

مقرر

صنع القرارات وحل المشكلات

ل. د. عبد القادر مبارك

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى الثامن

اعداد وتجميع الملخص:

SOONAA

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [1]

سنناول ما يلي:

- أهمية عملية اتخاذ القرارات.
- تعريف عملية اتخاذ القرارات.
- مواقع اتخاذ القرار.
- كيفية صنع القرار.
- أنواع القرارات.
- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- عملية صنع القرارات وعلاقتها بوظائف الإدارة.
- عوائق اتخاذ القرارات.
- الشورى أو المشاركة في صنع القرار.
- صنع القرارات في الجماعات.
- مشكلات صناعة القرار.

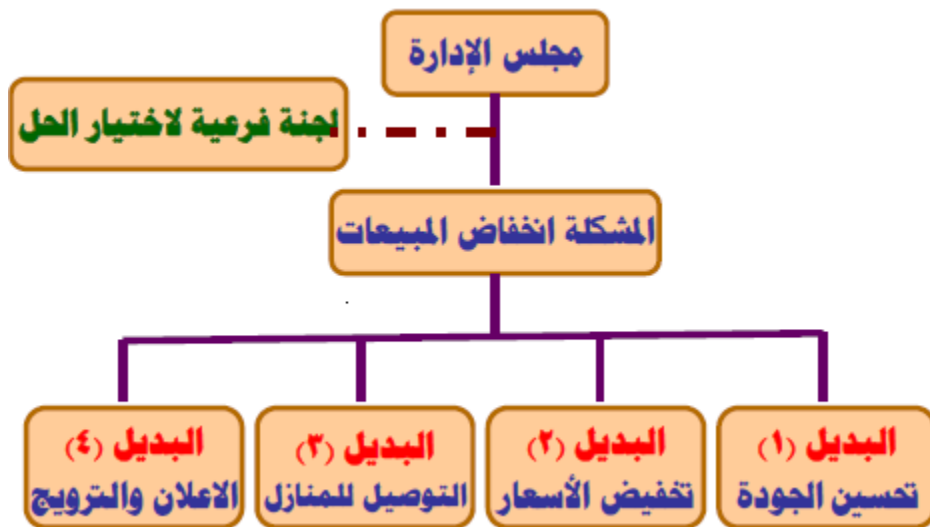
أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير، بل هي صلب عمل المدير، فهي وظيفة أساسية يمارسها المدبرون في كل وقت من الأوقات. فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات ويرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة، لذلك يجب أن تتوافر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية.

- هل يقتصر اتخاذ القرار على المستويات الإدارية العليا؟

لا تقتصر عملية اتخاذ القرارات على مستوى إداري دون سواه. إذ المفروض أنها عملية تمارس في جميع المستويات ويقوم بها كل مدير.

تعريف عملية اتخاذ القرارات:

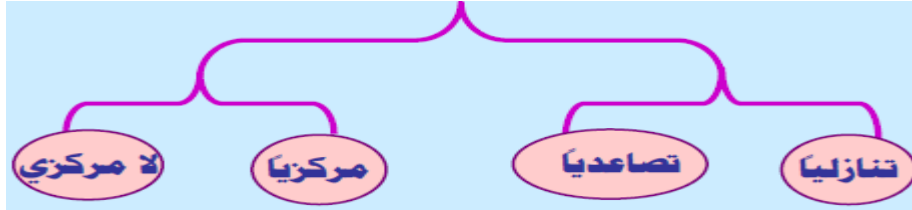


"عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، و يتم هذا الاختيار بعد دراسة تحليلية موسعة لكل جوانب الموقف موضوع القرار" اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة..

نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة اتفقت على أن القرار بوجه عام هو اختيار بين بديلين أو أكثر.

مواقع إتخاذ القرار:

لابد من تحديد مواقع اتخاذ القرارات المختلفة مثل قرارات الإنتاج والتخزين والتسويق والأفراد والأموال.....الخ.



- **تنازلياً:** أى ينبع من المستويات الأعلى فالوسطى فالأدنى.
- **تصاعدياً:** أى ينبع من أسفل ويرفع حتى يصل إلى الإدارة العليا.
- **مركزي:** أى تتخذ في المستويات العليا من التنظيم.
- **لا مركزي:** أى تتخذ في المستويات الدنيا من التنظيم.

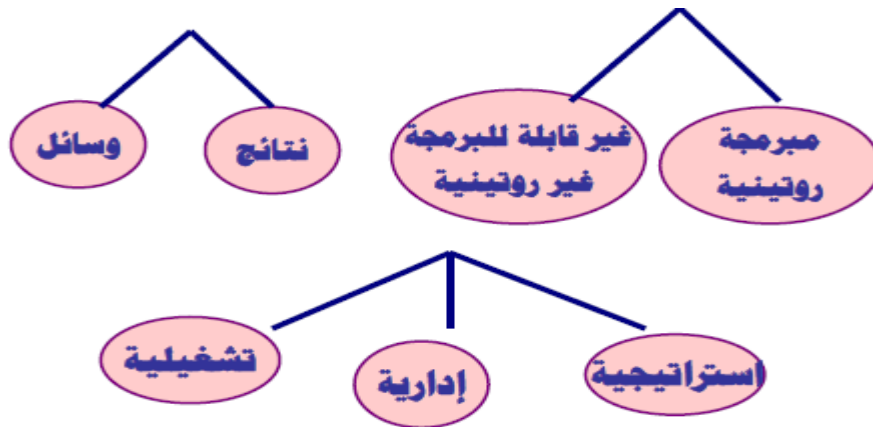
كيف نعرف مركزية ولا مركزية المنظمة؟

إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في أعلى الهيكل التنظيمي، فمعنى ذلك أن عملية اتخاذ القرارات ذات صبغة مركزية، ولكن إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في الجزء الأدنى من السلم الإداري، فإننا نقول أن العملية لامركزية ومحيرة للقيود التي كثيراً ما تكبل المنشأة في تحركاتها السريعة والمطلوبة في عصرنا.

حالات الطبيعة بالنسبة للمستقبل:

هناك ثلاث مساحات متدرجة لعملية صنع القرارات:

- حالات عدم التأكد العالية المخاطرة وغير محسوبة وهي قرارات غير روتينية.
- المخاطرة المحسوبة وكلما ازدادت نسبة المخاطرة ازداد هامش الربح.
- حالات التأكد وتسمى بالقرارات الروتينية المتكررة.

أنواع القرارات:

القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

قرارات غير قابلة للبرمجة غير روتينية.	قرارات مبرمجة روتينية
وهي قرارات كثيراً ما تكون وحيدة ومتداخلة في عناصرها، وتتطلب التحليل والعديد من الإجراءات قبل صنعها، وقد تكون عليها محددات أو قيود من حيث الوقت أو سياسة الدولة أو المعتقدات الثقافية. مثل إضافة مبنى للمباني القائمة.	وهي متكررة يتم صنعها من وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع. ويمكن أن توضع لها لوائح وقوانين في دليل الأنظمة والإجراءات الخاصة بالمنظمة، وبذلك لا نحتاج إلى كثير من التفكير والتحليل لاتخاذها. وأمثلة هذا النوع من القرارات عمليات التفتيش على جودة الإنتاج.

قرارات النتائج والوسائل:

قرارات إدارية تهدف الى اتخاذ وسائل	قرارات إدارية تهدف الى تحقيق نتائج
وهي القرارات المتعلقة بكيفية الوصول إلى تحقيق الربح، وهذا النوع من القرارات يعتمد على المنطق والمعقولة ويتعد عن التقدير والحكم الشخصي بقدر الإمكان، وأغلب القرارات الإدارية هي قرارات وسائل.	وهي القرارات التي تحدد النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، مثل قرارات تحديد أهداف المنظمة ويستند هذا النوع من القرارات إلى الحكم الشخصي للإدارة فيما ترغب تحقيقه من أهداف.

القرارات الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية:

القرارات التشغيلية	القرارات الإدارية	القرارات الإستراتيجية
تتعلق بالأساليب الإنتاجية التي تحقق ربحاً أو تخفض تكلفة.	وهي القرارات المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد العلاقات بين الوظائف وحدود السلطة وترتيب العمل.	القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية، مثل القرارات الخاصة بتحديد أصناف السلع المطلوب إنتاجها، وسياسات التنوع والتشكيل للمنتجات، وهذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ في أعلى المستويات الإدارية.

لا بد من التمييز بين مفهومي عملية صنع القرار واتخاذ القرار. حيث أنهم يفسران أو يستخدمان على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه، والواقع خلاف ذلك ، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، أما اتخاذ القرار فإنه يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرار، وبالتالي فهو مرحلة من عملية صنع القرار وليست مرادفة لها.

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [2+ 3]

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 طبقا للأسلوب العلمي يمر القرار بعدة مراحل.

- 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 القرارات:

أولاً: التعرف على المشكلة وتحديد	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 وتحديد

وهذا يتضمن: تعريف المشكلة ،، كيف يمكن تحديد المشكلة؟ ،، تحديد أبعاد المشكلة ،، الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديد

❖ تعريف 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 لاتضييق الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة.

❖ كيف يمكن تحديد المشكلة؟

. بالإجابة 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؟
في ماذا تفيد الإجابة على الأسئلة السابقة؟

الإجابة على هذه الاسئلة 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 ضخمة من المشاكل يؤدي به إلى الوقوع في متاهة الخلط بينها وعدم الوصول إلى حل لأي منها.

❖ **الأمر التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدتها:**يجب مراعاة أمرين هامين:**- 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:

لا بد 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.

ثانياً: تشخيص المشكلة:

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

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 وملايسات 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 تساعد 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 نحدد 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.

رابعاً: تحليل مزايا وعيوب لكل بديل:

ويمكن أن تدرج المزايا في جانب والمضار في جانب، فلكل بديل مزايا وعيوب، وهذه المرحلة شاقة وصعبة، والسبب في صعوبتها هو أن المزايا والعيوب لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل، ومن المخاطر الخطرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذي يحقق أكبر مزايا، إذا لابد من وزن هذه المزايا بعناية تامة.

خامساً: تضيق البدائل المتاحة:

لا بد من تضيق البدائل في أقل عدد ممكن، فتحذف البدائل غير ممكنة التطبيق، أو التي لا تتفق مع إمكانيات المنظمة. فالعقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من 6 إلى 7 بدائل.

سادساً: تقييم البدائل والاختيار من بينها:

المقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب، واختيار البديل المناسب، ومهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية المستخدمة في عملية صنع القرار، فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على الحكم الشخصي للمدير وقدرته وبعد نظره في تقييم البدائل واختيار أفضلها، وهذه المرحلة تعتبر أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين. غير أنه يجب ملاحظة أن القرار في بعض الأحيان قد يكون رفضاً لكل البدائل المطروحة للاختيار.

سابعاً: تنفيذ القرار ومتابعته:

- تنفيذ القرار. - متابعة القرار.

➤ تنفيذ القرار:

المفروض أن القرار يتخذ لينفذ، لذلك لا بد أن يصل القرار إلى المسؤولين عن تنفيذه، وأن يهيئ لهم المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه، فنجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته، ولكن يعتمد على فعالية التطبيق، لذلك لا بد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يتفهموا القرار ويقتنعوا به، لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ.

➤ متابعة القرار:

بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع تنفيذ القرار، وذلك للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في القرار، فتعمل على تعديلها بما يتلاءم مع الظروف إذا كان التعديل جائزاً، أو تؤخذ هذه النواحي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة.

- هل توجد فواصل زمنية بين خطوات اتخاذ القرارات؟

قد لا توجد فواصل زمنية بين كل خطوة والتي تليها، بل إنه في كثير من الأحيان تندمج خطوات أو أكثر، فلا يحس بها متخذ القرار، إلا أنه كلما تم إعطاء العناية الكافية لكل خطوة من هذه الخطوات كلما زادت درجة التأكد من فعالية القرار المتخذ.

صنع القرارات في الجماعات:

عندما تكبر الشركات أو المنظمات ويزداد حجمها وتزداد فيها المشكلات، فإن القرارات أو بعضها تصدر من جماعات، هذه الجماعات تكون في صورة أشكال مختلفة مثل:

- المؤتمرات - اللجان - المجالس - فريق العمل لمهمة - اجتماعات مديري الإدارات

اللجان:

اللجان من أهم أشكال الجماعات لاتخاذ القرارات، وعادة ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان، فمنهم من يستبعلها ، ومنهم من يستخدمها، ولكي يقرر أي إنسان استخدام أسلوب اللجان في عمليات صنع القرار من عدمه. لا بد من أن يتبين المزايا والمضار أو السلبيات.

مزايا وإيجابيات اللجان:

- الحصول على ميزة الرأي الجماعي.
- تحفيز الأفراد على تنفيذ القرارات.
- وسيلة لتدريب الأعضاء على عملية صنع القرارات.
- تتيح اللجان فرصة لعرض اهتمامات الجماعات المختلفة.
- تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع.

مضار أو سلبيات اللجان:

- ارتفاع التكاليف.
- البطء في اتخاذ القرارات.
- ربما تؤدي إلى عدم الوصول إلى قرار.
- سيطرة رئيس الجلسة على القرارات.
- تجميع المسؤولية.

القرارات التي تحال الى اللجان:

نظرا لما للجان من عيوب، فلا يجب أن تحال إليها كل المشاكل، وإنما بعض المشكلات التي تفرض أن يكون القرار فيها من اختصاص لجنة أو جماعة مثل:

- أي قرار يتطلب آراء فنية من خبراء.
- القرارات التي يتضمن تطبيقها إدارات كثيرة.

عملية صنع القرارات وعلاقتها بوظائف الإدارة:

إن وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عبارة عن اتخاذ قرارات.

التخطيط:

- تحديد الأهداف الأساسية للإدارة.
- وضع السياسات مثل سياسات البيع بالنقد أو بالتقسيط.
- تحديد مدة الخطط.
- تحديد المعدات والأفراد المطلوبة لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها.

التنظيم:

- تحديد الحجم المطلوب للمنظمة، ووحداتها الإدارية.
- تحديد درجة المركزية أو اللامركزية المطلوب تطبيقها.
- تحديد نطاق الإشراف أو الرقابة.
- تحديد درجة استخدام اللجان .
- تحديد موقف الإدارة من التنظيمات غير الرسمية.

التوجيه:

- تحديد مدى تطبيق الأسلوب الديمقراطي أو الأوتوقراطي في التوجيه والقيادة.
- تحديد الوسائل التي ستتيح في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل.
- تحديد أساليب الاتصال بالمرؤوسين.

الرقابة:

- تحديد أنواع المعايير الرقابية المطلوبة في مجالات النشاطات المتعددة.
- تحديد الأساليب الرقابية المطلوب استخدامها.
- تحديد طبيعة وأنواع المعلومات المطلوبة للرقابة.
- تحديد إجراءات تصحيح الانحرافات.

العلاقة بين الرقابة وعملية اخاذ القرارات:

تعتبر وظيفة الرقابة مكملية لعملية اتخاذ القرارات، حيث أن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل، والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به إلى الماضي.

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [4]

طرق اتخاذ القرارات:

أولاً: طريقة التجربة والخطأ:

يتم اتخاذ القرار بهذا الأسلوب، عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار، أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف. وهنا تبرز عوامل نجاح وفشل هذه الطريقة، استناداً إلى قدرة الفرد متخذ القرار، ورؤيته للمواقف المختلفة، وتحليله لتلك المواقف.

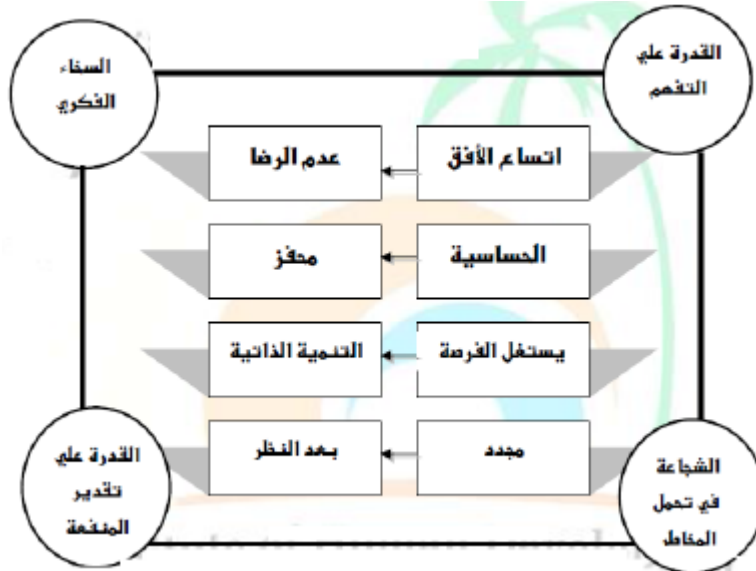
• فمثلاً:

قد يتم اتخاذ قرار خاص بمشكلة معينة، واجهت أحد الشركات المنافسة، وباعتبار ان المشكلة متشابهة، يظن المدير أن حلولها لا بد أن تكون متشابهة فينظر الى ما فعله الآخرون، ويلجأ الى تقليد نفس الحلول التي اتبعها المدراء الآخرون، وهنا قد يكون الحل خاطئاً او صحيحاً.

ثانياً: الطريقة العلمية (العقلانية):

ونرى أن استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار قد وصف بالعقلانية أي استخدم العقل في صناعة قرار وبذلك يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ أو يبتعد عن أسلوب التقليد والمحاكاة، وتعتمد الطريقة العلمية على اتباع الخطوات والتي سبق الإشارة إليها في المحاضرات السابقة.

الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية ذات الكفاءة العالية



- ❖ اتساع الأفق: أي التركيز علي الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف علي الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها.
- ❖ عدم الرضا: أي إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه والسعي لتطبيق هذا الأسلوب.
- ❖ الحساسية: الإحساس المفرط بالموقف أي المشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.
- ❖ محفز: يحدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين.
- ❖ يستغل الفرصة: يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويبتعد عن الفرص غير الملائمة.
- ❖ التنمية الذاتية للمهارات: يهتم دائما بتنمية وصقل مهاراته.

أساليب تبسيط اتخاذ القرار:**➤ وضع المعايير:**

تأسيس مجموعة معايير تجتمع فيها كل البدائل المحتملة التي لا تلتقي مع معيار واحد على الأقل تستثنى من مجموع البدائل. فعلى سبيل المثال، عند شراء سيارة، قد يتم وضع معايير محددة قبل قبول أية سيارة. ويتم قبول السيارة فقط التي تجتمع فيها كل المعايير في عملية اتخاذ القرار.

➤ الأفضل الأقل:

ويستخدم عندما يكون القرار محددًا بوقت وتكون البدائل متشابهة إلى حد ما.

➤ الاستثناء السريع:

وهنا يتم استبعاد البديل المحتمل على أساس الخطأ الوحيد. فبدلاً من البحث عن البدائل المحتملة والاختيار من بينها يتم النظر إليها على أساس استبعادهم. عندما تتكون لدى المدير صورة ذهنية يسأل، "ماذا يكون سبب رفضي لهذا الشخص؟" أو المعظم يكونون قد تم رفضهم بعد خوضهم لامتحان قصير ومتخصص، والأقلية تبقى ليختار من بينهم المدير ويتخذ بشأنه القرار.

➤ الروتينية:

يتم اتخاذ العديد من القرارات استناداً إلى قرارات سابقة. "عندما يحصل هذا الأمر، أفضل كذا". وقد تعد التصرفات المتكررة (العادات) كنوع من تبسيط اتخاذ القرار.

➤ الإرضاء:

يتم اختيار البديل المرضي الأول بدلاً من البديل الأفضل. عندما تريد أن تكتب ملاحظة، وأسلوب الإرضاء يكون مفضلاً عند اتخاذ القرارات التي ليست ذات أهمية كبرى، عندما تكون في عجلة من أمرك، أو عندما تكون معظم البدائل متشابهة جوهرياً.

➤ المطابقة:

افعل ما يفعله الآخرين.

➤ رد الفعل:

افعل عكس ما يفعله الأغلبية، هذا الأسلوب يستخدمه من يريدون أن يظهروا على أنهم صانعوا القرار .

➤ التفويض:

يعد من أكثر الأساليب في تبسيط اتخاذ القرار شيوعاً، يقوم هذا الأسلوب على تفويض آخرين بعمل البحث وتطوير البدائل التي سيقوم صانع القرار بالاختيار من بينها.

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [5 + 6] . المباشرة الأولى

نظرية القرارات .. أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى:

- (1) التعريف بأسلوب القرار.
- (2) التمييز بين أسس وضع القرار.
- (3) تحديد قيمة المعلومة الصحيحة.

مقدمة:

- التمييز بين القرارات الروتينية ، والقرارات غير الروتينية
- أمثلة لقرارات غير روتينية :

- ✓ هل تقوم شركة جنرال موتورز بصناعة سيارة صغيرة أم لا ؟
- ✓ هل تقوم شركة IBM بصناعة آلة ناسخة للأعمال التجارية ؟
- ✓ هل تقوم شركة SINGER بتصنيع أجهزة الميني كمبيوتر ؟
- ✓ هل هناك فائدة من بناء مفاعل نووي ؟

ملاحظات:

- لا تستطيع الطرق التقليدية لصنع القرار مساعدة المدير لصناعة هذا النوع من القرارات .
- هذا النوع من القرارات يثبت كفاءة وجدارة المدير ... ونحن نتوقع أن يكون المدير في صنع قراره.
- ليس هناك أسلوب كمي واحد يمكن أن يساعد المدير في صنع قراراته .. ولكن هناك منهج كمي واحد ..

أسلوب القرار:

- تقدم نظرية القرارات أسلوباً منطقياً لتحليل مشاكل القرارات المعقدة حتى يمكن صنع قرار معقول.
- يعتمد هذا الأسلوب على طريقة STEP BY STEP للتعامل مع الموقف المعقد.

أسلوب الخطوة خطوة:

- الخطوة الأولى: عمل قائمة من الخيارات العملية المتاحة لصانع القرار.
- الخطوة الثانية: وضع قائمة للأحداث الممكن وقوعها نتيجة تطبيق كل خيار.
- الخطوة الثالثة: تقدير احتمال وقوع كل حدث.
- الخطوة الرابعة: تقدير النتائج المترتبة عن تطبيق كل خيار.
- الخطوة الخامسة: اختيار الخيار المناسب.

مثال:

- يريد مستثمر ما اتخاذ قرار بشراء عرض جزء معين من ملكية ما، بحيث يدفع 25 مليون ريال.
 - ولا بد أن يقرر خلال عام واحد أن يدفع باقي العرض وهو مبلغ 25 مليون ريال أخرى.
 - فإذا لم يقم بسداد بقية العرض فسوف يسترد فقط 20 مليون ريال مما دفعه أول العام بخسارة مقدارها 5 مليون ريال .
 - بعد القيام ببعض الاستعلامات وجد المستثمر أن:
- هناك فرصة احتمالها 60 % لأن تصبح قيمة هذه الملكية 60 مليون ريال بنهاية العام . ولكن هناك فرصة احتمالها 40 % أن تصبح قيمتها 30 مليون ريال بنهاية العام.
- بم تتصح هذا المستثمر ؟

الخطوة الأولى:

عمل قائمة من الخيارات العملية المتاحة لصانع القرار.

- الخيار الأول: شراء عرض الملكية.
- الخيار الثاني: عدم شراء عرض الملكية.

الخطوة الثانية:

وضع قائمة للأحداث الممكن وقوعها نتيجة تطبيق كل خيار.

- هناك حدثين فقط يمكن أن يقعا وبصرف النظر عن الخيار الذي يختاره المستثمر، وهما:

- الحدث الأول: تصبح قيمة الملكية 60 مليون ريال في نهاية العام.
- الحدث الثاني: تصبح قيمة الحدث 30 مليون ريال بنهاية العام.

الخطوة الثالثة:

تقدير احتمال وقوع كل حدث.

- احتمال أن تصبح قيمة الملكية 60 مليون ريال بنهاية العام هو 0.6
- احتمال أن تكون قيمة الملكية 30 مليون ريال بنهاية العام هو 0.4

الخطوة الرابعة:

تقدير النتائج المترتبة عن تطبيق كل خيار.

- هناك خياران، وحدثان محتملان، بالتالي يكون هناك 4 نتائج ممكنة كالتالي :

- إذا اشترى المستثمر العرض، وسدد بقية القيمة، وزادت قيمة الملكية إلى 60 مليون، فإنه يحقق ربحاً مقداره:

$$60 - (25 + 25) = 10 \text{ مليون ريال}$$

- إذا اشترى المستثمر العرض، وأصبحت قيمة الملكية 30 مليون، فمن الأفضل له ألا يدفع باقي قيمة العرض، ويسترد فقط 20 مليون مما

دفعه أول العام ومن ثم تكون خسارته 5 مليون ريال فقط .

- إذا لم يشترى المستثمر العرض، وأصبحت قيمة الملكية 60 مليون ، فلن يحقق المستثمر أي مكاسب ، ولن يتحمل أي خسائر حيث أنه لم

يستثمر أي شيء.

- إذا لم يشترى المستثمر العرض، وأصبحت قيمة الملكية 30 مليون ، فلن يحقق المستثمر أي مكاسب ، ولن يتحمل أي خسائر حيث أنه لم

يستثمر أي شيء.

الخطوة الخامسة :

اختيار الخيار المناسب.

بإكمال الخطوات الأربع السابقة (الخيارات – الأحداث – الاحتمالات – النتائج) يصبح أمام متخذ القرار طريقتين لاختيار الخيار المناسب، هما:

- طريقة جداول الربحية. - طريقة شجرة القرارات.

جداول الربحية:

- سيكون الربح النهائي للمستثمر في نهاية العام هو 10 مليون ريال (بشرط أن يقوم بإتمام الصفقة ثم بيع الحصة) وهذا هو ما نطلق عليه الربحية.
- يمكننا ملاحظة وجود استراتيجيتين وحالتا طبيعة (أي أربع ربحيات) وذلك على النحو الموضح في المصفوفة التالية:

حالات الطبيعة	الاستراتيجيات المتاحة	
	عدم شراء العرض	شراء العرض
القيمة النهائية للملكية 60 مليون	صفر	10 مليون
القيمة النهائية للملكية 30 مليون	صفر	(5) مليون

مثال آخر:

- ترغب إحدى شركات الدواء في بيع كمية من دواء حالي قبل نزول المنتج المطور من هذا الدواء، والمتوقع طرحه في الأسواق خلال شهور قليلة.
 - وفي حين تبلغ تكلفة الوحدة العلاجية من الدواء 7000 ريال ، فإن الشركة يمكنها بيعها بمبلغ 10000 ريال .
 - ويعتقد مدير التسويق أنه يمكن خلال هذه الفترة بيع 800 – 1000 وحدة علاجية من هذا الدواء.
- المطلوب:** إعداد جدول الربحية لهذه الشركة.

الحل:

أمام هذه الشركة ثلاث استراتيجيات بديلة على النحو التالي:

- الاستراتيجية الأولى (س1): إنتاج 800 وحدة.
- الاستراتيجية الثانية (س2): إنتاج 900 وحدة.
- الاستراتيجية الثالثة (س3): إنتاج 1000 وحدة.

وبالتالي يمكن للشركة بيع كميات من الوحدات العلاجية من 800 – 1000 وحدة ، ويكون أمامها ثلاث حالات طبيعة على النحو التالي:

- الحالة الأولى (ل1): 800 وحدة.
- الحالة الثانية (ل2): 900 وحدة.
- الحالة الثالثة (ل3): 1000 وحدة.

ومن ثم فإننا نكون أمام تسعة احتمالات للربح يوضحها الجدول التالي:

حالات الطبيعة	الاستراتيجيات		
	س3 1000	س2 900	س1 800
ل1 800	1000000	1700000	2400000
ل2 900	2000000	2700000	2400000
ل3 1000	3000000	2700000	2400000

➤ الخلية س1 ل1 = $10000 * 800 - (7000 * 800) = 5.600.000 - 8.000.000 = 2.400.000$ ريال

➤ الخلية س2 ل2 = $10000 * 900 - (7000 * 900) = 6.300.000 - 9.000.000 = 1.700.000$ ريال

أسس صنع القرار (1):

• أقصى حد لأدنى مكسب أو أدنى حد لأقصى خسارة:

وبناء على ذلك يسعى هذا الأساس لإيجاد الحد الأقصى لأقل ربح... كم يكون في الجدول السابق؟ وماهي الاستراتيجية التي تحقق هذا الأساس؟

• والآن هل يمكننا تطبيق مبدأ أدنى حد لأقصى خسارة على حالة المستثمر؟

• ويقوم هذا الأساس على الاعتبارات التالية:

✓ أن صانع القرار يعرف القليل جدا عن الموقف العملي .

✓ وهو أساس متشائم (محافظ) حيث يميل إلى الحماية من أسوأ نتيجة ممكنة حتى بإهمال أي ربحيات أخرى ممكنة.

• ماذا يعاب على هذا المبدأ من وجهة نظر كم؟

أسس صنع القرار (2):

• أقصى حد لأقصى ربح أو أدنى حد لأدنى خسارة:

يقوم هذا الأساس على اختيار الاستراتيجية التي تحقق أقصى حد ربحية ممكنة، ولذا فهو يهدف إلى تعظيم أقصى ربح .

• ولو عدنا الآن إلى مشكلة شركة الدواء فإن الاستراتيجية المختارة في هذه الحالة ستكون س3 .

• ويقوم هذا الأساس على الاعتبارات التالية:

✓ لا يضع اعتبار للاحتمالات المختلفة للطبيعة (عدم التخصيص الكامل).

✓ يقوم على فكرة التفاؤل (مما قد يؤدي لنتائج غير سليمة).

أسس صنع القرار (3):

• أدنى حد لأقصى تردد:

التردد هو خسارة الفرصة للحصول على ربحية أعلى لو اختيرت استراتيجية أخرى.

• دعنا ننظر إلى حالة شركة الدواء نجد أنها تحقق ربحا قدره 2.4 مليون ريال في حالة اختيارها الاستراتيجية س1 في حالة الطبيعة ل1

• بينما تحقق ربحا مقداره 1.4 مليون ريال في حالة اختيار س2 مع ل1 مما ينتج عن ذلك عدم تحقيق ربح مقداره $2.4 - 1.7 = 0.7$ مليون

ريال. وهذا هو ما يطلق عليه التردد المصاحب للاستراتيجية س2 .

مبدأ القيمة المتوقعة:

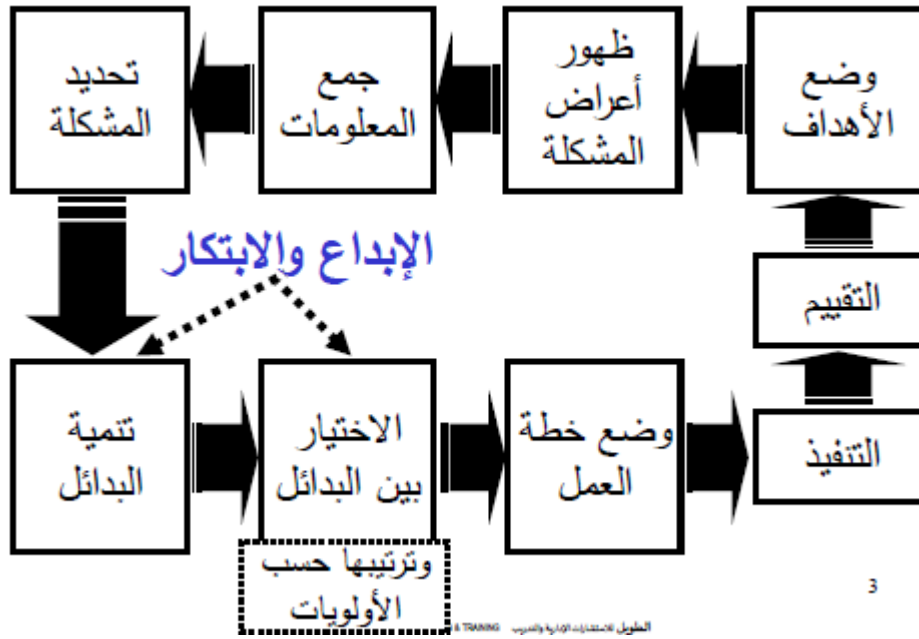
حالة المستثمر	شركة الدواء
* ر.م (س1) = $(-0.4 \times 5) + 0.6 \times 10 = 4$ مليون	* نفترض أن احتمالات حالات الطبيعة كانت: 0.3 ، 0.3 ، 0.4 على التوالي
* ر.م. (س2) = صفر * 0.6 + صفر * 0.4 = صفر	* ر.م (س1) = $0.3 \times 2.4 + 0.4 \times 2.4 + 0.3 \times 2.4 = 2.4$ مليون
* تكون س1 هي أفضل استراتيجية ممكنة.	* ر.م (س2) = $0.3 \times 2.7 + 0.4 \times 1.7 + 0.3 \times 2.7 = 2.3$ مليون
	* ر.م (س3) = $0.3 \times 2 + 0.4 \times 1 + 0.3 \times 3 = 1.9$ مليون
	* تكون س1 هي أفضل استراتيجية ممكنة.

قيمة المعلومة الصحيحة.

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [7 + 8]

علاقة حل المشكلات باتخاذ القرارات:

تعريف المشكلة ← تحليل المشكلة ← البحث عن حل ← اتخاذ القرار.

خطوات اتخاذ القرار وحل المشكلاتعملية اتخاذ القرارات:

تعريف القرار:

- الاختيار بين البدائل المتاحة .
- هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدائل لاختيار البديل الانسب 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 الادارة .

أنواع القرارات:

- حسب هيئة متخذ القرار: - تنظيمية - شخصية
- حسب أهمية القرار: - إستراتيجية - تشغيلية
- حسب درجة تكرار القرار: - مبرمجة - غير مبرمجة
- حسب درجة شمول القرار: - شاملة - جزئية

مستويات المشاركة في صنع القرارات:حالات القرار الفردي:

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

قرار الأقلية:

تقوم مجموعة من الأفراد باتخاذ قرار يؤثر على الشركة ككل أو على مجموعة أكبر.

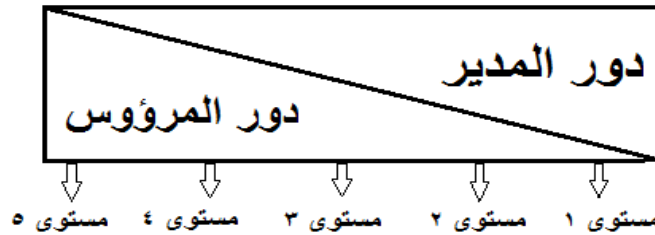
قرارات الأغلبية:

يتضمن اتخاذ القرارات من خلال التصويت و يستخدم 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:❖ المستوى الأول:

يتولى المدير حل المشكلة وصنع القرار بنفسه مستخدماً المعلومات المتوفرة لديه.

❖ المستوى الثاني:

يحصل المدير على المعلومات الضرورية من مرؤوسيه ثم يقرر حل المشكلة بنفسه حيث لا يطلب من المرؤوسين تقديم الحلول البديلة ولا تقييمها.

❖ المستوى الثالث:

يشرك المدير بعض المرؤوسين بمناقشة المشكلة وذلك من خلال التعرف على أفكارهم واقتراحاتهم حولها بصفة فردية، ثم يتخذ المدير القرار بنفسه.

❖ المستوى الرابع:

يشرك المدير مرؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة للتعرف على أفكارهم واقتراحاتهم بصورة جماعية، ثم يتخذ القرار بنفسه.

❖ المستوى الخامس:

يشرك المدير مرؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة حيث يقومون معاً 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؟
- ما هي الجهات وآراء الأشخاص ذوي العلاقة؟
- ما هي الأشخاص الذين لا بد من مشاركتهم؟
- ما هي النتائج المرجوة والمترتبة من القرار؟
- ما هي التركيبة المناسبة لفريق العمل الاستشاري الجيد؟

2- تحديد الأهداف من القرار:

بعد معرفتك للمشكلة، تبدأ بالسؤال عما يجب ان تصل اليه. ومن أمثلة ذلك:

- تعديل سلوك ما؟
- تحسين خدمة؟
- تنفيذ أوامر الإدارة؟
- تنقيف الموظفين؟

3- تحديد المعايير:

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

4- جمع المعلومات:

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

5- تنمية وتقييم البدائل:

- اجمع عدد مناسب من البدائل.
- اجمع 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 والمسؤوليات على المشاركين في التنفيذ.
- تفويض الصلاحيات اللازمة للمنفذين.
- تحديد قنوات الاتصال بوضوح.
- تحديد الموارد اللازمة.
- التأكد من وضوح الهدف للجميع.

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.
- إلهامه.
- اتجاهاته.
- دافعيته.
- نظره العامة.
- مزاجه للأشياء (تقديره).
- خبرته.
- ثقته في نفسه.

✚ العوامل الخارجية:

- ردود فعل الآخرين (المتأثرين بالقرار).
- ردود فعل الموظفين (المرووسين).
- البيئة.
- الرأي العام.
- توفر الموارد.
- التكلفة.

✚ 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 توفر الوقت الكافي.
- 9- صعوبة تقويم البدائل بشكل دقيق.
- 10- عدم القدرة على تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة أو اتخاذ القرار.
- 11- تأثير البيئة الثقافية للمنظمة.
- 12- ارتباط الإدارة بالنظم والقوانين التي تحد من عدد البدائل الممكنة.
- 13- التزام متخذ القرار وارتباطه بظروف سابقة.

عوامل نجاح القرارات:

- (1) تفهم العاملين للقرار.
- (2) معلومات كافية لتنفيذ القرار.
- (3) دراية 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 والمرووسين معاً.
- (9) النظر للمشكلة من خارج إطارها.
- (10) إشراك العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم في إنجاح القرار.

بعض أسباب اختيار الحل الخاطي:

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

وسائل الارتقاء بجودة القرارات:**جسدية:**

- ابتعد قليلاً عن المشكلة – تجول قليلاً على قدميك.
- استقطع وقتاً لتكون بمفردك، فالخولة تساعد على تخفيف الضغط.
- إذا أمكن أجل البحث إلى الغد.
- قم بممارسة بعض التمارين الرياضية.

ذهنية:

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

تحليلية:

- خذ بعين الاعتبار "أفضل الحالات وأسوأ الحالات".
- حل 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.

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [9]

فن اتخاذ القرار الفعال في مواجهة المشكلات

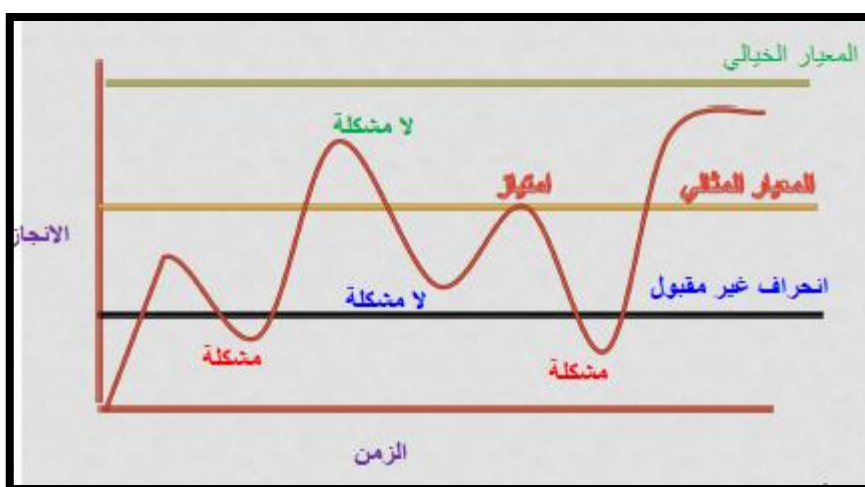
من المتوقع أن تواجه أي منظمة بعض المشكلات التي قد تؤثر في أدائها ، منها ما يتعلق ب :

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

مظاهر المشكلة:

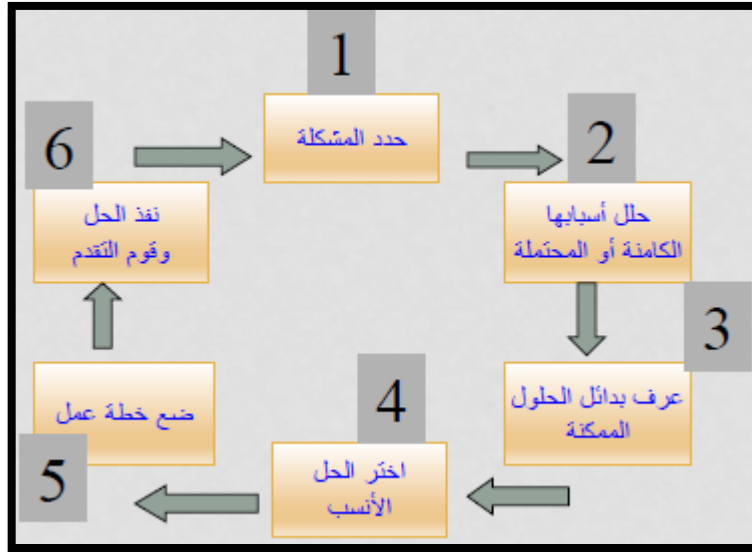
ما هو تعريف المشكلة أولاً: هي عقبة أمام تحقيق الأهداف .

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

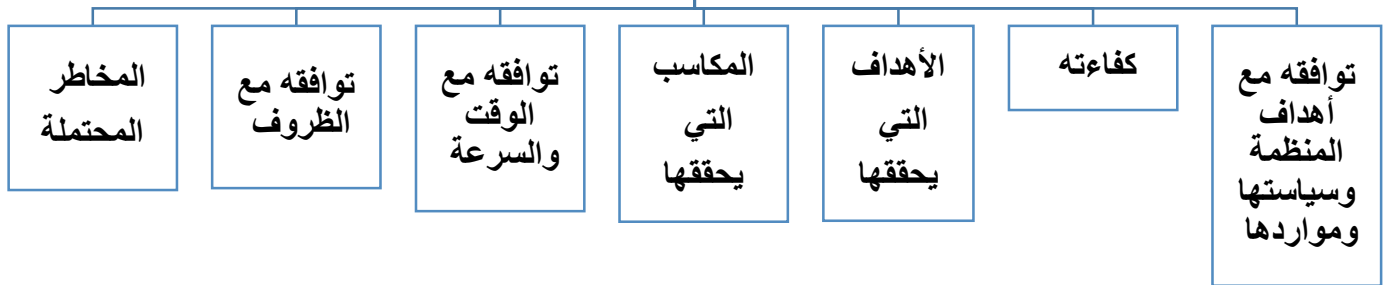
الهدف منها: إلقاء الضوء على البدائل المطروحة .. ثم نقلها لأقل عدد ممكن وهي كالاتي :

1- تعرض جميع البدائل ..وتناقش للتوضيح ..

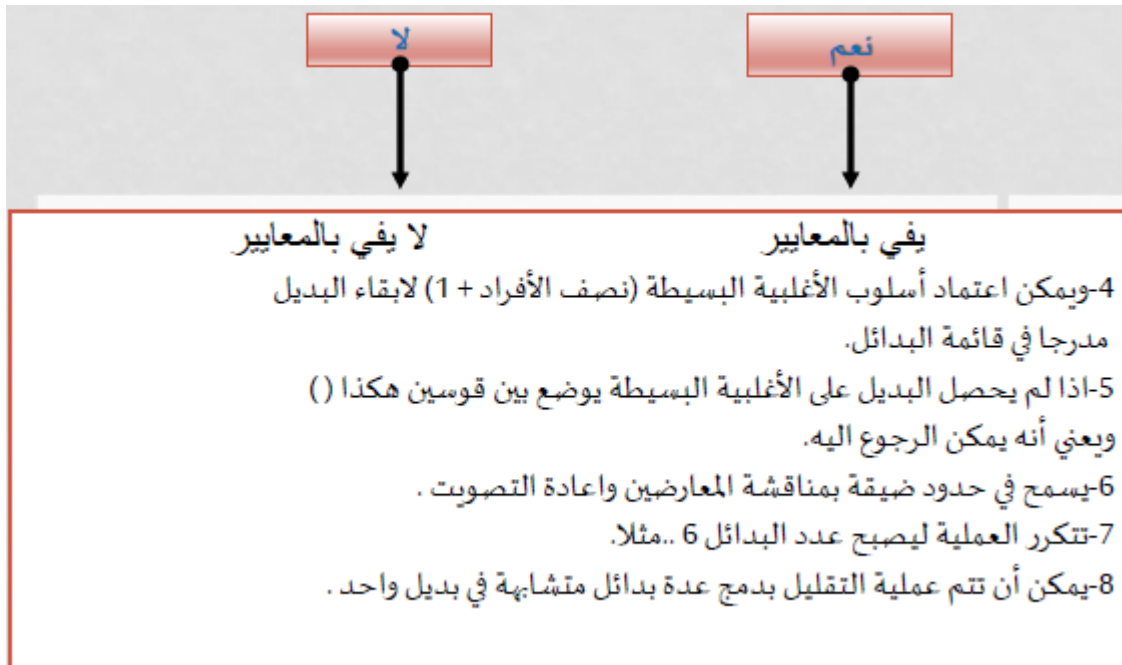
2- تحديد المعايير التي تعتبر نقاط تصفية وانتقاء مثل :

- 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 مكملة 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.

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [10+ 11]

المباشرة الثانية . التفكير الابداعي فى اتخاذ القرارات

مراحل عملية اتخاذ القرار:

- | | |
|--|---|
| أولاً: تحديد المشكلة. | ثانياً: جمع البيانات والمعلومات وتحليلها. |
| ثالثاً: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة. | رابعاً: تقييم البدائل المطروحة. |
| خامساً: اختيار البديل الانسب. | سادساً: تنفيذ القرار ومتابعته. |

مفهوم التفكير:

يعرف التفكير على أنه: نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس، والإدراك الحسي أو يتجاوز الاثنين إلى الأفكار المجردة. وينقسم التفكير إلى:

- | | | | |
|---------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
| - التفكير العلمي. | - التفكير الناقد. | - التفكير الخرافي. | - التفكير الاستدلالي.. |
| - التفكير الترابطي. | - التفكير الابداعي. | - التفكير الشامل. | - التفكير المنطقي. |

التفكير العلمي:

- ويعرف على أنه: **نشاط عقلي منظم قائم على العمل والبرهان والتجربة** ويستخدمه الإنسان في معالجة مواقف مجبرة واستقصاء المشكلات بمنهجية سليمة منظمة في نطاق مسلمات عقلية واقعية.
- بمعنى آخر هو **عملية ذهنية** تعتمد على العلم ونتائجه وعلى العقل والبرهان.
- ويهدف الى فهم الظواهر وتفسيرها والتنبؤ بها أيضا ويهدف الى حل المشكلات وتفسيرها ومعرفة أسبابها عن طريق تحليلها.
- ويقوم على الملاحظة والاستقرار والاستنتاج ويستطيع الكشف عن القوانين التي تتحكم في الظواهر المختلفة ويؤدي إلى ولادة معارف جديدة.

التفكير الناقد:

ويمكن تعريفه على أنه: اتخاذ القرار الجيد المدروس لرفض أو قبول أو تعليق الحكم على شيء ما.

التفكير الابداعي:

- مظهر سلوكي في نشاط الفرد يظهر من خلال تعامله مع أفراد المجتمع ويتسم بالحدثة وعدم النمطية او جمود الفكر مع انتاج يتصف بالجدة.
- يعني قدرة الإنسان على إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة الأمر الذي يدفع الإنسان الى ابتكار الجديد.

التفكير الخرافي:

- وهو ربط أفكار الفرد بروابط غير حقيقية فبعض الأفراد يصطنعون أحداث أسبابا لا تبدو مسببة او تحدث صدفة بطريقة عشوائية حيث يقيمون بينها سببية تفتقر الى علاقة مفهومة.
- وهو تطبيق وهمي لترابط المعني عن المشابهة والاتصال يقوم على أمور غير عقلانية.
- وهو يفسر الحوادث بتفسير ترتبط بحقائق واقعية ملموسة بل يعزوها الى أسباب فوق طبيعية وعلى أساس عقلائي غامض يعتمد الخيال غير القابل للتبرير على أساس عقلي.

التفكير الاستدلالي:

- يقوم صاحبه على استنتاج صحة حكم معين من أحكام أخرى.
- يعتمد هذا الأسلوب على المنطق من حيث أن تطبيقه لقواعد عامة صحيحة في البرهنة على صحة القضايا الخاصة.
- وعند استخدام التفكير الاستدلالي يجب ملاحظة أن كل خطوة من خطواته لا بد وأن تستند إلى قاعدة صحيحة، وأي خطوة ليس لها هذا السند لا تعتبر صحيحة.

التفكير المنطقي:

- يتضمن هذا النوع من التفكير عمليات ذهنية راقية يكون فيها الفرد حيويًا فاعلاً.
- ويتطلب مخزوناً معرفياً منظماً مدمجاً في بناء الفرد المعرفي.
- كما يتطلب انتباهاً مستمراً لتحقيق الهدف.
- ويبدأ التفكير المنطقي بخبرات حسية ثم يتطور إلى خبرات متدنية التجريد ثم إلى خبرات أكثر تجريداً ويسمى هذا النمط من التفكير بتفكير الصندوق الزجاجي.

التفكير الترابطي:

- وهو ربط صاحب هذا النوع من التفكير بين المثيرات والاستجابات في المواقف المختلفة التي تواجهه ويأتي هذا النوع من التفكير نتيجة التكرار والمحاولة.

التفكير الشامل:

- وهو تفكير موجه يتم فيه توجيه العمليات التفكيرية إلى أهداف محددة ويعتمد على الاستنباط والاستقراء لكي يصل الفرد لحل مشكلته.

خصائص التفكير الإبداعي:

أشار المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين عام 2002 إلى أن التفكير الإبداعي يقوم على عدد من الافتراضات الأساسية الآتية وهي:

- الإبداع مهارة يمكن لكل فرد لديه الاستعداد أن يتعلمها من خلال مادة تعليمية أو تدريبية مثلا موقف نص أو درس.....
- الإبداع ليس حكرا للأشخاص ذوي الذكاء العالي كما أنها تعتمد على أهداف الفرد وعملياته الذهنية وخبراته وخصائصه الشخصية.
- التحرر من الخوف والمنع لذلك فإن إيجاد الفرد المبدع يعتمد على الوسط البيئي المناسب والمعلم الجيد.
- الفكرة المبدعة فكرة ضعيفة هشة لا تصمد للنقد في بدايتها وإذا أصدرت عليها حكما سريعا فانك ستقتلها.
- الفرد المبدع يفترض ان الآخرين مبدعون.

مكونات الإبداع:

- الشخص المبدع: بخصائصه المعرفية والتطورية.
- الإنتاجية الإبداعية: أي ان الإبداع هو ظهور الإنتاج الجديد من خلال التفاعل بين الفرد وما يواجهه من خبرات.
- العملية الإبداعية: ومرآحها وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
- الموقف الإبداعي: يقصد به مجموعة الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها البيئة للفرد المتعلم والتي تسهل الأداء الإبداعي لديه.

ويرى البعض أن الإبداع يتكون من:

- الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية للمشكلات.

الابتكار كعملية عقلية:

- يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الابتكار يعتبر عملية عقلية إنتاجية،
- ولا تتم هذه العملية فجأة ، وإنما لا بد أن تمر بعدة مراحل حتى يصل الفرد إلى الأفكار أو الحلول المبتكرة.
- ووفق هذا المنحنى **عرف تورانس Torrance الابتكار بأنه** "عملية تحسس للمشكلات ، والوعي بها وبمواطن الضعف ، والفجوات والتناقض والنقص فيها ، وصياغة فرضيات جديدة ، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة ، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات و إعادة فحصها عند اللزوم وتوصيل النتائج.

1- مرحلة التحضير والإعداد Preparation Stage:

- وفسرها **جوردن Gordon** بأنها " مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه " .
- ويمكن اعتبار هذه المرحلة بذرة الابتكار وفق هذا المنحنى ، حيث يتم فيها تحديد جانب المشكلة المراد دراستها ، وجمع المعلومات والبيانات اللازمة بشكل منظم ومحدد بعيداً عن العشوائية .

2- مرحلة الحضانة Incubation Stage:

فسرها **جليفورد Guilford** بأنها "حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول " .

3- مرحلة الإشراق Illumination Stage:

- في هذه المرحلة يصل الفرد إلى بعض الحلول أو المقترحات التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق.
- حيث يبدو واضحاً كل ما كان مبهماً من قبل ، وتتجلى الفكرة الصحيحة بشكل غير متوقع وعفوي.
- وتعتبر هذه المرحلة ذروة العملية الابتكارية أن " الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة تلعب دوراً في تحريك هذه الحالة " .

4- مرحلة التحقق Verification Stage:

- أنها " مرحلة الحصول على النتائج الأصيلة المفيدة والمرضية ، وحيازة المنتج الإبداعي على الرضى الاجتماعي " .
- ويمكن القول أن عمل الفرد في المرحلتين الأولى والرابعة إرادياً ومتعمداً ، حيث يتم في مرحلة التحضير جمع المعلومات بقصد.
- وفي مرحلة التحقق يتم التحقق من صحة الأفكار الجديدة وتطابقها مع الواقع ، أما في المرحلتين: الثانية والثالثة ، فإنه تتم أعمال عقلية لاشعورية للفرد تساعد في ظهور الأفكار الابتكارية .

الابتكار كسمات للشخصية:

- (1) التفتح للأفكار و للآخرين والثقة في إدراك الأفكار والواقع .
- (2) تفضيل نواحي النشاط العقلية والتأملية المجردة .
- (3) انخفاض التسلبية والجمود .
- (4) لديهم القدرة على تقديم الأفكار غير العادية .
- (5) يظهرون أنماط عقلية مختلفة أثناء النشاط الابتكاري .
- (6) يعطون إضافات جديدة وتفصيل أكثر ومشكلات عندما يقدم لهم حل جديد .
- (7) التفكير السريع ، ويتضح في الإنتاج السريع للأفكار الجديدة المرتبطة بالمشكلات المراد حلها .
- (8) المرونة العقلية التكيفية .

الابتكار كنتاج محدد Creativity as a product:

- أن " تعاريف هذا الجانب أكثر تحديداً للابتكار حيث يستدل عليه في ضوء الإنتاج من حيث كميته وأصالته وجديته " .
- وذكر سوروكين Sorokn أن " ناتج العملية الابتكارية لا يمكن اعتباره ابتكارياً إلا إذا توفر فيه شرطان هما :
 - (1) أن يضيف هذا الناتج شيئاً جديداً لما يعرفه الإنسان، أي أن الجودة لا تأخذ صورة مطلقة.
 - (2) أن ينمي هذا الناتج القيم الإنسانية العليا: مثل الحق و الخير والجمال.
- _ القدرة على اكتشاف تطبيقات جديدة لبعض مفاهيم الرياضيات .
- _ القدرة على إنتاج العديد من الإجابات لأسئلة مفتوحة Open – ended في الرياضيات، بحيث يجب أن تتوافر في جميع هذه الاستجابات اكتشاف تطبيقات – إجابات - أمثلة ما ، وتعني :
- ✓ **الطلاقة** : إصدار أكبر عدد ممكن من الاستجابات الصحيحة في زمن محدد.
- ✓ **المرونة** : إصدار أكبر عدد ممكن من الاستنتاجات الصحيحة والمختلفة في زمن.
- ✓ **الأصالة** : وهي عدم تكرار المعاني والأفكار .
- ✓ **الحساسية** : وهي حساسية الاستقبال أو الحساسية للمشكلات، وهي ترتبط بإدراك الثغرات وإدراك الاحتياجات.

أسلوب الحل الابتكاري للمشكلات:

- أن " العلاقة بين التفكير الابتكاري وحل المشكلات واضحة تماماً، فجوهر الابتكار إدراك علاقات جديدة بين مجموعة من المعلومات والبيانات المتاحة ، واستثمار الخبرات السابقة في عملية إدراك العلاقات ، وهذا أيضاً هو جوهر أسلوب حل المشكلات " ص 22.
- ويرى ترفنجر Treffinger أن: " أسلوب الحل الابتكاري للمشكلات يقترب كثيراً من الأسلوب الذي يتبعه الإنسان العادي في حل أي مشكلة تواجهه ؛ فالمبتكر يحاول إيجاد حلول متنوعة وغير نمطية للموقف المشكل الذي يواجهه.
- ومما سبق يتضح أن أسلوب حل المشكلات الابتكاري يركز على أمرين هما :
 - (1) تقديم صور للمشكلات مشابه لما هو واقع في الحياة ، وذلك لتعويد الطلاب على مواجهة مشكلات الحياة .
 - (2) إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل للحل أو المشكلة .

صنع القرارات وحل المشكلات

عوائق إتخاذ القرارات

عوائق اتخاذ القرار:

- قد تتخذ الإدارة قراراً بحل ما علماً بأن هذا الحل ليس هو الحل السليم.
- فما هو السبب الذي قد يمنع الإدارة من اتباع الحل السليم والأفضل؟
- هذا يرجع إلى أن هناك عوائق اتخاذ القرارات التي تجعل المنظمة لا تأخذ بالحل الأفضل ولكن على الأقل أحسن الحلول في ضوء الظروف الراهنة، وتنقسم هذه العوائق إلى:

✓ عوائق داخلية.

✓ عوائق خارجية.

العوائق الداخلية:

هي العوائق النابعة من داخل المنظمة، وقد تحد من اختيار الحل المناسب، وتتمثل فيما يلي:

✓ عوائق مالية مثل نقص في الأموال.

✓ عوائق بشرية (عدم قدرة الموظفين الفنية).

✓ عوائق فنية (ضرورة الاستعانة بالآلات فنية متقدمة).

وتحول هذه العوائق دون اختيار القرار الأنسب واللجوء إلى حل آخر يجنبها هذه المشاق، وإن كان هذا الحل لا يحقق الأهداف المطلوبة بشكل فعال.

العوائق الخارجية:

- تعد المنظمة خلية من خلايا المجتمع أي جزء من المجتمع.
- وبالتالي فإن قراراتها لابد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع، ومن ثم قد تعارض بعض وحداته اتخاذ أية قرارات قد تعود عليها بالأضرار.
- وأمثلة العوائق الخارجية: الدولة الرأي العام، المنافسين، المستهلكين، الموزعين.. إلخ.

مشكلات صناعة القرار:

هناك عدة مشاكل تواجه صناعة القرار منها:

- مدى أهلية صانع القرار العلمية والثقافية ودرجة إلمامه وتخصصه في المشكلة موضع القرار.
- نقص كفاءة العاملين والموظفين المسؤولين عن تنفيذ القرار.
- نزوع صانع القرار إلى تحقيق الأهداف الشخصية رغم عدم موافقتها مع أهداف المنظمة.

- عدم وضوح غايات وأهداف المنظمة.
- عدم فهم المرؤوسين أو من يعينهم القرار لمضمون القرار.
- عدم وفرة المعاونين الصالحين الذين يمكن الاسترشاد بهم
- السرعة وعدم التريث في إصدار القرارات.
- عدم توفر الحكمة والإبداع وروح المبادرة في اتخاذ القرارات.

المشاركة في صنع القرار:

- تنفيذ كثير من الدراسات أن مشاركة العاملين في صناعة القرارات يفيد في تحفيزهم للعمل على إنجاح القرار.
- وأفاد ستانجر Stanger في دراسة أجراها على 500 من نواب الرؤساء في 125 منشأة من أن المشاركة في اتخاذ القرارات ساهمت في إرضاء التنفيذيين ورفعت المعنويات ومستويات الربحية، إلا أنه كما للمشاركة إيجابيات فإن لها سلبيات. ولذا يجب علينا فحص إيجابيات وسلبيات المشاركة .

فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات:

- توثيق روابط الإخاء وزيادة الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.
- رفع المعنويات وتحسين مستويات الأداء.
- تتحسن نوعية القرارات بالمشاركة.
- إشعار الموظفين بأهميتهم.
- التعرف على المواهب القيادية وصقلها.
- منح المرؤوسين القدرة على التعبير عن أفكارهم والمساهمة بمقترحاتهم.
- إطلاع المرؤوسين على مشاكل المنشأة وأسباب إحداث التغييرات.

سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات:

- قد تكون المشاركة صورية.
- ظهور الرئيس وكأنه ضعيف الشخصية خصوصاً في الدول النامية.
- قد تؤدي إلى تعطيل الأمور.

طريقة التفكير:

- إذا أردت اتخاذ قرارات صحيحة عليك أن تخصص وقتاً للتفكير، وعدم الوقوع تحت الضغوط والطوارئ المستمرة.

العوائق التي تعترض التفكير:

- 1) التورط العاطفي، المشاكل العاطفية تؤثر سلباً في حكمك.
 - 2) القرب من القرار، سوف تحصل على قرار أفضل عندما تنظر إلى الموضوع من بعد.
 - 3) الافتقار إلى الوقت، قد تكون العجلة سبباً في رداءة قرارك.
 - 4) الضغط من الآخرين، توقعات الآخرين عنك قد تؤثر في قراراتك.
- مهما كان أسلوب إدارتك يجب أن تخضع قراراتك إلى مقدار معين من التفكير التحليلي.

• الطريقة الحدسية:

يرتكز الحدس أو الغريزة دائماً على الخبرة التي من خلالها تتخذ القرارات، لذا علينا تعزيز هذا الحدس بدلاً من قمعه، وهذا لا يعني حذف التفكير العقلاني أو تجاهله، فالذكاء أداة قوية استعملها لدعم حكمتك الفطرية.

• محاذير اتخاذ القرار:

1. لا للمجاملات في اتخاذ القرار.
2. لا للعواطف.
3. لا للتردد والتراجع.
4. لا للإذاعة والنشر (استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان).
5. لا للعجلة.

• هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات؟

• إذا أجبت على سبعة من الأسئلة التالية بإجابات صحيحة فأنت تملك الحد الأدنى لهذه القدرة وإذا لم تتمكن من ذلك فعليك أن تعمل على تنمية هذه القدرة وزيادة معرفتك الإدارية .

• أجب بنعم أو لا بينك وبين نفسك بصدق وتجرد:

- ✓ هل تبني قراراتك على معرفة تامة بالحقائق؟
- ✓ عندما تتردد في مسألة ما هل يظهر هذا التردد لمرووسيك؟
- ✓ هل تميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتك في كثير من الأحيان؟
- ✓ هل تتراجع كثيراً في قراراتك بعد اتخاذها وتقرر شيئاً آخر؟
- ✓ عندما تتخذ قراراً أو تشرع في اتخاذه هل يساورك الشك في صحته؟
- ✓ بعد أن تتخذ قراراً هل تتابعه لتتأكد من أن المسؤولين عن تنفيذه يعرفون ما هو مطلوب منهم؟
- ✓ هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل إذا اتخذت قراراً وكان خاطئاً؟
- ✓ عند تحمل أحد الموظفين مسؤولية تنفيذ أحد القرارات هل تخوله السلطة اللازمة للتنفيذ؟
- ✓ هل تميل إلى التعصب لرأيك أو تحيز لفكرة أو شخص ما عندما تتخذ بعض قراراتك؟
- ✓ هل تخشى المساءلة من المستوى الإداري الأعلى عندما يكون قرارك متعارضاً مع آراء بعض الرؤساء أو العاملين؟

صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (1)

مفهوم الأزمة:

يجري الخلط بين مفهوم الأزمة و غيرها لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم المختلفة وهي:

➤ الحدث Incident:

هي شئ حدث وانقضى أثره ، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر .

➤ الحادث Accident:

هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله.

➤ الصراع Conflict:

حدوث شئ يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب و لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام .

➤ الأزمة: Crisis:

عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .

و هذه الإيضاحات تقودنا لتعريف الأزمة ، و الذي أجمع عليه البعض بأنه حدث يتصف بالآتي :

- يقع فجأة دون توقع ، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً ، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته .
- يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه .
- يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية .
- يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع – حسب مستوي ونوع الأزمة - الخبرة الكافية لمواجهتها، و ربما كانت الخبرة غير كافية .

أبعاد الأزمة :

- أولاً : الأزمة تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات .
- ثانياً : قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة .
- ثالثاً : تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد .

المستهدفون للأزمات:

- غالبيتهم لديه معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها و المحلية.
- لديهم معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها المنظمات الأخرى.
- ليس لديهم القدرة على التفكير في أن تتعرض منظماتهم لنفس هذه الكوارث.
- يحاول هؤلاء المدبرون حماية أنفسهم و المنظمة التي ينتمون إليها بطريقة خاطئة.
- يروا أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المنظمة يعد إفشاء لأسرارها.
- أن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة لديها نقائص و عيوب.
- انتهاج الأساليب الدفاعية المتمثلة في المقولة : هذه الأزمة لا عهد لأحد بمثلها.
- إن المأساة تتلخص في أن هذه الأساليب الدفاعية تؤدي إلى مزيد من الأزمات ،، و كلما أمعن المدبرون في استخدام الأساليب الدفاعية كلما زاد تعقد الأزمة.

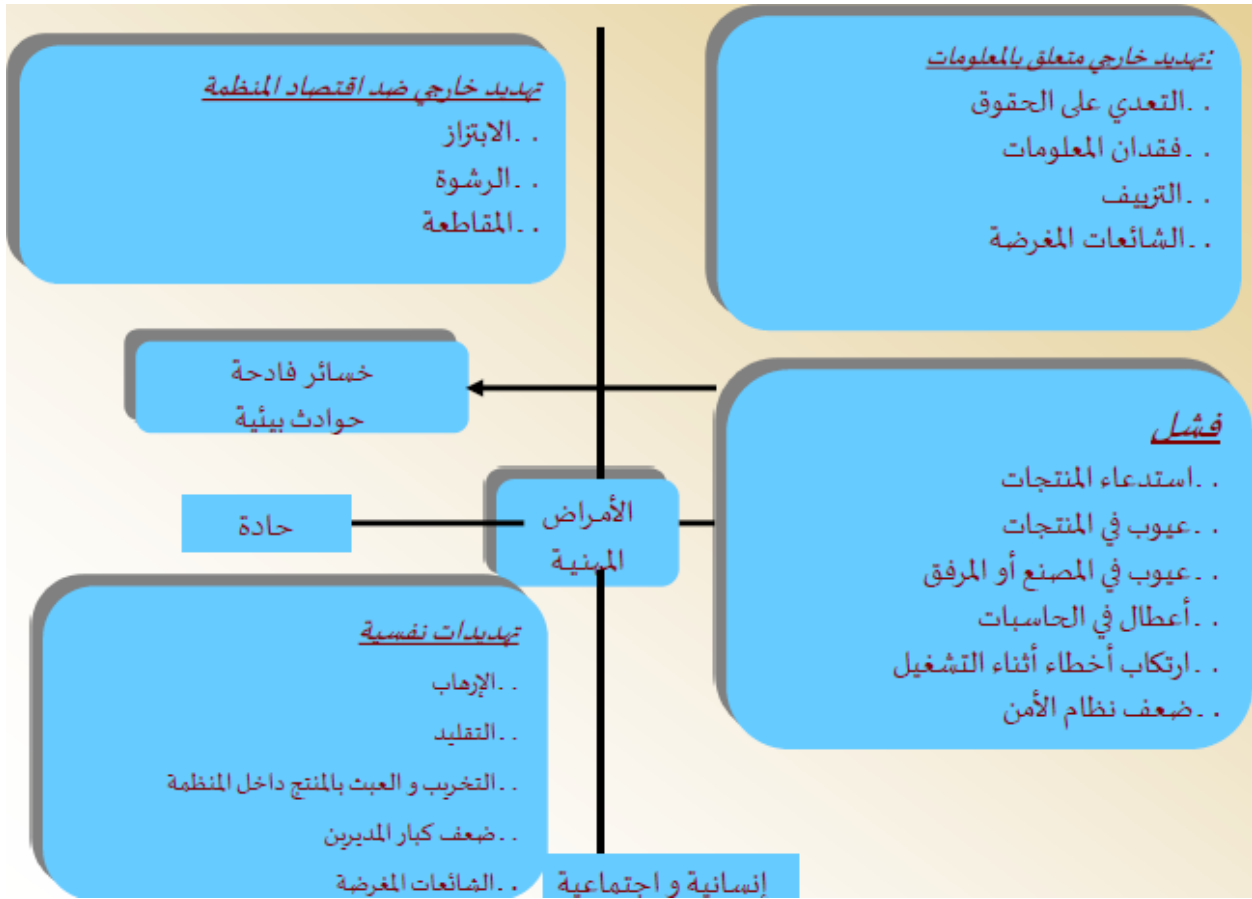
المستعدون للأزمات:

- لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم و العاملين بالمنظمة و المجتمع المحلي و البيئة المجاورة.
- مفهوم المسؤولية لديهم يعني أن الأفراد داخل و خارج المنظمة هم الذين يشعرون و يفكرون و يتصرفون.
- أنهم هم الذين يصنعون القرارات.
- لهم الحرية في الاختيار و أنهم إذا عايشوا واقعاً معيناً فهم راضون عنه.

سمات الافراد في المنظمات المتأزمة:

- لم يتعرضوا بما فيه الكفاية من الخبرات اللازمة للمواجهة.
- تم دفعهم دفعاً لموقع المسؤولية دون تهيئة أو تدريب كاف حيث يسيطر عليهم فكرة الاستغلال المناسب لعناصر العمل المادية و البشرية و المالية دون أية قيود.
- لا يعترفون بأي خطأ و ليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم.
- غير قادرين على الإحساس بالغير.
- ليس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية لانهماكهم في إدارة أزماتهم الشخصية المتمثلة في شعورهم بالإحباط و الاكتئاب.

تصنيف الأزمات:



المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات:

- أن الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي علي جذور الأزمة.
- الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول " إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ ".
- لا توجد أزماتان متشابهتان تماماً ، فكل أزمة لها طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى . لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات.
- بعض الأزمات تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر ، ولكن البعض الآخر ينفجر فجأة بدون سابق إنذار .
- بغض النظر عن مكان حدوث الأزمة في المنظمة فإن الأزمات عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في كل المنظمة.
- لا يجب النظر لجميع المواقف التي يحدث فيها نوعاً من الضغط على أنها أزمات فعلى سبيل المثال عندما تواجه المنظمة حالة من المنافسة الشديدة في السوق تصبح المنظمة في حالة ضغط ولكن مثل هذا الضغط لا يجب النظر إليه أو التعامل معه على أنه يمثل أزمة.
- أن حل أزمة معينة لايعني تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات في المستقبل فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت.
- تميل العديد من الظروف البيئية والتنظيمية والتي لا تبدو في طبيعتها مالية لأنها تأخذ شكل الضغوط المالية في الأزمات ومن هنا تظهر أهمية التشخيص في إدارة الأزمات.
- لا يجب النظر دائماً إلي الأزمة علي أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات اكثر قوة . فالأزمات يمكن ان تكون خبرة إيجابية لدي المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع ان تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوي والضعف في النظام الحالي.

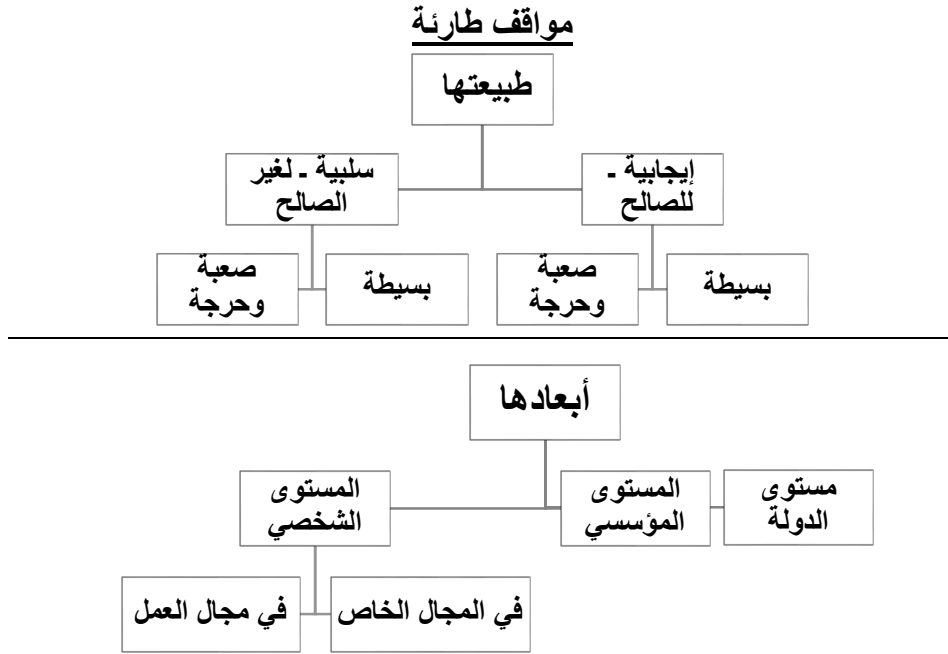
الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة:

- ليست بالضرورة أن تكون كل المواقف الطارئة “ أزمات أو كوارث “ ولكن هناك مواقف طارئة هي مكاسب أو فرص مواتية.
- لو تركت هذه المواقف بدون قرار حكيم انقلبت إلى أزمة أو كارثة . أو على الأقل ضاعت معها المكاسب و أصبحت خسائر و ذهبت معها الفرص و أصبحت فرصاً ضائعة.
- و يتوقف هذا أو ذلك على مهارة الإدارة و قدرتها على المواجهة و التصدي في الوقت الملائم للموقف ، و حساب المكاسب و الخسائر المالية المترتبة على كل موقف و غيرها من المخاطر المالية.
- “ الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات هي: الأداء الجيد و الوقت الملائم و التكلفة المناسبة “

صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (2)

الإدارة الفعالة للمواقف الطارئة Accommodation or Adjustment:

- التكلفة المناسبة Suitable Cost.
- الوقت الملائم Agreeable time.
- الأداء الجيد Good Performance.

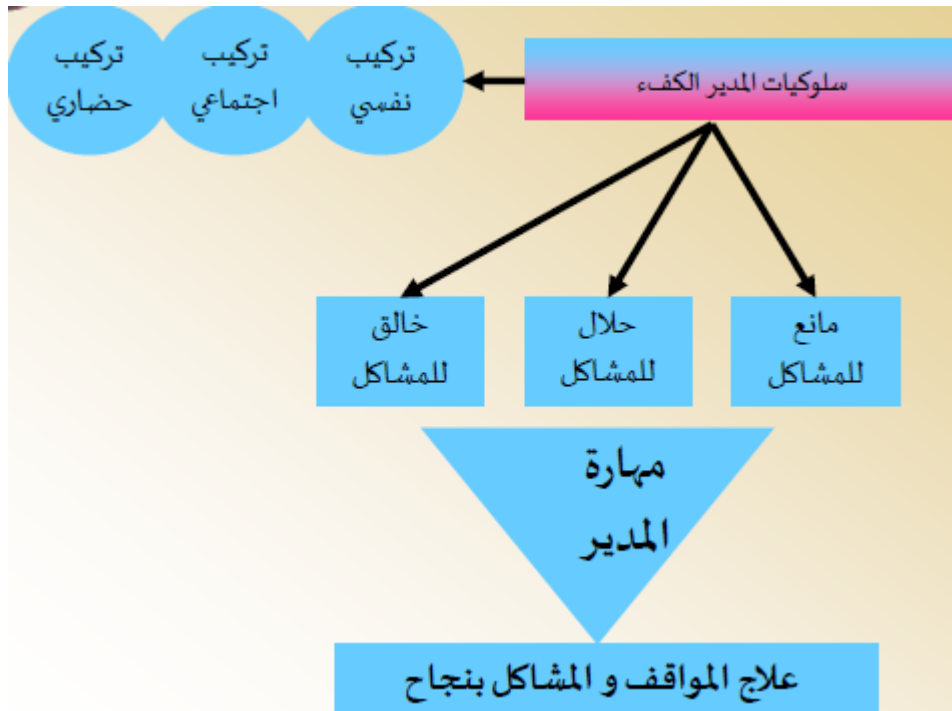


بعض ملامح المواقف الطارئة:

- موقف أو حادثة و غير متوقعة قد تهدد الحاضر أو المستقبل .
- موقف مفاجئ قد يهدد السمعة الشخصية أو القيادة الإدارية أو سمعة المؤسسة .
- تسبب الخوف و التردد أو الحيرة لدي صانعي و متخذي القرارات .
- موقف مفاجئ مصحوب بغيبية أو قلة أو عدم وضوح البيانات و الحقائق المتاحة .
- موقف مفاجئ مع ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات .

و يتوقف النجاح في معالجة المواقف الطارئة على:

- تحديد و تشخيص الموقف .
- تحليل الموقف .
- جمع البيانات الصحيحة عن الموقف .
- اختيار الحل الملائم .
- تقييم واع و صحيح لكل البدائل .
- متابعة تنفيذ الحل .
- إيجاد بدائل الحلول .



إدارة المواقف المفاجئة:

أ - الخلفية العلمية و الثقافية :

- العملية الإدارية بالمفهوم الحديث R.C.
- تحديد و إدارة القيم VALUES.
- البعد التكليفي
- أساليب التنبؤ و نظرية الاحتمالات.
- التكيف النفسي و ضبط الذات PSY. S. ADJ.
- استخدام الحاسوب .

ب - الأدوات :

- الاتصالات COMMUNICATION.
- تنمية الوسائل الاتصالية MED. D.
- توفير حجم معلومات INF. PRO.
- استراتيجية الاتصال COMM. STR. سواء في الداخل أو مع الخارج .

ج - كفاءة المواجهة :

- إجراءات مواجهة الموقف .
- قدرة - مهارة - شجاعة - انضباط .
- جمع الجهود - السيطرة - التوقع - القرار .

مفهوم الثقافة التنظيمية:

“الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة و العقائد و الفنون و الأخلاق و التقاليد ، و كل القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع“

الإطار الفكري للثقافة التنظيمية:

- الثقافة ككل مركب
- الثقافة متكاملة
- الثقافة خاصة إنسانية اجتماعية
- الثقافة متصلة
- الثقافة تكتسب
- الثقافة متغيرة و متطورة
- الثقافة تراكمية
- الثقافة سريعة التكيف
- الثقافة تواجه الصراع

كيفية بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات:

- تقدير المخاطر والإعداد للأزمة.
- حصر تاريخي ومسح جغرافي واستقصاء للأزمات المحتملة.
- تحليل تنظيمي للهيكل الإداري ، وتقسيم العمل.
- التقييم.

المستويات الأربع لإدارة الأزمات:

- إدارة الاستجابة.
- إدارة موقف.
- إدارة مخاطر.
- إدارة المعرفة.

صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (3)

الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة:

الأسلوب الأول : تغيير العادات:

- مقابلة العملاء المستهدفين .
- مطالبة العاملين بالتصرف كعملاء ، لخوض التجربة من وجهة نظر العميل .
- التدريب بالدوران بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة والاضطلاع بالمسؤولية الكاملة عن العمل والبقاء في كل وظيفة وقتاً كافياً للتعرف علي كافة تفاصيلها.
- تبادل النذب والإعارة و الخبرات فيما بينهم يؤكد الارتقاء المستهدف .
- صياغة قواعد رسمية تجتذب أي سلوك ابتكاري وتدعيمة وتحميه وتحتفي به.
- إقامة المسابقات لتشجيع السلوك الذي تريد الرئاسة انتشاره .
- عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع برؤياهم لتحديد التغييرات الهامة في استراتيجية المؤسسة والالتزام بتنفيذها.
- إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية ، أو إدخال تكنولوجيا جديدة مما يؤدي باستمرار إلي تغيير تجارب العاملين.

الأسلوب الثاني : مس شغاف القلوب:

- العمل علي تجميع العاملين حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والأمال والأحلام .
- الاحتفال بالنجاح من خلال مناسبات عادية وتلقائية تكرم إنجازات الأفراد ، والمجموعات ، والمؤسسة ككل وهذا الاحتفال يعزز الثقافة التي يريد القادة غرسها.
- تشجيع الابتكارات واستغلال الابتكارات التي تفشل كفرص لتحسين الأداء ، وليس كمناسبات للتوبيخ والعقاب.
- تحسين نوعية ظروف العمل لكي يدرك العاملون أن رئاسة المؤسسة تكن لهم كل تقدير .
- تعزيز الالتزامات العاطفية التي يريدها القادة مثل الإحساس بروح الفريق والالتزام بخدمة العميل.
- غرس علاقات قوية جديدة بين جماعات العاملين علي أساس الثقة والتعاون والمشاركة في المسؤولية عن تحقيق النتائج .
- نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات والعداءات بينهم.

الأسلوب الثالث : تغيير الثقافة (استمالة العقول - منطقي):

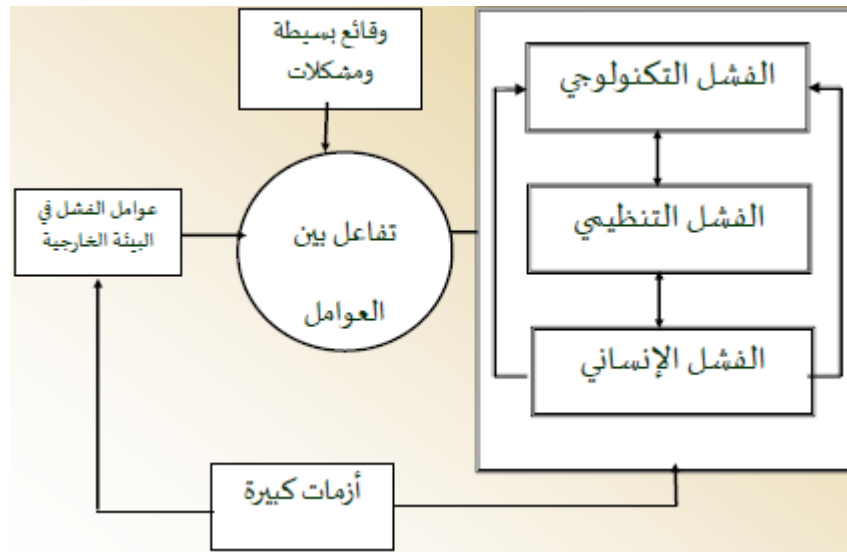
- تحديد العاملين والقادة للافتراضات الضمنية التي تشكل نظامهم أو مؤسستهم ، ثم بحث الافتراضات التي تحتاج إلي تغيير.
- إجراء مقارنة بين أداء مختلف المؤسسات للتخلي عن النماذج العقلية البالية وذلك بترك الوسائل القديمة لإنجاز العمل .
- القيام بزيارات للمواقع لإعطاء العاملين فرصة رؤية المؤسسات التي تجسد الثقافة والسلوك والنتائج التي يريدها القادة ، وهذا يساعدهم في التخلي عن نماذجهم العقلية القديمة واستبدالها بأخري جديدة.
- تغيير عقول العاملين بمساعدتهم علي تعلم أشياء جديدة معاً في مجموعات ، وهذه المجموعات هي التي تحدد احتياجات التعليم صوراً كلامية عن المستقبل الذي يسعون إلي بلوغه ، وتكوين صورة جماعية لما تهدف المؤسسة إلي تحقيقه .
- صياغة قيم ومعتقدات ومبادئ للمؤسسة تزود العاملين بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم في مكان العمل .
- استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفر للعاملين خطوطاً إرشادية تساعدهم علي التكيف مع الثقافة الجديدة.

الأزمات التنظيمية:

- تعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية منظمة. فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات.
- " إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت".
- فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها. فالأزمات يمكن ان تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

لماذا تحدث الأزمات التنظيمية؟ وما هي خصائصها؟

- **العوامل الداخلية:** - عوامل تكنولوجية - عوامل تنظيمية - عوامل إنسانية
- **عوامل خارجية محيطة بالمنظمة:** - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - سياسية..... الخ

**خصائص الأزمات التنظيمية:**

- أن الأزمات التنظيمية هي أحداث تهدد - عادة - الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة .
- تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمالات صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير علي جميع الأطراف عند حدوثها .
- عادة وقبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة تنبئ عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر عن الأزمة.
- تأخذ الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة
- لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلاً عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقاً جداً .
- وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية علي المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها (مثل الحكومة - وسائل الإعلام - الرأي العام .. إلخ) .
- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء خسائر مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية .. إلخ
- تؤثر الأزمة عند حدوثها علي العديد من الأطراف (موظفين - عملاء - هيئات حكومية ... إلخ) وينعكس اشتراك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف .
- تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبياً قد تصل إلي عدة سنوات لإمكانيات الرجوع إلي الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه .

صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (4)

الآثار المتوقعة للأزمات على السلوك التنظيمي:

- انخفاض درجة التكامل قبل حدوث و زيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المنظمة في أن تتبع سلوكاً يسمى بالسلوك الإنسحابي علي ترك المنظمة.
- زيادة وتقوية أية صراعات Conflicts كانت موجودة قبل حدوث الأزمة.
- خفض قنوات الاتصال والمستخدمه ونقص المعلومات.
- تقلص السلطة Authority Contraction في المنظمة و خفض عدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلي التدرج التنظيمي.
- زيادة الضغط الواقع علي الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد .
- نتيجة لزيادة الضغط علي وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل علي انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك .
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلي أضيق حد ممكن .
- زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية (حزبية) Factionalism أو حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد او ما يسمى بصراع الدور Conflict Role .
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلي أضيق حد ممكن .
- من ناحية أخرى فإن تعديل معايير المنظمة يمكن أن يترتب عليه زيادة الصراع الداخلي في المنظمة أو حدوث انسحاب من المهام التنظيمية.

خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- قدرة المنظمة على المواجهة السريعة.
- مدي إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة.
- استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة.
- مدي كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة.
- قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة.
- مدي إدراك و تفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة بالمنظمة.

عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- تحديد و تقييم المخاطر.
- تحديد الإمكانيات و الموارد المتاحة.
- وضع خطط الطوارئ.
- وضع السياسات و النظم و الإجراءات لمواجهة الأزمة.
- تدريب الأفراد و المجموعات.
- تقييم عملية الاستعداد.

العلاقة بين الاستعداد لمواجهة الأزمات و بعض المتغيرات الأخرى:**بعض الدراسات تقول :**

- المجهودات التي تبذل في مجال إدارة الأزمة.
- مدي الاهتمام بالسلامة و الصحة المهنية.
- مدي توافر خطط الطوارئ لمواجهة الأزمة.
- مدي الاهتمام بسلامة و أمان العاملين.
- مدي ملاءمة قنوات الاتصال أثناء الأزمة.
- مدي الاهتمام بالآثار الاجتماعية للأزمة.
- تدريب العاملين على إجراءات الطوارئ.
- تقييم عملية الاستعداد.
- إشباع الحاجات المعنوية للعاملين.
- مدي كفاية أدوات الأمان.

والبعض الآخر تقول :

- حجم المنظمة.
- الخبرة السابقة للمنظمة بالأزمة.
- المستوي التنظيمي لمديري المنظمة.

مبررات قيام المنظمات بالاستعداد لمواجهة الأزمة:

- مبررات معنوية.
- مبررات اقتصادية.
- مبررات تحسين الصورة الذهنية للمنظمات لدي الجمهور.

اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة:

- النظر إلى منظماتهم على أنها ليست نظاماً إنتاجية فقط و لكن أيضاً على أنها نظم محتملة التدمير ، و يجب عليهم الاستعداد ليس فقط لمناقشة قضايا النجاح و النمو و التميز ، و لكن أيضاً لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة و الفساد و الانهيار و الأعطال و الانتهاء.
- التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمة ، فهم يؤيدون إعداد خطط الطوارئ ، و يدعمون الاستثمار في تدريب الأفراد على مواجهة الأزمة بكفاءة ، و يعملون على توفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة و تخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها .
- عدم اعتبار أن تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة يمثل تكلفة لا تبرر العائد المتوقع منه ، بل ينظرون إليه على أنه وسيلة ضرورية لضمان صلاحية منتجاتهم و أنظمتهم الإنتاجية و الخدمية ، و الحصول على ميزات تنافسية ، و مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة.
- يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مبدأ رئيسياً لدي مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة ، فهم أكثر قدرة على مواجهة القلق الشديد الناجم عن الأزمة ، و التصرف بحزم لمواجهةتها ، كما يتوافر لديهم الإدراك و القدرة على تحمل المسؤولية أخلاقياً و عاطفياً تجاه أنفسهم ، و عاملهم ، و شركائهم في العمل و البيئة المحيطة بهم .
- يبذل مديرو المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة قصارى جهدهم و إمكانياتهم لتخفيض احتمالية وقوع الأزمة و تقليل أثارها التدميرية عندما تقع بالإضافة إلى التحسين لقدرات المنظمة في الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التعلم و استخلاص الدروس المستفادة و في ضوء الخبرات المكتسبة من التعامل مع الأزمة السابقة.

مفهوم إدارة الأزمات:

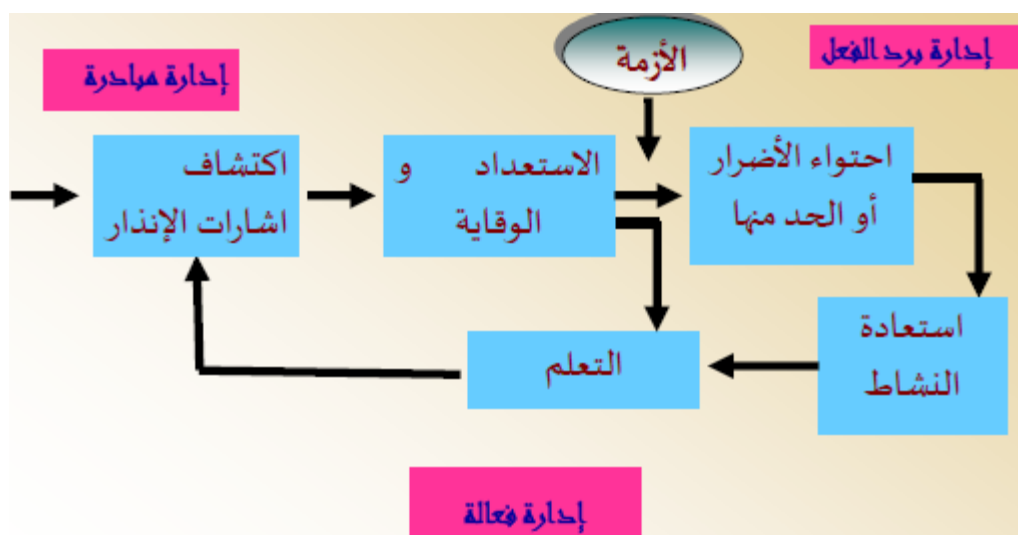
" اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي ، لحل مشاكل سببتها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب آخر ، وإما بتراكم آثار سلبيات البيروقراطية والإهمال ، مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث "

مراحل اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات:

- مرحلة التخطيط. - مرحلة التنظيم. - مرحلة التوجيه. - مرحلة السيطرة.

قضايا إدارة الأزمة:

- بناء قدرات المنظمة لتحدي الأزمات والكوارث.
- من شارك في التخطيط يشارك في التنفيذ ويمثل هذا ادني درجات الولاء وتأكيـد الفعالية .
- تزايد المصاعب والتهديدات التي توجهها المنظمات طبقا المتوالية هندسية بينما القادرون علي مواجهتها يتزايدون طبقا لمتوالية عددية ، مما يسبب فجوة قيادية إدارية.
- يؤدي بطء الخروج من الأزمة إلي دعر المتضررين وفقد مصداقية المستثمرين.
- التكلفة العالية لمزيج الأمان المتكامل من الإعداد العلمي والاستعداد المستمر الفعال والاستجابة السريعة واستعادة الأوضاع إلي افضل مما كانت عليه.
- غياب تواصل الثقافة الوقائية الشاملة أزمة ونكسة التنمية المتواصلة مصيبة .

مراحل إدارة الأزمة

صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (5)

إدارة الأزمات :منهج موقفي:

- هي منهج إداري يبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية للمنظمة لتوقع الأزمات بأشكالها و أحجامها وأوقات حدوثها ، ومجالات وقوعها ، ووضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة ، و ذلك من خلال فحص و تشخيص مواطن الضعف ويؤر الاحتكاك و وضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسبا لانفجارها .
- هي منهج إداري تستخدمه المنظمة لوضع الخطوات و الترتيبات و الاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حدثت الأزمة .
- هي فريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات و إدارات معنية بالاستعداد و التخطيط و التحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها . بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل و المشاركة و الاستعانة بما يراه مطلوبا من دعم و مساعدات و تدخلات إذا ما حدثت الأزمة .
- هي الإدارة الفعلية للأزمة و التعامل معها بعد وقوعها ، فهي أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم و التكوين و طريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمة حيث تختلف فيه طريقة و أسلوب الاتصالات و القيادة و توزيع المهام و الأدوار ، ومراكز اتخاذ القرار فهي منهج موقفي يخصص ظروف و وقت حدوث الأزمة فقط .
- تمثل إدارة الأزمات مجموعة المعارف و الاستعدادات التي تدور حول الضغوط و تقلل من انهيار النظام الذي يتعرض له الفرد و الجماعة و المنظمة في المواقف المفاجئة و الأحداث السيئة غير المتوقعة .
- هي أسلوب يبني على التنبؤ الجيد و تحديد الأدوار و المهام و التحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة و يختص بمعالجة هذا الظرف الطارئ الذي يتسم بالضغوط و سرعة الحركة و توالي الأحداث و تداعي الخسائر و انهيار النظام و تهديد أهدافه الأصلية التي وجد من أجل تحقيقها .

مواقف إدارة الأزمات كمنهج موقفي:

الموقف الأول : “الإدارة الغائبة”:

الذي يمثل الجهل التام بالمضمون و الأسباب و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

الموقف الثاني : “الإدارة السلبية”:

الذي يمثل توقع الأزمة و عدم الاستعداد لها إطلاقا ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

الموقف الثالث : “الإدارة الفاشلة”:

الذي يمثل توقع الأزمة و التراخي في الاستعداد لها ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

الموقف الرابع : “ الإدارة المحاولة”:

الذي يمثل توقع الأزمة و الاستعداد لها و لكن إمكانيات الإدارة محدودة ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

الموقف الخامس : “الإدارة الناجحة”:

الذي يمثل التخطيط لمواجهة الأزمة و النجاح في التعامل معها ، و توصيف الموقف قبل و أثناء الأزمة .

الموقف السادس : “الإدارة الفعالة”:

الذي يمثل التنبؤ بالأزمة و التخطيط لها ، و منع حدوثها و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة ..

مبادئ يجب أن يراعيها المدير في إدارة الأزمات:

- إن إدارة الأزمات تقع تحت عباءة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في المنظمة ولا يقصد بذلك أن الأزمات تهدد الأهداف الاستراتيجية في المنظمة وإن كانت هذه هي وجهة النظر الضيقة أو التقليدية بل يجب أن نفهم كذلك أن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة من شأنه هو أيضا أن يؤثر علي الأزمات سواء في حدوثها أو عند التعامل معها .
- يجب أن يتم عمل التأهيل والتدريب الكافيين من الناحية البدنية والنفسية لمديري الأزمات لمواجهة الأعباء التي سوف تطرحها الأزمة عند حدوثها.
- إن إدارة الأزمات تقوم علي أساس التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار السابقة لحدوث الأزمة واستبعاد عبارة (إن ذلك لا يمكن أن يحدث لنا).
- القدرة علي عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملاءمة القرارات لجميع جوانب الموقف . فالقرارات السريعة وغير الملاءمة قد تكون أسوأ من عدم اتخاذ أي قرار مطلقا.
- الاعتقاد بأن النجاح لا يولد أزمات يمكن أن يؤدي مثل هذا الاعتقاد إلي خلق نوع الرضاء وبيئة لا تلقي أي اهتمام لإشارات الإنذار المبكر عن الأزمات . فالمنظمات عادة تأخذ وقتا أطول في ظل فترات الرواج لكي تدرك أن هناك أزمة .
- الأزمات مثل النار يمكن أن تحرق كل أو جزء من المنظمة ويصبح الهدف الأساسي هو إطفاء تلك النيران . **لذلك فإن مواجهة الأزمة تتم هنا علي جانبين ، الأول من أجل التحكم في الأزمة (اتجاه قصير الأجل) ، والثاني من أجل إزالة جذور الأزمة (اتجاه طويل الأجل) .**
- يجب أن يقتنع المديرين القائمين علي مواجهة الأزمات أن القضاء علي الأزمات عبارة يسهل قولها ولكن يصعب فعلها فالإدارة الناجحة هي القدرة على القضاء على الأزمة بحد أدنى من الخسائر حتى لا ينطبق عليهم قول العائد من الحرب (لقد فزنا في الحرب ولكن إبني لم يرجع معي) .
- حتى يستطيع متخذ القرارات كبح جماح الأزمات يجب عليهم مقاومة عمليات الإنكار لوجود الأزمات. فالإنكار يمثل عادة رد الفعل الأول للأزمات والذي من شأنه أن يزيد الموقف خطورة.
- ضرورة البعد عن ردود الأفعال الدفاعية والبحث عن المصادر الداخلية والخارجية والتي تستطيع أن تعطي وجهات نظر بناءه وموضوعية. فهذا هو وقت الحاجة لأعين وأذان مفتوحة .
- ضرورة إعادة النظر في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة كل فترة . فالافتراضات غير الدقيقة أو غير الواقعية حول البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن تكون سببا لإطلاق سلسلة من الأزمات .
- يجب أن يتم تقييم الأداء في التعامل مع الأزمة بعد انتهاء الأزمة مباشرة حيث تكون الأحداث عالقة في الأذهان.
- التأكد من وجود خطط كافية لمواجهة الأزمات في المستقبل. فالمنظمة التي ليس لديها هذا الاستعداد تصبح كقلعة من الرمال علي شاطئ البحر تضربها الأمواج من كل مكان.

خطوات التعامل مع الأزمة:

- 1- تجميع الحقائق.
- 2- التحليل.
- 3- السيطرة على الأضرار.
- 4- الاتصالات.

طبيعة أسوأ سيناريو ممكن الحدوث:

- وقوع حدث لم تخطط المنظمة لمواجهته بشكل كاف نظرا لأن احتمال حدوثه ضعيف جدا.
- يقع هذا الحدث في أسوأ وقت ، و في أسوأ موقع محتمل.
- سيناريو يشمل محفظة من الأزمات لم تفكر فيها المنظمة أو استبعادها و أكثر من ذلك فإنها تشمل مجموعة من الأنشطة اللازمة لمواجهة الأزمات التي تجلب المتاعب على المنظمة.
- سيناريو يعني فشل المنظمة في التقاط الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة . و في بعض الحالات قد يتم تجاهل هذه الإشارات عمدا.
- قد يشمل أسوأ سيناريو خلق نظم إنذار مبكر خاطئة تعطي قراءات مضللة سواء كانت إيجابية أم سلبية أو تعطي وهما خادعا بالحماية.
- يتضمن الاستعداد الخاطئ أو الوقاية غير الصحيحة أو عدم فعالية احتواء الأضرار و عدم النجاح في استعادة النشاط.
- يتضمن تحليلا خاطئا للمخاطر فيما يتعلق بكيفية فشل التكنولوجيا الرئيسية.
- يقلل أسوأ سيناريو بصفة عامة من دور العوامل الإنسانية في أي أزمة كبرى.
- سيناريو يتضمن صحة اتهامات أعداء المنظمة.
- يتضمن عدم بذل أي مجهودات لمنع الأزمة الوشيكة و على العكس من ذلك فعند تلقي أول معلومات عن الأزمة كان رد فعل الشركة يتسم بالخطورة و اتخاذ موقف دفاعي و إنكار أي مسؤولية بشأن ما وقع.
- يطلق سلسلة من التفاعلات لأزمات لاحقة فإذا كانت إشارات الأزمة الأولى تشير إلى تخريب أو تواطؤ فإن الأزمات التالية تكون في شكل تعويضات أو غرامات مالية ضخمة.

طبيعة أفضل سيناريو ممكن الحدوث:

- المنظمة مستعدة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات ، وتوجد لديها خطط للأزمات و إجراءات تم التدريب عليها.
- تكون الأطراف المعنية على معرفة وثقة كاملة بالدور المطلوب منها بالإضافة إلى ذلك توجد بدائل احتياطية في حالة غياب بعض الأطراف الهامة.
- تكون لدي المنظمة الوسائل المتخصصة في اكتشاف و تسجيل و إرسال الإشارات عن الأزمات الوشيكة الوقوع.
- أن وسائل احتواء الأضرار قد تم تجربتها و جاهزة للعمل بما في ذلك وجود تسهيلات احتياطية و إمدادات و أفراد جاهزين للتعامل مع الطوارئ.
- تكون المنظمة قد حددت الموارد اللازمة لاستعادة النشاط لوحدات الخدمات الرئيسية . كما تكون المعلومات المتاحة عن الأزمات التي حدثت منذ فترة غير بعيدة أو الأزمات التي كانت على وشك الوقوع قد تم الاستفادة منها في تحسين نظم إدارة الأزمات.

أفضل سيناريو	أسوأ سيناريو		
- هناك استعدادات لأزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات	- تقع الأزمة التي أستبعد وقوع حدوثها أو التي كانت الاستعدادات الخاصة بها أقل ما يمكن. - تقع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة.	- أنواع الأزمات - أنواع وسائل الوقاية	الأنواع
- تم اكتشاف إشارات الإنذار و تسجيلها و إبلاغها . - احتواء الأضرار . - وجود تسهيلات و مهمات احتياطية . - التعلم يقوي القدرات في مجال إدارة الأزمات .	- حجب إشارات الإنذار . - عدم فعالية وسائل احتواء الضرر . - الفشل في استعادة النشاط. - عدم استخلاص أي دروس .	- الإنذار المبكر - الوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم	المراحل
- وجود برامج محددة . - وجود شبكات معلومات مفتوحة. - الإمكانيات تزيد على الحدود الدنيا المعيارية . - الثقافة تساعد إدارة الأزمات .	- تحليل خاطئ للمخاطر . - استبعاد العوامل الإنسانية - حدوث الأزمة في أسوأ مكان وزمان - انهيار خطوط الاتصالات	- أنواع التكنولوجيا الرئيسية - الأساس التنظيمي - العوامل الثقافية - الثقافة التنظيمية - العوامل العاطفية	النظم
- تكون الأطراف الرئيسية محاطة علما بتطورات الأحداث و تقوم بالدور المطلوب منها . - بطلان اتهامات الأعداء .	- وقوع ضحايا من الأطراف البريئة . - ثبوت صحة اتهامات الأعداء	- الداخلية - الخارجية	الأطراف المعنية

أسباب تكوين فريق العمل:

- الأمان - الصداقة - الدعم - التقدير - إنجاز الأهداف المشتركة

يعتمد بناء فريق العمل الفعال بالمنظمة على وجود مجموعة من القدرات أهمها :

- المرونة - قبول التحدي - حرية تبادل المعلومات
- الموضوعية - تدعيم الزملاء - تقدير العمل الجماعي

أساسيات فعالية الفريق:

- الاستماع الجيد - التوجيه والإرشاد - فهم ديناميكية العمل
- فهم أساليب تحسين العمل - إدارة الاجتماعات - حل الصراعات

عوامل تنمية وتحقيق روح الفريق:

- المحافظة على صغر حجم المجموعات
- المحافظة على المشاركة وتبادل المعلومات
- تشجيع المنافسة مع المجموعات الأخرى
- وضع في الاعتبار الفروق الفردية
- إيجاد فرصا للتفاعل بين أفراد الفريق
- تجنب الصراع داخل المجموعة
- المحافظة على هيكل المجموعة
- معاملة المجموعة كفريق واحد

خصائص الفريق الفعال:

- الأهداف
- الدور
- إرجاع الأثر
- الإستراتيجية
- المهام والواجبات
- العلاقات
- الأعضاء

اعمل و لا تعمل عند إدارة فرق العمل:

- حدد الاتجاه وزود الآخرين بالإرشادات.
- ساعد الآخرين على تخطيط عملهم.
- قدم المساعدة عند الحاجة إليها.
- شجع فريق العمل والأفراد على حل مشاكلهم .
- اسمح لأفراد الفريق بتحمل المسؤولية عن أدايتهم .
- أعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق.
- لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم بتفاصيل أعمالهم.
- لا تدع احترام الذات والاعتداد بالنفس لدي الفريق.
- لا تصدر أوامر.
- لا تحل كافة المشاكل و لا تعطي كل الإجابات .
- لا تقم نفسك في علاقات الآخرين بعضهم ببعض.
- لا تلعب دور القاضي أو هيئة التحكيم في أداء الفريق.
- لا تحرم الآخرين اعتزازهم بأنفسهم .
- لا تستأثر بحق الاعتراض في كافة المسائل.

أعضاء فريق إدارة الأزمة:

- أخصائي قانوني .
- أخصائي في العلاقات العامة
- أخصائي في الاتصالات السلوكية و اللاسلوكية
- أخصائي مالي
- أخصائي في الشؤون العامة
- رئيس المؤسسة أو من يمثله

مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

- جمع الحقائق
- إعداد السيناريوهات
- إبلاغ الرسالة

صنع القرارات وحل المشكلات . أساليب حل المشكلات

أساليب حل المشكلات:

- 1- العصف الذهني (Brainstorming).
- 2- تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT Analysis).
- 3- تقدير المخاطر (Risk Assessments).
- 4- المخططات البيانية (Flowcharts).
- 5- ماذا لو...؟ (What if...؟).
- 6- الخرائط الذهنية (Mind maps).
- 7- تحليل القوى المؤثرة (Forces Acting Analysis).
- 8- الخطوط الزمنية (Time Lines).
- 9- تحليل التكلفة والعائد (Cost – Benefit Analysis).

1- العصف الذهني:

هناك عدد من التعاريف للعصف الذهني يمكن أن نذكر منها مايلي:

- العصف الذهني هو عملية توليد أفكار جديدة.
- العصف الذهني هو أسلوب أشبه بالمؤتمر الذي من خلاله تحاول مجموعة أفراد إيجاد حلاً لمشكلة معينة عن طريق جمع كل الأفكار التلقائية لأفراد المجموعة.
- العصف الذهني هو استخدام مجموعة قوانين وأساليب تشجع وتطلق أفكار جديدة ما كان لها إن توجد تحت الظروف العادية.
- فالعصف الذهني يساعد الوصول إلى أفكار جديدة وليس ذلك فحسب ولكن أيضاً بأقل جهد فهو يسهل توليد الأفكار الجديدة. كما انه طريقة مجربة وناجحة.

فوائد العصف الذهني:

ويمكن أن نذكر بعض فوائد العصف الذهني للفرد والمؤسسة التي يعمل بها فيما يلي:

- تقليل الصراعات والخلافات بين زملاء العمل
- تعزيز الترقى الوظيفي.
- علاقات عمل جيدة بين الزملاء.
- بيئة عمل أفضل.
- منتجات وخدمات جديدة للمؤسسة.
- أسواق جديدة للمؤسسة.
- منتجات وخدمات أفضل للمؤسسة.
- إدارة أفضل للمؤسسة.

كيف يتم تنفيذ جلسة العصف الذهني؟

(1) يتم جمع مجموعة أشخاص (من ٤ إلى ١٥ شخصاً) في غرفة واحدة.

يقوم أحد أعضاء المجموعة بعمل المنسق حيث يقدم الهدف من جلسة العصف الذهني ويوضح بشكل عام القوانين التي ستتبع أثناء الجلسة. ويقوم المنسق بالتأكد من أن الجلسة تنفذ وفقاً للقوانين وأن كل عضو من أفراد المجموعة يجد فرصته في المشاركة.

(2) يتم في البداية عمل تهيئة للمشاركين في جلسة العصف الذهني وإيجاد الوضع النفسي والذهني المساعد على المشاركة بحماس في الجلسة. ويمكن البدء في الموضوع بمناقشة موضوع مختلف تماماً عن موضوع الجلسة الرئيسي في البداية كتمهيد لعملية العصف الذهني.

(3) يقوم بعد ذلك منسق الجلسة بتحديد الهدف من الجلسة ومن ثم يبدأ الجميع في الإعلان عن أفكارهم حيث يتم تسجيلها لتحليلها في وقت لاحق.

2- تحليل نقاط القوة والضعف:

كلمة SWOT مكونة من الأحرف الأولى للكلمات التالية :

- نقاط الضعف Weaknesses

- نقاط القوة Strengths

- المهددات Threats

- الفرص Opportunities

وأصبحت هذه الكلمة (SWOT) تدل على طريقة لتقييم كيفية حل مشكلة ما ومن ثم تحسين طريقة الحل.

كيف نستخدم SWOT ANALYSIS :**(1) أبدأ بالتركيز على طريقتك في الحل:**

- ما هي نقاط القوة (Strengths) فيما قمت به . ما هي الأشياء التي نفذت بطريقة جيدة ؟ وما هي الأساليب التي يمكنك استخدامها مرة أخرى.
- ما هي نقاط الضعف (Weaknesses) فيما قمت به. ما هي الأشياء التي لم يكن تنفيذها جيداً ؟ ما هي الأشياء التي ستقوم بفعالها بطريقة مختلفة المرة القادمة.

(2) الآن أنظر بطريقة أشمل أخذاً في الاعتبار المؤثرات الخارجية:

- ما هي الفرص (Opportunities) المتاحة للتعرف على المشكلات وحلها في المستقبل ؟، كيف يمكنك استغلال هذه الفرص بأكثر قدر ممكن ؟.
- ما هي التهديدات (Threats) التي تعترض نشاطك في حل المشكلات ؟ ماذا يمكن أن يحدث بطريقة غير صحيحة ؟ ما الذي يجب أن تأخذ حذرك منه ؟.

<ul style="list-style-type: none"> ■ إننا نحمل معًا بطريقة ممتازة كفريق. ■ لقد توصلنا إلى حلول كثيرة. ■ استطعنا التوصل إلى اتفاق حول ما سنقبله. 	<p>نقاط القوة (Strengths)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ أحيانًا نتسرع في التوصل إلى الحلول. ■ توقفنا ولم نستطع المضي قدمًا عند مرحلة حرجية في عملية التوصل إلى حل. 	<p>نقاط الضعف (Weaknesses)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ يمكننا أن نجتمع مرة أخرى كفريق. ■ يمكننا إضافة شخص آخر إلى قرار حول أي الخيارات تأخذ بها. ■ المرة القادمة سنأكد من أن يكون لنا وقت كاف لمناقشة المشكلة بشكل أفضل. 	<p>الفرص (Opportunities)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ قد لا نحصل على الموارد المطلوبة للعمل والتي تم الاتفاق عليها. ■ العلاقة مع فريق آخر يشارك في حل المشكلة ليست جيدة. ■ أننا نتوقع مواجهة مشاكل إضافية وقد توقف عملنا. 	<p>المهددات (Threats)</p>

3- تقدير المخاطر:

تقدير المخاطر طريقة مهمة لمقارنة وتقويم واختيار الخيار المناسب لحل مشكلة ما فكل خيار له مخاطر **تُشمل:**

- مخاطر تتعلق بالموارد (المال أو الوقت.....الخ).
- مخاطر تتعلق بالصحة والسلامة.
- مخاطر تتعلق بتأثيرات سلبية على أنشطة أخرى.

كيف تستخدم طريقة تقدير المخاطر:

تقدير المخاطر يتضمن خمس خطوات كالتالي:

- (1) التعرف على كل المخاطر المحتملة لخيار ما بما في ذلك تلك المتعلقة بالصحة والسلامة والتكلفة والوقت..... الخ. ويتم هذا عن طريق العصف الذهني أو التحدث إلى أشخاص آخرينالخ.
- (2) حدد ماذا أو من سيتعرض للخطوة ، زملاء في العمل ، أشخاص آخرين ، معداتالخ.
- (3) خذ في الاعتبار حجم المخاطر :
 - ✓ ما احتمال حدوثها؟
 - ✓ ما مدى خطورتها إذا حدثت؟
- (4) حدد ما ذا عليك أن تفعل لتقليل المخاطر ، ما هي الاحتياطات التي يمكن اتخاذها لتقليل تأثيرها ؟
- (5) قم بتقييم درجة المخاطر عن طريق الأسئلة التالية :
 - ✓ هل تعرفت على كل المخاطر المهمة ؟
 - ✓ ما مدى فعالية الاحتياطات التي تم اتخاذها ؟
 - ✓ كم من الوقت والجهد والمال ستتطلبه الاحتياطات؟

ملاحظة:

الدكتور اكتفى بشرح اول 3 اساليب لحل المشكلات اما بقية الأساليب مو معنا.

صنع القرارات وحل المشكلات . القبعات الست

طريقة التفكير بالقبعات الست:

هي استراتيجية للتفكير للطبيب البريطاني (إدوارد دي بونو) والذي استفاد من معلوماته الطبية عن المخ في تحليل أنماط التفكير عند الإنسان. وخلصها أن التفكير عند الإنسان مقسم إلى ستة أنماط، ورمز لكل نمط بقبعة ذات لون محدد يلبسها الإنسان حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة.

أهدافها:

- توضيح وتبسيط التفكير لتحقيق فعالية أكبر.
- المرونة في تغيير التفكير من نمط إلى نمط آخر.
- التحول من عرضية وعشوائية التفكير إلى التفكير المتعمد.

مميزاتها:

- سهولة التعلم والتعليم.
- تغذي جانب التركيز والتفكير الفعال.
- تستخدم على جميع المستويات.
- تعترف بالمشاعر كجزء مهم للتفكير.
- يمارس فيها أنواع مختلفة من التفكير الناقد والإبداعي والعاطفي.

القبعة البيضاء:

- التركيز على الحقائق المجردة المدعمة بالأرقام والإحصاءات وتمثل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها .
- مثال: التفكير في الحقائق ذات الدلالة أو المعلومات المفيدة التي تم اكتسابها من برامج التدريب.

القبعة الحمراء:

- طريقة لإخراج العواطف والأحاسيس ولكن ضمن المراقبة والملاحظة والضبط لكي تصبح العواطف جزء من عملية التفكير الكلية والشاملة للموضوع.
- مثال: التفكير في الجوانب ذات قيمة عالية في الموضوع.

القبعة السوداء:

- التفكير الناقد الذي يظهر النواحي السلبية في الموضوع فهو من جهة تفكير منطقي ومن جهة أخرى تفكير سلبي.
- مثال: تفكيره في النقاط السلبية خلال فترة معالجة الموقف.

القبعة الصفراء:

- التفكير المتقائل يبحث عن جوانب إيجابية في الموضوع ويبرزها.
- مثال: التفكير في النقاط الإيجابية حول التدريب.

القبعة الخضراء:

- تفكير ابتكاري يطرح أفكار جديدة وبدائل مختلفة غير مألوفة
- مثال: التفكير في البدائل المتاحة لتطوير عملية معالجة الموقف.

القبعة الزرقاء:

- التفكير في التفكير وهي بمثابة الموجه والضابط لعملية التفكير وأنواعه وهي التي تقرر متى يبدأ التفكير بالقبعة هذه أو تلك.
- مثال: تفكيره مركز على وجهة النظر إلى أهمية التفكير.

مبادئ في القبعات:

- عند مناقشة أي فكرة يفضل أن تبدأ بالقبعة الزرقاء وتنتهي بها.
- يختلف التتابع للقبعات من موقف لموقف.
- يفضل أن تكون القبعة السوداء بعد الصفراء.
- ليس بالضرورة استخدام كل القبعات في الفكرة الواحدة.
- البيضاء (محايد) الحمراء (مشاعر) السوداء (سلبية) الصفراء (إيجابي) الخضراء (إبداعي) الزرقاء (شمولي).

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [17]

تشخيص المشكلة

معنى المشكلة:

- هي انحراف ، أو عدم توازن بين (ما هو كائن) وبين (ما يجب أن يكون).
- هي نتيجة غير مرغوب فيها ، ويكون المطلوب اتخاذ إجراء تصحيحي لها .
- وكي يتم الاحساس بأي مشكلة ، يجب أن يتوفر:

✓ **المعيار الرقابي** ما يجب أن يكون.

✓ **قياس الأداء** ما هو كائن.

أنواع المشكلات:

- مشكلة لها حل واحد.
- مشكلة لها حلول غير متوقعة.
- مشكلة خبيثة.
- مشكلة ذات حلقات مفرغة خبيثة.
- مشكلة غير واضحة المعالم.

مراحل تشخيص أي مشكلة:

- إدراك المشكلة.
- حساب الانحراف.
- تحديد الأسباب المحتملة.

1- ادراك المشكلة:

ظاهرة الضفدعة المغلية.

2- حساب الانحراف:

ماذا
أين
متى
المدى

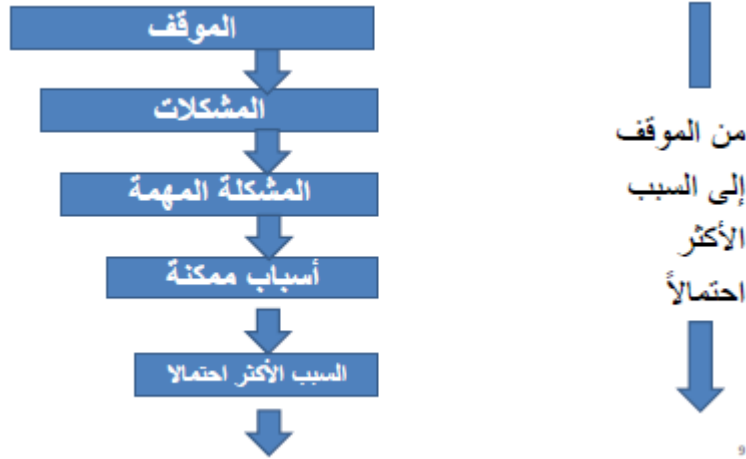
1- ما هو الانحراف بالضبط؟ وما هو الشئ الذي لوحظ فيه الانحراف بالضبط؟

2- أين لوحظ الانحراف ؟ وأين الشياء التي لوحظ الانحراف فيها على وجه التحديد؟

3- متى ظهر الانحراف على الشئ ؟ ومتى لوحظ الانحراف على الأشياء؟

4- ما هو حجم الانحراف ؟ وما هي عدد الأشياء التي لوحظ الانحراف فيها؟

**المشكلة هي
الانحراف بين
ما يجب أن
يكون وبين ما
هو كائن
ولا بد من
قياسه**

3- تحديد الأسباب المحتملة:**البحث عن المشكلة الحقيقية:****المنهج الاكلينيكي:**

- الطبيب الماهر لا يتسرع في تشخيص المرض.
- بمجرد التشخيص يصبح من السهل إعطاء الدواء.
- يقوم الطبيب غير الماهر باعطاء الوصفة بقائمة طويلة للأدوية ... فإن لم ينفع دواء ، يمكن أن ينفع الآخر.

التمييز بين الحقيقة والقيمة:

- في كل قرار يوجد حقائق ، وقيم.
- والحقيقة تعبير عن الظواهر الملموسة ، ولا تتغير بتغير نظرة الأشخاص لها.
- يمكن اختبار الافتراضات عن الحقائق للتأكد من كونها حقائق.
- العدو العاقل خير من الصديق الجاهل .. قيمة.
- العدو العاقل يتخذ قرارات عاقلة أو رشيدة .. حقيقة.

صنع القرارات وحل المشكلات . المحاضرة [18]

الفخاخ السيكولوجية في صناعة القرارات

الوعي بالفخاخ السيكولوجية:

فخ المرساة:

حيث يتم إعطاء وزن للمعلومات الأولى في صناعة القرارات. ويصعب على المدير الخروج من شرك الانطباعات الأولى ، والأفكار الأولى، والتقديرات الأولى.

فمثلاً:

- هل تعتقد أن سكان المملكة 40 مليون نسمة ؟
- ما هو تقديرك لعدد سكان المملكة ؟

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- النظر إلى المشكلة من عدة زوايا ومناهج.
- فكر في المشكلة بنفسك أولاً.
- كن منفتح العقل ، وخذ رأي عدد كبير من الناس.
- لا تضع فخ المرساة أمام مستشاريك.
- وعند التفاوض .. استعد كي لا تقع في تكتيك فخ المرساة الذي يعده لك المفاوض الآخر.

فخ : إبقاء الحال على ما هو عليه:

- يتحيز أغلب صناع القرارات إلى إبقاء الحال على ما هو عليه ، سيما حين يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات أو أفكار جديدة.
- ويبيد معظم الناس ردود فعل رافضة لأفكار جديدة تعرض عليهم للمرة الأولى مثل : لا ، فكرة سخيفة ، فكرة غيبية ، فكرة فاشلة من قبل.

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- ذكر نفسك دائماً بالأهداف التي تريد تحقيقها ، وهل يساعد الوضع الحالي في تحقيقها ..؟
- لا تفكر – أبداً – بمنطق ما نعرف أفضل مما لا نعرفه.
- تجنب تضخيم الجهد والانفاق المرتبطين بالحلول الجديدة.
- ضع الوضع الحالي في اختبار قوي.
- لا تفضل الوضع الحالي لمجرد أنك تجد صعوبة في الاختيار بين البدائل المتاحة الأقوى.
- فكر بالجزء الأيمن من المخ لماذا؟

فخ: التكاليف الغارقة:**التكاليف الغارقة هي :**

- التكاليف التي لا يمكن استردادها. نحن نميل – عادة – إلى اختيار البديل الذي يبرر الاختيارات السابقة (خاصة إذا كانت غير صالحة).
- ويكون الوقوع في هذا الفخ بسبب عدم الرغبة في الاعتراف بأن القرار السابق كان خطأ.
- يظن البعض أن الاعتراف بالخطأ ضد الكرامة أو احترام الذات.

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- ابحث واستمع للآراء والحجج لمن لم يشتركوا في صناعة القرارات الأولى.
- ابحث عن الأسباب التي تجعل من اعترافك بأخطائك سبباً في توترك.
- عندما تتخذ قراراً جديداً ضد قرارك القديم ، فادخل في حساباتك كيف تشرح قرارك الجديد للناس من حولك.
- اختر من لم يشارك في صناعة القرار القديم ليشارك في صناعة القرار الجديد.

فخ : رؤية ما تريد أن تراه:

- تشير الدراسات إلى ميل البشر إلى اتخاذ قرار عما يريدون فعله قبل دراسة وتقييم البدائل.
- كما أن لدينا استعداداً للتخمس في الأتباء التي نحدها ، ونبتعد عن الأتباء التي نكرهها.
- والآن .. ماذا نرون في الصورة في السريحة التالية ؟؟

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- اختر شخصاً تحترمه ليلعب دور المعارضة أمامك .
- كن أميناً مع نفسك بالنسبة لدوافعك الحقيقية.
- عرض نفسك للمعلومات المعارضة وادرسها بعناية.
- لا تستخدم الأسئلة الإيحائية.

فخ : صياغة السؤال:

- تؤثر الطريقة التي توجه بها السؤال – كثيراً – على الإجابة التي تحصل عليها فمثلاً :
- هل تفضل فرصة 50/50 تعطيك إمّا خسارة 300 ريال ، أو مكسب 500 ريال.
 - أو هل تفضل بقاء 2000 ريال في حسابك الجاري عن قبول فرصة 50/50 والتي يمكن أن تحقق 1700 ريال أو 2000 ريال.

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- تذكر أهدافك الأساسية ، ووائم طريقة سؤالك مع أهدافك.
- لا تقبل إطار المشكلة بمجرد عرضه عليك
- حاول عرض المشكلة بطريقة حيادية.
- إسأل نفسك – دائماً – هل غيرت إطار المشكلة.
- إدرس توصيات الآخرين على ضوء الإطار الذي وضعوه للمشكلة.

صنع القرارات وحل المشكلات . الإختبار الفصلي

- (1) يتم اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة في حالة :
 - عدم التأكد - المخاطر المحوسبة - التأكد - لا شيء مما سبق.
- (2) يتم اتخاذ القرارات غير الروتينية في حالة:
- عدم التأكد - المخاطر المحوسبة - التأكد - لا شيء مما سبق.
- (3) يتم اتخاذ القرارات ذات هامش الربح المتزايد في حالة.
 - عدم التأكد - المخاطر المحوسبة - التأكد - لا شيء مما سبق.
- (4) بموجب أسلوب ----- يقوم المدير بفعل ما يفعله الآخرون:
 - الإرضاء - المطابقة - رد الفعل - التفويض
- (5) يعد أسلوب ----- من أكثر أساليب تبسيط الإجراءات شيوعا ، حيث يقوم الآخرون بالبحث وتطوير البدائل ليختار من بينها صانع القرار.
 - الإرضاء - المطابقة - رد الفعل - التفويض
- (6) ويستخدم أسلوب ----- عند اتخاذ قرارات ليست بذات أهمية كبيرة، ويكون المدير في عجلة من أمره:
- الإرضاء - المطابقة - رد الفعل - التفويض
- (7) يستخدم أسلوب ----- ممن يريدون أن يظهرُوا على أنهم صانعو القرار ، فيفعلون عكس ما يفعله الأغلبية
 - الإرضاء - المطابقة - رد الفعل - التفويض
- (8) ----- وهي تعني أن يكون متخذ القرار على درجة عالية من الانتباه المفرط للمشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار:
 - اتساع الأفق - الحساسية - يستغل الفرصة - التنمية الذاتية للمهارات
- (9) يعد ----- أي التركيز على الصورة الكلية للمنظمة للتعرف على الفرص وإمكانية تحقيقها.
- اتساع الأفق - الحساسية - يستغل الفرصة - التنمية الذاتية للمهارات
- (10) ----- أي أن متخذ القرار يبحث عن الفرصة المتاحة ويتعد عن الفرصة غير الملائمة
 - اتساع الأفق - الحساسية - يستغل الفرصة - التنمية الذاتية للمهارات
- (11) ----- تعني الاهتمام الدائم من متخذ القرار بصقل وتطوير مهاراته
 - اتساع الأفق - الحساسية - يستغل الفرصة - التنمية الذاتية للمهارات
- (12) تعد ----- من أساليب تبسيط اتخاذ القرار ، حيث يتم اتخاذ القرار استنادا إلى مجموعة معايير تجتمع فيها كل البدائل:
 - الروتينية - الاستثناء السريع - الأفضل الأقل - وضع المعايير

13) يستخدم أسلوب ----- عندما تكون لدى المدير صورة ذهنية فيقوم باستبعاد البديل المحتمل على أساس الخطأ الوحيد:

- الروتينية - الاستثناء السريع - الأفضل الأقل - وضع المعايير

14) يستخدم أسلوب ----- عندما يكون القرار محددًا بوقت ، وتكون البدائل متشابهة إلى حد ما:

- الروتينية - الاستثناء السريع - الأفضل الأقل - وضع المعايير

15) حين يتم استخدام أسلوب ----- يقوم المدير باتخاذ قراراته استناداً إلى قرارات سابقة:

- الروتينية - الاستثناء السريع - الأفضل الأقل - وضع المعايير

16) عندما تكبر المنظمات ويزداد حجمها ، تصدر قراراتها بشكل جماعي ليس من أشكاله:

- المؤتمرات - اللجان - المجالس - رأي المستشار

17) إذا كان القرار ينبع من المستوى الأسفل ويرتفع حتى يصل إلى الإدارة العليا ، فإن موقع اتخاذ القرار يكون:

- تنازلي - مركزي - لا مركزي - تصاعدي

18) إذا كان القرار ينبع من المستويات العليا فالوسطى فالدنيا ، يكون موقع اتخاذ القرار:

- تنازلي - مركزي - لا مركزي - تصاعدي

19) إذا كان القرار يتخذ في المستويات العليا من التنظيم ، يكون موقع اتخاذ لقرار:

- تنازلي - مركزي - لا مركزي - تصاعدي

20) إذا كان اتخاذ القرار يتم في المستويات الدنيا من التنظيم يكون موقع اتخاذ القرار

- تنازلي - مركزي - لا مركزي - تصاعدي

21) ----- وهي قرارات متكررة يتم صنعها من وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع:

- قرارات مبرمجة - قرارات استراتيجية

- قرارات غير قابلة للبرمجة - قرارات تشغيلية

22) ----- وهي قرارات تكون وحيدة ومتداخلة في عناصرها وتتطلب التحليل والدراسة:

- قرارات مبرمجة - قرارات استراتيجية

- قرارات غير قابلة للبرمجة - قرارات تشغيلية

23) ----- القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقاتها التبادلية ، وتتخذ عادة في أعلى المستويات الإدارية.

- قرارات مبرمجة - قرارات استراتيجية

- قرارات غير قابلة للبرمجة - قرارات تشغيلية

- 24) ----- هي القرارات المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد العلاقات بين الوظائف
- القرارات الإدارية الهادفة لاتخاذ وسائل
- القرارات الإدارية
- القرارات الإدارية الهادفة لتحقيق نتائج
- القرارات التشغيلية
- 25) ----- هي القرارات التي تتعلق بالأساليب الإنتاجية التي تحقق ربحاً او تخفض تكلفة.
- قرارات مبرمجة
- قرارات غير قابلة للبرمجة
- قرارات تشغيلية
- 26) ----- وهي قرارات تعتمد على الحكم الشخصي للمدير فيما يرغب في تحقيقه من أهداف
- القرارات الإدارية الهادفة لاتخاذ وسائل
- القرارات الإدارية
- القرارات الإدارية الهادفة لتحقيق نتائج
- القرارات التشغيلية
- 27) ----- وهي قرارات تعتمد على المنطق والمعقولة وتهدف لتحديد كيفية الوصول الى تحقيق ربح.
- القرارات الإدارية الهادفة لاتخاذ وسائل
- القرارات الإدارية
- القرارات الإدارية الهادفة لتحقيق نتائج
- القرارات التشغيلية
- 28) يتوقف نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها على :
- مدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة
- قدرة شاغلي المناصب الإدارية على اتخاذ القرارات
- كفاءة العمل الإداري
- وظائف المديرين
- 29) في مرحلة ----- يعتمد الإداري الناجح على معلومات الآخرين ، ويقوم بإجراء المناقشات ، وعقد الاجتماعات:
- تعريف المشكلة
- تحليل مزايا وعيوب كل بديل
- تحديد البدائل
- تنفيذ القرار ومتابعته
- 30) ----- يتطلب الإجابة عن عدة اسئلة حول نوعها، وكيفية نشأتها، ونقاطها الجوهرية، وكيفية حلها.
- تعريف المشكلة
- تحليل مزايا وعيوب كل بديل
- تنفيذ القرار ومتابعته
- تحديد البدائل
- 31) يقوم أساس ----- على أن صانع القرار يعرف القليل جدا عن الموقف العملي
- أقصى حد لأدنى مكسب
- أقصى حد لأقصى ربح
- أدنى حد لأقصى تردد
- جميع الإجابات خطأ
- 32) يقوم أساس ----- على فكرة التفاؤل ، ولا يضع اعتباراً للاحتمالات المختلفة للطبيعة.
- أقصى حد لأقصى ربح
- أقصى حد لأدنى مكسب
- أدنى حد لأقصى تردد
- جميع الإجابات خطأ

33) ----- المقصود بذلك الأساس خسارة فرصة الحصول على ربحية اعلى لو اختيرت استراتيجية اخرى

- أدنى حد لأقصى تردد

- أقصى حد لأدنى مكسب

- جميع الإجابات خطأ

- أقصى حد لأقصى ربح

34) يقوم أساس ----- على أن المعلومة الدقيقة تؤدي لترشيد القرار:

- أدنى حد لأقصى تردد

- أقصى حد لأدنى مكسب

- جميع الإجابات خطأ

- أقصى حد لأقصى ربح

35) المقصود بتعريف المشكلة بشكل دقيق:

- التعرف على المشاكل الفرعية وحصرها

- تحديد العامل الرئيسي في المشكلة

- لا شيء مما سبق

- كل ما سبق

36) ليس من ايجابيات استخدام اللجان في صناعة القرارات :

- تدريب الأعضاء على عملية صنع القرارات

- تحفيز الأفراد على تنفيذ القرارات

- إثارة التفكير الإبداعي

- سيطرة رئيس اللجنة على القرارات

37) ----- حيث يتم اتخاذ القرار استناداً إلى قدرة متخذ القرار

- طريقة التجربة والخطأ

- الابتعاد عن أسلوب التعرض للتجربة

- الابتعاد عن أسلوب التقليد

- الاعتماد على الخطوات والمراحل العلمية لاتخاذ القرار

38) ليس من عناصر التنظيم كوظيفة إدارية

- تحديد نطاق الإشراف أو الرقابة

- تحديد درجة المركزية أو اللامركزية المطلوب تطبيقها

- تحديد درجة استخدام اللجان

- تحديد المعدات والأفراد المطلوبة لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها

39) المقصود بتضيق البدائل المتاحة

- حذف البدائل التي لا تتفق مع إمكانات المنظمة

- حذف البدائل غير ممكنة التطبيق

- كل ما سبق

- تضيق البدائل إلى أقل عدد ممكن

40) يعد من عناصر الرقابة كوظيفة إدارية:

- تحديد موقف الإدارة من التنظيمات غير الرسمية

- تحديد أساليب الاتصال بالمرؤوسين

- تحديد طبيعة وأنواع المعلومات المطلوبة للرقابة

- وضع السياسات

41) هناك صفات معينة يجب ان تكون متوافرة في القرارات التي تحال الى اللجان ، منها:

- يشمل تطبيقها ادارات كثيرة

- يتطلب اراء فنية من الخبراء

- لا شيء مما سبق

- كل ما سبق

42) أدق تعريف لعملية اتخاذ القرارات أنها:

- اختيار بديل من عدة بدائل - الاختيار من بين بديلين أو أكثر

- اختيار بديل من بين عدة بدائل بعد دراسة تحليلية موسعة لكل جوانب الموقف بما يحقق نتيجة

- اختيار من بين عدة بدائل لإحداث أثر وتحقيق نتيجة

43) يجب أن يفهم المدير أن تنفيذ القرار ونجاحه يتوقف على:

- متابعة تنفيذ القرار - **- إقناع الآخرين بصحة القرار**

- تعديل القرار - كل ما سبق

44) بعد ان يوضع القرار موضع التنفيذ يتعين على الادارة

- **متابعة تنفيذ القرار** - إقناع الآخرين بصحة القرار

- تعديل القرار - كل ما سبق

45) يترتب على تحليل مزايا وعيوب كل بديل ضرورة أن يتجه متخذ القرار إلى:

- الأخذ بالبديل الذي يحقق أكبر مزايا - الانتظار حتى تظهر مزايا وعيوب كل بديل في المستقبل

- **إدراج المزايا في جانب والمضار في جانب** - لا شئ مما سبق

46) عند صناعة القرارات غير الروتينية يحتاج المدير الى ما يلي، ماعدا:

- ان يثبت كفاءته وجدارته - **ان يعتمد على الطرق المعروفة في صناعة القرار**

- ان يكون مبدعاً - ان يستخدم المنهج الكمي في صناعة القرارات

47) ----- هو الابتعاد عن أسلوب التقليد والمحاكاة

- أسلوب التجربة والخطأ - الاعتماد على التجربة الشخصية

- تقليد قرارات المنافسين في المواقف المختلفة - **استخدام العقل في صناعة القرار**

48) بعد المقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب، يتم اختيار البديل المناسب اعتماداً على:

- مشاركة الآخرين - **الحكم الشخصي للمدير وبعد نظره** - مقدار المعلومات والتحليلات العلمية المستخدمة في صنع القرار

- لا شئ مما سبق

49) من عناصر التخطيط الإداري:

- **تحديد مدة الخطة**

- تحديد الحجم المطلوب للتنظيم ووحداته الإدارية

- تحديد الوسائل التي ستتيح في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل

- تحديد إجراءات تصحيح الانحرافات

50) يعد كل من مثلاً على القرارات الروتينية ، ماعدا :

- قيام شركة "جنرال موتورز" بانتاج سيارة صغيرة

- شراء ورق للطابعات

- حصول الموظف على مستحقاته الشهرية

- السماح للموظف بالحصول على إجازة إضطرارية

51) فيما يلي قيم مبيعات إحدى الشركات خلال السنوات الخمس الماضية: بملايين الريالات

السنة : 1436 1435 1434 1433 1432

المبيعات : 7 8 10 12 13

ويمكنك أن تنصح مدير الشركة في هذه الحالة بالنصيحة التالية:

- تخفيض أسعار منتجات الشركة

- القيام بحملة ترويجية

- تحسين جودة المنتجات

- القيام بالتحديد والتشخيص السليم والدقيق للمشكلة

52) من الضروري وجود فواصل زمنية بين خطوات اتخاذ القرارات.

خطأ ... التصحيح (ليس من الضروري)

53) يجب ان تمر جميع قرارات المنظمة بمراحل اتخاذ القرارات.

خطأ ... التصحيح (لا يجب) فهناك القرارات المبرمجة والروتينية التي تتخذ وفقاً لما هو محدد في اللوائح والأنظمة دون الحاجة

لمثل هذه الخطوات

54) كلما أدى تحليل المشكلة إلى ظهور الكثير من التشعبات والفروع للمشكلة ، كلما أدى ذلك قرارات سديدة بشأها.

خطأ ... التصحيح (كلما أدى ذلك لظهور كم ضخم من المشاكل يؤدي به الى الوقوع في متاهة الخلط بينها وعدم الوصول للحل)

55) اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل ، بينما الرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به إلى الماضي.

صواب

56) من المقبول أن يقوم صانع القرار بدمج خطوتين أو أكثر من خطوات اتخاذ القرارات.

صواب

57) من الممكن ان تضيف الحلول المقترحة مشاكل جديدة اضافة الى المشاكل القائمة.

صواب

58) لا يختلف مصطلح تعريف المشكلة عن مصطلح تشخيص المشكلة ، فهما مصطلحان مترادفان.

خطأ ... التصحيح (يختلف ،،،، غير مترادفان)

59) تقتصر عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا فقط.

خطأ ... التصحيح (لا تقتصر) المفروض انها عملية تمارس في جميع المستويات ويقوم بها كل مدير.

60) كلما كان الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار أطول ، كلما أدى ذلك إلى إتاحة الفرصة لصاحب القرار أن يدرس المشكلة

ويستكمل المعلومات عنها.

صواب

صنع القرارات وحل المشكلات . الواجب 1

1- يتحقق القرار..... اذا اختار متخذ القرار البديل الذي يعتقد أنه يمثل أقصر الطرق لتحقيق الهدف.

- الرشيد الذاتي. - الرشيد الموضوعي. - أ، ب معاً. - لا شيء مما سبق.

2-..... هي الحالة الأكثر شيوعاً عند اتخاذ القرارات:

- حالة التأكد. - حالة عدم التأكد. - حالة المخاطرة. - لا شيء مما سبق.

3- يتحقق عندما يكون لدى متخذ القرار الماماً كاملاً بكل الحلول البديلة المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل.

- شرط كمال الحكم. - شرط كمال العلم. - أ، ب معاً. - لا شيء مما سبق.

4- يتحققعندما يكون لدى متخذ القرار آلية معينة تمكنه من ترتيب النتائج حسب أهميتها حتى يمكنه اختيار البديل الذي يعظم الإشباع.

- شرط كمال الحكم. - شرط كمال العلم. - أ، ب معاً. - لا شيء مما سبق.

5- القرار الرشيد قد يكون موضوعياً أو ذاتياً.

خطأ

6- يكفي فهم المشكلة المطروحة لاتخاذ قرار جيد.

خطأ

صنع القرارات وحل المشكلات .الواجب الثاني

1. تعريف عملية اتخاذ القرارات أنها :

- اختيار بديل من بين عدة بدائل.
- اتخاذ القرارات في أدنى السلم الإداري.
- كل ما سبق.
- اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة.

2. المشكلة عبارة عن:

- موقف يستلزم اتخاذ قرار.
- غموض أو تعارض بين عدة أمور.
- كل ما سبق.
- موقف يستلزم اتخاذ قرار.

3. تتمثل حالات الطبيعة بالنسبة للمستقبل في:

- حالات التأكد.
- المخاطرة المحسوبة.
- حالات عدم التأكد.
- كل ما سبق.

4. يرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى

- كفاءة القرارات.
- استقرار بيئتها الخارجية.
- وفرة مواردها.

5. يتعين عند تحديد المشكلة مراعاة:

- أ - الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار.
- ب - صدور القرار في الوقت المناسب
- ج- جميع الإجابات خطأ.
- د- أ ، ب

6. القرارات المبرمجة والروتينية :

- يمكن تطبيقها على المواقف أو المشاكل الحرجة التي تواجه المنظمة.

- تتخذ وفقاً لما هو محدد في اللوائح والأنظمة

- يجب أن تمر بمراحل اتخاذ القرار.

- جميع الإجابات صحيحة.

صنع القرارات وحل المشكلات . الواجب الثالث

(1) يعد ----- مظهراً سلوكياً في نشاط الفرد يظهر من خلال تعامله مع أفراد المجتمع:

التفكير الاستدلالي التفكير المنطقي التفكير العلمي التفكير الإبداعي

(2) يعرف ----- على أنه نشاط عقلي منظم قائم على العمل والبرهان والتجربة:

التفكير الاستدلالي التفكير الناقد التفكير العلمي التفكير الإبداعي

(3) في حالات ----- لا يكون لمتخذ القرار الوقت الكافي ، وتحيط السرية القصوى بمخرجات القرار:

قرارات الأغلبية قرارات الإجماع القرار الفردي قرار الأقلية

(4) يتم الموافقة في ----- من قبل الجميع بدون استخدام التصويت:

قرارات الأغلبية قرارات الإجماع القرار الفردي قرار الأقلية

(5) ليس من ضمن العوائق الداخلية للقرار:

الرأي العام نقص الأموال عدم قدرة الموظفين الفنية كل ما سبق

(6) ليس من ضمن العوائق الخارجية للقرار:

الدولة المنافسون صعوبة الاستعانة بآلات المستهلكون

(7) في المستوى ----- من مستويات المشاركة في تحليل المشكلات يشرك المدير بعض المرؤوسين في مناقشة المشكلة:

الثالث الرابع الخامس الأول

(8) في مرحلة ----- من عملية اتخاذ القرار تدرج المزايا في جانب ، والمضار في جانب آخر:

تضييق البدائل المتاحة تنفيذ القرار تقييم البدائل تحليل مزايا وعيوب كل بديل