



الوحدة الأولى

الدرس السابع: أساليب حل المشكلات

موضوعات الدرس:

- الأسلوب التقليدي لحل المشكلات.
- الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدِّد أساليب حل المشكلات.
- تُطبِّق أساليب حل المشكلات.

تمهيد

رجعت هند من الجامعة وقد بدا عليها الحيرة والقلق، فسألها والدها عن السبب فأجابت: لقد تم اليوم توزيع استمارة على الطالبات ليقيمن بتسجيل التخصص الذي يرغبن الالتحاق فيه، وأنا الآن في حيرة من أمري، ما هو التخصص الذي سأختاره!!!

طلب منها والدها أخذ رأي ابنة عمها التي تدرّس في إحدى الكليات، وكذلك الاتصال على بعض زميلاتها في الجامعة لأخذ مشورتهن، وفعلت هند ما اقترحه عليها والدها، حيث قامت باستشارة ابنة عمها وبعض زميلاتها.

على أي أسلوب اعتمدت هند في معالجة المشكلة التي واجهتها؟

هل تستعمل أنت هذا الأسلوب دائماً؟

من هم الأشخاص الذين ترجع إليهم عندما تواجهك مشكلة من المشكلات؟

طلب مدير أحد مصانع الألبان خلال اجتماع لإدارة المصنع من مدير التسويق توضيح أسباب انخفاض مبيعات الحليب خلال الفترة الأخيرة طالباً منه أخذ مشورة أعضاء مجلس إدارة المصنع لإيجاد حل لهذه المشكلة.

كان رد مدير التسويق بأن هذه المشكلة تحتاج إلى دراسة لتحديد أسباب المشكلة، كما تحتاج لإتباع خطوات ثابتة ومتابعة حتى يمكن الوصول إلى حل لهذه المشكلة. ومن الخطأ أن تحل عن طريق الآراء والمقترحات التي لا تستند على بحث علمي.

لماذا لم يقيم مدير التسويق باستخدام الأسلوب التقليدي لحل مشكلة انخفاض المبيعات؟

ما الخطوات التي تتوقع أن يقوم بها مدير التسويق لحل هذه المشكلة؟

ما المعلومات التي يحتاج إليها مدير التسويق لتساعده في حل هذه المشكلة؟

سنتعرف في هذا الدرس على الأسلوب التقليدي والأسلوب العلمي لحل المشكلات.

على أي أسلوب اعتمدت هند في معالجة المشكلة التي واجهتها؟

اعتمدت على الأسلوب التقليدي في حل المشكلات.

هل تستعمل أنت هذا الأسلوب دائماً؟

أنا لا أستعمل الأسلوب التقليدي دائماً. فهناك مشكلات يلزمها الأسلوب العلمي.

من هم الأشخاص الذين ترجع إليهم عندما تواجه مشكلة من المشكلات؟

الأشخاص الذين أرجع إليهم هم ذوي الخبرة ممن واجهتهم تلك المشكلة من قبل،
وغالباً هم من الأصحاب والأقارب والأصدقاء.

لماذا لم يقم مدير التسويق باستخدام الأسلوب التقليدي لحل مشكلة انخفاض المبيعات؟
لان هذه المشكلة يلزمها الاسلوب العلمي بخطواته.

ما الخطوات التي تتوقع أن يقوم بها مدير التسويق لحل هذه المشكلة؟
. تحديد المشكلة أو الهدف.

. جمع البيانات.

. تحليل البيانات.

. تحديد البدائل الممكنة.

. تقييم البدائل.

. اختيار البديل الأنسب (القرار).

. تنفيذ القرار.

. المتابعة والتقييم.

ما المعلومات التي يحتاج إليها مدير التسويق لتساعده في حل هذه المشكلة؟

. هل المشكلة عادية بسيطة متكررة الحدوث أم غير عادية؟

. هل هي طارئة أو خاصة؟

. معقدة أو مركبة؟

. هل انخفاض المبيعات نتيجة للإهمال أو لارتفاع سعر المنتج؟

. هل للمنافسين تأثير على هذا الانخفاض أم ماذا؟

العرض

إذا واجهت أحد منا مشكلة فإنه يمكن أن يحلها بأسلوب تقليدي أو بأسلوب علمي . . . فما الذي يحدد الأسلوب الواجب استخدامه لحل المشكلة؟

يتوقف الأسلوب المستخدم لحل المشكلات وفقاً لما يأتي:

- 1- نوع المشكلة.
- 2- الشخص الذي يقوم بحل المشكلة.
- 3- الثقافة والعادات السائدة (ويدخل من ضمنها السياسات المتبعة في المنظمة أو الدولة).

أولاً: الأسلوب التقليدي في حل المشكلات

الأسلوب التقليدي في حل المشكلات عبارة عن اللجوء لشخص لديه خبرة حياتية أو تأهيل علمي وتخصص وعرض المشكلة عليه بصفته الخبير، وفي هذه الحالة يكون للإنسان دوران: إما أن يكون طالب الاستشارة، أو مقدمها. وقد ينجح هذا الأسلوب في حال كانت الاستشارة مقدمة من ذوي الخبرة والتجربة، فيتم حل المشكلة بمجرد عرض المشكلة على الاستشاري المختص، ولكن ربما لا ينطبق هذا الأسلوب على جميع أنواع المشكلات، ففي بعض المشكلات قد نطبق الحل الذي أشار به الخبير فلا تنحل المشكلة فنضطر لتجربة حل آخر وهكذا قد يستمر الوضع في تجريب الحلول مما يكلفنا الكثير من الجهد والوقت والمال خلال الأخذ بهذه الحلول والتي ربما تكون هي الحلول التي ستنتهي المشكلة.

ثانياً: الأسلوب العلمي في حل المشكلات

الأسلوب العلمي في حل المشكلات يعني الاعتماد على البيانات - في مقابل الآراء ووجهات النظر - ويُعدُّ إحدى نقاط القوة الرئيسة لعملية حل المشاكل.

تقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات التي تمثل عملية اتخاذ القرارات. وسنتناول بإيجاز كل مرحلة من هذه المراحل على حدة، وذلك مع ضرورة ملاحظة أن هذه المراحل تمثل خطوات متتابعة ومتراصة في التطبيق العملي.

خطوات الأسلوب العلمي:

1- تحديد المشكلة أو الهدف:

وتمثل هذه المرحلة أهم مراحل اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ، كذلك تتطلب هذه المرحلة تحديد الهدف المراد الوصول إليه، والذي يمثل النتيجة المطلوبة معبراً عنها في صورة كمية ونوعية وزمنية.

وإذا كنا ننظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو نتيجة غير مرغوب فيها، فإنه يساعد على تعريفها وتحديد ما طرح الأسئلة مثل:

- ما الانحراف عن الهدف بالضبط؟ وما الشيء الذي لوحظ فيه الانحراف عن الهدف على وجه التحديد؟
- أين لوحظ الانحراف عن الهدف؟ ومتى ظهر؟
- ما نوع هذا الانحراف عن الهدف؟ وما عدد الأشياء التي لوحظ فيها الانحراف عن الهدف؟

٢- جمع البيانات:

يترتب على تشخيص المشكلة تحديد شكلها النهائي: هل هي مشكلة عادية بسيطة، متكررة الحدوث أم أنها مشكلة غير عادية، طارئة أو خاصة، ومعقدة أو مركبة؟ وهذا يتطلب بدوره تحديد نوع القرار المطلوب لحلها، هل هو قرار نهائي أم مؤقت، أم مرحلي يتبعه اتخاذ قرارات فرعية أخرى؟ وفي ضوء هذا يبدأ المدير بتحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها.

٣- تحليل البيانات:

يبدأ متخذ القرار في هذه المرحلة في تحليل البيانات التي سبق جمعها فيدرس الأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث المشكلة، ويفحص العلاقات بين هذه الأسباب حتى يصل إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى عدم التمكن من بلوغ الأهداف السابق تحديدها.

وقد يتم اكتشاف أسباب المشكلة بسهولة وقد يصعب هذا الأمر في العديد من الحالات، وذلك بسبب اختفاء بعض الأسباب وعدم ظهورها أو لتداخل وتشابك بعضها الآخر. ونؤكد هنا على ضرورة التوصل إلى الأسباب الحقيقية والبعد عن الأسباب السطحية أو الظاهرية، كذلك من الأهمية بمكان فحص العلاقة بين الأسباب من حيث تفاعلها وتداخلها وتأثير بعضها على بعض.

٤- تحديد البدائل الممكنة:

يساعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة على التعرف على البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة، والبديل هو الطريق أو الأسلوب الذي يمكن اتبعه لتحقيق نتيجة مرغوبة، أو خطة إصلاحية يراد تطبيقها للوصول إلى هدف معين. وهو بهذا يمثل حلاً مقترحاً بجانب غيره من الحلول التي تؤخذ في الحسبان لتحقيق غاية معينة. ويشترط في هذه المرحلة وجود بديلين على الأقل يصلحان لبلوغ الهدف ولكن بدرجات متفاوتة وشروط معينة.

ويتأثر عدد البدائل في هذه المرحلة بعوامل عديدة منها:

- ١- طبيعة المشكلة.
- ٢- موقع المدير في الهيكل التنظيمي.
- ٣- الوقت المتاح لاتخاذ القرار.

٤- توافر قرارات مبرمجة لمواجهة المشكلات الروتينية .

٥- تكلفة البحث عن بدائل جديدة .

٦- تنظيم المنظمة وأسلوب العمل بها .

٧- رغبة الشخص وجديته في حل المشكلة . . . إلخ .

وبعد تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة يتم تحديد المزايا والعيوب والنتائج المتوقعة من كل بديل من البدائل المتاحة، وكذلك تكلفة كل بديل .

٥- تقييم البدائل:

يتم في هذه المرحلة مقارنة البدائل وتقييمها وذلك في ضوء المعلومات المحددة في المرحلة السابقة، من حيث مزايا وعيوب كل بديل، وتكاليفه ونتائجه المتوقعة .

٦- اختيار البديل الأنسب (القرار):

يتم في هذه المرحلة اختيار أحد البدائل التي تسهم بصورة فعالة وبكفاءة في حل المشكلة أو تحقيق الهدف . وتكون مهمة اختيار البديل المناسب سهلة في حالة المشكلات الروتينية، وتصعب كثيراً في حالة المشكلات المعقدة والتي تتضمن درجة كبيرة من المخاطرة وعدم التأكد، ويتم بعد ذلك وضع البديل المختار في صورة خطوات تفصيلية وتجربته على نطاق ضيق قبل تنفيذه على نطاق واسع، وذلك لتعديله وصقله وتطويره .

٧- تنفيذ القرار:

القرار الجيد يجب أن يكون قابلاً للتطبيق، وكلما زادت درجة وضوح تحديد المشكلة زادت احتمالات نجاح تنفيذ القرار .

٨- المتابعة والتقييم:

يجب متابعة القرارات الإدارية بعد تنفيذها والحصول على تقارير عن النتائج النهائية والآثار المترتبة على التنفيذ، فالإنجاز النهائي الذي يحققه تنفيذ القرار يجب أن يخضع للتقييم عن طريق مقارنة هذا الإنجاز بالأهداف السابق تحديدها والنتائج المرغوب في تحقيقها، هذا بالإضافة إلى معرفة المشكلات التي قد تحدث أو تستجد أثناء الحل ووضع الإطار المناسب لعلاجها .



التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- ١ يعتمد الأسلوب العلمي في حل المشكلات على الآراء ووجهات النظر الشخصية. (X)
- ٢ في مرحلة تحليل البيانات يتم تحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها. (X)
- ٣ في مرحلة وضع البدائل الممكنة لابد من وجود بديلين على الأقل يصلحان لبلوغ الهدف. (✓)
- ٤ عند اختيار البديل الأنسب يتم تجربته على نطاق واسع قبل تنفيذه. (X)
- ٥ يُعدُّ تنفيذ القرار الخطوة الأخيرة من خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات. (X)

٢ - ما هي الأساليب التي يمكن أن يلجأ إليها الفرد لحل مشكلة من المشكلات؟

الأسلوب التقليدي ... الأسلوب العلمي

٣ - ما المقصود بالأسلوب التقليدي لحل المشكلات؟

اللجوء لشخص لديه خبرة حياتية أو تأهيل علمي لحل المشكلة

٤ - اذكر ثلاثة عوامل يمكن أن تؤثر في عدد البدائل التي يمكن توليدها لحل المشكلة.

طبيعة المشكلة .. موقع المدير في الهيكل التنظيمي .. تكلفة البحث عن بدائل جديدة

٥ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

اختيار البديل الأنسب	١	توضيح مزايا وعيوب كل بديل	4
جمع البيانات	٢	الخطوة الأخيرة من خطوات حل المشكلة	3
المتابعة والتقييم	٣	جوهر عملية اتخاذ القرارات	1
تقييم البدائل	٤	تحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها	2
تحليل البيانات	٥	دراسة الأسباب المختلفة لحدوث المشكلة	5

٦ - حدّد مشكلة معينة، ثم طبّق خطوات الأسلوب العلمي في حلها.