# الموضوع (4): مهارات صنع القرارات وحل المشكلات

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

* + تحديد الخطوات السبع لعملية صنع القرارات وحل المشكلات على المستوى الشخصي، وفي مجال الأعمال.
  + تقييم مهاراتهم في مجال صنع القرارات وحل المشكلات والعمل على تحسينها.
  + استخدام تقنية العصف الذهني في سياق عملية صنع القرارات وحل المشكلات.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | معين تدريبي (1) |  |
| خطوات عملية صنع القرارات وحل المشكلات | | |

1. تحديد المشكلة الأساسية
2. تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة
3. تحديد الحلول المحتملة
4. تقييم الحلول المُحتملة
5. اختيار الحل الأفضل
6. تنفيذ الحل
7. التحقق من صواب الحل

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Handout | بيان معلومات (1) | الوحدة (1): الموضوع (4) |

نظرة عامة على صنع القرارات وحل المشكلات

Decision-making and problem solving

لكي يكون الرجال والنساء رياديين، عليهم أن يكون مبدعين، وبنوع خاص لدى صنع القرارات وحل المشكلات. وينبغي أن يتحلّى الرياديون بثقةٍ قويةٍ بأنفسهم وبقدرتهم على صنع القرارات السديدة. وتشكّل هذه القدرة علامة فارقة لديهم. إذ أنّهم يتّخذون كافة القرارات الأساسيّة التي تؤثّر على مستقبل مؤسستهم. وتنبثق القدرة الفطرية على صنع القرارات، وهي مورد ريادي قيّم، من تجربتهم في صنع القرارات في ظروف معقّدة للغاية.

يجدر أن يكون الرياديون أكثر إبداعاً من المدراء التقليديين في منحى صنع القرارات وحل المشكلات. إذ عليهم أن يبادروا إلى التعامل مع المشاكل من وجهات نظر متعدّدة، وأن يبحثوا عن سبل مبتكرة لمعالجتها. ففي مواجهة حالة معيّنة، عليهم أن يعتمدوا على نفاذ بصيرتهم، لتصوّر نتائج خيارات الحلول وتبعاتها.

بما أنّ الكثير من القرارات الرياديّة ذاتية، لا يمكنها أن تكون مجرّدة كلياً من العواطف. ولكي يتمكّن الرياديون من النظر إلى أبعد من النواحي العاطفيّة لقرارٍ معيّن، عليهم أن يُحدّدوا حسنات قرارٍ محتمل وسيئاته، مما سيُساعدهم على النظر إلى تبعاته بموضوعيّةٍ أكبر.

يُشير "الأسلوب العلمي" لصنع القرارات وحل المشكلات إلى أنّه ينبغي إتّباع إجراءات محدّدة لمعالجة مشكلة ما، واتخاذ قرارٍ بشأنها. وعادةً ما تشمل هذه العمليّة الخطوات الآتية:

**(1) تحديد المشكلة الأساسيّة**

**(2) تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة**

**(3) تحديد الحلول المحتملة للمشكلة**

**(4) تقييم الحلول المحتملة**

**(5) اختيار الحلّ الأفضل**

**(6) تنفيذ الحلّ**

**(7) التأكد من صواب الحل**

وبالرغم من أنّ هذا المنحى العقلاني منطقي ومعقول، إلا أنّ هذا "المنهج العلمي" لن يشكّل بالضرورة حلاًّ لمشكلة العمل. فلا بدّ من الاستعانة بروح الريادي القيادية وبسلطته، لتنفيذ قرارٍ معيّنٍ بنجاحٍ. كما ينبغي التحلّي ببعض الحزم والحماسة. ويتعيّن على الرياديين ان يكونوا إيجابيين بشأن النتائج المستقبلية لحلٍّ معيّنٍ. إذ عليهم عدم هدر الوقت في إعادة التفكير في قرارٍ ما، بل العمل على وضع شكوكهم ومخاوفهم جانباً، ما ان يشرعوا بتنفيذ القرار.

على الرياديين أن يكونوا حاسمين في خطواتهم. كما ينبغي أن يكون لدى المؤسسة أهدافا محدّدة، وغايات واضحة. ويتميّز معظم الرياديين بعدم خوفهم من اتخاذ القرارات، لأنّهم لا يهابون الفشل. فهم يضعون معايير خاصة بهم للنجاح.

ويعد التوقيت في غاية الأهميّة عند صنع القرارات، وبخاصة عندما تكون المؤسسة في طور النمو. وفي بعض الحالات، ينبغي اتّخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها على الفور. وتُتخذ بعض القرارات الريادية دون أيّ معرفة للظروف، أو التطوّرات المستقبلية أو الظروف المتغيّرة. ومن شأن مراقبة تنفيذ القرار اكتشاف أيّة نقاط ضعف يتميّز بها القرار المتّخذ، وتوفير المعلومات لتدابير المتابعة التي سيتّخذها الريادي.

وليست القرارات الحاسمة سهلةً، إلا أنّها قد تلزم بشكلٍ متكرّر. والأسوأ من اتخاذ قرار خاطئ، هو تفادي اتخاذ أيّ قرار على الإطلاق. فعلى المرء أن يتذكّر، أن صنع القرارات هو بمثابة فنٍّ، وكلّما تمرّس فيه الريادي، ازداد خبرةً.

وما أن يتم تحديد المشكلة، وجمع مختلف المعلومات والبيانات بشأنها، يتعيّن على الرياديين تحديد الحلول المُحتملة لها. ويمكنهم البدء بجلسةٍ لاستثارة (عصف) الأفكار، حيث يتفاعل فريقٌ من الموظفين، ويعملون على تطوير لائحة من خيارات القرارات المُحتملة. ومع أنّ المشاكل التي تستدعي درجة عالية من الإبداع ليس لديها "حل صائبً" إلاّ أنّه يتعيّن على الريادي تحديد الحلّ المحتمل الأفضل.

تُظهر ورقة العمل (2) طريقةً لتقييم خيارات الحلول لمشكلة معيّنة. وتكمن أولى حسنات استخدام خريطة صنع القرار في توفّر إمكانية إجراء مقارنة بين خيارات الحلول المختلفة في ما يتعلّق بالإيجابيات والسلبيات والتبعات المحتملة. فمن شأن تعداد الإيجابيات المحتملة أن يُشير إلى المنفعة في كلٍّ من الحلول المحتملة، بينما تبيّن السلبيات المُحتملة عدم الإفادة من بعض الحلول المُحتملة. وقد تتشابه الإيجابيات أو السلبيات في إثنين أو اكثر من خيارات الحل.

ينبغي تحديد التبعات المُحتملة في العامود الأخير الذي سيجسّد نتائج تحليل الإيجابيات والسلبيات المحتملة، ويمثّل النتيجة النهائية المحتملة لتنفيذ حلٍّ معيّنٍ. كما سيساعد اعتماد خريطة صنع القرار الرياديين على تحليل المشاكل الأساسيّة التي ستؤثر بشكل كبير في مؤسساتهم.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Worksheet | ورقة عمل (1) | الوحدة (1): الموضوع (4) |

تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات

سيساعدك هذا الاختبار في تقييم مهاراتك في صنع القرارات وحل المشكلات. لن يتم وضع علامات لك نتيجة لهذا التقييم. ضع دائرة حول الحرف ص (صح) أو الحرف خ (خطأ) لكلٍ من الأقوال الآتية:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | تولد القدرة على صنع القرارات وحل المشكلات بشكلٍ فعّال مع الشخص، وهو إما يتحلّى بهذه الصفة إما لا. | ص | خ |
| 2 | ينطوي كلُّ قرارٍ على حل مناسب واحدٍ. | ص | خ |
| 3 | عندما أتّخذ قراراً، اعتمد الفكرة الأولى التي تبادر إلى ذهني. | ص | خ |
| 4 | يقضي النهج الأفضل لاتّخاذ قرارٍ بطرحه على شكل سؤال. | ص | خ |
| 5 | عدم فهم المشكلة هو أحد العوامل التي قد تجعل القرار أكثر صعوبةً. | ص | خ |
| 6 | إنها فكرة جيدة أن يسعى المرء لاتّخاذ قراره بأسرع ما يمكن. | ص | خ |
| 7 | يعتمد صنع القرارات على التجربة والخطأ. | ص | خ |
| 8 | لدى اتخاذي قراراً، أحاول التفكير في كلّ الخيارات قبل الاعتماد على أحدها. | ص | خ |
| 9 | عندما تختار أحد الخيارات كحلٍ تكون قد انتهيت من صنع قرارك. | ص | خ |
| 10 | عندما أواجه مشكلة يصعب حلها، أحب أن أستعين بأفكار الآخرين قبل اتخاذ قراري. | ص | خ |
| 11 | عندما أواجه مشكلة، أحاول أن أعرف قدر الإمكان عن المشكلة قبل اتخاذ قراري. | ص | خ |
| 12 | إذا توقّف المرء عن التفكير بالقرار لفترة، يظل ذهنه يعمل على القرار الذي ينبغي اتّخاذه. | ص | خ |
| 13 | عندما أتّخذ قراراً، غالباً أُفاجأ بنتائج الحل الذي اخترته. | ص | خ |
| 14 | عندما اتّخذ قراراً أحاول أن أتوقّع ما قد تكون نتائج أفعالي. | ص | خ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Transp | معين تدريبي (2) | الوحدة (1): الموضوع (4) |
| تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات | | |

1. **خطأ**. قد يطوّر الأشخاص قدرتهم على صنع القرارات وحل المشكلات عن طريق التعلّم والممارسة. انظر إلى مهارات صنع القرارات وحل المشكلات كما ولو كانت عضلات، كلّما مرّنتها ازدادت قوّةً.
2. **خطأ**. قد تكون لبعض القرارات حلولا جيّدة كثيرة، بينما لا يكون لبعضها الآخر أية حلول جيّدةً. لسوء الحظّ، علينا أحياناً، الاختيار بين عدة حلول "سيئة".
3. **خطأ**. لدى صنع قرار ، إن النهج الأفضل هو التفكير في أكبر قدرٍ ممكنٍ من الحلول قبل اختيار أحدها. وكلّما ازداد عدد الأفكار التي تخطر ببالك، كلّما ازدادت إمكانية تفكيرك في حل أفضل.
4. **صحّ**. إن طرحك القرار على شكل سؤال، سيوضّح لك المشكلة، ويمنحك نقطة تنطلق منها للتفكير في أفضل الحلول الممكنة.
5. **صحّ**. غالباً ما يُشكّل عدم فهم المشكلة الفعليّة الحاجز الأكبر لتحديد حلّ معيّن. لنفترض مثلاً أنًك تعاني من سعالٍ، قد تكون مشكلتك الحقيقيّة أنّك تعاني من ذات الرئة. أما في العمل، لنفترض أنّ المسؤول عنك ينتقدك باستمرار، فقد تكون المشكلة الحقيقيّة أنّك لا تتّبع التعليمات. ما هي الأمثلة الأخرى التي قد تكون فيها المشكلة خفيةً، أو غير واضحة؟
6. **خطأ**. كلمّا استطعت، إقضِ القدر الأكبر الممكن من الوقت في بلورة قرار معيّن. فقد تتسبّب بمشاكل أكثر لنفسك، إذا تسرّعت في حلّ قبل التفكير ملياً في القرار.
7. **خطأ**. يُساعدك اعتماد نهج الخطوة تلو الخطوة على تفادي الأخطاء كلّما أمكن. فبدراسة الكثير من الحلول الممكنة، وتصوّر النتائج الممكنة لحلولك، يمكنك تفادي الأخطاء، وتجنّب أسلوب المحاولة التجريبية في صنع القرارات.
8. **صحّ**. من خلال التفكير في العديد من خيارات الحلول، قد تتمكّن من المزج في ما بينها وتحسينها. ومن شأن هذا النهج أن يساعدك على تحديد أفضل حلّ ممكن.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Transp | معين تدريبي (2) | الوحدة (1): الموضوع (4) |
| تكملة تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات | | |

1. **خطأ**. بعد التفكير في حلّ عليك أن (1) تضعه قيد التنفيذ و (2) تقيّم النتائج. ولن يجدي أيُّ حلّ نفعاً إذا لم يتم وضعه قيد التنفيذ. إلا أنّ هذه الخطوة ليست الأخيرة. عليك أن تجري تقييماً لتعرف إذا ما نجح قرارك. وإذا لم ينجح قرارك، عليك أن تكتشف السبب والمحاولة مجدداً.
2. **صحّ**. قد يتمتع الآخرون بخبرات من شأنها أن تُساعدك في معالجة مشكلتك. إنما يتعيّن عليك بالطبع، أن تتّخذ قراراتك بنفسك. ومن خلال طلب النصائح من الآخرين، يمكنك اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.
3. **صحّ**. يُشكّل تجميع الحقائق الخطوة الأولى في صنع قرار معيّن. يُخيّل إلينا أحياناً أننا نعرف عن مشكلة معيّنة أكثر مما نعرفه في الواقع. وبالتالي، نقوم بالافتراضات، وإذا أخطأنا في افتراضاتنا، قد نتّخذ قراراً سيئاً.
4. **صحّ**. هل سمعت في حياتك بالتعبير القائل "نم على الموضوع"؟ فحتّى عندما تكون بصدد القيام بأمر آخر، أو عندما تكون نائماً، يستمر عقلك بالتفكير في الحلّ. كما أنّ الابتعاد عن أيّ قرار لفترة من الوقت يُساعدك على الرجوع إليه بأفكار جديدة.
5. **خطأ**. تتمثّل إحدى خطوات عمليّة صنع القرارات بمحاولة تصوّر نتائج الحلّ. إذ يتمكّن صانع القرار الجيّد من تصوّر كافة النتائج الممكنة لحلّ معيّن قبل تنفيذه.
6. **صحّ**. تعتمد إحدى الوسائل المهمة لتفادي ارتكاب الأخطاء بالتفكير في ما يأتي "إذا أقدمت على هذا الأمر، سيؤدّي إلى ما يأتي". فكّر في لعبة شطرنج، تشكّل كلّ خطوة فيها تمريناً صغيراً في معالجة المشاكل. فلدى اتخاذك قراراً بشأن خطوة معيّنة، عليك أن تأخذ بالحسبان ما قد يُقدم عليه الطرف الآخر نتيجة لتحرّكك. ولدى اتخاذك قراراً، قد يكون عليك أن تنظر في تبعات قرارك على الموظفين وعلى مؤسستك والمجتمع والبيئة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Worksheet | ورقة عمل (2) | الوحدة (1): الموضوع (4) |

خريطة صنع القرارات وحل المشكلات

**المشكلة:** افترض أنّك تملك مؤسسة صغيرة توظّف أربعة أشخاص، اثنان منهم بدوام كامل واثنان بدوام جزئي. وتستطيع الاعتماد عليهم باستثناء أحد العاملين بدوام كامل، الذي غالباً يصل متأخراً، ويطلب أيام إجازات إضافيّةٍ. ويسبّب لك ذلك مشكلة مع الموظفين الآخرين.

**التوجيهات:** املأ الجدول الآتي بثلاثة خيارات حل، وإيجابيات كلٍّ منها وسلبياتها وتبعاتها المُحتملة.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| خيارات الحل | الإيجابيات المُحتملة | السلبيات المُحتملة | النتائج المُحتملة للحل |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Worksheet | ورقة عمل (3) | الوحدة (1): الموضوع (4) |

استمارة تقييم الحلول

التوجيهات:

* استعمل استمارة تقييم الحلول لأفضل حلّين توصلت إليهما في خريطة صنع القرارات في ورقة العمل (2) بحيث تخصص استمارة لكل حل.
* اكتب وصفاً مختصرا عن المشكلة في أعلى الاستمارة.
* اكتب وصفاً مختصرا عن الحلّ المحتمل.
* في عامود "عوامل في صالح الحلّ"، أدرج العوامل المهمة التي قد تكون في صالح تنفيذ الحلّ المقترح.
* في عامود "عوامل ضدّ الحلّ" أدرج العوامل المهمة لعدم تطبيق الحلّ المقترح.
* صنّف كلاّ من العوامل وفقاً لأهميّتها بالنسبة إليك، واستعمل التصنيفات الرقميّة (1) و (2) و (3) و (4) و (5). يشير التصنيف المنخفض كالرقم (1) إلى أنّ هذا العامل يؤثّر في المشكلة بدرجة متدنيّة، في حين أنّ التصنيف المرتفع أي (5) يُشير إلى أنّ هذا العامل مهمٌّ للغاية في صنع القرار.
* يجب أن تحظى كلٌّ من العوامل في عامود "عوامل في صالح الحلّ" وكلٌّ من العوامل في عامود "عوامل ضدّ الحلّ" بتصنيف رقمي.
* إجمع التصنيفات في كلّ من عامودي "التصنيف". وسيشير العامود الذي يحظى بالمجموع الأعلى إلى الإمكانية المُحتملة التي يتميّز بها حلٌّ معيّن. وإذا سُجلّ فرق كبير بين المجموعين لمصلحة "عوامل في صالح الحلّ"، قد تشعر بأمان أكثر لدى تنفيذ هذا الحلّ. أما إذا سُجلّ فرقٌ محدود في مجموعي كلا العامودين، فقد يُشير ذلك إلى أنّه يلزمك المزيد من المعلومات حول المشكلة.
* قارن النتائج في استمارتي تقييم الحلين لاختيار الحل الأفضل في ضوء التقييم.

استمارة تقييم الحلول

وصف المشكلة

الحل المُحتمل

العوامل التي تؤثّر في الحل المُحتمل

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| عوامل في  صالح الحل | تقييم العوامل  (1-5) | عوامل  ضد الحل | تقييم العوامل  (1-5) |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Handout | بيان معلومات (2) | الوحدة (1): الموضوع (4) |

العصف الذهني وصنع القرارات

إن إشراك أفراد فريق العمل في عمليّة صنع القرارات ينطوي على الكثير من الحسنات. فمن شأن مشاركة الكثير من الأشخاص أن يزيد من الموارد المُمكن اعتمادها. وعادةً ما يُفضي ذلك إلى توليد خيارات حلول أكثر وأفضل. أما الحسنة الثانية، فهي التزام أفراد فريق العمل بالقرار المتّخذ، بحيث يكونون أكثر استعداداً لتقبّل القرارات التي قد ساهموا فيها من تلك التي تُفرض عليهم. فعادة ما يشعر من يُشارك في التوصّل إلى قرار ما بالالتزام في سبيل إنجاحه. ولا تقتصر أهميّة هذا النهج على القرار النهائي فيه فحسب، بل من شأن الاستيعاب الأشمل لخيارات الحلول التي أُخذت في الاعتبار، ولكيفية تقييمها أن يساعد فريق العمل على تقبّل التغيير. وينطبق ذلك بخاصة إذا كان الأشخاص المعنيون بتنفيذ القرار هم من ساهم في اتّخاذه.

يقترن **العصف الذهني Brainstorming** ببعض العوائق التي تجعل القرارات الفرديّة أفضل في بعض الحالات. وبما أنّ القرارات ضمن الفريق غالباً ما تتطلّب المزيد من الوقت، عادةً ما تكون القرارات الفردية هي الأفضل في حال وجود مهلة زمنية حاسمة. وتتمثّل المشكلة المُحتملة الأخرى بميل شخص واحد إلى الهيمنة على الفريق والسيطرة عليه، فضلاً عن أنّ الضغط الطبيعي الناجم عن ضرورة الالتزام قد يعيق أفراد الفريق من الكلام. وقد تصبح المنافسة ضمن الفريق حادةً إلى حدّ يصبح فيه الفوز أكثر أهميةً من المسألة نفسها. وتميل فرق العمل إلى قبول الحلّ الإيجابي المُحتمل الأول، وإيلاء القليل من الاهتمام إلى خيارات الحلول الأخرى. وباختصار، تكون القرارات ضمن الفريق أفضل عندما يكون تفادي ارتكاب الأخطاء أكثر أهميّةً من السرعة.

الإجراءات

يشكّل العصف الذهني أحد الأدوات والأساليب المستخدمة في صنع القرارات وحل المشكلات ضمن الفريق، وينطوي على عرض المشكلة، ومن ثمّ إتاحة الفرصة للفريق بتوليد أفكارٍ للحلول. وبهدف تشجيع التدفق الحر للأفكار، يُمنع انتقاد الحلول المُقترحة. ولا يتم تقييم الأفكار إلاّ بعد عرض كافة الأفكار وتسجيلها. ويقضي النهج الاساسي بتشجيع جميع المشاركين على التعبير عن أي فكرة تراودهم. وقد تبدو الأفكار غير عمليةً، إلاّ أنّها قد تؤدي إلى حل مبدع. وينبغي أن تدوم هذه الجلسة بشكل مثالي بين (30) و (45) دقيقة، ولا يتم النقاش بشأن المشكلة التي هي قيد الدرس قبل انعقاد الجلسة. ويمكن كذلك استخدام قاعة صغيرة وطاولة مستديرة لتشجيع التدفق الحرّ لعمليّة التواصل.

يمكن تطبيق العصف الذهني بنوع خاص في المشاكل التي تتطلّب أفكاراً مبدعةً مثل: تسمية سلعة أو خدمة جديدتين، أو استحداث وجهة استعمال جديدة لمنتج معيّن، أو تحديد سبل جديدة للحد من الوقت المهدور.