PN-ACE-712
100997

Administration of Justice Support Project
Contract No. 263-C-00-95-00134-00

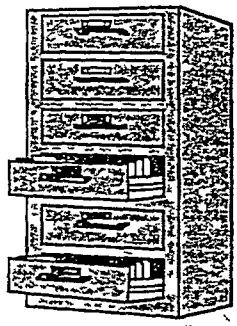
Decision Making Course
July 1998
Gebril for Training and Consultancy
USAID/Cairo
(Arabic)

جـــبريل للتدريب والإستشـــارات

"جيتراك"

برنامج

إتخاذ القرارات



القاهرة في الفتره من ١٩/٧ - ١٩٩٨/٧/٢١

ورشة عمل اتحاد القرارات

جدول الأعمال من ١٩-٢١ يوليو ١٩٩٨

الأحد ١٩ يوليو ١٩٩٨

- تقديم
- اتحاد القرارات
- احطر مراحل العملة الادارية الحصانص والدعائم

مناقشة

- نماذج تمثل مشكلات الاداره فى الموسسات الصحية

الإثنين ٢٠ يوليو ١٩٩٨

- تقديم
- تصنيف القرارات طبقا للنمط والمستوى والاثر والاسلوب المتبع

مناقشة

- قائمة ارشادية لاتخاذ القرار
- مراحل التتابع فى سبيل التوصل الى القرار

الثلاثاء ٢١ يوليو ١٩٩٨

- تقديم
- كيف نختار القرار من بين البدائل

مناقشة

- أنماط التشخيص بين المدربين واثرها فى عملية اتخاذ القرار
- تقييم وتلخيص

AOJS
NCJS

Workshop on Decision Making
July 19-21, 1998
Schedule of Events

Sunday 19 July

10 00 - 11 30 **Presentation**
Decision Making
The Most crucial Phase of Management Process
Characteristics and Foundation

11 30 - 12 00 Break

12 00 - 14 00 **Discussion**
Typical Cases from the Courthouse

Monday 20 July

10 00 - 11 30 **Presentation**
Classification of Decisions according to type, level, effect and process

11 30 - 12 00 Break

12 00 - 14 00 **Discussion**
A checklist for D M
Phases for the Making of Decision

Tuesday21 July

10 00 - 11 30 **Presentation**
How to select and test a decision and the factors of influence
Phases for the Making of Decision

11 30 - 12 00 Break

12 00 - 14 00 **Discussion**
Personality Types of Decision Makers

14 00 - 15 00 Evaluation and wrapping-up

محتويات

برنامج إتحاد القرارت

المحتويات

الوحدةالتدريبية الأولى

ماهية القرار وركائزه

الوحدة التدريبية الثانية

مراحل صنع وإتخاذ القرارات الإدارية

الوحدة التدريبية الثالثة

العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات والمشكلات التي تؤثر على فاعليتها

الوحدة التدريبية الرابعة

أنماط متخذي القرارات

الوحدة التدريبية الخامسة

إتخاذ القرارات في ظل ظروف الأزمات وضغوط العمل

الوحدة التدريبية الأولى
ما هية القرار وركائزة

أولاً – مفهوم القرار

يعتبر القرار سلسلة مجهودات عقلية في احتيار وتفصيل احد البدائل المتاحة في مواجهة موقف معين Situation او مشكلة معينة Problem ويتضح من هدا التعريف ، ان القرار يرتكز علي مجموعة عوامل هي –

(١) التعقل في الإحتيار

ويعتبر التعقل في الاحتيار احد الركائر الاساسية لعملية إتحاد القرار ، بل ان إتحاد القرار يجب الا ياتي عفوياً او من فراغ ، وإنما يحتاج إلي دراسات وتبادل معلومات وتحليلها للتوصل إلي تفصيل احد البدائل المتاحة او الممكنة Possible Alternatives

(٢) وجود عدة بدائل

بمعني ان إتحاد القرار يستدعي وجود اكثر من بديل حتي توجد حرية للمفاضلة بينها والوقوف علي افضلها ، ولكن إدا كان هناك بديل واحد فهدا يعني عدم وجود قرار بل يكون في صورة امر حيث تنعدم حرية الاحتيار هنا

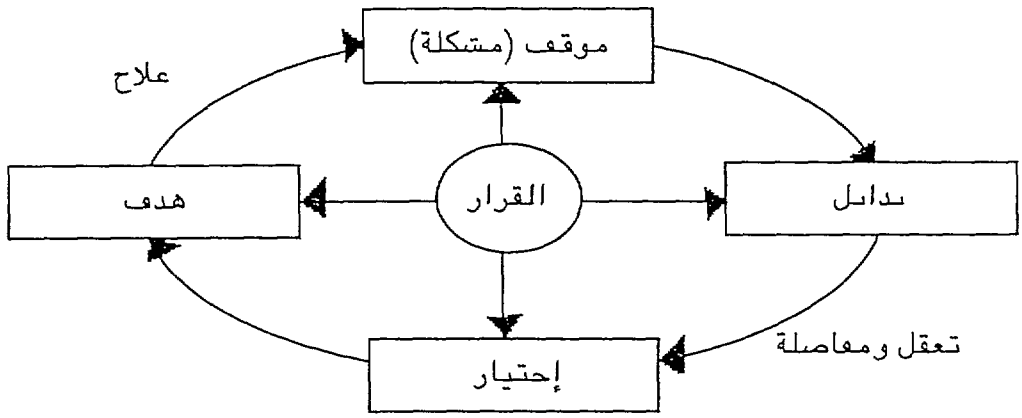
والمعري من ضرورة وجود عدة بدائل – كركيزة رئيسية للقرار – هو توافر عنصر الحرية في الاحتيار ، ولدلك فإنه إدا توافرت امامنا عدة بدائل وكانت هناك تعليمات او اوامر باحتيار احد هده البدائل قبل المفاضلة ، فهدا لا يكون إتحاد قرار بالمفهوم الدي نقصده ، بل نعتبره امراً في هده الحالة بالرغم من وجود عدة بدائل

(٣) وجود هدف معين يراد الوصول إليه

بمعني ان إتحاد القرار ما هو إلا وسيلة – وليس غاية في حد داته – لإتحاد تصرف ما في مواجهة مشكلة معينة او موقف معين ، لدلك فعدم وجود الهدف او

المشكلة يعني إحتلال المفهوم الاداري للقرار

ونخرج مما سبق أن القرار له ثلاث ركائز يمكن إظهارها في الشكل المبسط التالي



شكل يوضح ركائز القرار

ثانياً – خصائص عملية إتخاذ القرارات

من تعريفنا السابق ، يمكننا سرد بعض الخصائص المميزة لعملية القرارات في النقاط التالية –

(١) عملية عقلية

فاتخاذ القرار لا يأتي بعفوية او بدون دراسة ، بل هو تفكير عقلاني بالدرجة الاولي ، فنحن نظن انه إذا كانت عملية إتخاذ القرار تستدعي مثلاً عشر دقائق بعد توفير بياناتها ، فعملية التفكير قبل اتخاذه تستدعي تسع دقائق و دقيقة واحدة فقط لاتخاذه ، إن مثل هذا الافتراض يوحي لنا باهمية التفكير العقلاني العملي في إتخاذ القرارات

(٢) عملية هادفة

كما سبق لنا الايضاح ، ان القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة او موقف معين ، ولذا يخطئ من يظن من المديرين بان عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا تعبير عن مكانته ومركزه وبالتالي يتخذ قرارات عديدة بين الحين والآخر بدون إرتباطها بغاية محددة مقصودة ، حقاً إن إتخاذ القرار صفة ملازمة للمدير الاداري فقط لها هدف معين محدد يراد تحقيقه من جراء عملية الاتخاذ

(٣) عملية فردية

علينا ان نفرق ما بين عملية إتخاذ القرار وعملية صناعة القرار ، فنحن نؤكد ان عملية صناعة القرار لابد ان تكون عملية جماعية ، يشترك فيها اكثر من فرد حتي يتسني مشاركة جميع الأطراف المعنية به لان تاثيره جماعي وبالتالي فيجب ان تكون صناعته جماعية

اما من حهة محال إتحاد القرار فعادة يكون فردياً حتي يتم تحديد المسئولية عنه ومنع التضارب في حالة التنفيذ

(٤) عملية إختيار

يجب ان يتشوب عملية إتحاد القرارات إختيار بين اكثر من بديل ، فوجود بديل واحد لا يعني وجود قرار بل امر فعملية إتحاد القرار تتطلب وجود عدة بدائل يتم المفاضلة بينها بحرية تامة ، ويقع الاختيار علي افضل هذه البدائل

وليس معني هذا ان المفاضلة تكون بحرية تامة ، ولا تخضع لمعايير وقواعد محددة ، بل بالعكس يجب ان تكون عملية الاختيار غير شخصية بل موضوعية تستند لمجموعة من المعايير والقواعد المنطقية

(٥) عملية مقيدة

ولقد اوردنا هذه الخاصية مباشرة بعد خاصية الاختيار ، والسبب في ذلك الا يرد للاذهان ان عملية الاختيار هذه تتم في إطار من الحرية المطلقة ، بل انها عملية مقيدة بالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها ، وايضاً مقيدة بطبيعة من هم موضع القرار في الاتجاه والتنفيذ والتاثر

(٦) عملية إنسانية

بمعني ان عملية إتحاد القرار ترتبط سواء بانسانية متخذ القرار او بانسانية من هم في موضع تنفيذ القرار لذا وجب ان يراعي العامل الانساني في إتخاذ وتطبيق القرارات وان تكون محل رضا جماعي من افراد المنظمة

(٧) عملية مستقبلية

إن القرار حقاً يتحد اليوم ، ولكن تطبيقه واثاره تظهر مستقبلاً ، ولذلك وجب ان يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي في طياتها معلومات وبيانات عن قرارات الماضي والحاضر واسباب فشلها او نجاحها لتكون الارضية الاساسية لإنطلاق قرارات المستقبل

(٨) عملية مرنة

يجب الا يكون القرار جامداً يفترض ظروفا استاتيكية ، بل ان دنيا الاعمال تشوبها الديناميكية والحركية المستمرة ، الامر الذي يتطلب إتصاف القرار بالمرونة بحيث تكون هناك بدائل عن فشل القرار الاصلي

(٩) عملية شاملة

بمعني ان عملية إتخاذ القرارات يجب ان تحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما او مشكلة ما فيجب ان يكون القرار علاجاً شاملاً لجميع ابعاد الموقف او المشكلة والا يخلق مشكلة اخري فرعية في مكان اخر في المنظمة وإلا يتحول القرار من تصرف لمواجهة مشكلة ما إلي عملية ترحيل لهذه المشكلة - ولو بشكل مختلف - لموقع اخر في المنظمة

فالنظرة الشاملة عند إتخاذ القرار تجعله حلاً شاملا جذريا لجميع عناصر الموقف او المشكلة

(١٠) عملية تحليلية

إن عملية إتخاذ القرارات ليست عملية وجود عدة بدائل ثم إختيار احد هذه البدائل بسهولة تامة ، بل إنها تتطلب -

- دراسة متانية في حميع المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالمشكلة الاساسية محل القرار

- دراسة تحليلية لهده المعلومات للوصول إلي المستوي الدي يمكن من المفاضلة بين البدائل المتاحة

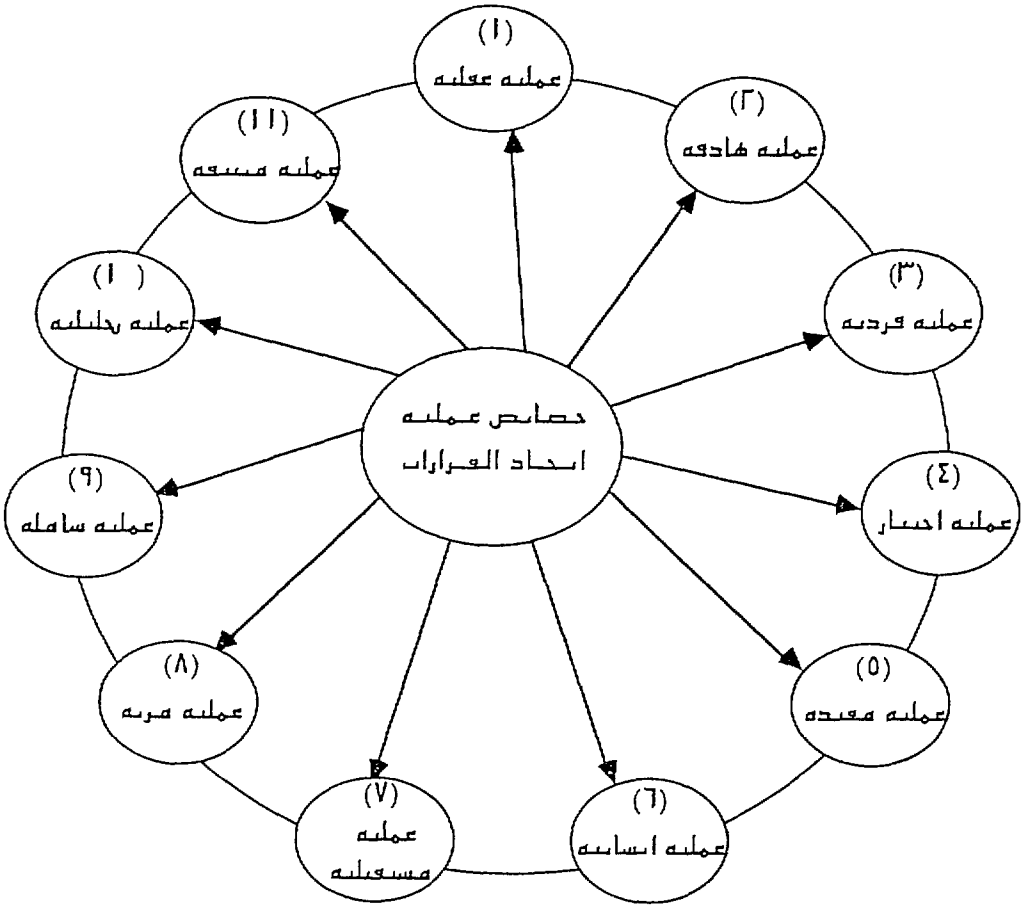
- دراسة تحليلية للمعلومات دات الصلة البعيدة ، حتي يتسني تقليل الآثار السلبية للقرار

ومن هنا نري ان عملية إتخاد القرارات عملية تحليلية بالدرجة الاولي تتطلب تفكيراً عقلانيا

(١١) عملية مستقة

فالقرار الاصلي يستق من تفكير عقلاني من اكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة ، ثم يستق من القرار الاصلي عدة قرارات فرعية تسعي جميعها لتحقيق القرار الاصلي وهكدا ، فالقرار الفرعي يستق منه عدة قرارات تفيدية الخ فهي عملية متعاقبة تتطلب وجود مجموعة من القرارات المستقة من القرار الاصلي تسقط من اعلي الي اسفل الهرم الاداري

ويمكن لنا إيجاز خصائص عملية إتخاد القرارات في الشكل التالي -


(١)
عمليه عقليه
(٢)
عمليه هادفه
(٣)
عمليه فرديه
(٤)
عمليه احصار
(٥)
عمليه معقده
(٦)
عمليه اساسيه
(٧)
عمليه
مستقبليه
(٨)
عمليه مرنه
(٩)
عمليه شامله
(١٠)
عمليه تحليليه
(١١)
عمليه مبسطه
خصائص عمليه
اتخاذ القرارات

ثالثاً – أنواع القرارات

تباري الكتاب في وضع تصنيفات ومسميات للقرارات كل من وجهة نظره الخاصة ، ونحن نميل لتحديد هذه الانواع طبقاً للاسس التالية –

ا– من حيث المستوي الإداري

طبيعة القرارات التي تتخذها الادارة العليا تختلف عن طبيعة القرارات التي تتخذ علي مستوي الادارة الوسطي او المباشرة ومن هنا تم تحديد الانواع التالية حسب المستوي الاداري

أ–قرارات إستراتيجية

وهي قرارات عامة تمس الاهداف والسياسات العامة للمنظمة وتتخذ في مستوي الادارة العليا

ب–قرارات تكتيكية

وهي قرارات تفصيلية تمس الاهداف والسياسات المنبثقة من الاهداف والسياسات الرئيسية للمنظمة وتتخذ في مستوي الادارة الوسطي

ح–قرارات روتينية

وهي قرارات متكررة ولا تحتاج لتفسيرات لانها عالباً تكون مفهومة وتتخذ في مستوي الادارة المباشرة

ا– من حيث صناعة القرار

قد تتم صناعة القرار إعتماداً علي اراء شخصية بحتة من متخذ القرار وهنا يكون بصدد قرار فردي اوتوقراطي ، وقد تتم صناعته علي اساس المشاركة بين الجهات المعنية وتبادل الآراء وهنا يكون بصدد قرار جماعي ديمقراطي

٣- من حيث مسع إتحاد القرار

إدا كان متحد القرار يعتمد علي مسع شحصيته وقوتها عد اتحاد القرار ، سميت القرارات هـا شحصية ، اما إدا إستمد القرارات من مركره الوطيفي سميت بالقرارات الوطيفية

٤- من حيث الإعلان

هناك قرارات عير معلن عنها (صمنية) نطراً لتكرار حدوتها وعدم طهور او حدوث ملابسات تستدعي التصريح بها ، بينما في المقابل هناك قرارات معلن عنها (صريحة) تتناول موصوعات حديتة مستحدة ، او لاكسابها قوة التعريف او الالزام

٥-من حيث الكتابة

هناك قرارات مكتوبة وبالتالي يمكن الرحوع إليها عد الاحتلاف باعتبارها المستند الاساسي ، وهناك قرارات شفهية تعتمد علي الكلمة او الامر المنطوق

٦- من حيث الطبيعة

هناك قرارات تتعلق بالعاملين وتسمي قرارات بشرية ، وقرارات تتعلق بعير العاملين متل العدد والآلات والمواد الخ وتسمي قرارات مادية عير بشرية

٧- من حيث الإستاق

هناك قرارات بسيطة وتعتبر فردية حيث انها لا تحتاج لتفسير يستتبعها ، وهناك قرارات مركبة بحيث يكون هناك قرار اصلي وينبثق منه عدة قرارات فرعية مفسرة له وعلي هدا الاساس يكون بصدد قرارات اصلية عير منبثقة وقرارات فرعية منبثقة

٨- من حيث محال التطبيق

هناك قرارات سياسية وإقتصادية واحتماعية وتربوية وتعليمية الح ، ونلاحظ هنا ان التصنيف حسب محال التطبيق وايضاً يمكن حدوت تفريعات اكتر بالنسة لكل تصنيف سابق متل تصنيف القرارات الاقتصادية إلي قرارات إبتاحية تسويقية واحري مالية الح

رابعاً – القرار الإيجابي والقرار السلبي

ليس القرار دائماً هو ان نصدر امراً نلزم الآخرين باتباعه ، ففي بعض الحالات يتخذ المدير قراراً في مواجهة موقف معين ليعالج به ذلك الموقف بما يراه صائباً وفقاً لتوقعاته بما سيكون عليه ذلك الموقف بعد صدور القرار وتنفيذه إن هذا القرار يعتبر قراراً إيجابياً بكل ما يحمل من معني ، ومع ذلك فهناك حالات تقتضي الحكمة ان تترك المشكلة علي حالها اذا وجد ان علاجها سوف يثير مشاكل اخطر منها او كان العلاج عسيراً في الظروف القائمة ، فاذا جدت هذا الامر عن تفكير منطقي ورشيد فإن عدم مواجهة الموقف يعد قراراً في حد ذاته ، حيث يترك امر ذلك للزمن ويعد القرار في هذه الحالة سلبيا

وهناك فارق كبير بين هذا القرار السلبي المبني علي الرشد وبين القرار الذي يهدف الي تجميد الامور هرباً من مواجهتها ، فهذا الموقف الجامد لا يعد قراراً سلبياً وفق المفهوم السابق ، بل يعتبر توقعاً صعيباً وتنقصه الصفات الاساسية للموقف القراري الحكيم

قائمة إرشادية لمتخذي القرارات

من الطرق الحديثة التي تعين الإدارة علي الامور التي ينبغي مراعاتها عند إتخاذ القرار ، وضع قائمة إرشادية يستنير بها متخذو القرارات تحتوي علي الجوانب الواجب مراعاتها ، وذلك من خلال الاجابة علي عدد من الاسئلة المتدئة ببعض ادوات الاستفهام المبينة فيما يلي –

١- من ؟

- من الذي سيتخذ القرار ؟
- من المسئول عن النتائج المترتبة عليه ؟
- من الذي سوف يشارك او يقدم النصيحة في تكوين القرار ؟
- من الذي ينبغي ان يحاط علماً به بعد صدوره ؟
- من الذي سيفيد القرار ؟

٢- ما ؟

- ما هي السياسات او التجارب السابقة التي يمكن الاسترشاد بها في شان القرار المطلوب ؟
- ما هي المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة الموقف او المشكلة ؟
- ما هي الحقائق التي تحت اليد حالياً ؟
- ما هي المعلومات والبيانات الناقصة ؟
- ما هي البدائل التي يبني عليها القرار ؟
- ما هي العوائد التي قد تنجم عن اتخاذ القرار ؟
- ما هي الاضرار التي يحتمل ان تنتج عن اتخاذ القرار ؟
- ما هي حدود السلطة في اتخاذ القرار ؟

٣- أين ؟

- اين يمكن ان يتوفر الناصحون والمستشارون الاكفاء الذين يستعان بهم في دراسة المشكلة ؟
- اين توجد المصادر التي تستقي منها المعلومات والبيانات ؟

٤- متي ؟

- متي يكون الوقت ملائماً لاتخاذ القرار ؟
- متي يكون الوقت متاخراً جداً ؟
- متي يكون الوقت مناسباً لاداعته ؟
- متي تبدا متابعة التنفيذ ؟

٥- كيف ؟

- كيف تدرس المشكلة (فردياً ، جماعيا الخ) ؟
- كيف تتحقق الديمقراطية في اتخاذ القرار (إجتماع ، اتصال فردي او هاتفي او كتابي ، الجمع بين الاجتماع والاتصال)؟
- كيف يبلغ القرار للمختصين واصحاب العلاقة ؟
- كيف يقيد القرار بعد صدوره ؟
- كيف يتابع التنفيذ ؟
- كيف يمكن الحصول علي تاييد العاملين وحماسهم نحو القرار ؟

خامساً – أساليب صناعة وإتخاذ القرارات

سوف نناقش الاساليب التالية

(١) اساليب صناعة القرارات

(٢) اساليب إتخاذ القرارات

١- أساليب صناعة القرارات

تنتهج المنظمات العديد من الاساليب في صناعة قراراتها ، منها ما يلي –

ا- أسلوب كمي / اسلوب غير كمي

قد تلجا المنظمات إلي **الأساليب الكمية** في تكوين قراراتها ، بمعني إستخدام بعض الطرق الكمية والاساليب الكمية في جمع وتحليل بياناتها ومعلوماتها المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة ، وهناك بعض المنظمات التي تعتمد علي **الأساليب غير الكمية** – دراسة السوق واسلوب دلفي وتحليل دورة الحياة الخ – في تحليل هذه البيانات والمعلومات

ب- أسلوب فردي / أسلوب جماعي

إن إنتهاج المنظمات للاساليب **الفردية** في تكوين وصناعة قراراتها يعتبر خطا جسيماً سيؤدي إلي الفشل الاكيد في علاج المشكلات علاجاً جذرياً ، فلا شك ان إنتهاج الاسلوب **الجماعي** – للاسباب السابق ذكرها – يعتبر الركيزة الاساسية لضمان إنجاح القرارات

ج- أسلوب بسيط / اسلوب مركب

تتجه بعض المنظمات إلي **أسلوب بسيط** في تكوين قراراتها بحيث يتم وضع قرار مفسر اصلا ولا يحتاج إلي قرارات اخري لتفسيره وهناك بعض المنظمات

تلحا إلي **الأسلوب المركب** بحيث تتحد قرارا اصلياً عاماً ثم يتبعه عدة قرارات مفسرة له

٢- أساليب إتحاد القرارات

تنتهج المنظمات عدة اساليب في إتحاد قراراتها ، منها ما يلي -

أ- أسلوب الخبرة / اسلوب العلم

بعض المنظمات تعتمد علي اسلوب **الخبرة** والمشاهدات الذاتية والتقليد والمحاكاة في اتحاد قراراتها ، والبعض الآخر ينتهج الطريقة العلمية في إتحاد القرارات بدءاً من التعرف علي المشكلة وإنتهاءاً بتحديد القرار وتقييمه وقد اتبعت طروف وملابسات دنيا الاعمال والتطور السريع في انظمتها وضخامة بياناتها ومعلوماتها ان إنتهاج الاسلوب العلمي هو السبيل الوحيد للنجاح

ب- اسلوب شفوي / اسلوب مكتوب

كثير من المنظمات تعتمد علي **الأسلوب الشفوي** في إتحاد قراراتها وخاصة في القرارات الروتينية المتكررة ، وهناك بعض الطروف والملابسات التي تحتم اسلوب الكتابة عند إتحاد القرارات ونحن نميل **للأسلوب الكتابي** باعتباره مستنداً يملك القوة في التحديد والامان للرجوع إليه عند الإختلاف ، إن القرارات المكتوبة هي ضمان لمنع إختلافات الآراء وإكساب التحديد قوة وعدم تردد

ج- أسلوب صريح / اسلوب ضمني

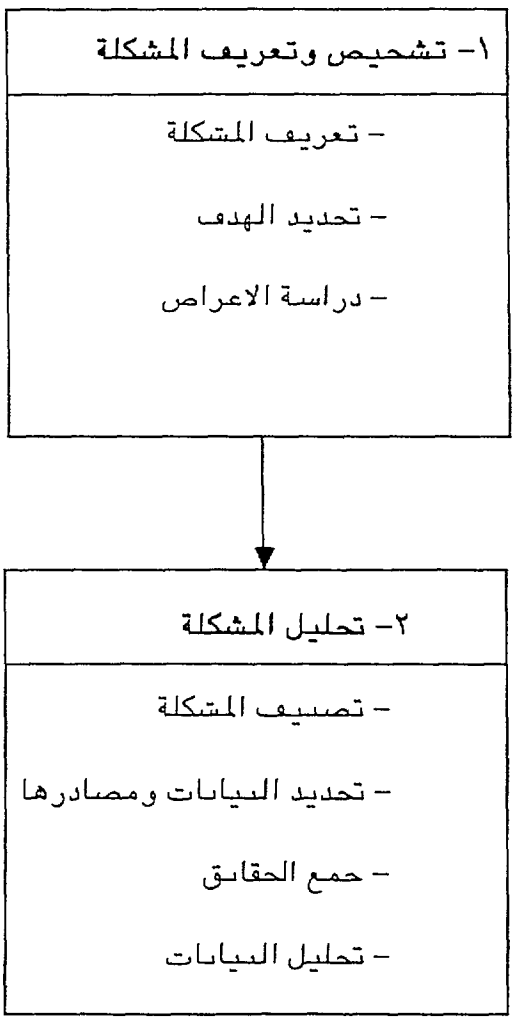
هناك بعض القرارات تصدر **ضمنياً** والبعض الآخر يصدر **صريحاً** ، ولا شك ان الوعي الضمني له مبرراته مثل السرية وعدم الإختلاف في الراي وتأييد العرف السائد الخ ، كما ان القرارات الصريحة تساهم في زيادة الفهم ومنع الاختلاف في مواقف متغيرة ومواجهة تغيرات مستحدثة

الوحدة التدريبية الثانية
مراحل صنع وإتخاذ القرارات الإدارية

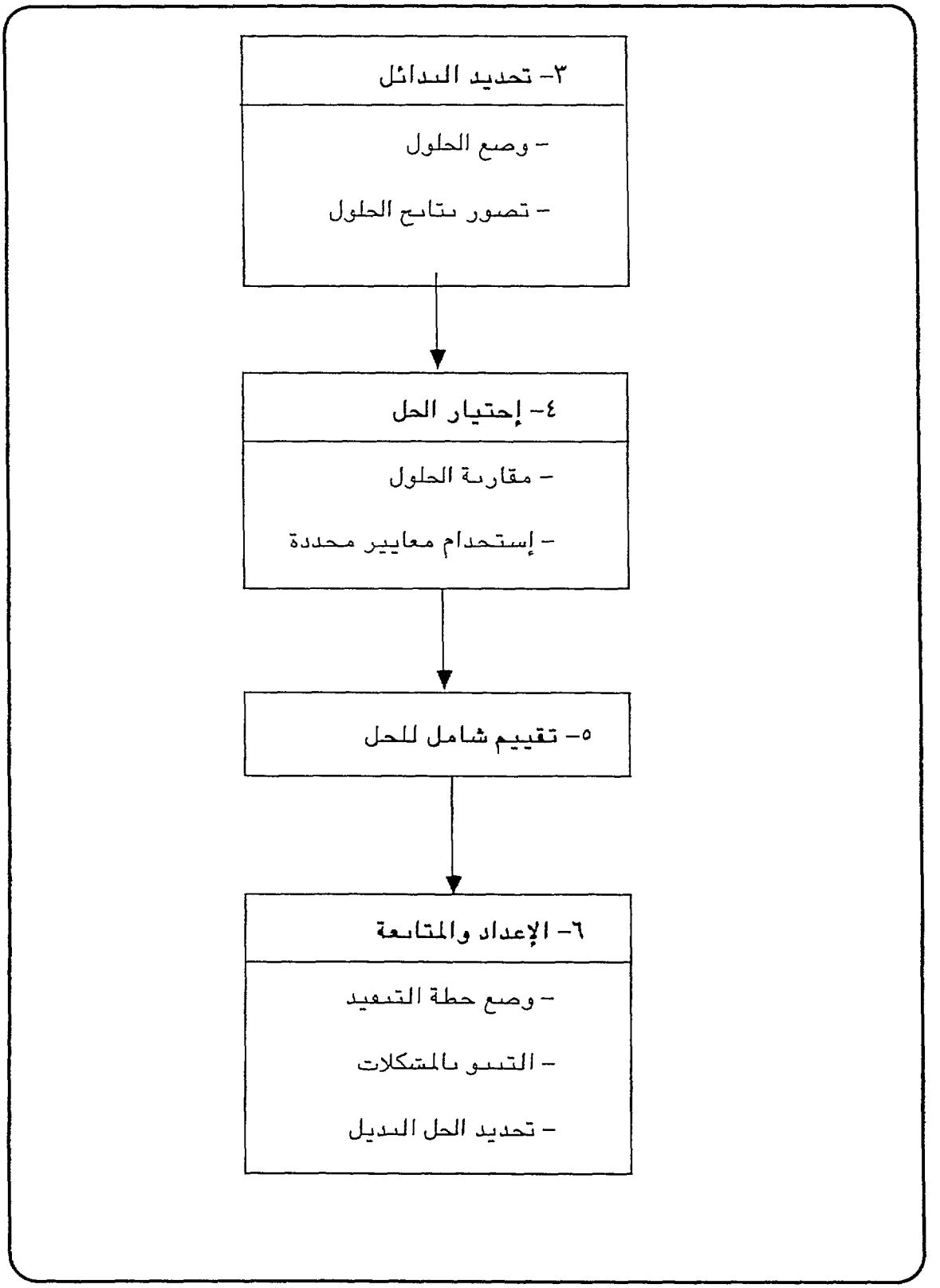
مراحل صنع واتخاذ القرارات

تمر عملية صنع وإتخاذ القرارات بمجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي

مراحل إتخاذ القرارات



23


٣- تحديد البدائل
- وضع الحلول
- تصور نتائج الحلول
٤- إختيار الحل
- مقارنة الحلول
- إستخدام معايير محددة
٥- تقييم شامل للحل
٦- الإعداد والمتابعة
- وضع خطة التنفيذ
- التنبؤ بالمشكلات
- تحديد الحل البديل

أولاً : تشخيص المشكلة وتحديد الهدف .

ان اول خطوة يخطوها متخذ القرار هي تحديد الهدف الذي يريد ان يصل اليه والهدف عبارة عن نتيجة او غاية محددة ، توضع في صورة كمية ورمزية ونوعية فقد يريد المدير ان يريد الانتاجية او يخفض التكاليف او يرفع الروح المعنوية للعاملين او يقلل شكواهم ، فيحدد كل ذلك بنسبة او معدل معين في فترة زمنية معلومة وبمواصفات محددة وذلك لان تحديد الهدف بدقة ووضوح يساعد المدير علي تحديد الطريقة او الطرق المناسبة لتحقيقه ، وعلي تحديد المعايير المناسبة لقياس مدي النجاح في تحقيقه

وقد يكون الهدف حل مشكلة معينة ، قائمة او متوقعة ، مزمنة او طارئة والمشكلة عبارة عن إنحراف عن الهدف المحدد مسبقاً او هي الفرق بين ما يحدث فعلاً وما كنا نود ان يحدث ، او هي مجموعة من الصعوبات التي تمنع الوصول الي الهدف المعين وهنا تصبح اهم خطوة هي تعريف المشكلة او تحديدها وذلك لان سلامةالقرار وعلاج المشكلة يتوقف علي مدي الدقة في تحديدها كما ان التحديد الخاطئ للمشكلة في جهة اخري ، يتسبب في ضياع المجهود وفشل حل المشكلة وربما المساعدة علي تفاقمها وتعقيدها لذلك فاننا نطلق علي هذه الخطوة لفظة التشخيص لما تتضمنه من التعرف علي العلة وتحديدها تحديداً دقيقاً تمهيداً لعلاجها

وهناك عدة طرق لإكتشاف المشكلات اولها حدوث المشكلة بحيث تقف امامنا وتواجهنا مباشرة ، فلا تدع مجالا للشك او الانتظار او الترقب وثانيها امكانية تحسس المشكلة من واقع رؤية الحقائق ودراسة المؤشرات ومثال ذلك التقارير المحاسبية عندما تشير الي مشكلات نقدية او استثمارية او غيرها علي ان هناك خطورة في الاعتماد علي هذه التقارير فقد تكون مضللة ، نظراً لانها جزئية وربما

تعيرت الصورة إدا احدت عوامل احري في الحسان وتالث الطرق ان يكتشف المشكلة شحص او حهة حارحية فقد تري مالا يراه المدير الدي قد تستعرقه الاعباء فتعيب عنه المشكلة رعم قربها منه وإمتداد اعراصها اليه وانتشارها حوله واحيراً قد يلحا المدير الي البحث عن المشكلات ، فهو يترقبها ويحري ملاحطات وإحتبارات يتحسس من حلالها العقبات والتعرات عير ان هده الطريقة قد تنشى مشكلات لم تكن موحودة اصلاً

ولكي يصل المدير الي تعريف دقيق للمشكلة ، يجب ان يحدد موطن الداء او كما يقول دراكر (العنصر الحرح او الحيوي) وهو دلك العنصر الدي لابد من تعييره او تبديله قبل اي شئ احر او تلك الصعوبة التي اذا ازيلت حلت المشكلة او تلك الفرصة التي يبتح عن حلها وحسن إستغلالها تحسين او تطوير ما وقد يستلزم الامر تحديد المشكلة - ليس علي مستوي القسم او الادارة التي تحدث فيها ولكن علي مستوي عدة اقسام او إدارات ، او علي مستوي المنظمة كلها فمن المشكلات ما ينتشر في اكتر من حهة ، ويمس عدة اهداف متداحلة وتمتد اثاره لاكتر من مستوي تنظيمي ومثال دلك بعض المشكلات المالية والهندسية والفنية وربما اقتضي الامر هنا ان يصعد المدير المشكلة الي مستوي اعلي او يحددها في الاطار الكبير لاهداف المنظمة ، تبعاً للسلطة المحولة له والوقت المتاح لديه

ويجدر التنبية الي ان من الاهمية بمكان عند تحديد المشكلة ان نفرق بين الاعراض والاسباب فقد تختلط هده وتلك الي درجة تصعب معها التفرقة بينها ففي المجال الطبي مثلاً يكون إرتفاع درجة الحرارة عرضاً لسبب او مشكلة اساسية وهي جود فيروس أو ميكروب

يتصح لنا إدا ان من الاهمية بمكان تحديد الهدف المراد بلوغه وتعريف المشكلة المراد حلها واى للوقت والمجهودات التي يستنفدها المدير في هده الخطوة ما يبررها إدا ان التشخيص الصحيح يودي في النهاية الي العلاج او الحل السليم لدلك يوكد دراكر انه بدلا من ان نركز علي الاجابة الصحيحة

يجب ان نسال اولاً السوال المناسب ، فلا تجدي الاجابة الصحيحة اذا كان السوال من الاصل خاطئاً ، والسوال العام هو ما هو الهدف المطلوب وما هي المشكلة بالضبط ، وما الخطا الدي حدث – مقداره وحجمه وتاثيره ومداه ؟ وتتوقف علي الإجابة عن هده الاسئلة بقية الخطوات المطلوبة لاتخاد القرار

ثانياً – تحليل المشكلة

تنقسم هذه الخطوة الي تصنيف المشكلة ، وتحديد البيانات المطلوبة تعيين مصادرها ، تم تحليل هذه البيانات والتعرف علي اسباب المشكلة ويقصد بتصنيف المشكلة تحديد حجمها ودرجة تعقدها وطبيعة الحل المطلوب لها ولا شك ان التشخيص والتحديد الدقيقين للمشكلة يلقيان ضوءاً كبيراً علي تصنيفها فيضع المدير المشكلة في شكلها النهائي ، ويحدد نوعها – هل هي مشكلة مالية ام تنظيمية ام فنية ام متداخله تتضمن اكثر من نوع كما يقرر طبيعة المشكلة من حيث كونها جديدة طارئه ام مزمنة ولها جذور ويعين الوقت المطلوب لحلها ، وهل هي مشكلة عاجلة تتطلب الحل السريع ام يمكن الانتظار لحلها ولاية فترة من الزمن ويحدد نوع القرار المطلوب لحلها – هل هو قرار نهائي ام موقت او مرحلي يستلزم قرارات اخري مرحلية او متتالية ويعين تاثير القرار الذي يراد إتخاذه لحل المشكلة علي اهداف المنظمة واقسامها وإداراتها وسياساتها ووظائفها وتتابعها

ثم يبدا المدير بعد ذلك في تحديد البيانات المطلوبة ، والتي يكشف تحليلها عن اسباب المشكلة وبالتالي البدائل الممكنة لحلها ويتوقف نوع البيانات المطلوبة علي عدة عوامل منها الموارد المتاحة – الفنية والبشرية ، ومدي خطورة المشكلة ودرجة تعقدها ، وكذلك درجة السرعة المطلوبة لحلها ولابد هناك ان يركز المدير علي البيانات اللازمة ويفرق بينها وبين البيانات غير اللازمة او التي لا يفيد وجودها ، او التي يعطي وجودها مؤشرات مضللة وذلك حتي يستبعد البيانات غير المفيدة ويركز جهده وتحليله علي البيانات الصحيحة اللازمة

ثم يعين المدير المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها علي البيانات المطلوبة ويحدد اكفا الطرق والوسائل والادوات للحصول عليها وقد تكون هذه البيانات متوافرة في الادارة التي يراسها المدير ، او في إدارات او اقسام اخري ، او في

مركز للمعلومات – إذا كانت المنظمةتحتوي علي مثل هذا المركز – او في جهات اخري خارج المنظمة ، مثل سائر المنظمات والمؤسسات او جهات حكومية تجمع وتنشر إحصاءات معينة

ويمكن تقسيم البيانات التي يستخدمها متخذ القرار الي عدة انواع

فهناك البيانات الأولية والثانوية فاما الاخيرة فهي ذلك النوع الذي يصلح لعدة اغراض ويمكن ان يوجد في عدة جهات واما البيانات الاولية فهي التي يتم جمعها من مصادرها الاولية خصيصاً لغرض حل المشكلة المبحوثة فقد يقرر المدير إجراء تجربة معينة او استقصاء او مشاهدة بقصد جمع معلومات محددة يحتاج اليها وتنحصر الميزة الرئيسية لهذا النوع من البيانات في انها تخضع لرقابة متخذ القرار ، فيتاكد انها هي فعلاً البيانات اللازمة لحل المشكلة وتكون درجة الثقة فيها كبيرة تبعا لذلك غير انها من جهة اخري تستهلك قدراً من الوقت والتكاليف ، الي جانب عدم قابليتها للتعميم ، فهي في كثير من الاحيان محدودة الفائدة او مقصورة علي الغرض الذي جمعت من اجله فقط

وهناك بيانات تاريخية تستخدم لاغراض التخطيط ، مثل البيانات المحاسبية والمالية **وبيانات جارية** مثل الرقابة علي الجودة ، وهي تستخدم لاغراض الرقابة والتقييم وتقسم البيانات ايضا الي **كمية ونوعية** فاما الاولي فهي بيانات رياضية تقرر علاقات محددة بين عدد من العناصر والمتغيرات ، وهي تتميز بالدقة وبان درجة الثقة فيها كبيرة اما البيانات النوعية فهي غالباً ما تتضمن اراء واحكاماً او تقييمات او تقديرات ، وتحمل قدراً من المخاطر او الاخطاء ، مثل التحيز ونقص الموضوعية والنسيان وعدم الشمول

ولكن من جهة اخري فان للآراء اهميتها ، اد يمكن ان تلقي الضوء علي المشكلة وهي كدلك تساعد في تحديد البيانات والحقائق المطلوبة ، عن طريق تحديد معيار او ضابط معين يربط هده الحقائق ببعضها ويحدد علاقتها بالمشكلة او درجة لرومها او ضرورتها ومدي مساهمتها في تحليل المشكلة والتوصل للحل المطلوب ويري البعض انه الي جانب تحصير مختلف الحقائق عن المشكلة ، يجب علي المدير ان يستشير احاسيسه او شعوره نحو المشكلة فقد يكون لدلك دور في اكتشاف او توضيح جانب او اخر من جوانب هده المشكلة

ويعتبر جمع المعلومات عملية مستمرة فقد يحتاج المدير في وقت لاحق الي بيانات جديدة او إضافية ، اما لالقاء ضوء جديد في تحليل المشكلة او لتعرير البيانات ولكن لابد من جهة اخري ان يحدد المدير المقدار الدي يكفيه من البيانات لا يريد عنه ولا ينقص فلا يسرف في جمع مريد من البيانات متساقا وراء إعراء المعدات والوسائل الحديثة لتحليل البيانات متل الكمبيوتر والمعالجة الالكترونية للمعلومات والتي قد تشجع المدير علي تحليل بيانات كثيرة غير لازمة او غير دات علاقة بالمشكلة المبحوثة الامر الدي يضيع وقته ومجهوده ويتلع جزءا كبيرا من المصاريف ومن جهة اخري قد لا يستطيع المدير ان يحصل علي كل البيانات التي يطلبها فقد يصعب إيجاد بعضها وقد يكون جمع بعضها الاخر مكلفاً وعموما فليس من الضروري ان تكون كافة البيانات متوفرة لإتخاد القرار الصحيح ، وخاصة إدا كان الوقت عنصراً حاكماً في عملية اتخاد القرار ولكن لابد من معرفة البيانات الناقصة ، لتحديد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار وكدلك درجة دقته والترامه بالهدف المطلوب

وبعد ان يتم جمع البيانات والمعلومات والآراء اللازمة ، يبدا متخذ القرار في تحليلها فيدرس اسباب عدم الحصول علي النتائج المطلوبة وهو في ذلك يقارن بين الحالات التي تحققت فيها الاهداف والنتائج المرغوبة ، والحالات التي اخفقت في الوصول الي النتائج المحددة وبذلك يتعرف علي الاسباب التي ادت الي عدم التمكن من بلوغ الغايات المحددة

وقد يتم التعرف علي اسباب المشكلة بسهولة ، وقد يحتاج الامر الي مجهود كبير وخاصةاذا كانت هناك اسباب خفية او غير ظاهرة او كانت الاسباب متداخلة بحيث يصعب تمييزها او تحديد اهميتها او السبب الجذري فيها فقد يكون انخفاض الروح المعنوية عند مجموعة من العاملين متلاً ناتجا عن ضعف الحوافز او قلتها او اعتقاد العاملين بعدم تناسبها مع المجهودات التي يبذلونها ولكن التحليل الدقيق يثبت ان المشرف علي هؤلاء العاملين لا يحسن توزيع هذه الحوافز عليهم ، فلا يعطيها حسب مساهمة كل منهم في النتائج المحصلة وبالتالي يحصل بعضهم علي نصيب اكبر واخرون علي نصيب اقل مما يستحقون وعلي هذا فان السبب الاعمق لضعف الروح المعنوية هو عدم التوزيع العادل للحوافز من جانب المشرف وليس فقط قلتها ثم قد يبين الفحص بعد ذلك ان سبب عدم توزيع المشرف للحوافز توزيعا عادلاً ، يرجع الي افتقاره الي الموضوعية ، وتاثره بالاخطاء الإنسانية مثل التحيز والتفضيل الشخصي والنسيان او الي ان الادارة لم تحدد له معايير موضوعية لتقييم الاداء ، ومن ثم توزيع الحوافز بناء علي هذه المعايير وعلي هذا يكتشف متخذ القرار ان السبب الرئيسي او الجذري هو عدم موضوعية المشرف او غياب المعايير السليمة لقياس الاداء لذلك فان من الواجب اكتشاف الاسباب الرئيسية الجذرية ، وعدم الاكتفاء بالاسباب الظاهرية او السطحية

ومن الواجب ايضاً تحليل العلاقة المتداخلة بين الاسباب ، من حيث تفاعلها وتاثيرها علي بعضها البعض فقد يكون للمشكلة في منشئها سبب بسيط ولكنه مع سبب اخر قد يزيد المشكلة تعقيداً فقد يرجع إنخفاض انتاجية احد الموظفين مثلاً الي عدم توافقه مع وظيفته ولكن هذا السبب يتفاقم اذا لم يدرب هذا الموظف التدريب الفني والانساني المناسب او إذا لم يحسن رئيسه توجيه قدراته وتنمية مهاراته او كان زملاؤه غير متسجمين او مترابطين فهنا يتفاعل السبب الاول وهو نقص التوافق بين الموظف ووظيفته مع سبب اخر وهو عدم التدريب او سوء الإشراف او عدم إنسجام المجموعة

نستطيع ان نلمس إذاً اهمية تحليل المشكلة ، حيث يتم في هذه الخطوة تصنيف المشكلة ، وتحديد البيانات المطلوبة وحجمها ، ثم تحليلها ودراسة وفحص العلاقة بينها وقد يضطر المدير الي ان ينفق وقتاً طويلاً في هذه الخطوة تبعاً لتنوع المشكلة ودرجة خطورتها – حتي يكون تحليله للمشكلة موضوعياً وفحصه للموقف دقيقاً ولا يحب ان يرعجه دلك ما دام يعمل في حدود الوقت المتاح لديه ولا يزيد عليه من ناحية ، وطالما كان التمهل من ناحية اخري يساعده في الوصول الي القرار السليم

ثالثاً: تحديد البدائل الممكنة:

إدا تم إنحار الخطوتين السابقتين بنجاح ، امكن تحديد بدائل الحلول او القرارات التي يمكن إتخادها دلك ان التشخيص السليم يحدد المشكلة ويحصرها في نطاق واضح وتحليل المعلومات يفصح عن الاسباب التي ادت اليها والتعرف علي الاسباب يرشد الي بدائل الحل مثل الطبيب يصف العلاج بناء علي ما توصل اليه من فحص الاسباب التي أدت الي المرض المراد علاجه

والبديل وهو حل او قرار مقترح يوجد في الاعتبار الي جانب حلول وقرارات اخري مقترحة ، بقصد المقارنة والتحليل ، حتي يتم إختيار واحد منها فيصبح الحل او القرار الاخير وتتميز الاعمال الحديثة بان هناك عدة اساليب وطرق للوصول الي الغاية الواحدة لدلك كان نادراً ان تجد حلاً واحداً للمشكلة والا لما كانت هناك حاجة لعملية إتخاد القرار ، لانه لا يوجد الا بديل واحد واتخاد القرار يعني الاختيار من بين عدة حلول تصلح لبلوغ الهدف بدرجات متفاوته وشروط معينة ويتوقف عدد الحلول وانواعها علي طبيعة المشكلة ويتاثر بعدة عوامل اهمها مدي توافر قرارات جاهزة او مبرمجة لمقابلة المشكلات او المواقف الروتينية ومركز المدير او متخد القرار علي الهيكل التنظيمي وتقاليد المنظمة وسياستها واهدافها وطابعها التنظيمي ومدي توفر الموارد اللازمة لتنفيد القرار هدا الي جانب رغبة الشخص وحديته في حل المشكلة ، ومدي إعتقاده بوجود حلول متنوعة او إقتناعه بانه ليس هناك افضل من البدائل الموجودة واخيراً فان لعنصر الوقت والتكاليف تاثيره في البحث عن مزيد من الحلول او الإكتفاء بعدد محدود منها

ومن الاهمية بمكان ان يجاد المدير في حسبانه اكبر عدد ممكن من الحلول التي تعالج المشكلة وتحقق الهدف المطلوب علي ان يفعل دلك دون ان يشتت تفكيره

وموارده في حلول قد تكون بعيدة عن المشكلة خاصة وانه قد يصعب التعرف علي جميع البدائل الممكنة وقد يجري المدير دراسة مبدئية او اختباراً سريعاً لبعض الحلول حتي يستبقي المفيد منها ويستبعد الذي لا يفيد وبذلك يحصر المدير مجهوداته في دائرة الحلول الممكنة

وبعد ان تتحدد البدائل التي يمكن ان تحل المشكلة ، لابد ان يحدد المدير النتائج المتوقعة من كل بديل ذلك انه يبدو ان ينتج عن القرار او الفعل الاداري نتيجة واحدة فحسب فيمكن للقرار ان يحقق بضعة اهداف وهو يحقق مزايا ويتضمن عيوبا ويتطلب تكاليف كما ان بعض نتائجه قد تظهر بعد التطبيق بوقت غير قصير وعلي هذا فلكي تسهل عملية المقارنة والاختيار بين البدائل المحددة - وهي الخطوة التالية التي سنفصلها بعد قليل - لابد ان يحدد المدير ما يتمخض عن كل بديل من نتائج ايجابية وسلبية ، ظاهرة وخفية ، قريبة وبعيدة المدي ، مؤكدة ومحتملة ويري البعض ان هناك معوقات تمنع او تحد من التعرف علي نتائج كل بديل واهم هذه المعوقات هي نقص المعلومات وطول الوقت وتعلق النتائج بالمستقبل ولكن هذا لا يجب ان يمنع المدير من اتخاذ كل سبل ممكنة - بدرجة او باخري من الثقة - من معرفة او تصور اكبر قدر ممكن من النتائج التي يمكن ان تترتب علي كل بديل من البدائل المتاحة

34

رابعاً – إختيار الحل :

يريد المدير هنا أن يصل الي قرار يبلغه الهدف ويحل المشكلة القائمة والسبيل الي ذلك هي المقارنة المنطمة بين البدائل المتاحة للحل ، بناء علي المعلومات المحددة في الخطوة السابقة ، من حيث مزايا كل بديل وعيوبه ، وتكاليفه وبتائجه ومضاعفاته ويستعين المدير في عملية الاختيار بمجموعة من المعايير ، تحاول جميعها ان توفر درجة كبيرة من الدقة والموضوعية في الاختيار وتتلخص اهم هذه المعايير فيما يلي

١- الاهداف التي يحققها بديل معين وقد تتفاوت الاهداف في درجة الاهمية فيفضل البديل الذي يحقق اهم هذه الاهداف او اكثرها مساهمة في تحقيق الاهداف الكلية او الشاملة لذلك تعطي اوزان او درجات للاهداف او تقسم الي اهداف مهمة اخري باقل اهمية او اهداف واجبة – اي لابد من تحقيقها ، واهداف مرغوبة – اي يفضل تحقيقها

٢- مدي إتفاق البديل مع اهداف المنظمة واتساقه مع سياستها وخططها ونظمها وفلسفتها وتوافقه مع مجموعة من الاعتبارات الحاكمة التي تحددها مثل الإقتصاد في النفقات او المحافظة علي العلاقات الانسانية الناجحة او الالتزام بمستوي معين من الكفاءة او غير ذلك من القيم التي تحددها المنظمة ويلتزم بها اعضاؤه جميعاً

٣- المنفعة او المكاسب التي يمكن تحقيقها وتتمثل هذه المكاسب في القيمة او الفائدة المحصلة من الموارد المتاحة باتباع بديل معين

٤- درجة المخاطر المتوقعة من إتباع البديل وتعني المخاطر إحتمال عدم تحقيق المنفعة او المكاسب المذكورة

٥- مقدار المجهود اللازم بذله في تبعيد البديل فتتم المقارنة علي اساس هذا السوال اي البدائل يعطي نتائج أحسن بمجهود اقل ؟

٦- كفاءة البديل اي مدي إستغلاله للموارد المتاحة فيفضل البديل الذي يحقق التشغيل الاقتصادي الامثل للموارد الموجودة من اموال ومعدات وطرق واساليب ووقت وطاقات وهذا يجب ان توجد في الاعتبار ندرة او محدودية الموارد وخاصة الموارد الانسانية مثل الاشخاص الذي سيبعدون القرار ومقدار ونوع مهاراتهم وتفاعلهم وفهمهم وتفكيرهم

٧- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة ومدي دعمها لتبعيد البديل ونجاحه ، او تعطيلها له وتعويق نتائجه

٨- مدي النقص في المعلومات التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن ان يترتب علي هذا النقص ومدي إحتمال عدم تحقيق النتائج المحددة

٩- التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه علي النتائج المطلوبة

١- إعتبارات اخري مثل قوانين المجتمع وعرفه ونظمه وتقاليده

ويمكن ان يستخدم المدير في عملية إختيار البديل الانسب بعض الادوات الرياضية الحديثة مثل بحوث العمليات وشجرة إتخاذ القرارات وطريقة برت وتحليل التكلفة والعائد والبرمجة الخطية وتكاليف الفرصة البديلة وغيرها من الأدوات التي تضع المشكلة في صورة رموز او ارقام وتسعى نماذج للحلول وتقارن بينها علي اساس مقاييس كمية للنتائج المتوقعة من كل حل كما قد يستخدم المدير بالكمبيوتر في معالجة هذه البيانات الرياضية - وخاصة إذا تعددت معادلاتها وعملياتها حتي يضمن دقة التحليل وسلامة النتائج التي يبني عليها إختياره للحل

خامساً- إختبار الحل :

بعد ان يستقر الراي علي الحل الانسب للمشكلة فإنه قد يري وضعه تحت الاختبار حتي يتم التاكد من صحته او كشف ما قد يشوبه من عيوب او اخطاء وهناك عدة طرق للاختبار يلخصها ديومان وسمر ووارن في سبع طرق هي كما يلي

١- فحص الحوائب السلبية للبديل وهنا يمكن الاستعانة باحد الناقدين تكون مهمته إظهار العيوب والثغرات التي توجد في الحل المختار

٢- وضع البديل في خطوات تفصيلية مما يكشف عن عيوبه او يساعد علي تعديله

٣- إعادة النظر في الإفتراضات والاسس التي يقوم عليها الحل وتقرير ما اذا كانت هذه الافتراضات تسهم في انجاح الحل ام تحتاج الي تعديل وما نسبة الخطا في هذه الفتراضات

٤- إعادة تقييم البدائل التي العيت في اول الامر بسبب عيوب فيها والنظر في إمكانية علاج هذه العيوب واحد هذه البدائل في الاعتبار مرة اخري

٥- مناقشة البديل مع الاخرين مثل الرؤساء او الزملاء او المرؤوسين والتعرف علي نواحي اتفاقهم معه وإعتراضهم عليه

٦- تجربة البديل اي وضعه موضع التنفيذ في ظروف فعلية او وهمية للتعرف علي اثاره وللتحقق من نتائجه او قد يلجا في بعض الاحيان إلي

٧- تنفيذ البديل مرحلياً او جزئياً بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء او مرحلة علي تقرير او بلورة الجزء الذي يليه وهكذا حتي اخر حلقة في البديل وبذلك تكون هناك سلسلة من القرارات لحل مشكلة واحدة

فادا ما إختار الحل الاحتيار الدي عقد له كان هو القرار النهائي والدي يمتل انسب البدائل او أحسنها في ظل الظروف المحيطة وفي حدود الموارد المتاحة وفي إطار الاهداف المحددة ويبقي بعد دلك الاعداد لتنفيد القرار حتي يبعد بالصورة التي تحقق العرض الدي إتحد من احله

سادساً – الإعداد والمتابعة :

وهنا نضع خطة لتنفيذ الحل الذي وقع عليه الاختيار ويتحدد في هذه الخطوة الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل ومراحل التنفيذ والاشخاص الذين سيتولون التنفيذ ومسئولية كل واحد منهم وعلاقته بالاخرين والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل كما تحدد الوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه وتتاكد من انه فعلاً يحل المشكلة التي يستخدم من اجلها هذا بالاضافة الي تحسس المشكلات التي قد تستجد اثناء تنفيذ الحل ووضع الاطار المناسب لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي تدعو الظروف لاستخدامه الي جانب الحل المختار او بالاضافة اليه اولتكملته

أساليب اخرى لإتخاذ القرارات

بالاضافة للاسلوب العلمي لإتخاذ القرارات الذي اتينا علي ذكره ، هنالك مجموعة اخري من الاساليب المعروفة في هذا المجال والتي تنقصها الدقة العلمية ، نوجزها فيما يلي

أولاً – إتخاذ القرارات علي اساس الخبرة

ويستخدم المدير هنا خبرته السابقة في إتخاذ القرار المطلوب او التوصل اليه علي اساس التشابه بين المشكلات الحالية والمشكلات السابقة وبالتالي يمكن إتباع نفس الحلول والقرارات المتبعة سابقاً في مواجهة الحالة القائمة ويعاب علي هذا الاسلوب إحتمال إختلاف المشكلات الجديدة عن القديمة إذ قد تكون هذه الإختلافات ظاهرة او خفية وتحتاج لمجهود للتعرف عليها ، كما ان القرار الذي يصلح لحل مشكلة او تنفيذ نشاط ما في ظل ظروف معينة قد لا يكون مناسباً تحت ظروف جديدة اضف الي ذلك ان اعتماد المدير علي خبرته السابقة قد لا يوصل الي القرار الامثل

لاحتمال وجود اخطاء او ثغرات أو تدخل ظروف طارئة تجعل من الخطر الاعتماد عليها في الظروف العادية ، كما قد تتاثر بمستوي إدراكه للموقف وما يشوب هذا الادراك من مؤثرات سلبية او تحيزات

ثانياً- إتخاذ القرار علي اساس المشاهدة

ويلجأ المدير هنا الي تقليد الحلول التي اتبعها الاخرون في حل المشكلات المشابهة وقد يكون هذا الاسلوب مفيداً الي حد ما في حالة الحالات البسيطة الا انه يعاني من ذات العيوب التي تعاني منها طريقة او اسلوب الخبرة ، كما انه من الصعب الاعتماد علي مجرد التقليد نظراً لإختلاف قوة الملاحظة عند الاشخاص وتفاوت تقديرهم للمواقف وتفسيرهم لما يشاهدون

ثالثاً- إتخاذ القرارات علي أساس التجربة

ويعتمد في هذا الاسلوب قاعدة التجربة والخطأ باعتماد حل او قرار معين ثم تعديله وتغييره نتيجة للاخطاء التي يكشف عنها التطبيق ، وقد يلجأ الي هذه الطريقة عندما لا تتوافر لدينا معلومات عن المستقبل ، او يصعب التنبؤ بنتائج حل معين

ولا يخفي ما لهذا الاسلوب من عيوب اهمها استهلاك الوقت وإستنفاد الموارد واستغراق الجهد والطاقات في محاولات وتجارب قد تكون فاشلة او سلبية لا تساعد علي حل المشكلة جذرياً وربما تتسبب في تفاقمها ، وربما كانت الفائدة الوحيدة لهذا الأسلوب هي ان يتعلم المرء من اخطائه

الإعتبارات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات

بينما فيما تقدم المراحل الواجب اتباعها في اتخاذ القرارات والاساليب المختلفة الواجب إتباعها ، وربما كان في تعدد الخطوات والاساليب ما يعوق القدرة علي استيعابها وإتباعها بدقة كاملة لذلك فإن المديرين او المتدربين علي إتخاذ القرارات يلجأون في كثير من الأحيان الي الاعتماد علي ما يسمي (بالاعتبارات الاستراتيجية او الحاكمة) لاختصار هذه المجهودات حيث توجد في كل مشكلة او حالة عادة عدة إعتبارات او عوامل من بين هذه الاعتبارات إعتبار إذا ما تغير بالإلغاء او الاضافة تغيرت طبيعته ولما اصبحت هناك مشكلة ، ويطلق علي هذا العامل (العامل الاستراتيجي او الاعتبار الحاكم)

ومعرفة الاعتبار الحاكم يقلل كثيراً من المجهودات الذهنية والعصبية في إتخاذ القرارات الا ان تمييز الاعتبار الحاكم يتطلب قدراً كبيراً من الخبرة والمعرفة والذكاء وسعة الافق عند المدير وبالتالي يفترض توخي الحذر الشديد عند اتباع هذا الاسلوب

ظاهرة التردد في إتخاذ القرارات

لان القرارات تتعلق بامور المستقبل فاننا نلاحظ ظاهرة التردد في اختيار حل معين ويمكن ان ينشأ التردد عن عدة حالات منها

١- عدم القدرة علي تحديد الاهداف التي يمكن ان تتحقق باتخاذ القرار ، لان عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف متأرجحة

٢- عدم القدرة علي تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل فالشخص غير المدرب يجد صعوبة في التنبؤ السليم لنتائج كل حل لذلك فهو يتردد في وضع الافتراضات

٣- عدم القدرة علي تقدير المرايا المتوقعة والعيوب المحتملة للبدائل المختلفة مما يحلق حالة عصبية مصحوبة بالتردد

٤- ظهور بدائل جديدة او توقعات جديدة لم تدرس في المرحلة الاخيرة من مراحل إتخاذ القرار ، وهذا من شانه ان يقلل من السرعة او الحزم في حسم الموضوع نهائياً

٥- قلة خبرة متخذ القرار وإعتقاده ان القرار يجب ان يكون مثالياً بمعني عدم وجود عيوب للبديل الذي تم إختياره

الوحدة التدريبية الثالثة

العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات والمشكلات التي تؤثر علي فاعليتها

أولاً العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات

العوامل المؤثرة في إتحاد القرارات

١ - دقة وتوافر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار

يكون المدير في وضع احسن إذا توافرت له المعلومات اللازمة لإتحاد القرار علي ان تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة بحيث يتتح في النهاية القرار قريباً من الواقع او ملاسماً للتطبيق لحل مشكلة معينة فالمدير الذي تكون لديه بيانات عن المحرون في الشركة يمكنه تشغيل هذه البيانات علي الكمبيوتر للوصول الي نتائج معينة علي ضوئها يتحد قراراً بشان المحرون ، هذا المدير افضل من مدير اخر لا تتوفر له هذه البيانات المنظمة وتختلف نوعية المعلومات المطلوبة لاتحاد القرار تبعاً للمستوي الاداري الذي يتم فيه إتحاد القرار كما يتضح دلك من الشكل التالي الذي يبين نوع المعلومات المطلوبة في كل مستوي إداري فيما يلي

نوع المعلومات المطلوبة في كل مستوي إداري

فالإدارة العليا تركز علي المعلومات الكلية والاتجاهية لدراسة التوقعات المتعلقة بالخطط طويلة الاجل بينما تكون المعلومات المطلوبة في الادارة الوسطي اكثر تفصيلاً منها في الادارة العليا حيث يكون الإهتمام بمدي تحقيق الخطط التي تصعها تلك الإدارات في هذا المستوي ودراسة الانحرافات عنها بينما تتسع درجة تفصيل المعلومات بشكل اكثر في الادارة الدنيا حيث يكون الإهتمام بالإجراءات اكثر من التخطيط

٢ - درجة ذكاء وتعليم وخبرة متخذ القرار

فمتخذ القرار الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء والتعليم والخبرة لا شك سيكون اكثر قدرة علي تحديد المشاكل ومعرفة اسبابها وبالتالي اكثر قدرة علي اتخاذ القرار الملائم لحلها ، وكما سبق ان اشرنا - عند الحديث عن مرحلة إيجاد البدائل الملائمة - ان القدرة علي إيجاد الحلول تعتمد علي مدي القدرة الابداعية او الابتكارية التي يتمتع بها المدير وبالتالي فان هذا يوضح لنا لماذا ينجح مدير ويفشل اخر رغم توافر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار لدي كل منهما

٣ - الخصائص الشخصية لمتخذ القرار

تتاثر القرارات في اغلب الاحيان بالسمات السلوكية والشخصية لمتخذ القرار خاصة عند تحديده للمشكلة وإتخاذه قراراً بشانها ، فالاشخاص ذوو العقليات الجامدة سوف يجدون صعوبة في البحث عن المشكلة حتي ولو كانوا يتمتعون بدرجة عالية من التعليم والخبرة ولديهم نظام جيد للمعلومات وذلك لان إكتشاف الفرص يتطلب دهنا تتعدد لديه القدرة علي تقبل المخاطرة والقدرة علي التفرقة بين البدائل الجيدة والرديئة

٤ - تأثير العوامل العاطفية Emotional Factors

تلعب العوامل العاطفية دوراً هاماً في إتخاذ القرارات بصفة عامة وفي مرحلة تحديد او التعرف علي المشكلة بصفة خاصة ، فعملية إتخاذ القرارات عامة ليست عملية إقتصادية رشيدة محصة حتي وإن تم تاسيس القرار بناء علي معلومات حامدة (كالارقام متلاً) ، فان إحتمال تاثير العوامل العاطفية موجودة بدرجة ما ، فكثير ما يسمح بتاجيل او تغيير احكام قضائية لاسباب إنسانية متلاً

٥ - العوامل التي لا يمكن التحكم فيها

قد يتم إكتشاف المشكلة احياناً عن طريق الصدفة او بتيجة وجود عوامل لم تكن في الحسبان او غير متوقعة وعلي سبيل المثال وجود معلومات او شواهد جديدة في قضية ما لم تكن في الحسبان

وهذه العوامل التي بتحدث عنها قد تكون خارجة عن إدارة المنظمة فقد يودي بنشوب الحرب في بلد ما الي إتجاه عدد من القرارات الفجائية لتحويل الجهود نحو خدمة المجهود الحربي متلاً ، فالعوامل البيئية والاقتصادية والسياسية والقانونية للدول لا يمكن التحكم فيها وتودي لاتخاذ قرارات طارئة في ظل ظروف من عدم التاكد ، في هذا الصدد قد يكون من الملائم لو تحدثنا عن بيئة القرار الإداري لكي نوضح للمشاركين اهم الظروف وتاثيرها علي القرار

أن هناك ثلاثة ظروف مختلفة يتخذ القرار الإداري في ظلها وهي

١ - **ظروف التأكد الكامل** ، وتتواجد هذه الظروف عندما يكون متخذ القرار مدركاً تماماً للنتائج الخاصة بتبديل معين عند تنفيذه ، وفي هذه الحالة يكون لديه معرفة كاملة بالقرار ، متال ذلك إعتراف متهم وتطابق كلام الشهود في قضية ما بما لا يدع مجالاً للشك

46

٢ - **طروف عدم التأكد بالكامل** ، وعندما لا يكون لدي متخد القرار اي فكرة عن النتائج الخاصة بديل معين عند تنفيذه ، في هذه الحالة نقول ان هناك طروف عدم تاكد بالكامل عند إتخاذ القرار

وعلي سبيل المثال تتواجد هذه الطروف - عدم التاكد بالكامل - إذا لم تتوفر بيانات تاريخية تكون بمثابة اساس لإتخاذ القرار ، فعدم معرفة ما حدث في الماضي يجعل هناك صعوبة للتنبؤ بما يحدث في المستقبل ، وفي هذه الطروف عادة ما يجد متخد القرار ان الوصول إلي قرارات سليمة يكون رهن الطروف والفرص المواتية

٣ - **طروف المخاطرة** من الخصائص الاولية لمثل هذه الطروف ان تتوافر لدي متخد القرار معلومات كافية فقط عن نتيجة كل بديل حتي يتسني تقدير إحتمال تحقيق هذه النتيجة عند تنفيذ البديل

ومن الواضح في هذه الحالة ان طروف المخاطرة تتواجد إلي حد ما بين طروف التاكد بالكامل وطروف عدم التاكد بالكامل ، ويوضح ذلك الشكل التالي

ظروف إتخاذ القرار

ظروف التأكد بالكامل	ظروف المخاطرة	ظروف عدم التأكد بالكامل

ثانيا : مشكلات عملية إتخاذ القرارات

تعترض عملية إتحاد القرارات عدة مشكلات ، ولو حاولنا ترتيبها يمكن إطهارها في النقاط التالية -

(١) مشكلة البيانات

إن إتحاد قرار لا يأتي من فراغ ، بل يستند علي مجموعة من البيانات والمعلومات التي تعدي متحد القرار بما يساعده علي رفع مستوي قراره ، وإن توفير مثل هده البيانات والمعلومات يعتبر الركيزة الاساسية في نجاح القرار ، ومن هنا وجب مراعاة شروط معينة في مثل هده البيانات وتلك المعلومات ، منها ما يلي

ا - الصدق والوضوح

ب - الصلة المباشرة او المرتبطة بالمشكلة محل القرار

جـ - الكفاية والكفاءة

د - القابلية للقياس

هـ - الشمولية دات العلاقة

و - الدقة

ولهدا فإننا نعتقد ان مشكلة متحد القرار الاساسية هي مشكلة بيانات

(٢) مشكلة التحليل

إدا توافرت البيانات والمعلومات - بالشروط السابق دكرها - امام متحد القرار فإنه يواجه بمشكلة هامة وهي مشكلة تحليلها التحليل العلمي السليم ، وتعتبر عملية التحليل مشكلة من وجهة نظرنا للاعتبارات التالية -

ا – هده العملية تتطلب مهارات علمية وعملية رفيعة المستوي وانتهاج منهجية معينة في إتمامها

ب – هده العملية يتوقف عليها تحديد دقيق وسليم للمشكلة الاساسية الواجب التصدي لها

حـ – هده العملية يتوقف عليها توليد البدائل الممكنة لعلاج المشكلة والمساهمة بقدر ما في لغت النظر لافضلها

د – هده العملية تحتاج لادوات تحليلية قد لاتكون متوافرة

هـ – هده العملية قد تحتاج لتقويم بعض البيانات الوصفية رقميا للوصول إلي نتائج محددة

(٣) مشكلة المعايير

لا يمكن التصور ان تتم عملية إتخاد القرارات بدون معايير محددة ، فالحاجة مستمرة ودائمة لها اثناء كل مراحل إتخاد القرارات ، فهي مطلوبة فيما يلي –

ا – معايير للمفاضلة بين البدائل

ب – معايير لتحديد افضل البدائل

حـ – معايير للحكم علي سلامة إتخاد القرار ومشروعيته

د – معايير للتقييم

ومن هنا وجب – وبصورة عامة – توافر شروط معينة في مثل هده المعايير منها ما يلي –

ا – الموضوعية

ب – المرونة

50

حـ - الكفاية

د - الكفاءة

هـ - العدالة

و - الهادفية

٤ - مشكلة المتابعة

ان عنصر المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل إتخاذ القرار يعتبر من اهم عناصر نجاحه

ونقصد بالمتابعة هنا ما يلي

ا - المتابعة اثناء وخلال تنفيذ القرار

ب - المتابعة اثناء تصحيح المسارات

حـ - متابعة التقييم

وكثير من المديرين لا يعطون هذا العنصر الإهتمام الكافي بالرغم من اهميته القصوى والتي تبرز في هذه النقاط -

ا - سرعة إكتشاف معوقات التنفيذ وبالتالي سرعة التصدي لها

ب - تعيير بعض الاوضاع بما يتمشي مع التنفيذ او تعيير بعض مفاهيم القرار بما يتمشي مع الاوضاع

حـ - تعتبر هذه المتابعة بمثابة تغذية عكسية للمدير والادارة باحوال وظروف التنفيذ وبسبة الانجاز

د - الحكم علي مدي سلامة القرار في مواجهة المشكلة

هـ - تقييم القرار وتقويمه

ثالثاً: محددات القرارات الرشيدة:

إن إتحاد القرارات ليس بالامر اليسير ، ويمكن تلخيص العقبات التي تعترض متخذ القرار وتصبح بذلك حدوداً ومعوقات للقرار الرشيد فيما يلي -

١ - عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً او عدم قدرته علي التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية

٢ - عجز متخذ القرار عن الالمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة ، وهذا غالباً ما يؤدي إلي إختياره حلاً اقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه ، فاذا إتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان بين الحلول التي لم تدرس حل امثل ، كان القرار غير رشيد نسبياً لوجود حل احسن لم يتنبه إليه

٣ - عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة الايجابية والسلبية لجميع الحلول الممكنة فاذا اهمل متخذ القرار دراسة كل النتائج فانه يتخذ حلاً ليتبين بعد ذلك بعده عن الصواب لانه لم يكن يعرف بعض مزايا وعيوب بعض البدائل ساعة إتخاذ القرار

٤ - عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم متلي بين البدائل بسبب إلتزامه بارتباطات سابقة او بقرارات سابقة لا تتسم بالرشد والموضوعية

٥ - إن الفرد محدود - في إتخاذه للقرارات - بمهاراته وعاداته وإنطباعاته الخارجة عن إرادته ، وعلي هذا فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية او اليدوية او قوته العضلية والجسمانية

٦ - إن الفرد محدود ايضاً بقيمه الفلسفية والاجتماعية والاخلاقية ، فنجد بعض متخذي القرارات يركزون إهتمامهم علي الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون ان هذه النواحي يجب ان تاخذ الاعتبار الاول ، بينما يميل البعض الآخر إلي التركيز علي النواحي الانسانية ، وفئة ثالثة تميل للتركيز علي

القيم الروحية والدينية ورابعة تركز علي الناحية الجمالية والفنية ومن ناحية اخري إذا كان متخذ القرار مخلصا للمنظمة التي يعمل بها فإنه سيتخذ القرارات في حدود اهداف المنظمة ، وإذا كان إخلاصه ضعيفاً فان اهدافه الشخصية ودوافعه ستؤثر في إتخاذ القرارات

٧ – ان الفرد محدود بمعلوماته وخبرته عن الاشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانت هذه المعلومات عامة او خاصة او معلومات يتم إيصالها إليه عبر قنوات الجهاز التنظيمي

٨ – إن عنصر الوقت عالباً ما يسبب ضغطاً علي متخذ القرار حيث لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة علي كل بديل ، خاصة وانه من الضروري إتخاذ القرار في الوقت الملائم

٩ – إن متخذ القرار محدود بقدرته علي

ا – التمييز بين الحقيقة والقيمة

ب – التفكير بطريقة منطقية

حـ – التفكير بطريقة إبتكارية

وسنعالج هذه الموضوعات بايجاز علي التوالي

الحقيقة والقيمة في إتخاذ القرار

في كل قرار توجد عناصر من نوعين الاولي (حقائق) والثانية (قيم) وتعبر الحقيقة عن ظواهر العالم الملموس ولا تتغير بتغير نظرة الاشخاص إليها ، وعلي ذلك فالإفتراضات عن الحقائق يمكن إختبارها لتحديد ما إذا كانت صحيحة ام خاطئة ، فإذا كانت الافتراضات صحيحة فهي حقائق ، اما إذا كان التغير يتعلق بما هو مهم وما هو احسن وما هو جيد وما هو ردئ ، وما يجب ان يكون وما هو مرغوب فهذه قيم

رابعاً: القرار الفعال:

يجب ان نعلم ان إتخاذ القرارات هو العمود الفقري والركيزة الاساسية للعملية الادارية كلها ، ولكن من وجهة نظر اخري يمكن ان يكون القرار هو السبب الاساسي والمعوق الاول في فشل هذه العملية إذا تمت صياغته بصورة غير سليمة او إتخاذه بنمط غير علمي ، إذن فاتخاذ قرارات فعالة وناجحة تسهم بالجزء الاكبر في اتمام الاعمال والمهام ونجاحها في تحقيق الاهداف المرغوبة

والسؤال الذي يطرح نفسه هو ما هو القرار الفعال ؟

ويمكننا ان نحدد سمات او خصائص هذا النوع من القرارات بما يلي -

(١) القرار الفعال يتطلب إتباع الأسلوب العلمي

بمعني ان صياغة مثل هذا القرار تتطلب إتباع الخطوات العلمية - التي سبق إيضاحها - في إتخاذه وليس مجرد إعتماده علي الخبرة والمشاهدات الذاتية

(٢) القرار الفعال يتطلب المنهجية العلمية في التحليل

بمعني ان يكون متخذ مثل هذه القرارات قادراً علي التمييز بين المشكلات وقادراً علي إستخراج المشكلة الرئيسية وكيفية تحليلها علمياً بمنهج مرتب للوصول إلي اسبابها الجذرية بأسرع وقت واقل جهد ، بما يؤهل للتعرف علي البديل الفعال للعلاج وبأقل تكاليف ممكنة

(٣) القرار الفعال يتطلب منظمة فعالة ومديراً فعالاً

ليكن معلوماً لدينا ان القرار الفعال وليد متخذ قرار فعال Effective Manager ، والذي هو بدوره وليد منظمة فعالة Effective Enterprise ، فلا يمكن للشخص العادي ان يصل لقدر من الخبرة والعلم والقدرة علي اتخاذ قرار فعال ، فكيف لهذا الشخص

ان يحقق اكبر فائدة ممكنة من وقته وجهده مستعلاً كافة الامكانيات – المادية والبشرية – التي في حوزته للوصول إلي افضل النتائج

إن صناعة وإتخاذ القرارات الفعالة تتطلب من متخذ القرار ان تتوافر فيه مجموعة قدرات ومهارات معينة تجعله في صفوف متخذي القرار الفعالين وان يحيط نفسه بتنظيم فعال في كل الإتصالات والعلاقات والمستويات مما يتطلب ان تكون منظمته فعالة ، ولذلك فالقرار الفعال يتطلب منظمة فعالة ومتخذ قرار فعال

(٤) القرار الفعال له تأثيرات إستراتيجية

إن القرار الفعال له تاثيرات إستراتيجية جوهرية موثرة ، ليست فقط علي القسم المختص او الإدارة المعنية إنما علي المنظمة ككل ، ولذلك يتطلب مستوي من التفكير العقلاني والفهم الفكري علي درجة كبيرة ، ويتعلق بموضوعات هامة وعامة عالية المستوي

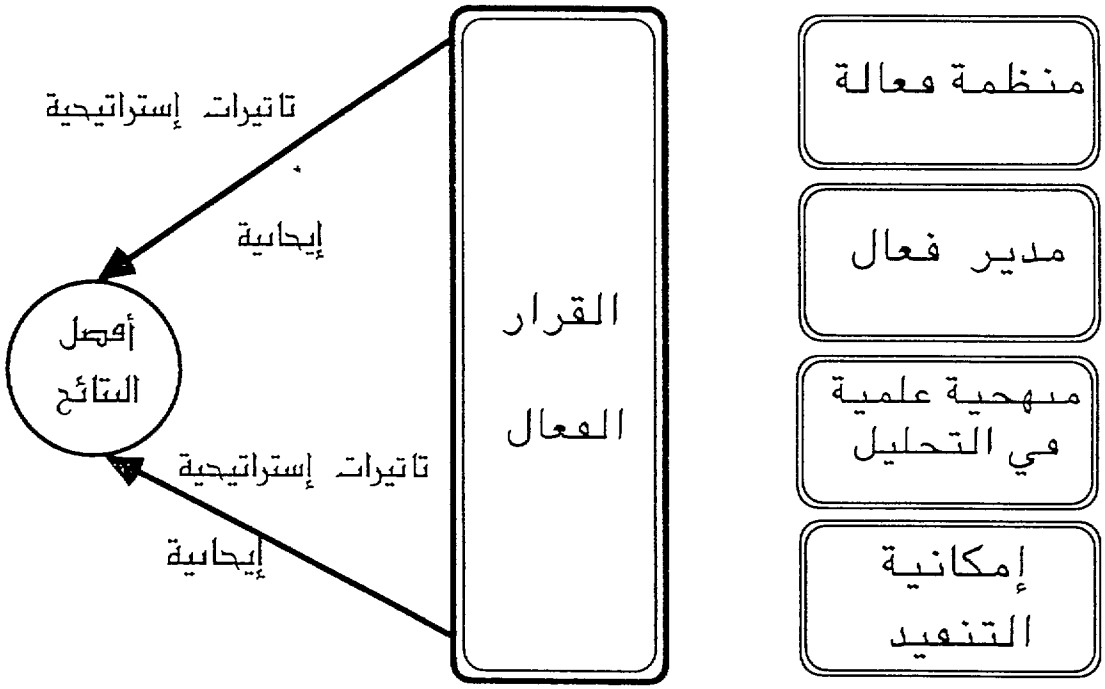
(٥) القرار الفعال يدخل في طياته إمكانية التنفيذ

بمعني ان القرار الفعال هو قرار يوخذ في تكوينه وصياغته إمكانية تنفيذه بحيث يكون مترجماً في شكل عمل تشترك كل الاطراف المعنية في صياغته وبالتالي فهو ليس قراراً مطلوباً إقناع العاملين به لتنفيذه

(٦) القرار الفعال يحقق أفضل النتائج الإيجابية

سبق ان بينا ان مثل هذه القرارات لها تاثيرات إستراتيجية ، والمقصود هنا تاثيرات إيجابية اي في صالح المنظمة والارتقاء بمستواها بما يحقق افضل النتائج الممكنة ويصل بها إلي افضل مستوي ممكن

ويمكن بياج الخصائص السابقة للقرار الفعال في الشكل التالي



شكل يوضح خصائص القرار الفعال

الوحدة التدريبية الرابعة

أنماط متخذي القرارات

أنماط متخذي القرارات

هناك تصنيفات كثيرة لمتخذي القرارات سوف نعرض لاهم هذه التصنيفات علي النحو التالي -

١ - الأنماط وفقاً لأسلوب التفكير الإداري في حل المشاكل

وفقاً لهذا الاساس توجد عدة انماط نعرضها بايجاز في الجدول التالي

58

الأنماط	الخصائص	كيفيه الإستجابة للمؤثرات الخارجيه
١ - النمط السلوكي	- تسمر المرونة الاداريه الادراكية - تهتم بالمنظمة وتطوير افرادها - تساعد الآخرين - تستمتع بابداء المشوره والنصيحة - قنوات إتصالات ممنوحه - تتقبل الاقتراحات - يتعامل مع قدر صئيل من المعلومات - تركز علي المشكلات قصيرة ومتوسطة الأجل - تهتم بارضاء الآخرين	- استجابته للمؤثرات الخارجيه تكون من خلال السلوك المطرى - تنظر للمؤثرات الخارجيه علي انها سلوك طبيعى متوقع - طريقه تحميره من خلال مدي قبول الآخرين لآرائه - المقاومه عند التعرض لضغوط من المؤثرات الخارجيه
٢ - النمط التوجيهي	- لا يتحمل الغموض - يميل إلي الناحية العمليه - يمسك بزمام الأمور - يحتاج إلي السلطة بدرجه عاليه - يتوقع نتائج مرضيه وسريعة - اتصالاته معظمها شفهيه - يستخدم قدراً قليلاً من المعلومات والبدائل - عدواني - يتمسك باجراءات العمل المعمول بها حالياً	- تنظر للمؤثرات الخارجية علي انها تسلسل للاحداث - استجابته للمؤثرات الخارجية تكون من خلال التعليمات واللوائح - طريقه تحميره من خلال السلطة - تتراجع عند التعرض لضغوط

الأنماط	الخصائص	كيفية الإستجابة للمؤثرات الخارجية
تابع ٢ - النمط التوجيهي	- العبره لديه بالسائح - يهتم بالسلطه والسائح - لديه الاستعداد الطبيعي لرقابة وتوجيه الآخرين	
٣ - النمط الإدراكي	- يتمتع بمرونه عالية في ادراكه للمواقف - يستخدم قدراً هائلاً من المعلومات والبدائل - يتمتع بسمة مرؤوسيه - يسعي لحد الكمال - يبتكر في حل المشكلات - لديه المقدره العالية علي إدراك العلاقات بين الأشياء والاحداث والربط بينها - يهتم بالمشكلات طويله الأجل - يسعي للحصول على المدير والمديح - يتسم الاستقلالية في العمل - لا يفصل الرقابه المحكمة	- ينظر للمؤثرات الخارجيه على انها احداث يستهلك وقته - الإستجابه للمؤثرات الخارجيه تكون من خلال الحدس - طريقة تفكيره من خلال الإعتراف بمجهوداته - يغلب عليه الشرود عند التعرض لضغوط

الأنماط	الخصائص	كيفيه الإستجابة للمؤثرات الخارجيه
٤ - النمط التحليلي	- تحمل الغموض - يهتم بالنواحي المنيه - يهتم بحل المشكلات - يستخدم قدراً كبيراً من المعلومات والدلائل - ميال للامساك بزمام الامور - يستجيب للمواقف الجديده - مجتهد لتحقيق اقصى ما يمكن من كل موقف - سريع الوصول إلي الماصب العادية - إتصالاته معظمها مكتوب - يحب التغير - يحب السابح السريعة ويستمتع بالتحديات - محدد ومبكر	- تيطر للمؤثرات الخارجيه على انها مشكلة - إستجابته للمؤثرات الخارجيه تكون من خلال النظره الشامله - طريقه تفكيره من خلال فى مواقف جدى - تتبع الأسس العلميه عند التعرض لضغوط

٢ - الأنماط وفقاً لدرجة الإهتمام بالعمل وبالعاملين

وتاتير دلك علي إتحاد القرارات

أ - المتمابي في العمل

يهتم بالعمل اكتر من إهتمامه بالعاملين ويقوم باتحاد القرارات ويعلنها للمرووسين ليسعدوها ولا يسمح بمناقشتها اي لا توحد اي مشاركة للمرووسين في إتحاد القرارات وهدا النمط هو النمط الرسمي الدي يتصف بالروتين وعدم القدرة علي التكيف في حالة تعير الطروف

ب - المحامل

يهتم بالعاملين اكتر من إهتمامه بالعمل داته ويسمح للمرووسين بإتحاد القرارات في كل الامور اي انه يتمشي مع راي الاعلبية لحنه لهم ، وهدا هو النمط العاطفي (الاحتماعي) الدي يعلب عليه الحانب الانساني علي كل قراراته بعض النطر عن طبيعة الموقف ومعظم قراراته تكون عير موصوعية لانه يحاول دائما إرصاء الحميع

حـ - العملي (النص نص)

يهتم بالعمل وبالعاملين بشكل وسط (مستوي مقبول) ، يشخص المشكلة ويطلب حلولاً وإقتراحات ويتخد هو القرار وقد يكون القرار متخداً مبدئياً (مشاركة صورية) ، وقد يكون هدا النمط متسرعاً حيت يتصف بالسرعة في إتحاد القرار دون دراسة بتائحه او التعرف علي البدائل الاحري المتاحة

د- البيروقراطي / السلبي

يعطي إهتماماً قليلاً بكل من العمل والعاملين ، ويرفع هذا الموضوع إلي اعلي لاتخاذ القرار دون تفصيل بديل عن اخر (عدم إتخاذ قرار) ، وهذا النوع يطلق عليه النوع المتردد ، ويتصف بعدم القدرة علي إتخاذ القرار في الوقت المناسب ويعود ذلك إلي عدم الثقة وعدم الرغبة في تحمل المخاطر

هـ - المتكامل

يهتم بالعمل وبالعاملين بشكل عال،قادر علي إبحار الاعمال بمعدل سريع وجودة مرتفعة من خلال اشخاص ملتزمين في شكل فريق ، ويشترك مع مرؤوسيه في تشخيص المشكلة ويصنع بالاتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها ويطرح معهم الحلول ويتخذون افضل قرار (مشاركة حقيقية) ، وهذا النمط هو النمط الفعال حيث يتصف بقدرة عالية في إكتشاف المشكلات الحقيقية والتعرف علي اسبابها والتفرقة بينها وبين الظواهر ويتميز بقدرة عالية في التفكير الابتكاري في حل المشكلات وإتخاذ القرارات بمشاركة المرؤوسين ، ويعرف متي يكون رسمياً ومتي يكون عاطفياً فهو يدرس الموقف ويحدد القرار المناسب له طبقاً لطبيعة الموقف وطبيعة المتاثرين بالقرار

13

الوحدة التدريبية الخامسة
إتخاذ القرارات في ظل ظروف الأزمات
وضغوط العمل

أولاً – مفهوم الأزمة

يستخدم مفهوم الازمة في غير موضعه في الكثير من الكتابات ويجري الخلط بين مفهوم الازمة وغيرها ، ولذا يجب إلقاء الضوء علي هذه المفاهيم المختلفة

فالواقعة هي شئ حدث وانقضي اثره ، وهي حلل في مكون ، او وحدة او نظام فرعي من نظام اكبر

اما الحادث فهو حلل يؤثر تاثيراً مادياً علي النظام باكمله (المنظمة كلها مثلاً)

والصراع هو حدوث شئ يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للحلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل الي تهديد الافتراضات الاساسية التي يقوم عليها النظام

اما الازمة فهي عبارة عن حلل يوثر تاثيراً مادياً علي النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام

وعليه يتطلب وجود الازمة شرطين علي الاقل

الأول ان يتعرض النظام كله للتاثير الشديد الي الحد الذي تحتل معه وحدته بالكامل

الثاني ان تصبح الافتراضات والمسلمات التي يومن بها اعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة انه يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجاون إلي اساليب دفاعية تجاه هذه الإفتراضات ومعني ذلك ان الازمات في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة وإستمرارها ، وايضاً لكيانها

ثانياً – مفهوم الإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات

ويكون متخذ القرار اسيراً لسلسلة متتالية من الازمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وايضاً إنخفاض فعالية المواجهة ، وبالتالي لا يختار ما يفعله ، وإنما يفرض عليه ما يفعله واولوية اموره لايحددها هو وإنما تحددها الازمات المتتالية ، وبالتالي فبدلاً من ان يدير هو الازمات يصبح هو مداراً بالازمات

★ مفهوم إدارة الأزمات

إدارة الازمة تتطلب تقدير الموقف المفاجئ وتحديد إتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الاحداث ثم إتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة علي الموقف مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة ، اي ان إدارة الازمات هي إدارة للازمة ذاتها للتحكم في صعودها وفي مسارها وإتجاهاتها ، وهي إدارة علمية رشيدة تقوم علي البحث والحصول علي المعلومات والمعرفة وإستخدام المعلومات المناسبة كاساس للقرار المناسب وهي إدارة تقوم علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية

ثالثاً – أبعاد ومكونات الأزمة

عندما نتصدي بالدراسة لازمة من الازمات يجب علينا ان نتبني منهجاً واقعياً ويعني ذلك التعامل مع مختلف الازمات علي نحو محدد وغير مطلق

وتنعكس أثار ذلك علي النحو التالي

١- أن الأزمة تهدد شرعية المنظمة بأكملها

من المعروف ان إدارك الجمهور لاداء جهة معينة يؤثر بشكل مباشر علي مستقبل هذه الجهة وتودي الازمة الي خلخلة هذا الادراك

٢- قد تؤدي الأزمة الكبري الي زعزعة رسالة المؤسسة

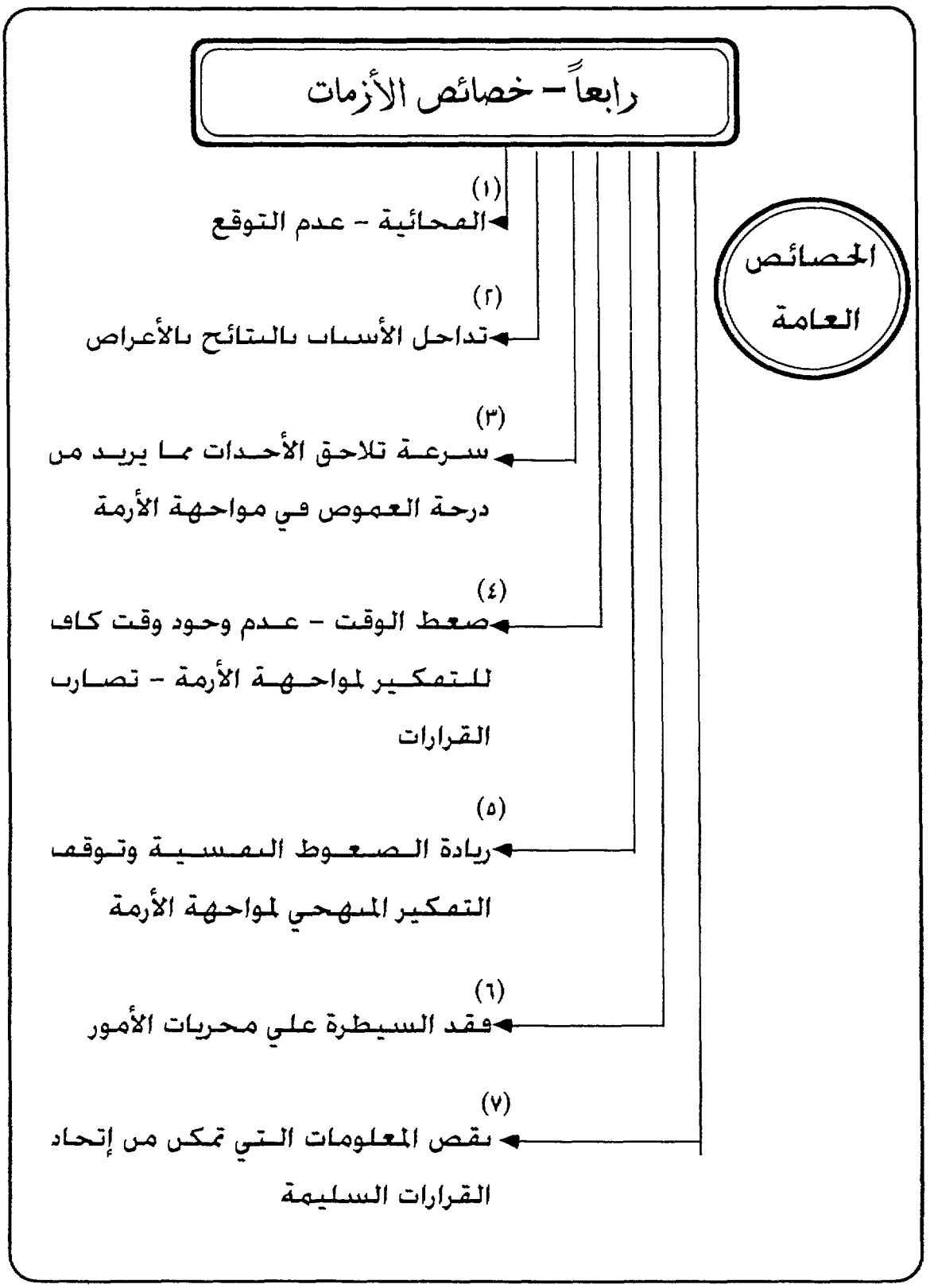
وهنا نتساءل

- ماذا نقصد برسالة المؤسسة ؟
- ما هي مجالات تاثير الازمة علي رسالة المؤسسة ؟
- ما هي الاضرار الناتجة عن تاثير الازمة علي المؤسسة ؟
- ما هو إنعكاس ذلك علي مؤدي الخدمة ؟
- ما هو إنعكاس ذلك علي متلقي الخدمة ؟

٣- تؤدي الأزمة الي إحداث تأثير علي حياة الأفراد

من شان الازمة ان الاضطراب في حياة الافراد ، وفي الطريقة التي يدركون بها عالمهم وانفسهم ، وشعورهم بقيمتهم الذاتية ، وبقوتهم ، وبكيانهم الداخلي ، وكثيراً ما يلجأ الافراد إلي التبريرات الخاطئة او الانكار وذلك لعدم القدرة او الرغبة علي مواجهة التجربة العنيفة التي تفقد الانسان تماسكه الداخلي وتودي الي موته بالمعني النفسي وليس بالمعني المادي

ولا شك ان الازمات يمكن ان تودي الي صدمة نفسية عميقة تستلزم إعداد برنامج لتقديم العلاج والاستشارات النفسية


رابعاً – خصائص الأزمات
الخصائص العامة
(١) المحائية – عدم التوقع
(٢) تداخل الأسباب بالنتائج بالأعراض
(٣) سرعة تلاحق الأحداث مما يزيد من درجة الغموض في مواجهة الأزمة
(٤) ضغط الوقت – عدم وجود وقت كاف للتفكير لمواجهة الأزمة – تضارب القرارات
(٥) زيادة الضغوط النفسية وتوقف التفكير المنهجي لمواجهة الأزمة
(٦) فقد السيطرة على مجريات الأمور
(٧) نقص المعلومات التي تمكن من إتخاذ القرارات السليمة

خامساً – قضايا رئيسية مرتبطة بالأزمات

* عدم تحديد مستويات الانحراف طبيعي ، غير عادي ، حرج
* عياب التعامل الحيد مع سلم الارمات فرصة ارمة
* عياب التحليل والتشحيص البيئي
* عدم المبادأة
* إنحفاص القدرة علي الإستيعاب والتكيف
* عياب المنهجية في التصرف
* عدم التعامل مع الاطراف وفق النطرة التنظيمية المتكاملة
* إنحفاص مهارات التفاوض
* تصييق المنطقة الحرة مع الاطراف
* الانشغال والتركير علي الظواهر دون الحقائق
* عياب الندائل المدروسة والمرتبة
* عدم الاهتمام بتحويل الارمات الي فرص

سادساً – هل الأزمات نعمة أم نقمة ؟

رب ضارة نافعة

الأزمه نعمه لأنها تؤدى الى

١- إظهار جوانب القصور والضعف المختفية تحت السطح

٢- الاسراع بعملية التغيير في المنظمات

٣- تغيير المسار الاستراتيجي لتحقيق اهداف الكيان الاداري

٤- إتاحة الفرصة لظهور الابطال من صناع ومتحدي القرارات

٥- النجاح من خلال التغلب علي التحدي

٦- تطوير انظمة الانذار المبكر ضد الازمات

الأزمه نعمه لأنها

١- تعوق الكيان الاداري عن تحقيق اهدافه

٢- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة

٣- تعرض وجود الكيان الاداري لخطر التصفية

٤- تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتحدي القرارات

٥- تودي الي تشوية سمعة ومكانة صناع ومتحدي القرارات

٦- تعصف بحودة حياة كل من لهم علاقة بالكيان الإداري

٧- تسبب الخسارة بكل معانيها

٨- تسبب شيوع الكراهية والعداوة والانتقام

الأزمات التي تصيب المنظمات بعضها لأنها

-١

-٢

-٣

-٤

-٥

-٦

ولكن الأزمات التي تصيب المنظمات بعضها لأنها

-١

-٢

-٣

-٤

-٥

-٦

٦١

سابعاً – تشخيص الأزمات

التحطيط لمحابهة الأرمة قبل حدوثها

درب نفسك والقيادات من حولك علي الاجابة عن سوال مهم جداً

ماذا لو ؟

التخطيط للطوارئ عن طريق السيناريوهات المستقبلية

Contingency Planning Via Future Scenarios

٦٢

مادا لو ؟

فيما يلي اكتب من فصلك ١٥ سوالاً حرجاً بخصوص اعمال المنظمة التي تنتمي اليها بشكل كل منها ازمة محتملة

١- مادا لو

٢- مادا لو

٣- مادا لو

٤- مادا لو

٥-مادا لو

٦-مادا لو

٧-مادا لو

٨-مادا لو

٩-مادا لو

١-مادا لو

١١-مادا لو

١٢-مادا لو

١٣-مادا لو

١٤-مادا لو

١٥-مادا لو

73

ثامناً – صناعة وإتخاذ القرارات في جو التوتر والأزمات

العلاقة بين التوتر وإدارة الأزمات

ما من شك في ان متخذي وصانعي القرارات يتعرضون لضغوط كبيرة وتوترات عالية اثناء الازمات ولكن السؤال الذي يطرح نفسه بناء علي هذه القضية هو كيف يؤثر التوتر علي جودة القرارات المتخذة في ظل الازمات ؟

وللإجابة علي هذا السؤال فإنه من الضروري فهم الحقيقة التالية

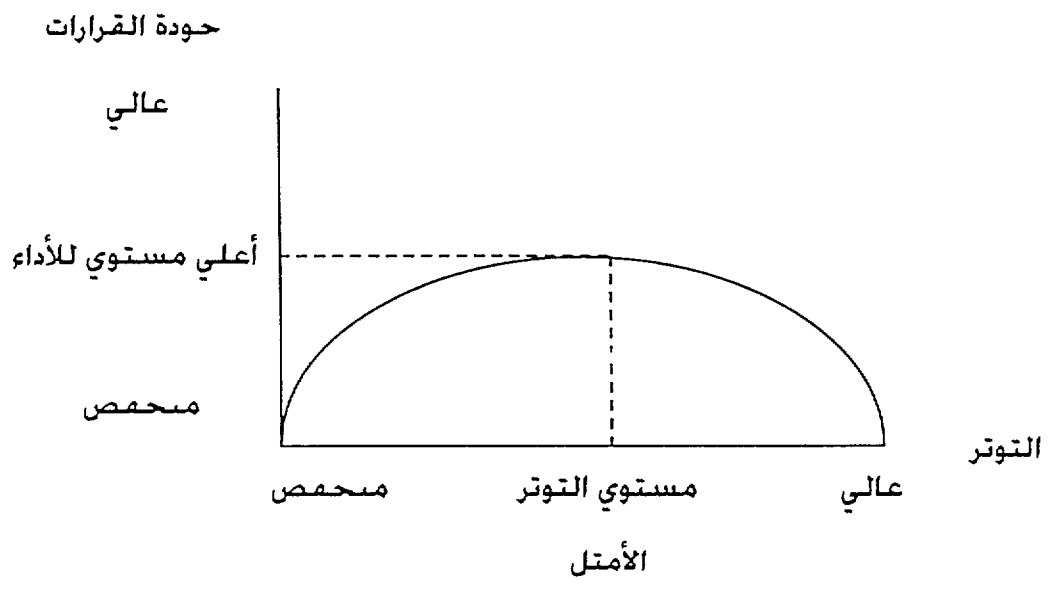
إن ما يسبب التوتر في الواقع لدي صانعي ومتخذي القرارات ليست هي الأزمات في حد ذاتها ولكن ما يسبب التوتر هو رد فعل صانعي ومتخذي القرارات تجاه الازمات ، وبعبارة اخري الازمة التي قد تواجه اي كيان إداري تسبب مستويات مختلفة من التوتر لدي كل فرد من قيادات هذا الكيان

ومن ثم فان جودة القرارات المتخذة اثناء إدارة الازمة هي دالة في (اي تعتمد علي) مستوي التوتر لدي صانع ، ومتخذ القرار الازموي

ولقد اتخذت الدراسات النفسية شكل العلاقة (الدالة) بين مستوي التوتر (القلق او الحصر النفسي Anxiety) من جهة ومستوي الاداء وجودته (مثل صناعة وإتخاذ القرارات) من جهة اخري

فقد وجد ان إنخفاض مستوي التوتر عن حد معين لدي متخذ او صانع القرار يؤدي إلي إنخفاض جودةالقرارات المتخذة ، كما وجد ايضاً ان إرتفاع مستوي التوتر عن حد معين يؤدي كذلك إلي إنخفاض جودة تلك القرارات

ويبين الشكل التالي العلاقة بين القلق والتوتر والحصر النفسي (Anxiety) وبين مستوي جودة القرارات المتخذة في ظل الازمات



القلق الحصر النفسي

ويتضح لنا من المنحني المبين انه لابد من وجود مستوي معين للتوتر لدي صانعي ومتخذي القرارات لكي يمكنهم إدارة الازمات بفعالية تحقق اهداف الكيان الذي يتعرض للازمة ، وان التوتر والقلق اثناء الازمات ليس شراً محضاً بل يمكن تسخيرهما لتحقيق افضل النتائج بشرط واحد هو

التحكم في مستويات التوتر والقلق لدي متخذي وصانعي القرارات

التحكم في مستويات التوتر والقلق في الأزمات

هناك عدة طرق للتحكم في مستويات التوتر لدي صانعي ومتخذي القرارات في إدارة الازمات بمنظمات الاعمال اهمها

١- التحطيط المسبق لإدارة الأرمات المحتملة

تستطيع معظم منظمات الاعمال أن تتوقع اهم الارمات التي يمكن ان تحدث مستقبلاً ولا يعني بهذا انه يمكن التنبو الدقيق بما سيحدث فهذا من الصعوبة بمكان إن لم يكن مستحيلاً ولكن يمكن توقع الارمات المستقبلية بشكل كلي ، فعلي سبيل المثال يمكن التحطيط لكيفية إدارة ارمة احتراق ملفات القضايابعض النظر عن السبب المباشر في هذا الحريق مثل الماس الكهربائي او العمل وما الي ذلك وتظل الارمة هي إحتراق ملفات القضايا

وبناء علي التصور المستقبلي للارمات التي قد تحدث والتحطيط المسبق لادارتها يقل التوتر الناشئ عن حدوث الارمة بعد وقوعها فعلاً ، فعملية التحطيط مثل عملية التحصين والتطعيم ضد الامراض

٢- إدارة الأرمة من حلال فريق

فاسلوب فريق العمل في إدارة الارمات يقلل من القلق والتوتر المتولدين لدي صانع ومتخد القرار عن طريق تقليل الاعباء النفسية والعصبية الناشئة عن دراسة البيانات وتحليلها وإتخاذ القرارات وتنفيذها ، وعلي الرغم من ان وجود فريق لادارة الارمة لا يعفي قائد الفريق من مسئولية إتخاذ القرارات ولكنه يمده بوسيلة فعالة لتدارس مختلف الآثار التي قد تترتب علي تنفيذ القرار

وهناك ميزة كبيرة تضاف الي ذلك وهي ان إدارة الارمة من حلال فريق يحقق احد اهم منادى إدارة الأرمات عزل الارمة قدر الامكان عن العمل اليومي بما في ذلك من يدير الارمة ذاتها

٣- تدريب فرق إدارة الأرمات مسبقاً

من حلال محتبرات محاكاه الارمة Crisis Simulation Workshops يمكن

تدريب فرق إدارة الأزمات في جو يحاكي جو الازمة مرات عديدة الامر الذي يودي الي تحفيض مستويات القلق والحصر النفسي لكافة اعضاء الفريق عند حدوث الازمة فعلاً الي مستويات الاداء المثلي

٤- تكوين الخطوط التانية لفرق عمل إدارة الأزمات

عند تكوين فرق العمل وتدريبها لابد من إعداد الخطوط التانية لاعضاء الفريق وهم الاشخاص الذي سيحلون محل الاعضاء الاصليين للفريق إما عند الحاجة (إرتفاع مستويات التوتر والقلق لدي عضو الفريق) او بشكل دوري كسياسة ثابتة في فريق إدارة الازمة

٥- الدراسة المسبقة للأنماط الأزموية

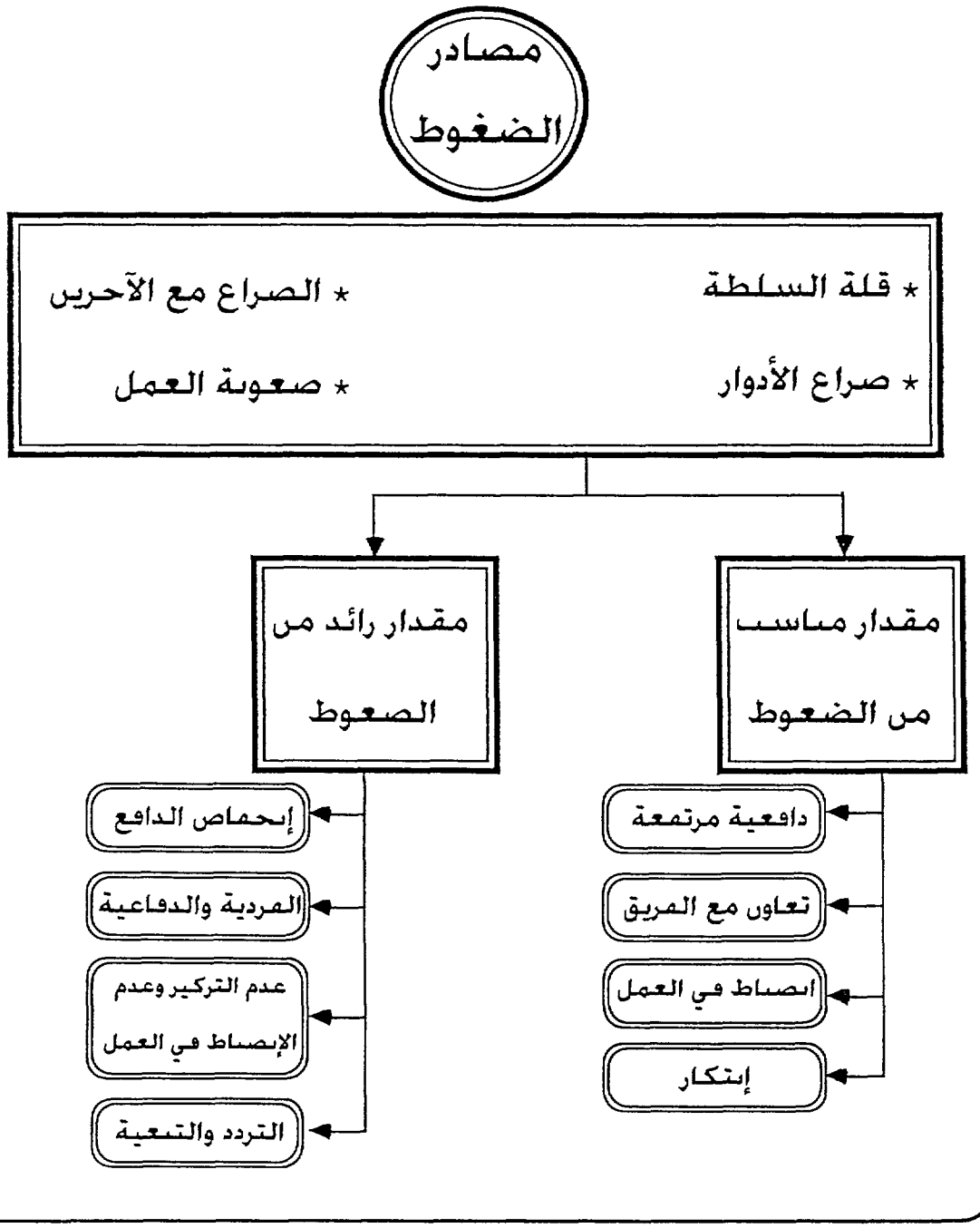
لكل مدير او قائد إداري نمط سائد للتصرف في المشكلات العادية وانماط مساندة تظهر في اوقات الأزمات نتيجة التوتر والحصر النفسي الناتجين عنها

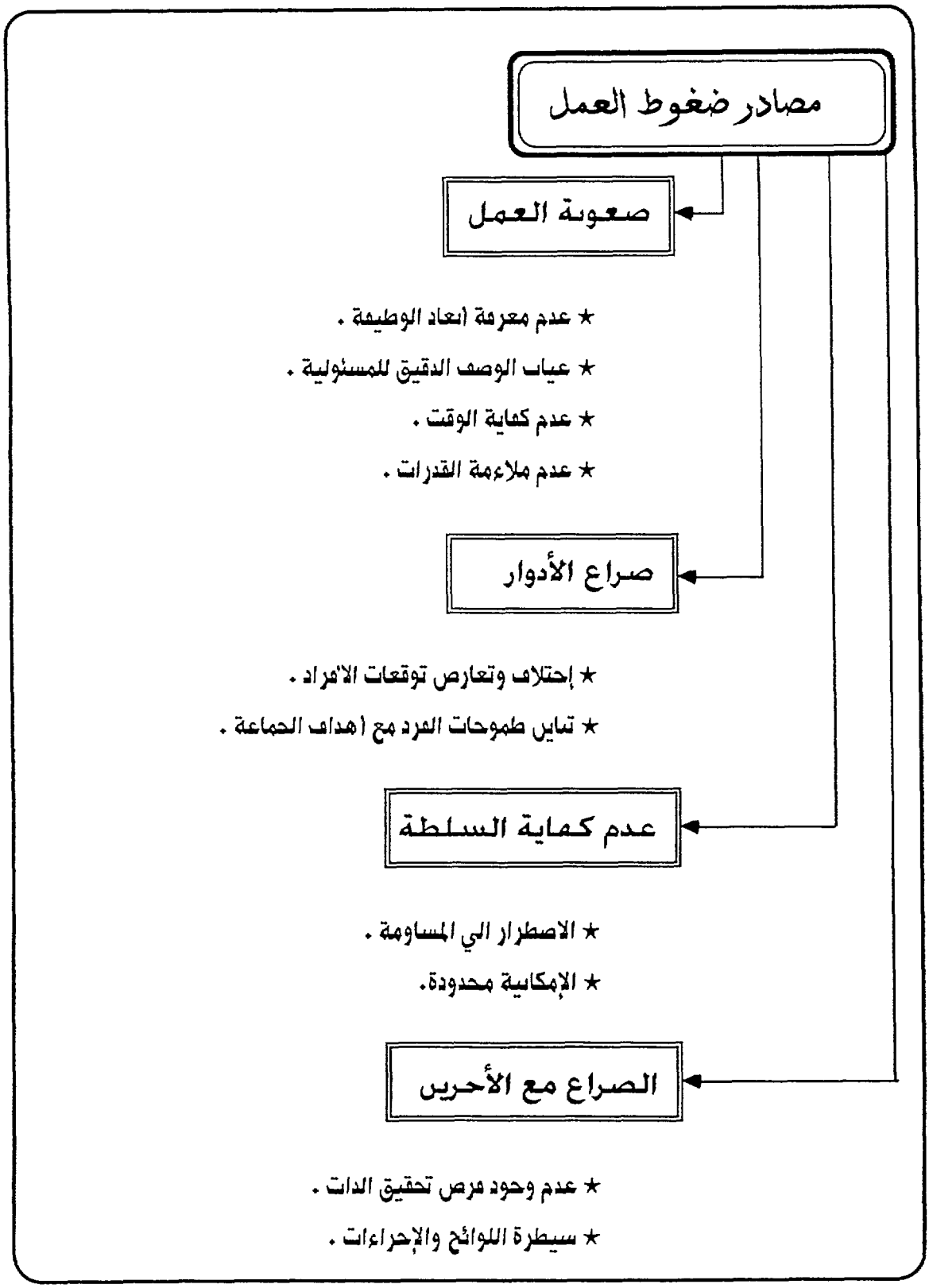
ودراسة هذه الانماط مسبقاً في اوقات الرخاء ومعرفة النمط الذي سيظهر لدي المدير في اوقات الازمات يساعد إلي حد مدهش علي توفير خريطة توضيحية لذلك المدير عن التصرفات التي ستصدر عنه في الاوقات الحرجة كما ان هذه الدراسة ستنبه المدير الي ما يجب تجنبه وتلافيه من التصرفات غير المرغوبة في اوقات الازمات

٦- الإستعانة بالمستشارين الخارجيين

المستشار الخارجي يتميز بميزة هائلة بالمقارنة مع متخذ القرار الذي ينتمي الي نفس الكيان الذي يتعرض للازمة هذه الميزة انه بارد العقل لا يتعرض لنفس المخاطر التي تحلها الازمة للمنظمة وقادتها وبالتالي لديه مستويات اقل من التوتر والقلق والحصر النفسي وبالتالي يتوقع ان يحقق مستويات اعلي في صياغة وإتخاذ القرارات ، ناهيك عن الخبرة الفنية التي يمتلكها المستشار في جانب او اكثر يتعلق بادارة الازمة

تاسعاً – ضغوط العمل ودورها في حدوث الأزمات




مصادر ضغوط العمل
صعوبة العمل
★ عدم معرفة أبعاد الوظيفة .
★ غياب الوصف الدقيق للمسئولية .
★ عدم كفاية الوقت .
★ عدم ملاءمة القدرات .
صراع الأدوار
★ إختلاف وتعارض توقعات الأفراد .
★ تباين طموحات الفرد مع أهداف الجماعة .
عدم كفاية السلطة
★ الاضطرار الي المساومة .
★ الإمكانية محدودة.
الصراع مع الأخرين
★ عدم وجود فرص تحقيق الذات .
★ سيطرة اللوائح والإجراءات .

عاشراً مفاهيم خاطئة حول إدارة الأزمات
١- ليس هناك صرورة لتعريف الأرمة
٢- لكل جهة أو مؤسسة أرمات حاصة بها
٣- لا يوجد ترابط بين الأرمات وتتم بصورة عشوائية
٤- صرورة التركيز علي الجوانب المالية
٥- معظم أسباب الأزمات خارجية
٦- لا يترتب علي الأرمات إلا كل الآثار السلبية
٧- ترجع كل الأرمات الي وجود قيود
٨- يمكن علاج كافة أنواع الأرمات
٩- لا وقت للتخطيط عند وقوع الأرمة
١٠- القرار الفردي أسرع وأفضل للتعامل مع الأرمة