

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



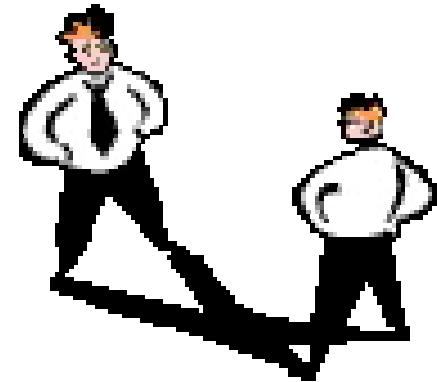
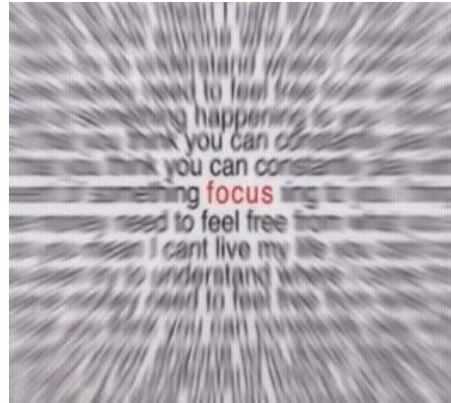
إِتْخَاذُ الْقَرَارَاتِ وَحُلُّ الْمَشْكَلاتِ

عاجل





ميثاق العمل



الأهداف

بنهاية هذه الوحدة يكون

المشارك قادراً على:

- التعرف على مفهوم اتخاذ القرارات.
- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.
- الإلمام بخطوات اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- الفرق بين الظاهرة (العرض) والمشكلة.
- الإلمام بالأخطاء التي يجب تحاشيها عند إتخاذ القرار وحل المشكلات.





مفهوم اتخاذ القرار

- ما هو القرار؟
- القرار هو اختيار أو تصرف معين يتم التوصل إليه بعد دراسة مستفيضة للموقف أو المشكلة محل البحث.
- اتخاذ القرار :
- هو دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات ، ويعنى هذا أن هناك دائماً خيارات أمام متخذ القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة.

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.

- تنطوي عملية **صنع القرار Decision Making** على المراحل المتتالية لتكوين أو الوصول إلى القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها.
- **أما اتخاذ القرار Decision Taking** فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار ، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار .
- ومن هنا فإن صنع القرار واتخاذ القرار يكونان معاً عملية واحدة هي صنع واتخاذ القرار، لكن العرف جرى على أن نشير إلى عملية صنع القرار على أنها عملية اتخاذ القرار.

حل المشكلات واتخاذ القرارات

يبدو للوهلة الأولى أن حل المشكلات واتخاذ القرارات أمران متشابهان، والواقع أن حل المشكلات يتضمن تشخيص المشكلة ومحاولة إزالتها من خلال اتخاذ القرار المناسب، وبهذا فإن اتخاذ القرار هو جزء من عملية حل المشكلات، إلا أن القرار قد يتخذ سواء أكانت هناك مشكلة أم لا؛ لأن اتخاذ القرارات يتم بغرض حل المشكلات وأيضاً أهداف معينة وتسيير أمور العمل في المنظمات.

وتشبه خطوات حل المشكلات تماماً خطوات اتخاذ القرارات، وعلي تحقيق لى ذلك سوف نتناول خطوات حل المشكلات على أنها نفس خطوات اتخاذ القرار.

نموذج اتخاذ القرارات وحل المشكلات

يتكون نموذج اتخاذ القرارات وحل المشكلات من عدد من الخطوات المتتابعة والمنطقية التي يؤدي إتباعها إلى حل المشكلة ، وهذه الخطوات هي :

- تحديد المشكلة.
- تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
- وضع البدائل (الحل) موضع التنفيذ.
- المتابعة وقياس النتائج.

الخطوة الأولى : تحديد المشكلة

يعتبر تحديد المشكلة بشكل واضح ومحدد من أهم دعائم الوصول إلى قرار سليم يساعد على حل هذه المشكلة، ولذا يجب التفرقة بين الظاهرة (العوارض) والمشكلة.

- الظاهرة والمشكلة:

الظاهرة هي عرض أو انحراف غير عادي عن الوضع المألوف زيادة ونقصاً، أما المشكلة فهي السبب (الأسباب) الحقيقي وراء حدوث الظاهرة.



أمثلة للظواهر والمشكلات

- عزوف الطلاب عن الالتحاق بكلية الزراعة يعد ظاهرة لها أسباب تكمن خلفها (المشكلة) وقد تشمل انخفاض فرص التوظيف أمام خريجي الزراعة أو صعوبة الدراسة بهذه الكلياتالخ.
- تعطل السيارة في الطريق (ظاهرة) لها أسبابها (المشكلة) التي قد تشمل نفاذ الوقود / عطل كهربائي / عطل ميكانيكيالخ.
- انخفاض مستوى خريجي الجامعات المصرية (ظاهرة) من أسبابها (المشكلة) وجود نظام الرأفة في الجامعة/ تكديس أعداد الطلاب بقاعات الدراسة / ضعف الإمكانيات الماديةالخ.

تشخيص المشكلة

يشبه المدير (متخذ القرار) الطبيب الذي يقوم بالتشخيص، فالطبيب يبحث عن عوارض المشكلة ويسأل المريض عنها حتى يصل إلى تحديد أسبابها، وبالمثل على المدير أن يجمع المعلومات ذات الصلة بالموقف محل التشخيص ويستخدم خبراته السابقة حتى يقف على المشكلة الحقيقية.

وعند التشخيص سوف يلاحظ المدير (متخذ القرار) عدة أمور منها :

- وجود فجوة بين المرغوب والواقع الفعلي.
 - وجود مجموعة من الأسباب الأساسية أو الوسيطة التي تعمل على وجود هذه الفجوة.
 - يستطيع من خلال ذلك أن يحدد المحتوى الواسع للمشكلة بأبعادها المختلفة
- المشكلة** هي فجوة بين ما هو قائم "What is" وما هو مرغوب "What should be".
- الظاهرة** هي عرض من أعراض المشكلة.

عند تحديد المشكلة يسترشد القائم بالتحليل بعدد من الأسئلة وهى :

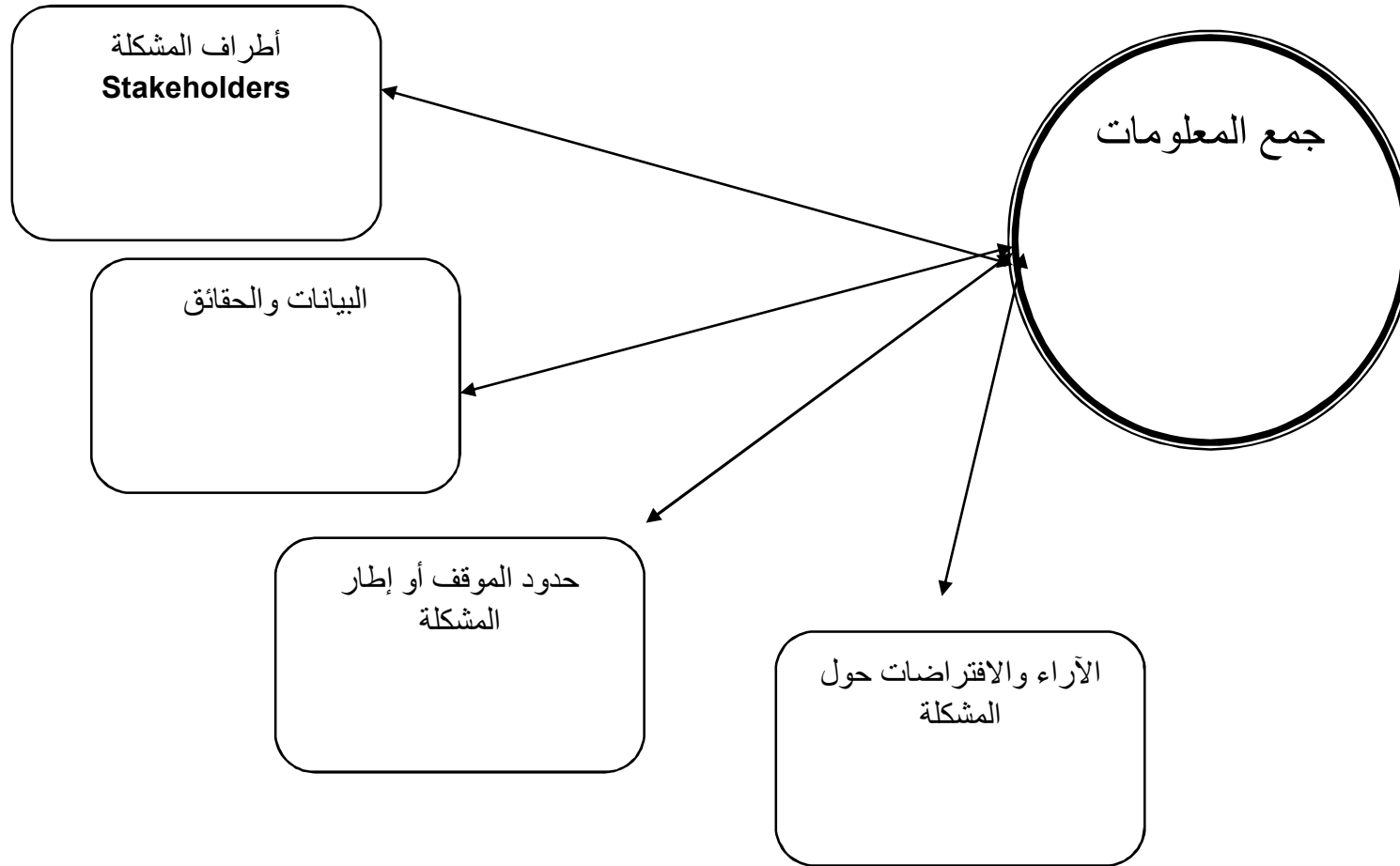
- ما هي المشكلة؟
- هل المشكلة الحالية مشكلتي أم أنها تخص الآخرين؟
- هل تستحق هذه المشكلة بذل الجهد للوصول إلى حل لها؟
- هل ما نحن يصدده هو مشكلة أم عرض (ظاهرة)؟
- هل المشكلة قديمة أم أنها مشكلة جديدة؟ وما هو الخطأ فى الحلول القديمة (إذا كانت المشكلة ما تزال قائمة)؟
- هل المشكلة تحتاج إلى حل سريع أم يمكن تأجيلها؟
- هل يمكن أن تختفي المشكلة بمرور الوقت؟
- هل أغامر بتركها دون حل؟
- ما هي شروط أو معايير الحل أو الحلول المطروحة؟
- هل الحلول المقترحة سوف تحل المشكلة بالكامل؟
- جمع المعلومات

عند جمع المعلومات لتحديد المشكلة يجب الرجوع إلى أطراف المشكلة **Stalceholders** وهم :

- الأفراد العاملين بالمنظمة.
- المستفيدين من خدمات المؤسسة .
- الوحدات والأقسام الأخرى المعنية.
- المؤسسات الأخرى التي تأتي بالمشكلة أو حلها

كما يشمل جمع المعلومات :

- الوقوف على الحقائق والبيانات.
- معرفة حدود أو إطار المشكلة.
- الآراء والافتراضات حول المشكلة.
- ويوضحها الشكل التالي:



الحقائق والبيانات

يشمل جمع المعلومات الوقوف على الحقائق والبيانات ذات الصلة بالمشكلة.

الحقائق : معلومات عن تاريخ المؤسسة / أعداد العاملين / الإمكانيات المتاحةالخ.

البيانات : تشمل البيانات عن الموقف الحالي (أعراض لمشكلة وظواهرها / تقارير الأداء/ شكاوى الأفراد وملاحظاتهم).

ويتم ذلك من خلال :

البحث Research

•المقابلات الشخصية.

•الملاحظة.

- حدود الموقف أو إطار المشكلة Boundaries

يشمل هذا النوع من التحليل الوقوف على إمكانيات المؤسسة والعقبات والحدود التي لا يمكن تخطيها والتي تمثل إطار للمشكلة - محل الدراسة - يتم حلها في داخله.

وقد تكون :

•معوقات غير قابلة لتغيير (ميزانية الكلية / بند الأبحاث في موازنة الجامعة ..الخ).

صياغة المشكلة :

بعد الانتهاء من الأنشطة السابقة تصبح المشكلة واضحة ومحددة الأبعاد، وهنا يجب صياغتها بألفاظ واضحة، ومحددة وكتابتها

المشكلة المحددة والتي يتم صياغتها (كتابتها) يجب أن تكون :
معبرة عن الموقف الحالي محل البحث تعبيراً واضحاً .
مفهومة من كل أطراف المشكلة .
في نطاق وقدرة متخذ القرار .
تستحق الحل وبذل الجهد في سبيل ذلك .

شكرا

