علامة على وجود مشكلة.

(ماذا نستفيد من تحديد المشكلة؟)

مميزات تحديد المشكلة:

١. تحديد هدف ملموس لتحقيقه.
٢. التركيز على الجوانب الهامة للمشكلة.
٣. تقييم أهميتها وتعيين المصادر الهامة لحلها.
٤. شرح المشكلة للأخرين.
٥. تحديد نوعية المعلومات المطلوبة.
٦. تحديد الحلول والبدائل المناسبة والممكنة لحل المشكلة.
٧. تحديد معايير لقياس الفعالية المحتملة للحلول المختلفة.

الأساليب الابتكارية لتحديد المشكلات والتعرف عليها:

لا يدرك معظم الأفراد وجود مشكلة ما إلا بعد فشلهم في تحقيق هدف ما أو اعتقادهم بأنهم سيفشلون، لذلك فالهدف من تقارير الرقابة والمتابعة توفير مثل هذه المقارنات، وعندما يلاحظون اختلافاً أو فروقاً يدركون أن هناك مشكلة ما. ولكن هنالك أساليب ابتكارية تساعد في التعرف على المشكلات ومنها:

١- أسلوب كبنر-تريجو *Kepner – Tregoe Approach*

٢- أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة.

ويفيد أسلوب كبنر-تريجو «Kepner-Tregoe Approach» في التعامل مع مشاكل الصيانة

مشاكل الانجاز: ما الذي تريد ان يتحقق من حلك للمشكلة أو ما هي المعوقات التي تعترضك، مشاكل الانجاز لا يكون لها حل واحد صحيح، اسلوب تجزئة المشكلة يفيد في التعامل مع مشاكل الانجاز.

مشكلة الانجاز: هي ما تريد أن تحققه من حلك للمشكلة، وبلغة المعوقات *ما يعترض سبيلك* وتعتبر الجمل التي تبدأ ب كيف؟ مفيدة عند تركيز انتباهك على المشكلة، فمثال كيف نزيد المبيعات؟ يمكن أن يعاد صياغته على النحو التالي: كيف نجعل منتجنا أكثر قابلية للبيع؟ كيف نزيد مراكز البيع؟ كيف نزيد حصتنا من السوق؟ كيف نجعل فريق المبيعات لدينا أكثر فاعلية؟

كلما كان تعريف المشكلة أكثر دقة كلما زادت فرصة ايجاد حل فاعل لها فمثال: كيف يمكنني أن أحسن فاعليتي؟

تعريف لا يعطى معلومات عن المشكلة، لا يعلمك بالمكان الذي تبحث فيه عن حلول لها، غير أن تجزئة المشكلة الى مجموعات مثل:

كيف يمكنني خلال ثلاثة أشهر أن أكمل التقارير في ثلاثة أيام بدلا من خمسة أيام كما تأخذ منى حاليا؟

كيف يمكنني خلال ستة شهور أن أقلل من الوقت الذي اقضيه في الاجتماعات كل أسبوع من ٢١ ساعة الى ٨ ساعات؟

ونفس الطريقة عندما يتعلق الأمر بالمعوق:

كلما كان المعوق محدد بوضوح كلما كان من الاسهل ايجاد طرق معالجة له.

طرح أسئلة على نفسك بشأن المعوقات سوف يساعدك في التحديد الجيد. مثال:

١- ما هو المعوق؟ ٢- كيف يظهر-ظهر؟ ٣- ما هي أبعاده؟

٤- ما هي اثاره؟ ٥- هل يتطور أم يتلاشى؟ ٦- هل هو دائم أم مؤقت؟

لكي تكتب تعريف دقيق:

- أ. اختر الجمل التي تبدأ ب كيف؟
- ب. اكتب أمام كل جملة سمات الوضع الحالي والحل المطلوب
- ج. ويجب أن تصاغ هذه السمات بعبارات قابلة للقياس
- د. أضف تفاصيل عن اية معوقات، موضحاً كيف تحول بينك وبين وصولك للهدف.

يمكن أن تستخدم قائمة التفقد التالية لمراجعة مدى دقتك في تعريف المشكلة:

- أ. هل يمكن تجزئة الهدف إلى عدة أهداف ثانوية؟
- ب. هل يشكل الهدف الغاية النهائية من حل المشكلة؟
- ج. هل تحقيق الهدف يمهد الطريق لتحقيق هدف آخر؟
- د. هل هناك أهداف أخرى ذات صلة؟
- هـ. هل يمكن تجزئة المعوق إلى معوقات ثانوية؟
- و. هل المعوق يمنعني فعلاً من الوصول للهدف؟
- ز. هل هناك معوقات أخرى ذات صلة؟
- ح. هل يأخذ هذا التعريف احتياجات الآخرين المعنيين، أو الذين قد يتأثرون به؟

تابع الأساليب الابتكارية لتحديد المشكلات والتعرف عليها:

- ٣- **الوضع المثالي:** يمكن التعرف على المشكلة من خلال تصور صورة كاملة عن الوضع المثالي المطلوب الوصول إليه ثم مقارنته بالوضع الحالي، ومن ثم تحدد الفروق والمشكلات وأسبابها .
- ٤- **القوائم:** قدم الباحثون العديد من القوائم التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال، فقد قدم الباحثان (توني هاش) و (ليندا فاوست) عدداً من القوائم التي يمكن استخدامها كدليل إرشادي في اكتشاف الفرص والتعرف على المشكلات، وهي تتضمن معايير التدقيق الاستراتيجي والإداري لدراسة الممارسات الإدارية، ومعايير الجودة. أيضاً هناك قائمة قدمها (آرثر فانجودي) يمكن استخدامها في مقارنة ما يمكن عمله بالنسبة لمنتج ما في الوضع الحالي له، كما يمكن استخدامها لتوليد بدائل ابتكارية.
- ٥- **العصف الذهني العكوس:** في هذا الأسلوب يبدأ العصف الذهني بموقف معين ثم يتم البحث في المشكلات المحتملة له.
- ٦- **قصائد السخرية والتهمك:** تتم عن طريق إعادة صياغة إحدى القصائد بطريقة هزلية وتعبر عن المشكلات في الوقت نفسه؛ حيث يتم اكتشاف المشكلات عن طريق قراءة المعنى الحقيقي لهذه القصيدة.
- ٧- **تسجيل الشكاوى:** من أكثر الأساليب فاعلية، حيث يتم تسجيل الشكاوى بصورة فردية أو جماعية ثم مناقشة الحلول الممكنة لها.
- ٨- **الاستجابة لأفكار الآخرين:** يوصي بالإنصات إلى أفكار وآراء الآخرين، وأخذها على محمل الجد، ودراستها واكتشاف ما فيها من فرص.
- ٩- **تمثيل الأدوار:** يتم هذا الأسلوب حين يضع الشخص نفسه في مكان شخص آخر، حيث يرى كيف يفكر وكيف يرى الأمور، وبالتالي يتمكن من التنبؤ بالفرص المتاحة واستخدامها في حل المشكلات قبل وقوعها.
- ١٠- **برامج الاقتراحات:** يفيد هذا الأسلوب في توفير فرص التعرف على المشكلات وحلولها ولكنه يتطلب مراعاة الدقة حين استخدامه.
- ١١- **التجريب والمداخل الجماعية الأخرى:** يتضمن هذا الأسلوب برنامج من ثلاثة أيام يجتمع فيها المدبرون مع مرؤوسيهم لحل المشكلات التي تواجهها مجموعة العمل. ويقوم المرؤوسون باقتراح أسباب المشكلات وحلولها ويتم عرض ما توصلوا إليه على المدير في اليوم الثالث، الذي يجب أن يتخذ قراراً في حدود (أوافق) و (لا أوافق) و (دعنا نتناقش ونتخذ قراراً في تاريخ محدد).