المحاضرة الرابعة:فن اتخاذ القرار الفعال في مواجهة المشكلات

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

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

❖ مظاهر المشكلة:

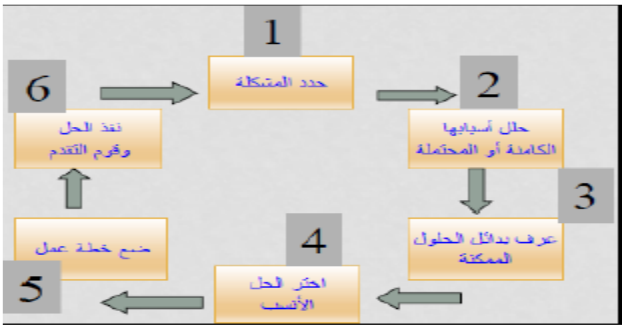
ماهو تعريف المشكلة أولا:هي عقبة أمام تحقيق الأهداف.

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 وبقدرته على معالجة المشكلات.
3- أن يتمسك بالأمل.
4- أن يتسلح بالصبر.
5- أن يستعين بأهل الخبرة(فقد أفلح 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 السبق.

❖ الأسلوب العلمى 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 اليها 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) اشراك الآخرين في تصور الحلول.
2) إمكانية اعتبار عدم اتخاذ قرار هو أحد البدائل.
3) تقييم ومناقشة جميع البدائل الممكنة دون استثناء.

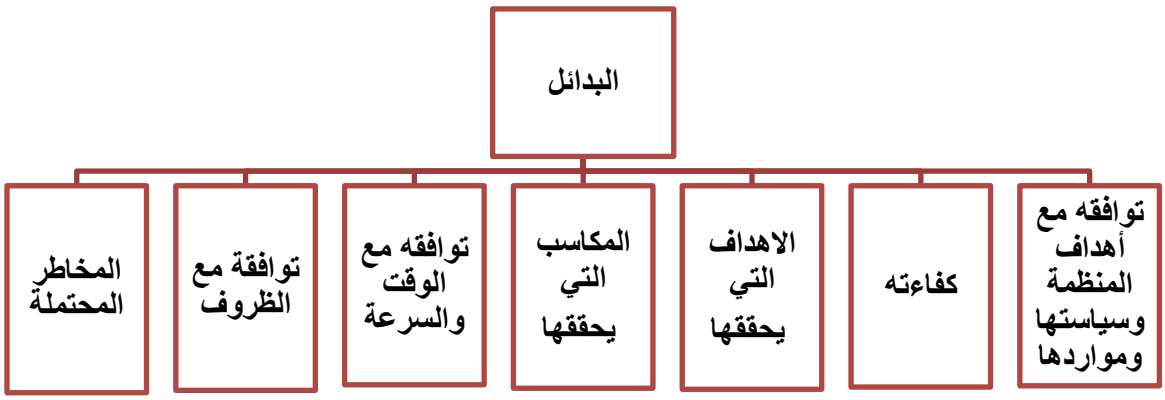
[الخطوة الثالثة]:تقييم البدائل .....كيف؟

الخطوة الأولى:

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

الهدف منها: إلقاء الضوء على البدائل المطروحة ...ثم نقللها لأقل عدد ممكن وهي كالآتي:

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؟



3) تعرض البدائل ويتم التصويت عليها..

يفي بالمعايير	لا يفي بالمعايير

4-ويمكن اعتماد أسلوب الأغلبية البسيطة (نصف الأفراد + 1) لابقاء البديل مدرجا في قائمة البدائل.

5-اذا لم يحصل البديل على الأغلبية البسيطة يوضع بين قوسين هكذا ( ) ويعني أنه يمكن الرجوع اليه.

6-يسمح في حدود ضيقة بمناقشة المعارضين واعادة التصويت .

7-تتكرر العملية ليصبح عدد البدائل 6 ..مثلا.

8-يمكن أن تتم عملية التقليل بدمج عدة بدائل متشابهة في بديل واحد .

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

- **محددات تشريعية وتتمثل 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:

أولا:استخدام نموذج ترتيب المعايير:

كيف نستخدم نموذج ترتيب المعايير؟

- **نحدد في صياغة جيدة البدائل التي ت اختيارها 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:**

المعايير	البدائل			
	أ	ب	ج	د
1				
2				
3				
المجموع				

- **نحدد الأوزان النسبية..ونتفق على القياس المستخدم مثل:**

دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
3	2	1	صفر

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

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

ثانيا: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= 9أصوات لكل فرد

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

ثالثا:أخذ الأصوات بطريقة المقارنات الثنائية:

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

[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 تطبيق 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 التغاضي وضعف المتابعة والتباطؤ في التصدي لها.