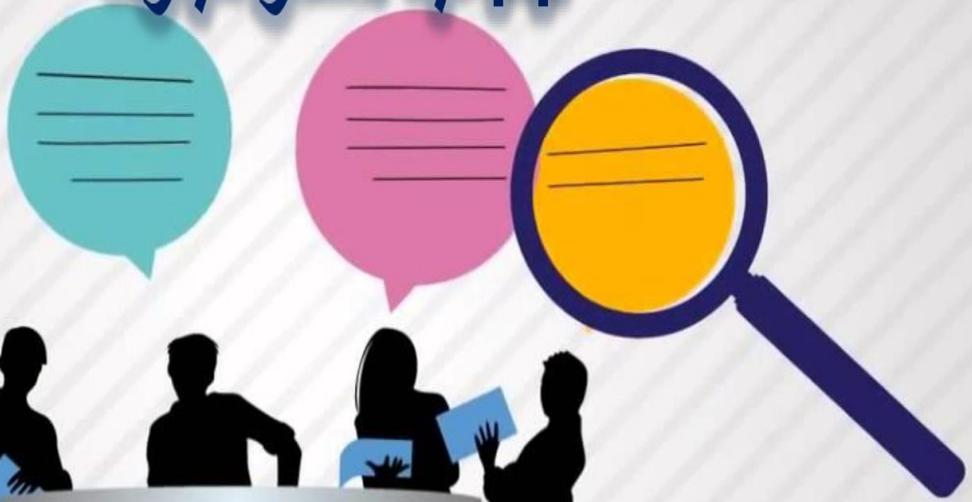




صنع القرارات وحل المشكلات

أ.د. عبد القادر مبارك



تلخيص: جوجي 003

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

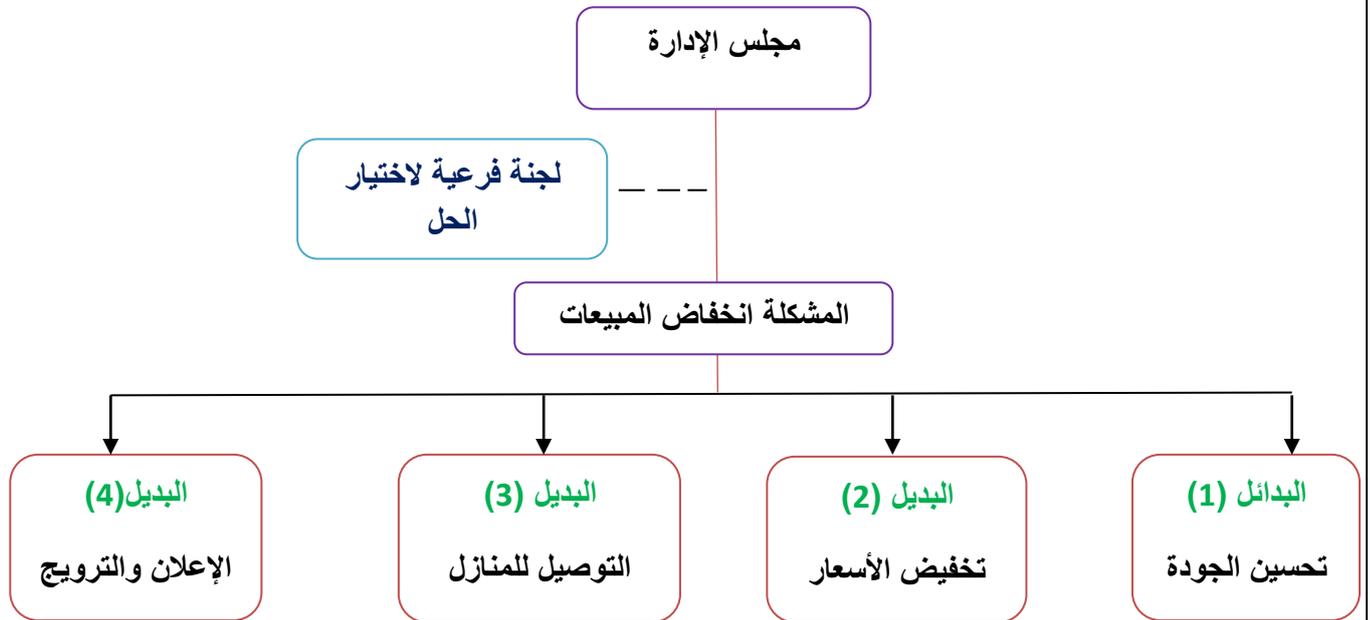
❖ أهمية عملية اتخاذ القرارات

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.

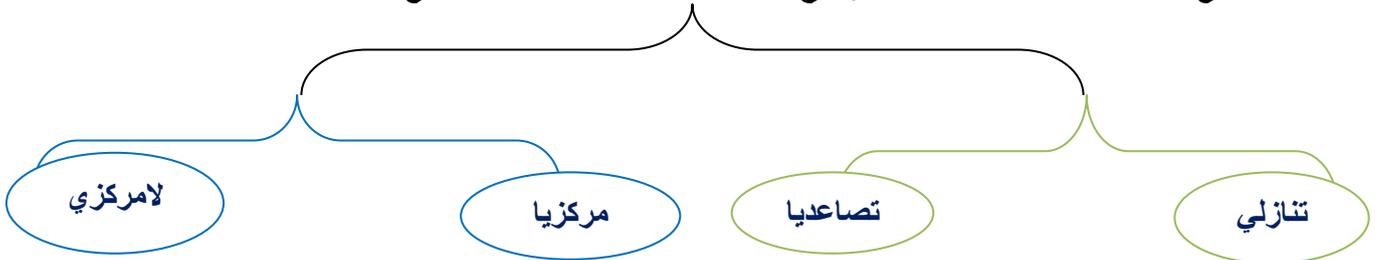
❖ تعريف عملية اتخاذ القرارات



- 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 مثل 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. وأمثلة 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 ضخم 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 نمط 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.

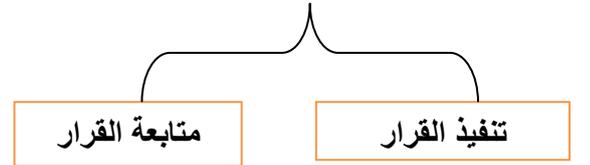
خامساً: تضيق البدائل المتاحة:

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

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 ستتيح 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: أفعال 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.
- وكي 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

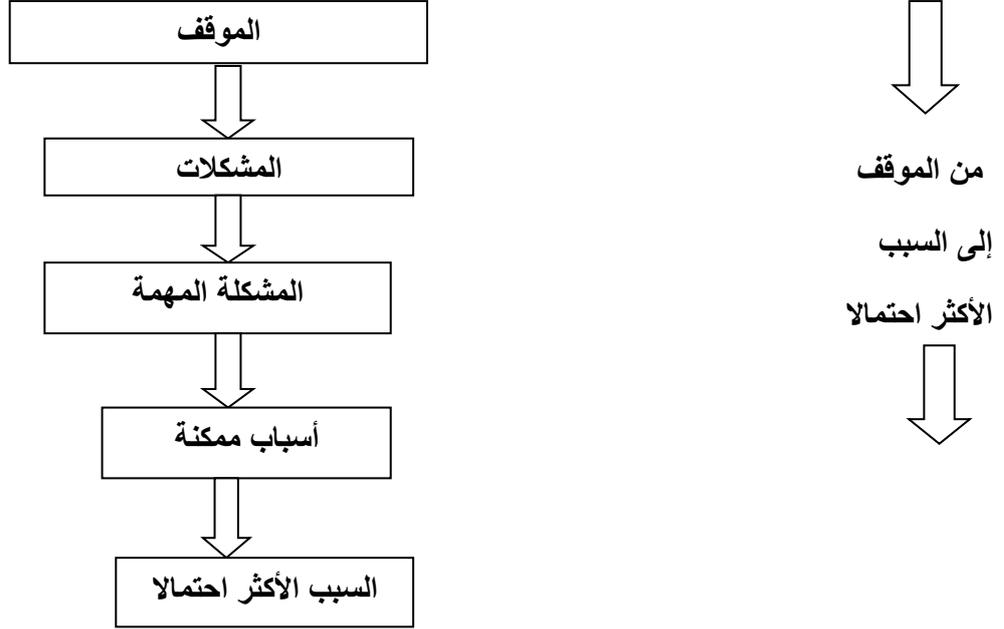
1- إدراك المشكلة:

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 للأدويةفان 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

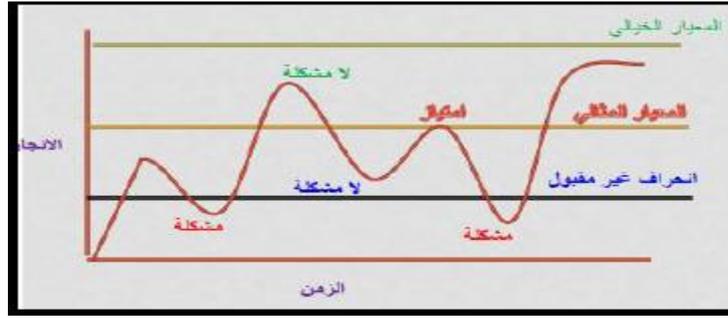
المحاضرة الرابعة:فن اتخاذ القرار الفعال في مواجهة المشكلات

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:

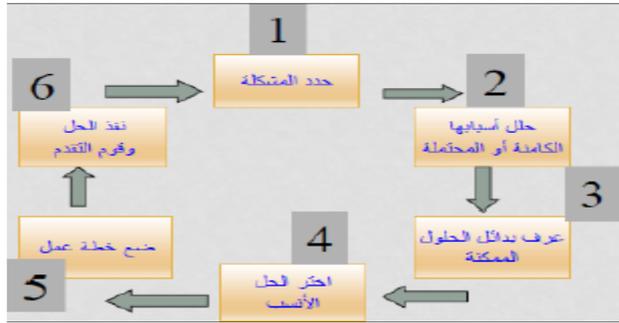
ماهو تعريف المشكلة أولاً: هي عقبة أمام تحقيق الأهداف.
لا بد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها تحديد وجود مشكلة من عدمه.



❖ 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 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 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 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.

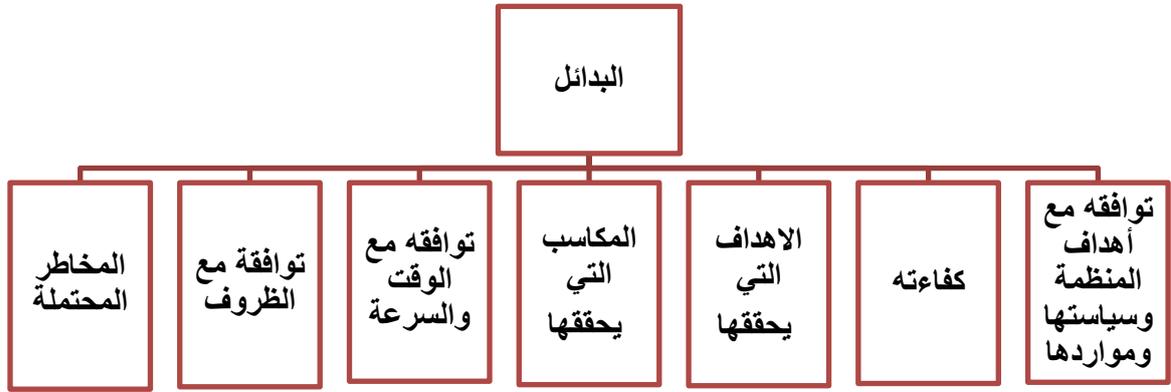
الخطوة الثالثة: تقييم البدائلكيف؟

الخطوة الأولى:

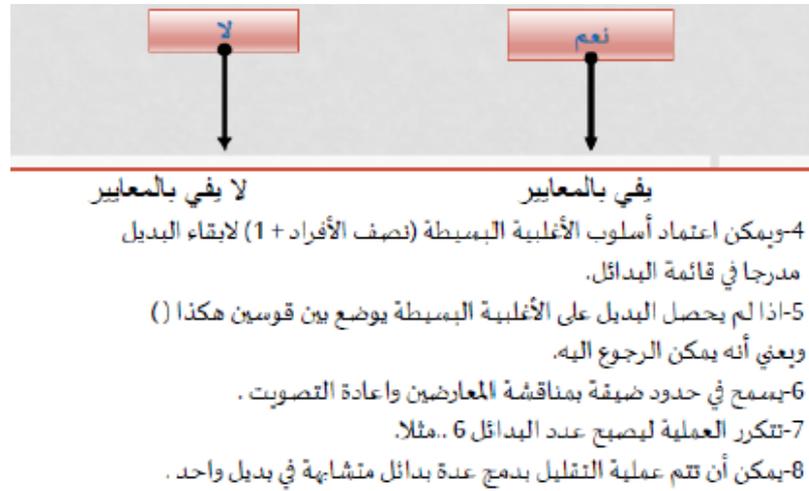
تقليل البدائل إلى عدد محدد من 6 إلى 8 بدائل. وذلك بالحذف والتجميع وتستخدم في هذه الخطوة قائمة تقليل الاختبارات والأفكار على النحو التالي:

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 اختياريها 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- يلائم 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 = 6 * 1.5 = 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 ملائمة 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 التغاضي وضعف المتابعة والتباطؤ في التصدي لها.

المحاضرة الخامسة: نظرية القرارات

مقدمة:

- التمييز بين القرارات الروتينية، والقرارات غير الروتينية
- أمثلة لقرارات غير روتينية:
- ✓ هل تقوم شركة جنرال موتورز بصناعة سيارات صغيرة أم لا؟
- ✓ هل تقوم شركة IBM بصناعة آلة ناسخة للأعمال التجارية؟
- ✓ هل تقوم شركة SINGER بتصنيع أجهزة الميني كمبيوتر؟
- ✓ هل هناك فائدة من بناء مفاعل نووي؟

ملاحظات:

- لا تستطيع الطرق التقليدية لصنع القرار مساعدة المدير لصناعة هذا النوع من القرارات.
- هذا النوع من القرارات يثبت كفاءة وجدارة المدير... ونحن نتوقع أن يكون المدير..... في صنع قراره
- ليس هناك أسلوب كمي واحد يمكن أن يساعد المدير في صنع قراراته،..... ولكن هناك منهج كمي واحد.

أسلوب القرار:

- تقدم نظرية القرارات أسلوبا منطقيًا لتحليل مشاكل القرارات المعقدة حتى يمكن صنع قرار معقول.
- يعتمد هذا الأسلوب على طريقة STEP BY STEP للتعامل مع الموقف المعقد.

أسلوب الخطوة خطوة:

- الخطوة الأولى: عمل قائمة من الخيارات العملية المتاحة لصانع القرار.
- الخطوة الثانية: وضع قائمة للأحداث الممكنة وقوعها نتيجة تطبيق كل خيار.
- الخطوة الثالثة: تقدير احتمال وقوع كل حدث
- الخطوة الرابعة: تقدير النتائج المترتبة عن تطبيق كل خيار.
- الخطوة الخامسة: اختيار الخيار المناسب.

مثال:

- يريد مستثمر ما اتخاذ قرار بشراء عرض جزء معين من ملكية ما، بحيث يدفع 25 مليون ريال.

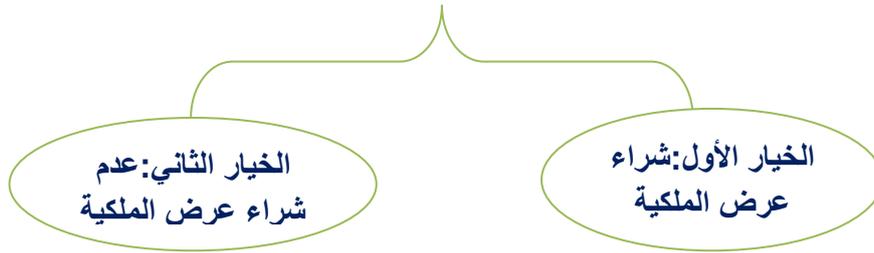
- ولا بد أن يقرر خلال عام واحد أن يدفع باقي العرض وهو مبلغ 25 مليون ريال أخرى.
- فإذا لم يتم بسداد بقية العرض فسوف يسترد فقط 20 مليون ريال مما دفعه أول العام بخسارة قدرها 5 مليون ريال.
- بعد القيام ببعض الاستعلامات وجد المستثمر أن:

هناك فرصة احتمال 60% لأن تصبح قيمة هذه الملكية 60 مليون ريال بنهاية العام. ولكن هناك فرصة واحتمال 40% أن تصبح قيمتها 30 مليون ريال بنهاية العام.

■ بماذا تنصح هذا المستثمر؟

الخطوة الأولى:

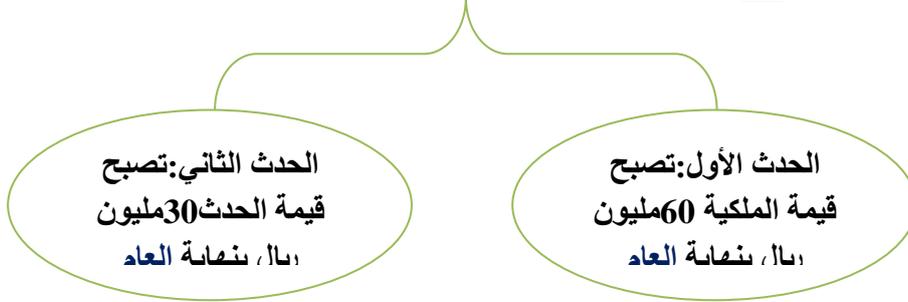
عمل قائمة من الخيارات العملية المتاحة لصانع القرار.



الخطوة الثانية:

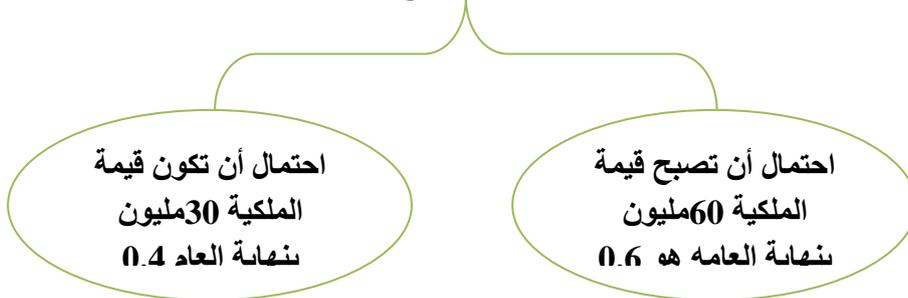
وضع قائمة للأحداث الممكنة وقوعها نتيجة تطبيق كل خيار

● هناك حدثين فقط يمكن أن يقعوا وبصرف النظر عن الخيار الذي يختاره المستثمر وهما:



الخطوة الثالثة:

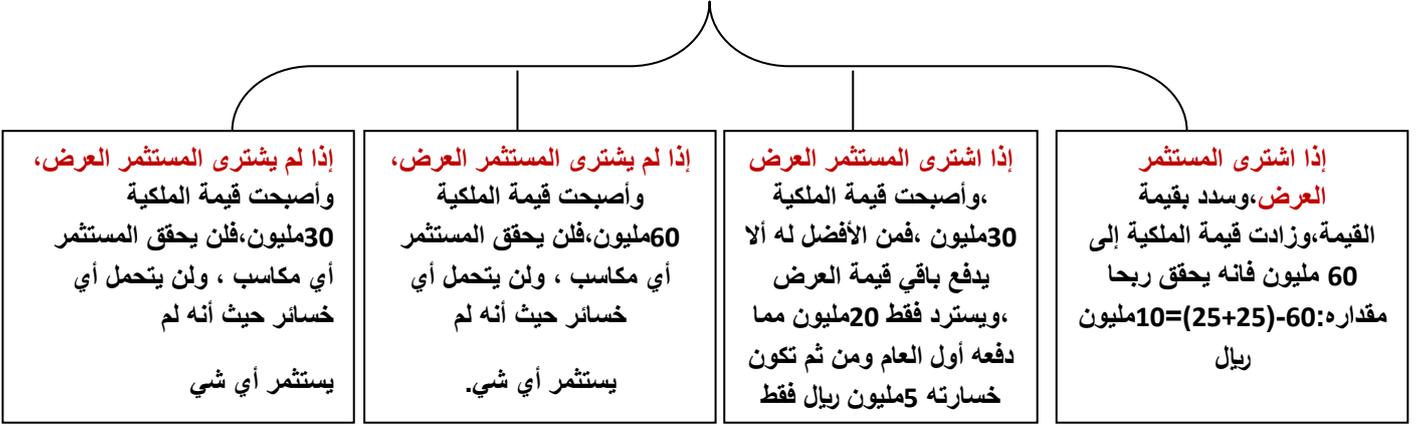
تقدير احتمال وقوع كل حدث



الخطوة الرابعة:

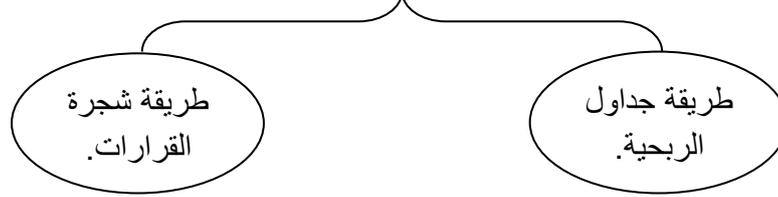
تقدير النتائج المترتبة عن تطبيق كل خيار

هناك خياران ، وحدثان محتملان، بالتالي يكون هناك 4 نتائج ممكنة كالتالي:



الخطوة الخامسة:

- بإكمال الخطوات الأربع السابقة (الخيارات – الأحداث – الاحتمالات – النتائج) يصبح أمام متخذ القرار طريقتين لاختيار الخيار المناسب، هما:



■ جداول الربحية:

- ❖ سيكون الربح النهائي للمستثمر في نهاية العام هو 10 مليون ريال (بشرط أن يقوم بإتمام الصفقة ثم بيع الحصة) وهذا هو ما نطلق عليه الربحية.
- ❖ يمكننا ملاحظة وجود إستراتيجيتين وحالتنا طبيعية (أي أربع ربحيات) وذلك على النحو الموضح في المصفوفة التالية:

حالات الطبيعة	الاستراتيجيات المتاحة	
	عدم شراء العرض	شراء العرض
القيمة النهائية للملكية 60 مليون	صفر	10 مليون
القيمة النهائية للملكية 30 مليون	صفر	(5) مليون

مثال آخر:

- ترغب إحدى شركات الدواء في بيع كمية من الدواء حالي قبل نزول المنتج المطور من هذا الدواء، والمتوقع طرحه في الأسواق خلال شهور قليلة.
- وفي حين تبلغ تكلفة الوحدة العلاجية من الدواء 7000 ريال ، فإن الشركة يمكنها بيعها بمبلغ 10000.
- ويعتقد مدير التسويق أنه يمكن خلال هذه الفترة بيع 800-1000 وحدة علاجية من هذا الدواء.

المطلوب :إعداد جدول الربحية لهذه الشركة.

الحل:

- ❖ أمام هذه الشركة ثلاث استراتيجيات بديلة على النحو التالي:
- ❖ الإستراتيجية الأولى(س1): إنتاج 800 وحدة
- ❖ الإستراتيجية الثانية (س2): إنتاج 900 وحدة
- ❖ الإستراتيجية الثالثة(س3): إنتاج 1000 وحدة
- وبالتالي يمكن للشركة بيع من الوحدات العلاجية من 800-1000 وحدة، ويكون
- أمامها ثلاث حالات طبيعية على النحو التالي:
- الحالة الأولى(ل1):800 وحدة
- الحالة الثانية(ل2):900 وحدة
- الحالة الثالثة(ل3):1000 وحدة

ومن ثم فإننا نكون أمام تسعة احتمالات للربح يوضحها الجدول التالي:

حالات الطبيعة	الاستراتيجيات		
	س٣ ١٠٠٠	س٢ ٩٠٠	س١ ٨٠٠
ل١ ٨٠٠	١٠٠٠٠٠٠	١٧٠٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠٠
ل٢ ٩٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠٠
ل٣ ١٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠٠

$$\begin{aligned} \circ \text{ الخلية س1 ل1} &= (7000*800) - 10000*800 \\ &= 5.600.000 - 8.000.000 \\ & \quad \quad \quad 2.400.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \circ \text{ الخلية س2 ل1} &= (7000*900) - 10000*800 \\ &= 6.300.000 - 8.000.000 \\ & \quad \quad \quad 1.700.000 \end{aligned}$$

أسس صنع القرار :

- أقصى حد لأدنى مكسب أو أدنى حد لأقصى خسارة:
- وبناء على ذلك يسعى هذا الأساس لإيجاد الحد الأقصى لأقل ربح.... كم يكون الجدول السابق؟ وماهي الإستراتيجية التي تحقق هذا الأساس؟
- والآن هل يمكننا تطبيق مبدأ أدنى حد لأقصى خسارة على حالة المستثمر؟
- ويقوم هذا الأساس على الاعتبارات التالية:
- ✓ أن صانع القرار يعرف القليل جد عن الموقف العلمي.

✓ وهو أساس متشائم (محافظ) حيث يميل إلى الحماية من أسوأ نتيجة ممكنة حتى بإهمال أي ربحيات أخرى ممكنة.

■ ماذا يعاب على هذا المبدأ من وجهة نظركم؟

أسس صنع القرار(2):

- أقصى حد لأقصى ربح أو أدنى حد لأدنى خسارة:
- يقوم هذا الأساس على اختيار الإستراتيجية التي تحقق أقصى حد ربحية ممكنة،ولذا فهو يهدف إلى تعظيم أقصى ربح.
- ولو عدن الآن إلى مشكلة شركة الدواء فان الإستراتيجية المختارة في الحالة ستكون س3.
- ويقوم هذا الأساس على الاعتبارات التالية:

✓ لا يضع اعتبارات للاحتمالات المختلفة للطبيعة(عدم التخصيص الكامل)

✓ يقوم على فكرة التفاؤل (مما قد يؤدي لنتائج غير سليمة)

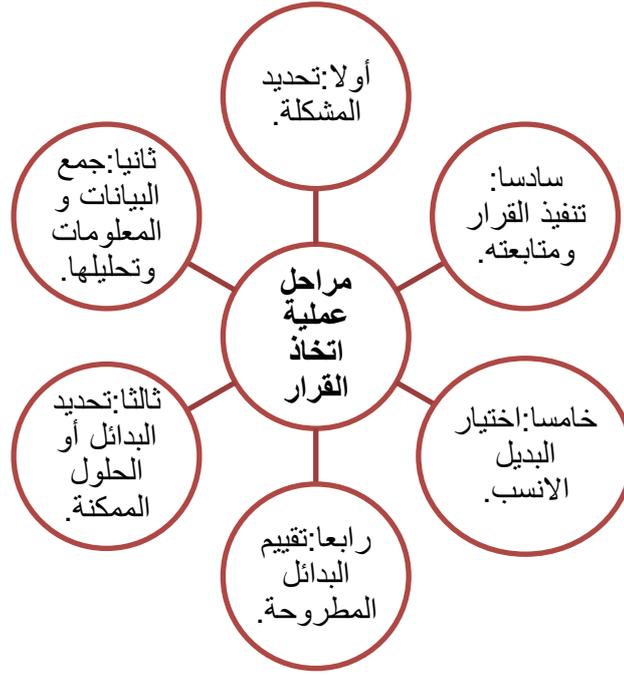
أساس صنع القرار(3):

- أدنى حد لأقصى تردد:
- التردد هو خسارة الفرصة للحصول على ربحية أعلى لو اختيرت إستراتيجية أخرى.
- دعنا ننظر إلى حالة شركة الدواء نجد أنها تحقق ربحاً قدرة 2.4 مليون ريال في حالة اختيارها الإستراتيجية س1 في حالة الطبيعة ل1.
- بينما تحقق ربحاً مقداره 1.4 مليون ريال في حالة اختيار س2 مع ل1 مما ينتج عن ذلك عدم تحقيق ربح مقداره $0.7 = 1.7 - 2.4$ مليون ريال . وهذا هو ما يطلق عليه التردد المصاحب للإستراتيجية س2.

مبدأ القيمة المتوقعة

حالة المستثمر	شركة الدواء
* ربح (س1) = $0.6 \times 10 + (-0.4 \times 0) = 6$ مليون	* نفترض أن احتمالات حالات الطبيعة كانت: 0.4 ، 0.3 ، 0.3 على التوالي
* ربح (س2) = $0.6 \times 0 + 0.4 \times 0 = 0$ صفر	* ربح (س1) = $0.3 \times 2.4 + 0.4 \times 2.4 = 0.3 \times 2.4 + 0.4 \times 2.4 = 1.7$ مليون
* تكون س1 هي أفضل استراتيجية ممكنة.	* ربح (س2) = $0.3 \times 2.7 + 0.4 \times 1.7 = 0.3 \times 2.7 + 0.4 \times 1.7 = 2.3$ مليون
	* ربح (س3) = $0.3 \times 2 + 0.4 \times 1 = 0.3 \times 2 + 0.4 \times 1 = 1.9$ مليون
	* تكون س1 هي أفضل استراتيجية ممكنة.

المحاضرة السادسة: التفكير الإبداعي في اتخاذ القرار



❖ مفهوم التفكير:

يعرف التفكير على أنه: نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس، و الإدراك الحسي أو يتجاوز الاثنين إلى الأفكار المجردة. وينقسم إلى :

- التفكير العلمي.
- التفكير الناقد.
- التفكير الخرافي.
- التفكير الخرافي.
- التفكير الاستدلالي.
- التفكير الترابطي.
- التفكير الإبداعي.
- التفكير الشامل.

❖ التفكير العلمي:

- ✓ ويعرف على انه: **نشاط عقلي منظم** قائم على العمل و البرهان والتجربة ويستخدمه الإنسان في معالجة مواقف مجبرة واستقصاء المشكلات بمنهجية سليمة منظمة في نطاق مسلمات عقلية واقعية.
- ✓ بمعنى آخر هو **عملية ذهنية** تعتمد على العلم ونتائجه وعلى العقل والبرهان
- ✓ ويهدف إلى فهم الظواهر وتفسيرها والتنبؤ بها أيضا ويهدف إلى حل المشكلات وتفسيرها ومعرفة أسبابها عن طريق تحليلها
- ✓ ويقوم على الملاحظة والاستقرار والاستنتاج ويستطيع الكشف عن القوانين التي تتحكم في الظواهر المختلفة ويؤدي إلى ولادة معارف جديدة.

❖ التفكير الناقد:

ويمكن تعريفه على أنه: اتخاذ القرار الجيد المدروس لرفض أو قبول أو تعليق الحكم على شئ ما.

❖ التفكير الإبداعي:

- ✓ مظهر سلوكي في نشاط الفرد يظهر من خلال تعامله مع أفراد المجتمع ويتسم بالحدثة وعدم النمطية أو جمود الفكر مع إنتاج يتصف بالجدة.
- ✓ يعني قدرة الإنسان على إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة الأمر الذي يدفع الإنسان إلى ابتكار الجديد.

❖ التفكير الخرافي:

- ✓ وهو ربط أفكار الفرد بروابط غير حقيقية فبعض الأفراد يصطنعون أحداثاً أسباباً لا تبدو مسببة أو تحدث صدفة بطريقة عشوائية حيث يقيمون بينها سببية تفتقر إلى علاقة مفهومة.
- ✓ وهو تطبيق وهمي لترايط المعنى عن المشابهة والاتصال يقوم على أمور غير عقلانية.
- ✓ وهو يفسر الحوادث بتفسير ترتبط بحقائق واقعية ملموسة بل يعزوها إلى أسباب فوق طبيعية وعلى أساس عقلائي غامض يعتمد الخيال غير القابل للتبرير على أساس عقلي.

❖ التفكير الاستدلالي:

- يقوم صاحبه على استنتاج صحة حكم معين من أحكام أخرى
- يعتمد هذا الأسلوب على المنطق من حيث أن تطبيقه لقواعد عامة صحيحة في البرهنة على صحة القضايا الخاصة.
- وعند استخدام التفكير الاستدلالي يجب ملاحظة أن كل خطوة من خطواته لا بد وأن تستند إلى قاعدة صحيحة، وأي خطوة ليس لها هذا السند لا تعتبر صحيحة.

❖ التفكير المنطقي:

- ✓ يتضمن هذا النوع من التفكير عمليات ذهنية راقية يكون فيها الفرد حيويًا فاعلاً
- ✓ ويتطلب مخزونًا معرفيًا منظمًا مدمجًا في بناء الفرد المعرفي
- ✓ كما يتطلب انتباهًا مستمرًا لتحقيق الهدف،
- ✓ ويبدأ التفكير المنطقي بخبرات حسية ثم يتطور إلى خبرات متدنية التجريد ثم إلى خبرات أكثر تجريدًا ويسمى هذا النمط من التفكير بتفكير الصندوق الزجاجي.

❖ التفكير الترابطي:

- ✓ وهو ربط صاحب هذا النوع من التفكير بين المثيرات والاستجابات في المواقف المختلفة التي تواجهه ويأتي هذا النوع من التفكير نتيجة التكرار والمحاولة.

❖ التفكير الشامل:

- ✓ وهو تفكير موجه يتم فيه توجيه العمليات التفكيرية إلى أهداف محددة ويعتمد على الاستنباط والاستقراء لكي يصل الفرد لحل مشكلته.

❖ خصائص التفكير الإبداعي:

- ✓ أشار المجلس العربي للموهوبين و المتفوقين عام 2002 إلى أن التفكير الإبداعي يقوم على عدد من الافتراضات الأساسية الآتية وهي:
- الإبداع مهارة يمكن لكل فرد لديه الاستعداد أن يتعلمها من خلال مادة تعليمية أو تدريبية مثلًا موقف نص أو درس.....
- الإبداع ليس حكراً للأشخاص ذوي الذكاء العالي كما أنها تعتد على أهداف الفرد وعملياته الذهنية وخبراته وخصائصه الشخصية.
- التحرر من الخوف والمنع لذلك فإن إيجاد الفرد المبدع يعتمد على الوسط البيئي المناسب والمعلم الجيد.
- الفكرة المبدعة فكرة ضعيفة هشة لا تصمد للنقد في بدايتها وإذا أصدرت عليها حكماً سريعاً فإنك ستقتلها.

▪ الفرد المبدع يفترض ان الآخرين مبدعون.

❖ مكونات الإبداع:

- **الشخص المبدع:** بخصائصه المعرفية و التطورية.
- **الإنتاجية الإبداعية:** أي ان الإبداع هو ظهور الإنتاج الجديد من خلال التفاعل بين الفرد وما يواجهه من خبرات.
- **العملية الإبداعية:** ومراحلها وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
- **الموقف الإبداعي:** يقصد به مجموعة الظروف و المواقف المختلفة التي توفرها البيئة للفرد المتعلم والتي تسهل الأداء الإبداعي لديه

ويرى البعض أن الإبداع يتكون من:

- الطلاقة.
- المرونة.
- الأصالة.
- الحساسية للمشكلات.

❖ الابتكار كعملية عقلية:

- ✓ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الابتكار يعتبر عملية عقلية إنتاجية.
- ✓ ولا تتم هذه العملية فجأة ، وإنما لا بد أن تمر بعدة مراحل حتى يصل الفرد إلى الأفكار أو الحلول المبتكرة.
- ✓ ووفق هذا المنحنى عرف تورانس Torrance الابتكار بأنه: عملية تحسس للمشكلات ، و الوعي بها وبمواطن الضعف، والفجوات والتناقض والنقص فيها ، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة ، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات و إعادة فحصها عند اللزوم وتوصيل النتائج.

1-مرحلة التحضير والإعداد: Preparation Stage

- ✓ وفسرها جوردن Gordon بأنها "مرحلة الإعداد المعرفي و التفاعل معه"
- ✓ ويمكن اعتبار هذه المرحلة بذرة الابتكار وفق هذا المنحنى، حيث يتم فيها تحديد جانب المشكلة المراد دراستها، وجمع المعلومات و البيانات اللازمة بشكل منظم ومحدد بعيدا عن العشوائية.

2-مرحلة الحضنة Incubation Stage

- ✓ فسرها جليفورد Guilford بأنها "حالة من القلق و الخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول"

3- مرحلة الإشراف Illumination Stage

في هذه المرحلة يصل الفرد إلى بعض الحلول أو المقترحات التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من (المأزق)، حيث يبدو واضحا كل ما كان مبهما من قبل، وتتجلى الفكرة الصحيحة بشكل غير متوقع

وعفوي، وتعتبر هذه المرحلة ذروة العملية الابتكارية. أن "الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة تلعب دورا في تحريك هذه الحالة.

4- مرحلة التحقيق Verification Stage.

- ✓ أنها "مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية، وحياسة المنتج الإبداعي على الرضي الاجتماعي"
- ✓ ويمكن القول أن عمل الفرد في المرحلتين الأولى والرابعة إراديا ومتعمدا، حيث يتم في مرحلة التحضير جمع المعلومات بقصد،
- ✓ وفي مرحلة التحقيق يتم التحقق من صحة الأفكار الجديدة وتطابقها مع الواقع، أما في المرحلتين: الثانية والثالثة، فإنه تتم أعمال عقلية لاشعورية للفرد تساعد في ظهور الأفكار الابتكارية.

❖ الابتكار كسمات للشخصية:

1. التفاتح للأفكار وللآخرين والثقة في إدراك الأفكار والواقع.
2. تفضيل نواحي النشاط العقلية والتأملية المجردة.
3. انخفاض التسلبية والجمود.
4. لديهم القدرة على تقديم الأفكار غير العادية.
5. يظهرون أنماط عقلية مختلفة أثناء النشاط الابتكاري.
6. يعطون إضافات جديدة وتفاصيل أكثر ومشكلات عندما يقدم لهم حل جديد.
7. التفكير السريع، ويتضح في الإنتاج السريع للأفكار الجديدة المرتبطة بالمشكلات المراد حلها.
8. المرونة العقلية التكيفية.

❖ الابتكار كنتاج محدد Creativity as a product.

- ✓ أن "تعريف هذا الجانب أكثر تحديدا للابتكار حيث يستدل عليه في ضوء الإنتاج من حيث كميته وأصالته وجديته"
- ✓ وذكر سوروكين Sorokin أن "نتاج العملية الابتكارية لا يمكن اعتباره ابتكاريا إلا إذا توفر فيه شرطا هما:

1. أن يضيف هذا الناتج شيئا جديدا لما يعرفه الإنسان، أي أن الجودة لا تأخذ صورة مطلقة.
2. أن ينمي هذا الناتج القيم الإنسانية العليا : مثل الحق والخير والجمال

- ✓ القدرة على اكتشاف تطبيقات جديدة لبعض مفاهيم الرياضيات.
- ✓ القدرة على إنتاج العديد من الإجابات لأسئلة مفتوحة Open-ended في الرياضيات ، بحيث يجب أن تتوافر في جميع هذه الاستجابات اكتشاف تطبيقات-إجابات -أمثلة ، وتعني:
 - الطلاقة: إصدار أكبر عدد ممكن من الاستجابات الصحيحة في زمن محدد.
 - المرونة: إصدار أكبر عدد ممكن من الاستنتاجات الصحيحة والمختلفة في زمن .
 - الأصالة: وهي عدم تكرار المعاني والأفكار.
 - الحساسية: وهي حساسية الاستقبال أو الحساسية للمشكلات، وهي ترتبط بإدراك الثغرات و إدراك الاحتياجات.

❖ أسلوب الحل الابتكاري للمشكلات:

- ✓ أن العلاقة بين التفكير الابتكاري وحل المشكلات واضحة تماما، فجوهر الابتكار إدراك علاقات جديدة بين مجموعة من المعلومات والبيانات المتاحة، واستثمار الخبرات السابقة في عملية إدراك العلاقات ، وهذا أيضا هو جوهر أسلوب حل المشكلات "ص22.

✓ ويرى ترفنجر : **Treeffinge** أن "أسلوب الحل لابتكاري للمشكلات يقترب كثيرا من الأسلوب الذي يتبعه الإنسان العادي في حل أي مشكلة تواجهه، فالمبتكر يحاول إيجاد حلول متنوعة وغير نمطية للموقف المشكل الذي يواجهه.

✓ ومما سبق أن أسلوب حل المشكلات الأبتكاري يرتكز على أمرين هما:

1. تقديم صور للمشكلات مشابه لما هو واقع في الحياة، وذلك لتعويد الطلاب على مواجهة مشكلات الحياة.
2. إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل للحل أو المشكلة.

المحاضرة السابعة: قبعات التفكير الست وحل المشكلات

❖ طريقة التفكير بالقبعات الست:

هي إستراتيجية للتفكير للطبيب البريطاني (الوارد دي بونو) والذي استفاد من معلوماته الطبية عن المخ في تحليل أنماط التفكير عند الإنسان. وخلصتها أن التفكير عند الإنسان مقسم إلى ستة أنماط، ورمز لكل نمط بقبعة ذات لون محدد يلبسها الإنسان حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة.

❖ أهدافها:

- توضيح وتبسيط التفكير لتحقيق فعالية أكبر
- التحول من عرضية وعشوائية التفكير إلى التفكير المعتمد
- المرونة في تغيير التفكير من نمط إلى نمط آخر.

❖ مميزاتها:

- سهولة التعلم والتعليم
- تستخدم على جميع المستويات
- تغذي جانب التركيز والتفكير الفعال
- تعترف بالمشاعر كجزء مهم للتفكير
- يمارس فيها أنواع مختلفة من التفكير الناقد والإبداعي والعاطفي

<p>القبعة الصفراء التفكير المتفائل يبحث عن جوانب إيجابية في الموضوع و يبرزها مثال: التفكير في النقاط الإيجابية حول معالجة الموقف وحل المشكلة</p>	<p>القبعة البيضاء التركيز على الحقائق المجردة المدعمة بالأرقام والإحصاءات وتمثيل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها مثال: التفكير في الحقائق ذات الدلالة أو المعلومات المفيدة التي تم اكتسابها من أساليب حل المشكلات</p>
<p>القبعة الخضراء تفكير ابتكاري يطرح أفكارا جديدة وبدائل مختلفة غير مألوفة مثال: التفكير في البدائل المتاحة لتطوير عملية معالجة الموقف</p>	<p>القبعة الحمراء طريقة لإخراج العواطف والأحاسيس ولكن ضمن المراقبة والملاحظة والضبط لكي تصبح العواطف جزء من عملية التفكير الكلية والشاملة للموضوع مثال: التفكير في الجوانب ذات قيمة عالية في الموضوع</p>
<p>القبعة الزرقاء التفكير في التفكير وهي بمثابة الموجة والضابط لعملية التفكير وأنواعه وهي التي تقرر متى يبدأ التفكير بالقبعة هذه أو تلك مثال: تفكير مركز على وجهة النظر إلى أهمية التفكير</p>	<p>القبعة السوداء التفكير الناقد الذي يظهر النواحي السلبية في الموضوع فهو من جهة تفكير منطقي ومن جهة آخر تفكير سلبي مثال: تفكير في النقاط السلبية خلال فترة معالجة الموقف</p>

❖ مبادئ في القبعات:

- عند مناقشة أي فكرة يفضل أن تبدأ بالقبعة الزرقاء وتنتهي بها
- يختلف التتابع للقبعات من موقف لموقف.
- يفضل أن تكون القبعة السوداء بعد الصفراء
- ليس بالضرورة استخدام كل القبعات في الفكرة الواحدة
- البيضاء (محايد) الحمراء (مشاعر) السوداء (سلبية) الصفراء (إيجابي) الخضراء (إبداعي) الزرقاء (شمولي)

المحاضرة الثامنة: الفخاخ السيكولوجية في صناعة القرارات

❖ الوعي بالفخاخ السيكولوجية:

- **فخ المرساة:** حيث يتم إعطاء وزن للمعلومات الأولى في صناعة القرارات. ويصعب على المدير الخروج من شرك الانطباعات، والأفكار الأولى، والتفكير الأولى .
- **فمثلاً...**
- هل تعتقد أن سكان المملكة 40 مليون نسمة؟
- ماهو تقديرك لعدد سكان المملكة؟

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- النظر إلى المشكلة من عدة زوايا ومناهج.
- فكر في المشكلة بنفسك أولاً .
- كن منفتح العقل، وخذ رأي عدد كبير من الناس.
- لا تضع فخ المرساة أمام مستشاريك.
- وعند التفاوض .. استعد كي لا تقع في تكتيك فخ المرساة الذي يعده لك المفاوض الآخر.

❖ فخ إبقاء الحال على ما هو عليه:

- يتحيز أغلب صناعات القرارات إلى إبقاء الحال على ما هو عليه، سيما حين يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات أو أفكار جديدة.
- ويبيد معظم الناس ردود فعل رافضة لأفكار جديدة تعرض عليهم للمرة الأولى مثل: لا، فكرة سخيفة، فكرة غبية فكرة فاشلة من قبل....

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- ذكر نفسك دائماً بالأهداف التي تريد تحقيقها، وهل يساعد الوضع الحالي في تحقيقها...؟
- لا تفكر- أبداً - بمنطق ما نعرف أفضل مما لا نعرفه.
- تجنب تضخيم الجهد والإنفاق المرتبطين بالحلول الجديدة.
- ضع الوضع الحالي في اختبار قوي.
- لا تفضل الوضع الحالي لمجرد أنك تجد صعوبة في الاختيار بين البدائل المتاحة الأقوى.
- فكر بالجزء الأيمن من المخلماذا؟

❖ فخ التكاليف الغارقة:

- **التكاليف الغارقة هي:** التكاليف التي لا يمكن استردادها.
- نحن نميل - عادة - إلى اختيار البديل الذي يبرر الاختيارات السابقة (خاصة إذا كانت غير صحيحة)

- ويكون الوقوع في هذا الفخ بسبب عدم الرغبة في الاعتراف بأن القرار السابق كان خطأ.
- يظن البعض أن الاعتراف بالخطأ ضد الكرامة أو احترام الذات.

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- ابحث واستمع للآراء والحجج لمن لم يشتركوا في صناعة القرارات الأولى.
- ابحث عن الأسباب التي تجعل من اعترافك بأخطائك سببا في توترك.
- عندما تتخذ قرارا جديدا ضد قراراتك القديم، فادخل في حساباتك كيف تشرح قراراتك الجديدة للناس من حولك.
- اختر من لم يشارك في صناعة القرار القديم ليشارك في صناعة القرار الجديد.

❖ فخ رؤية ما تريد أن تراه:

- تشير الدراسات إلى ميل البشر إلى اتخاذ قرار عما يريدون فعله قبل دراسة وتقييم البدائل.
- كما أن لدينا استعداد للانغماس في الأشياء التي نحبها، ونبتعد عن الأشياء التي نكرهها.
- والآن ماذا ترون في الصورة؟؟



وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- اختر شخصا تحترمه ليلعب دور المعارضة أمامك.
- كن أمينا مع نفسك بالنسبة لدوافعك الحقيقية..
- عرض نفسك للمعلومات المعارضة وادرسها بعناية .
- لا تستخدم الأسئلة الإيحائية

❖ فخ صياغة السؤال:

- تؤثر الطريقة التي توجه بها السؤال -كثيرا- على الإجابة التي تحصل عليها فمثلا:

هل تفضل فرصة 50/50 تعطيك اما خسارة 300 ريال ، أو مكسب 500 ريال... أو هل تفضل بقاء 2000 ريال في حسابك الجاري عن قبول فرصة 50/50 والتي يمكن أن تحقق 1700 ريال أو 2000 ريال.

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- تذكر أهدافك الأساسية ، ووانم طريقة سؤالك مع أهدافك.
- لا تقبل إطار المشكلة بمجرد عرضه عليك.
- حاول عرض المشكلة بطريقة حيادية.
- إسأل نفسك - دانما - هل غيرت إطار المشكلة.
- ادرس توصيات الآخرين على ضوء الإطار الذي وضعوه للمشكلة.

المحاضرة التاسعة: فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات الجزء 2، 1

❖ مفهوم الأزمة:

يجري الخلط بين مفهوم الأزمة وغيرها لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم المختلفة وهي:

❖ الحدث Incident:

هي شي حدث وانقضى أثره، وهي خلل في مكون أو وحدة أو ووحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر.

❖ الحادث Accident:

هو خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله.

❖ الصراع Conflict:

حدوث شي يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.

❖ الأزمة Crisis:

عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

وهذه الإيضاحات تقودنا لتعريف الأزمة ،والذي أجمع عليه البعض بأنه حدث يتصف بالاتي:

- 1) يقع فجاءه دون توقع ،أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جدا، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته.
- 2) يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه.
- 3) يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية.
- 4) يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع – حسب مستوى ونوع الأزمة –الخبرة الكافية لمواجهتها، وربما كانت الخبرة غير كافية.

❖ أبعاد الأزمة :

- أولا: الأزمة في تهديد شرعية النشاط الكي لجميع المنظمات.
- ثانيا: قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة.
- ثالثا: تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد.

❖ المستهدفون للأزمات:

- غالبيتهم لديه معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها والمحلية.
- لديهم معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها المنظمات الأخرى.
- ليس لديهم القدرة على التفكير في أن تتعرض منظماتهم لنفس هذه الكوارث.
- يحاول هؤلاء المدبرون حماية أنفسهم و المنظمة التي ينتمون اليها بطريقة خاطئة.
- يروا أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المنظمة يعد إفشاء لأسرارها.

- أن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة لديها نقائص و عيوب
- انتهاج الأساليب الدفاعية المتمثلة في المقولة: هذه الأزمة لا عهد لأحد بمثلها.
- ان المأساة تتلخص في أن هذه الأساليب الدفاعية تؤدي إلى مزيد من الأزمات ،، وكلما أمعن المديرون في استخدام الأساليب الدفاعية كلما زاد الأزمة.

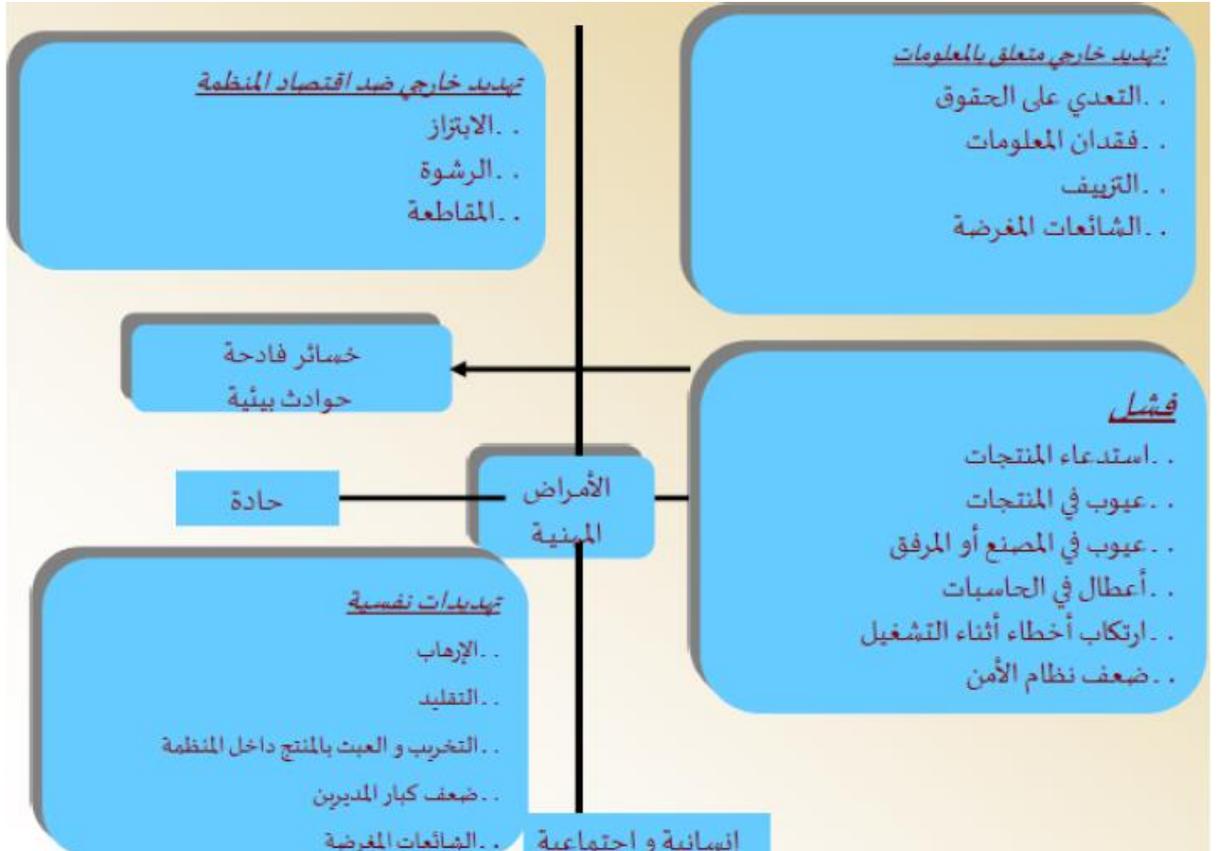
❖ المستعدون للأزمات:

- لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمنظمة و المجتمع المحلي والبيئة المجاورة.
- مفهوم المسؤولية لديهم يعني أن الأفراد داخل وخارج المنظمة هم الذين يشعرون ويفكرون ويتصرفون .
- أنهم هم الذين يصنعون القرارات .
- لهم الحرية في الاختيار وأنهم إذا عايشوا واقعا معينا فهم راضون عنه.

❖ سمات الأفراد في المنظمة المتأزمة:

- لم يتعرضوا بما فيه الكفاية من الخبرات اللازمة للمواجهة.
- تم دفعهم دفعا لمواقع المسؤولية دون تهيئة أو تدريب كاف حيث يسيطر عليهم فكرة الاستغلال المناسب لعناصر العمل المادية والبشرية والمالية دون أية قيود.
- لا يعترفون بأي خطأ وليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم.
- غير قادرين على الإحساس بالغير.
- ليس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية لانهماكهم في إدارة أزماتهم الشخصية المتمثلة في شعورهم بالإحباط والاكتئاب .

❖ تصنيف الأزمات:



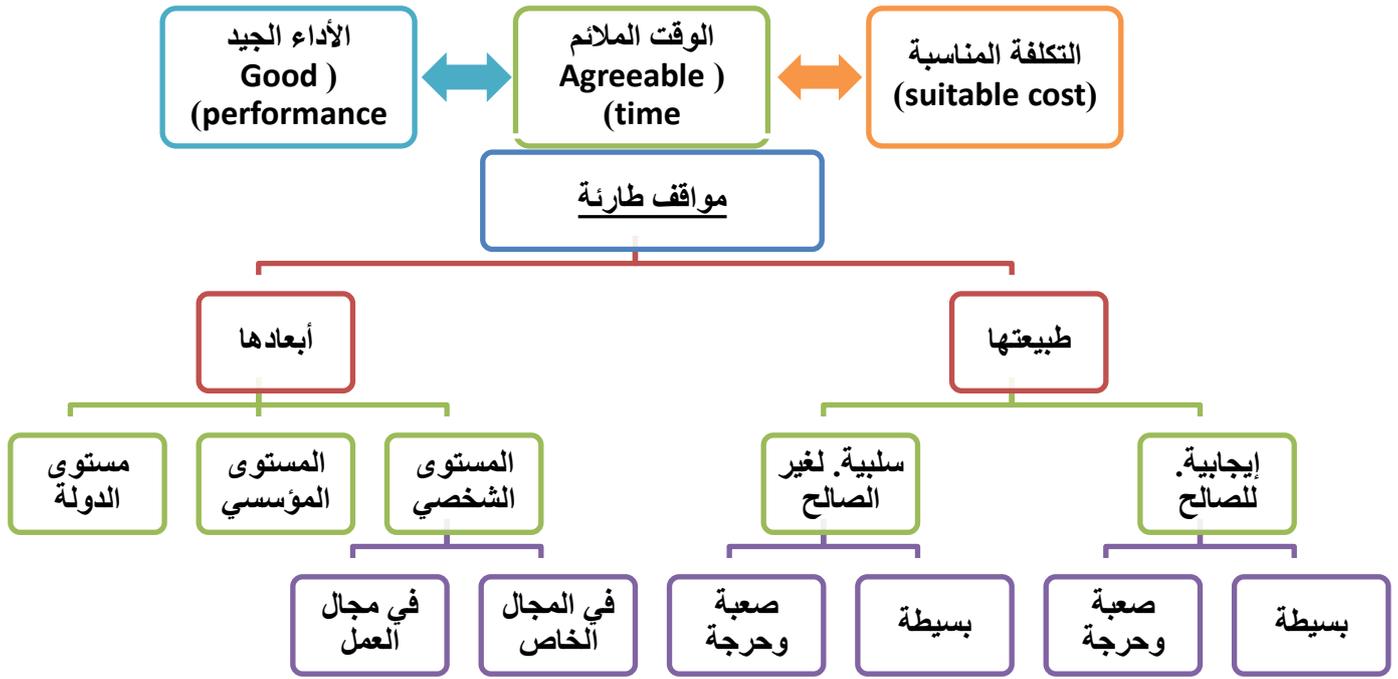
❖ المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات:

- أن الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي على جذور الأزمة.
- الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول "إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ"
- لا توجد أزمتهان متشابهتان تماماً، فكل أزمة لها طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى. لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات.
- بعض الأزمات تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر، ولكن البعض الآخر ينفجر فجأة بدون سابق إنذار.
- بغض النظر عن مكان حدوث الأزمة في المنظمة فإن الأزمات عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في كل المنظمة.
- لا يجب النظر لجميع المواقف التي يحدث فيها نوعاً من الضغط على أنها أزمات فعلى سبيل المثال: عندما تواجه المنظمة حالة من المنافسة الشديدة في السوق تصبح المنظمة في حالة ضغط ولكن مثل هذا الضغط لا يجب النظر إليه أو التعامل معه على أنه يمثل أزمة.
- أن حل أزمة معينة لا يعني تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات في المستقبل. فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت.
- تميل العديد من الظروف البيئية والتنظيمية والتي لا تبدو في طبيعتها مالية لأنها تأخذ شكل الضغوط المالية في الأزمات ومن هنا تظهر أهمية التشخيص في إدارة الأزمات.
- لا يجب النظر دائماً إلى الأزمة على أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات أكثر قوة. فالأزمات يمكن أن تكون خبرة إيجابية لدى المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع أن تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوة و الضعف في النظام الحالي.

❖ الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة:

- ليست بالضرورة أن تكون كل المواقف الطارئة "أزمات أو كوارث" ولكن هناك مواقف طارئة هي مكاسب أو فرص مواتية.
 - لو تركت هذه المواقف بدون قرار حكيم انقلبت إلى أزمة أو كارثة. أو على الأقل ضاعت معها المكاسب وأصبحت خسائر وذهبت معها الفرص وأصبحت فرصاً ضائعة.
 - ويتوقف هذا أو ذاك على مهارة الإدارة وقدرتها على المواجهة والتصدي في الوقت الملائم للموقف. وحساب المكاسب والخسائر المالية المترتبة على كل موقف وغيرها من المخاطر المالية.
- الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات هي: الأداء الجيد والوقت الملائم والتكلفة المناسبة

❖ الإدارة الفعالة للمواقف الطارئة According or Adjustment:

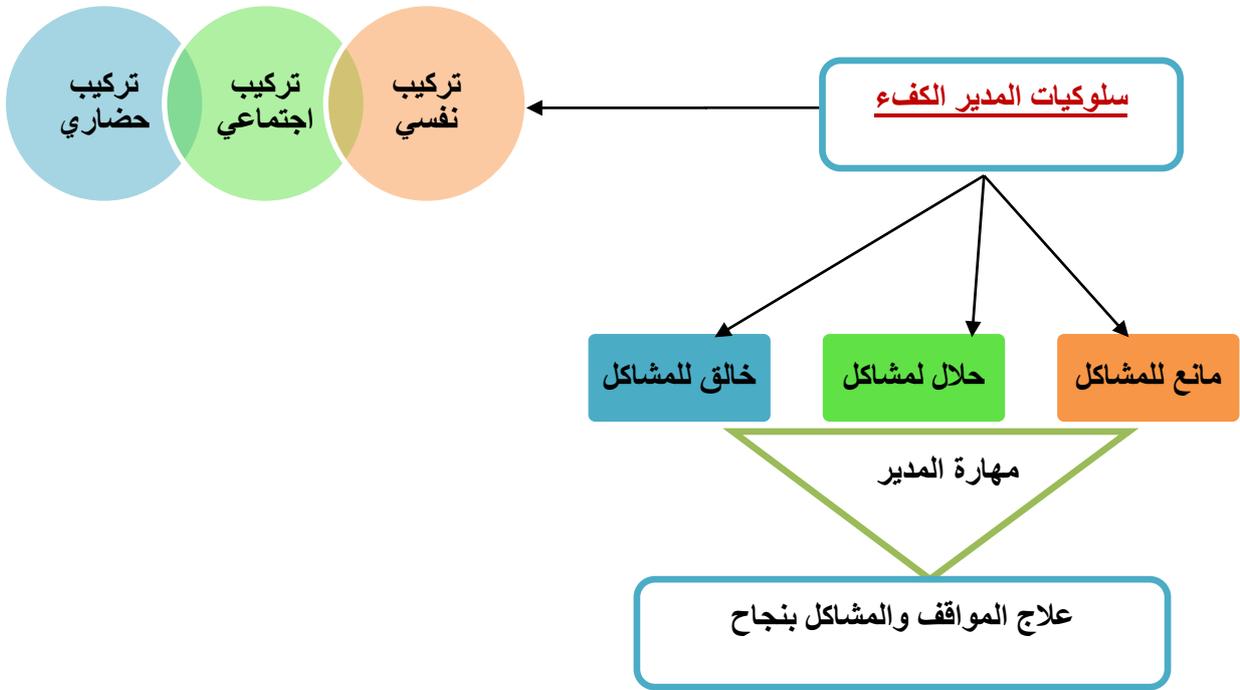


❖ بعض ملامح المواقف الطارئة:

- موقف أو حادثه و غير متوقعة قد تهدد الحاضر أو المستقبل.
- موقف مفاجئ قد يهدد السمعة الشخصية والقيادة الإدارية أو سمعة المؤسسة.
- تسبب الخوف والتردد والحيرة لدى صانعي و متخذي القرارات.
- موقف مفاجئ مصحوب بغيبه أو قلة أو عدم وضوح البيانات و الحقائق المتاحة.
- موقف مفاجئ مع ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.

❖ يتوقف النجاح في معالجة المواقف الطارئة على:

- تحديد و تشخيص الموقف.
- جمع البيانات الصحيحة عن الموقف.
- تحليل الموقف.
- إيجاد بدائل الحلول.
- تقييم واع وصحيح لكل البدائل.
- اختيار الحل الملائم.
- متابعة تنفيذ الحل.



❖ إدارة المواقف المفاجئة:

أ/ الخلفية العلمية و الثقافية:

- العملية الإدارية بالمفهوم الحديث R.C
- أساليب التنبؤ و نظرية الاحتمالات
- تحديد و إدارة القيم VALUES
- التكيف النفسي و ضبط الذات PSY.S.ADJ
- البعد التكاليفي
- استخدام الحاسوب

ب/الأدوات:

- الاتصالات COMMUNICATION .
- توفير حجم المعلومات INF.PRO .
- تنمية الوسائل الاتصالية MED.D .
- إستراتيجية الاتصال COMM.STR. سواء في الداخل أو مع الخارج.

ج/كفاءة المواجهة:

- إجراءات مواجهة المواقف.
- قدره -مهارة -شجاعة- انضباط.
- جمع الجهود-السيطرة - التوقع- القرار

❖ مفهوم الثقافة التنظيمية:

"الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة و العقائد و الفنون و الأخلاق و والتقاليد وكل القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"



❖ كيفية بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات:

- تقدير المخاطر والإعداد للأزمة.
- حصر تاريخي و مسح جغرافي و استقصاء للأزمات المحتملة.
- تحليل تنظيمي للهيكـل الإداري , و تقسيم العمل.
- التقييم.

❖ المستويات الأربع لإدارة الأزمة:

- إدارة الاستجابة.
- إدارة موقف.
- إدارة مخاطر.
- إدارة المعرفة.

المحاضرة العاشرة: فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات الجزء 1.2

❖ الأساليب الثلاثة الإستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة:

الأسلوب الأول: تغيير العادات

- مقابلة العملاء المستهدفين
- مطالبة العاملين بالتصرف كعملاء؛ لخوض التجربة من وجهة نظر العميل
- التدريب بالدوران بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة والاضطلاع بالمسئولية الكاملة عن العمل والبقاء في كل وظيفة وقتاً كافياً للتعرف على كافة تفاصيلها
- تبادل النـدب والإعارة والخبرات فيما بينهم يؤكد الارتقاء المستهدف
- صياغة قواعد رسمية تجذب أي سلوك ابتكاري وتدعيـمه وتحميه وتحثي به
- إقامة المسابقات لتشجيع السلوك الذي تريد الرئاسة انتشاره

- عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع بروايتهم لتحديد التغييرات الهامة في إستراتيجية المؤسسة والالتزام بتنفيذها
- إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية، أو إدخال تكنولوجيا جديدة مما يؤدي باستمرار إلى تغيير تجارب العاملين

الأسلوب الثاني: مس شغاف القلوب

- العمل على تجميع العاملين حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والآمال والأحلام
- الاحتفال بالنجاح من خلال مناسبات عادية وتلقائية تكرم إنجازات الأفراد، والمجموعات، والمؤسسة ككل وهذا الاحتفال يعزز الثقافة التي يريد القادة غرسها
- تشجيع الابتكارات واستغلال الابتكارات التي تفشل كفرص لتحسين الأداء، وليس كمناسبات للتوبيخ والعقاب
- تحسين نوعية ظروف العمل لكي يدرك العاملون أن رئاسة المؤسسة تكن لهم كل تقدير
- تعزيز الالتزامات العاطفية التي يريدها القادة مثل الإحساس بروح الفريق والالتزام بخدمة العميل
- غرس علاقات قوية جديدة بين جماعات العاملين على أساس الثقة والتعاون والمشاركة في المسؤولية عن تحقيق النتائج
- نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات والعداوات

الأسلوب الثالث: تغيير الثقافة (استمالة العقول-منطقي)

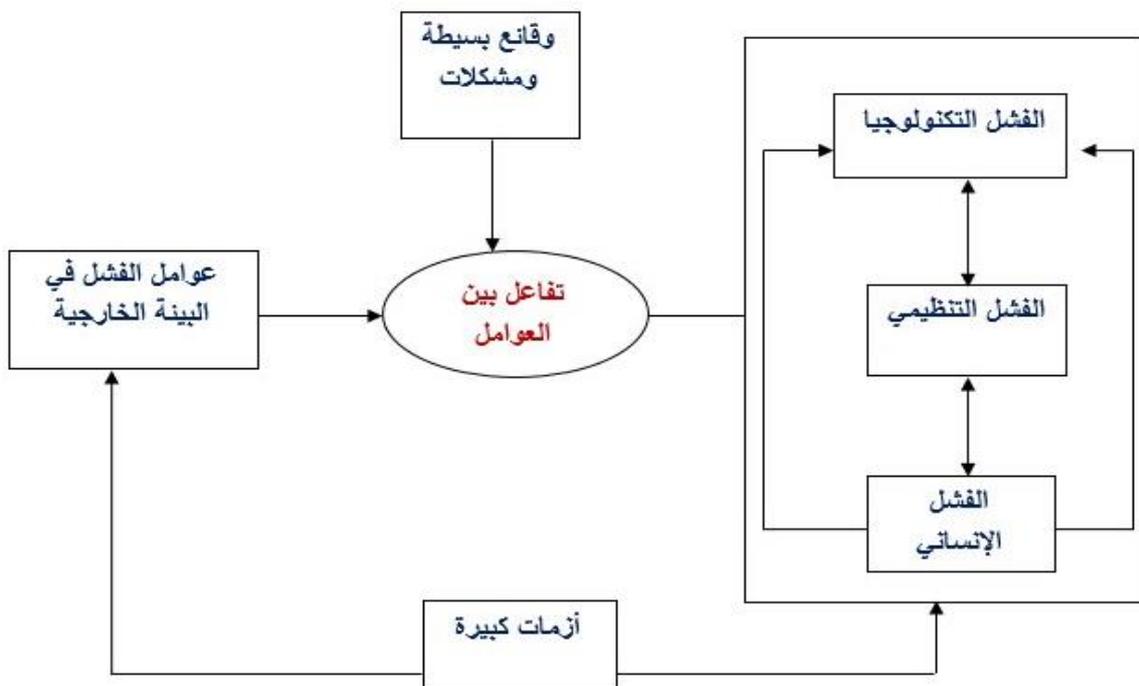
- تحديد العاملين والقادة للافتراضات الضمنية التي تشكل نظامهم أو مؤسستهم، ثم بحث الافتراضات التي تحتاج إلى تغيير
- إجراء مقارنة بين أداء مختلف المؤسسات للتخلي عن النماذج العقلية البالية وذلك بترك الوسائل القديمة لإنجاز العمل
- القيام بزيارات للمواقع لإعطاء العاملين فرصة رؤية المؤسسات التي تجسد الثقافة والسلوك والنتائج التي يريدها القادة، وهذا يساعدهم في التخلي عن نماذجهم العقلية القديمة واستبدالها بأخرى جديدة
- تغيير عقول العاملين بمساعدتهم على تعلم أشياء جديدة معا في مجموعات، وهذه المجموعات هي التي تحدد احتياجات التعليم صوراً كلامية عن المستقبل الذي يسعون إلى بلوغه، وتكوين صورة جماعية لما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه
- صياغة قيم ومعتقدات ومبادئ للمؤسسة تزود العاملين بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم في مكان العمل
- استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفر للعاملين خطوطا إرشادية تساعدهم على التكيف مع الثقافة الجديدة

❖ الأزمات التنظيمية

تعد الأزمات جزء هاما وأساسيا من حياة أية منظمة. فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات

"إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت"، فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها. فالأزمات يمكن أن تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

❖ لماذا تحدث الأزمات التنظيمية؟ وماهي خصائصها؟



❖ خصائص الأزمات التنظيمية :

- أن الأزمات التنظيمية هي أحداث تهدد-عادة-الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة
- تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمالات صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير على جميع الأطراف عند حدوثها
- عادة قبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة تنبئ عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر عن الأزمة
- تأخذ الأزمات خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة
- لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلا عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقا جدا
- وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية على المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها (مثل الحكومة. وسائل الإعلام. الرأي العام ..الخ)
- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء خسائر مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية ...الخ

- تؤثر الأزمة عند حدوثها على العديد من الأطراف (موظفين، عملاء، هيئات حكومية... الخ) وينعكس اشتراك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف
- تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبياً قد تصل إلى عدة سنوات لإمكانات الرجوع إلى الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه

❖ الآثار المتوقعة للأزمات على السلوك التنظيمي:

- انخفاض درجة التكامل قبل حدوث وزيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المنظمة في أن تتبع سلوكاً يسمى بالسلوك الإنسحابي على ترك المنظمة.
- زيادة وتقوية أية صراعات **Conflicts** كانت موجودة قبل حدوث الأزمة.
- خفض قنوات الاتصال والمستخدمات ونقص المعلومات.
- تقلص السلطة **Authority Contraction** في المنظمة وخفض وعدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلي التدرج التنظيمي .
- زيادة الضغط الواقع على الوحدات الأخرى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.
- نتيجة لزيادة الضغط على وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل على انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلى أضيق حد ممكن.
- زيادة الأشكال الغير سليمة الشللية (حزبية) **Factionalism** أو حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو ما يسمى بصراع الدور **Role Conflict**.
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلى أضيق حد ممكن.
- زيادة الضغط الواقع على الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.
- نتيجة لزيادة الضغط على وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل على انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل المشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.
- زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية (حزبية) **Factionalism** أو حدوث تعارض بين كل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو ما يسمى بصراع الدور **Role Conflict**.
- من ناحية أخرى فإن تعديل معايير المنظمة يمكن أن يترتب عليه زيادة الصراع الداخلي في المنظمة أو حدوث انسحاب من المهام التنظيمية.

❖ خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- قدرة المنظمة على المواجهة السريعة
- مدى إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة
- استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة
- مدى كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة
- قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة
- مدى إدراك وتفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة بالمنظمة

❖ عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- تحديد وتقييم المخاطر.
- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة
- وضع خطط الطوارئ

- وضع السياسات والنظم والإجراءات لمواجهة الأزمة
- تدريب الأفراد والمجموعات
- تقييم عملية الاستعداد

❖ العلاقة بين الاستعداد لمواجهة الأزمات وبعض المتغيرات الأخرى:

بعض الدراسات تقول:

مدى توافر خطط الطوارئ لمواجهة الأزمة	المجهودات التي تبذل في مجال إدارة الأزمة
مدة ملائمة قنوات الاتصال أثناء الأزمة	مدى الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية
تدريب العاملين على إجراءات الطوارئ	مدى الاهتمام بسلامة وأمان العاملين
إشباع الحاجات المعنوية للعاملين	مدى الاهتمام بالآثار الاجتماعية للأزمة
مدى كفاية أدوات الأمان	تقييم عملية الاستعداد

والبعض الآخر تقول:

حجم المنظمة
المستوى التنظيمي لمديري المنظمة
الخبرة السابقة للمنظمة بالأزمة

❖ مبررات قيام المنظمات بالاستعداد لمواجهة الأزمة:

- مبررات معنوية.
- مبررات اقتصادية.
- مبررات تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور.

❖ اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة:

- النظر إلى منظماتهم على أنها ليست نظاماً إنتاجية فقط ولكن أيضاً على أنها نظم محتملة التدمير، ويجب عليهم الاستعداد ليس فقط لمناقشة قضايا النجاح والنمو والتميز، ولكن أيضاً لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة والفساد والانهيار والأعطال والانتهاز.
- التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمة. فهم يؤيدون إعداد خطط الطوارئ، ويدعمون الاستثمار في تدريب الأفراد على مواجهة الأزمة بكفاءة، ويعملون على توفير الموارد للأزمة للتعامل مع الأزمة وتخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها.
- عدم اعتبار ان تطبيق المنهج المتكامل يمثل تكلفة لا تبرر العائد المتوقع منه، بل ينظرون إليه على أنه وسيلة ضرورية لضمان صلاحية منتجاتهم وأنظمتهم الإنتاجية والخدمية، والحصول على ميزات تنافسية، ومواجهة التغيرات البيئية المفاجئة.
- يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مبدأ رئيسياً لدي المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة، فهم أكثر قدرة على مواجهة القلق الشديد الناجم عن الأزمة، والتصرف بحزم لمواجهةها، كما يتوافر لديهم الإدراك والقدرة على تحمل المسؤولية وأخلاقياً وعاطفياً تجاه أنفسهم، وعاملهم، وشركائهم في العمل والبيئة المحيطة بهم.

- يبذل مديرو المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة قصارى جهدهم وإمكانياتهم لتخفيض احتمالية وقوع الأزمة وتقليل أثارها التدميرية عندما تقع بالإضافة إلى التحسين لقدرات المنظمة في الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التعلم واستخلاص الدروس المستفادة وفي ضوء الخبرات المكتسبة من التعامل مع الأزمة السابقة.

❖ مفهوم إدارة الأزمات:

اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي، لحل مشاكل سببها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب آخر، وإما بتراكم آثار سلبية البيروقراطية والإهمال، مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث

❖ مراحل إدارة الأزمات:

مرحلة التخطيط

مرحلة التوجيه

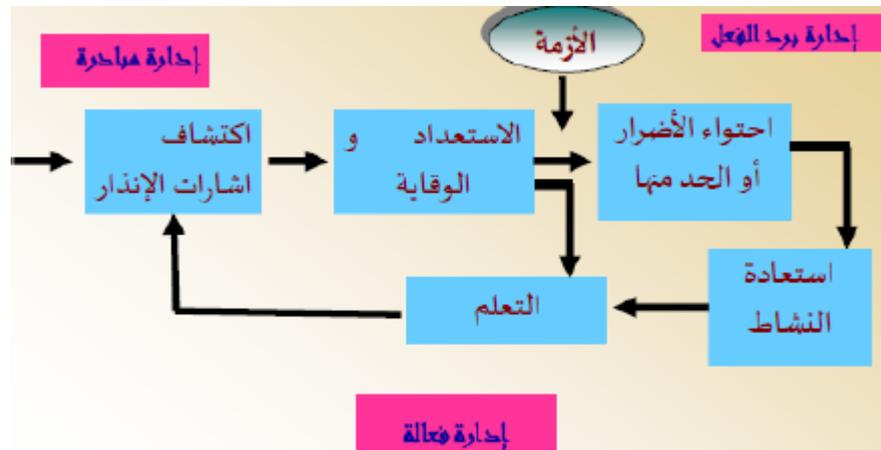
مرحلة التنظيم

مرحلة السيطرة

❖ قضايا إدارة الأزمة:

- بناء قدرات المنظمة لتحدي الأزمات والكوارث
- من شارك في التخطيط يشارك في التنفيذ ويمثل هذا أدنى درجات الولاء وتأكيد الفعالية.
- تزايد المصاعب والتهديدات التي توجهها المنظمات طبقاً للمتوالية هندسية بينما القادرون على مواجهتها يتزايدون طبقاً لمتوالية عددية مما يسبب فجوة قيادية إدارية
- يؤدي بطيء الخروج من الأزمة إلى زعر المتضررين وفقد مصداقية المستثمرين
- التكلفة العالية لمزيج الأمان المتكامل من الإعداد العلمي والاستعداد المستمر الفعال والاستجابة السريعة واستعادة الأوضاع إلى أفضل مما كانت عليه
- غياب تواصل الثقافة الوقائية الشاملة أزمة ونكسة التنمية المتواصلة مصيبة .

❖ مراحل إدارة الأزمة:



المحاضرة الحادية عشر: عوائق اتخاذ القرارات

❖ عوائق اتخاذ القرار:

- قد تتخذ الإدارة قرارا بحل ما علما بأن هذا الحل ليس هو الحل السليم ،
- فما هو السبب الذي قد يمنع من إتباع الحل السليم والأفضل؟
- هذا يرجع إلى أن هناك عوائق اتخاذ القرارات التي تجعل المنظمة لا تأخذ بالحل الأفضل ولكن على الأقل أحسن الحلول في ضوء الظروف الراهنة، هذه العوائق تنقسم إلى :
- عوائق داخلية
- عوائق خارجية

❖ العوائق الداخلية:

هي العوائق النابعة من داخل المنظمة، وقد تحد من اختيار الحل المناسب، وتتمثل فيما يلي:

- عوائق مالية مثل نقص في الأموال
- عوائق بشرية (عدم قدرة الموظفين الفنية)
- عوائق فنية (ضرورة الاستعانة باللات فنية متقدمة)

■ هذه العوائق تحول دون اختيار القرار الأفضل واللجوء إلى حل آخر يجنبها

■ هذه المشاق، وان كان هذا الحل لا يحقق الأهداف المطلوبة بشكل فعال.

❖ العوائق الخارجية:

- ان المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع أي جزء من المجتمع.
- وبالتالي فان قراراتها لابد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير، ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات قد تعود عليها بالأضرار،
- وأمثلة العوائق الخارجية الدولة الرأي العام، المنافسين، المستهلكين، الموزعين الخ .

❖ مشكلات صناعة القرار:

هناك عدة مشاكل تواجه صناعة القرار منها:

- مدى أهلية صانع القرار العلمية والثقافية ودرجة إلمامه وتخصصه في المشكلة موضع القرار.
- نقص كفاءة العاملين والموظفين المسؤولين عن تنفيذ القرار.
- نزوح صانع القرار إلى تحقيق الأهداف الشخصية رغم عدم موافقتها مع أهداف المنشأة.
- عدم وضوح غايات وأهداف المنشأة.
- عدم فهم المرووسين أو من يعينهم القرار لمضمون القرار.
- عدم توفير المعاونين الصالحين التي يمكن أن يسترشد بهم.

- صانع القرار.
- السرعة وعدم التريث في إصدار القرار.
- عدم توفر الحكمة والإبداع وروح المبادرة في اتخاذ القرارات.

❖ المشاركة في صنع القرار:

- تفيد كثير من الدراسات أنه عند مشاركة العاملين على تنفيذ القرارات يفيد في تحفيزهم للعمل على إنجاز القرار،
- وأفاد ستانجر Stanger في دراسة أجراها على 500 من نواب الرؤساء في 125 منشأة من أن المشاركة في اتخاذ القرارات ساهمت في إرضاء التنفيذيين ورفعت المعنويات ومستويات الربحية، إلا أنه كما للمشاركة ايجابية فان لها سلبيات . فيجب علينا فحص ايجابيات وسلبيات المشاركة.

❖ فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات:

- توثيق روابط الإخاء وزيادة الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.
- رفع المعنويات وتحسين مستويات الأداء
- تتحسن نوعية القرارات بالمشاركة.
- إشعار الموظفين بأهميتهم .
- التعرف على المواهب القيادية وصقلها .
- منح المرؤوسين القدرة على التعبير عن أفكارهم.
- والمساهمة بمقترحاتهم
- اطلاع المرؤوسين على مشاكل المنشأة وأسباب إحداث التغييرات.

❖ سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات:

- قد تكون المشاركة صورية.
- ظهور الرئيس وكأنه ضعيف الشخصية خصوصا في الدول النامية.
- قد تؤدي إلى تعطيل الأمور.

❖ طريقة التفكير:

- إذا أردت اتخاذ قرارات صحيحة عليك أن تخصص وقتا للتفكير، وعدم الوقوع تحت الضغوط والطوارئ المستمرة.

العوائق التي تعترض التفكير:

- (1) التورط العاطفي، المشاكل العاطفية تؤثر سلبا في حكمك.
 - (2) القرب من القرار، سوف تحصل على قرار أفضل عندما تنظر إلى الموضوع من بعد.
 - (3) الافتقار إلى الوقت، قد تكون العجلة سببا في رداءة قرارك.
 - (4) الضغط من الآخرين، توقعات الآخرين عنك قد تؤثر في قراراتك.
- مهما كان أسلوب إدارتك يجب أن تخضع لقراراتك إلى مقدار معين من التفكير التحليلي.

الطريقة الحدسية:

يرتكز الحدس أو الغريزة دائما على الخبرة التي من خلالها تتخذ القرارات ،لذا علينا تعزيز هذا الحدس بدلا من قمعه ،وهذا لايعني حذف التفكير العقلاني أو تجاهله ،فالدكاء أداة قوية استعملها لدعم حكمتك الفطرية.

❖ محاذير اتخاذ القرار:

- 1) لا للمجاملات في اتخاذ القرار.
- 2) لا للعواطف
- 3) لا للتردد والتراجع
- 4) لا للإذاعة والنشر (استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان)
- 5) لا للعجلة

هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات؟

إذا أجبتي على سبعة من الأسئلة التالية بإجابات صحيحة فأنت تملكين الحد الأدنى لهذه القدرة وإذا لم تتمكني من ذلك فعليك ان تعلمي على تنمية هذه القدرة وزيادة معرفتك الإدارية .

أجبي بنعم أو لا بينك وبين نفسك بصدق وتجرد.

- 1) هل تبني قراراتك على معرفة تامة بالحقائق؟
- 2) عندما تتردد في مسألة ما هل يظهر هذا التردد لمرووسك؟
- 3) هل تميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتك في كثير من الأحيان؟
- 4) هل تتراجع كثيرا في قراراتك بعد اتخاذها وتقرر شيئا آخر؟
- 5) عندما تتخذ قرارا أو تشرع في اتخاذه هل يساورك الشك في صحته؟
- 6) بعد أن تتخذ قرارا هل تتابعه لتتأكد من أن المسؤولين عن تنفيذه يعرفون ما هو مطلوب منهم؟
- 7) عند تحمل احد الموظفين مسؤولية تنفيذ احد القرارات هل تخوله السلطة اللازمة للتنفيذ؟
- 8) هل تميل إلى التعصب لرأيك أو تحيز لفكرة أو شخص ما عندما تتخذ بعض قراراتك؟
- 9) هل تخشى المساءلة من المستوى الإداري الأعلى عندما يكون قرارك متعارضاً مع آراء بعض الرؤساء أو العاملين؟
- 10) هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل إذا اتخذت قرارا وكان خاطئا؟

الواجب الأول

1) تعد مرحلة تحديد المشكلة هي الخطوة..... من خطوات اتخاذ القرار

الأولى

الثالثة

الثانية

الرابعة

2) القرار الرشيد قد يكون موضوعياً أو ذاتياً

صواب

خطأ

3) يعتبر قرار الفرد المريض بتناول الدواء الصحيح الذي فيه الشفاء

قرار رشيد ذاتي

قرار رشيد موضوعي

أ،ب معاً

لا شيء مما سبق

4) يكفي فهم المشكلة المطروحة لاتخاذ قرار جيد

صواب

خطأ

5) من خصائص المشكلة:

العلم بوجود فجوة

ضغوط لإيجاد حل

توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الحل

كل ما سبق

6) تمر عملية اتخاذ القرارات بسبع خطوات أساسية

صواب

خطأ

7) تعد مرحلة تحديد مزايا وعيوب كل بديل مرحلة شاقة وصعبة، والسبب في صعوبتها----- :

أن المزايا والعيوب لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل

أن يتجه الاختيار إلى البديل الذي يحقق أكبر مزايا

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

8) لا بد من تضييق البدائل في أقل عدد ممكن

صواب

خطأ

9)..... هي الحالة الأكثر شيوعاً عند اتخاذ القرارات
حالة التأكد
حالة المخاطرة
حالة عدم التأكد
لا شيء مما سبق

10) يكفي الفهم الكامل للمشكلة المطروحة لاتخاذ قرار جيد
صواب
خطأ

الواجب الثاني

1) يعرف ----- على أنه نشاط عقلي منظم قائم على العمل والبرهان والتجربة
التفكير الشامل
التفكير الترايطي
التفكير العلمي
التفكير الاستدلالي

2) يحدث ----- حين نميل إلى اختيار البديل الذي يبرر الاختيارات السابقة
فخ إبقاء الحال على ما هو عليه
فخ التكاليف الغارقة
فخ رؤية ما تريد أن تراه
فخ المرساة

3) تمثل ----- التفكير المتفائل الذي يبحث عن جوانب إيجابية في الموضوع
القبعة البيضاء
القبعة السوداء
القبعة الصفراء
القبعة الحمراء

4) تمثل ----- التفكير الناقد الذي يظهر النواحي السلبية في الموضوع
القبعة البيضاء
القبعة الصفراء

القبعة السوداء

القبعة الحمراء

5) يحدث ----- حين يتم إعطاء وزن للمعلومات الأولى في صناعة القرارات

فخ التكاليف الغارقة

فخ إبقاء الحال على ما هو عليه

فخ المرساة

فخ رؤية ما تريد أن تراه

6) يحدث ----- حين يتحيز أغلب صناع القرارات إلى إبقاء الحال على ما هو

عليه

فخ إبقاء الحال على ما هو عليه

فخ رؤية ما تريد أن تراه

فخ التكاليف الغارقة

فخ المرساة

7) ----- هي إستراتيجية تقسم التفكير عند الإنسان إلى ستة أنماط

طريقة التفكير بالقبعات الست

التفكير الشامل

التفكير الاستدلالي

التفكير الترابطي

8) تركز ----- على الحقائق المجردة المدعمة بالأرقام والإحصاءات

القبعة السوداء

القبعة الحمراء

القبعة البيضاء

القبعة الصفراء

9) تمثل ----- طريقة لإخراج العواطف والأحاسيس ضمن المراقبة والملاحظة

القبعة البيضاء

القبعة الحمراء

القبعة السوداء

القبعة الصفراء

10) يحدث ----- حين نميل إلى اتخاذ قرار عما نريد فعله قبل دراسة وتقييم البدائل
فخ التكاليف الغارقة
فخ إبقاء الحال على ما هو عليه
فخ المرساة
فخ رؤية ما تريد أن تراه

الاختبار الفصلي لمقرر : صنع القرارات وحل المشكلات

السؤال 1 : من خصائص متخذ القرار الفعال عدم الرضا.
صواب
خطأ

السؤال 2 : : الإحساس المفرط بالمشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار
عدم الرضا
اتساع الأفق
استغلال الفرصة
الحساسية

السؤال 3 : : كثيرا ما تكون وحيدة ومتداخلة في عناصرها
قرارات إدارية تهدف إلى اتخاذ وسائل
قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج
قرارات غير قابلة للبرمجة
قرارات مبرمجة

السؤال 4 : هو : اختيار بين بديلين أو أكثر
القرار التصاعدي
اتخاذ القرار
القرار
صنع القرار

السؤال 5 : يتخذ القرار في المستويات العليا من التنظيم
اللامركزي
التصاعدي
المركزي
التنازلي

السؤال 6 : : حيث يستخدم العقل في صناعة القرار

التجربة والخطأ

التنمية الذاتية للمهارات

الطريقة العلمية

اللجان

السؤال 7 : : ويتعين أن تتم بدقة حتى لا تضيف الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافية.

مرحلة تقييم كل بديل

مرحلة تحديد البدائل

مرحلة تشخيص المشكلة

مرحلة تعريف المشكلة

السؤال 8 : من أساليب تبسيط اتخاذ القرارات اختيار البديل المرضي أولاً بدلاً من البديل الأفضل

صواب

خطأ

السؤال 9 : : آخر مرحلة في عملية صنع القرار

اتخاذ القرار

القرار التصاعدي

صنع القرار

القرار

السؤال 10 : : يهتم متخذ القرار دائماً بتنمية وصقل مهاراته

الطريقة العلمية

التجربة والخطأ

التنمية الذاتية للمهارات

اللجان

السؤال 11 : يحقق استخدام أسلوب اللجان في اتخاذ القرارات مزايا كثيرة لذلك يستخدمها جميع المديرين في المنظمات.

صواب

خطأ

السؤال 12 : من أساليب تبسيط اتخاذ القرارات:

الروتينية

الإرضاء

التفويض

كل ما سبق

السؤال 13 : : التركيز على الصورة الكلية للمنظمة

عدم الرضا

استغلال الفرصة

اتساع الأفق

الحساسية

السؤال 14 : ظاهرة الضفدعة المغلية مثال على

تحديد الأسباب المحتملة

المعيار الرقابي

إدراك المشكلة

المشكلة

السؤال 15 : : من أهم أشكال الجماعات لاتخاذ القرارات

اللجان

التنمية الذاتية للمهارات

التجربة والخطأ

الطريقة العلمية

السؤال 16 : : وهي حالة القرارات غير الروتينية

المخاطرة المحسوبة

حالة التأكد

حالة عدم التأكد والمخاطرة غير المحسوبة

اللاقرار

السؤال 17 : القرار الرشيد قد يكون موضوعياً أو ذاتياً:

صواب

خطأ

السؤال 18 : من خصائص المشكلة:

العلم بوجود فجوة.

ضغوط لإيجاد حل.

توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الحل.

كل ما سبق

السؤال 19 : تعتبر الروتينية من أساليب تبسيط اتخاذ القرارات.

صواب

خطأ

السؤال 20 : حتى تتسم جميع قرارات المنظمة بالدقة لابد أن تمر جميعها بمراحل اتخاذ القرارات.

صواب

خطأ

السؤال 21 : : حيث يتم اتخاذ القرار عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار

اللجان

التجربة والخطأ

التنمية الذاتية للمهارات

الطريقة العلمية

السؤال 22 : : تتعلق بكيفية الوصول إلى تحقيق الربح

قرارات مبرمجة

قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج

قرارات إدارية تهدف إلى اتخاذ وسائل

قرارات غير قابلة للبرمجة

السؤال 23 : : حيث يتم اتخاذ القرارات استنادا إلى قرارات سابقة

التفويض

الارضاء

المطابقة

الروتينية

السؤال 24 : من خصائص متخذ القرار الفعال:

الحساسية

استغلال الفرص.

التحفيز

كل ما سبق.

السؤال 25 : : ما يجب أن يكون

تحديد الأسباب المحتملة

المعيار الرقابي

المشكلة

إدراك المشكلة

السؤال 26 : هي : حالة القرارات الروتينية المتكررة
المخاطرة المحسوبة
حالة عدم التأكد والمخاطرة غير المحسوبة
حالة التأكد
حالة اللاقرار

السؤال 27 : تتعلق بالأساليب الإنتاجية
قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج
القرارات الإدارية
القرارات الإستراتيجية
القرارات التشغيلية

السؤال 28 : عند تحليل مزايا وعيوب كل بديل يجب أن ندرك أن
ليس للبديل الواحد سوى عيوب متعددة
ليس للبديل أي مزايا أو عيوب حيث لا تظهر سوى في المستقبل
لكل بديل مزايا وعيوب
ليس للبديل الواحد سوى مزايا متعددة

السؤال 29 : : إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه
استغلال الفرصة
الحساسية
عدم الرضا
اتساع الأفق

السؤال 30 : : وهي مرحلة صعبة وشفافة لكون المزايا والعيوب لا تظهر فعلا إلا
في المستقبل.
مرحلة تعريف المشكلة
مرحلة تشخيص المشكلة
مرحلة تحديد البدائل
مرحلة تقييم كل بديل

السؤال 31 : من خصائص متخذ القرار الفعال، الرضا.
صواب
خطأ

السؤال 32 : : عن طريق جمع بيانات ومعلومات تفيد في تعريفها بشكلٍ دقيق.

مرحلة تشخيص المشكلة

مرحلة تعريف المشكلة

مرحلة تقييم كل بديل

مرحلة تحديد البدائل

السؤال 33 : ينبع القرار من المستوى الأعلى فالأوسط فالأدنى

المركزي

اللامركزية

التنازلي

التصاعدي

السؤال 34 : يمكن أن يتم اتخاذ القرار في حالة وجود بديل واحد فقط

صواب

خطأ

السؤال 35 : يرتبط نجاح المنظمة ب.....

بيئة المنظمة

الموارد المتاحة للمنظمة

كفاءة القرارات

المديرين شاغلي الوظائف الإدارية

السؤال 36 : : عدم توازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون

المشكلة

حساب الانحراف

المعيار الرقابي

إدراك المشكلة

السؤال 37 : : ينبع من أسفل ويرتفع حتى يصل إلى الإدارة العليا

القرار التصاعدي

القرار

صنع القرار

اتخاذ القرار

السؤال 38 : : أي فعل ما يفعله الآخرون

الروتينية

الارضاء

المطابقة

التفويض

السؤال 39 : : حيث يتم تفويض آخرين لعمل البحث وتطوير البدائل

الارضاء

المطابقة

التفويض

الروتينية

السؤال 40 : قرار إضافة منتج معين إلى قائمة المنتجات التي تقدمها المنظمة، يعد قرار....

قرار تشغيلي

قرار روتيني

قرار غير روتيني.

قرار إداري

السؤال 41 : : يزداد هامش الربح كلما ازدادت نسبتها

حالة التأكد

اللاقرار

المخاطرة المحسوبة

حالة عدم التأكد والمخاطرة غير المحسوبة

السؤال 42 : : حيث يتم اختيار البديل المرضي أولاً بدلاً من البديل الأفضل

الارضاء

التفويض

الروتينية

المطابقة

السؤال 43 : : أي استنباط السبب الأكثر احتمالاً للموقف

إدراك المشكلة

المشكلة

تحديد الأسباب المحتملة

المعيار الرقابي

السؤال 44 : عملية اتخاذ القرارات أشمل وأوسع من عملية صنع القرار

صواب

خطأ

السؤال 45 : يعد قرار التفتيش على جودة الإنتاج.

قرار روتيني

قرار استراتيجي

قرار إداري

قرار روتيني

السؤال 46 : : ويقوم المدير بذلك اعتماداً على معلومات الآخرين وخبراتهم

مرحلة تحديد البدائل

مرحلة تقييم كل بديل

مرحلة تشخيص المشكلة

مرحلة تعريف المشكلة

السؤال 47 : : المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد العلاقات بين الوظائف

القرارات التشغيلية

القرارات الإستراتيجية

القرارات الإدارية

قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج

السؤال 48 : : عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة

القرار

اتخاذ القرار

صنع القرار

القرار التصاعدي

السؤال 49 : القرارات التي تستند إلى الحكم الشخصي للإدارة، هي:

قرارات متعلقة بالأهداف

قرارات متعلقة بالوسائل

الاثنين معاً

لا شيء مما سبق

السؤال 50 : يطلق على اختيار بديل من بين عدة بدائل

مجلس الإدارة

اللجنة الفرعية لاختيار الحل

المركزية

عملية اتخاذ القرارات

السؤال 51 : قرار الفرد المريض بتناول الدواء الحقيقي الذي فيه الشفاء يعتبر

قرار رشيد ذاتي.

قرار رشيد موضوعي.

أ، ب معاً.

لا شيء مما سبق

السؤال 52 : : هي متكررة يتم صنعها من وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع

قرارات إدارية تهدف إلى اتخاذ وسائل

قرارات غير قابلة للبرمجة

قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج

قرارات مبرمجة

السؤال 53 : : المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي وعلاقتها التبادلية

القرارات الإدارية

القرارات التشغيلية

القرارات الإستراتيجية

قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج

السؤال 54 : : تحدد النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها

قرارات إدارية تهدف إلى اتخاذ وسائل

قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج

قرارات غير قابلة للبرمجة

قرارات مبرمجة

السؤال 55 : يبحث عن الفرصة المتاحة وبيتعد عن غير الملائمة

الحساسية

استغلال الفرصة

عدم الرضا

اتساع الأفق

السؤال 56 : هي متكررة يتم صنعها من وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع

قرارات إدارية تهدف إلى اتخاذ وسائل

قرارات غير قابلة للبرمجة

قرارات مبرمجة

قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج

السؤال 57 : أغلب القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمات:

قرارات متعلقة بالأهداف

قرارات تشغيلية
قرارات استراتيجية.
قرارات متعلقة بالوسائل

السؤال 58 : العمل الإداري ليس سوى
صلب عمل المدير

سلسلة متصلة من القرارات

وظيفة من لا وظيفة له
وظيفة أساسية يمارسها المديرون

السؤال 59 : تتضمن مرحلة تشخيص المشكلة:

تعريف المشكلة

وضع الحلول البديلة للمشكلة.
تقييم الحلول البديلة للمشكلة
كل ما سبق.

السؤال 60 : : يستند هذا النوع من القرارات إلى الحكم الشخصي للإدارة

القرارات الإستراتيجية

القرارات التشغيلية

القرارات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق نتائج

القرارات الإدارية

السؤال 61 : لكل مشكلة

أكثر من حل

حل واحد فقط

بديل واحد فقط

أكثر من بديل

