



صناعة القرارات الادارية

تأليف

د. عمرو محمد أحمد عواد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة جامعة عين شمس

د. أسامة فريد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة جامعة عين شمس

مراجعة

أ.د. عمرو حسن خير الدين
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة عين شمس

الوحدة الأولى اتخاذ القرارات أساسيات

الوحدة الأولى

اتخاذ القرارات

أساسيات

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بما يلي :

- ✦ تعريف المشكلة .
- ✦ أنواع المشكلات .
- ✦ حقائق عن المشكلات الإدارية .
- ✦ تعريف القرار .
- ✦ الظروف المحيطة باتخاذ القرار .
- ✦ أنواع القرارات التنظيمية .
- ✦ الجودة والقبول في القرارات .
- ✦ سمات متخذي القرار .
- ✦ أنواع متخذي القرار .

- ↓ الأنماط المختلفة في توصيل ونقل القرار .
- ↓ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .
- ↓ بعض الأساليب التقليدية في التفكير لحل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ↓ بعض الأساليب الحديثة في التفكير لحل المشكلات واتخاذ القرارات .

المخرجات :

- ↓ إلمام الطالب بمفهوم المشكلة .
- ↓ معرفة الطالب أنواع المشكلات وبعض الحقائق عن المشكلات الإدارية.
- ↓ إدراك الطالب مفهوم القرار والظروف المحيطة باتخاذ القرارات.
- ↓ فهم الطالب الأنواع المختلفة للقرارات التنظيمية .
- ↓ التعرف على سمات وأنواع متخذي القرار والأنماط المختلفة في توصيل أو نقل القرار .
- ↓ دراسة بعض الأساليب التقليدية والحديثة في التفكير لحل المشكلات واتخاذ القرارات .

أولاً : تعريف المشكلة :

هي الشعور أو الإحساس بوجود صعوبة لابد من تخطيها أو تجاوزها أي أنها الاصطدام بواقع لا نريده .

أو هي الصعوبات التي تواجه الإنسان عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى وتمنعه من الوصول أو التأخر في الوصول إلى أهدافه .

كما يمكن تعريفها بأنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المعياري .

وبالنسبة لبعض الثقافات مثل أهل الصين يعتبرون المشكلة فرصة ثمينة ، وذلك حيث تساعد المشكلة على إيجاد حل أو عدة حلول بديلة من خلال :

- توظيف القدرات الفكرية والطاقات العملية .
- تحافظ على وحدة المجموعة وتعزز من روح الفريق .

ثانياً : أنواع المشكلات :

يوجد عدة تصنيفات لأنواع المشكلات من بينها التصنيف الذي يقسم المشكلات إلى مشكلات معلقة وأخرى مفتوحة ، ويمكن التفرقة بين المشكلات المغلقة والمفتوحة كما يلي :

جدول رقم (١)

المشكلات المفتوحة والمشكلات المغلقة

وجه المقارنة	المشكلات المفتوحة	المشكلات المغلقة
الخصائص	- لا يعرف لها حل محدد. - تتقصر المعطيات والمعلومات. - تتطلب وضع إستراتيجية لبدء الحل. - تتنوع سبل الحل.	- يكون لها جواب محدد ومعلوم. - تشتمل على كل ما يلزم للحل. - المعلومات موجودة. - يطبق الفرد قوانين ومعادلات للوصول للحل.
مثال	تدهور الحالة المعنوية للفريق .	تأخر الموظف عن الحضور في المواعيد الرسمية .
المواجهة	عدة أسباب وعدة حلول .	تطبيق لائحة الجزاءات هو البديل الأمثل .

ثالثاً : حقائق عن المشكلات الإدارية :

يجب على القائم على حل المشكلات الإدارية إدراك ما يلي :

- ١- ألا يتصرف بشكل فوري إلا في الأزمات الخطيرة .
- ٢- أن السرعة في الحل تساهم في إيجاد مشكلة جديدة .
- ٣- قد يستحيل الوصول إلى حل كامل في واقع غير كامل .
- ٤- إن ما يزعج الناس ليس مشاكلهم إنما نظرتهم لها .
- ٥- قد يكون التعايش مع المشكلة أمر مطلوب .
- ٦- قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها .
- ٧- يجب الموازنة بين الفعل التكيفي والفعل التصحيحي
- ٨- يجب أن يعلم الرئيس أو القيادة بالمشكلة عن طريق أول من اكتشفها.
- ٩- عدم محاولة استنتاج شيء ثم السعي لإثباته
- ١٠- عدم القفز مباشرة إلى الحل .
- ١١- عدم جعل البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة .
- ١٢- التمييز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام .

١٣- السؤال دائما عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس .

١٤- أن كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والتضخيم .

١٥- لا يوجد سبب واحد للمشكلة بل عدة أسباب متداخلة .

١٦- فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي عمله و ما تم عمله .

١٧- لا يمكن حل كل المشاكل بنفس مستوى التفكير .

١٨- نحتاج إلى مهارات التفكير الابتكاري عند حل المشاكل .

١٩- عند الوقوع في مشكلة فيجب التفكير في مفاتيحها لا قضبانها .

٢٠- لابد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله .

٢١- حل المشكلات في الغالب منطق وليس عاطفة .

٢٢- استقراء المستقبل يمنع من حدوث المشكلة أو يقلل من آثارها .

٢٣- العمل على تحقيق الأهداف يستلزم عقد لقاءات لحل المشاكل

وتوثيق المعلومات المتعلقة بالمشكلات .

٢٤- على المدير الاطلاع على ملف المشكلات بشكل دوري .

رابعاً : تعريف القرار :

يعرف القرار على أنه هو المحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية في سبيل الوصول إلى هدف مشروع ما أو أهداف المنظمة .

كما يعرف صنع القرار بأنه العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والهادف لحل المشكلة .

خامساً : الظروف المحيطة باتخاذ القرار :

تتنوع الظروف المحيطة باتخاذ القرار من حيث ظروف التأكد وظروف المخاطرة وظروف عدم التأكد ، وذلك كما يلي :

١- ظروف التأكد : حيث تكون النتائج المترتبة على القرار معروفة تماماً .

٢- ظروف المخاطرة : حيث تكون النتائج المترتبة على البدائل معروفة لكن في صورة احتمالية وتقديرية .

٣- ظروف عدم التأكد : حيث تكون النتائج المترتبة على القرار غير معروفة تماماً .

سادساً : أنواع القرارات التنظيمية :

يمكن التمييز بين القرارات وفقاً لزاويتين هامتين هما : مدى روتينية القرارات ، ومن يقوم باتخاذ القرارات في المنظمة ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

١- مدى روتينية القرارات :

تنقسم القرارات من حيث مدى روتينيتها إلى :

أ- قرارات مهيكلة : هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها وفقاً لمجموعة من البدائل المحددة سلفاً ، وهي قرارات روتينية يتم اتخاذها بواسطة المستويات الدنيا في المنظمة اعتماداً على خطوات سبق تحديدها بدقة .

ب- قرارات غير مهيكلة : هي تلك القرارات التي لا يتكرر اتخاذها وتعتبر غير روتينية ولا يوجد لها بالتالي حلول جاهزة أو محددة سلفاً .

ويمكن عقد مقارنة بين القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

القرارات المهيكلة وغير المهيكلة

وجه المقارنة	القرارات المهيكلة	القرارات غير المهيكلة
نوع الجهد	بسيط وروتيني .	معقد ويعتمد على الابتكار.
الاعتماد على سياسات المنظمة	تتأثر إلى حد كبير بالخبرة السابقة .	لا يوجد تأثير للخبرة السابقة .
متخذ القرار	المستويات الإدارية الدنيا .	رجال الإدارة العليا وعادة في شكل جماعات:

٢- من يقوم باتخاذ القرارات :

يمكن التفرقة هنا بين نوعين من القرارات ، قرارات يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا وقرارات يتم اتخاذها من قبل أفراد الإدارات الدنيا، ومما لا شك فيه أنه قد جرى العرف على أن يتخذ المديرون كل القرارات ما عدا القرارات التي لا أهمية لها ، وتلك هي النظرة التقليدية لاتخاذ القرارات أما النظرة الحديثة فقد ركزت على تنويع طرق اتخاذ

القرار وفقاً لمتغيرين هامين هما أهمية الموضوع والوقت المتاح لاتخاذ القرار فيه ، ومن ثم ينتج لدينا أربعة أنماط من القرارات يمكن توضيحها من خلال المصفوفة التالية :

شكل رقم (١)

مصفوفة اتخاذ القرارات

الوقت المتاح	متوفر	تمكين العاملين	بيع القرار للمرءوسين
	غير متوفر	تصويت	فردى

هام أهمية الموضوع غير هام

وبالنظر للمصفوفة السابقة يتضح لنا أن هناك أربعة أنواع من القرارات تتوقف على مدى أهمية الموضوع الذي بشأنه اتخاذ قرار ، والوقت المتوفر لاتخاذ القرار ، وذلك كما يلي :

أ- القرار الفردي : ويتم اتخاذ القرار بشكل فردي في حالة أهمية الموضوع الذي نحن بصدد اتخاذ قرار بشأنه مع عدم توافر وقت لأخذ الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار ، هنا يقوم المدير باتخاذ القرار بشكل فردي نظراً لخبرته ولأنه متحمل تبعه أو مسئولية القرار .

ب- التصويت : يتم اتخاذ القرار من خلال عملية التصويت في حالة عدم أهمية أو بساطة الموضوع الذي نتخذ قراراً بشأنه ، وفي الوقت نفسه مع عدم توافر وقت لاتخاذ القرار . حيث تتسم عملية التصويت بالسرعة وفي نفس الوقت المشاركة .

ج- بيع القرار : يقصد ببيع القرار عملية المشاركة بين المدير ومرءوسيه في مناقشة الموضوع واتخاذ القرار ، حيث يتم عقد اجتماع بين المدير ومرءوسيه يتم فيه عرض المشكلة ومحاولة الوصول إلى بدائل لحلها . ويمكن أن يقوم المرءوسين باتخاذ القرار هنا أو أن يقوم المدير باتخاذ القرار . ويتم اللجوء لهذا الأسلوب في حالة أهمية الموضوع حيث لا يمكن أن يتركه المدير لمرءوسيه حتى يتخذون قراراً بمفردهم وفي الوقت نفسه يتوافر لديه وقتاً لأخذ رأي المرءوسين ، حيث أن المشاركة وتبادل الآراء تكون أكثر فعالية في اتخاذ القرارات بشكل سليم .

د- تمكين العاملين : يقصد بالتمكين تفويض المرء وسين أو ترك الحرية لهم في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة ، ويقوم المديرون باستخدام هذا الأسلوب في حالة عدم أهمية الموضوع أو بساطته وفي الوقت نفسه في ظل توافر وقتاً لاتخاذ القرار ، ويؤدي استخدام أسلوب تمكين العاملين إلى شعور المرء وسين بأهميتهم .

سابعاً : الجودة والقبول في القرارات :

أحياناً ما يقال عن قرار أنه قرار جيد ، وأحياناً ما يقال عن قرار أنه قرار مقبول ، وفي بعض الأحيان يكون القرار جيد ومقبول ، ونفرق فيما يلي بين جودة القرار وقبوله :

* جودة القرار : تتعلق بالنواحي الفنية للقرار ، وتشمل معايير الدقة والتكاليف والسلامة والإجراءات . وهنا يجب أن يقوم متخذ القرار بسؤال نفسه عدة أسئلة هي :

- هل هناك شروط أو متطلبات لجودة القرار ؟
- هل هناك معلومات كافية لاتخاذ القرار ؟
- ما هي الأسس التي تجعل قرار أرشد من الآخر ؟

- هل المشكلة مهيكلة ومبرمجة ؟

* قبول القرار : يتعلق بالنواحي السلوكية لمنفذي القرار ، ويشمل اقتناع العاملين بالقرار ، و الشعور بالرضا والرغبة والاستعداد لتنفيذ القرار . وهنا يجب أن يقوم متخذ القرار بسؤال نفسه عدة أسئلة هي :

- هل قبول المرؤوسين للقرار عنصر لازم لنجاح القرار ؟

- هل سيلاقى القرار قبولا من جانب المرؤوسين؟

- هل يعرف الأفراد أهداف اتخاذ القرار؟

- هل يمكن أن يحدث نزاع بين المرؤوسين بشأن القرار؟

ثامناً : سمات متخذي القرار :

يجب أن يتسم متخذي القرار بمجموعة من السمات هي :

١- اتساع الأفق .

٢- عدم الرضا .

٣- الابتكار .

٤- الرغبة في السماع للآخرين .

٥- الحساسية .

٦- استغلال الفرص .

٧- القدرة على تقدير المنفعة .

تاسعاً : أنواع متخذي القرار :

يمكن توضيح عدة أنواع لمتخذي القرارات من خلال الجدول

التالي :

جدول رقم (٣)

أنواع متخذي القرار

أنواع متخذي القرار	السمات	أسلوب اتخاذ القرار
محب المخاطرة	- ثقة في النفس . - حب المخاطرة . - شخصية قوية . - لا يهتم بالتفاصيل الدقيقة.	متسرع ، وتسرعه يؤدي إلى سوء اتخاذ القرار أحيانا .

تابع جدول رقم (٣)

أنواع متخذي القرار	السمات	أسلوب اتخاذ القرار
متجنب المشاكل	- يفعل أي شيء ليتجنب اتخاذ القرار . - يلقي اللوم على من يلزمه أن يتخذ قراراً .	لا يأخذ قراراً .
المتردد	- مرتبك ومتردد . - يشيع الفوضى في حياته و حياة من حوله .	يتخذ القرار ثم يعود ويغيره .
صاحب المنطق	- يجمع المعلومات . - يدرس كافة المعطيات المتاحة . - يستغرق وقت وجهد لاتخاذ القرار .	يتخذ القرار متأخراً ومن ثم يفقد فعاليته .

تابع جدول رقم (٣)

أنواع متخذي القرار	السمات	أسلوب اتخاذ القرار
المحقق	- كثير الشكوك. - يود لو يكتشف الأمور بنفسه. - يتحقق من كل معلومة .	لا يشرك الآخرين في اتخاذ القرار.
العاطفي	- يثق ثقة مطلقة في صدق حدسه. - لا يحب أن يؤذى مشاعر الآخرين.	قرار عاطفي مبني على مشاعره .
الديمقراطي	- يحب معرفة آراء الآخرين. - ينزعج عندما لا يجد من يستشيرهم.	يتخذ القرار بالإجماع والتأييد.

تابع جدول رقم (٣)

أنواع متخذي القرار	السمات	أسلوب اتخاذ القرار
صاحب قرار آخر لحظة	ينتظر حتى آخر لحظة ويتخذ القرار.	يتخذ القرار عندما لا يكون هناك مجالاً للتأجيل.

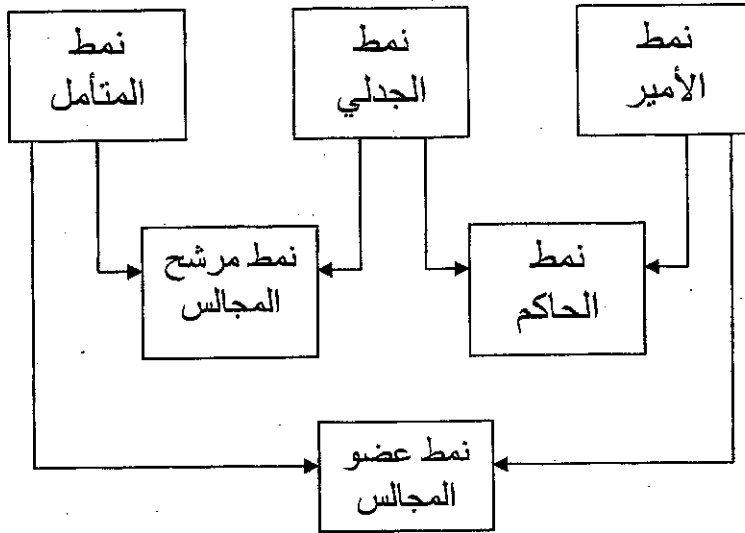
عاشراً : الأنماط المختلفة في توصيل أو نقل القرار :

يختلف الناس في طريقة نقلهم أو توصيلهم للقرارات للآخرين ،

ويوضح الشكل التالي الأنماط المختلفة في نقل القرار للتابعين :

شكل رقم (٢)

الأنماط المختلفة في نقل القرار



ويتضح من الشكل السابق أن هناك ستة أنماط مختلفة لمتخذي

القرار في توصيلهم للقرار للتابعين ، وهذه الأنماط هي :

١- نمط الأمير : يقول الفرد هنا القرار بشكل مباشر ، وهو لا ينتقي

الكلمات ، ومن ثم يستخدم عدد محدود من الكلمات في نقل ما يقول .

٢- نمط الجدلي : يدافع هذا الفرد عن وجهة نظره بقوة ، حيث يسعى

لإيجاد البراهين والأدلة لإقناع من حوله بما يقول ، ولا يخشى من

الانخراط في مناقشات مع الآخرين ، حيث يعتمد على مهاراته في الإقناع .

٣- نمط المتأمل : لا يحب هذا الشخص الكلام خوفاً من أن يؤذي أحداً ، ويفضل السكوت وعدم اتهام الآخرين وأحياناً أيضاً عدم مجاملتهم .

٤- نمط الحاكم : مزيج من نمطي الأمير والجدلي . يخبر الآخرين بدقة بآرائه مدعماً إياها بالمبررات ، يتمتع بشهرة واسعة لقدرته على السيطرة على المناقشات .

٥- نمط مرشح المجالس : هو مزيج من نمطي الجدلي والمتأمل ، ولكنه لا يستخدمهما معاً بل بالتبادل وفقاً للظروف .

٦- نمط عضو المجالس : مزيج من نمطي الأمير والمتأمل ولكنه لا يستخدمهما معاً ولكن بالتبادل وفقاً للظروف .

إحدى عشر : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

تتعدد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات ولعل من أهمها :

١- انطواء عملية اتخاذ القرار على عناصر ملموسة وغير ملموسة .

٢- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف .

- ٣- لا يمكن إرضاء كل الأطراف الذين يمسه القرار .
- ٤- ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة .
- ٥- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً .
- ٦- وضع نظام لمتابعة اتخاذ القرارات .
- ٧- الاعتراف بحتمية التغيير .
- ٨- الاعتراف بأن القرار سترتب عليه سلسلة من الأعمال .

ومن ثم يمكن القول أن الحالة المثلى لاتخاذ القرار يجب أن تتسم

بالتالي :

- ١- المعلومات سليمة .
- ٢- حواس المدير جيدة .
- ٣- العقول موضوعية
- ٤- الوقت كافى .
- ٥- المخاطرة محدودة .
- ٦- القيود محدودة .
- ٧- البدائل وفيرة .
- ٨- توقيت القرار مناسب .

٩ - الاستشارات متوفرة .

١٠ - جماعة العمل متفقة .

١١ - المناخ التنظيمي صحي .

١٢ - البيئة سليمة .

في حين أن هناك عدة معوقات تؤدي صحة اتخاذ القرار ، وهذه المعوقات هي :

١ - المعلومات ناقصة نسبياً وغير دقيقة .

٢ - الإدراك يتميز بأنه انتقائي وتقديرى وذاتي .

٣ - تصاحب العمليات العقلية مشكلات مثل ضعف الذاكرة وأخطاء التنبؤ وإغفال التفاصيل .

٤ - المعرفة الإدارية والمخزون الفكري لمتخذ القرار .

اثني عشر : بعض الأساليب التقليدية في التفكير لحل المشكلات واتخاذ القرارات :

تتعدد الأساليب التقليدية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وفيما يلي بعض من هذه الأساليب :

١- المحاولة والخطأ :

قديمًا كان الإنسان ينسب الحوادث إلى الصدفة ، فكان يقبل الأشياء دون البحث عن أسبابها ، وكانت وسيلته للتكيف معها هي المحاولة والخطأ بحيث يمكن أن يصل إلى حل أو سبب يستطيع من خلاله أن يفسر هذه الظواهر .

٢- الثبات أو الصلابة :

يتمثل الثبات في أبسط صورته في ذلك التساؤل القديم "لماذا نغير من طريقتنا ، فهي الطريقة التي عمل بها السلف وهي كذلك الطريقة التي تعودنا أنفسنا عليها؟" . إن هذه الطريقة هي أداة يستخدمها الكثيرون في مجالات مختلفة للدفاع عن الرأي بحكم العادة والاستمرارية . ورغم أن هذه الطريقة قد تكون مفيدة في بعض الأحيان ، إلا أنها تعتبر عائقًا في سبيل كل تغيير تنظيمي. فإحدى شركات إنتاج المنتجات الذهبية الكبرى اعتادت تسويق منتجاتها عن طريق وكلاء خارجيين (بائعي الذهب) ، ولدى الشركة اعتقاد بأن فتح منافذ توزيع خاصة بها قد يترتب عليه فقد وكلائها ، وبالطبع هذا الاعتقاد غير المبني على أسس علمية قد لا يكون صحيحاً .

- اللجوء إلى سلطة أعلى :

قديمًا كان الإنسان البدائي يلجأ لرئيس القبيلة ليفسر له الظواهر الغريبة استنادًا للعادات والتقاليد ، وكان الإنسان البدائي يقبل ما يقوله رئيس القبيلة دون مناقشة على اعتبار أن أصحاب السلطة لا يخطئون . وقد استمرت هذه الطريقة في المنظمات الحديثة . ويعني ذلك استخدام مستشارين أو قانونيين أو فنيين مهرة من خارج أو داخل المنظمة . فقد يحاول مدير الموارد البشرية بمحاولات متكررة لعلاج مشكلة دوران العمل في المنظمة ولكنه يعجز عن ذلك ، لذا فقد يلجأ لأحد مستشاري الموارد البشرية من خارج المنظمة للحصول على آرائه بشأن علاج هذه المشكلة . وبالمثل فقد يحاول أحد مهندسي الإنتاج بمحاولات متكررة لإصلاح إحدى الآلات المعطلة منذ فترة ولكن، يعجز عن ذلك ، لذا فقد يلجأ إلى أحد عمال الإنتاج من أصحاب الخبرة الطويلة لإصلاح الآلة ، حيث تكون خبرة العامل هنا هي مصدر سلطته . ومع ذلك فإن استخدام السلطة بصفة مستمرة قد لا يكون مفيداً خاصة إذا تعددت مصادر السلطة . حيث يترتب على هذا التعدد : تقديم توصيات شاسعة الاختلاف، بجانب أن جزءاً من هذه التوصيات قد يكون خاطئاً . فبالنسبة لمشكلة ارتفاع معدل دوران العمل ، فقد يوصي أحد المستشارين مدير الموارد البشرية برفع أجور العاملين ، في حين يوصي مستشار آخر

بتقديم برامج تدريب مكثفة . وقد تكون إحدى هاتين التوصيتين مكلفة جداً ، أو قد لا تناسب وضع هذه المنظمة أي لا تؤدي لعلاج المشكلة حيث أن السبب الجذري لمشكلة دوران العمل بهذه المنظمة قد لا يكون انخفاض الأجور أو عدم التدريب وإنما قد يكون سوء معاملة الرؤساء للعاملين مثلاً مما يدفع العاملين لترك العمل .

٤- البديهية :

وتعني البديهية الاستشهاد بالمسائل البديهية في الحكم على الأمور، ويشمل ذلك :

أ- الانتقال في الحكم من الكل إلى الجزء : ومن أمثلة ذلك :
- كل إنسان يخطئ (الكل)

إذن رئيس مجلس الإدارة وهو بشر من المحتمل أن يخطئ
(الجزء)

- الكل أكبر من أي جزء من أجزائه (الكل)
إذن القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي (الجزء)

ب- الانتقال في الحكم من الجزء إلى الكل : ومن أمثلة ذلك :

- قطعة من الحديد تمددت بالحرارة ثم قطعة أخرى حدث لها نفس الشيء (الجزء)

إذن كل الحديد يتمدد بالحرارة (الكل)

- الموظف الأول أهم ما يحفزه النقود وكذلك الثاني والثالث (الجزء)

إذن النقود هي أهم حافز لكل الموظفين (الكل)

إن أهم مشكلات البديهة أن الشواهد لا تقوم على دليل أو أساس علمي ، لذا فإن الأحكام أو المعتقدات البديهية قد لا تكون صحيحة في كل الأحوال . فمثلاً هل الموظف الأكثر سعادة في العمل بالضرورة أكثر إنتاجية ؟ من المنطقي أن تكون الإجابة نعم ولكن الواقع قد يكون غير ذلك ، فالموظف قد يكون راض عن عمله ولكن غير منتج .

٥- العلم أو الأسلوب العلمي :

يعتبر العلم أو الأسلوب العلمي أهم طرق تكوين النظريات كما سنرى لاحقاً من خطواته المقننة السليمة التي تحاول الابتعاد عن الأخطاء والتحيز . ولكن ما مفهوم كلمة العلم ؟ إن كلمة العلم من الكلمات التي تم تحريفها في مجتمعاتنا ، حيث يرى الكثيرون أنها تعني دراسة الكون ، أو التجارب المعملية ، أو المعارف الهندسية والطبية ، وغير ذلك من مجالات العلوم الطبيعية . إن هذه النظرة خاطئة بكل تأكيد لأن العلم لا يشتمل على هذه المجالات فحسب وإنما يشتمل أيضاً على

كافة العلوم الاجتماعية كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وعلم السلوك التنظيمي .

وهناك منظورين مستقلين ومتكاملين لمفهوم العلم هما :

أ- المنظور الاستاتيكي : والذي يعرف العلم على أنه نشاط يهدف لتقديم معلومات منظمة ، ومن ثم تنحصر مهمة العالم في اكتشاف حقائق جديدة وإضافتها للمعارف السابقة .

ب- المنظور الديناميكي : والذي يعرف العلم على أنه نشاط يهدف لحل المشكلات الواقعية أكثر من إضافة حقائق جديدة .

وتستخدم دراسة السلوك التنظيمي المنظورين معاً فالمنظور الاستاتيكي هاماً للباحث الذي يستقصي المعلومات من أوضاع مختلفة كالمنظمات والمختبرات ومن منظمات مختلفة صناعية وخدمية وتجارية. في محاولة لصياغتها في شكل نظريات، أما المنظور الديناميكي فيناسب المدير الذي يبحث عن نظريات سابقة تساعد في علاج ما يتعرض له من مشكلات واقعية .

هذا وسوف يتم تناول الأسلوب العلمي كأحد أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات في جزء لاحق من هذا الكتاب .

ثالث عشر : بعض الأساليب الحديثة في التفكير لحل المشكلات واتخاذ القرارات :

تتعدد الأساليب الحديثة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، وفيما يلي بعض من هذه الأساليب :

١ - أسلوب قبعات التفكير الست لدي بونو :

لماذا قبعات ؟ قد يثور هذا التساؤل في أذهاننا ، والإجابة هي قبعات لأنها توضع فوق الرأس وهي موضع التفكير ، وقد يثور تساؤل آخر هو لماذا قبعات وليست شعر ؟ والإجابة هي أن الشعر ثابت في الرأس لا يمكن تغييره أما القبعات فقد يرتدي الشخص واحدة ثم يخلعها ليرتدي أخرى وهكذا بما يعني تعدد أساليب التفكير .

وقبعات تفكير دي بونو هذه ملونة بستة ألوان مختلفة ، وهذه الألوان مرتبطة بالواقع ومن ثم يسهل تذكرها . وذلك على النحو التالي :
القبعة البيضاء : اللون الأبيض يعتبر محايداً وموضوعياً ، لذا كانت تلك القبعة معنية بالحقائق الموضوعية والأشكال والرسومات التوضيحية .

القبعة الحمراء : اللون الأحمر يوحي بالغضب ، بالغضب ، بالأحاسيس المتأججة، لذا فإن دور هذه القبعة هو إعطاء وجهة النظر العاطفية غير المبررة .

القبعة السوداء : اللون الأسود هو لون مظلم سلبي ، لذا فتلك القبعة ستغطي النواحي السلبية أو التفكير التشاؤمي .

القبعة الصفراء : إن اللون الأصفر هو لون مشمس وإيجابي ، لذا فتلك القبعة قبعة متفائلة ويغطي دورها الآمال والتفكير في الإيجابيات ولكنه تقاؤل له مبرراته .

القبعة الخضراء : اللون الأخضر هو لون الزرع والنمو المثمر الوفير ، لذا فتلك القبعة تشير إلى الإبداع والأفكار الجديدة .

القبعة الزرقاء : اللون الأزرق هو لون بارد وهو لون السماء التي تعلو على أي شيء آخر ، فتلك القبعة معنية بالسيطرة والتنظيم لعمليات التفكير وعملية استخدام القبعات الأخرى ، فلا يطغى دور إحداها على الأخرى .

وللتوضيح فإذا بدأنا بالقبعة البيضاء فلنسوق المثال التالي ، دار حوار بين أحد مقدمي البرامج التليفزيونية وأحد مسئولى وزارة الصحة كما يلي :

المسئول : هناك اتجاه متصاعد لعدد النساء المدخنات للسجائر .

المذيع : هذا الكلام لا نستطيع أن نعتبره حقيقة .

المسئول : إنه حقيقة ولدي هنا الإحصائيات التي تشير لذلك .

المذيع : إن إحصائياتك تلك تظهر أنه بالنسبة للسنوات الثلاثة الماضية هناك زيادة في استهلاك السجائر بين النساء عن الأعوام السابقة .

المسئول : وألا يعني ذلك أن هناك بالفعل اتجاه متصاعداً .

المذيع : ربما يعني هذا أن هناك اتجاه متصاعد بالفعل ولكنه مجرد تفسير ، إن كلمة اتجاه تعني أن شيئاً يحدث وسيظل يحدث في المستقبل ، وإذا كنت ستقول لي : إننا نستطيع أن نستشف من إحصائياتك أن هناك اتجاهًا لزيادة عدد المدخنات فأنا أقول لك : إن هذا الاستهلاك المتزايد للسجائر بين النساء الذي تظهره الإحصائيات قد يكون بسبب أن النساء المدخنات أصبحن يدخن أكثر .

وإذا ذهبنا للقبعة الحمراء فلنتساءل هل تستطيع قبعة التفكير الحمراء استخراج كل العواطف الداخلية التي نسعى لإخفائها لتظهر على السطح بطريقة شرعية ؟ مثال ذلك إنني أعارض ترقية ذلك الشخص ، لأنني أغار منه ومن صعوده السريع للنفوذ والنجاح .

هل يستطيع أي شخص حقيقة أن يبوح بمشاعر الغيرة تلك ؟ بالطبع لا ، ولكن لغة القبعة الحمراء تسمح بالتعبير عن ذلك بطريقة غير مباشرة . مثال ذلك : سوف أضع قبعة تفكيري الحمراء وأقول إنني أشعر بأن اعتراضى على ترقية ذلك الشخص ربما يرجع لمشاعر الغيرة .

أما القبعة السوداء فيمكن ارتدائها كما يلي : إن تفكير قبعتي السوداء يقول لي أن شركة أبل للكمبيوتر سوف تنقل مبيعاتها بالسوق إلا إذا أصبحت متوافقة مع أجهزة مايكرو سوفت ، فالعملاء سوف يرغبون مستقبلاً في الاستفادة من البرامج التي كتبت لأجهزة مايكرو سوفت وخاصة في ظل زيادة جاذبية وتطور تلك البرامج .

وإذا انتقلنا للقبعة الصفراء فلدينا المثال التالي يرى أحد الأشخاص أن الجوانب الإيجابية من قرار دخول سوق الكاميرات الفورية والإعلان عن المنتجات الجديدة ، هو أن تلك الحملات الإعلانية ستزيد وعي العامة بحسناً التصوير الفوري وتخلق حالة رواج بالسوق لتلك النوعية من الكاميرات ، تستطيع شركتنا أيضاً الاستفادة منها وخاصة إذا أوصلنا للعامة أن منتجنا من الكاميرات الفورية أفضل .

أما القبعة الخضراء فإذا أردنا التفكير من خلالها بشأن إنشاء حديقة حيوان تكون قادرة على جذب الكثير من الزوار فماذا نفعل ؟ إن العقل عندما يتعامل مع هذه القضية فسيفكر في حديقة بها كثير من النباتات والأشجار والحيوانات موجودة بها داخل أقفاص ، ولكن بشيء من التفكير الابتكاري المبدع مع ارتداء القبعة الخضراء فيمكن أن نقول لماذا لا تشاهد الحيوانات ذاتها الناس بدلاً من أن يشاهدها الناس ؟ كيف ! نضع الناس في أقفاص ونترك الحيوانات حرة طليقة !! هذا جنون ولكن ربما يكون مفيداً ، حيث يمكننا بدلاً من أن نضع الناس في أقفاص أن نخصص لهم بالحديقة عربات محصنة يستطيعون من خلالها التمتع بمشاهدة الحيوانات وهي على سجيئتها تمارس حياتها بشكل طبيعي وفي بيئتها الطبيعية ، وبذلك نحقق متعة مشاهدة أفضل للناس وراحة نفسية للحيوانات بدلاً من معاناة الحبس داخل الأقفاص .

ولدينا مثال آخر ماذا لو قلنا أن أي شخص بالمنظمة يريد أن يترقى يجب عليه ارتداء قميصاً بنفسجي اللون ، ضعوا قبعاتكم الخضراء وأخبروني إلى أين تأخذكم هذه الفكرة ؟ قد يرى شخص أن من اختار أن يرتدي قميصاً بنفسجي بالتأكيد سيذل قصارى جهده ليثبت لمن حوله أنه جدير بالترقية ، وفي هذا نوع من التحفيز للموظفين ، وقد

يرى آخر أنها قد تكون طريقة للتعرف على الأشخاص الذين لديهم روح الطموح للترقي ولكنهم لم يكونوا ملحوظين من رؤسائهم من قبل ، بينما يرى ثالث أنها طريقة لمعرفة الأشخاص الذين لا يرغبون في الترقى .

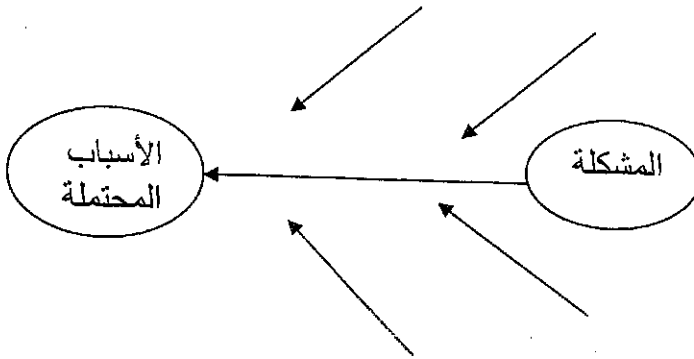
وأخيراً القبة الزرقاء ، إن دور من يرتديها هو أن ينسق عملية التفكير ، فعلى سبيل المثال يمكن لمرتديها قول من فضلكم ، تفكير قبة بيضاء في هذه المرحلة ، نحن في حاجة إلى بعض الاقتراحات ضعوا قبعاتكم الصفراء من فضلكم وقدموا اقتراحات مبررة ، والآن ضعوا قبعاتكم الحمراء وعبروا عن عواطفكم تجاه هذا الأمر دون تبرير .

٢- أسلوب عظمة اشيكوا :

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم المشكلة إلى جزئيات متعددة من أجل تحديد العلاقة بين الأسباب (المصادر الناتجة عن التقسيم) والنتائج (المشكلة ذاتها) . ويوضح الشكل التالي شكل أسلوب عظمة اشيكوا :

شكل رقم (٣)

شكل أسلوب عظمة اشيكاوا

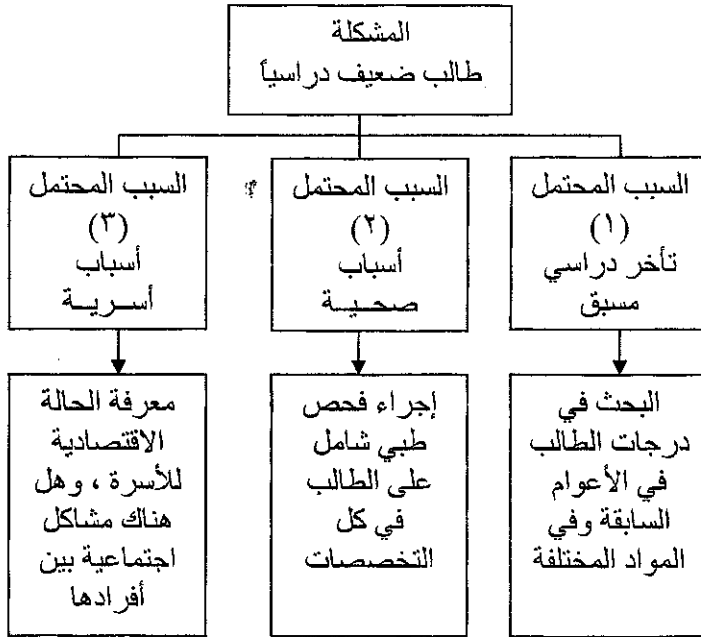


ولتوضيح أسلوب عظمة اشيكاوا نسوق المثال التالي والذي

يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (٤)

مثال على أسلوب عظمة اشيكافا



٣- أسلوب بن الحكيم العجوز :

وهو أسلوب مأخوذ عن بنيامين فرانكلين ، ويهتم هذا الأسلوب بالتفكير في سلبيات وإيجابيات القرار . ولتوضيح هذا الأسلوب نسوق المثال التالي :

بافتراض أن أمام أحد الأفراد فرصة لشراء مسكن جديد أكبر للإقامة فيه بأحد المناطق العمرانية الراقية الجديدة ، وسوف يترتب على ذلك قيامه ببيع شقته الأصغر في المساحة والموجودة بأحد أحياء وسط القاهرة والقريبة من جهة عمله ، هنا يقوم الفرد بعقد مقارنة بين إيجابيات وسلبيات هذا البديل ، ويمكن أن تأخذ المقارنة الشكل التالي :

السلبيات	الإيجابيات
- البعد عن العمل .	- الحصول على سكن أكبر .
- البعد عن الأقارب .	- توافر الهدوء .
- إهلاك للسيارة .	- المناخ صحي أكثر .
- مشاكل صحية ناتجة عن طول فترات القيادة وعدم أخذ قسط كاف من الراحة .	
- مشاكل نفسية للشعور بالغربة .	

بعد سرد إيجابيات القرار وسلبياته يقوم الفرد بالاختيار فإذا كانت الإيجابيات أكبر من السلبيات يقوم بأخذ قراره بشراء هذا المسكن ، أما إذا كانت السلبيات أكبر من الإيجابيات مثل التحليل السابق ، فإنه يقوم باتخاذ قراره بعدم شراء هذا المسكن .

هذا ويمكن أن يقوم الشخص المفكر بعمل أوزان نسبية لكل نقطة إيجابية وكل نقطة سلبية ، فربما يكون هناك نقطة سلبية واحدة ولكنه أعطاه وزناً نسبياً كبيراً ، ومن ثم فإن ذلك في النهاية يؤدي إلى التأثير في القرار النهائي .

أسئلة الوحدة

أسئلة للمناقشة :

- ١- عرف المشكلة موضحاً الفرق بين المشكلة المفتوحة والمشكلة المغلقة .
- ٢- ناقش بعض الحقائق عن المشكلات الإدارية .
- ٣- عرف القرار موضحاً الفرق بين القرار وصنع القرار .
- ٤- ناقش الظروف المحيطة باتخاذ القرار .
- ٥- ناقش أنواع القرارات التنظيمية .
- ٦- ناقش مصفوفة اتخاذ القرارات .
- ٧- ناقش الفرق بين الجودة والقبول في القرارات .
- ٨- ناقش سمات متخذي القرار .
- ٩- ناقش أنواع متخذي القرار .
- ١٠- ناقش الأنماط المختلفة في توصيل أو نقل القرار .
- ١١- ناقش العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .

١٢- ناقش بعض الأساليب التقليدية في التفكير لحل المشكلات واتخاذ القرارات .

١٣- اشرح أسلوب قبعات التفكير الست لدي بونو .

١٤- اشرح أسلوب عظمة اشيكافا .

١٥- اشرح أسلوب بن الحكيم العجوز .

الوحدة الثانية

أسس وأساليب صناعة القرارات الإدارية

- ١- صناعة واتخاذ القرارات الإدارية.
- ٢- أساليب صناعة القرارات الإدارية.
- ٣- الأسس التي تستند عليها عملية صناعة القرارات الإدارية.
- ٤- صناعة القرار الفعال.
- ٥- اختبارات وتمارين الوحدة الثانية.

1. The first part of the document is a list of the names of the persons who have been appointed to the various offices of the Board of Directors of the Corporation.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

21.

22.

23.

24.

25.

26.

27.

28.

29.

30.

31.

32.

33.

34.

35.

36.

37.

38.

39.

40.

41.

42.

أولا - صناعة واتخاذ القرارات

يخلط الكثيرون في كيفية إتخاذ القرار ، هل هو فردى أم جماعى ؟ ونحب أن نؤكد فى هذا الشأن على أن عملية صناعة القرار عملية جماعية ، بينما عملية إتخاذ القرار عملية فردية.

أ - صناعة القرارات ... عملية جماعية :

إن عملية صنع القرار ليست بالأمر الهين : بل تتطلب دراسة تحليلية متأنية لكثير من المتغيرات فى كثير من المجالات ، الأمر الذى قد يصعب إتمامه بواسطة شخص واحد مهما كانت نظرتة متعمقة وعلمه ومهاراته ... إن الإحتياج للعديد من البيانات والمعلومات ووجهات النظر المختلفة المتعددة الكثير من المجالات يتطلب بل ويحتم المشاركة الجماعية فى صنع القرارات ابتغاءً لنجاحها.

ب - إتخاذ القرارات ... عملية فردية :

أما لو إنتقلنا إلى عملية إتخاذ القرار ، فيجب أن تكون بواسطة فرد واحد والسبب فى ذلك ما يلى :

- ١- منع التضارب والإختلافات أثناء التنفيذ.
- ٢- إمكانية تحديد وحصر المسؤولية والمساءلة.
- ٣- زيادة الفهم والقضاء على إختلاف التفسيرات.

ثانيا - أساليب صناعة واتخاذ القرارات

سوف نناقش الأساليب التالية :

١- أساليب صناعة القرارات.

٢- أساليب إتخاذ القرارات.

١- أساليب صناعة القرارات :

تتجه المنظمات العديد من الأساليب فى صناعة قراراتها ، منها ما يلى :

(١) اسلوب كمى / اسلوب غير كمى :

قد تلجأ المنظمات إلى الأساليب الكمية فى تكوين قراراتها ، بمعنى استخدام بعض الطرق الكمية والأساليب الكمية فى جمع بياناتها ومعلوماتها المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة. وهناك بعض المنظمات التى تعتمد على الأساليب غير الكمية - دراسة السوق وأسلوب دلفى وتحليل دورة الحياة ... إلخ فى تحليل هذه البيانات والمعلومات.

(ب) أسلوب فردى / أسلوب جماعى :

إن انتهاج المنظمات للأساليب الفردية فى تكوين وصناعة قراراتها يعتبر خطأ جسيم سيؤدى إلى الفشل الأكيد فى علاج المشكلات علاجاً جذرياً فلاشك أن إنتهاج الأسلوب الجماعى - للأسباب السابق ذكرها - يعتبر الركيزة الأساسية لضمان إنجاح القرارات.

(ج) أسلوب بسيط / أسلوب مركب :

تتجه بعض المنظمات إلى أسلوب بسيط فى تكوين قراراتها بحيث يتم وضع قرار مفسر أصلاً ولا يحتاج إلى قرارات أخرى لتفسيره. وهناك بعض المنظمات تلجأ إلى الأسلوب المركب بحيث تتخذ قراراً أصلياً عاماً ثم يتبعه عدة قرارات مفسرة له.

٢- أساليب إتخاذ القرارات :

تنتهج المنظمات عدة أساليب فى إتخاذ قراراتها ، منها ما يلى :

(أ) أسلوب الخبرة / أسلوب العلم :

بعض المنظمات تعتمد على أسلوب الخبرة والمشاهدات الذاتية والتقليد والمحاكاة فى إتخاذ قراراتها ، والبعض الآخر ينتهج الطريقة العلمية فى إتخاذ القرارات بدءاً من التعريف على المشكلة وانتهاءً بتنفيذ القرار وتقييمه وقد

أثبتت ظروف وملابسات دنيا الأعمال والتطور السريع فى أنظمتها وضخامة بياناتها ومعلوماتها أن إنتهاج الأسلوب العلمى هو السبيل الوحيد للنجاح.

(ب) أسلوب شفوى / أسلوب مكتوب :

كثير من المنظمات تعتمد على الأسلوب الشفوى فى إتخاذ قراراتها وخاصة فى القرارات الروتينية المتكررة ، وهناك بعض الظروف والملابسات التى تحتتم أسلوب الكتابة عند إتخاذ القرارات. ونحن نميل للأسلوب الكتابى باعتباره مستند يملك القوة فى التنفيذ والأمان للرجوع إليه عند الإختلاف، إن القرارات المكتوبة ضمان لمنع إختلافات الآراء ، وإكساب التنفيذ قوة وعدم تردد.

(ج) أسلوب صريح / أسلوب ضمنى :

هناك بعض القرارات تصدر ضمناً والبعض الآخر يصدر صريحاً ، ولاشك أن النوع الضمنى له مبرراته مثل السرية وعدم الإختلاف فى رأى وتأيد العرف السائد ... إلخ ، كما أن القرارات الصريحة تساهم فى زيادة الفهم ومنع الإختلاف فى مواقف متغيرة ومواجهة تغيرات مستجدة.

ثالثاً - الأسس التى يستند إليها فى عملية صناعة القرارات الإدارية
يختلف المديرون (أو متخذوا القرارات) فى الأسس التى يستندون عليها فى صناعة هذه القرارات ، من بين هذه الأسس ما يلى :

(أ) أساليب الخبرة السابقة :

بعض صنّاع القرارات الإدارية يستندون على خبرتهم السابقة في صناعة قراراتهم مستنديين على تشابه المواقف والظروف والمشكلات وبالتالي تصنيع القرار بالطريقة التي تم تصنيعه بها في مثل هذه المواقف ولاسيما لو كانت القرارات السابقة قد حققت نجاحاً سابقاً في بلوغ الأهداف المرجوة.

ولاشك أن الاستناد لمثل هذه الأسس أمر خاطئ لاحتتمال تغير بعض الظروف والمواقف ، بجانب اختلاف كفاءة وثقافة منفذي هذه القرارات وتغير الموارد المتاحة في هذا الشأن.

(ب) أساس المنطق :

ويعتمد هذا الأساس على استخدام المنطق في تحليل العلاقات بين المتغيرات والملازمات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة بغرض الوصول إلى استنتاجات (معتمدين على الإستقرار أو القياس أو كليهما) معينة ولاشك أن الإستناد على هذا الأساس في صناعة القرار يصلح في حالة القرارات الروتينية والتي يصلح معها عادة تطبيق أسلوب محدد ومتعارف عليه للتحليل مع تعديل بعض الخطوات لتنمشي مع المشكلة أو الموقف محل القرار. أما إذا كانت المشكلة معقدة

ومتشعبة المتغيرات وغير متكررة وذات إيقاع غير نمطي فإن هذا الأساس يعجز في الوصول إلى الحل المناسب لهذه المشكلة.

(ج) الأساس الابتكاري :

يعتمد هذا الأساس على محاولة أحداث أو استخلاق علاقات جديدة بين متغيرات المشكلة تساهم في الوصول إلى حل جديد مبتكر للمشكلة باستخدام أدوات متميزة خاصة بصانع القرار مثل التحليل ، والتوفيق بين الأشتات ، واستخلاق بدائل عديدة ، وإحداث علاقات غير مرئية إلخ.

ولاشك أن الاعتماد على هذا الأساس في صناعة القرار يساهم في حل أى مشكلة مهما كانت ويقضى على كلمة "المستحيل" عند حل المشكلات. لأنه يحقق المزايا التالية :

- زيادة احساس المدير بالمشكلة محل الدراسة.
- زيادة قدرة المدير على التحديد الأدق للمشكلة.
- إمكانية الوصول إلى حلول غير تقليدية تحقق سبق والتقدم.
- إمكانية مواجهة حالات عدم التأكد بزيادة استخلاق العلاقات غير المرئية وغير المألوفة.

- المساعدة فى توفير وترشيد الموارد المستخدمة فى حل المشكلات وتقليل تكاليف المراجعة.

- المساعدة فى تحليل أدق للمشكلة نتيجة توافر المعلومات الغزيرة واستخلاق العلاقات غير الموجودة بصورة مباشرة.

- المساعدة فى الوصول إلى الحل الجذرى للمشكلا نتيجة أصالة الفكر ، واستخدام أفضل للمهارات الفردية ، وتوفير بدائل للحلول الأصلية.

- المساهمة فى استشفاف المشكلات ومنع حدوثها.

ولكن أن الاعتماد على هذا الأساس الابتكارى يتطلب مهارة وملكات فردية خاصة فى صانع القرار أو مجموعة صناع القرار.

وعادة ما يعتمد الأساس الإبتكارى فى صناعة القرارات على أسلوب العصف الذهنى Brainstorming الذى قدمه العالم "أوزبورن" عام ١٩٥٣ فى كتابة الخيال التطبيقى. ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة لطرح أكبر عدد من الأفكار بواسطة مجموعة أفراد فى وقت قصير.

ويعتمد نجاح أسلوب العصف الذهنى كوسيلة فى عملية صناعة القرار على بعض شروط منها ما يلى :

- إرجاء التقييم للأفكار المطروحة.

- إطلاق حرية التفكير.

- الكم قبل النوعية.

- البناء على أفكار الآخرين.

كما أن الأسلوب يمر على مجموعة مراحل هي :

١ - مرحلة تحديد المشكلة ومناقشتها.

٢ - مرحلة إعادة صياغة المشكلة بناء على المناقشات التي تم إدراتها.

٣ - مرحلة تهيئة المناخ المساعد على طرح واستملاق الأفكار بدون خوف
والبعد عن هموم العمل.

٤ - مرحلة توليد الأفكار.

٥ - مرحلة تحديد أغرب فكرة.

٦ - مرحلة تقييم الأفكار المطروحة للوصول إلى الحل.

ولا شك أن أسلوب العصف الذهني بالطريقة السالف ذكرها يجعل
الوصول إلى انسب الأفكار (غير معلوم صاحبها) يؤيد ويرسخ فكرة المشاركة

الحقيقية فى الحل لى صناع القرار جميعاً ، وبالتالى تستبدل كلمة (أنا) بكلمة (نحن) قدمنا فكرة الحل وبالتالى يتولد عنصر الإلتزام بالتنفيذ.

رابعاً - القرار الفعال

يجب أن نعلم أن إتخاذ القرارات هو العمود الفقرى والركيزة الأساسية للعملية الإدارية كلها. ولكن من وجهة نظر أخرى يمكن أن يكون القرار هو السبب الأساسى والمعول الأول فى فشل هذه العملية إذا تمت صناعته بصورة غير سليمة أو إتخاذه بنمط غير علمى. إذن يجب على المديرين أن يتخذوا قرارات فعالة ناجحة تساهم بالجزء الأكبر فى إتمام العملية الإدارية ونجاحها فى تحقيق الأهداف المرغوبة.

والسؤال الذى يطرح نفسه هو : ما هو القرار الفعال ؟

ويمكننا أن نحدد سمات أو خصائص هذا النوع من القرارات بما يلى :

١- القرار الفعال يتطلب إنتهاج الأسلوب العلمى :

بمعنى أن صناعة مثل هذا القرار يتطلب إتباع الخطوات العلمية - التى سبق إيضاها - فى إتخاذه وليس مجرد اعتماده على الخبرة والمشاهدات الذاتية.

٢- القرار الفعال يتطلب المنهجية العلمية فى التحليل :

بمعنى أن يكون متخذ مثل هذه القرارات قادراً على التمييز بين المشكلات وقادراً على استخراج المشكلة الرئيسية وكيفية تحليلها علمياً بمنهج مرتب للوصول إلى أسبابها الجذرية بأسرع وقت وأقل جهد بما يؤهل للتعرف على البديل الفعال للعلاج وبأقل تكاليف ممكنة.

٣- القرار الفعال يتطلب منظمة فعالة ومدير فعال :

ليكن معلوماً لدينا أن القرار الفعال وليد مدير فعال Effective Manager والمدير الفعال وليد منظمة فعالة Effective Enterprise ، فلا يمكن للمدير العادى أن يصل لقدر من الخبرة والعلم والقدرة على إتخاذ قرار فعال ، فكيف لهذا المدير العادى أن يحقق أكبر فائدة ممكنة من وقته وجهده مستغلاً كافة الإمكانيات - المادية والبشرية - التى فى حوزته للوصول إلى أفضل النتائج ؟

إن صناعة وإتخاذ القرارات الفعالة تتطلب من المدير أن تتوافر فيه مجموعة قدرات ومهارات معينة تجعله فى صفوف المديرين الفعالين وأن يحيط

نفسه بتنظيم فعال فى كل الإتصالات والعلاقات والمستويات مما يتطلب أن تكون منظمته فعالة. ولذلك فالقرار الفعال يتطلب منظمة فعالة ومدير فعال.

٤- القرار الفعال له تأثيرات استراتيجية :

إن القرار الفعال له تأثيرات استراتيجية جوهرية مؤثرة ، ليست فقط على القسم المختص أو الإدارة المعنية إنما على المنظمة ككل ولذلك يتطلب مستوى من التفكير العقلانى والفهم الفكرى على درجة كبيرة ويتعلق بموضوعات هامة وعامة عالية المستوى.

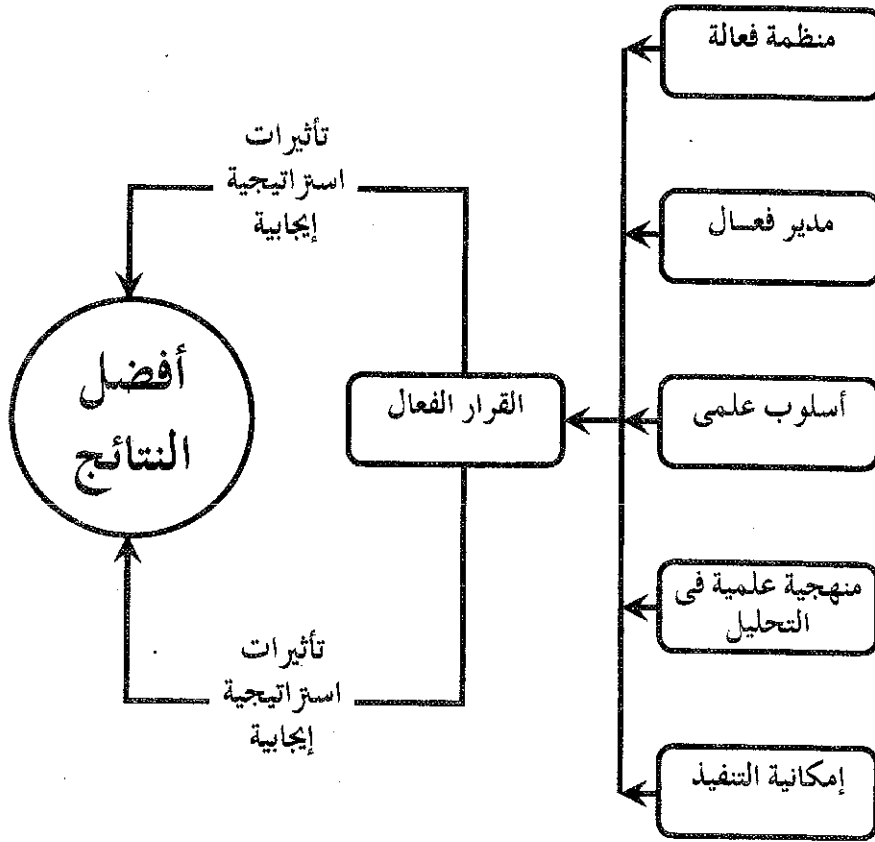
٥- القرار الفعال يدخل فى طياته إمكانية التنفيذ :

بمعنى أن القرار الفعال هو قرار يؤخذ فى تكوينه وصناعته إمكانية تنفيذه بحيث يكون مترجم فى شكل عمل حيث تمت مشاركة كل الأطراف المعنية فى صناعته وبالتالي فهو ليس قرار مطلوب إقناع العاملين به لتنفيذه.

٦- القرار الفعال يحقق أفضل النتائج الإيجابية :

سبق وأن بينا أن مثل هذه القرارات لها تأثيرات استراتيجية والمقصود هنا تأثيرات إيجابية أى فى صالح المنظمة والإرتقاء بمستواها بما يحقق أفضل النتائج الممكنة ويصل بها إلى أفضل مستوى ممكن.

ويمكن بيان الخصائص السابقة للقرار الفعال في الشكل التالي :



خصائص القرار الفعال

أسئلة وتطبيقات الوحدة الثانية أسس وأساليب صناعة القرارات الإدارية

الاختبار الأول :

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (x) أمام العبارة الخاطئة

مما يلي :

العلامة	صيغة العبارة	رقم العبارة
	صناعة القرارات عمل فردي	١
	صناعة القرارات = إتخاذ القرارات	٢
	أفضل أساليب صناعة القرارات هو الاعتماد على الخبرة السابقة	٣
	تعتبر خاصية الجماعية من أهم خصائص صناعة القرارات	٤
	أن مرونة الفكر أمر هام وأساسي عند صناعة القرارات	٥
	أن مهارة التحليل تعتبر مهارة غير أساسية عند صناعة القرارات	٦

العلامة	صيغة العبارة	رقم العبارة
	أن الاتجاه للأسلوب الكمي في صناعة القرارات له أهمية خاصة	٧
	أن القرار الفعال يدخل في طياته إمكانية التنفيذ	٨
	أن القرار الفعال يتطلب مدير فعال	٩
	قد لا يتطلب القرار الفعال تطبيق الأسلوب العلمي	١٠
	يعتبر شرط التأثيرات الإيجابية أحد شروط القرار الفعال	١١
	القرار الفعال = منظمة فعالة + مدير فعال	١٢
	القرار الفعال = القرار الكفء	١٣
	يشترط أن تكون عملية صناعة القرارات عملية جماعية لضمان نجاح التطبيق	١٤
	أن النظرة الشمولية مطلوبة في عملية صناعة القرارات	١٥
	إن مراعاة العامل الإنساني في اتخاذ وتطبيق القرارات يدعو إلى الانحياز وعدم الموضوعية	١٦

العلامة	صيغة العبارة	رقم العبارة
	عملية اتخاذ القرارات عملية مستقبلية	١٧
	عملية اتخاذ القرارات عملية مطلقة غير مقيدة	١٨

الاختبار الثاني :

تناول العبارات التالية بالتأييد أو المعارضة مع ذكر السبب :

السبب	الرأى	صيغة العبارة	رقم العبارة
		لضمان نجاح القرارات الإدارية يجب أن يكون تصنيعها جماعى	١
		إن صناعة قرار فعال له متطلبات معينة	٢
		تمتاز عملية إتخاذ القرارات الإدارية بمجموعة خصائص معينة	٣

رقم العبارة	صياغة العبارة	الرأى	السبب
٤	تتعدد الأسس التي يعتمد عليها فى صناعة القرارات الإدارية		
٥	يعتبر انتهاج الأسلوب الكمى فى صناعة القرارات الإدارية من المنهج الأساليب		
٦	عملية اتخاذ القرارات عملية فردية إنما عملية تصنيعها عملية جماعية		
٧	تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عقلية بالدرجة الأولى		
٨	تعتبر مراعاة العوامل الإنسانية عند اتخاذ القرارات الإدارية أمر هام		
٩	إن النظرة الشمولية والمرنة فى صناعة القرارات الإدارية فى عصر اليوم أمر ضرورى وحتمى		

رقم العبارة	صياغة العبارة	الرأى	السبب
١٠	القرار الفعال يتطلب منظمة فعالة ومدير فعال		
١١	إن الأساس الابتكارى فى صناعة القرارات الإدارية هو الأساس الملائم والمطلوب فى عالم اليوم		
١٢	يعتبر إتجاه المنظمات للأساليب الفردية فى صناعة قراراتها أمر خاطئ وفاشل		
١٣	أن المنهجية العلمية فى تحليل المعلومات شرط ضرورى راساسى فى صناعة القرار الفعال		
١٤	أن معيار القرار الفعال بما يحقق من أفضل النتائج الإيجابية		
١٥	القرار الفعال = مدير فعال		

رقم العبارة	صياغة العبارة	الرأى	السبب
١٦	المدير الفعال هو المدير الوحيد القادر على إتخاذ قرار فعال		
١٧	إن المنظمة لها دور مؤثر فى إتخاذ القرارات الفعالة		

الاختبار الثالث :

أكمل العبارات التالية بما يحقق صحتها وسلامتها :

- ١- إن صناعة القرارات الإدارية عملية
- ٢- إن الأسلوب فى صناعة القرارات الإدارية يمكن من القياس الدقيق للمتغيرات والوصول إلى نتائج أدق.
- ٣- إن إنتهاج الأسلوب يحدث، عندما تتخذ المنظمة قراراً أصلياً عاماً ثم يتبعه عدة قرارات تفسيرية له.
- ٤- إن النظرة قد تساهم فى منع حدوث المشكلات بدلاً من علاجها بعد وقوعها.

٥- إذا لم يحقق القرار فهذا يعنى أن هناك خللاً ما فى
تصنيفه واتخاذ.

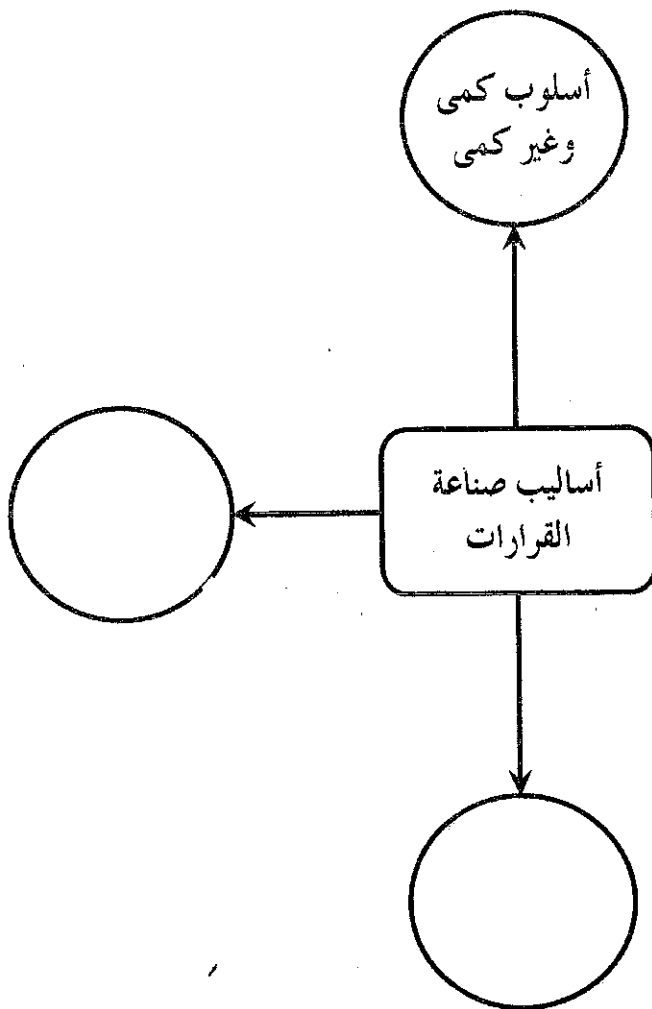
٦- إن القرار الفعال يتطلب منظمة ومدير

٧- إن صناعة القرار الفعال تتطلب إتجاه الأسلوب
والمنهجية العلمية فى

٨- القرار الفعال يحقق أفضل النتائج

٩- أن تأثيرات القرار الفعال تكون مؤثرة ليس على القسم المختص
أو الإدارة المعنية إنما على ككل.

الاختبار الرابع : أكمل الشكل التالي :



الوحدة الثالثة

الأسلوب العلمى فى صناعة واتخاذ

القرارات الإدارية

- أولا - الخطوات العلمية فى صناعة واتخاذ القرارات الإدارية.**
- ثانيا - المدخل الكمى فى صناعة القرارات الإدارية.**
- ثالثا - دور التفكير الابتكارى فى صناعة واتخاذ القرارات الإدارية.**
- رابعا - اختبارات وتمارين.**

أولاً - الخطوات العلمية

فى صناعة واتخاذ القرارات الإدارية

بينما فيما سبق أن هناك أسلوباً علمياً يمكن إتباعه فى إتخاذ القرارات للوصول إلى القرار الرشيد المحقق لأفضل نتائج ممكنة ، ولو انتهجنا الطريقة العلمية فى هذا الشأن لأمكننا تحديد الخطوات التالية لإتخاذ قرار علمى رشيد :

١ - تحديد المشكلة :

سبق أن بينا أن القرار لا يتخذ إلا لغرض حل مشكلة معينة ، ومن هنا كان لابد من تحديد المشكلة الأساسية التى سوف يتخذ قرار بشأنها ، وفى هذه الخطوة يجب مراعاة العوامل التالية :

أ - أن يكون هذا التحديد دقيقاً وواضحاً. فإشك أن أى خطأ فى هذا التحديد سيساهم فى فشل القرار فى عملية العلاج.

ب - من الأمور المستحبة أن يكون هذا التحديد كمياً حتى يتسنى مراعاة الدقة فى العلاج والسهولة فى تقييم النتائج.

ج - ليكن معلوماً أن هذا التحديد الدقيق والواضح يساهم بنسبة ٥٠ ٪ فى العلاج السليم فالمشكلة المحددة تحديداً دقيقاً تعتبر نصف محلولة.

د - قد تكون هناك عدة مشكلات وعلى متخذ القرار محاولة حصرها فى مشكلة رئيسية واحدة أو أكثر بحيث لو تم علاجها لأمكن بالتبعية علاج سائر المشكلات ... أى مثل هذا الإجراء يساهم فى تركيز الجهود نحو غاية محددة.

٢- تشخيص المشكلة :

بعد تحديد المشكلة ، يجب تشخيصها بحيث نتعرف على طبيعتها هل هى مشكلة إنتاجية ؟ أم مشكلة تسويقية ؟ ... إلخ مثل هذا الإجراء يساهم مساهمة كبيرة فى وضع المشكلة فى وضعها الصحيح الذى يمكن من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها.

٣- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها

أن التشخيص السابق للمشكلة يساهم فى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة والمرتبطة بها بحيث يتم استبعاد كافة البيانات والمعلومات غير الضرورية والتي من شأنها تساهم فى إضاعة الوقت والجهد ولا تحقق نتائج إيجابية كما أن التشخيص السليم للمشكلة يساهم فى جمع البيانات والمعلومات

الضرورية فقط - سواء بصفة مباشرة أو مرتبطة - الأمر الذى يساهم فى تركيز الجهود والتفكير فى جذور المشكلة وأسبابها.

والأمر لا يقتصر على مهارة عملية التجميع Collectin إنما القدرة على تحليل ما تم تجميعه للتوصل للأسباب الحقيقية للمشكلة محل الدراسة.

ويجب تنويع طبيعة البيانات والمعلومات المجمعة وعدم اقتصارها على نوع معين محدد فيفضل أن تكون رقمية وغير رقمية وتعتمد على حقائق محددة وأيضاً فى صورة مقترحات لتجميع أكبر قدر ممكن من الخبرات والآراء.

٤- توليد البدائل :

نتيجة جمع وتحليل البيانات والمعلومات والتعرف على أسباب المشكلة ، نكون فى وضع يمكننا من توليد عدة بدائل لحل المشكلة ، محل الدراسة ويشترط فى هذه البدائل ما يلى :

- أ - أن تكون واقعية ممكنة التنفيذ.
- ب - أن تكون قابلة للقياس الدقيق.
- ج - أن تساهم فى حل المشكلة أو أكبر جزء منها.

د - أن تكون مراعية لظروف وإمكانيات المنظمة.

هـ - أن تحقق الغرض مع مراعاة الاعتبارات الأخرى.

ويجب أن تكون عملية توليد البدائل نابعة من جلسة فكرية تسمى جلسة الإنطلاق الفكرى بحيث تتولد الأفكار بدون ضوابط حاكمة وقيود مفروضة.

٥- المفاضلة بين البدائل :

تعتبر البدائل بمثابة الطرق المؤدية لعلاج المشكلة ومن هنا وجب المفاضلة بينها للوقوف على أفضل الطرق المؤدية للعلاج.

وما يجب التنويه إليه فى هذا الشأن هو أن تستند عملية المفاضلة إلى معايير محددة وألا تكون شخصية ومجرد آراء ذاتية. ومن المعايير التى يمكن استخدامها فى عملية المفاضلة ما يلى :

(أ) معيار التكلفة :

بمعنى تفضيل البديل المحقق لأقل تكلفة عند . فيذه.

(ب) معيار الوقت :

بمعنى تفضيل البديل المحقق لأقل وأسرع وقت لحل المشكلة.

(ج) معيار الكفاءة :

بمعنى تفضيل البديل المحقق لأعلى كفاءة ممكنة فى حل المشكلة أى يتم تفضيل البديل الذى يحل المشكلة كاملة أولاً ثم البديل الذى يحل أكبر قدر منها وهكذا.

(د) معيار الواقعية :

بمعنى تفضيل البديل الذى يكون أكثر واقعية وقابل للتنفيذ فى ظل الظروف الراهنة.

(هـ) معيار النتائج العكسية :

لكل بديل نتائج إيجابية - خاصة بحل المشكلة - ونتائج عكسية تتعلق بالآثار السلبية لتطبيقه مثل الأثر النفسى على العمال وعلى الإدارة وعلى السلوكيات إلخ مثل هذا الأمر فى كثير من الأحيان له أثر بالغ وخطير.

٦ - اختيار البديل الأفضل :

نتيجة عملية المفاضلة السابقة وضرورة استنادها لمعايير موضوعية يمكن الوقوف على أفضل البدائل المتاحة لحل المشكلة ، ومن الشروط الواجب توافرها فى البديل الأفضل :

- أ - أن يسعى لحل المشكلة بأقل تكلفة ممكنة.
- ب - أن يسعى لحل المشكلة فى أسرع وقت ممكن.
- ج - أن يسعى لحل المشكلة فى ظل الإمكانيات المتاحة.
- د - أن يسعى لحل المشكلة فى ظل القيود واللوائح والقوانين والعرف السائد.
- هـ - أن يسعى لحل المشكلة بأقل قدر من المخاطرة.
- و - أن يسعى لحل أكبر قدر من المشكلة.

ومن أشهر الوسائل المستخدمة فى التوصل إلى البديل الأفضل هى شجرة القرارات Decision Tree وهى عبارة عن شجرة تبين عن طريق فروعها - الطرق المختلفة لحل المشكلة وبطريقة ما يتم تحديد الطريق الأفضل ، وزيادة فى الإيضاح نعرض المثال التالى :

بفرض أن هناك منظمة صناعية بصدد دراسة إقامة مصنع جديد وكانت المفاضلة محصورة بين ثلاثة مواقع هى :

١ - القاهرة.

٢ - الدار البيضاء.

٣- دبى.

وكانت الظروف الاقتصادية واحتمالات حدوثها على النحو التالى فى المواقع الثلاثة :

- حالة انتعاش اقتصادى باحتمال ٥٠٪.
- حالة ركود اقتصادى باحتمال ٢٠٪.
- حالة تضخم باحتمال ٣٠٪.

وكانت العوائد النهائية لكل موقع بالنسبة لكل ظرف اقتصادى كما يلى :

١- موقع القاهرة :

- العائد النهائى المتوقع فى حالة الانتعاش = ٢٠٪.
- العائد النهائى المتوقع فى حالة الركود = ١٢٪.
- العائد النهائى المتوقع فى حالة التضخم = ٨٪.

٢- موقع الدار البيضاء :

- العائد النهائى المتوقع فى حالة الانتعاش = ٥٪.
- العائد النهائى المتوقع فى حالة الركود = ١٠٪.

- العائد النهائى المتوقع فى حالة التضخم = ١٥٪.

٣- موقع دبى :

- العائد النهائى المتوقع فى حالة الانتعاش = ٧٪.

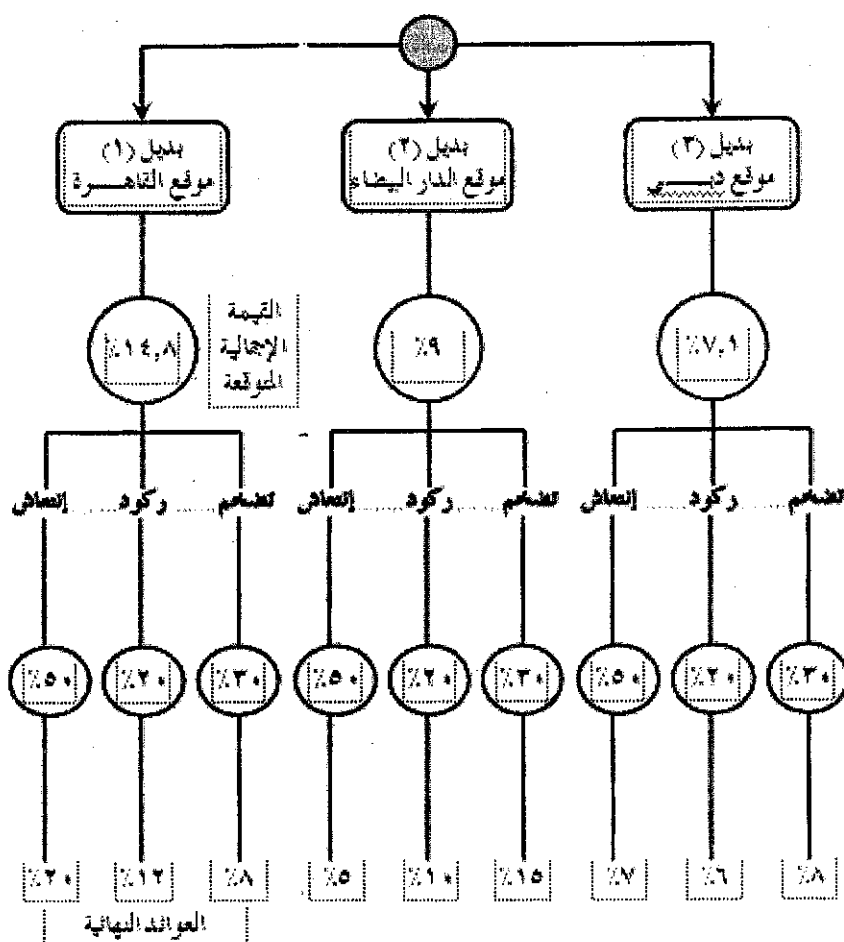
- العائد النهائى المتوقع فى حالة الركود = ٦٪.

- العائد النهائى المتوقع فى حالة التضخم = ٨٪.

واعتماداً على البيانات السابقة يمكننا إعداد شجرة بكافة البدائل المتاحة وكل ظرف اقتصادى واحتمالات حدوثه وعائده النهائى.

وتتماز شجرة القرارات بسهولة حساب القيمة الإجمالية المتوقعة لكل بديل فى ظل كافة الظروف الاقتصادية المتاحة بحيث نتمكن من تحديد البديل الأفضل فى ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ويتم حساب القيمة المتوقعة بحاصل ضرب العائد النهائى فى احتمال حدوثه ثم يتم جمع كل القيم المتوقعة لكل بديل ويتم اختيار البديل المحقق لأعلى قيمة إجمالية متوقعة.

ويمكن تصوير المعلومات السابقة فى الشكل التالى :



شكل يوضح استخدام شجرة القرارات

وبالرجوع من أسفل إلى أعلى فى الشجرة تم حساب القيم الإجمالية

المتوقعة لكل بديل على النحو التالى :

البديل	الظروف الاقتصادية	الاحتمالات (١)	العائد النهائى (٢)	القيمة المتوقعة (١) × (٢)	القيمة الإجمالية المتوقعة
(١)	أ - انتعاش	%٥٠	%٢٠	%١٠	%١٤,٨
موقع	ب - ركود	%٢٠	%١٢	%٢,٤	
القاهرة	ج - تضخم	%٣٠	%٨	%٢,٤	
(٢)	أ - انتعاش	%٥٠	%٥	%٢,٥	%٩
موقع	ب - ركود	%٢٠	%١٠	%٢	
الدار البيضاء	ج - تضخم	%٣٠	%١٥	%٤,٥	
(٣)	أ - انتعاش	%٥٠	%٧	%٣,٥	%٧,١
موقع	ب - ركود	%٢٠	%٦	%١,٢	
دبى	ج - تضخم	%٣٠	%٨	%٢,٤	

يتضح من التحليل السابق أن أفضل البدائل المتاحة هو إختيار موقع

القاهرة.

٧- اتخاذ القرار :

بعد ما نكون وصلنا إلى البديل الأفضل فلا يتبقى سوى إتخاذ القرار للبدء فى تنفيذه وهنا نركز على نقطة هامة وهى صياغة القرار فيجب أن تكون واضحة ومحددة ولا يشوبها اللبس والإبهام ، لأنه على قدر مستوى فهم القرار يتحدد مستوى نجاحه فى حل المشكلة ، كما أن هناك نقطة أخرى فى غاية الأهمية وهى الإعلان عن القرار حتى يتم تعريف المنفذين به ، وبالتالى تحديد المسؤوليات والمسؤوليات.

٨- متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج :

من الأهمية بمكان إجراء متابعة مستمرة لتنفيذ وتطبيق القرار بغرض إزالة أية معوقات فى حينها ورغبة فى التأكد من تحقيق القرار للغرض المقصود منه ، وبالتالى إمكانية تقييم نتائجه وقد تكون نتيجة المتابعة التقرير بسحب القرار أو إلغاؤه نظراً لعدم ملاءمة الوقت للتنفيذ أو دخول اعتبارات شخصية تعوق تنفيذه وقد تكون نتيجة المتابعة تعديل بسيط فى القرار لعدم ملاءمته لظروف المنفذين أو لإيضاح بعض النقاط فيه إلخ.

ثانيا - المدخل الكمى فى صناعة القرارات الإدارية

تمهيد :

لاشك أن إنتهاج الأسلوب الكمى فى صناعة واتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من الأمور الحيوية والهامة فى عصر اليوم والاستناد إلى القياس الكمى لتغيرات القرار يساهم مساهمة فعالة فى الوصول إلى أدق البدائل المتاحة لاتخاذ قرار علمى رشيد.

ولقد سبق لنا التعرض لأسلوب شجرة القرارات كأسلوب كمى فى خطوة توليد البدائل كإحدى خطوات الأسلوب العلمى لصناعة واتخاذ القرارات الإدارية فى البند أولاً من هذه الوحدة والآن سوف نستعرض نظرية القرارات كأسلوب كمى آخر يساهم مساهمة فعالة فى الوصول إلى أفضل القرارات الرشيدة.

أسلوب نظرية القرارات : Decision Theory

(أ) الهدف :

تهدف نظرية القرارات إلى معاونة المدير فى تحديد البديل الأمثل Optimal Alternative من مجموعة البدائل المتاحة فى الحالات المختلفة عند إتخاذ القرارات المستقبلية التى تتسم بعنصر عدم التأكد (أو المخاطرة).

(ب) الأهمية :

تكمن أهمية هذه النظرية فى إنها تساعد المدير على التعرف على البديل الأفضل فى ظل عنصر عدم التأكد بالأحداث المستقبلية فقد يكون أمامنا ثلاثة بدائل وحالتين للسوق هما حالة رواج وحالة كساد ، وفى حالة الرواج يكون البديل الأول أفضل البدائل لأنه يحقق أقصى ربحية فى حين أن أفضل البدائل فى حالة وقوع كساد هو البديل الثالث لأنه يحقق أعلى الأرباح بينما البديل الأول يحقق خسائر فى حالة وقوع كساد وهنا تكمن المساعدة الحقيقية للمدير من خلال تلك النظرية التى تمده بأسلوب علمى يمكنه من تحديد البديل الأفضل بصرف النظر عن وقوع أى من الحالتين فى المستقبل.

(ج) خطوات استخدام نظرية القرارات :

يتطلب استخدام نظرية القرارات اتباع عدد من الخطوات هى :

(١) تحديد جميع البدائل المتاحة لمعالجة مشكلة معينة أو تحقيق هدف معين:

وفى هذه الخطوة يتم حصر جميع البدائل المتاحة والتى تؤدى إلى علاج المشكلة أو تحقيق هدف معين.

(٢) تجميع جميع الحالات المستقبلية المتوقع حدوثها (حالات الطبيعة):

والتي تقع خارج نطاق تحكم متخذ القرار : وفى هذه الخطوة يتم حصر جميع الحالات المستقبلية المتوقع حدوثها مثل حالات الرواج والكساد ، حالة التضخم وعدم التضخم ، حالة تحقيق هدف من أهدافه إلخ ونحب أن ننوه أن صفة التداخل غير موجودة فى حالات الطبيعة ، بمعنى لو حالة وقعت الأخرى لا تقع. ولا يمكن أن تقع الحالتين.

(٣) تحديد العائد المتوقع أو النتيجة المتوقعة لكل بديل :

وقد يكون هذا العائد فى شكل ربحية أو تكاليف أو أى قيمة أخرى فمثلاً لو كان هناك ٣ بدائل (ل ١ ، ل ٢ ، ل ٣) وهناك حالتين من حالات الطبيعة (ح ١ ، ح ٢) ويكون العائد المتوقع لكل بديل (ع) كما يظهر فى الجدول التالى :

حالات الطبيعة (ح)	ح ١	ح ٢
ل ١	ع ١١	ع ٢١
ل ٢	ع ١٢	ع ٢٢
ل ٣	ع ١٣	ع ٢٣

فيكون العائد المتوقع عند البديل ل ١ وحدوث حالة الطبيعة ح ١ هو
ع ١١ ، ويكون العائد المتوقع عند البديل ل ٢ عند حدوث حالة الطبيعة ح ١ هي
ع ١٢ وهكذا.

(٤) تحديد المعايير الممكن استخدامها للتوصل إلى أفضل البدائل المتاحة :

ولاشك أن هذه المعايير تختلف باختلاف المواقف التى يتخذ فيها القرار
هل هى موقف تأكيد Certainty ، أم موقف عدم تأكيد Uncertainty ، أم
موقف مخاطرة Risk.

ويجب التفرقة بين هذه المواقف الثلاثة :

أ - موقف تأكد :

وهذا الموقف تكون هناك حالة واحدة من حالات الطبيعة متأكد متخذ القرار من حدوثها مستقبلاً مثل طلب عميل شراء عشرة آلاف وحدة من منتج معين وتم دفع ثمنها فإن العشرة آلاف وحدة من المؤكد سوف يتم تصريفها ويتم الحصول على العائد المتوقع ... في هذا الموقف يكون من السهل على المدير اتخاذ القرار الذي يحقق له أقصى نتائج ممكنة ولا شك أن نظرية القرارات لا تنطبق إلى هذا الموقف لأن فائدتها تظهر في المواقف التي لا تتسم بالتأكد.

ب - موقف عدم تأكد :

في هذا الموقف يكون المدير على علم بأنه هناك أكثر من حالة من حالات الطبيعة يمكن أن تحدث في المستقبل ولكن احتمال الحدوث لكل حالة غير معروف لديه. وهنا لا بد على متخذ القرار أن يستعين ببعض المعايير التي تساعد في ترشيح عملية اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة في هذه الحالة نظرية القرارات المعايير التالية تخدم مواقف عدم التأكد :

١ - معيار أقصى الأدنى (أو أدنى الأقصى).

٢- معيار أقصى أقصى (أو أدنى الأدنى).

٣- معيار أدنى أقصى خسارة الفرصة (الأسف).

وسوف يتم إيضاح هذه المعايير عند تناول مثال تطبيقي على نظرية القرارات.

ج - موقف مخاطرة :

ويقصد به ذلك الموقف الذى تكون فيه أكثر من حالة من الحالات الطبيعية معروفة لدى المدير ، ولكن هناك تقديرات عن احتمالات حدوث كل حالة من الحالات مثل احتمال حدوث حالة رواج ٦٠ ٪ وبالنسبة لحدوث حالة الكساد ٤٠ ٪ ... وهكذا.

وفى مثل هذا الموقف يستعين متخذ القرارات بمعايير معينة تساعد على اختيار أفضل البدائل المتاحة.

وحيث أن احتمالات الحدوث يمكن تقديرها على أساس قسمة عدد مرات حدوث الحالة
جميع الحالات الممكنة
فمثلاً لو أنه حدث خلال العشرة سنوات الماضية
ست حالات رواج فإن احتمال حدوث حالة رواج =

$$\frac{\text{عدد مرات الحدوث}}{\text{جميع الحالات الممكنة}} = \frac{6}{10} = 60\%$$

وطبقا لنظرية الاحتمالات لابد من ملاحظة ما يلى :

١- مجموع الاحتمالات لابد أن يساوى واحد صحيح فإذا كانت احتمالات حدوث حالة رواج = 60% ∴ احتمال حدوث حالة كساد = 1 - 60% = 40%.

٢- أن احتمال حدوث حالة معينة من حالات الطبيعة لابد أن يكون أكبر أو مساوى للصفر ولا يمكن أن يكون بالسالب.

والسؤال المطروح الآن هو : ما هى المعايير التى تقدمها نظرية القرارات فى مواقف المخاطرة ؟ الإجابة هى معيارين أساسيين هما :

١- معيار القيمة المتوقعة Expected Value

٢- معيار خسارة الفرصة المتوقعة Expected Opportunity Loiss

وسنقوم بتطبيق المعايير السابق على المثال الإيضاحى التالى :

د - مثال تطبيقي على نظرية القرارات :

بفرض أننا أمام ثلاثة بدائل لكميات إنتاج في حالتين من حالات المستقبل (رواج وكساد) وكانت أرقام الأرباح والخسائر المتوقعة (العائد المتوقع) كما يلي :

حالة كساد	حالة رواج	الأحداث المتوقعة كمية الإنتاج
ج ٢٠٠٠٠ خسارة	ج ١٠٠٠٠٠ ربح	٥٠٠٠ وحدة
ج ٢٠٠٠٠ ربح	ج ٧٥٠٠٠ ربح	٢٠٠٠ وحدة
ج ٣٠٠٠٠ ربح	ج ٦٠٠٠٠ ربح	١٠٠٠ وحدة

المطلوب : تحديد البديل الأفضل ؟

(الحل)

١- تحديد جميع البدائل المتاحة :

يلاحظ من المشكلة السابقة أن هناك ثلاثة بدائل انتاج هي :

البديل الأول : إنتاج ٥٠٠٠ وحدة.

البديل الثاني : إنتاج ٢٠٠٠ وحدة.

البديل الثالث : إنتاج ١٠٠٠ وحدة.

٢- تحديد جميع الحالات المستقبلية المتوقعة حدوثها

(حالات الطبيعة):

يلاحظ من المشكلة السابقة أن هناك حالتين من حالات الطبيعة هما :

- حالة رواج.

- حالة كساد.

ويلاحظ أن هذه الأحداث غير متداخلة (No Overlap) بمعنى أنه من

المتوقع حدوث حالة واحدة فقط أما كساد أو رواج ولا يمكن حدوث الحالتين

معاً بمعنى لو حدثت حالة رواج فلن تحدث حالة كساد.

٣- تحديد العائد المتوقع لكل بديل :

ويقصد بالعائد المتوقع هنا الربح أو الخسارة أو أى قيمة أخرى تعبر عن النتائج المتوقعة من وراء اختبار بديل معين ففى مثالنا السابق أن العائد المتوقع لكل بديل إنتاج فى حالة الرواج هى :

الربح المتوقع	البديل
١٠٠٠٠ ج	٥٠٠٠ وحدة
٧٥٠٠٠ ج	٢٠٠٠ وحدة
٦٠٠٠٠ ج	١٠٠٠ وحدة

أما فى حالة سيادة حالة الكساد يكون العائد هو :

العائد	البديل
٢٠٠٠٠ خسارة	٥٠٠٠ وحدة
٢٠٠٠٠ ربح	٢٠٠٠ وحدة
٣٠٠٠٠ ربح	١٠٠٠ وحدة

ويظهر مما سبق أن البديل الأول هو أفضل البدائل عند حدوث حالة رواج والبديل الثالث هو أفضل البدائل عند حدوث حالة الكساد والمشكلة هنا تكمن فى القرار الذى يتخذه المدير بتحديد بديل الإنتاج الأفضل يصرف النظر عن حدوث أى من حالات الطبيعة مستقبلاً وهذا يتطلب اللجوء للخطوة الرابعة.

٤- تحديد المعايير الممكن استخدامها للتوصل إلى أفضل البدائل المتاحة :

سوف نستبعد موقف التأكد ونتناول موقفى عدم التأكد والمخاطرة.

أولاً - موقف عدم التأكد :

وسوف ندرس ثلاث معايير فى هذا الموقف هى :

(١) معيار أقصى الأدنى (أو أدنى الأقصى) :

يعتبر هذا المعيار له نظرة متحفظة تشاؤمية على اختيار البديل الأنسب لتحقيق للأرباح أو تخفيض التكاليف. فإن هذا المعيار يحاول تعظيم أدنى الأرباح (فى حالة مشكلة الربحية) وهنا المعيار يسمى أقصى الأدنى أو تدنية أقصى التكاليف (فى حالة مشكلة تكاليف) وهنا المعيار يسمى أدنى الأقصى.

وفي مثالنا السابق الهدف هو تعظيم الربحية لذا نستخدم معيار أقصى الأدنى وعلى هذا الأساس سيكون العائد لكل بديل هو كما يلي :

البديل	أدنى عائد
إنتاج ٥٠٠٠ وحدة	٢٠٠٠٠ خسارة
إنتاج ٢٠٠٠ وحدة	٢٠٠٠٠ ربح
إنتاج ١٠٠٠ وحدة	٣٠٠٠٠ ربح

وعلى هذا الأساس يكون أفضل البدائل هو البديل الثالث إنتاج ١٠٠٠ وحدة لأنه يحقق أقصى ربحية من قائمة العائد الأدنى الممكن لكل بديل.

(ب) معيار أقصى الأقصى (أو أدنى الأدنى) :

يعتبر هذا المعيار كفاؤلى عند اختيار أنسب البدائل ، ويحاول المدير اختيار البديل الذى يعظم أقصى الأرباح فى حالة مشكلة الربحية (أقصى الأقصى) ، أو تدنية أدنى التكاليف فى حالة مشكلة التكاليف (أدنى الأدنى) وفى مثالنا السابق يتم إعداد قائمة بأعلى عائد لكل بديل كما يلي :

الربح المتوقع	البديل
ج ١٠٠٠٠٠	إنتاج ٥٠٠٠ وحدة
ج ٧٥٠٠٠	إنتاج ٢٠٠٠ وحدة
ج ٦٠٠٠٠	إنتاج ١٠٠٠ وحدة

وأفضل بديل هنا هو البديل الأول إنتاج ٥٠٠٠ وحدة.

(ج) معيار أدنى أقصى خسارة الفرصة (الأسف) :

ويعتبر هذا المعيار خليط من التفائل والتشاؤم فهو يختار البديل الذي يترتب عليه تحمل أدنى خسارة متمثلة في الفرق بين النتيجة المتوقعة لهذا البديل في حالة حدوث حالة طبيعة معينة والنتائج المتوقعة لـ بديل أو بدائل أخرى إذا لم تحدث حالة الطبيعة هذه وحدثت حالة طبيعة أخرى.

ولإيضاح ذلك نفترض أن مدير الإنتاج اختار البديل الثالث (إنتاج ١٠٠٠ وحدة) ، ولكنه قد علم بعد إختياره هذا أن السوق في حالة رواج لذا يكون العائد المتوقع من هذا البديل هو ٦٠٠٠٠ ج ، ولكن بعد أن علم المدير بأن حالة الرواج هو السائدة فإن اختيار البديل الأول (إنتاج ٥٠٠٠ وحدة)

كان يمكن أن ينتج عنه عائداً قدره ١٠٠٠٠٠ جنيه (لذا فهو البديل الأفضل) ،
ويطلق على الفرق بين العائد الخاص بالبديل الأمثل (١٠٠٠٠٠ ج) وبين العائد
الخاص بالبديل المختار بالفعل (٦٠٠٠٠ ج) خسارة الفرصة Opportunity
Loss أو الأسف المصاحب لأختبار البديل الثالث إذا ما حدثت حالة رواج
وقدرها ١٠٠٠٠٠ - ٦٠٠٠٠ = ٤٠٠٠٠ ج.

وهكذا وبنفس التحليل تكون خسارة الفرصة عند استخدام البديل
الثانى (إنتاج ٢٠٠٠ وحدة) عند حدوث رواج هى ٢٥٠٠٠ جنيه
(١٠٠٠٠٠ - ٧٥٠٠٠). وهكذا يمكن تصوير جدول لخسارة الفرصة أو
الأسف للبدايل الثلاثة فى مثالنا بما يلى :

حالات الطبيعة بدائل الإنتاج	حالة رواج	حالة كساد
٥٠٠٠ وحدة	صفر	٥٠٠٠٠ ج خسارة
٢٠٠٠ وحدة	٢٥٠٠٠ ج خسارة	١٠٠٠٠ ج خسارة
١٠٠٠ وحدة	٤٠٠٠٠ ج خسارة	صفر

بعد ذلك يتم تحديد أقصى أسف لكل بديل عن طريق مقارنة قيمة الأسف لكل بديل فى حالات الطبيعة المختلفة ثم اختيار أقصى أسف منهم كما يلى :

البدائل	أقصى أسف
إنتاج ٥٠٠٠ وحدة	٥٠٠٠٠ ج
إنتاج ٢٠٠٠ وحدة	٢٥٠٠٠ ج
إنتاج ١٠٠٠ وحدة	٤٠٠٠٠ ج

وطبقاً لهذا المعيار (أدنى أقصى أسف) يتم اختيار أقل أسف من أقصى أسف للبدائل ويكون البديل الأفضل هو البديل الثانى (إنتاج ٢٠٠٠ وحدة) لأنه صاحب أقل أسف (خسارة فرصة) يساوى ٢٥٠٠٠ ج.

ثانياً - موقف المخاطرة :

وفى هذا الموقف يكون هناك تقديرات عن احتمالات حدوث كل حالة من حالات الطبيعة ونستخدم المعيارين التاليين :

(أ) معيار القيمة المتوقعة :

لو فرضنا أن الإدارة حددت احتمال حدوث حالة الرواج بنسبة ٦٠٪
وبالتالى يكون إتمال حدوث حالة الكساد بنسبة ٤٠٪ فإننا يمكننا حساب العائد
المتوقع لكل بديل كما هو الجدول التالى :

إجمالي العائد المتوقع	العائد المتوقع		بدائل الإنتاج
	حالة الرواج ٦٠٪	حالة الكساد ٤٠٪	
٥٢٠٠٠	$٠,٦٠ \times ١٠٠٠٠$ ٦٠٠٠ =	$(٠,٤٠ \times ٢٠٠٠٠)$ ٨٠٠٠ =	٥٠٠٠ وحدة
٥٣٠٠٠	$٠,٦٠ \times ٧٥٠٠٠$ ٤٥٠٠٠ =	$(٠,٤٠ \times ٢٠٠٠٠)$ ٨٠٠٠ =	٢٠٠٠ وحدة
٤٨٠٠٠	$٠,٦٠ \times ٦٠٠٠٠$ ٣٦٠٠٠ =	$(٠,٤٠ \times ٣٠٠٠٠)$ ١٢٠٠٠ =	١٠٠٠ وحدة

ويتم إختيار البديل المحقق لأعلى قيمة متوقعة وهو البديل الثانى (إنتاج
٢٠٠٠ وحدة) لأنه يحقق أعلى قيمة متوقعة وهى ٥٣٠٠٠ جنيه.

(ب) معيار خسارة الفرصة المتوقعة :

إن هذا المعيار يعتمد على حساب خسائر الفرصة المتوقعة لكل بديل ثم إختيار البديل المحقق لأقل خسارة فرصة متوقعة وهذا يتطلب حساب خسارة الفرصة كما سبق عند تطبيق معيار أدنى أقصى الأسف وكانت خسارة الفرصة لكل بديل فى كل حالة طبيعية كما يلى :

حالات الطبيعة	حالة رواج	حالة كساد
بدائل الإنتاج	٦٠٪	٤٠٪
٥٠٠٠ وحدة	صفر	٥٠٠٠ ج
٢٠٠٠ وحدة	٢٥٠٠ ج	١٠٠٠٠ ج
١٠٠٠ وحدة	٤٠٠٠ ج	صفر

ثم يتم حساب خسارة الفرصة المتوقعة بعد الضرب فى احتمالات الحدوث كما يلى :

إجمالي خسارة الفرصة المتوقعة	خسارة الفرصة المتوقعة		بدائل الإنتاج
	حالة الكساد ٤٠٪	حالة الرواج ٦٠٪	
٢٠٠٠٠	٠,٤٠ × ٥٠٠٠٠ ٢٠٠٠٠ =	٠,٦٠ × صفر صفر =	٥٠٠٠ وحدة
١٩٠٠٠	٠,٤٠ × ١٠٠٠٠ ٤٠٠٠ =	٠,٦٠ × ٢٥٠٠٠ ١٥٠٠٠ =	٢٠٠٠ وحدة
٢٤٠٠٠	٠,٤٠ × صفر صفر =	٠,٦٠ × ٤٠٠٠٠ ٢٤٠٠٠ =	١٠٠٠ وحدة

∴ يفضل استخدام البديل الثاني صاحب أقل خسارة فرصة متوقعة.

ويلاحظ أن معيار القيمة المتوقعة ومعيار خسارة الفرصة المتوقعة ساهمًا في اختيار نفس البديل (البديل الثاني) لذا فمن المنطقي أن يستخدم أحد المعيارين في موقف المخاطرة وعادة يلقي معيار القيمة المتوقعة قبولاً واستخداماً أكثر في الواقع العملي.

ثالثاً- دور التفكير الابتكاري في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية

قائمة أسئلة :

عزيزي الطالب

سوف نعرض السؤال التالي ونحاول سوياً الإجابة عليه :

هل التفكير الابتكاري له دور في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية ؟ وما

هو هذا الدور ؟

للإجابة على هذا السؤال سنحاول معاً تحديد مهارات هذا النمط من

التفكير وهما :

- أ - المرونة الفكرية.
- ب - الطلاقة الفكرية.
- ج - الأصالة الفكرية.
- د - مواصلة الإتجاه.
- هـ - استشفاف المشكلات.
- و - الخيال الخلاق.
- ز - قدر معقول من الذكاء.

ى - التوفيق بين الأشتات Synectics.

وبتحليل هذه المهارات ، وربطها بمتغيرات البيئة الإدارية ومشاكلها وملابساتها ، يمكننا القول بأنه يمكن استخدام التفكير الإبتكارى فى صناعة واتخاذ القرارات الإدارية ولكن ما معنى التفكير الإبتكارى وما هو الفرق بينه وبين أنماط التفكير الأخرى ، ولذلك سوف نتناول الموضوعات التالية قبل بيان مجالات استخدام هذا النمط من التفكير :

اولا - التفكير الإبتكارى :

نحن نعلم أن الإنسان مكون من ثلاث مكونات رئيسية ، هى :

١- عقل.

٢- جسد.

٣- روح.

ولو نظرنا لحياتنا اليومية ، لوجدنا أن اهتمامنا ينصب على الجسد والروح ، وأقل القليل للعقل بالرغم من أن الله ميز الإنسان به عن سائر الكائنات فلو قمنا بسررد حياتنا اليومية كسيرة ذاتية لوجدنا أنها تخاطب الجسد والروح بشدة ، وأقل القليل للعقل بالرغم من مزاياه الجملة بصورة عامة وللإدارة الحديثة بصورة خاصة.

وبتحليل السيرة اليومية لنا نلاحظ أنها تشتمل على الأنشطة التالية :

- ١- نشاط النوم.
- ٢- نشاط الرياضة.
- ٣- نشاط الصلاة.
- ٤- نشاط الإفطار.
- ٥- نشاط الوصول للعمل.
- ٦- نشاط العمل.
- ٧- نشاط العودة من العمل.
- ٨- نشاط الغذاء.
- ٩- نشاط العلاقات الاجتماعية.
- ١٠- نشاط التنزه.
- ١١- نشاط مشاهدة التلفزيون والفيديو والمسارح.
- ١٢- نشاط القراءة.
- ١٣- نشاط العشاء.

وبتحليل هذه الطبيعة البشرية فى مقابلة المكونات الثلاثة الأساسية

للإنسان نرى ما يلى :

١- مخاطبة الجسد :

تشتمل على الأنشطة أرقام (١)، (٢)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)،

(٨)، (١٣).

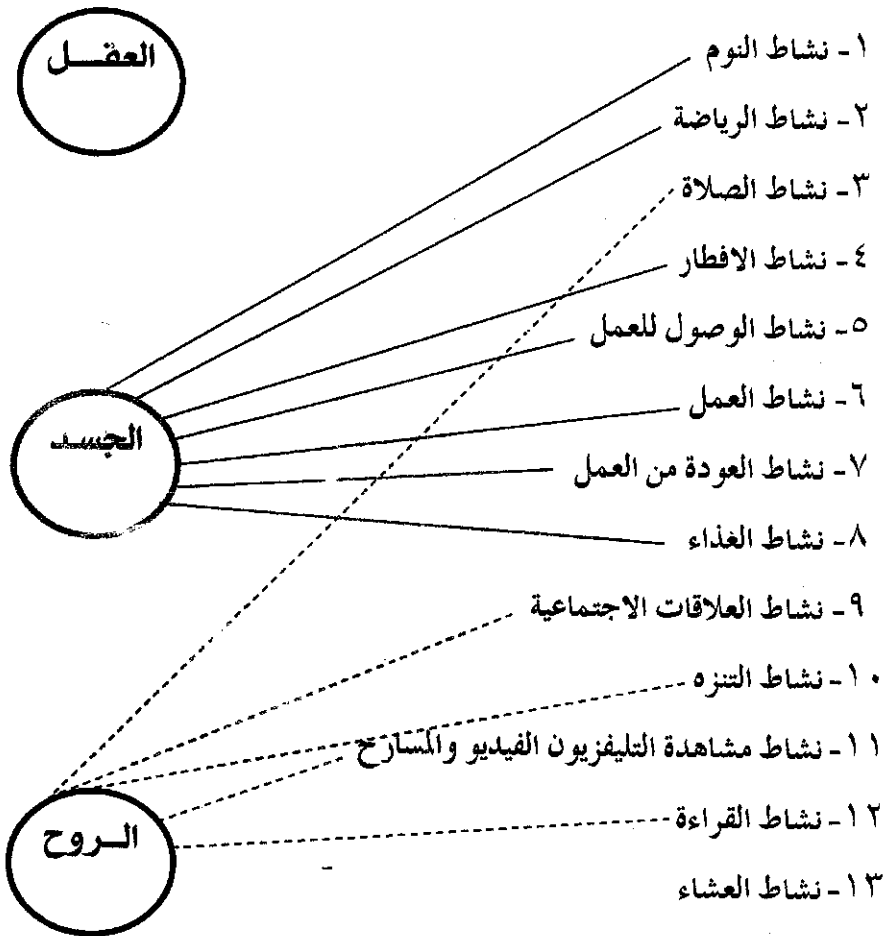
٢- مخاطبة الروح :

تشتمل على الأنشطة (٩)، (١٠)، (٣)، (١١)، (١٢).

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن ، هو : أين اهتمام الطبيعة البشرية من مخاطبة العقل بدرجة تؤدى إلى عصفه Storming مما يرفع من مستواه وطاقته؟

حقاً نحن نستخدم العقل فى العمل رقم (٦) وفى القراءة رقم (١٢) ، ولكن بدرجة ضعيفة باهتة لا تصل إلى مرحلة التدريب والعصف الأمر الذى يؤدى إلى نمو العقل ورفع مستواه وطاقته بدليل عند ذهابك للطبيب يطلب منك السير المشى كثيراً ، بالرغم من أننا نسير ونمشى لأن درجة الاستغلال ليست كافية بما يحقق الهدف المطلوب لأن هدفنا هو رفع مستوى العقل بالتفكير الابتكارى وليس هدفنا هو مداعبة العقل بدرجات منخفضة من التشغيل !!

ويمكننا إظهار العلاقة بين أنشطة الطبيعة البشرية ومكونات الإنسان فى هذا الشكل الإيضاحى :



الطبيعة البشرية والاهتمام بالعقل

تنويه :

توجيه مباشر قوى.

توجيه غير مباشر ضعيف.

وبالنظر للشكل السابق يمكننا استخلاص النتائج التالية :

١- قوى مخاطبة الإنسان لمكونات الجسد والروح.

٢- ضعف مخاطبة الإنسان لمكونات العقل.

٣- أن تدريبات العقل أصعب من تدريبات الجسد والروح ، الأمر الذى يدعو

الطبيعة البشرية إلى :

أ - الميل للطرق السهلة.

ب - الميل للإستثمار السريع.

ج - الميل للإبهار أكثر من الأصالة.

د - الميل للتبعية أكثر من التميز.

٤- أن أهم ما يميز الإنسان عن سائر المخلوقات هو التميز العقلى. وهذا يتطلب

توجيه الاهتمام لتدريب العقل أكثر من تدريب الجسد والروح ، الأمر

الذى يتطلب من الطبيعة البشرية اللجوء إلى :

- أ - استغلال الجزء الأكبر من الوقت فى تدريبات العقل.
- ب - الميل إلى الاستثمار الأعلى والطويل الأجل ، فليس من المفضل فى الإدارة عصفور فى يد أفضل من عشرة على الشجر.
- ج - الميل إلى أصالة التفكير والبعد عن الإبهار والقشريات ، فالأبقى للأصالة.
- د - ضرورة السعى نحو التميز الفكرى ، فتقدم الدول لا يأتى بالانتظار لحين قيام الدول الرائدة بالابتكارات ، وما علينا إلا الاستخدام والاستعمال ، إنما يبدأ التقدم بالتميز الفكرى واللجوء إلى التفكير الابتكارى الذى يمتاز بصفتين هما :
- (١) استخلاق أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل.
- (٢) استخلاق وظائف جديدة لشيء قائم.
- هـ - يجب على الطبيعة البشرية لكل فرد أن يسعى للتميز الفكرى ، بحيث يبدأ ولا ينتظر أن يبدأ الآخرين ، فلا شك أن هناك معوقات، ولكن على الإنسان أن يبدأ وليس لحياته سنة التميز الفكرى مثلما يفعل مع الطعام والنوم والترويح عن النفس ومشاهدة التلفزيون.

ثانيا - الفروق الأساسية بين التفكير الإبتكارى وأنماط التفكير الأخرى :

سنركز فى هذه الجزئية على ثلاثة أنماط للتفكير هم :

١- التفكير الإبتكارى Creative Thinking

٢- التفكير التحليلى Analytical Thinking

٣- التفكير القالى (النمطى).

وسوف نجرى مقارنتين هما :

١- مقارنة بين التفكير الإبتكارى والتفكير القالى.

٢- مقارنة بين التفكير الإبتكارى والتفكير التحليلى.

وذلك طبقاً للأسس التالية :

١- من جهة الأسلوب المتبع فى التفكير.

٢- من جهة توليد الأفكار والبدائل.

٣- من جهة طريقة التفكير.

٤- من جهة نقطة الارتكاز فى التفكير.

مقارنة بين التفكير القالبى والتفكير الابتكارى

أساس المقارنة	التفكير القالبى (النمطى)	التفكير الابتكارى
(١) من جهة الأسلوب المتبع فى التفكير	أ - يتبع أسلوب جامد غير مرن لا يعتمد على منهج واحد غير قابل للتعديل. ب - يعتمد على سابق التفكير ويفترض أن نجاح نمط التفكير فى مرحلة سابقة دليل على احتمال نجاح نفس النمط فى مرحلة لاحقة.	أ - يتبع أسلوب مرن لا يعتمد على منهج أو نمط واحد فى التفكير ، بل يتقلب من نمط تفكير إلى آخر للوصول إلى الهدف المشود. ب - يعتمد على حداثة فى التفكير ومداخل متعددة وطلاقة فى الفكر ومتنوع فى منافذ التفكير .

تابع مقارنة بين التفكير القالبى والتفكير الابتكارى

أساس المقارنة	التفكير القالبى (النمطى)	التفكير الابتكارى
(٢) من جهة توليد الأفكار والبدائل	أ - يعتمد على بديل واحد ولا يأخذ فى الحسبان أفكاراً أخرى. ب - بذرة التفكير ينصب على تنفيذ البديل الأوحى بأى صورة ولا تمتد لاستخلاق بدائل أخرى أكثر ملائمة. ج - إذا صادف هذا النمط من التفكير صعوبة فى تطبيق البديل الأوحى توقف العقل عن التفكير مفروضاً عدم القدرة على الحل.	أ - يعتمد على توليد عدة بدائل وبالتالى يأخذ فى الحسبان آراء الآخرين. ب - بذرة التفكير تنصب على وجود أكثر من بديل للحل تحسباً لفشل البديل الأصلى أو عدم ملائمته للظروف البيئية ومقتضيات المشكلة. ج - إذا صادف هذا النمط من التفكير صعوبة فى تطبيق أحد البدائل يتحول التفكير تلقائياً إلى أحد البدائل الأخرى حتى يصل للحل المطلوب.
(٣) من جهة طريقة التفكير	يعتبر هذا التفكير نمطياً ويسير طبقاً لإجراءات جامدة غير مرنة ولا يأخذ الملاحظات غير المرتبطة بالمشكلة ارتباطاً واضحاً.	يعتبر هذا التفكير مرناً ولا يسير طبقاً لإجراءات محددة ، ويأخذ فى الحسبان كافة الأفكار المرتبطة وغير المرتبطة (القريبة والبعيدة) بالمشكلة.
(٤) من جهة نقطة الارتكاز فى التفكير	يرتكز هذا النمط من التفكير على الأشياء المرئية والتى سبق تجربتها ولا يتطرق للتخيل.	يرتكز هذا النمط من التفكير على التخيل والأشياء غير المرتبطة واستشعار الأحداث غير المألوفة فى الوصول للحل.

مقارنة بين التفكير التحليلي والتفكير الإبتكاري

أساس المقارنة	التفكير التحليلي	التفكير الإبتكاري
(١) من جهة الأسلوب المتبع في التفكير	أ - يتبع أسلوب متسلسل الخطوات وبمنهجية علمية ، ويجب النجاح في كل خطوة من خطواته وإلا لن يؤدي للهدف المنشود. ب - يتبع السير في الطرق الأكثر احتمالاً والمألوفة والمعتادة.	أ - يتبع أسلوب غير متسلسل الخطوات ، ويجوز القفز من فكرة لأخرى ، ومن ثم تفكير إلى ثمط آخر ، ولا يشترط النجاح في كل خطوة من خطواته لتحقيق الهدف المنشود. ب - يتبع السير في الطرق الأقل احتمالاً وغير المألوفة وغير المعتادة.
(٢) من جهة توليد الأفكار والبدائل	أ - يناسب المشكلات التقليدية التي يكون لها حل وحيد أو بديل وحيد. ب - يحاول الوصول إلى الحل الصحيح الأورحد. ج - يسعى إلى تقليل الأفكار والبدائل المعروضة حتى يمكن الوصول إلى الحل الصحيح.	أ - يناسب المشكلات غير التقليدية والتي لها أكثر من حل وتتطلب أكثر من بديل. ب - يحاول الوصول إلى أكبر عدد من الأفكار والبدائل للحل الصحيح. ج - يسعى إلى استخلاق العديد من البدائل والأفكار المختلفة للوصول إلى الحل الصحيح.

تابع مقارنة بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري

أساس المقارنة	التفكير التحليلي	التفكير الابتكاري
(٣) من جهة طريقة التفكير	يعتبر هذا التفكير مركزاً ، ولا يتطرق للتفرعات غير المرتبطة بالمشكلة ارتباطاً وثيقاً.	يعتبر هذا التفكير متنوعاً ومتشعباً ويتطرق لكل الأفكار المرتبطة وغير المرتبطة بالمشكلة.
(٤) من جهة نقطة الارتكاز في التفكير	يرتكز هذا النوع من التفكير إلى المنطق والمنهجية العلمية للوصول إلى الحل.	يرتكز هذا النوع من التفكير إلى التخيل والأشياء غير المألوفة وغير المرئية واستشعار الأحداث المتناثرة والربط بينها في الوصول إلى الحل.

ثالثاً - الفروق الأساسية بين الإبداع وبين المفاهيم الأخرى :

تهدف هذه الجزئية إلى تأصيل علمي بين الإبداع وبين المفاهيم الأخرى

التي يخلط بينها الكثيرون ، فعلى سبيل المثال المفاهيم التالية :

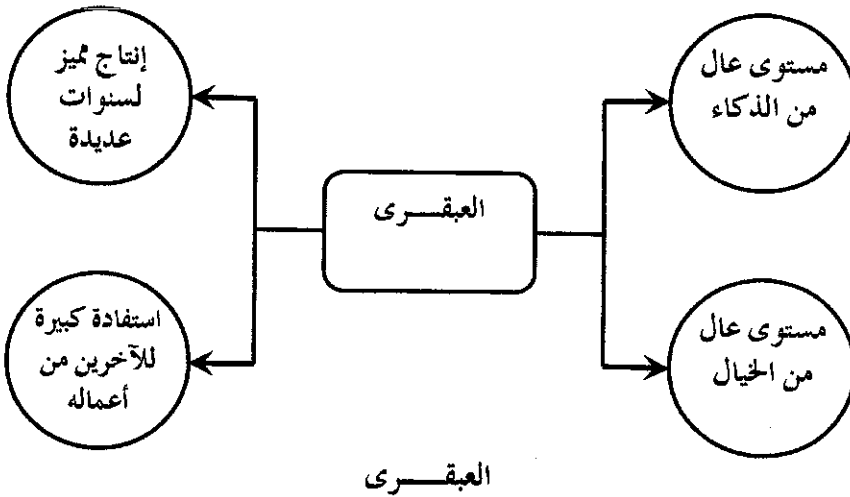
- ١- العبقرية Genius
- ٢- الإبداع Creativity
- ٣- الموهوبية Giftedness
- ٤- الذكاء Intelligence
- ٥- الاختراع Invention
- ٦- التطوير Development

وسوف نحدد مفهوم كل منهم في السطور التالية :

١ - العبقرية : Genius

هي مصطلح يشير إلى القوى والطاقات والإنجازات العقلية الفائقة وغير العادية ، فهو مصطلح يرتبط بالمستويات العليا من الذكاء وأيضاً بالمستويات العليا ، فالعبقري هو شخص يقوم بالإنتاج عبر مدى طويل من الزمن لعدد كبير من الأعمال التي يكون لها تأثيرها الواضح والكبير على الآخرين لسنوات عديدة.

ومن هذا التعريف يمكننا بيان صفات العبقرى في هذا الشكل :



٢- الإبداع : Creativity

هو مصطلح يشير إلى استخلاق فكرة جديدة لم تكون موجودة من قبل أو استخلاق وظيفة جديدة لشيء قائم ، ويمكن توضيح ذلك بالآتى :

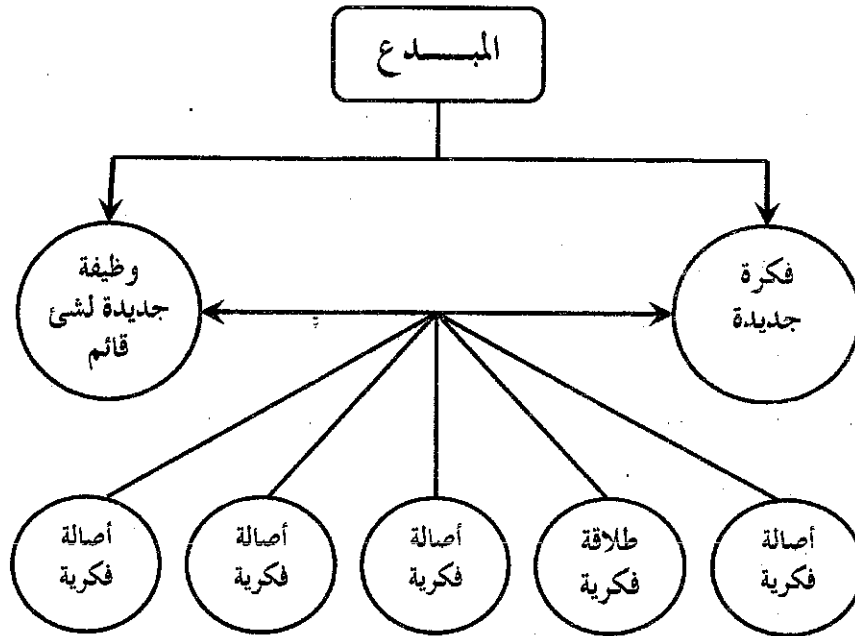
أ - فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل مثل الكهرباء (أديسون) لم تكن موجودة قبل دعوة أديسون لها .

ب - وظيفة جديدة لشيء قائم معلوم مثل جهاز عرض شفافات فى قاعة تدريب معلوم عن هذا الجهاز (البيروجيكتور) أن لعرض الشفافات وإيضاحها على لوحة عرض فلو جاء شخص وأضاف إليه وظيفة تصوير المتدربين مثلاً يكون قدم إبداعاً جديداً لشيء معلوم قائم .

وهذا المصطلح Creativity عادة ما يشير إلى الإبداع الفكرى أما

المصطلح Innovation يشير إلى الإبداع الفنى .

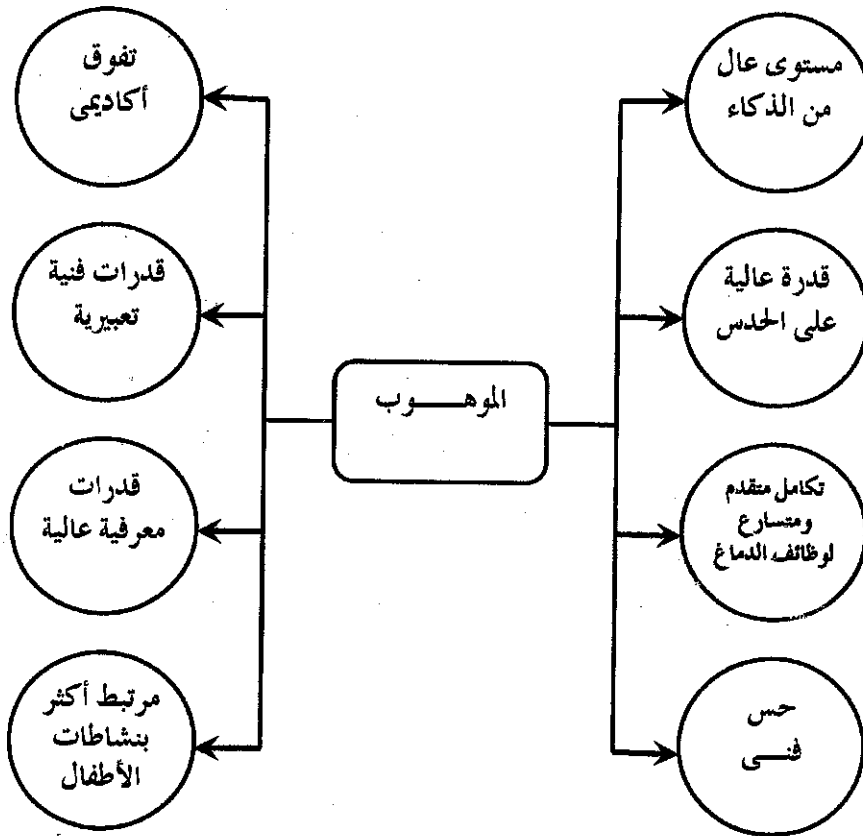
ويمكننا إظهار سمات الإبداع فى هذا الشكل :



٣- الموهوبية : Giftedness

هو مصطلح يطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عال وتكامل متقدم ومتسارع لو وظائف الدماغ ، وتظهر هذه المواقف المتقدمة في قدرات معرفية وتنفوق أكاديمي وقدرات قيادية وقدرات فنية تعبيرية وحس فني وقدرة على الخلدس ، وعادة يترتبط هذا المصطلح بنشاطات الأطفال على خلاف الإبداع الذي يرتبط أكثر بنشاطات الكبار.

* ومن هذا التعريف يمكننا تحديد سمات الموهوب في الشكل التالي :



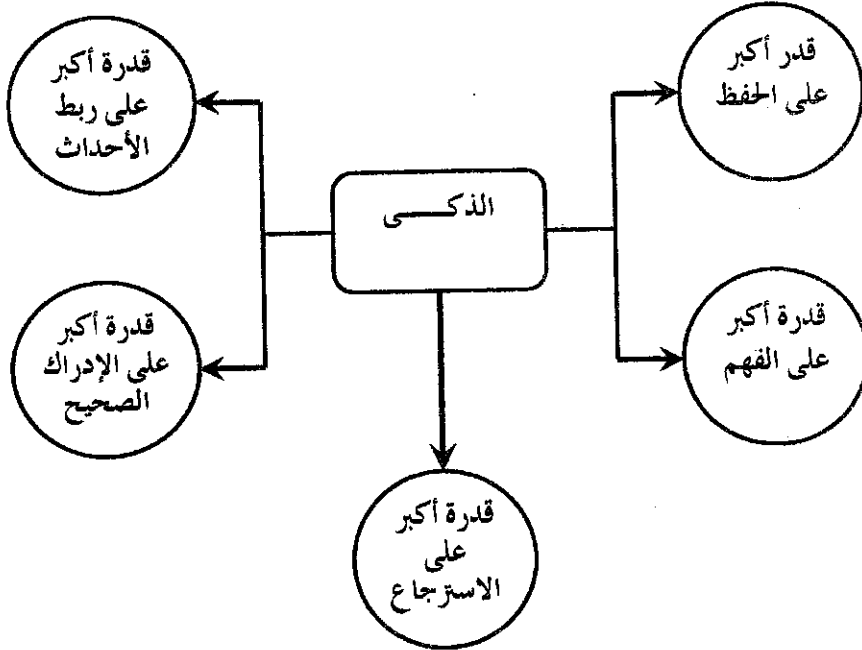
سمات الموهوب

٤ - الذكاء : Intelligence

يعرف الذكاء بأنه القدرة العقلية على ربط الأحداث التي تبدو للإنسان العادى أنها متناثرة ، بينما للذكى أنها مترابطة ذات علاقة ، وللذكاء عدة خصائص هي :

- أ - قدرة أكبر على تخزين المعلومات.
- ب - قدرة أكبر على الفهم.
- ج - قدرة أكبر على استرجاع المعلومات.
- د - قدرة أكبر على الإدراك الصحيح.
- هـ - قدرة أكبر على ربط الأشياء المتناثرة.

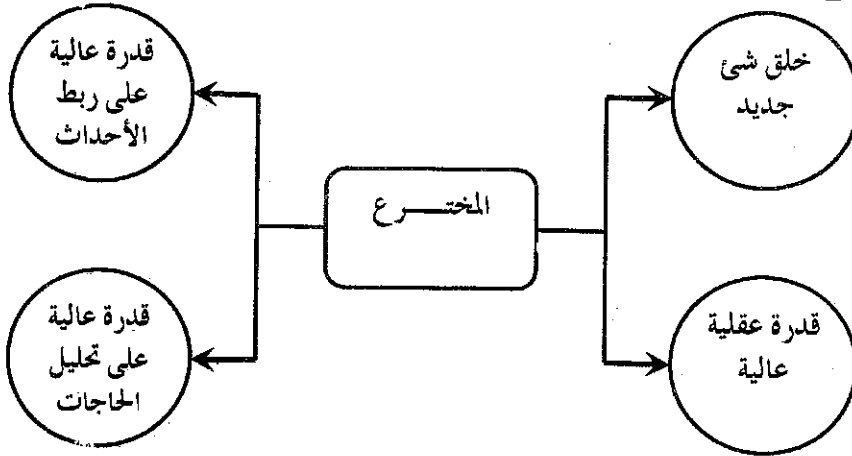
ومن هنا يمكننا إظهار سمات الذكى فى الشكل التالى :



٥- الاختراع : Invention

يقصد بالاختراع خلق شئ جديد لم يكن موجوداً من قبل ، وبالتالي فهو يعتبر جزءاً من الإبداع الذى سبق أن أوضحنا أنه يشتمل على فكرة جديدة أو استخلاق وظيفة جديدة لشيء قائم. ومن ثم فالاختراع يرتبط بالجزء الأول من الإبداع ، وهو خاص بالشيء الجديد غير الموجود من قبل ، ولكن يركز الاختراع على الشيء المبتكر أكثر من الفكرة الجديدة.

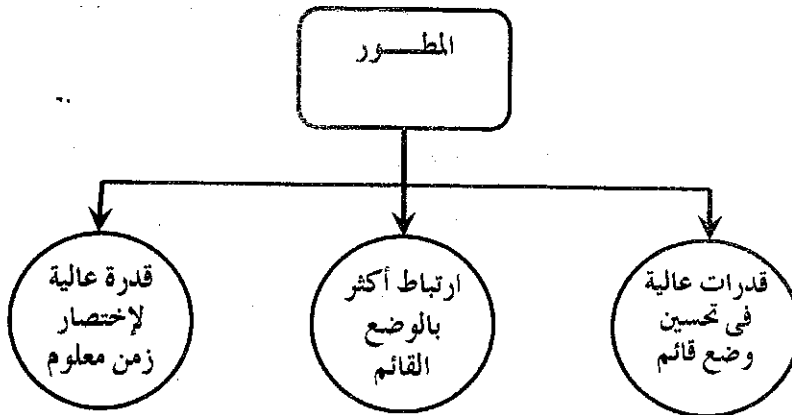
ومن هنا يمكننا تحديد سماع المخترع فيما يلي :



٦ - التطوير : Development

يقصد بالتطوير تحسين أداء وظيفة ما قائمة أو إختصار الزمن أو

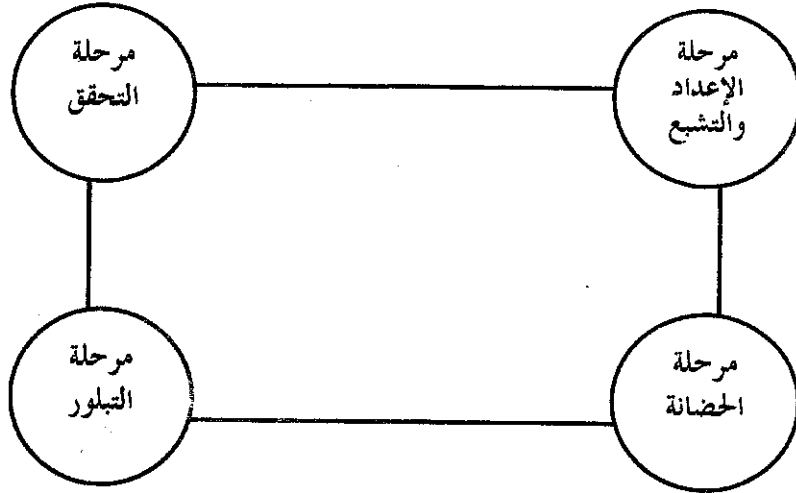
لأدائها ، ومن هنا فإن سمات المطور ما يلي :



رابعاً - مراحل عملية التفكير الإبتكارى :

لاشك أن منبع عملية التفكير الإبتكارى تأتى من العقل ، وما يصاحبه من عمليات ذهنية وأنشطة ، ولو نظرنا إلى تلك العملية من هذه الزاوية نجد أن هناك أربع مراحل أساسية تمر بها هذه العملية ، وتكون فى مجملها دائرة متكاملة الدوران ، بمعنى أن كل مرحلة تعتمد على نتائج المراحل الأخرى ، ويمكن تحديد هذه المراحل فيما يلى :

- ١- مرحلة الإعداد والتشبع.
 - ٢- مرحلة حضانة الفكرة (الحل).
 - ٣- مرحلة تبلور الفكرة (الحل).
 - ٤- مرحلة التحقق من صحة الفكرة (الحل).
- ويفضل إظهار هذه المراحل فى الشكل الدائرى التالى :



مراحل عملية التفكير الابتكاري

وسوف نشير إلى كل مرحلة من هذه المراحل من الإيجاز :

١- مرحلة الإعداد والتشيع :

وتبدأ عملية التفكير الابتكاري بمرحلة الإعداد ، والتي يتم فيها قيام العقل المدرك بتجميع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة (الإعداد) ، ثم يقوم هذا العقل بالتركيز والاستغراق في التفكير بدرجة عميقة تصل إلى مرحلة (التشيع) ، وبالتالي يصاب هذا العقل بالإجهاد وعدم

القدرة على مواصلة التفكير ، ومن ثم يلجأ إلى طلب المساعدة من العقل غير المدرك.

وخلال هذه المرحلة ، يسعى العقل المدرك إلى التعرف على كل المتغيرات المتعلقة بالمشكلة والتعايش معها ، وهذا يتطلب القيام بما يلي :

أ- تشخيص المشكلة :

ويقوم المبتكر في هذه الجزئية بإدراك ما لا يدركه غيره ورؤية ما لا يراه الآخرون ، مما يساعد على تشخيص المشكلة تشخيصاً دقيقاً.

ب- تجزئة المشكلة :

ويقوم المبتكر بعد عملية التشخيص إلى تفتيت وتجزئة المشكلة إلى نوعين من المكونات هما :

- مكونات مألوفة .

- مكونات غير مألوفة.

ويسعى المبتكر في التعامل مع المكونات المألوفة أولاً ، ثم يبذل مزيد من الجهد والمحاولات للتعامل مع المكونات غير المألوفة.

ج - إعادة صياغة المشكلة :

يسعى المبتكر نظراً للغموض والإبهام المحيط بالمشكلة إلى إعادة صياغتها بصورة تساعد على التوصل إلى الأبعاد الأساسية للمشكلة وجذورها الأصلية مما يساعد على إكتشاف أشياء لم تكن مرئية بالتحليل المبدئى السابق.

د - تجميع البيانات والمعلومات الجديدة المساعدة للوصول للحل :

بعد التحديد الدقيق للمشكلة ، يقوم المبتكر بتجميع البيانات والمعلومات المساعدة للوصول لحل المشكلة ، وذلك عن طريق استدعاء بعض المعلومات المخزنة فى الذاكرة عن مشاكل مماثلة أو مشابهة.

هـ - تحليل المعلومات واستخلاص علاقات جديدة :

يحاول المبتكر تحليل كافة المعلومات المتاحة (القديمة والجديدة) والربط بينها بهدف استخلاص علاقات جديدة مبتكرة تساعد على التوصل إلى بدائل جديدة للحل.

و - استخلاص بدائل للحل :

هنا يستخدم المبتكر الملكات والمهارات التى يمتلكها فى استخلاص عدة بدائل لحلول ، وتعتبر مهارات القدرة على التخيل والتصور والتوقع والمزج

- والربط من الأدوات الأساسية في هذا الشأن. ونحب أن ننوه إلى أن رغبة في الحصول على أفضل النتائج في هذه الجزية يجب التركيز على حقيقتين هما :
- استخلق أكبر قدرة من البدائل ، وإبعد عن تقييم البدائل مؤقتاً.
 - جودة البدائل تأتي من استخلاق أكبر قدر منها.

٢- مرحلة حضانة الفكرة :

تتم هذه المرحلة أساساً في العقل غير المدرك (العقل الباطن) ، حيث يكون المبتكر في حالة هدوء وسرحان بواسطة عقله المدرك ، حيث يتم استبعاد مؤقت للمشكلة ، بينما في الحقيقة أن العقل الباطن يكون في نشاط قوى ومركز على المشكلة للوصول إلى حل لها ، وذلك عن طريق تجريب كل المحاولات الممكنة من توليفات الأفكار المخترنة لديه. ومن الغريب أنه أثناء هذه المرحلة لا يشعر المبتكر بأنه في مرحلة تفكير مستمرة لأنه يتعامل معها بعقله الباطن ، وليس العقل المدرك ، ويشبه ذلك بالدجاجة التي تقوم بحضانة البيض في هدوء شديد ، فالظاهر للعين أن لا يوجد نشاط يؤدي ، بينما في الحقيقة أن هناك عملية خلق جبارة تتم ، ولكن غير مرئية. وهذا ما يحدث بالفعل في عقل المبتكر فيبدو أنه في حالة هدوء وسرحان ، بينما يقوم العقل الباطن بإحداث علاقات جديدة بين المعلومات المخترنة تمثل الحل المبتكر للمشكلة القائمة. وفي

نهاية هذه المرحلة يتوصل العقل المدرك فجأة وبدون مقدمات إلى حل سليم للمشكلة نتيجة العصف الشديد للعقل الباطن.

وفي هذه المرحلة نحب أن نشير إلى ما يلي :

أ - قد يشعر الشخص بنوع من الإحباط أثناء هذه المرحلة ، وهذا يعد نوعاً من الضمان أن الحل الذي سيتم التوصل إليه سيكون على درجة عالية من الجودة.

ب - يمكن تنشيط العقل الباطن أثناء هذه المرحلة بأسلوبين هما :

- اللجوء إلى النوم أو الاسترخاء كوسائل سلبية في إعاءة شحن وتجديد الطاقة الذهنية.

- اللجوء إلى إطالة الفترة الزمنية للتعاشي مع المشكلة ، أو تغيير محور التفكير (وخاصة عند الشعور بالإرهاق الذهني) عن المشكلة إلى ممارسة بعض الهويات لتقليل حالة الإرهاق الذهني أو التخلص منها.

٣- مرحلة تبلور الفكرة أو الحل

بعد انتهاء مرحلة حضارة الفكرة - عادة ما تكون هناك أفكار وحلول جديدة يحاول العقل المدرك تبلور هذه الفكرة والحلول وعادة ما تنتهي بالفشل

مثلاً يحاول شخص البحث عن مكان سلسلة المفاتيح. وبالرغم من تركيزه الشديدة محاولة معرفة مكانها إنما يفشل ويصاحب ذلك قلق وتوتر وعدم راحة ، ثم يحاول الشخص أن ينصرف عن ذلك كلية ، وينهمك في أعمال أخرى ولكن يظل عقله الباطن مشغولاً بالبحث عن مكان سلسلة المفاتيح ويشعر بالقلق والتوتر وعدم الراحة. لذلك وفي وقت لاحق وبدون مقدمات تحدث إشارة للمخ أو العقل المدرك (أثناء الإنهماك في أعمال أخرى) بمكان سلسلة المفاتيح، وهنا يتساءل الشخص كيف أنه لم يتذكر هذا المكان ، ولم ينتبه إليه بالرغم أن هذا المكان سهل الوصول إليه ومعتاد ، وهذا ما يحدث تماماً للعقل عندما تبلور الفكرة أو الحل ، وأحياناً يكون الحل المبتكر على درجة عالية من الجودة ، ومع ذلك فإنه يبدو لمن يراه أنه بسيط وسهل وكان في الإمكان الوصول إليه وهذا من سمات الحلول المبتكرة المتميزة مثلاً حدث مع مكان سلسلة المفاتيح.

٤- مرحلة التحقق من صحة الفكرة (الحل) :

تهدف هذه المرحلة إلى التحقق من مدى صحة الفكرة التي تم تبلورها في

المرحلة السابقة ، ويتم التحقق ذلك عن أسلوبين :

أ - أسلوب داخلي في عقل الشخص المبتكر ذاته.

- ب - أسلوب خارجى بين الشخص المبتكر والآخرين من زملاء ورؤساء وأقران.
- ولاشك أن التحقق من صحة الحل تأتى بعدما نكون تأكدنا من قيمة الحل بالتدليل والبرهنة من أهل الخبرة والرأى.
- ونشير إلى أنه فى عملية التحقق من صحة الفكرة يجب الإشارة إلى :
- اختيار التوقيت المناسب للتحقق من صحة الحل.
 - توقع كافة النتائج ، حيث أن عدم توقع بعضها قد يخفض ويقلل من فاعلية الحل أو الفكرة.

وأخيراً

نحب أن نشير إلى أن المراحل الأربع السابق ذكرها ذات طابع شخصى بمعنى صحيح هناك إتفاق عليها للوصول إلى حل مبتكر إلا أنه لا توجد وصفة موحدة ، وما يصلح مع بعض الأفراد قد لا يصلح مع البعض الآخر ، فالعملية شخصية إلى حد بعيد.

ما هى مجالات هذا الاستخدام ؟

ونحن نرى من وجهة نظرنا الخاصة ، أن هناك العديد من المجالات التى يمكن استخدام هذا النمط من التفكير فيها لتحقيق الفاعلية فى تحقيق النتائج ومن هذه المجالات ما يلى :

اولا - اتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكارى :

إن عملية إتخاذ القرارات هى جوهر الإدارة ، وأدائها بصورة رشيدة يساهم مساهمة فعالة فى تحقيق الإدارة لأهدافها بكفاءة وفاعلية. وبصفة عامة يمكننا التمييز بين ثلاث طرق للتفكير عند إتخاذ القرارات هى :

(١) طريقة التجربة والخطأ :

وتعتمد هذه الطريقة على تجربة أكثر من بديل إلى أن يتم التوصل إلى القرار المناسب. ولاشك أن هذه الطريقة تباعد تماماً عن الأسلوب العلمى لاتخاذ القرارات لأنها تبديد الموارد وتؤدى إلى إطالة الوقت وليس هناك ضمان للوصول إلى القرار المناسب.

(٢) طريقة التحليل المنطقى :

وتعتمد هذه الطريقة على إستخدام المنطق فى تحليل العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بالمشكلة بغرض الوصول على أستنتاجات معتمدين على الأستقراء أو القياس أو كليهما ، وفى هذه الطريقة يتم عادة تطبيق أسلوب محدد ومتعارف عليه للتحليل مع تعديل بعض الخطوات كى تتناسب مع المشكلة أو الموقف محل القرار.

ولكن هذا التحليل يصلح مع حل المشكلات واتخاذ القرارات الروتينية أو المتكررة ، ولكنه يظل عاجزاً أمام بعض المشكلات المعقدة وغير المتكررة فى الوصول على حل مناسب لها.

(٣) طريقة التحليل الإبتكارى :

وتعتمد هذه الطريقة على محاولة إيجاد وخلق علاقات جديدة بين متغيرات المشكلة ، تساهم فى الوصول إلى حل مبتكر للمشكلة بإستخدام أدوات متميزة خاصة به مثل القدرة على التخيل ، التوفيق بين الأشتات ، وتوليد العديد من البدائل إلخ.

- ويعتبر التفكير الابتكارى إتجاه فى التفكير أكثر منه مستوى فى التفكير ، فهناك إجماع بين العلماء على أن " القدرة على الابتكار " تختلف عن " الذكاء " إذ ليس شرطاً أن يكون الشخص المبدع ذو ذكاء خارق ، العكس صحيح أيضاً ، إلا أننا نرى أنه يجب أن يتوافر مستوى مرتفع من الذكاء للشخص المبتكر مما يزيد من قدرته على الابتكار وجودة هذا الابتكار.
- ويفيد التفكير الابتكارى فى مواجهة المشكلات غير المتكررة وغير العادية والمعقدة التى يصعب على التحليل المنطقى الوصول لحل مناسب لها.
- ويفيد التفكير الابتكارى فى مراحل إتخاذ القرارات على النحو التالى :
- إمكانية استخدام جلسات الإنطلاق الفكرى فى تصنيع القرارات بصورة مبتكرة ، حيث يتم توليد عدة حلول بديلة تساعد فى صناعة جيدة للقرار.
- ب - إمكانية استخدام أسلوب التوفيق بين الأشتات لأستقراء جيد لعلاقات جديدة غير مرئية وغير مألوفة من قبل فى الوصول إلى الحل الأنسب للمشكلة.

ج - تساهم المرونة الفكرية فى تعايش القرار مع الظروف والملايسات السائدة وعدم الوصول إلى قرار خيالى غير قابل للتطبيق.

د - يمكن التفكير الابتكارى المدير من التعامل مع متغيرات غير مألوفة للأنسان العادى (الذى يتعامل مع المديرات المألوفة والمعتادة) مما يساهم فى الوصول إلى حل لبعض المشكلات التى لا يصلح معها التحليل المنطقى المعتاد والمألوف.

هـ - تساهم الأصالة الفكرية المدير ذو التفكير الابتكارى ، من الوصول إلى الجوهر الأساسى للمشكلة وأقتراح الحل السليم لها والذى يمنع تولدها مرة أخرى ، فالتفكير الابتكارى يؤدى للعلاج الجذرى وليس الترميم والتسكين.

و - عدم تشابه المشكلات فى العصر الحديث ، جعل الأساليب التقليدية الروتينية فى أئخاذ القرارات غير صالحة ، ولا بد من النظرة الشاملة المتحررة ، وكسر القيود التى يفرضها على أنفسنا فى تفكيرنا ، أو التى يفرضها مجلس الإدارة على نفسه واللجوء إلى حلول جديدة لهذه المشكلات لا يوفرها إلا هذا النمط الابتكارى فى التفكير.

ثانيا - حل المشكلات باستخدام التفكير الابتكارى :

إن التفكير الابتكارى له عدة مزايا وأستخدامات فى مجال حل المشكلات كما يظهر فى النقاط التالية :

- ١- يساهم التفكير الابتكارى فى زيادة إحساس المدير بالمشكلة.
- ٢- يساهم التفكير الابتكارى فى تحديد أدق للمشكلة.
- ٣- يساهم التفكير الابتكارى فى توليد بدائل كثيرة تزيد من القدرة على حل المشكلة.
- ٤- يساهم التفكير الابتكارى فى التوصل إلى حلول غير تقليدية تحقق السبق والتقدم.
- ٥- يساهم التفكير الابتكارى فى مواجهة حالات عدم التأكد بزيادة استخلاق العلاقات غير المرئية وغير المألوفة.
- ٦- يساهم التفكير الابتكارى فى توفير وترشيد الموارد المستخدمة فى حل المشكلة وتقليل تكاليف المراجعة.
- ٧- يساهم التفكير الابتكارى فى تحليل أدق للمشكلة نتيجة توافر المعلومات الغزيرة واستخلاق العلاقات غير الموجودة بصورة مباشرة.

٨- يساهم التفكير الابتكارى فى الحلول الجذرية للمشكلات نتيجة أصالة الفكر ، وأستخدام أفضل للمهارات الفردية ، وتوفير بدائل للحلول الأصلية.

٩- يساهم التفكير الابتكارى فى أستشفاف المشكلات ومنع حدوثها.

ثالثاً - الرقابة باستخدام التفكير الإبتكارى :

إن التفكير الابتكارى له عدة استخدامات فى مجال الرقابة كما يظهر فى النقاط التالية :

- ١- يساهم التفكير الابتكارى فى نظم الرقابة غير المرتبة (بالاستشعار).
- ٢- يساهم التفكير الابتكارى فى فعالية الرقابة عن طريق اختلاق علاقات مستترّة بين متغيرات الأداء الفعلى "Synectics".
- ٣- يساهم التفكير الإبتكارى فى وضع معايير رقابية على درجة كبيرة من الدقة والتحديد والواقعية نظراً لتوافر طلاقة الفكر و روثته.
- ٤- يساهم التفكير الابتكارى فى التوصل إلى الأسباب الكامنة للانحرافات وأقتراح بدائل عديدة لمواجهتها وذلك إعتماًداً على مهارات الطلاقة الفكرية وغزارة الأفكار.

٥- يساهم التفكير الابتكارى فى التركيز على النقاط الإستراتيجية لفاعلية العملية الرقابية.

٦- يساهم التفكير الابتكارى فى توقع مشكلات ومعوقات تطبيق المعايير الرقابية قبل وقوعها عن طريق ملكة أستشفاف المشكلات مما يساعد على منع حدوث هذه المشكلات وتلك المعوقات أو على الأقل الاستعداد والأحتياط لحصر تفاقمها.

٧- يساهم التفكير الابتكارى فى الوصول للأسباب الحقيقية لعدم تطبيق المعايير الرقابية ، هل يرجع لعيوب فى وضع هذا المعايير؟ أم لقصور فى الأداء الفعلى؟ وذلك اعتماداً على متطلب أصالة التفكير.

أسئلة وتطبيقات الوحدة الثالثة
الأسلوب العلمى فى صناعة واتخاذ القرارات الإدارية

الاختبار الأول :

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (x) أمام العبارة الخاطئة

مما يلى :

العلامة	صياغة العبارة	رقم العبارة
	تعتبر عملية تحليل المشكلة أولى خطوات صناعة واتخاذ القرارات.	١
	عملية إتخاذ القرار تسبق عملية المفاضلة بين البدائل.	٢
	تعتبر شجرة القرارات وسيلة كمية لإتخاذ القرارات الإدارية.	٣
	أن التفكير الإبتكارى يعتبر وسيلة هامة فى تحديد المشكلة.	٤
	أن التفكير الإبتكارى يعتبر وسيلة هامة فى توليد البدائل.	٥
	إن تطبيق الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرارات فى الواقع العملى أمر هين وسهل.	٦

الاختبار الثانى :

تناول العبارات التالية بالتأييد أو المعارضة مع ذكر السبب :

رقم العبارة	صيغة العبارة	الرأى	السبب
١	تعتبر الخطوات العلمية فى صناعة واتخاذ القرارات الإدارية علمية مرتبة ومتسلسلة.		
٢	أن مرحلة توليد البدائل من أهم المراحل العلمية لاتخاذ القرارات.		
٣	إن للتفكير الابتكارى دور هام وخطير فى صناعة القرارات الإدارية.		
٤	إن تحديد المشكلة بالأسلوب الابتكارى أفضل من التحديد بالأسلوب التقليدى.		
٥	تعتبر عملية اتخاذ القرارات قلب عملية الإدارة.		
٦	أن شجرة القرارات تعتبر وسيلة هامة لخصر بدائل الحلول فقط.		

الاختبار الثالث :

أكمل العبارات التالية بما يحقق صحتها وسلامتها :

١- أن أول خطوة من خطوات الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرارات هى

.....

٢- تنحصر خطوة توليد بدائل الحلول بين خطوة

..... وخطوة

٣- أن عملية تعتبر آخر خطوات الأسلوب العلمى لاتخاذ القرارات.

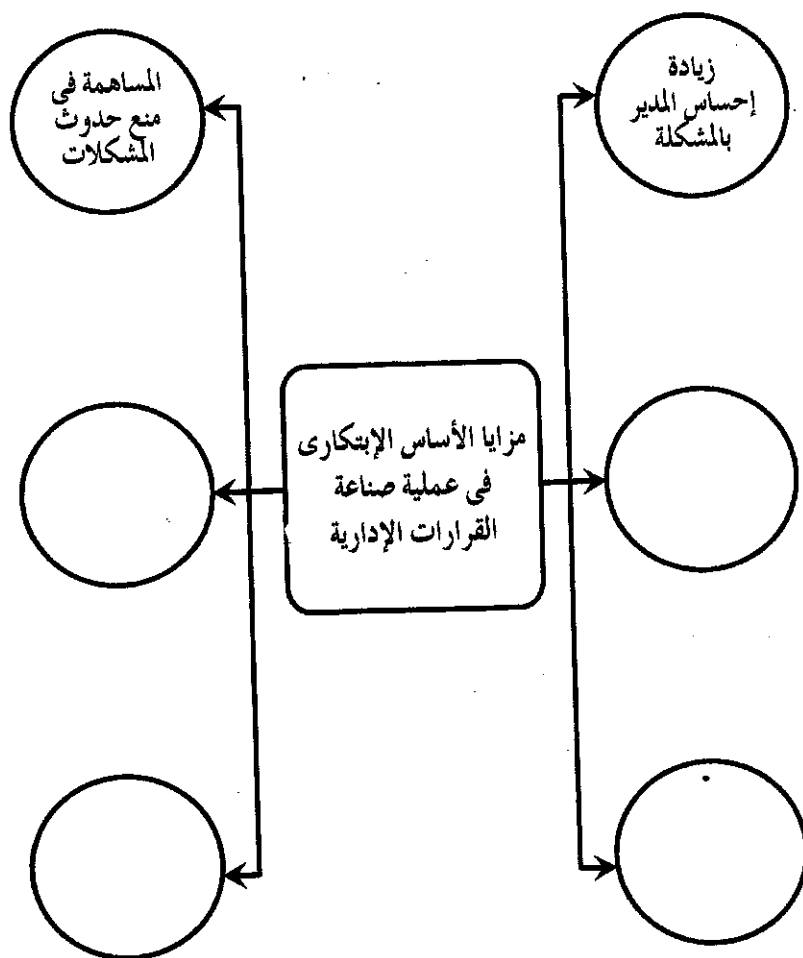
٤- إن أسلوب يساعد على توليد كافة البدائل لحل مشكلة معينة مع تحديد أفضل هذه البدائل.

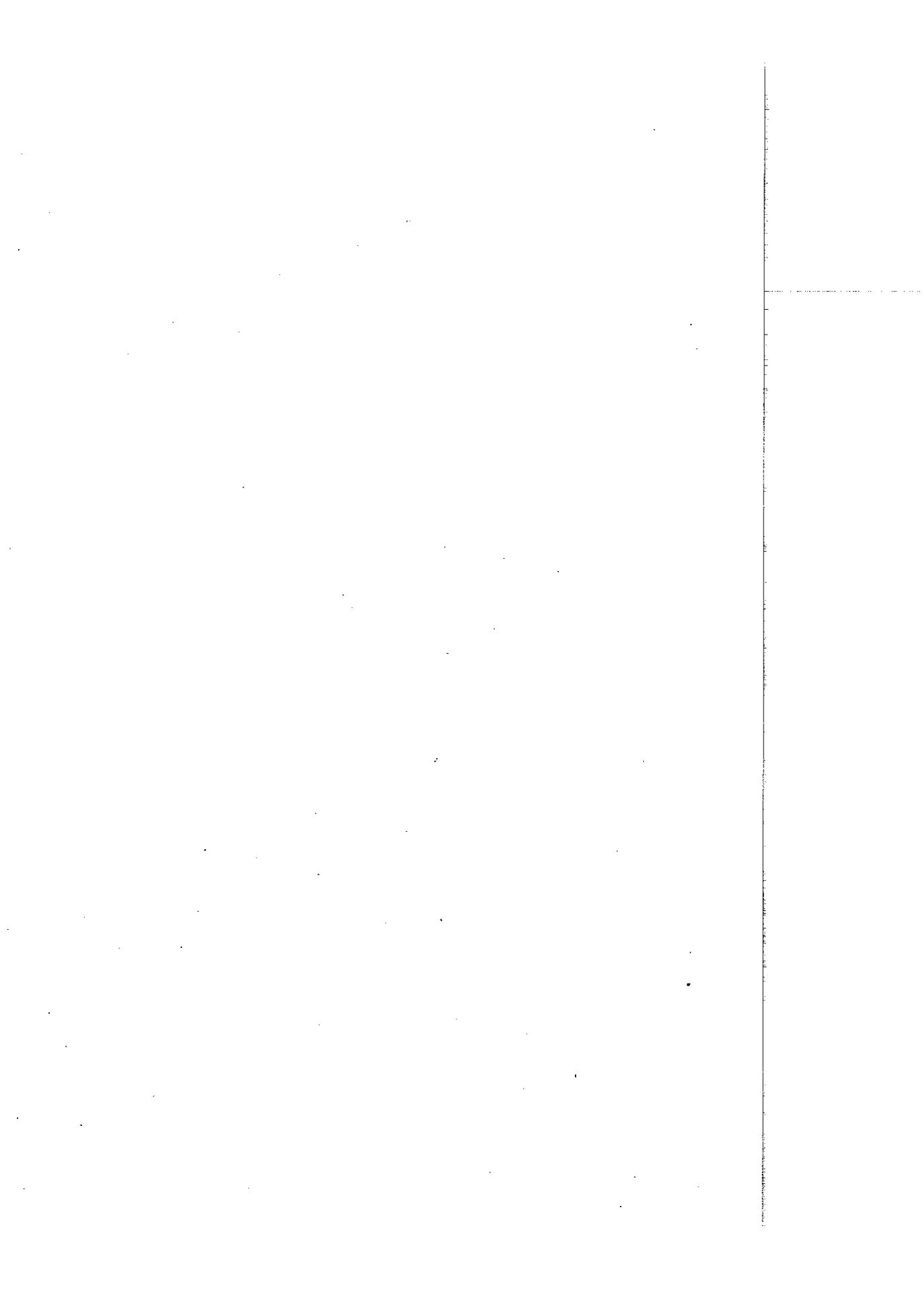
٥- تعدد مهارات تطبيق الأسلوب العلمى لاتخاذ القرارات ومنها مهارات و و

٦- أن التفكير يساعد على تحديد المشكلة تحديداً

٧- تعتبر عملية إتخاذ القرارات العملية الإدارية.

الاختبار الرابع : أكمل الشكل التالي :





الوحدة الرابعة

تحسين جودة القرار

أولا - أساليب تنمية القدرة على التفكير الابتكاري من خلال مجموعات العمل

ثانيا - جودة القرارات ومعوقات تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وسبل المواجهة

ثالثا - اختبارات وتمارين

أولا - أساليب تنمية القدرة على التفكير الإبتكارى

من خلال مجموعات العصف

تنتج معظم أساليب تنمية القدرات الإبتكارية إلى التدريب على توليد الأفكار وتقوم على خطط ومبادئ محددة لمواجهة أو حل مشكلات ذات طابع عملى (أو علمى أحياناً) كتصميم جهاز جديد ، أو إعلان مؤثر عن سلعة معينة أو أسلوب جديد لدخول أسواق جديدة. أو غير ذلك من المشكلات ، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التى تقوم عليها عملية الإبتكار وهى العمليات العقلية التى تشمل الإدراك ، والتخيل ، والتذكر ، والتفكير ... إلخ وإن لم يغفل بعض سمات أخرى فى الشخصية ، كالسمات المزاجية وغيرها. ومن أهم الأساليب وأكثرها الأساليب الآتية :

العصف الذهنى :

يعد العصف الذهنى وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفى وقت قصير ، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها ، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هى :

١- تأجيل تقييم الأفكار :

إذ يتم إرجاء التقييم لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

٢- عدم وضع قيود على التفكير :

فالفرد يجب أن يفكر بحرية ، وأن يندفع بخياله وأحلامه ، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير فوضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير .

٣- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار :

فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة .

٤- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها :

فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها .

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين ، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير متفتح الذهن ، وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة ، وأن يظهر اهتمامه بالإشتراك في تقدير الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين ويتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين ٦ - ١٦ شخصاً والعدد المثالي هو ١٢ شخصاً ، ويجب التغاضي عن هذا الشرط في المنظمات صغيرة الحجم على أساس أن هناك تعارف بين الجميع .

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في اجتماعات العصف الذهني اثنين أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث ،

وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زاوية جديدة ، كما لا يجوز السماح للمراقبين في الحضور ، ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع ، ويجب دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن يشغل المشاركون في مشاكلهم الخاصة.

ويطلب المدير من أحد المشاركين أن يكون مساعداً له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة على الحائط أمام الجميع. وعند انتهاء الاجتماع يشكر المدير المشاركين على مساهمتهم ، ويؤكد أنهم سوف يحاطون علماً بالأفكار التي تم اختيارهم ، ويدعو اثنين أو ثلاثة منهم لحضور اجتماع تقييم الأفكار. ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو يومين حتى يمكن جمع الأفكار ، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارهم. القائمة المعدة مسبقاً :

عرض أسبورن Osborn هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار ، وهو أسلوب يقوم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة مسبقاً ، والتي تتضمن مجموعة من البنود ، ويمثل كل بند منها نوع معين من التغيير أو التعديل للشئ

الوحدة الرابعة - تحسين جودة القرار

محل التفكير ، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير فى إجابات لها ، أو النظر فى إمكانية تطبيقها عملياً ، وبعبارة أخرى يستعين على الفرد الذى يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عديداً من الأسئلة حول المنتج مثلاً الذى يرغب فى تعديله أو تحسينه ، وهذه الأسئلة مثل :

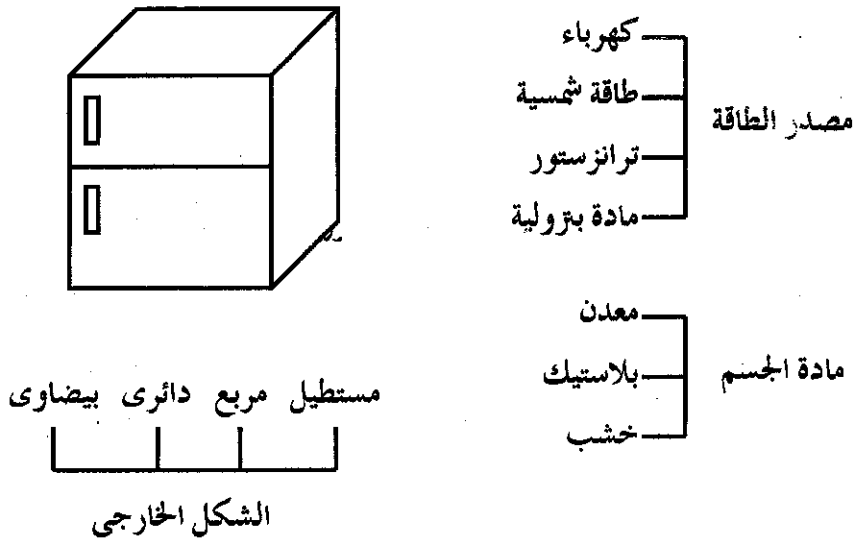
- هل يمكن استخدام المنتج فى أغراض أخرى ؟ وما هى ؟
- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته ؟ وما هى ؟
- هل يمكن تطوير المنتج حتى يناسب مجال جديد ؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالى ؟
- هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالى ؟
- هل يمكن إنقاص شئ من المنتج الحالى ؟
- هل يمكن استبدال عنصر بعنصر آخر فى المنتج ؟
- هل يمكن عكس أجزاء المنتج وقلبها رأساً على عقب ؟
- هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء فى المنتج ؟
- هل يمكن ضمن أجزاء فى المنتج إلى بعضها ودمجها لعمل تكوينات جديدة من المنتج ؟

التحليل المورفولوجى :

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد فى إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التى تدخل فى الشئ محل الدراسة أو الاهتمام.

ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أى مشكلة إلى أبعادها الهامة ، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية ، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من " التكوينات الفكرية " من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة ، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة ، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية. بل تكون مستحيلة التحقيق ، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله.

ويوضح الشكل التالى مثلاً لإستخدام التحليل الم. فولوجى ، فى محاولة افتراضية لتطوير ثلاثة لحفظ الأغذية ، وقد أعتبرت الأبعاد التالية أبعاداً هامة فى هذا المنتج.



التوفيق بين الاشتات:

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة ،
التي لا يبدو بينها وبين بعضها البعض صلة أو رابطة ما ، ويعتمد هذا الأسلوب
على أن العملية الابتكارية هي في الأصل عملية عقلة يمارسها الفرد في تحديد
وفهم المشكلة في بادئ الأمر ثم في وقف حل المشكلة بعد ذلك ، ويتضمن
عملية التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط ، أولهما
يسعى إلى جعل ما هو غريباً مألوفاً ، وثانيهما يستهدف جعل ما هو مألوفاً غريباً
(رؤية جديدة للعالم ، والناس والأفكار ، والمشاعر ، إلخ).

وتتلخص هذه الطريقة في قياس قائد المناقشة بعرض مشكلة معينة على
جماعة من الأفراد عرضاً وافياً ، ثم يحدد القائد المحور الرئيسى للمشكلة ويطلب
من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه ، وي طرح الأعضاء أفكارهم من خلال
استخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز ، بوصفها
حيلاً عملية تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة ، ويؤدي هذا
بدوره إلى بلوغ رؤية جديدة للمشكلة ويهيئ المناخ الضروري للنشاط
الابتكارى.

ويقوم القائد بعد ذلك بجمع الأفكار أثناء الجلسة ويبدأ فى تقييمها فى ضوء عدد من المعايير مثل جودة الأفكار وأصالتها ، ومدى مساهمتها فى حل المشكلة المطروحة للمناقشة ، ومدى إمكانية تنفيذها عملياً . وتستخدم هذه الطريقة فى بحث المشكلات المركبة والمعقدة التى تواجه الإدارة العليا .

أسلوب دلفى :

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق ، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب ، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء فى الموضوع أو الفكرة للتقييم ، يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها فى جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف فى آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض .

حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط ، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التى توصل إليها الخبراء الآخرين ويرسله إلى كل خبير ، ويسأله عما إذا كان ما زال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا ؟ وهل هناك تعديلاً أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا ... ؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة الثبات النسبي في الإجابات ، فيبدأ في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفاي إلى تحقيقها فيما يلي :

- أ - تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.
 - ب - الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.
 - ج - الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.
 - د - ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.
 - هـ - تعليم أفراد الجماعة المستجيبة ، كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.
- أسلوب المجموعة الاسمية :

يشبه أسلوب المجموعة الاسمية إلى حد كبير ، أسلوب دلفاي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في إتخاذ القرارات ، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في

البداية بواسطة علماء علم النفس الاجتماعى منذ ما يقرب من ثلاثة عقود مضت وعند عقد اجتماع لبحث مشكلة يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية :

- أ - يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة وفى صمت.
- ب - يقوم كل عضو فى دوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهى كل الأعضاء من عرض أفكارهم.
- ج - تأخذ الجماعة بعد ذلك فى مناقشة الأفكار المطروحة ، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتهذيبها وتطويرها.
- د - يقوم كل عضو منفرداً بترتيب الأفكار ، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار ، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التى تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين ، والفرق الرئيسى بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفاى ، أن أعضاء الجماعة فى هذا الأسلوب يتقابلون وجهاً لوجه مع بعضهم البعض ، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم ، ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن

الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفاي.

ويبقى بعد ذلك مجموعة أخرى من الأساليب التي تنشط التفكير الابتكاري ، لكنها أقل ذيوغاً وشهرة مما تعرضنا له من قبل ، وإن لم تكن أقل أهمية منها ، وهي تقوم على نفس الأسس غالباً ، وتسعى إلى تحقيق نفس الأهداف ، حتى مع التسليم باختلافها عنها في طبيعة المجال الذي تخدم أغراضه والطبيعة الخاصة التي يمكن معالجتها بها أحياناً.

ومن هذه الأساليب ، أسلوب اختلاف المواقف وهو يقوم على فرض العلاقات بين شيئين أو أكثر لهما أى صلة ببعضهما ، ويستخدم عادة كنقطة بدء في توليد الأفكار وأن هناك أيضاً صندوق المقترحات الذي تتعرف المنظمة من خلاله على أفكار ومقترحات العاملين فيها والجلسات والاجتماعات الدورية مع الرؤوسين إلخ.

ثانياً - جودة القرارات ومعوقات تطبيق الأسلوب العلمى

فى اتخاذ القرارات وسبل المواجهة

طالما أن القرارات تعتبر قلب الإدارة لأهميتها البالغة وتأثيرها الفعال فى تحقيق الأهداف من عدمه ، كان لزاماً على المديرين تحديد جودة معينة لهذه القرارات ومعايير محددة لقياسها رغبة فى الوصول إلى أفضل مستوى ممكن بالمنظمة.

وباستعراض النقاط والمفاهيم التى تناولناها يمكننا أن نقرر أن هناك عدة عوامل تتحكم فى مستوى جودة القرارات التى تتخذ فى منظمة ما ، سواء كانت هذه العوامل متعلقة بمن هم صناع هذا القرار ، أو بمتخذ القرار نفسه ، أو بالإمكانات والأدوات المتاحة لديه ، أو بالتنظيم القائم إلخ.

هناك عدة عوامل تؤثر فى جودة القرارات التى يتخذها المدبرون يمكن تقسيم تلك العوامل إلى :

(١) جودة البيانات والمعلومات المستخدمة فى مراحل تعريف المشكلة وتوليد البدائل وتقييمها.

(٢) جودة عملية تقييم البدائل ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية لكل بديل متاح.

(٣) جودة عملية المتابعة ووضع البديل المختار موضع التنفيذ من حيث تخصيص الموارد اللازمة من مال وجهد وقت ومهارات.

معايير الحكم على جودة القرارات :

١- معيار الكفاية أن يكون القرار كافياً لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

٢- معيار الكفاءة ويمكن النظر إلى هذا المعيار من زاويتين الأولى أن عمليات اتخاذ القرار تكون بأقل تكلفة ممكنة أما الأخرى بأن القرار يصل إلى الهدف المرجو بأقل تكاليف ممكنة.

٣- معيار المرونة أى القابلية للتغيير أو التعديل أو التكليف مع أية مستجدات أو تعديلات.

٤- معيار الواقعية بمعنى قابلية القرار أن ينفذ فى حلال لا يجرى ويتناسب مع ما هو سائد من إمكانيات ومعتقدات وثقافة المنظمة أو المجتمع المحيط.

القرار الرشيد :

أى تحقيق الأهداف المرغوبة أو المطلوبة منه الحالات التى يكون فيها

القرار فعالاً (يؤدى الفرض منه) :

- (١) توافر المعلومات التي تلزم لتوليد البدائل وتقييمها.
- (٢) توافر الوقت المتاح لكل مرحلة أو خطوة من خطوات اتخاذ القرار الرشيد.

(٣) تعدد البدائل.

(٤) وجود وتوافر مناخ تنظيمي وبيئة مشجعة وديمقراطية.

متى يكون قرارك رشيداً :

عندما تكون :

- ١- معلوماتك : متوفرة بالقدر الكافي والنوع المطلوب في الوقت المناسب.
- ٢- عقلك : يتهج نهجاً علمياً موضوعياً وغير متميزاً.
- ٣- حواسك : صحيحة تدرك الأشياء السليمة وتهمل غير الضروري.
- ٤- الآخرون : جماعة عمل متماسكة متحدة الأهداف ولا تقارص ضغوط.
- ٥- القيود : عند حدها الأدنى.
- ٦- المخاطرة : عند حدها الأدنى.
- ٧- الوقت المتاح : كاف لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها واتخاذ قرار هادئ.

٨- بدائل القرار : متعددة ... جيدة ... حرية الاختيار كبيرة.

٩- الخدمات الاستشارية : متوفرة بالقدر والنوع المناسب.

١٠- المناخ التنظيمي : صحى ، ديمقراطى ، لا يتصلد الأخطاء ، يكافئ القرار الجيد.

١١- البيئة : مشجعة وتعطى فرص طيبة لنجاح القرار.

القرار الرشيد :

يجب أن نعلم أن إتخاذ القرارات هو العمود الفقرى والركيزة الأساسية للعملية الإدارية كلها ، ولكن من وجهة نظر أخرى يمكن أن يكون القرار هو السبب الأساسى المعول الأول فى فشل هذه العملية إذا تمت صناعته بصورة غير سليمة أو إتخاذه بنمط غير علمى. إذن يجب على المديرين أن يتخذوا قرارات فعالة ناجحة تساهم بالجزء الأكبر فى إتمام العملية الإدارية ونجاحها فى تحقيق الأهداف المرغوبة.

والسؤال الذى يطرح نفسه هو : ما هو القرار الرشيد ؟

ويمكننا أن نحدد سمات او خصائص هذا النوع من القرارات بما يلى :

(١) القرار الرشيد يتطلب إتباع الأسلوب العلمي :

بمعنى أن صناعة مثل هذه القرارات تتطلب إتباع الخطوات العلمية -
التي سبق إيضاها ... في إتخاذها وليس مجرد إعتماده على الخبرة والمشاهدات
الذاتية.

(٢) القرار الرشيد يتطلب المنهجية العلمية فى التحليل :

بمعنى أن يكون متخذ مثل هذه القرارات قادراً على التمييز بين
المشكلات وقادراً على إستخراج المشكلة الرئيسية وكيفية تحليلها علمياً بمنهج
مرتب للوصول إلى أسبابها الجذرية بأسرع وقت وأقل جهد ، بما يؤهل للتعرف
على البديل الفعال للعلاج وبأقل تكاليف ممكنة.

(٣) القرار الرشيد يتطلب منظمة فعالة ومدير فعال :

ليكن معلوماً لدينا أن القرار الرشيد وليد مدير فعال Effective
Manager ، والمدير الفعال وليد منظمة فعالة Effective Enterprise ، فلا
يمكن للمدير العادى أن يصل لقدر من الخبرة والعلم والقدرة على إتخاذ قرار
فعال ، فكيف لهذا المدير العادى أن يحقق أكبر فائدة ممكنة من وقته وجهده
مستغلاً كافة الإمكانيات - المادية والبشرية - التى فى حوزته للوصول إلى أفضل
النتائج.

(٤) القرار الرشيد له تأثيرات إستراتيجية :

إن القرار الرشيد له تأثيرات إستراتيجية جوهرية مؤثرة ، ليست فقط على القسم المختص أو الإدارة المعنية إنما على المنظمة ككل. ولذلك يتطلب مستوى من التفكير العقلانى والفهم الفكرى على درجة كبيرة ، ويتعلق بموضوعات هامة وعامة عالية المستوى.

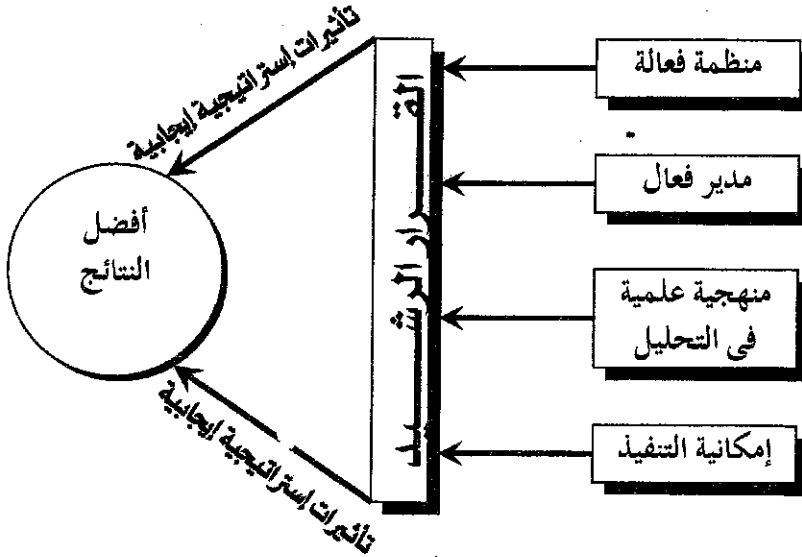
(٥) القرار الرشيد يدخل فى طياته إمكانية التنفيذ :

بمعنى أن القرار الرشيد هو قرار يؤخذ فى تكوينه وصناعته إمكانية تنفيذه بحيث يكون مترجم فى شكل خطة عمل حيث تمت مشاركة كل الأطراف المعنية فى صناعته وبالتالي فهو ليس قرار مطلوب إقناع العاملين به لتنفيذه.

(٦) القرار الرشيد يحقق أفضل النتائج الإيجابية :

سبق أن بينا أن مثل هذه القرارات لها تأثيرات إستراتيجية ، والمقصود هنا تأثيرات إيجابية أى فى صالح المنظمة والإرتقاء بمستواها بما يحقق أفضل النتائج الممكنة ويصل بها إلى أفضل مستوى ممكن.

ويمكن بيان الخصائص السابقة للقرار الرشيد فى الشكل التالى :



شكل يوضح خصائص القرار الرشيد

خصائص القرار:

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| (١) البساطة. | (٢) الأcnاع والقبول. |
| (٣) الإنسيابية. | (٤) إمكانية الإبلاغ. |
| (٥) إمكانية التنفيذ. | (٦) الدقة والوضوح. |
| (٧) إمكانية المتابعة. | (٨) مناسبة التوقيت. |
| (٩) التوافق. | (١٠) الكفاءة. |
| (١١) السلامة الفنية. | (١٢) أدنى مخاطر. |

خصائص القرار الرشيد:

القرار السيئ	القرار الرشيد
• يتخذ في لحظة غضب. • يتجاهل التزامك نحو الآخرين. • يتجنب المشكلة الحقيقية. • ينطلق من آميات ويفعل الوضع الحقيقي. • يتجاهل مواقف مواجهة مقاومة الآخرين. • يسلك بك الطريق السهل بدلاً من الطريق الصحيح. • يعميك عن البدائل الحاسمة والضرورية. • يتم بدون تخطيط. • يتأخر كثيراً أو يتخذ على عجل. • لا يحقق الإحتياجات والأهداف. • يقودك إلى وضع أسوأ مما أنت فيه.	• يزيد إهتمامك بالمعلومات. • يعكس قيمك الشخصية. • يقربك إلى أهدافك. • يلبي إحتياجاتك الأساسية. • يساعدك على استثمار وقتك جيداً. • يساعدك على تخطي العقبات. • يعوضك عن جهودك المبذولة. • يقربك من المتفهمين لأهدافك. • يشككك إليه بقوة لتتفاعل معه بإخلاص. • يجعلك تواجه المشكلة بصراحة وقوة وحسم. • يجعلك أكثر إستقراراً وقدرة على الخدس. • يقودك إلى أفضل البدائل الممكنة.

القرار الرشيد	القرار السيئ
• يجعلك واقعياً ومتفهماً. • يساعدك على إدارة قدراتكم الشخصية.	• ينتج عنه تحيز. • يجعلك تندم على الفرص الضائعة.

القيود على متخذ القرار :

- (١) القيود القانونية.
- (٢) القيم والأعراف الاجتماعية.
- (٣) السياسات والقواعد الرسمية.
- (٤) القيم غير الرسمية.
- (٥) القيود القانونية.
- (٦) القيم والأعراف الاجتماعية.
- (٧) السياسات والقواعد الرسمية.
- (٨) القيم غير الرسمية.

إرشادات لصنع القرار الرشيد :

الدراسات السابقة كلها تنصب على أدوات وأساليب اتخاذ القرارات والتي دائماً تتبع التحليل الكمي فى اتخاذ القرار. بكلام آخر النظر إلى عملية اتخاذ القرار نظرة عالية ولكن لم يكن هناك الكثير من الدراسات التي ترشد الأفراد لفهم فن اتخاذ القرار.

الاعتبارات التالية يمكن أن تساعد على فهم فن اتخاذ القرار :

(١) استخدام معلومات المتاحة بكفاءة :

- نظام معلومات فعال.
- تحتاج بيانات وقدرات ومهارات تحليلية لقياس أى تقدم.
- أختار فقط المعلومات المرتبطة والمختصرة فى حدود الوقت متاح لاتخاذ القرار.
- لازال العنصر الإنسانى يدخل فى كثير من مراحل اتخاذ القرارات.

(٢) ركز على خلق نظم جديدة فى اتخاذ القرار على جميع المديرين أيضاً كان

مستواهم الإدارى أن يخلقوا النظم وليس فقط العمل بداخلها. مثل

"دوائر الجودة" والتي يتم اتخاذ القرارات من خلالها بدون مستندات أو أعمال كتابية ومكتبية معقدة.

هذا النظام الجديد يجعل من عملية اتخاذ القرار وتحسين عملية الاتصالات بين العاملين.

(٣) ركز على نظم اتخاذ القرارات الجماعية :

- حيث يتم جمع معلومات أكثر من الفرد الواحد.
- حيث يتم طرح العديد من الآراء المتنوعة والمختلفة حول المشكلة موضوع البحث أو المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.
- ضمان التزام الأفراد بتنفيذ القرار بناء على مشاركتهم في اتخاذه.
- من الضروري أن تأخذ في الاعتبار احتمالات نشأة الصراع بين أفراد الجماعة والذي قد ينتج من اختلاف الإدراك والقدرات بينهم.

(٤) الاتصال الفعال :

- القرارات يجب أن تكون واضحة ومفهوم للمنفذين والمقيمين على حد سواء. ولا يتصور أن هناك قراراً لا يمكن إيصاله لمعينهم الأمر.

- قرارات.

- تفسيرات القرارات.

- تغييرات.

- أداء.

- كلها تحتاج إلى اتصال فعال.

(٥) التفويض الواقعي الفعال : لا يمكن للمديرين تحقيق فعالية اتخاذ القرارات

وقبولها من جانب الآخرين إذا كانت تتخذ من جانب شخص واحداً

ووحدة إدارية واحدة.

لن يكون هناك اتصال أو مشاركة أو قبول.

معوقات تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وسبل المواجهة :

لاشك أن الأسلوب العلمي المتبع في عملية صناعة القرارات (السابق

ذكره) يعترضه بعض المعوقات عند التطبيق في الواقع العملي. وترجع المعوقات

بلاشك إلى أربعة محاور هي :

(١) المنفذون.

(٢) البيئة.

(٣) المنظمة.

(٤) صنّاع القرار.

وسوف نستعرض بعض هذه المعوقات بشئ من الإيجاز :

أولاً - معوقات في تنفيذ القرارات :

قد ترجع معوقات تطبيق الأسلوب العدلي في اتخاذ القرارات إلى

القائمين بالتنفيذ ومن هذه المعوقات ما يلي :

(١) معوقات إدراكية :

ويقصد بها الإدراك الخاطئ من قبل المنفذين للمشكلة محل الدراسة

وبالتالى عدم وضوح الهدف أو الدور الواجب القيام به وضوحاً تاماً.

(٢) معوقات نفسية :

ويقصد بها تأثير الحالة النفسية السيئة للمنفذين (مهما كانت الأسلوب

المؤدية لهذه الحالة) على أسلوب تنفيذهم وبالتالي ضعف وقصور عملية التطبيق.

(٣) معوقات مهارة :

ويقصد بها أفتقار أو ضعف المهارات التنفيذية عند المنفذين مما يؤدى إلى

ضعف مستوى التنفيذ وإنحرافه عن المستوى المطلوب.

ثانيا - معوقات بيئية :

قد ترجع معوقات تطبيق الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات إلى البيئة ،
ومن هذه المعوقات ما يلى :

(١) معوقات قانونية :

ويقصد بها وقوف اللوائح والقوانين ضد تطبيق الأسلوب العلمى كمثالاً
قانون منع الاستيراد من صنف معين أو خاماة معينة يتطلبها التطبيق ، أو منع البناء
فى أماكن معينة (المناطق العسكرية - أو قرب المطارات) إلخ.

(٢) معوقات معلوماتية :

ويقصد بها عدم توافر المعلومات اللازمة عن موقف معين أو صناعة معينة
أو قلتها ، أو توافرها وعدم إعطائها بحجة السرية مما يؤثر سلباً على مستوى
تطبيق الأسلوب العلمى.

(٣) معوقات عشوائية :

ويقصد بها حدوث تغيرات بيئية عشوائية (ليس لها سماتية معينة يمكن
التنبؤ بحدوثها مثل الزلازل والسيول وقطع العلاقات مع دول معينة ... إلخ)

تخالف ما توقعه صناع القرار ، الأمر الذى يؤدي إلى حدوث إنحرافات فى التوقعات وبالتالي إنحراف مستوى التنفيذ للقرار .

ثالثا - معوقات تنظيمية :

ويقصد بها المعوقات التى تحدث بسبب المنظمة ذاتها (سواء لظروفها أو إمكانياتها أو أنماط السلوك التنظيمى بداخلها) ، ومن هذه المعوقات :

(١) معوقات سلوكية :

ويقصد بها المعوقات التى تحدث من السلوك التنظيمى بالمنظمة مثل تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وبالتالى ترجيح بديل معين أقل أفضلية ، أو الفلسفة المهنية على قادة المنظمة كالحذر الشديد والتردد ... إلخ كل هذه المعوقات تساهم فى ضعف عملية التطبيق .

(٢) معوقات مالية :

ويقصد بها قصور الإمكانيات والتسهيلات والمعدات والأجهزة اللازمة للتطبيق وبالتالى تقليل القدرة على التنفيذ السليم الكامل .

(٣) معوقات تنسيقية :

ويقصد بها غياب التنسيق (أو قصوره) بين الإدارات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة والذى يتطلبه التطبيق العلمى السليم للقرارات .

(٤) معوقات مناخية :

ويقصد بها غياب أو قصور المناخ الملائم لعملية التطبيق ، والمؤثر على قدرات المنفذين على هذا التطبيق مثل التهوية ، الإضاءة ، الحوافز والمكافآت إلخ.

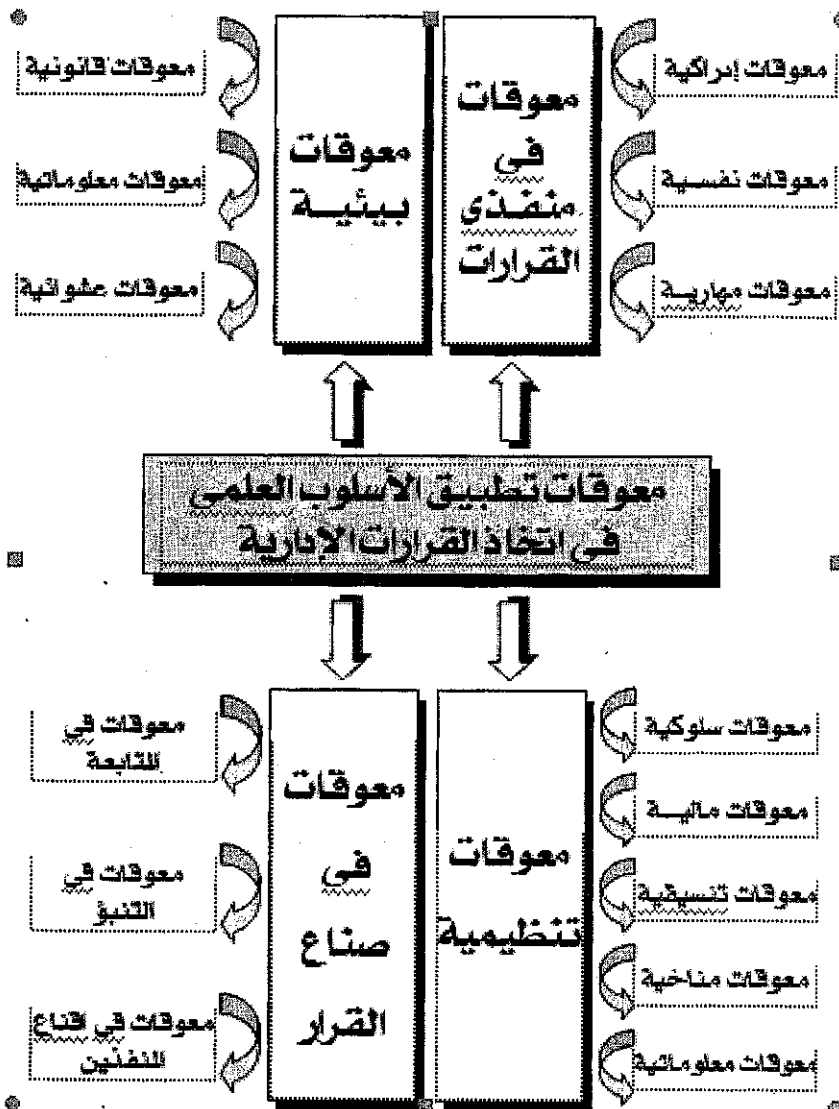
(٥) معوقات معلوماتية :

ويقصد بها قصور أو غياب المعلومات اللازمة لتطبيق الأسلوب العلمى تطبيقاً سليماً مثل كمية الموارد - نوعية الموارد - الطاقة المتاحة - كمية المخزون وأنواعه ... إلخ.

رابعا - معوقات فى صنع القرار :

ويقصد بها تلك المعوقات التى توجد فى صنع القرار (بالرغم من وضع الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرار وضعاً سليماً) ومن هذه المعوقات ضعف متابعة التنفيذ ، قصور أسلوب التنبؤ بالأحداث المستقبلية ، ضعف عملية أقناع المنفذين بالمشكلة وخطورتها إلخ.

وأخيراً يمكن إجمال هذه المعوقات فى الشكل الإيضاحى التالى :



ولكن بالرغم من هذه المعوقات إلا أن هناك سبلاً للمواجهة يمكن إجمالها فيما يلي :

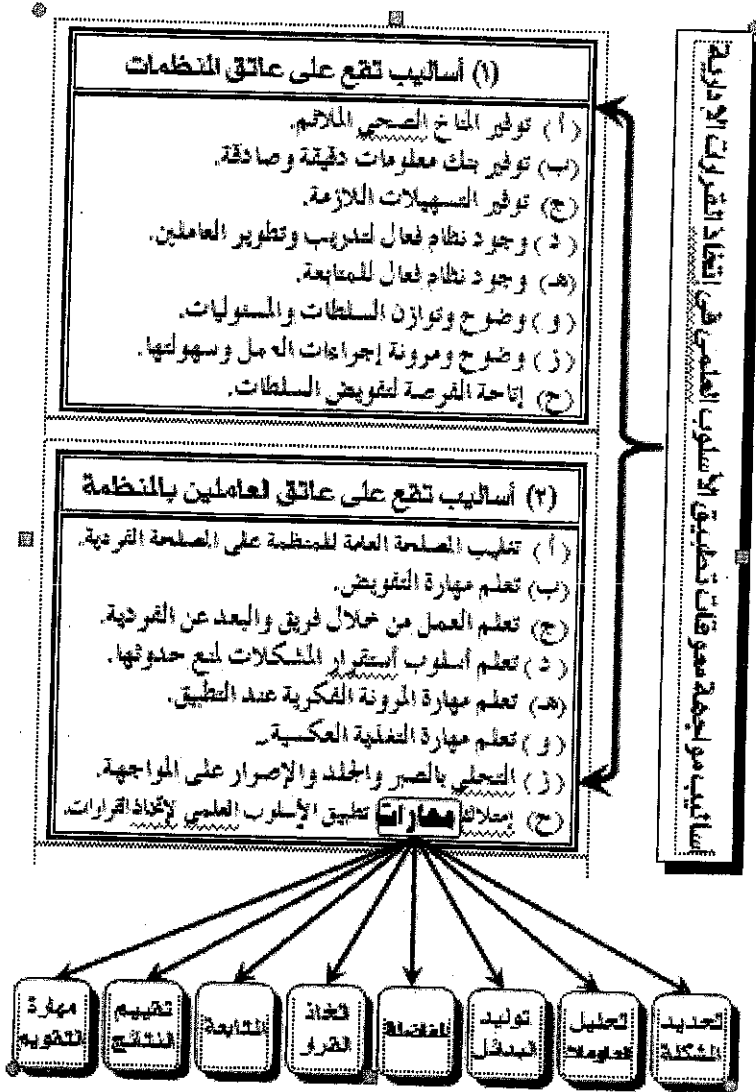
أولاً - أساليب للمواجهة تقع على عاتق المنظمات :

- ١- توفير المناخ الصحي للملائم.
- ٢- توفير بنك معلومات دقيقة وصادقة.
- ٣- توفير التسهيلات اللازمة.
- ٤- وجود نظام فعال لتدريب وتطوير العاملين.
- ٥- وجود نظام فعال للمتابعة على التنفيذ.
- ٦- وضوح وتوازن السلطات والمسئوليات.
- ٧- وضوح إجراءات العمل ومرونتها.
- ٨- إتاحة الفرصة لتفويض السلطات.

ثانياً - أساليب للمواجهة تقع على عاتق العاملين بالمنظمة :

- ١ - إمتلاك مهارات تطبيق الأسلوب العلمى لصناعة القرارات مثل :
 - أ - مهارة التحديد الدقيق للمشكلة.
 - ب - مهارة جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.

- ج - مهارة توليد بدائل الحلول.
 - د - مهارة المفاضلة بين البدائل واختيار الأفضل.
 - هـ - مهارة إتخاذ القرار.
 - و - مهارة متابعة تنفيذ القرار.
 - ز - مهارة تقييم النتائج.
 - ى - مهارة تقويم الأداء.
- ٢- تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الفردية.
- ٣- تعلم مهارة التفويض.
- ٤- تعلم العمل من خلال فريق والبعد عن الفردية.
- ٥- تعلم أسلوب استقرار المشكلات كمحاولة لمنع الحدوث.
- ٦- تعلم مهارة المرونة الفكرية عند التطبيق.
- ٧- تعلم مهارة التغذية العكسية "Feedback".
- ٨- التحلى بالصبر والجلد والإصرار على المواجهة.
- يمكن بيان أساليب مواجهة معوقات تطبيق الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات فى الشكل التالى :



أسئلة وتطبيقات الوحدة الرابعة تحسين جودة القرار

الاختبار الأول :

ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (x) أمام العبارة الخاطئة

كما يلي :

العلامة	صيغة العبارة	رقم العبارة
	يتعرض تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات إلى أربع معوقات.	١
	تعتبر المعوقات العقلية من أهم معوقات تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.	٢
	بالرغم من وجود معوقات للتطبيق أمام الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات إلا أن هناك وسائل للمواجهة.	٣
	تنقسم أساليب مواجهة معوقات التطبيق أمام الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات إلى أساليب تقع على عاتق المنظمات وعلى عاتق العاملين بها.	٤

الاختبار الثاني :

تناول العبارات التالية بالتأييد أو المعارضة مع ذكر السبب :

رقم العبارة	صياغة العبارة	الرأى	السبب
١	ترجع معوقات تطبيق الأسلوب العلمى لإتخاذ القرارات إلى أربع محاور.		
٢	تتعرض عملية تطبيق الأسلوب العلمى لإتخاذ القرارات إلى عدة معوقات.		
٣	ترجع معوقات تطبيق الأسلوب العلمى لإتخاذ القرارات إلى أربع محاور.		
٤	تقع مسئولية مواجهة معوقات تطبيق الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرارات على عاتق إدارة المنظمة فقط.		
٥	إن العاملين بالمنظمة لهم دور فعال فى مواجهة معوقات التطبيق أمام الأسلوب العلمى لإتخاذ القرارات.		
٦	تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم معوقات تطبيق الأسلوب العلمى لإتخاذ القرارات.		

الاختبار الثالث :

أكمل العبارات التالية بما يحقق صحتها وسلامتها :

١- من معوقات تطبيق الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات المعوقات.....
والمعوقات..... والمعوقات.....

٢- ترجع معوقات تطبيق الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات إلى
محاور تنحصر في :

أ -

ب -

ج - المنظمة.

د - صناع القرار.

٣- تقع مسئولية مواجهة معوقات التطبيق أمام الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات
على و

٤- ما هي شروط نجاح أسلوب العصف الذهني؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٥- قارن بين التحليل المورفولوجي وأسلوب دلفاي.

.....

.....

.....

.....

.....

٦- أذكر خطوات أسلوب المجموعة الاسمية.

٧- ما هي العوامل اللازمة لتحقيق الفعالية في مجموعات العصف الذهني؟

٨- أذكر الخطوات العملية في استخدام أسلوب دلفى في اتخاذ القرارات الجماعية.

.....

.....

.....

.....

.....

٩- أذكر خمساً عن خصائص الأسلوب الرشيد في اتخاذ القرارات.

.....

.....

.....

.....

.....

١٠ - أذكر العوامل المؤثرة في جودة القرار.

.....

.....

.....

.....

.....

١١ - أذكر بعضاً من خصائص القرار الرشيد.

.....

.....

.....

.....

.....

١٢- أذكر ستة من معوقات اتخاذ القرارات.

.....

.....

.....

.....

.....

١٣- كيف يكون كل من الإتصال الفعال وإتباع الأسلوب الجماعي من أهم مقومات تحقيق القرار الرشيد.

.....

.....

.....

.....

.....

١٤ - فرق بين القرار الرشيد والقرار السيئ.

.....

.....

.....

.....

.....

١٥ - فرق بين المعوقات الخاصة بمنفذ القرارات والمعوقات الخاصة بالمنظمة.

.....

.....

.....

.....

.....

الوحدة الرابعة - تحسين جودة القرار

١٦- أذكر خمساً من سبل مواجهة المعوقات التي تقع على عاتق العاملين بالمنظمة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....