



العلاقة بين اتخاذ القرارات وحل المشكلات



هذان المفهومان: اتخاذ القرارات Decision-Making وحل المشكلات Problem Solving لم يتم التحديد أو التمييز بينهما بدقة ، لدرجة أن بعض الكتاب يرى أن كلا المصطلحين وجهان لعملة واحدة : عمليات عقلية تؤدي إلى خلق بدائل مختلفة ، والاختيار من هذه البدائل يمكن أن ينظر إليه على أنه إما حل لمشكلة أو اتخاذ لقرار . أى إن لهما نفس المعنى ولكن قد يرى البعض أن مصطلح اتخاذ القرار أكثر شمولاً بينما يفضل الآخرون حل المشكلات .

إذا أقررنا بأن هناك اختلاف من ناحية المعرفة وعلى مستوى المفاهيم Concepts فإنه يمكن القول بأن اتخاذ القرار ، يتضمن أن هناك اختياراً سوف يتم مفترضاً وجود بدائل أو أنه سوف يتم تحديدها . وإن مفهوم اتخاذ القرار يعنى تعظيم عملية تفضيل بديل على آخر . بينما حل المشكلات يعنى التوجه إلى حل المشكلة ، وهو الفرق بين الموقف القائم والموقف المرغوب فى تحقيقه .

إن العلوم الإدارية التى تسعى إلى تحسين العملية الإدارية وبالتالي أداء المديرين تبنت مصطلح اتخاذ القرار . ولكن من المقترح أن علوم الإدارة يمكن أن تفيد من منظور حل المشكلات فى التفكير الإدارى ، هذا البعد يعمل على تكملة وليس الإحلال محل التوجه الحالى فى عملية اتخاذ القرار .

✿ المشكلات وعملية حل المشكلات :

ترد معظم تعريفات كلمة مشكلة بأنها الفجوة Gap أو الاختلاف Differ-ence أو التباعد بين الطريقة التى عليها الأشياء والطريقة المرغوبة فى أن تكون هذه الأشياء عليها ، تتضمن هذه الفجوة تفصيلات الأفراد الناتجة عن معرفتهم القائمة أو عن الواقع الخارجى أو التفضيلات الذاتية للأشخاص . هناك أيضاً شرطان أساسيان لكل تصبح الفجوة مشكلة :

الشرط الأول : أن تكون عملية سد هذه الفجوة أو إقامة وسيلة لتخطيها عملية صعبة ؛ لأنه حيث لا توجد صعوبة لا توجد مشكلة . **وتعرف الصعوبة** بأنها استمرار وجود الموقف المشكل دون أن تكون هناك دلائل في داخله تشير إلى نشاط هادف : التقاط الشخص لكتاب سقط معه (سقوط الكتاب يمثل المشكلة تحمل داخلها الحل = التقاط الكتاب) .

الشرط الثاني : أن تكون الفجوة مهمة إلى الدرجة التي تستحث الجهود و العقول بحثا عن حل في الحال أو في المستقبل ، يجب أن توضع في قائمة أولويات المعنيين بها . إن المشكلات تتضمن أكثر من الأمانى ، إنها يجب أن تحرك الوجدان والأفعال إلى أن تحل ، إذن يمكن القول بأن المشكلة تعبر عن موقف غير مرغوب فيه ، وأن هذا الموقف موضع اهتمام شخص ما يوصف بأنه وكيل للتغيير Change Agent يرى أن المشكلة قابلة للحل Solvable مع احتمال وجود بعض الصعوبات . إن المشكلة علاقة عدم انسجام وتوافق بين الواقع ورغبات الفرد ، ولأنها علاقة فليس لها تواجد مادي Physical Ex-istence إنها من تكوينات وكيانات المفاهيم والإدراك ، إنه مصطلح تجريدى من عالم الملاحظات ويطبق لأنه يؤدي وظيفة مفيدة ، يعتبر هذا المصطلح أساسا جهاز إنذار ، وجذب الانتباه . إن مجرد ملاحظة موقف ما على أنه مشكل ، يعنى أن يضعه الفرد في قائمة اهتماماته ، ويدخل بالتالى فى جدول أولوياته لبذل الجهد والأنشطة المستقبلية للوصول إلى حل ملائم .

فى الحياة الواقعية يوجد عدد لانهائى من المواقف التى يمكن أن تحدد على أنها مشكلات ، ولكن لا يوجد شخص ما يمكن اعتباره مشكلة بكل كيانه .

ما علاقة هذه المفاهيم بحل المشكلات الإدارية ؟ إذا تم تعريف المشكلة لجذب الانتباه إلى مجموعة من الحالات غير المرضية فى المنظمة ، فإن حل المشكلة هو ما يجب أن يفعله الفرد عندما ينتبه إلى المشكلة ، يتناول حل المشكلة التفكير المسبق قبل الإقدام على الفعل بهدف تحسين الموقف فى ضوء الأهداف المرجوة . تتعدد المشكلات فى طبيعتها ، وفى سياق وجودها وفى أهداف الأفراد والجماعات من حلها ، ولذلك فإنه لا يمكن تخيل وجود كلية أو معهد علمى لحل المشكلات . إن للإنسان أعضاء خاصة للرؤية أو للسمع

وقد يتعلم ويتقن جيداً طرق وأساليب للاستدلال أو التذكر . ولكن ليس معقولا أو يمكن تصديق أنه يمكن أن يمتلك قوى خارقة لحل المشكلات . إن مجالات المشكلات مختلفة ومتسعة وبناء المشكلات يثير الانتباه ، ولكنه لا يعطى مؤشرات للحلول .

لقد فشلت محاولات عديدة فى خلق ما يطلق عليه «وظيفة حلال عام للمشكلات» General Problem Solver ، وكل ما تتناوله نظريات حل المشكلات: بيانات عريضة عن المعرفة الإنسانية ، نظرية تشغيل المعلومات In-formation Processing Theory ونظريات محدودة عن موضوعات معرفية محددة : الإدراك ، والذاكرة ، والتأثير . أدرك أصحاب النظريات هذه الحقائق ، على أساس أن حل المشكلات نشاط يرتبط بطبيعة المشكلة ذاتها ، وجاءت أنظمة الخبرة Expert Systems لتؤكد هذا الاتجاه وأصبحت دراسة حل المشكلات تعنى فى المقام الأول توجيه التفكير نحو وضوح الأهداف ومدى استعداد الأفراد المعنيين بهذا التفكير نحو حل المشكلات .

✿ المفاهيم الحالية فى بناء المشكلة :

يفترض أن البناء الجيد للمشكلات يبرز بعض التنظيم لأجزائها التى يمكن الاستفادة بها فى جهود البحث عن حلول لها . ونحاول تحت هذه العنوان تحليل الأفكار السائدة حول بناء المشكلة لتقييم مدى توظيف هذا البناء فى حل المشكلة .

بينما يمكن التمييز بين بناء المشكلة «وتعريف المشكلة» ولكن الاستخدام الحالى لا يفرق بين المصطلحين ، وسوف نستخدم بناء المشكلة وهو الذى يستخدم غالبا عند الحديث عن خصائص المشكلة . يمكن ملاحظة أربع أفكار حول موضوع بناء المشكلة .

الفكرة الأولى : مفهوم الهدف المعلن Goal State

يشير المفهوم الضيق لبناء المشكلة إلى وضوح الهدف المعلن للمشكلة ، يقال: إن المشكلة ضعيفة فى تعريفها Ill-Defined إذا كان الهدف غير محدد بدقة ، وعدم وضوح الأهداف يعتبر من الأسباب الرئيسية فى ضعف بناء

المشكلات ، ويؤدى إلى العجز فى تقدير الإجراءات الصحيحة اللازمة لحل المشكلة . وتحديد ما إذا كان الحل المقترح مقبولا أم لا . ولكن قد يكون عدم قبول الحل ليس بسبب عدم التأكد من رغبتنا ، ولكن بسبب عدم التأكد من تأثيراته على الأداء ، الرغبات واضحة فى تحسين الأداء وجودة العلاقات وتحقيق بيئة آمنة .

يفترض نشاط حل المشكلات أن الفرد لديه مسبقا بعض المعرفة عما يريد تحقيقه ، وليس التأمل والتعمق فى رؤية ما يريده بعد حل المشكلة أو أنه سوف يتعرف على رغباته عندما يراها أمامه ، وإلا كما يقول بعض الباحثين يصبح من يحل المشكلة لا يعرف ماذا سيكون عليه الحل إلا بعد تطبيقه ، كما أن المشكلة التى لها احتمال الحصول على حلول متعددة غالبا يكون بنائها ضعيفا أو ليس لها بناء على الإطلاق بسبب عدم وضوح الهدف أو غيابه .

الفكرة الثانية : مفهوم حيز المشكلة

تعميم مدخل الهدف المعلن ينسب البناء إلى مشكلة قائمة على خصائص حيز هذه المشكلة ، ذلك الحيز الذى يساعد على توضيح المشكلة بشكل رسمى ومعلن وأهم معايير البناء الجيد للمشكلة ما يلى :

١ - وجود حيز للمشكلة مع ذكر المبادأة والهدف ، وكل الحالات الوسيطة .

٢ - كل التغيرات القابلة للتحقيق أو التحولات يمكن تمثيلها فى حيز المشكلة .

٣ - كل المعرفة المرتبطة يمكن أن تمثل فى حيز المشكلة .

٤ - المشكلات التى تتضمن أفعالا واقعة فى الحياة العملية يكون لكل منها حيز يتشابه مع حالات الواقع ، وخاصة التغيرات المحتملة وتأثيراتها المختلفة .

الهدف من كل ذلك أن تتوافر لدى من يعمل على حل المشكلة كل الحالات والتحولات الحالية والمحتملة ، والتى تساعد على الوصول إلى الحل الجيد .

إذا أخذنا بُعد الحيز فى الاعتبار فإن المشكلات ذات البناء الجيد يكون

تشكيلها صريحا وكميا ، ولذلك يمكن حلها عن طريق الأساليب الكمية المشهورة ، بعد وضعها فى نماذج أو قوالب رياضية . بعكس المشكلات ضعيفة البناء . ولكن يجب أن يكون معروفاً أن حل النموذج الكمي لا يضمن بالضرورة حل المشكلة .

الفكرة الثالثة : مفهوم المعرفة

يعيد هذا البعد توجيه أفكار حيز المشكلة البنائي بطريقة حساسة ، حيث يقرر أن من يتصدى لحل المشكلة ضعيفة البناء يفتقر إلى المعرفة التى تتوافر لنظيره الذى يتعامل مع مشكلة جيدة البناء ، عندما يرتبط البناء بالمعرفة يؤدى ذلك إلى ارتباط من يتصدى للحل بالبناء ذاته ؛ يشارك فى تصميمه وتشكيله . لا يتضمن تعريف المشكلات نوع وشكل المعرفة المطلوبة لحلها ، ولذلك فإن بعض الباحثين يرجعون ضعف بناء المشكلات إلى أن الفرد المنوط به الحل لا يألف المشكلة وأبعادها وحالاتها وهى : طبيعة الموضوع ، أو القيم ، أو المخرجات المتعلقة بالمشكلة .

إن افتراض وجود مشكلات جيدة التعريف فى حالاتها ، وتحولاتها ومعرفتها تصلح للألغاز «والفوازير» ولا يمكن تصور وجودها فى مشكلات واقعية فى الحياة العملية . على سبيل المثال من الصعب إدراك التحولات الممكنة فى محاولة لفهم انخفاض الروح المعنوية للعاملين فى منظمة ما ، هل المعرفة الملائمة فى مثل هذه الحالة تتطلب معرفة حقيقة كل الأفراد ؟ أو أولئك الذين من السهل استدعائهم ؟ وهل تتضمن الاستنتاجات التى يمكن أن يستدل عليها المدير ؟ أو الأفكار التى يبتكرها ؟ أو التأمل المتبصر ؟ إنها مشكلات معرفية تجعل فكرة حيز المشكلة غير ملائمة فى المواقف الإنسانية وخاصة إذا أخذنا فى اعتبارنا الإمكانات المعرفية للعقل البشرى وإبداعاته .

يجب أن نشير هنا أيضا إلى العوامل الشخصية التى قد تتدخل فى تحديد الحل ، بمعنى أن هناك كثيرا من المحددات التى تلعب دوراً مؤثراً فى بناء المشكلة.

الفكرة الرابعة : مفهوم العملية

يحدد المنهج الأخير البناء عن طريق عملية حل المشكلة ، تكون المشكلة ضعيفة البناء عندما يفتقر من يتصدى لحلها إلى إجراءات حل فعالة ، وكيفية معالجة المشكلة ، قد يكون البناء القوى صعب الحل ، ولكنه يوفر درجة من التأكد بما يجب عمله لحل المشكلة لأن عدم بناء المشكلة أو البناء الضعيف يمثل مشكلة ضخمة لوضع إجراءات وقواعد الحل ، وقد يجد الفرد أن المشكلة ضعيفة التكوين ، إذا كانت أساليبه فى معالجة المشكلة تقف دون الوصول إلى جوهر المعالجة المطلوبة ، إن فكرة بناء المشكلة لها بعد سلوكى ، عندما يواجه الافراد مشكلة ضعيفة البناء أو غير مبنية يتصرفون بطرق تختلف تماما عن الوضع عندما تكون المشكلات جيدة البناء ، حيث أن استجاباتهم الأولية تعكس عدم التأكد فى طريقة معالجة الموقف .

يشير تعريف المشكلة على أساس وجود نقص إجرائى سؤالاً هاماً حول لماذا يعاني الفرد من عدم توفير عملية فعالة Effective Process لحل المشكلة ؟ تنوع مفهوم العملية يقدم فرضاً لإجابة هذا السؤال ، يفتقد الفرد الإجراء اللازم لحل مشكلة ضعيفة البناء ، لأن كل مشكلة متفردة بذاتها ولا تتكرر ثانية - كبصمة الأصبع - ولذلك فإن الخبرات السابقة لا توفر مصدراً هاماً لأساليب الحل يمكن أن يتعلمها الفرد ، إن تكرار حدوث مشكلة ما يرتبط بدرجة بنائها، وليس فى شكل ومكونات هذا البناء .

عندما يواجه الفرد موقفا كهذا عليه أن يجزئ المشكلة إلى مشكلات فرعية يمكن إدارتها Manageable Subproblems إن المهم فى هذه الحالة هو الحجم الفعال للمشكلة فى ضوء معرفتنا بمدى عمق بنائها ، إن البرامج عميقة البناء كما فى مشكلات البرمجة الخطية تسمح بتطبيق حلول رياضية عالية المستوى .

* مفهوم مقترح لبناء المشكلة :

التعريف العلمى والعملى لبناء المشكلة يجب أن يحقق المعايير التالية :

- ١ - يجب أن يتطابق مع أو على الأقل يكون حساساً لمعنى مصطلح «بناء» .
- ٢ - يجب أن يتفق مع استخدام المصطلح الذى تم وضعه «بناء المشكلة» .

٣ - يجب أن يحقق التماسك الداخلى ويتفق مع معانى المصطلحات المرتبطة بالموضوع .

٤ - يجب أن يسمح البناء للفرد بأن يحدد بأن مشكلة ما تم بنائها ، وما مدى جمود البناء وما هى اتجاهاته .

٥ - يجب أن يكون مفيدا فى تحليل وحل المشكلات .

فى ضوء المدخل النظرى لمفهوم المشكلة وتركيبها نخصص الجزء الباقى من هذا الفصل للإجابة على بعض الأسئلة .

❁ ما أنواع المشكلات التى يمكن أن تواجهها فى عملك ؟

أ - مشكلات حدثت بالفعل :

وهذه قد تكون منتجات لم يتم تصريفها ، تكاليف تعدت الحدود المرسومة لها ، عاملين قد تركوا العمل ، طلبيات تم شحنها وفقدت فى الطريق ، قد تحتاج هذه المشكلات إلى حلول سريعة لتصحيح ما حدث وإعادة الأمور إلى مجراها الطبيعى .

ب - مشكلات متوقع حدوثها قريبا :

على سبيل المثال هل يمكن الانتهاء من الطلبيات وتسليمها فى المواعيد المتفق عليها - متى نطبق نظام العمل بالورادى - أين سوف نضع الحاسب الآلى الجديد - هل نخطر العاملين الآن بالتغييرات وشبكة الوقوع فى مجال أعمالهم - هذه المشكلات تحتاج أيضا إلى حلول الآن تتمثل فى وضع الخطط والإجراءات .

ج - مشكلات تريد أن تتوقع وقوعها :

هذه المشكلات كامنة فى المستقبل ، أنت فى حاجة إلى اتخاذ إجراءات وقائية من الآن ، لكى لا تظهر على السطح ، وبالتالي لا تحتاج إلى حلول لها .

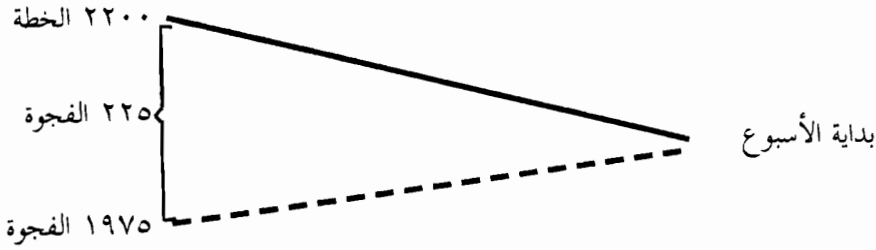
كيف يمكنك أن تتعرف على مشكلة حالية أو محتملة ؟

كما سبق القول توجد المشكلة عندما تكون هناك فجوة بين ما تتوقع حدوثه وما يحدث بالفعل . على سبيل المثال تقول خطتك إنك يجب أن تسلم عدد ٢٢٠٠ نسخة من مطبوعاتك هذا الأسبوع ، وصل العدد الذى تم الانتهاء

من إعداده حتى الساعة الخامسة مساء الأربعاء إلى ١٩٧٥ نسخة ، أى إنه توجد فجوة فى الأداء مقدارها ٢٢٥ نسخة ، شكل رقم (٤) .

شكل رقم (٤)

كيف تمثل الفجوة بين الفعلى والمتوقع مشكلة ؟



إنك تتوقع ألا تزيد عدد أيام غياب العاملين عن ٢٠٠ يوم فى العام . وصل عدد الغياب هذا العام (٢٩٠) يوما ، أى أن الفجوة (٩٠) يوما .

ينطبق نفس الكلام تقريبا على المشكلات المحتملة . إن ما تتمناه أن يحدث فى المستقبل : الانتهاء من تسليم الطلبات المتعاقد عليها - معدل دوران العمل يقل عن ٥٪ (الذين يتركون العمل) - لارتفاع شكاوى العملاء عن عشر شكاوى ، هذه هى الآن خطط ، ولكن عندما نظرت مستقبلا إلى الإجراءات واحتمالات حدوث بعض الكوارث والأزمات . اعتقدت أن منظمتك سوف يصعب عليها تحقيق هذه الأهداف ، أى إنه سوف توجد «فجوة فى الأداء» .

❀ كيف نحل المشكلات ؟

العمل على إزالة الأسباب التى كانت وراء ما حدث أو ما سوف يحدث من وجود فجوة بين الحالة المتوقعة أو المرغوب فيها والحالة الفعلية . هذه هى الفكرة الرئيسية على الأقل . لنفرض أن طموحاتك فى أن يكون عدد الحوادث خلال هذا العام (صفرا) . ولكن الواقع يشير إلى أن وقوع ثلاث حوادث فى ماكينه الطباعة سوف تعمل على اكتشاف السبب (نقص التدريب) ، وتحاول إزالته . بتوفير التدريب اللازم للفنيين العاملين فى قسم الطباعة .

إن إزالة السبب أو الأسباب غالبا من الأمور الصعبة والتى تتطلب الكثير من التحديات الفكرية (بناء المشكلة) والبحثية (الوصول إلى بدائل للحل) .

❁ ما الصلة بين حل المشكلات واتخاذ القرارات ؟

كما سبق القول إنهما وجهان لعملة واحدة ، ولكنهما وجهان . فإذا أخذنا على سبيل المثال العملية الإدارية : التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - إنها مشكلات تريد حلاً . وهذا يمثل الاختيار بين أكثر من بديل ، ويعني الاختيار أن قراراً ما لابد أن يتخذ ، خذ على سبيل المثال توفير السلامة والأمان فى قسم الطباعة السابق الإشارة إليه . قد تقترح الدراسة التى تم إجرائها أن السبب يمكن إزالته بثلاث طرق مختلفة :

- ١ - استخدام جهاز تغذية أوتوماتيكي لآلة الطباعة .
- ٢ - توفير التدريب اللازم للأعضاء العاملين بالقسم .
- ٣ - وضع نظام إنذار ذاتى عند حدوث خطأ بشرى .

❁ لماذا لاتتخذ قرارات بشأن فرص كبيرة يتم تجاهلها ؟

الإجابة تكمن فى انغماس المديرين فى أعمالهم اليومية ، وحقيقة الأمر أنهم يقولون لأنفسهم : إن الطريقة التى نؤدى بها أعمالنا هى الطريقة الوحيدة . إنهم لا يدركون أن هناك باستمرار بدائل : يمكن أن تختار بين أن تفعل شيئاً ما أو لا تفعله ، أن تتكلم أو تظل صامتاً ، أن تصحح خطأ وقع أو أن تتركه يمر ، إن المدير هنا يفضل ألا تفعل شيئاً إلا إذا حدثت أزمة أو كارثة . وفى الواقع عدم فعل شيء ما هو فى حد ذاته اختيار : إنه قرار ألا تتغير ، وألا تخطط لتحسين الأداء ولا تتوقع حدوث مشكلات .

❁ ما المنهج الذى يعالج المشكلات بالنسبة للمستقبل بدلاً

من الماضى ؟

يجب أن يكون تفكيرك إلى الأمام وليس إلى الخلف . ما الذى يمكن أن يحدث ويسبب مشكلة ؟ هناك أحد العاملين على وشك الخروج على المعاش . وأنت تريد أن يكون لديك بديل جاهز ومدرّب . لقد وقعت منظمتك تعاقداً مع مورد جديد ، وأنت تريد أن تتأكد بأنه قد تم إخطاره بالمواصفات الصحيحة للمواد المطلوب توريدها . تتطلب خطتك تعيين عشرة عمال جدد ، وأنت تريد

أن تراجع مع إدارة شئون العاملين أن العدد المطلوب سوف يكون جاهزا ومدربا قبل وصول المعدات الجديدة .

إن عملية تحليل المشكلات المحتملة تشبه تماما عملية حل المشكلات الفعلية. يكون دائما التركيز على الأسباب المحتملة Possible Causes . يتمثل الاختلاف الرئيسى فى أنه يجب عليك أن ترحل خبراتك عن مشكلات الماضى، وتوظفها فى خدمة المشكلات المحتمل حدوثها فى المستقبل . يجب أيضا أن تستخدم خيالك فى توقع مصادر المشكلات المحتملة ، التى لم تحدث فى الماضى ولكن يحتمل أن تقع فى المستقبل .

❁ ماذا يقصد بالحل الرياضى للمشكلات ؟

حل المشكلات أو اتخاذ القرارات رياضيا يشير إلى استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية والكمية بصفة عامة لمساعدة متخذ القرار . إنها أدوات مساعدة قيمة فى كثير من الحالات ، ولكنها مجرد أدوات ، إنها فى حد ذاتها لا تصنع قرارات . إن الذى يتخذ القرار هو المدير فى ضوء تفسيره للأرقام .

❁ ماذا يعنى أن معظم القرارات عبارة عن أخذ وعطاء ؟

هذه طريقة للتعبير عن القول بأنك إذا أردت أن تحقق أهدافك فى مجال ما فعليك أن تكون على استعداد للتنازل عن شىء ما فى مجال آخر . إن مدير إدارة الأمن قد يتنازل عن شراء سيارة ملاكى يتحرك بها من منزله إلى موقع عمله ثم يمر بها على نقط الأمن بالشركة ، ويشتري سيارة نصف نقل تؤدي هذه المهام الشخصية بالنسبة له ، وتنقل أيضا المعدات والمستلزمات الخاصة بالإدارة أيضا . هذه حالة أخذ وعطاء ، حيث يقرر شخص ما أى الأهداف أكثر أهمية فى وقت ما .

❁ هل القرارات المبنية على الحدس والاستبصار بنفس جودة

القرارات المبنية على المنطق ؟

إذا كانت قرارات ناجحة ، فلا يهم كيف تم الوصول إليها . قرارات كثيرة كان أساسها الإحساس الشخصى دون تأمل أو تدبر وأثبتت صحتها ، المشكلة

التي تواجه هذا النوع من القرارات أنه يصعب الدفاع عنها عندما تفشل في تحقيق أهدافها ، الأكثر أهمية أن أى قرار يمكن أن يكون جيداً فقط حينما تكون أهدافه واضحة ومفهومة . يساعد المدخل المنطقي Logical Approach فقط في إبعاد الفرد المنوط به اتخاذ القرار عن تشتت الفكر وجمع معلومات غير ملائمة ، أما الاستبصار Intuition فإنه غالباً يضيف بعداً قيماً للمشاعر الداخلية التي لا نفهمها بوضوح . يعتقد كثير من المسؤولين في المنظمات أن أجود القرارات يأتي نتيجة الجمع بين المنهجين : المنطق والاستبصار .

❀ إذا كنت تجمع البيانات والحقائق التي تساعدك فى حل المشكلة أو اتخاذ قرار ، ما النقطة التي تتوقف عندها ؟

يجب أن تتوقف عن البحث عن مزيد من المعلومات عندما تزيد المتاعب والتكلفة عن قيمة المعلومة التي تسعى للحصول عليها . القاعدة العامة : كلما كان القرار أكثر حساسية وأبعد تأثيراً كان المطلوب أن تبذل أقصى ما تستطيع للحصول على آخر معلومة تعتبر هامة . لاتضيع يومين من وقتك جرياً وراء خلفية معلومة عن قرار شراء مادة تمثل جزءاً ضئيلاً جداً في كميتها وقيمتها . وسوف لاتستخدم أكثر من مرة أو مرتين كل ستة أشهر . على الجانب الآخر ، يختلف الموقف عند التفكير في تعيين موظف يشغل وظيفة حساسة بالمنظمة ، لابد من توفير وقت مناسب للحصول على المعلومات المرجعية عن الشخصية المرشحة للتعيين .

حصن نفسك ضد استخدام غياب المعلومات كوسيلة للمماطلة والتسويف هناك قرارات اتخاذها صعب وتنفيذها غير سار . يوجد إغراء فى مثل هذه المواقف لتأجيل الإجابة عن طريق طلب المزيد من المعلومات ، نادراً ما تضيف المعلومات الإضافية كثيراً إلى جودة القرار .

تعليق آخر على هذا السؤال : لا تتسرع فى القفز إلى اتخاذ قرار ، وخاصة إذا كان متعلقاً بالنواحي البشرية ، إن الأفراد سوف يضغطون بكل قواهم للحصول على إجابة سريعة لمطالبهم ، على سبيل المثال قد يضيفون أنك إذا لم تتخذ قرار نقلهم فسوف تحدث كارثة لهم ، إذا أحسست أنهم يستعجلون اتخاذ

القرار ، يفضل أن تترىث بعض الوقت ، فقد يهدأ الموقف ، ويكتشف أكثر الأفراد إلحاحاً أن الرغبة فى النقل كانت نزعة عارضة مرت بسلام .

✽ تعريف ببعض المصطلحات فى مجال المشكلات

التصنيف العام للمشكلات :

- ١ - تغيير حالة : State Change : الحاجة إلى تغيير بعض الحالات غير المرضية أو تحقيق بعض الأهداف .
- ٢ - الأداء : Performance : الحاجة إلى تحسين أداء بعض الوظائف أو النظم .
- ٣ - المعرفة : Knowledge : الحاجة للحصول على معرفة معينة أو معلومات أو فهمها .
- ٤ - التطبيق : Implementation : الحاجة لوضع بعض الأعمال أو مجالات حالة مرغوبة موضع التنفيذ .

أنماط المشكلة :

- ٥ - وضع الأهداف : Goal-Setting : تحديد ما يرغبه الفرد مع مستويات مناسبة من الأغراض الملائمة .
- ٦ - التشخيص : Diagnosis : الحصول على تفسير للأسباب التى تجعل الأشياء كما هى عليها .
- ٧ - التصميم : Design : تحديد كيف يتم تحقيق حالة مرغوبة أو غاية مطلوبة .
- ٨ - الوصف : Description : تحديد ماذا حدث لتكوين الحالة من خلال الملاحظة والتفكير .
- ٩ - البحث : Research : الحصول على المعلومات من خلال التحريات المخططة .
- ١٠ - توليد البدائل : Alternative Generation : التعرف على الإمكانيات الملائمة لبعض الأهداف .

١١ - التوقع : Expectation : إفادة عن احتمال وقوع حالات أو أحداث في المستقبل .

١٢ - التقييم : Evaluation : تحديد الأهمية النسبية لشيء ما في ضوء معيار ما أو تفضيلات معينة .

١٣ - الإقناع : Persuasion : عملية أو فن التأثير في آراء وسلوك الآخرين باستمالة عقولهم ومشاعرهم والحصول على موافقتهم .

الأهداف :

١٤ - طبيعة الهدف أو الحالة المرغوبة : Nature Of The Goal Or Desired : State : تحقيق مخرجات معينة ، أو خلق منتج مرغوب : قرار صحيح ، إجابة ، توقع ، تفسير الخ .

١٥ - درجة تعيين الأهداف : Degree Of Goal Specification : معطى تذكر سماته وملامحه بدقة أو قد يكون مطلوباً له تحديد أكثر ، ومصادره: التفضيلات ، معايير مفروضة ، أحداث أو مخرجات مستقبلية.

بدائل الحل :

١٦ - درجة تعيين البدائل : Degree To Which Alternatives Are Spec- ified : محددة بالكامل ، جاهزة للتوليد ، أو لا توجد طريقة منظمة لتحديدها .

١٧ - استمرارية حيز البديل : Continuity Of The Alternative Space : متقطع أو مستمر .

١٨ - سهولة تقييم البدائل : Ease Of Evaluating Alternatives : دقة التقييم .

التحويلات :

١٩ - درجة تحديد مواصفات الفنيين «من يحلون المشكلة» : Degree Of Specification Of The Operators : تحديد دقيق لمجموعة من التدابير أو تقليل حالة عدم التأكد بالنسبة للأفعال الممكنة عند نقط محددة .

٢٠ - مدى تقبل انتكاسة الفنيين : Reversibility of The Operators : قد يكونون سببا في التحطيم أولا يكونون .

٢١ - العلاقة بين الأهداف الفرعية : Relationships among Subgoals : المحتويات مستقلة أو غير مستقلة ، قائمة بذاتها أو غير قائمة بذاتها .

أهمية المشكلة :

٢٢ - خصائص تكرار الحدوث : Recurrence of Properties : مرة واحدة غير دائمة - دورية .

٢٣ - معطيات المشكلة : Problem givens : صالحة للحل - واضحة في معناها ودلالاتها .

٢٤ - المعلومات المفترضة في من يحل المشكلة : Knowledge assumed of : the problem solver : مناسب لحل المشكلة ، حاضر الذاكرة - يوجد احتمال كبير في أن لديه المعرفة اللازمة .

٢٥ - متطلبات المعرفة الخارجية : External knowledge requirements : وضوح المتطلبات - مناسبتها للحل - والاحتمال بأن المتطلبات المطلوبة يمكن الحصول عليها .

٢٦ - مصادر أو أسباب حالة عدم التأكد الباقية : Sources of residual uncertainty : تصرفات الآخرين - العشوائية - أرقام لا يمكن تتبع مصادرها - التعقيد في المشكلة - عدم القدرة على تحديد متغيرات مناسبة - سوء فهم العلاقات الحساسة بين الأشياء والأشخاص - قصور ومحدودية المعرفة .