

المحاضرة الثالثة

الموضوع الثاني مراحل عملية اتخاذ القرار الجزء الثاني

مراحل عملية صنع القرار

- حل المشكلة هو تحويل مجموعة معينة من الظروف الى ظروف أفضل.
- عملية حل المشاكل هي عملية لا ارادية الى حد كبير.
- ويشير البعض للمشكلة على أنها عقبة أو صعوبة يواجهها الفرد.
- ومن تقسيمات المشاكل ؛ مشاكل الصيانة ، ومشاكل الانجاز.
- **مشاكل الصيانة :** وهي مشاكل يكون الوضع الحالي ليس كما يجب أن يكون « أي وجود انحراف عن المعيار الموضوع ».
- **مثل مشاكل** عد تسليم المورد البضاعة في وقت محدد ، او وجود خلل في خط الانتاج.
- **مشاكل الانجاز :** حيث يمكن تحسين الوضع الحالي لكن هناك اسبابا تحول دون ذلك.

وتنقسم مشاكل الانجاز الى ثلاث أقسام ثانوية

- ١- المشاكل الناجمة عن عدم تحقق الهدف الحالي.
- ٢- المشاكل المتمثلة في امكانية تجاوز الهدف الحالي.
- ٣- المشاكل المتمثلة بوجود فرص. « ابتكار منتج أو خدمة ».

هل يوجد فرق بين تمييز ، وتحليل ، وتحديد وتعريف المشكلة ؟

- **تمييز المشكلة :** اعطاء المشكلة اسماً أو تعريفاً مؤقتاً لمساعدتنا في تركيز البحث عن مزيد من المعلومات المتصلة بها. يوضح نوع المشكلة.
- **تحليل المشكلة :** تشمل جمع كل المعلومات ذات الصلة بالمسكلة وتمثيلها بطريقة ذات معنى.

دراسة حالة

بعد انقضاء عدة شهور من العمل على مشروع بناء ينطوي على أعمال جديدة رئيسية ، رفض عدة موردين توريد مزيد من المواد الى أن يتم تسديد فواتيرهم السابقة. هنالك موظف في أحد الأقسام مسؤول عن معالجة فواتير الموردين قبل أن تدفع الى قسم المحاسبة لتسديدها. وعندما بدأ بتنفيذ مشروع البناء هذا ، ازداد نصاب العمل بالنسبة لذلك الموظف بشكل كبير. وبسبب اعطائه اولوية للفواتير الخاصة بتوريدات الانتاج الاساسية ، فقد أدى ذلك الى اضطرار مورد البناء الى الانتظار فترة أطول مما هو معتاد لتسديد فواتيرهم. وفي النهاية أصبح هناك طلبات متأخرة لشهرين ، ورد فعلى الموردين على هذا التأخير كان مفهوما ومبررا.

- **الهدف :** معالجة فعالة للفواتير الخاصة بالبضائع الموردة.
- **المشكلة :** بطيء معالجة الفواتير.
- تمر جميع الأهداف والمعوقات بمراحل الى حد ما.
- تظهر المشكلة عندما يتقاطع هدف نشط مع معوق نشط.
- وعنصر الوقت هام بين تطور الأهداف والمعوقات.
- وجود تصور غير واضح علامة على وجود مشكلة.

ماذا نستفيد من تحديد المشكلة ؟

مميزات تحديد المشكلة :

يساعد تحديد المشكلة على ما يلي :

- ١- تحديد هدف ملموس لتحقيقه.
- ٢- التركيز على الجوانب الهامة للمشكلة.
- ٣- تقييم اهميتها وتعيين المصادر المناسبة لحلها.
- ٤- شرح المشكلة للأخرين.
- ٥- تحديد نوعية المعلومات المطلوبة.

- ٦- تحديد الحلول والبدائل المناسبة والممكنة لحل المشكلة.
- ٧- تحدي معايير لقياس الفاعلية المحتملة للحلول المختلفة.

الخطوة الأولى تحديد المشكلة

أساليب تحديد المشكلة

لا يدرك معظم الأفراد وجود مشكلة ما إلا بعد فشلهم في تحقيق هدف ما أو اعتقادهم بأنهم سيفشلون ، لذلك فالهدف من تقارير الرقابة والمتابعة توفير مثل هذه المقارنات ، وعندما يلاحظون اختلافاً أو فروقاً يدركون أن هناك مشكلة ما. ولكن هنالك أساليب ابتكارية تساعد في التعرف على المشكلات ومنها :

- ١- أسلوب كبنر - تريجو « Kepner-Tregoe Approach » .
- ٢- أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة.

أساليب تحديد المشكلة

١- أسلوب كبنر - تريجو.

- ماهي المشكلة ؟
- أين المشكلة ؟
- ماهي السمات المميزة للمشكلة ؟
- ماذا ومن تعني المشكلة ؟
- متى حدثت / تحدث المشكلة ؟
- ما الذي يبقى ثابتا ؟ وما الذي يختلف ؟
- هل المشكلة تكبر أم تصغر ؟ ما هو الشيء المميز عند تغير حجمها ؟
- ما هو الوضع الطبيعي ؟
- أين الوضع الطبيعي ؟
- ماهي السمات المميزة للوضع الطبيعي ؟
- ماذا ومن لا تعنيه المشكلة ؟
- متى لا تحدث ؟

٢- أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة.

حيث يتم تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة ، ثم يتم دراسة كل جزء على حدى ، وتحديد هل هو سبب المشكلة ام لا . وان كان سبب المشكلة كيف يمكن حلها.

ويفيد أسلوب كبنر - تريجو « Kepner-Tregoe Approach » في التعامل مع مشاكل الصيانة.

➤ **مشاكل الانجاز :** ما الذى تريد ان يتحقق من حلك للمشكلة أو ما هي المعوقات التي تعترضك.

➤ مشاكل الانجاز لا يكون لها حل واحد صحيح.

➤ اسلوب تجزئة المشكلة يفيد في التعامل مع مشاكل الانجاز.

أساليب تحديد المشكلة « مشكلة الانجاز »

مشكلة الانجاز : هي ما تريد أن تحققه من حلك المشكلة وبلغة المعوقات « ما يعترض سبيلك » وتعتبر

الجميل التي تبدأ بـ « كيف » ؟ مفيدة عند تركيز انتباهك على المشكلة.

فمثلا كيف نزيد المبيعات ؟ يمكن أن يعاد صياغته على النحو التالي :

- كيف نجعل منتجنا أكثر قابلية للبيع ؟
- كيف نزيد مراكز البيع ؟
- كيف نزيد حصتنا من السوق ؟
- كيف نجعل فريق المبيعات لدينا أكثر فاعلية ؟

كلما كان تعريف المشكلة أكثر دقة كلما زادت فرصة إيجاد حل فاعل لها.

فمثلا كيف يمكنني أن احسن فاعليتي ؟

- تعريف لا يعطى معلومات عن المشكلة.
- لا يعلمك بالمكان الذي تبحث فيه عن حلول لها.

غير أن تجزئة المشكلة الى مجموعات مثل :

- كيف يمكنني خلال ثلاثة أشهر أن أكمل التقارير في ثلاثة أيام بدلا من خمسة أيام كما تأخذ مني حاليا ؟
- كيف يمكنني خلال ستة شهور أن أقلل من الوقت الذي اقضيه في الاجتماعات كل أسبوع من ٢١ ساعة الى ٨ ساعات ؟

ونفس الطريقة عندما يتعلق الأمر بالمعوق.

كلما كان المعوق محدد بوضوح كلما كان من الأسهل إيجاد طرق معالجة له.

طرح أسئلة على نفسك بشأن المعوقات سوف يساعدك في التحديد الجيد.

مثلا:

- ١- ما هو المعوق ؟
- ٢- كيف يظهر ظهر ؟
- ٣- ما هي أبعاده ؟
- ٤- ما هي آثاره ؟
- ٥- هل يتطور أم يتلاشى ؟
- ٦- هل هو دائم أم مؤقت ؟

لكي تكتب تعريف دقيق :

- أ- اختر الجمل التي تبدأ « كيف » ؟
- ب- اكتب أمام كل جملة سمات الوضع الحالي والحل المطلوب.
- ج- ويجب أن تصاغ هذه السمات بعبارات قابلة للقياس.
- د- اصف تفاصيل عن اية معوقات ، موضحا كيف تحول بينك وبين وصولك للهدف.

يمكن أن تستخدم قائمة التفقد التالية لمراجعة مدى دقتك في تعريف المشكلة :

- أ- هل يمكن تجزئة الهدف الى عدة أهداف ثانوية ؟
- ب- هل يشكل الهدف الغاية النهائية من حل المشكلة ؟
- ج- هل تحقيق الهدف يمهّد الطريق لتحقيق هدف آخر ؟
- د- هل هناك أهداف أخرى ذات صلة ؟
- هـ- هل يمكن تجزئة المعوق الى معوقات ثانوية ؟
- و- هل المعوق يمنعني فعلا من الوصول للهدف ؟
- ز- هل هناك معوقات أخرى ذات صلة ؟
- ح- هل يأخذ هذا التعريف احتياجات الآخرين المعنيين ، او الذين قد يتأثرون به ؟

٣- الوضع المثالي

يمكن التعرف على المشكلة من خلال تصور صورة كاملة عن الوضع المثالي المطلوب الوصول إليه ، ثم مقارنة بالوضع الحالي ، ومن ثم تُحدّد الفروق والمشكلات وأسبابها.

٤- القوائم

- قدم الباحثون العديد من القوائم التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال ، فقد قدّم الباحثان (توني هاش) و (ليندا فاوست) عدداً من القوائم التي يمكن استخدامها كدليل إرشادي في اكتشاف الفرص والتعرف على المشكلات ، وهي تتضمن معايير التدقيق الاستراتيجي والإداري لدراسة الممارسات الإدارية ، ومعايير الجودة.
- أيضا هناك قائمة قدمها (آرثر فانجودي) يمكن استخدامها في مقارنة ما يمكن عمله بالنسبة لمنتج ما في الوضع الحالي له ، كما يمكن استخدامها لتوليد بدائل ابتكارية.

٥- العصف الذهني المعكوس

في هذا الأسلوب يبدأ العصف الذهني بموقف معين ثم يتم البحث في المشكلات المحتملة له.

٦- قصائد السخرية والتهكم

تتم عن طريق إعادة صياغة إحدى القصائد بطريقة هزلية وتعبير عن المشكلات في الوقت نفسه ؛ حيث يتم اكتشاف المشكلات عن طريق قراءة المعنى الحقيقي لهذه القصيدة.

٧- تسجيل الشكاوى

من أكثر الأساليب فاعلية ، حيث يتم تسجيل الشكاوى بصورة فردية أو جماعية ثم مناقشة الحلول الممكنة لها.

٨- الاستجابة لأفكار الآخرين

يُوصى بالإنصات إلى أفكار وآراء الآخرين ، و أخذها على محمل الجد ، ودراستها واكتشاف ما فيها من فرص.

٩- تمثيل الأدوار

يتم هذا الأسلوب حين يضع الشخص نفسه في مكان شخص آخر ، حيث يرى كيف يفكر وكيف يرى الأمور ، وبالتالي يتمكن من التنبؤ بالفرص المتاحة واستخدامها في حل المشكلات قبل وقوعها.

١٠- برامج الاقتراحات

يفيد هذا الأسلوب في توفير فرص التعرف على المشكلات وحلولها ولكنه يتطلب مراعاة الدقة حين استخدامه.

١١- التجريب والمداخل الجماعية الأخرى

يتضمن هذا الأسلوب برنامج من ثلاثة أيام يجتمع فيها المديرون مع رؤوسهم لحل المشكلات التي تواجهها مجموعة العمل. ويقوم المرؤوسون باقتراح أسباب المشكلات وحلولها ويتم عرض ما توصلوا إليه على المدير في اليوم الثالث ، الذي يجب أن يتخذ قراراً في حدود (أوافق) و (لا أوافق) و (دعنا نتناقش ونتخذ قراراً في تاريخ محدد).

اخوكم / البرهي