

المحاضرة الثالثة عشر: مهارات اتخاذ القرارات (٢)

❖ مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تمر عملية صنع القرار بمراحل معينة، هذه المراحل كانت ولا زالت موضع جدل وخلاف لدى المهتمين بالإدارة، إلا أن هناك شبه اجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذه، ويختلف عدد وترتيب هذه المراحل من مفكر إلى آخر، إلا أنه طبقاً للأسلوب العلمي يمر القرار بعدة مراحل.

هل يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل؟

لا يجب ان تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل، فهناك القرارات المبرمجة والروتينية التي تتخذ وفقاً 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 القرارات:

- أولاً: التعرف على المشكلة وتحديدتها
- ثانياً: تشخيص المشكلة
- ثالثاً: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة
- رابعاً: تحليل مزايا وعيوب كل بديل
- خامساً: تضيق البدائل المتاحة
- سادساً: تقييم البدائل والاختيار من بينها
- سابعاً: تنفيذ القرار ومتابعته

أولاً: التعرف على المشكلة وتحديدتها:

وهذا يتضمن:

- تعريف المشكلة
- كيف يمكن تحديد المشكلة؟
- تحديد أبعاد المشكلة.
- الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدتها.

تعريف المشكلة:

المشكلة عباره 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 تضيق الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة.

كيف يمكن تحديد المشكلة؟ بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو نوع المشكلة؟
- كيف نشأت هذه المشكلة؟ وماهي اسباب أو مسببات المشكلة؟
- ماهي النقاط الأساسية أو الجوهرية في المشكلة؟
- متى يجب أن نحل المشكلة؟
- لماذا نريد أن نحل المشكلة؟
- ماهي المشاكل المترتبة على عدم حلها؟

في ماذا تفيد الإجابة على الأسئلة السابقة؟

الإجابة على هذه الأسئلة تساعد المدير أو صاحب القرار على معرفة جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها، مما يساعد في التوصل إلى قرارات سديدة، تنتهي إلى حل المشكلة وإلى رضا الجميع عن هذا القرار.

تحديد أبعاد المشكلة:

قد يظهر تحليل المشكلة الكثير من التشعبات والفروع، لا بد لصاحب القرار أن يضيق حدودها كي يحدد المشكلة التي سيقوم بإصدار قرارات بشأنها، فيتجنب بذلك مواجهة كم ضخم من المشاكل يؤدي به إلى الوقوع في متاهة الخلط بينها وعدم الوصول إلى حل لأي منها.

الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدتها:

يجب مراعاة أمرين هاميين:

أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار	ثانياً: أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان
كلما كان الوقت أطول كلما اتيح لصاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة واستكمال المعلومات ومناقشة الجزئيات والتفاصيل بدرجة أعمق، مما يساعد على أن يكون القرار المتخذ أدق وأفضل.	لا بد أن يصدر 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.

ثانياً: تشخيص المشكلة:

ويتم التشخيص عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ثم يتم تعريفها بشكل دقيق، أي تتضمن هذه المرحلة خطوتين:

- أ- جمع البيانات والمعلومات
- ب- تعريف المشكلة

أ/ جمع البيانات والمعلومات:

بعد أن ينتهي المدير من تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار، يبدأ في جمع بيانات ومعلومات عن كل ما يحيط بهذه المشكلة من ظروف وحقائق وملابسات ودراساتها، ويتوقف نجاحه في اتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة، لهذا يجب العناية بتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة، وتحديد المصادر التي يمكن استيفائها منها، وإذا اتضح له بعد جمع المعلومات أن هناك غموضاً في نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات التي تحيط بها، فعليه القيام باستيفاء هذه النقاط.

كيف يمكن للمدير أن يسهل الحصول على البيانات والمعلومات؟

أن يحدد شكل نمطي بسيط للمعلومات التي يريد الحصول عليها، ويرى أنها تساعده في إصدار قراراته، كأن يعد جدولاً أو استمارة يحدد بها المعلومات المطلوبة لكي يساعد مصدر المعلومات على سهولة استيفاء بياناتها وإرسالها في الوقت المحدد. ولا بد من تحديد الوقت التي تصل فيها هذه المعلومات إلى المدير، بحيث يتمكن من مراجعتها واستكمال المعلومات في حالة وجودها ناقصة أو غير مستوفاة.

ب/ تعريف المشكلة بشكل دقيق:

بمعنى أن تحدد العامل المحدد والمقصود بالعامل المحدد هو العامل الرئيسي في المشكلة، وبذلك نكون قد وصلنا إلى صلب أو حقيقة المشكلة، ولا يبقى بعد ذلك إلا التعرف على المشاكل الفرعية وحصرها، لأن كل مشكلة تتضمن مشكلة أساسية وهو ما يسمى بالعامل المحدد ومجموعة من المشاكل الفرعية المرتبطة بهذه المشكلة.

ثالثاً: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة:

أي مشكلة لها أكثر من حل، وكلما أمكن عرض أكبر عدد من البدائل، بل عرض كافة البدائل الممكنة، كلما زادت القدرة على اتخاذ القرار السليم وبقدر أهمية المشكلة بقدر أهمية التنقيب عن عدد أكبر من البدائل، ومن الصعب على المدير أو صانع القرار أن يكون عالماً بكل الحلول، فإن الإداري الناجح يعتمد على معلومات الآخرين وخبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة وذلك عن طريق إجراء المناقشات وعقد الاجتماعات.

Joody.dk