

التميز في اتخاذ القرارات



المحاضرة الأولى



- حياتنا هي مجموعة من القرارات، والإنسان الناجح يتعلم من أخطائه، فالإنسان بين طرفين:
الطرف الأول يخطئ ويتعلم، والطرف الآخر لا يخطئ لأنه لا يعمل
- وما سوف نكون عليه في المستقبل هو نتيجة القرارات التي سوف نتخذها الآن، وما نحن عليه الآن هو
نتيجة لقرارات الماضي (الزواج - العمل - السكن)
- الفاشل هو من يقرر ثم يلقي الفشل على الآخرين والناجح هو من يتحمل مسؤولية قراره

مقدمة في اتخاذ القرار

- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ذلك كونها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو عند رسم السياسات أو إعداد البرامج.
- وعندما يتخذ المدير الوظيفة القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه أو تحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم.
- وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

تعريف اتخاذ القرار

يمكن تعريف اتخاذ القرار

بأنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار ليصبح بعد هذه المرحلة متخذاً للقرار وليس فقط صانعه.

- ويمكن الإشارة له على أنه نشاط أو ممارسة محددة تستخدم لغايات إيجاد حل جذري ونهائي للمشاكل بالاستعانة بالحلول المثالية أو مرضية على الأقل.

- ويمكن القول أن اتخاذ القرار عمل مرادف لعمل المدير وللعملية الإدارية.

أساليب اتخاذ القرارات

- الخبرة: من خلال الاعتماد على تجارب الأشخاص السابقين في طريقتهم لحل المشاكل التي تتشابه مع المشكلات الحالية.
- المشاهدة: من خلال تقليد المديرين السابقين في حل المشكلة واتخاذ القرار المناسب.
- التجربة والخطأ: وبذلك لا يعتمد الشخص على أي أسلوب، وإنما يغامر فتكون نسبة الإصابة 50% ونسبة الخطأ 50% أيضاً.
- الأسلوب العلمي: يعتمد الشخص على المنهج العلمي في حل المشكلة.

أهمية اتخاذ القرار

- 1- تعد هذه العملية بمثابة محور رئيسي تتمركز حوله العملية الإدارية.
- 2- تمتاز بأنها عملية متداخلة تنخرط في كافة وظائف الإدارة وممارساتها ونشاطاتها.
- 3- المساعدة في رسم أبعاد الخطط الجديدة والأهداف والسياسات.
- 4- يوصف القرار الإداري بأنه نشاط قانوني بحث يمكن اتباعه من قبل المنشآت لغايات تحقيق أهدافها التي وجدت لأجل تحقيقها.
- 5- بلورة السياسات المرسومة وتحويلها إلى أمور واقعية محسوسة.

خصائص عملية اتخاذ القرار

1. أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
2. أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات فإن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها، مثل تحديد وتعريف المشكلة، أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
3. أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار، ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.
4. إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.

خصائص عملية اتخاذ القرار

5. أننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار؛ ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلاً مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلاً من الأساليب الكاملة الميكانيكية.
6. إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

متى نتردد في اتخاذ القرار

- 1- عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها.
- 2- عدم قدرتك على تحديد النتائج وتكلفة كل بديل.
- 3- عدم قدرتك على تحديد مزايا وعيوب كل بديل.
- 4- قلة خبرتك واعتقادك أن القرار يجب أن يكون مثالياً 100%.
- 5- ظهور بدائل جديدة لم تدرس في المرحلة الأخيرة لاتخاذ القرار.

كيف نتغلب على التردد في اتخاذ القرار

- 1- ليس من الممكن إرضاء كل الناس؛ فرضا الناس غاية لا تدرك.
- 2- تبسيط المشكلة بشكل زائد عن الحد يقلل من ترددك.
- 3- معرفة الأهداف المراد تحقيقها يقلل من ترددك.
- 4- التفكير المنطقي والابتكاري يقلل من التردد.

مقدمة في استراتيجيات اتخاذ القرارات

- اتخاذ القرار الصحيح ليس مضموناً في عالم يتغير من حولنا أسرع مما نزن، ورغم أننا نحرص جميعاً وندقق في اختياراتنا وقراراتنا فإن الفرص تنسحب من تحت أقدامنا، فنندب الحظ والظروف والمواقف والأشخاص أحياناً. هذا ولم يعط بعضنا المساحة الحقيقية لنفسه لفهم طبيعة الاختيارات والقرارات، خصوصاً القرارات الكبرى، فاختيار التخصص والمجال قرار، واختيار الوظيفة الأولى قرار، وتغيير الوظيفة يعتبر قرار مصيري أيضاً.

- لذلك من المنطقي طرح السؤال: هل نعي ما دور استراتيجيات اتخاذ القرار وكيف تؤثر عليك في هذه العملية؟ سنتطرق هنا إلى الاستراتيجيات بشكل أساسي وعدة توجيهات وفقاً للاستراتيجيات المتبعة.

الفرق بين الاستراتيجيات والأنماط

- قد تتداخل الاستراتيجيات والأنماط في نتائجها، ويُعرف نمط اتخاذ القرار أنه الأسلوب المتكرر الذي يفكر به الإنسان ويحركه خلال عملية اتخاذ القرار؛ فهو تركيبة داخلية فطرية للشخصية الإنسانية، ليس فيها نمط أسوأ أو أفضل من نمط آخر في كل الأحوال، بينما الاستراتيجية تميل إلى:
- أنها طريقة أو آلية التنفيذ التي توضح لك خطوات اتخاذ القرارات، وهناك استراتيجية أفضل من غيرها. وتعد الأنماط والاستراتيجيات لاتخاذ القرارات وجهان لعملة واحدة.

استراتيجيات اتخاذ القرار

1- استراتيجية المماثلة:

اسأل نفسك ما الذي يجعلك تُحجم أو تتردد في اتخاذ القرار؟ إننا كثيراً ما نعجز عن التوصل إلى قرار لمجرد خوفنا من ارتكاب خطأ، ولكن القلق الناتج عن التردد أو الخوف أحياناً أشد ألماً من ارتكاب الخطأ بحد ذاته، فاتخاذك القرار أفضل من عدمه، لأنه يكسبك الجرأة والشجاعة، ويتيح لك فرصة التقييم بعد الخطأ. امضي! فإن أخطأت فالخطأ تجربة جديدة، وزاد لك في المستقبل.

استراتيجيات اتخاذ القرار

2- استراتيجية الاندفاع:

يُقال "في العجلة الندامة وفي التأني السلامة" ولا نقصد بذلك البطء الشديد، ولكن الوسطية والتوازن هما الأساس في اتخاذ القرار، إن أفدح أخطائنا في اتخاذ القرارات تعود إلى الإهمال في جمع المعلومات الصحيحة. فقبل أخذك أي قرار قم بواجبك، واجمع كل ما تحتاج إليه من معلومات واستشر من حولك ممن لديهم حكمة وخبرة ومعرفة؛ لأنك بذلك تختزل عامل الوقت وتجمع عقولاً إلى عقلك، فقد نتجاهل أحياناً بمفردنا الحقائق الأساسية التي من الممكن أن تؤدي إلى تغيير القرار، أو في طريقة تنفيذه. المعلومات عامل هام في وضعك على الاتجاه الصحيح وربما الخاطئ؛ لذا عليك الانتباه فأنت طبيب نفسك.

استراتيجيات اتخاذ القرار

3- استراتيجية ترك الأمور لما ستؤول إليه (ترك القرار للقدر):

قد تركز إلى الراحة بحجج داخلية غير صحيحة وتترك الأسباب التي أمرنا باتخاذها، لكن لا بد ألا تدع الحياة تفلت منك بسبب تشبثك بفهم غير صحيح للقدر، فمن القدر أيضاً أن تتخذ خطوات جادة للوصول إلى أهدافك.

استراتيجيات اتخاذ القرار

4- استراتيجية التألم وإجهاد النفس:

لا تثقل كاهلك بمعلومات كثيرة ثم لا تضعها موضع تنفيذ، ولكن تحرك وخذ خطوة إلى الأمام، وضع وقتاً لجمع المعلومات، ووقتاً آخر لبدء التنفيذ، فإن لم تتخذ قراراً فسيصبح كل جهدك هباءً منثوراً، ولا بأس أحياناً أن تتخذ قراراً مؤقتاً ريثما تجمع معلومات إضافية تتيح لك اعتماد قرار بديل، وقد تُبقي على قرارك المؤقت فتجعله نهائياً.

استراتيجيات اتخاذ القرار

5- استراتيجية التوافق:

أي أنك تتبع غيرك في كثير من القرارات. لكن يجب أن تعلم أن لكل إنسان أسلوبه الخاص، فلا تقلد أحداً دون علم ومعرفة! كما أن آراء الناس دائماً مختلفة؛ فإن استشرت أحداً أعطاك رأياً، وإن استشرت آخر أعطاك رأياً مخالفاً وهكذا، فليكن لك أسلوباً وبصمة فريدة. فلا أحد يعرف مصلحتك أكثر من ذاتك، لا تدع غيرك يقرر عنك، بل يجب أن تفكر لنفسك وأن تكون ذاتك. ويجب معرفة أنه من لا يملك القرار، لا يملك حياته، ولذلك يجب أن تكون لديك إرادة خاصة بك تتخذ بها قراراتك من دون أن تكون تحت رحمة آخرين.

استراتيجيات اتخاذ القرار

6- استراتيجية اتباع الحدس:

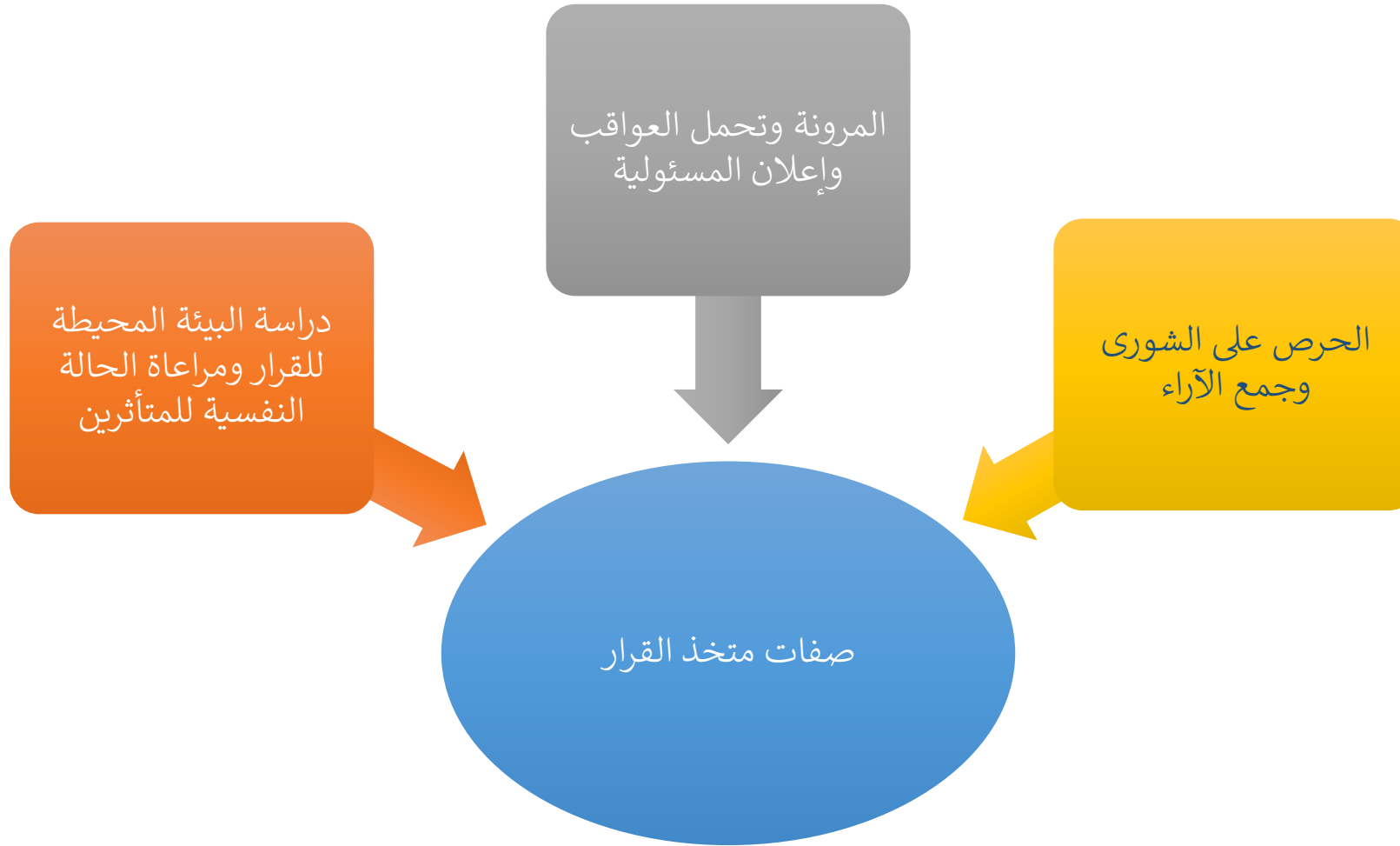
إن العواطف ليست موضوعية دائماً، فليس كل ما نرتاح إليه هو الأفضل لنا، فعليك البحث والتحليل بشكل موضوعي وعدم الثقة الزائدة بحدسك الذي قد لا يصيب في قرارات حساسة؛ لذلك التحوط بالمعلومات والإدراك أفضل من اتباع الحدس بشكل مستمر.

استراتيجيات اتخاذ القرار

7- استراتيجية التخطيط:

وصولك إلى أفضل قرار يقتضي أن تنفذه، والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم، واعلم أن ليس المهم اتخاذ القرار فحسب، فما بعد اتخاذ القرار مرحلة هامة أيضاً.

وهذه الاستراتيجية تعتبر أفضل استراتيجيات في كثير من الأحيان.



أصناف المتخذين للقرارات

المتسرع:

يتصف هذا النوع بنفاذ الصبر وحب المخاطرة كما يتمتع بشخصية قوية كما أنه لا يهتم بالمعلومات (قراراته المتسعة قد تؤدي إلى خيبة أمل أحياناً).

المسالمة:

يلجأ هذا النوع إلى فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار، ويفضل أن يقوم شخص آخر بذلك لكي يتجنب المخاطرة (في حالة حدوث أي خطأ فإنه يلقي اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار).

أصناف المتخذين للقرارات

المحقق:

يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك وعديم الثقة بالآخرين، الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه وسؤال من حوله قبل اتخاذ القرار (قراره سيبنى على نتائج الأسئلة التي طرحت والإجابة عنها).

الديموقراطي:

يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل والاستماع إلى آرائهم في القرار أو المشكلة، وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأييده (المشكلة أن هذا النوع قد لا يجد أناساً يمكن استشاراتهم).

أصناف المتخذين للقرارات

صاحب قرار آخر لحظة:

يتصف هذا النوع بعدم الإقدام أو المبادرة على اتخاذ القرارات عندما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك بل يعتمد إلى تأخير القرار لأي سبب كان إلى أن يصبح تحت ضغط معين (حينها لن يكون أمامه خيار سوى اتخاذ القرار الذي يكون غالباً ارتجالياً).

المتردد:

لا يستطيع هذا النوع أن يصدر قراراً نهائياً، فبمجرد إصداره قراراً لا يلبث أن يغيره (ثقلته بقدراته مهزوزة، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والفوضى).

أصناف المتخذين للقرارات

العاطفي:

يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره، وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره (غالباً يكون تابعاً لمشاعره).

أنواع القرارات

أولاً: القرارات العادية أو المبرمجة:

القرارات التنفيذية: هي تلك المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمتكررة، مثل الحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات.

القرارات التكتيكية: هي قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر منها فنية وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

أنواع القرارات

ثانياً: القرارات الاستثنائية أو غير المبرمجة:

أ. القرارات الحيوية: هي قرارات غير متكررة تتصل بمشكلات حيوية يحتاج حلها إلى تبادل الرأي على نطاق واسع، وذلك بإشراك كل من يعنيه أمر القرار.

ب. القرارات الاستراتيجية: هي قرارات غير متكررة تتعلق بمشكلات استراتيجية، والتي تمس مبرر وجود المنظمة وكيانها وأهدافها وسياساتها الرئيسية، وهذه القرارات على درجة كبيرة من التعقيد يحتاج حلها إلى الدراسة العميقة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات.

مستويات المشاركة في صنع القرارات

حالات القرار الفردي:

- عندما لا يكون لديك الوقت الكافي.
- في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار.
- عندما تكون أنت الخيار الوحيد في المجال.
- عندما يكون بقية أفراد المجموعة غير مؤهلين.
- عندما يكون القرار روتينياً ونتائجه معروفة.

مستويات المشاركة في صنع القرارات

قرار الأقلية:

تقوم مجموعة من الأفراد باتخاذ قرار يؤثر على الشركة ككل أو مجموعة أكبر.

قرار الأغلبية:

يتضمن اتخاذ القرارات عن طريق التصويت ويستخدم عندما تكون جميع البدائل المطروحة مقبولة لدى الإدارة العليا.

مستويات المشاركة في صنع القرارات

قرارات الإجماع:

يتم الموافقة على القرار من قبل الجميع بدون تصويت ويتطلب ما يأتي:

1. فريق عمل يتصف أعضاؤه بالنضج.
2. فريق عمل له خبرة في مجاله.
3. فريق عمل مستعد لمناقشة جميع الجوانب.
4. توفر الوقت اللازم.

معايير اتخاذ القرار

تتطلب عملية اتخاذ القرارات تصوراً شاملاً وحكمة بالغة، مع نظرة موضوعية ومنطقية، وخبرة عملية ناضجة يمكن من خلالها تقييم البدائل المطروحة واختيار الأفضل منها، استناداً إلى مجموعة من المعايير يسترشد بها في عملية اتخاذ القرار وهذه المعايير هي:

أ. معيار الكفاءة:

وهذا يعني مدى قدرة القرار على تحقيق الهدف المنشود بأفضل كفاءة ممكنة وبأقل جهد وأقصر وقت وأدنى تكلفة.

معايير اتخاذ القرار

ب. معيار القبول:

عند اتخاذ القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار مدى قبوله من طرف العاملين في المنظمة والمجتمع من جهة أخرى حتى يتم تنفيذه بكفاءة عالية.

ج. معيار السلامة والأمن:

عند اتخاذ القرار يجب أخذ معيار السلامة والأمن بعين الاعتبار، لأن تجاهل ذلك يؤدي إلى آثار سلبية على المنظمة ذاتها أو على المجتمع، مثلاً إن قرار إنشاء وحدة لصناعة الإسمنت بمنطقة مأهولة بالسكان أو منطقة زراعية يؤدي حتماً إلى أضرار بالسكان أو بالمنطقة الزراعية.

مراحل صنع القرار الإداري أو العادي

1- مرحلة تحديد المشكلة:

تعتبر أول مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وتمثل نسبة 50% من اتخاذ القرار، لا بد لمتخذ القرار أن يفرق بين نوعين من المشاكل: المشكلة الحقيقية، المشكلة الظاهرية).

حالة عملية: لاحظ أحد المديرين كثرة تأخر الموظفين وغيابهم.

- المشكلة الظاهرية: هي تأخر الموظفين.

- المشكلة الحقيقية ربما تكون:

أ- وجود مشاكل بين الموظفين.

ب - وجود مشاكل بين الموظفين والمشرفين.

مراحل صنع القرار الإداري أو العادي

2. مرحلة البيانات والمعلومات:

- يجب أن يتم جمع البيانات والمعلومات بشكل سليم لما له من أهمية في تحديد المشكلة واتخاذ القرار، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عنصران هامين، هما:
- التكلفة بحيث لا تكون الكلفة كبيرة بالتناسب مع المشكلة.
 - الوقت المتاح حتى يتم إصدار القرار في الوقت المناسب.

3. مرحلة تفسير المعلومات:

يقصد بها رفض أو قبول مصداقية المعلومات وربطها ببعض.

مراحل صنع القرار الإداري أو العادي

4- مرحلة البحث عن بدائل: تتم من خلال طريقتين هما:

- البحث عن البدائل المتاحة وتحديد النتائج المحتمل ترتيبها على كل بديل، مع تقدير احتمال حدوث كل من تلك النتائج ومراجعة تلك التقديرات كلما جدت المعلومات، وهذا ما يسمى النموذج الرشيد.
- البحث عن النتائج المتفقة مع النسق لصانع القرار ومع خبراته وتصوراته المسبقة.

5- مرحلة تنفيذ القرار:

عقب اتخاذ القرار تبدأ عملية تنفيذ القرار، وهي عملية معقدة وتنطوي على تفاصيل كثيرة مثل عملية اتخاذ القرار، وتتضمن سلسلة من القرارات الفرعية.

مراحل صنع القرار الإداري أو العادي

6- مرحلة تقييم القرار: وهي أحد أهم مراحل اتخاذ القرار ويخضع التقييم إلى عدة معايير هي:

- حالة المعلومات المتوفرة.
- درجة المشورة في اتخاذ القرار.
- أهمية وإلحاح القرار.
- آثار القرار والنتائج المترتبة عليه.

مقومات عملية اتخاذ القرارات السليمة

1. الحصول على معلومات دقيقة وبيانات صحيحة.
2. شرعية القرار أو تمشية مع القوانين والأنظمة.
3. توصيل القرارات إلى أصحابها.
4. مشاركة ذوي العلاقة في صنع القرارات.
5. التوقيت السليم.

مقومات القرار الإداري

أولاً: القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة
يقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري، ولا يكفي أن يكون القرار المختار قد انعقدت عليه إرادة الجماعة وقائدها فحسب، ولكن يكون متماشياً مع أهداف وإرادة المجتمع.

ثانياً: يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر
الاختيار العفوي المبني على فكرة سابقة استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختياراً، ولا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها، ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها.

مقومات القرار الإداري

ثالثاً: أن يكون القرار المراد اتخاذه هادفاً

أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفاً أي يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة.

رابعاً: تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار

إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لوسائل وإجراءات التنفيذ.

عوامل نجاح القرارات

- 1- تفهم العاملين للقرار.
- 2- معلومات كافية لتنفيذ القرار.
- 3- دراية بالوضع الذى ينشأ إن لم يتخذ القرار.
- 4- التشجيع المستمر من متخذ القرار لتنفيذه.
- 5- شرح الآثار الجانبية للقرار للمستفيدين.
- 6- التدرج في اتخاذ القرارات.

عوامل نجاح القرارات

- 7- شرعية القرار لاستناده إلى القوانين والأنظمة.
- 8- الشعور بالمشكلة وأهمية حلها من قبل الرؤساء والمرؤوسين.
- 9- النظر للمشكلة من خارج إطارها.
- 10- إشراك العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم في نجاح القرار.

المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

1. اصطدام العمليات بالروتين الزائد:

هي الإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الروتين بأشكاله، ويعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل القرارات الإدارية وتعطل خطوات تنفيذها، وحتى بعد إصدار القرار وإعلائه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبراً على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدرج.

2. عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة ولتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها

3. عدم وجود نظام سليم للاتصال، إذ أن عدم وضوح الاتصال بالمنظمة يعرقل عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه.

المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

4. صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة.
5. تدخل العوامل الشخصية في مراحل عمليات صنع القرار، مما يترتب عليه الحيلولة بين القرار وبين هدفه الأساسي وهو خدمة الصالح العام.
6. تدخل مظاهر السلوك الملتوية والسلوك الانحرافي، وهي من أخطر العوائق التي تعرقل سير عمليات صنع القرار الإداري بل تعطله.

تطوير مهارة اتخاذ القرار

تتطور مهارة اتخاذ القرار بالتدريب المستمر والدراسة والتجريب واكتساب الخبرة من التجارب السابقة

إرشادات قد تحسن من قدرة الفرد في عملية اتخاذ القرار:

- مراجعة وتحديد المشكلة بدقة وحذر قبل طرح البدائل.
- مراعاة الحقائق العلمية والابتعاد عن التشبث برأي معين والتحيز له، والتحلي بالمرونة والسهولة.
- أن تكون عملية طرح البدائل وعرضها بطريقة موضوعية وحيادية، هدفها حل المشكلة الحاصلة.

تطوير مهارة اتخاذ القرار

إرشادات قد تحسن من قدرة الفرد في عملية اتخاذ القرار:

- مراعاة الحالة البدنية والجسدية والنفسية، فلا يجوز أن يتخذ الفرد قراراً معيناً وهو في حالة من الإرهاق أو التعب النفسي.
- الابتعاد عن الاستهانة أو التضخيم تجاه بعض المعلومات.
- تجنب القيام ببعض الإجراءات غير معروفة النتائج.

وسائل الارتقاء بجودة القرارات

جسدية:

- 1- ابتعد قليلاً عن المشكلة وتجول قليلاً على قدميك
- 2- تأجيل البحث إلى غد
- 3- استقطع وقتاً لتكون بمفردك، فالخلوة تساعد على تخفيف الضغط
- 4- قم بممارسة بعض التمارين الرياضية

وسائل الارتقاء بجودة القرارات

ذهنية:

- 1- استخدم أسلوباً إبداعياً في جمع المعلومات
- 2- ركز على المشكلة
- 3- جرب الأسلوب الشرطي (ماذا لو) أثناء بحثك عن الحلول
- 4- قم بإزالة قيود التفكير واترك لتفكيرك حرية ربط المواقف

وسائل الارتقاء بجودة القرارات

تحليلية:

- 1- خذ بعين الاعتبار أفضل الحالات وأسوأ الحالات
- 2- حلل درجة الغموض لديك
- 3- ناقش القرار مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص
- 4- قم بالتمارين التي تساعد على تنمية القدرات الذهنية والتحليلية كحل الألغاز والمسائل الحسابية

مهارات التفكير لاتخاذ القرار

1- التفكير الإبداعي لمتخذ القرار

إن التطورات التي يشهدها العالم في الفترات الأخيرة في مجالات التكنولوجيا والعلوم والفضاء تعتبر دافعاً قوياً للإبداع ويتضح الاهتمام بالإبداع من ملاحظة هذا العدد الكبير من براءات الاختراع التي تمنح سنوياً على المستوى العالمي بل أن الابتكار والإبداع هو من يضع المؤسسات في التصنيف المتقدم دولياً ولهذا يقول "ماسارو ايبوكا" مؤسس شركة سوني: "يكن سر نجاح الشركات اليابانية في عدم تقليدها لأي شركة أخرى، فكل ما تفعله وتنتجه جديد ومبتكر".

مهارات التفكير لاتخاذ القرار

خمس كلمات حاسمة في مجال الإبداع:

- الإبداع عملية تراكمية
- الإبداع لا ينشأ من فراغ
- الإبداع لا يتوقف على قدرات المبدع
- الإبداع نتاج تفاعل المبدع مع غيره
- الإبداع يتأثر بالمناخ المحيط

المحاضرة الثانية

تعريف التفكير الإبداعي

- هو العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار التي تعتبر سابقاً أنها غير مترابطة.
- قدرات عقلية + سمات شخصية + مناخ وبيئة ملائمة = إبداع وإبتكار وتجديد
- ومهما يكن فإن التفكير الإبداعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع، حيث أن الإبداع يصف الناتج، والتفكير الإبداعي يصف عمليات وأسلوب التفكير.
- الإبداع صفة شخصية، بينما التفكير الإبداعي أسلوب عمل؛ ولذلك يمكن تعلمه كتعلم أي مهارة.

مؤشرات تدل على توافر موهبة الإبداع

- 1- النهم إلى المعرفة وحب الاستطلاع
- 2- الالتزام بهدف سام، والتفاني في العمل للوصول إليه
- 3- القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة
- 4- التلقائية والمرونة في التعامل والثقة بالنفس
- 5- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي

أسس التفكير الإبداعي

1- طول التأمل والتفكير:

فالتأمل في الأمور المشاهدة والمحسوسة وعمق التفكير فيها وإطلاق العنان للأحلام والخيال هو أصل الابتكار وبداية تحريك العقل وتوليد الأفكار الجديدة.

فعمارة الأرض من مهام الإنسان في هذه الحياة، ولا يمكن أن تتحقق بدون تحريك العقل.

أسس التفكير الإبداعي

2- المغامرة والجرأة:

للمغامرة أصول، ومن أبرزها وجود هامش الخسارة، وغلبة الظن بالنجاح، والنظر إلى النتيجة أنها ستتحقق، وعدم المبالاة بالمحيطين، والقياس على تجارب ناجحة بالماضي، وقوة صناعة واتخاذ القرار، والثقة بالنفس، وعدم الخوف من الفشل.

أسس التفكير الإبداعي

3- التغيير:

هو من أبرز الأسس التي يبني عليها الابتكار، فمن غير التغيير لا يمكن أن نطلق عليه ابتكاراً وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

- الزيادة على أمر
- أو حذف بعض الأشياء من الأصل الموجود
- أو الإزالة الكاملة وإيجاد فكرة جديدة لها علاقة بالأصل أو ليس لها علاقة بالأصل

أسس التفكير الإبداعي

4- تحمل سهام المعارضين:

يجب أن نعلم أن طبيعة الإنسان أنه عدو ما يجهل، وبالتالي تقديم أي جديد لا بد أن يواجهه بالمعارضة، وهنا يجب تحمل هذه المعارضة حتى ينجح الابتكار.

أسس التفكير الإبداعي

5- الاستمرار وترك الجمود:

الاستمرار في تطوير الموجودات الحالية أمر مهم لتحقيق الابتكار، فبدون الاستمرار في التطوير والبعد عن الجمود لا يتحقق الإبداع.

ترك التقليد: التقليد هو نقل الفكرة كما هي دون إضافة أو حذف أو تغيير، بينما الابتكار إيجاد أفكار جديدة غير مسبوقة.

أسس التفكير الإبداعي

6- تدوين الملاحظات:

عندما تأتيك فكرة لا بد أن تدونها فقد تأتيك في أي مكان في البيت أو السيارة، فإن لم تدونها فقد تزول، فتدوين الملاحظات والأفكار من أهم أسس الابتكار

7- الربط والمقارنة:

فالربط والمقارنة بين عنصرين لا علاقة بينهما أو تجمعهما علاقة ضئيلة، وهو أحد الأسس التي يبنى عليها الابتكار.

أسس التفكير الإبداعي

8- الإصرار والتحدي:

أحياناً لا يؤدي الابتكار الهدف من المرة الأولى، ولكن المحاولات مع الفكرة عدة مرات والإصرار على الوصول إلى نتيجة يحقق الهدف.

مكونات العملية الإبداعية

1- المناخ الإبداعي:

يقصد به البيئة الحسية والمعنوية التي يقع فيها الإبداع باعتباره ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي.

2- الشخص المبدع:

هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي، وفي مجال الدافعية، واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي، أو هو الشخص الذي يمتلك مهارة التفكير الإبداعي.

مكونات العملية الإبداعية

3- العملية الإبداعية:

وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع، وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة

مكونات العملية الإبداعية

4- الناتج الإبداعي:

هي النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.

خصائص الإبداع

- 1- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائياً.
- 2- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة.
- 3- يعتمد الإبداع على التفكير الذي له أكثر من حل.
- 4- الإبداع قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- 5- الإبداع قابل للانتقال والتطبيق.
- 6- المبدع حساس للمشكلات، أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.



الصفات الإبداعية للأفراد

- 1- النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي، وفي التجمعات يميل المبدعون إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير
- 2- الالتزام بهدف سام، والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه
- 3- القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة
- 4- التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد، والتعاطي مع الأزمات

الصفات الإبداعية للأفراد

- 5- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويتنزه الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزيف والنفاق لأنها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرر، وطموحه العالي إلى الكمال، وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل.
- 6- قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف عند حد الظاهرة من دون تحليل وتعمق.

الصفات الإبداعية للأفراد

- 7- الاستقلالية: إذ أن المبدعين يتميزون بالتححرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف.
- 8- وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم، فينظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الانتصارات.

معوقات التفكير الإبداعي

1- العقبات النفسية:

من أهمها الخضوع للطرائق المألوفة في الحل، ونقص الثقة بالنفس، والخوف من الخطأ، وعدم الجرأة وإعلان الرأي المخالف، والإحساس بالعجز والعزلة، والاعتیاد والتكرار والخوف من الجديد.

2- العقبات الذهنية:

أهمها عادات التفكير، وإصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة، وضعف الملاحظة، وقلة الحرية الفكرية.

معوقات التفكير الإبداعي

3- العقبات البيئية الداخلية (الأسرة - المدرسة):

أهمها استخدام عبارة "هذا عيب - اسكت" والخوف الزائد من الوالدين والضرب وعدم الانتباه والإنصات وغياب التشجيع.

4- العقبات البيئية الخارجية (العمل والمجتمع):

أهمها الجو الإداري الرديء، والتضييق الإداري، وقيود الوقت، والنقد والتجريح، ومعارضة الأفكار الجديدة، والضغط النفسي، وعدم وجود المكافأة اللازمة.

شكراً لكم