

اسئلة وحلول الفصل الرابع ((حل المشكلات واتخاذ القرار الاداري))



أ.م. فراس رحيم العزاوي

السؤال الاول :- تعاريف



- - اختيار القرار الانسب :- ويمثل فيما اذا كان متخذ القرار لديه ما يكفي من المعلومات او يحتاج اشراك الاخرين في هذه العملية المهمة والتي تتعلق بمدى كون القرارات مبرمجة او غير مبرمجة وذلك لجعل عملية الاختيار تتوجه نحو انسب قرار لايندم عليه متخذه لاحقا عند التنفيذ .
- ٢- تطوير الحلول البديلة :- ينبغي ان تكون الحلول الموضوعه لمعالجة المشكلة القائمة او المحتملة واقعية وقابلة للتنفيذ ، ويجب ا يقوم المدير بوضع قائمة بالحلول الممكنة والمحتمله ويتم جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة ، ويعتمد ذلك على قدرة الادارة في التحليل والابتكار .
- ٣- المشاركة في اتخاذ القرار :- كون المدراء ليس لديهم معلومات كافية في بيئة الاعمال السريعه والمعقده فانهم بحاجة الى احتواء العاملين بالاعتماد على معرفتهم ووجهات نظرهم وابداعاتهم المتنوعه للحصول على فعالية اكبر في حل المشكلات اي مايعرف باسلوب المشاركة.
- ٤- الابداع في اتخاذ القرار :- بانه عملية تطوير الافكار الاصلية وفقا لاسهامات جاده ومقبولة تنظيميا واجتماعيا من قبل العاملين ، وعادة ما تعتمد المنظمات على الابداع للكشف عن المشكلات والفرص والتعامل معها وتحديد البدائل وتنفيذ الحلول ، فالابداع جزء لايتجزأ من عملية اتخاذ القرار .



- ٥- اختيار البديل المرغوب:- يتم اختيار البديل وفقا لما يحققه من اعظم منفعة متوقعة لمنظمة الاعمال ومن ابرز المخاطر التي يواجهها متخذ القرار هي التي تتمثل بصعوبة تحديد مزايا و عيوب البدائل المطروحة بصورة واضحة بسبب ضيق المتاح منه.
- ٦:- تقييم نتائج القرار :- يتضمن تحديد مدى فاعلية حل المشكلة من خلال عرض ومراجعة وتقويم المخرجات الناتجة عن اختيار البديل او الحل المحدد .
- ٧- العواطف في القرار الاداري :- تتاثر المعلومات وعملية اتخاذ القرار بالعواطف كذلك تؤثر في تقييم البدائل واختيار الحل المرغوب بثلاث مجالات مهمة .

السؤال الثاني :- لماذا يعد اتخاذ القرار من اهم العناصر الفاعله في العملية الاداريه ككل ؟



- ج/ عموما تعد عملية اتخاذ القرارات بمثابة القضية الذهنية والنظام العصبي المتكامل للمنظمة . والقرار بحد ذاته يعني البت النهائي والإرادة المحدده لمتخذة بشأن مايجب ، وما لايجب فعلة للوصول الى وضع معين او نتيجة محده ، ويمثل القرار اهم العناصر الفاعلة في العملية الادارية ككل ، وذلك لسببين هما :-
- كون القرار يدخل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من جميع ابواب الادارة المفتوحة والمغلقة ، وبالتالي فهو يمثل قلبها النابض والدم المحرك لجسدها.
- كون القرار يتوجه اما نحو مشكلة لا بد من ايجاد حل مناسب لها ، او ان يكون فرصة تسعى الادارة لرسم خطة او صياغة استراتيجية معينة لاغتنامها سعيا لتحقيق النجاح لمنظمة الاعمال في الحاضر والمستقبل .
- يوصف القرار في المنظمة من الناحية الشكلية والرسمية بمثابة عملية تحديد وحل لمشكلة ما او معالجة قضية معينة وذلك في اطار وتطبيق مرحلتين رئيسيتين هما :
- تحديد المشكلة او تشخيص الفرصة : وتتعلق بالمعلومات الاساسية عن البيئة وظروف المنظمة التي يتم ملاحظتها لتحديد فيما اذا كان الاداء التنظيمي مقنعا ، وتشخيص اسباب القصور فيه ، او التوجه نحو اغتنام فرصة بيئية مواتية لها .
- حل المشكلة او اغتنام الفرصة : يجري وضع المسارات البديله للتفيذ ، وكيفية التركيز على البديل الذي يتم اختياره لوضعه موضع التطبيق لتحقيق النجاحات في بلوغ الاهداف المرجوه للمنظمة ككل او تشكيلاتها كل على حدة.

السؤال الثالث :- ما الفرق بين المشكلة والفرصة من حيث المفهوم العلمي ؟



- المشكلة عندما يكون مستوى الاداء مثلا ادنى م الاهداف المحدده او المستويات المنشودة في الخطط.وينشأ ذلك من داخل المنظمة او بسبب تهديد من البيئة الخارجها .
- اما الفرصة عندما يوجد مجال لتخطي الاهداف او المستويات المحدده . وينتج ذلك م قوة المنظمة داخليا او من البيئة الخارجية الملائمة لها .

السؤال الرابع :- كيف يمكن تحديد الاطار العلمي للقرار في فكر مفكري الادارة شستر برنارد؟



- يراه شستر برنارد بانه جوهر عمل التنظيم الرسمي ، من حيث كونه يعد عملية تكيف مقصودة في استعمال الوسائل وصولا الى تحقيق اهداف المنظمة .
- اعتمد القرار بوصفة محورا مركزيا لنظرية هربرت سايمون في التوازن التنظيمي فهو يتصور بان اتخاذ القرار يعد جوهره السلوك الانساني وعملياته ككل وبالتالي فنشاطات الفرد تقسم الى جزئين اساسين هما :-
- الفعل : ويمثل الاجراءات الحركية له من كلام وكتابة وسلوك وتصرف ما او فعل معين .
- القرار : ويمثل بعملية اتخاذ القرار الموجه لشكل الفعل وطبيعته مثلما حدد له ان يكون ،

السؤال الخامس



- :- القرار الإداري : هو بالفعل يعد جوهر العمل الإداري وقلبه النابض بالحركة والفعل نحو تحقيق الهدف من وجود منظمة الأعمال وبلوغ رسالتها في المجتمع ، والدور المميز الذي تلعبه في حل المشكلات الإدارية التي يواجهها المدراء وبشكل ابداعي .
- السؤال السادس :- ارسم شكلا توضيحيا معبرا عن صيغة اتخاذ القرار في بيئة الأعمال المتغيرة ج / صفحه ١٣٢ يوجد الرسم

السؤال السابع / ما هي المشكلات القلقه الخمسه ؟



- ج/ ان المشكلات والفرص المتاحة لاتوضع على مكاتب المدراء بطبق من ذهب ، كما يظن البعض ،بل تأتي من الاستنتاجات المستنبطة عبر المعلومات والتحليل المنهجي للحقائق والمؤشرات ،التي تؤكد بأن هناك شيء خطأ، او وجود هفوة معينة ،او ازمة ما .
- وفيما يلي خمس مشكلات قلقه يعترف بها المفكرون ،بأن المدراء يواجهونها على نطاق واسع في منظمات الاعمال ينبغي التعرف عليها وتحديدتها بدقة واخذ الحذر والحيطة منها ، وهي :-
- تحديد اصحاب المصالح
- الدفاع الادراكي للعقل
- النموذج الذهني للمدراء
- القيادة الحاسمة للموقف
- الحل الموجه حو الصعاب .

السؤال الثامن / هنالك اساليب عديدة لتحسين عملية تحديد المشكلات والفرص التي تشكل تحدياً؟



- ج/ وتتميز المشكلات والفرص دائماً بأنها تشكل تحدياً كبيراً للمدراء في منظمات الأعمال المعاصرة، وهنالك أساليب عديدة لتحسين عملية تحديدها وهي كما يأتي :-
- ان يكون المدراء على بينة واضحة من معرفة وتحديد مشكلات التحيز الخمس انفة الذكر.
- جنبا الى جنب مع الاسلوب الاول يتطلب الامر من المدراء التوجه نحو زيادة وعيهم للمشكلة التي تحتاج منهم الإرادة القوية لمقاومة اغراءات النظرة الحاسمة .
- تحديد معيار للاستياء من قبل المدراء .فالفور من التهاون يخلق عقلية مدير متزمت يبحث بنشاط عن مزيد من المشكلات والفرص.
- وبالمقابل توجد اساليب مهمة لتشخيص المشكلات الادارية ،ومن بينها اسلوب التعرف على فيما اذا كان المدراء يتوقعون المشكلات او يتفاجئو بها ، فالمدراء الجيدون يمكن ان يتوقعوا المشكلات التي تحدث في معظم الاوقات بسبب قراراتهم .

السؤال التاسع / يقول "هربرت سايمون" بأنه وفقا لنموذج الرجل الاداري في اتخاذ القرار؟



- ج/ يرى "سايمون" في تحليله للقرار وفقا لنموذ الرجل الاداري بأنه ينبغي التصدي الى عنصرين اساسين هما :-
- ١. كلفة القرار :يتمثل بما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من مال ووقت وجهد ومعلومات واتصالات تفي في اثناء مرحلة تحديد المشكلة وتعريف الفرص المتاحة والاستعداد لها .
- ٢. نتائج القرار : لا يكون القرار الاداري عقلانيا بشكل تام لانه ليس من الممكن ان تتوفر لدى المدراء كل مقومات النجاح التي تستلزم توافر معرفية ومهارات وقدرات بكل البدائل الممكنة .
- ويقوم نموذج الرجل الاداري (او نظرية الرشد المحدود) على افتراضات عديدة هي :
- تتاثر انتاجية مظمة الاعمال بمستوى رضا العاملين عنها
- تتشكل في مظمة الاعمال بشكل لا شعوري جماعات عمل صغيرة (تنظيمات غير رسمية (.
- تكون للعاملين في المنظمة حاجات ودوافع يسعون الى اشباعها بشكل او باخر.

السؤال العاشر / ماهي خطوات اتخاذ القرار طبقا للمدخل العقلاني ؟ مع الرسم



- ج/ يتوجه منظور اتخاذ القرار وفقا لمدخل الاختيار العقلاني ، بانه يجب على الافراد استخدام المنطق والعقل ، وكل معلومات المتوافرة لاختيار البديل المرغوب طبقا لاعلى قيمه متحققه . وتتحدد خطوات عملية اتخاذ القرار على وفق مدخل الاختيار العقلاني بستة خطوات اساسية وهي :-
- تحديد المشكلة او الفرصه
- اختيار القرار الانسب
- تطور الحلول البديلة
- اختيار البديل المرغوب
- تنفيذ البديل المختار
- تقييم نتائج القرار . الرسم صفحه ١٤٦ .

السؤال الحادي عشر / هناك دلالات كثيرة في القرارات المتحيزة التي يقع بها المدراء ؟



- ج/ التحيز في قرارات الادارة :- في نظرية الرشد المحدود ، كثيرة هي التحيزات التي تمارسها المنظمات بسبب ميول المدراء والمسؤولين نحو بديل مفضل يرغبونه ، وهناك دلالات كثيرة في القرارات المتحيزة من ابرزها هي :
 - الرسو على اول معلومة وارده
 - ٢- التحيز نحو المعلومة المتاحة
 - ٣- الانحياز نحو سمة محددده
 - ٤- الاعتماد المفرط على الحدس

السؤال الثاني عشر / ماهي مراحل اتخاذ القرار الابداعي في المنظمة ؟



- ج/ بانه عملية تطوير الافكار الاصلية وفقا لاسهامات جاده ومقبولة تنظيميا واجتماعيا من قبل العاملين ، وعادة ما تعتمد المنظمات على الابداع للكشف عن المشكلات والفرص والتعامل معها وتحديد البدائل وتنفيذ الحلول ، فالابداع جزء لايتجزأ من عملية اتخاذ القرار .
- واهم مراحلها هي (الاعداد ، الاحتضان ، التبصر ، التحقق) وان اهم سمات المبدعين هي :-
- استمرار الحاجة الى تحقيق اعلى الانجازات في العمل ووجود الدافعية الجادة لاداء المهام المنوطة بهم .
- درجة عالية في تقدير الذات والنضج النفسي والتفكير الجدي للحصول على الاحترام والتقدير المتواصلين .
- معرفة كافية بمجالات العمل المختلفة والتجربة الوافية حول الموضوعات واساسياتها المعرفيه والمعلوماتيه .
- سمات شخصية وقدرات ذاتية ومنظومة قيم تدعم الخيال الشامل وتشجع الابداع على تحسين القرارات .

السؤال ال ١٣ / حدد ظروف اتخاذ القرارات المحتملة لمواجهة المشكلات الادارية التي تواجه المدراء ؟



- ج/ تؤثر الظروف المحيطة بالمدراء عند اتخاذهم القرارات المناسبة لحل المشكلات التي تواجههم على مستوى المنظمة ،مع العلم بانه كلما كانت المشكلة الادارية غير تقليدية وغير متوقعة او معقدة ،كلما كانت ظروف اتخاذ القرار غير مؤكده وبطبيعة الحال ، وهناك ثلاث درجات محتملة للتأكد من نتائج القرارات المتخذة من قبل المدراء وهي :-
- حل المشكلة في ظل ظروف التأكد.(مثل عندما يقوم مدير الحسابات بايداع المبالغ الموجودة بالصندوق في المصرف)
- حل المشكلة في ظل ظروف المخاطرة (ظروف المخاطرة والاحتمالية (ص/١٣٧)
- حل المشكلة في ظل ظروف اللاتأكد .(شركة صناعيه بانتاج دواء جديد لمعالجه السكري)

السؤال ال ١٤ / ما انماط او انواع المدراء متخذو القرارات على مستوى منظمات الاعمال ؟



- ج/ في ضوء التجارب التي مر بها المدراء ، حددت البحوث والدراسات انواع المدراء متخذوا القرارات على مستوى منظمات الاعمال بما ياتي :-
- نمط المتسرع
- نمط المسالم
- نمط المحقق
- نمط المتردد
- (٥) نمط الديموقراطي
- (٦) نمط العاطفي
- (٧) نمط المتكامل
- ينبغي عندما يتسم المدراء بأي نمط من انماط اتخاذ القرارات ،لابد من الاخذ بالوصايا المهمة الاتية:-
- عدم التسرع اطلاقا في اتخاذ القرار ،وضرورة التعايش مع موضوع المشكلة الطروحه.
- تجنب التحيز في اتخاذ القرار على اساس شخصي او عرقي بعيدا عن المصلحة العامة للمنظمة
- الحذر من الغرور وماسي التطلع نحو المغامرة باموال وممتلكات المنظمة بعيدا عن التفكير
- توقي سوء التنفيذ المتاتي من قصور عملية المتابعة لدى متخذ القرار وانعدام قدرات تحري الدقة
- المرونة في اتخاذ القرار وعدم الذهاب الى الخيار المثالي الذي يصعب تنفيذه في المستقبل.
- اعتماد المتابعة كخطوة مهمه بوصفها عملية منظمة ومخططة ومستمرة.
-
-