

## المحاضرة الأولى : عملية اتخاذ القرارات الجزء(1،2)

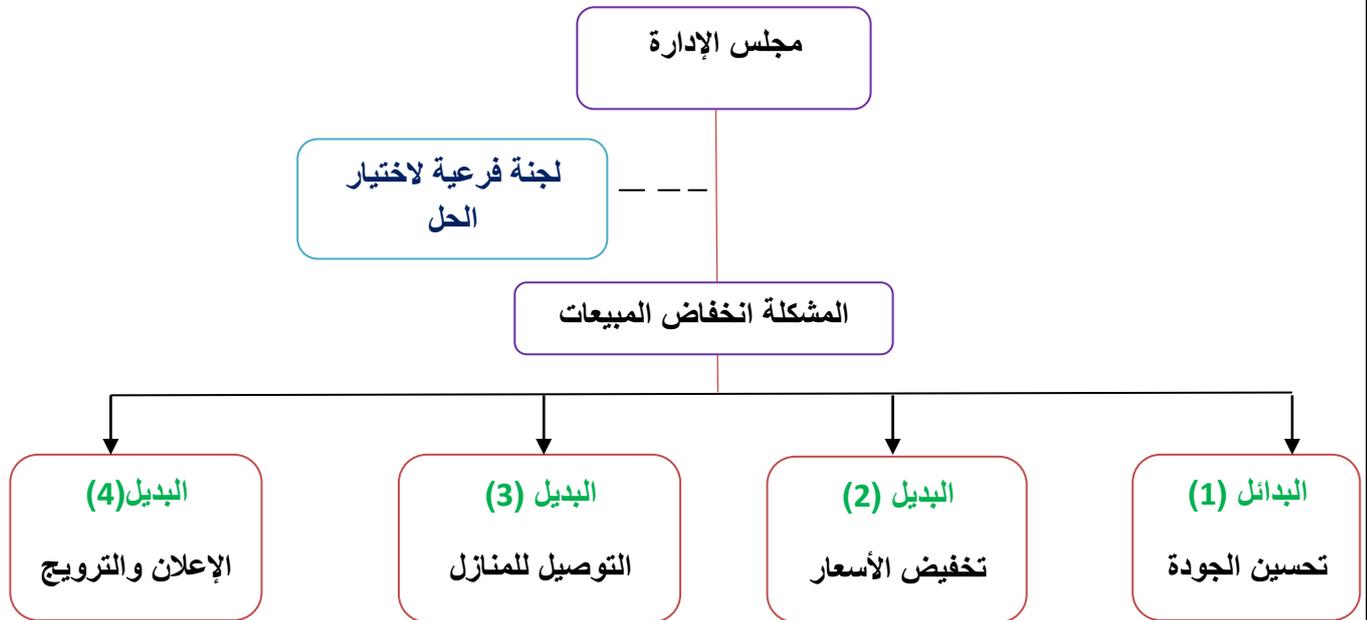
### ❖ أهمية عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير بل هي صلب عمل المدير فهي وظيفة أساسية يمارسها المديرون 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 القرارات 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.

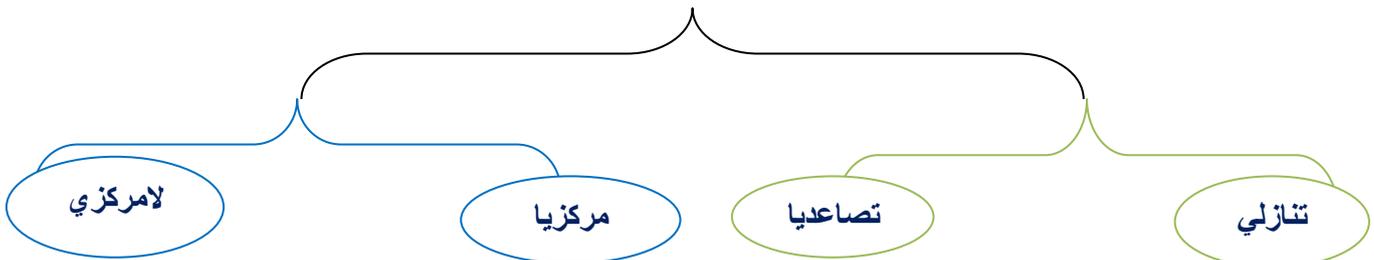
### ❖ تعريف عملية اتخاذ القرارات



- عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، ويتم هذا الاختيار بعد دراسة تحليلية موسعة لكل جوانب الموقف موضوع القرار
- اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة.
- نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة اتفقت على القرار بوجه عام هو اختيار بين بديلين أو أكثر.

### ❖ مواقع اتخاذ القرار

لا بد من تحديد مواقع اتخاذ القرارات المختلفة مثل الإنتاج والتخزين والأفراد والأموال..... الخ.



تنازلي ← أي ينبع من المستويات الأعلى فالوسطى فالأدنى

تصاعدي ← أي ينبع من أسفل ويرفع حتى يصل إلى الإدارة العليا

مركزي ← أي تتخذ في المستويات العليا من التنظيم

لا مركزي ← أي 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 إن العملية لا مركزية ومحررة للقيود التي كثيرا ما تكبل المنشأة في تحركاتها السريعة والمطلوبة في عصرنا.

### ❖ الحالات الطبيعية 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
هي قرارات كثيرا 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 <b>مثل</b> 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 الخاص بالمنظمة وبذلك لا نحتاج إلى كثير من التفكير والتحليل لاتخاذها. <b>أمثلة</b> هذا النوع من القرارات عمليات التفتيش على جودة الإنتاج.

## القرارات النتائج والوسائل:

قرارات إدارية تهدف إلى اتخاذ وسائل	قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج
وهي القرارات المتعلقة بكيفية الوصول إلى تحقيق الربح، وهذا النوع من القرارات يعتمد على المنطق والمعقولة وبيتعد 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
وتتعلق بالأساليب الإنتاجية التي تحقق ربحاً أو تخفض التكلفة	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.

### ❖ 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 إجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذه، ويختلف عدد وترتيب هذه المراحل من مفكر إلى آخر، إلا أنه طبقاً للأسلوب العلمي يمر القرار بعدة مراحل.

### هل يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل؟

لا يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل، فهناك القرارات المبرمجة والروتينية التي تتخذ وفقاً لما هو محدد في اللوائح والأنظمة دون حاجة لمثل هذه الخطوات، مثل القرار الخاص بشراء ورق طباعة أو الخصم على موظف مهمل. إن هذه الخطوات أو المراحل اللازمة لاتخاذ القرارات يمكن تطبيقها على المواقف أو المشاكل الحرجة التي تواجه المنظمة والتي قد تؤثر على استمرارها أو بقاءها في ميدان الإنتاج أو تحقيق الأرباح.

### ❖ مراحل عملية اتخاذ القرارات:

▪ أولاً: التعرف على المشكلة وتحديد

- ثانيا: تشخيص المشكلة
- ثالثا: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة
- رابعا: تحليل مزايا وعيوب كل بديل
- خامسا: تضيق البدائل المتاحة
- سادسا: تقييم البدائل والاختيار من بينها
- سابعا: تنفيذ القرار ومتابعته

### أولا: التعرف على المشكلة وتحديدها:

#### وهذا يتضمن:

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

#### 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 لا تضيق الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة.

#### كيف يمكن تحديد المشكلة؟ بالإجابة على التساؤلات التالية:

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

#### في ماذا تفيد الإجابة على الأسئلة السابقة؟

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

#### تحديد أبعاد المشكلة:

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

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

#### يجب مراعاة أمرين هاميين:

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

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

- أ- جمع البيانات والمعلومات
- ب- تعريف المشكلة

#### أ/ جمع البيانات والمعلومات:

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

#### كيف يمكن للمدير أن يسهل الحصول على البيانات والمعلومات؟

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

#### ب/ تعريف المشكلة بشكل دقيق:

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

#### ثالثاً: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة:

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

### المحاضرة الثانية:تابع عملية اتخاذ القرارات الجزء(3،4)

#### 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 المحاذير الخطرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذي يحقق أكبر من مزايا، إذاً لا بد من وزن هذه المزايا بعناية تامة.

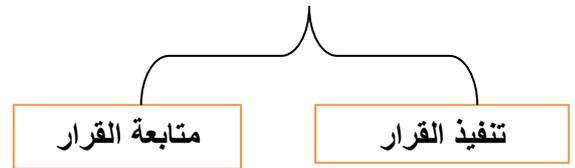
#### خامساً: تضيق البدائل المتاحة:

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 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 تقويم 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:

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 ويقنعوا 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 انه في كثير من الأحيان تندمج خطوتان 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
- اجتماعات مديري الإدارات
- المجالس
- فريق العمل لمهمة

### اللجان:

اللجان من أهم أشكال الجماعات لاتخاذ القرارات، وعادة ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان فمنهم من يستبدها 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.

مضار أو سلبيات اللجان	مزايا وإيجابيات اللجان
<ul style="list-style-type: none"><li>- ارتفاع التكاليف</li><li>- البطء في اتخاذ القرارات</li><li>- ربما تؤدي إلى عدم الوصول إلى قرار</li><li>- سيطرة رئيس الجلسة على القرارات</li><li>- تمييع المسؤولية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- الحصول على ميزة الرأي الجماعي</li><li>- تحفيز الأفراد على تنفيذ القرارات</li><li>- وسيلة لتدريب الأعضاء على عملية صنع القرارات</li><li>- تتيح اللجان فرصة لعرض اهتمامات الجماعات المختلفة</li><li>- تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع</li></ul>

### القرارات التي تحال إلى اللجان:

نظراً 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 سياسة البيع بالنقد أو بالتقسيط
- تحديد مدة الخطة
- 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 ستتبع في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل
- تحديد أساليب الاتصال بالمرووسين

### 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 اتخاذ القرارات

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

### 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، ورويته للمواقف المختلفة، وتحليله لتلك المواقف

فمثلاً: قد يتم اتخاذ قرار خاص بمشكلة معينة واجهت إحدى الشركات المنافسة وباعتبار أن المشكلة متشابهة، يظن المدير أن حلولها لا بد أن تكون متشابهة، فينظر إلى ما فعله الآخرون ويلجأ إلى تقليد نفس الحلول التي اتبعها المدراء الآخرون وهنا قد يكون الحل خاطئاً أو 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 إتباع الخطوات والتي سبق الإشارة إليها في المحاضرات السابقة.

## الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية ذات الكفاءة العالية:



**اتساع الأفق:** أي التركيز على الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف على 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:** يجدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين

**يستغل الفرصة:** يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل وابتعد عن الفرص غير الملائمة

**التنمية الذاتية للمهارات:** يهتم دائماً بتنمية وصقل مهاراته

**القدرة على التفهم:** القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير.

**القدرة على تقدير المنفعة:** أي لدية حس على تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة على إقناع الآخرين على إتباع هذه الطرق

### ❖ 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 محدداً بوقت وتكون البدائل متشابهة إلى حد ما.

**الاستثناء السريع:** وهنا يتم استبعاد البديل المحتمل على أساس الخطأ الوحيد بدلاً 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 معظم 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 الآخرون.

**رد الفعل:** افعل عكس ما يفعله الأغلبية، هذا الأسلوب يستخدمه من يريدون أن يظهروا على أنهم صانعو 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.

### المحاضرة الثالثة: 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.
- وكما يتم الإحساس بأي مشكلة، يجب أن يتوفر:

✓ المعيار الرقابي..... ما يجب أن يكون

✓ قياس الأداء..... ما هو كائن

#### ❖ **أنواع المشكلات:**

- 1- مشكلة لها حل واحد
  - 2- مشكلة لها حلول غير متوقعة
  - 3- مشكلة خبيثة
  - 4- مشكلة ذات حلقات مفرغة خبيثة
  - 5- مشكلة غير واضحة المعالم
- مشكلة ذات حل غير متوقع تحتاج إلى حل إبداعي  
5+5+5=550

#### ❖ **مراحل تشخيص أي مشكلة:**

- إدراك المشكلة
- حساب الانحراف
- تحديد الأسباب المحتملة

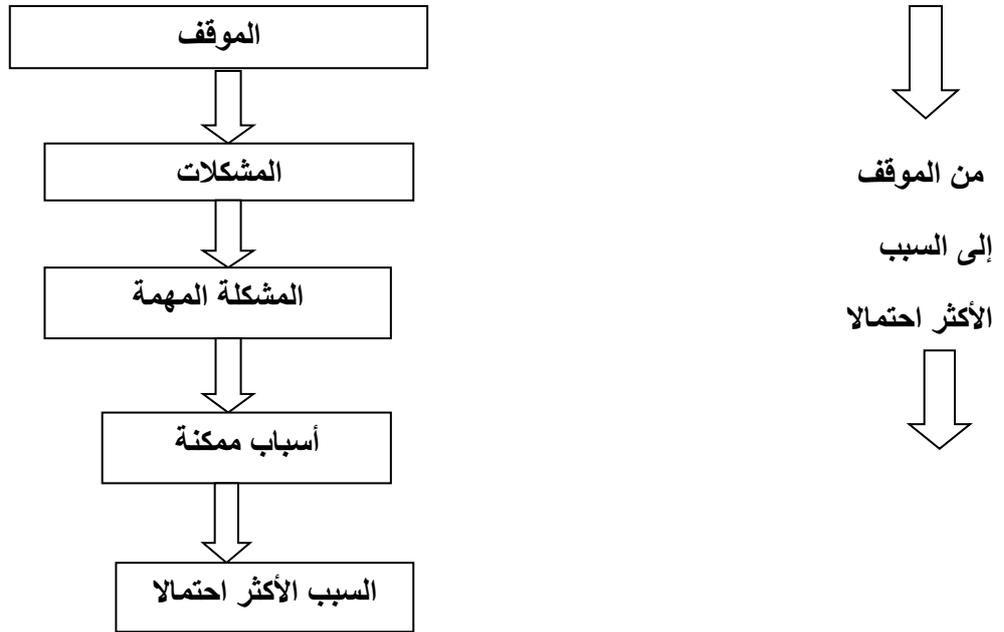
#### **1- إدراك المشكلة:**

ظاهرة الضفدعة المغلية.

#### **2 حساب الانحراف:**

ماذا	1- ما هو الانحراف بالضبط؟ وما هو الشيء الذي لوحظ فيه الانحراف بالضبط؟	المشكلة هي الانحراف بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن ولا بد من قياسه
أين	2- أين لوحظ الانحراف؟ وأين الأشياء التي لوحظ فيها على وجه التحديد؟	
متى	3- متى ظهر الانحراف على الشيء؟ ومتى لوحظ الانحراف على الأشياء؟	
المدى	4- ما هو حجم الانحراف؟ وما هو عدد الأشياء التي لوحظ الانحراف فيها؟	

### 3-تحديد الأسباب المحتملة:



### البحث عن المشكلات الحقيقية:

#### ■ المنهج الإكلينيكي:

- ✓ الطبيب الماهر لا يتسرع في تشخيص المريض.
- ✓ بمجرد التشخيص يصبح من السهل إعطاء الدواء.
- ✓ يقوم الطبيب غير الماهر بإعطاء الوصفة بقائمة طويلة للأدوية.... فإن لم ينفع دواء، يمكن ان 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

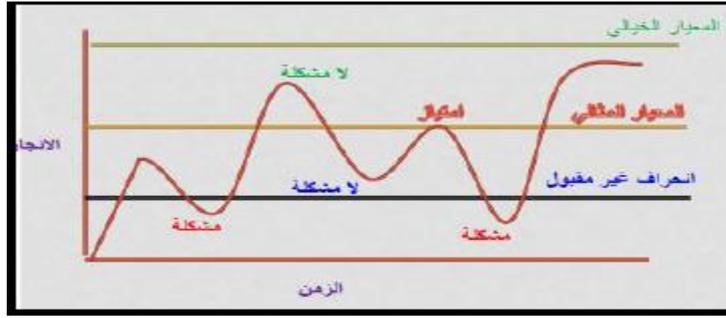
### المحاضرة الرابعة: فن اتخاذ القرار الفعال في مواجهة المشكلات

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

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

### ❖ مظاهر المشكلة:

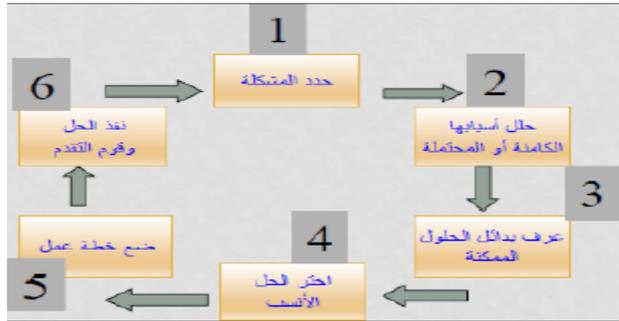
ماهو تعريف المشكلة أولاً: هي عقبة أمام تحقيق الأهداف.  
لا بد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها تحديد وجود مشكلة من عدمه.



### ❖ متطلبات حل المشكلات:

- 1- أن يعتمد المدير على الله، ويستعين به، ويثق في عونه ودعمه.
- 2- أن يثق بنفسه وبقدرته على معالجة المشكلات.
- 3- أن يتمسك بالأمل.
- 4- أن يتسلح بالصبر.
- 5- أن يستعين بأهل الخبرة (فقد أفصح من استشار).
- 6- أن يكون موضوعيا ويتبع الأسلوب العملي 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 المشكلات على ضوء:

- 1) تحديد مظاهرها وأعراضها.
- 2) جمع معلومات حولها ...مثل:
- كيف حدثت؟ ولماذا؟ - من ارتبط بالمشكلات؟ - أين نشأت؟ ومتى؟
- 3) النتيجة التي ترغب في الوصول إليها بعد حل المشكلات.
- 4) تحديد المشكلة الحقيقية؟
- فقد تكون الأولى عرضا من أعراض 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) اشرك الآخرين في تصور الحلول.
- 2) إمكانية اعتبار عدم اتخاذ قرار هو أحد البدائل.
- 3) تقييم ومناقشة جميع البدائل الممكنة دون استثناء.

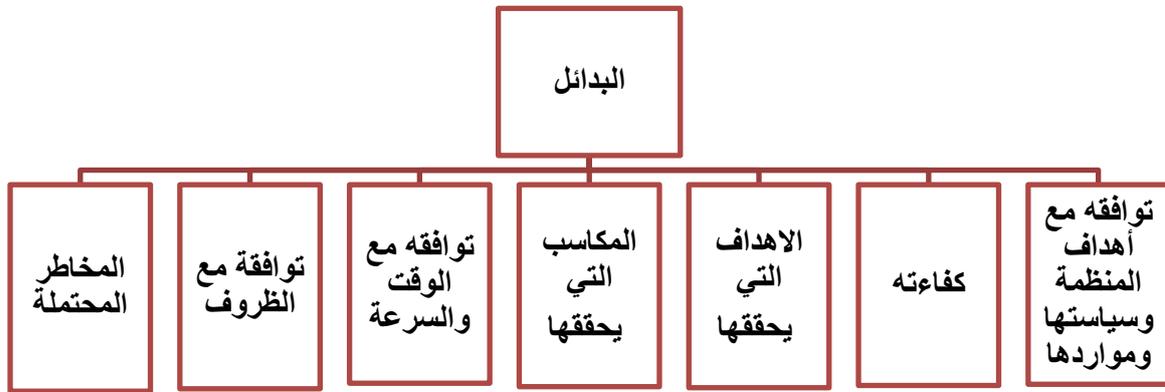
### [الخطوة الثالثة]: تقييم البدائل .....كيف؟

#### الخطوة الأولى:

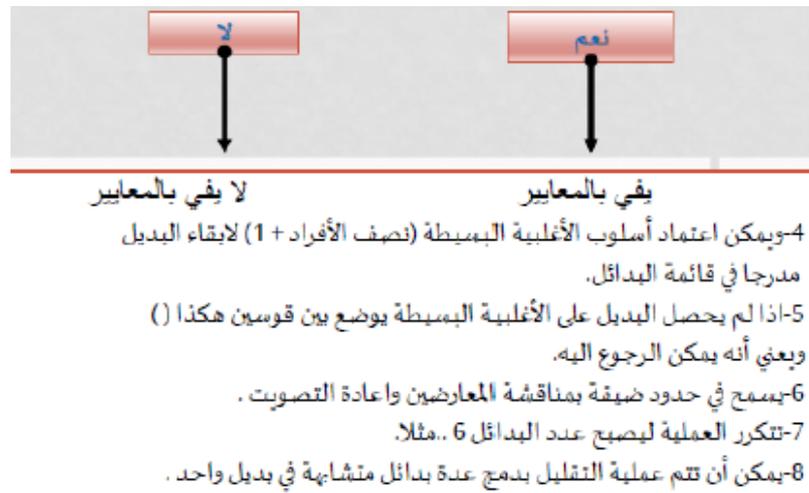
تقليل البدائل إلى عدد محدد من 6 إلى 8 بدائل. وذلك بالحذف والتجميع وتستخدم في هذه الخطوة قائمة تقليل الاختبارات والأفكار على النحو التالي:

**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 وملئم 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؟



3) تعرض البدائل ويتم التصويت عليها..



❖ محددات ينبغي وضعها في الاعتبار عند تحديد مجموعة البدائل وأهمها؟

- محددات تشريعية وتمثل في اللوائح والنظم السائدة.
- السياسات سواء على مستوى الدولة أو المنظمة.
- الموارد المتاحة (مالية-بشرية.....).
- محددات ثقافية (مقدسات- محرمات - تقاليد- أعراف).
- محددات 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 ت اختياراتها ونعط كل بديل رمزا مثل (أ،ب،ج،.....).
- نحدد المعايير التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لتقييم هذه البدائل (بين 4: 6معايير) ونضع 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	غالباً	دائماً
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 الاختيار بين البدائل ولكن إذا تمت هذه الطريقة بأن يختار كل عضو بديلا واحدا 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 بإعطاء كل فرد عددا من الأصوات مساويا للآخرين.... يوزعها طبقا لتفضيلاته ويمكن وضع قاعدة عامة لذلك حسب المعادلة.

عدد الأصوات = 1.5 \* عدد البدائل

فإذا كان عدد البدائل 6

إذن عدد الأصوات = 1.5 \* 6 = 9 أصوات لكل فرد

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

ثالثا: أخذ الأصوات بطريقة المقارنات الثنائية:

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

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

- (1) الأكبر أثرا وأقل كلفة ممكنة.
- (2) الأكثر ملاءمة لنظام العمل وتوجهات الإدارة العليا.
- (3) الأكثر واقعية وفاعلية.

انتبه: فأنت لست مجبرا 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.

ان الاختيار لا ينصب البديل الأفضل بقدر ما ينصب على البديل الأنسب.

الخطوة الخامسة: تنفيذ و متابعة الحل.

ما أهمية هذه الخطوة؟

1. أنها مكملة للجهود و الأوقات 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 لاكتشاف بذور المشاكل قبل تفاقمها فكثير من المشاكل ما كان لها أن تؤثر على مسيرة العمل لولا التواصي وضعف المتابعة والتباطؤ في التصدي لها.