



حل المشكلات واتخاذ القرار



1436هـ/2015م

المحتوى العلمي

مقدمة:

يمر الفرد في حياته اليومية بالعديد من المشكلات التي يجب عليه حلها، وذلك باتخاذ بعض القرارات المناسبة لها، وهذه المشكلات قد يواجهها في مواقف عديدة من العمل أو الجامعة، ويقوم بتحديد هذه المشكلات، ومن ثم العمل على مواجهتها لكي يستطيع العيش في أمان، وتعتبر القدرة على حل المشكلات مطلب أساسي في حياة الطالب، فكثير من المواقف التي يواجهها في حياته اليومية هي أساساً مواقف تتطلب معالجتها واحتوائها، حيث يعتبر حل المشكلات أكثر أشكال السلوك تعقيداً وأهمية، ويتعلم الطلبة حل المشكلات ليصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات السليمة في حياتهم.

ويعد اتخاذ القرار عملية عقلانية تتطلب -بالدرجة الأولى- مزيداً من المعلومات الكافية المستمدة من التخصصات المختلفة التي تربطها علاقة ما بمشكلة القرار، حيث تساعد هذه المعلومات الطلبة على تحديد المشكلة - موضوع القرار - وتحليلها، وطرح العديد من البدائل لحلها، واختيار البديل المناسب، كما تتطلب عملية اتخاذ القرار الشجاعة من متخذ القرار (الطلبة)، وخاصة في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة، بغرض الوصول للحل الأمثل، لذا يجب على الطالب أن يمتلك القدرة على القيام بمهامه ومسؤولياته المختلفة، فلا ينبغي أن يتخذ قراراً دون أن يربط بين ما يقدم عليه، وتحقيق أهداف الجامعة، وإيمانه بأهدافها قدر إيمانه بوجود تحقيق أهدافه الذاتية، وشعوره بأهمية مشاركة الآخرين في فعاليات عملية اتخاذ القرار، على أن يتم حسم الأمور بجرأة وشجاعة لإنهاء التردد، ومواجهة المواقف بأعمال مدروسة.

كما تعتبر مهارات اتخاذ القرار من المهارات المعرفية التي تمارس يومياً، حيث يمر الإنسان خلال تطوره بمراحل حياته بعدة مشكلات، ويتطلب من الفرد خلال هذه المراحل اتخاذ قرارات على مختلف المستويات الفردية والجماعية، ونلاحظ التباين في اتخاذ القرارات، من السهولة التي لا تحتاج إلى تفكير عميق وجهد كبير؛ كاختيار نوع الملابس أو تناول طعام الإفطار، أو قيام بنزهة إلى قرارات مصيرية في حياته كإكمال الدراسة واختيار التخصص، والتي تؤثر بشكل بارز على مستقبل الطالب وطبيعة حياته. ويمكن استعراض محتوى البرنامج التدريبي على النحو التالي:

الجلسة الأولى

مفهوم المشكلة وحل المشكلات

أهداف الجلسة:

- من المتوقع في نهاية التدريب أن يكون المتدرب قادراً على:
- أن يعرف مفهوم المشكلة والفرق بينها وبين الأعراض.
 - أن يميز بين أنواع المشكلات.
 - أن يذكر مفهوم حل المشكلات ويستنتج أهميته.

محتوى الجلسة:

ويتضمن ما يلي:

- 1- مفهوم المشكلة.
- 2- الفرق بين المشكلة وأعراض المشكلة.
- 3- أنواع المشكلات.
- 4- مفهوم حل المشكلات وأهميته.



مفهوم المشكلة وحل المشكلات

1- مفهوم المشكلة:

تتعدد التعريفات التي تناولت المشكلة، وفيما يلي استعراض لبعض هذه التعريفات:

- المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي، وهدف نسعى إلى تحقيقه، وعادة ما تكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة.
- وتعرف المشكلة بأنها حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلى الهدف أو توقع إمكانية الحصول على نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة على أكمل وجه.
- والمشكلة هي موقف تعليمي/ تعلمي يشعر فيه الفرد بفجوة بين ما يعرفه وما يجب الوصول إليه، مما يتطلب منه التفاعل فردياً وجماعياً لتخطي هذه الفجوة مستعيناً بخبراته السابقة، وما يكتسبه من تعاونه مع أفراد الجماعة الآخرين، في حين أن حل المشكلة كمهارة تعنى إنجاز الطالب لعمل ما مرتبطاً بإحدى المشكلات في خطوات منطقية بنجاح، وفي أقل وقت ممكن.
- والمشكلة عبارة عن سؤال محير أو موقف غامض يستدعي الحل والفهم، ولا يمكن الإجابة عليه عن طريق المعلومات أو المهارات المتوفرة .
- والمشكلة هي عائق يحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى الطالب لتحقيقها، وتعبير عن حدث له شواهد وأدلة ، تنذر بوقوع مشكلة بشكل تدريجي غير مفاجئ، مما يجعل من السهل إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة، وتمثل قيد يؤدي إلى مصاعب وآثار سلبية تتطلب حلاً في غضون فترة زمنية، ولكنه ليس بالضرورة عاجلاً غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم بصدده التعامل معها.

مما سبق يمكن تعريف المشكلة إجرائياً بأنها عائق يواجه الطالب ويمنعه من تحقيق التوافق أو تحقيق أهدافه، مما يؤدي إلى وجود حالة من التوتر والحير، مما يدفع الطالب إلى البحث عن آليات وطرق مختلفة للتخلص من هذه الحالة.

وللمشكلة خصائص تتمثل في:

- **المعطيات:** حيث تبدأ المشكلة بتحديد ظروف معينة أو أشياء أو معلومات أو بيانات أو غيرها مما يساعد على إبراز المشكلة.

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- **الأهداف:** وهي الحالة النهائية للمشكلة أو الجانب المرغوب فيه الذي يوصل إلى حل لها، والتفكير هو الذي يحول المشكلة من حالة المعطيات إلى حالة الهدف.
- **العوائق:** فلدى الطالب طرق معينة يحول بها معطيات المشكلة إلى الهدف إلا أنه لا يتعلم مسبقاً الحل.

2- الفرق بين أسباب المشكلة وأعراض المشكلة:

يوجد العديد من الأفراد الذين يخطئون في اتخاذ القرار بسبب عدم الدقة في تشخيص المشكلة وتحديدها، حيث يخلطون بين الأعراض وأسباب المشكلة، ومن ثم يهتمون بالأعراض، ويعتبرونها المشكلة التي تواجههم، ويعملون على اتخاذ القرار المناسب لمعالجة هذه الأعراض، وهو ما يعني أنهم أقدموا على اتخاذ قرار لا يعالج المشكلة الحقيقية التي تتمثل في الأسباب التي أدت إلى حدوثها، بل قرار يتعامل مع الأعراض.

ويتضح الفرق بين الأعراض وأسباب المشكلة على النحو التالي:

- الأعراض هي النتائج النهائية أو المؤشرات الظاهرية لمشكلة معينة، أما الأسباب فهي الدوافع التي أدت إلى حدوث المشكلة معبراً عنها بظواهر معينة يطلق عليها الأعراض.
- تعتبر ملاحظة الأعراض لمشكلة معينة من الأمور المهمة بالنسبة لمتخذ القرار، لأنها تمثل إشارات وعلامات لوجود مشكلة، أو لاحتمال حدوث ذلك، ومن ثم فإنه عندما يتم ملاحظة هذه الأعراض جيداً، يمكن التأكد من وجود مشكلة حالية أو محتملة، ومن ثم يجب البحث عن مسبباتها.
- لا تحدث المشكلة فجأة، ولكنها تحدث تدريجياً، وتظهر بعد بعض الإنذارات السابقة، ولذا عند حدوثها يجب أن يتم تحديدها بدقة، وبيان ما إذا كانت مشكلة أم لا، ثم يتم التعامل معها وصولاً إلى حلها.

3- أنواع المشكلات:

يختلف الباحثون في تصنيفهم للمشكلات، حيث يرى البعض أن هناك مشكلات توضح فيها المعطيات والأهداف غير محددة بوضوح، ومشكلات أهدافها واضحة ومحددة، ولكن معطياتها غير واضحة، ومشكلات أخرى تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات، كما توجد مشكلات لها إجابة صحيحة،

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

ولكن الإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المرغوب فيه غير واضحة، وتعرف بمشكلات الاستبصار.

ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي، أو ناتج عن خلل في نظام العمل، ويمكن تناول أنواع المشكلات على النحو الآتي:

- (أ) **مشكلات النظم:** وهي مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي إلى عدم فعالية نظم التشغيل، ومنها: ضعف نظم المعلومات، ووجود مشكلات في إجراءات العمل، وضعف الرقابة على الجودة، وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل.
- (ب) **المشكلات الإنسانية:** وهي مشكلات تتعلق بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية، ومنها: ضعف الشعور بالانتماء، ومشكلات ضعف التحفيز، والصراعات بين الطلاب، وضعف التعاون بين الطلاب.
- (ج) **المشكلات الاقتصادية:** ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية، وتشمل: عدم كفاية المخصصات في موازنة الجامعة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيراً ضعف استغلال موارد الجامعة.

وهناك من يقسم المشكلات إلى نوعين هما:

- **المشاكل المغلقة:** وتشتمل على كل ما يلزم للحل، ويكون لها جواب محدد ومعلوم، أي أن المعلومات المطلوبة موجودة، وما عليك إلا أن تطبق ما يلزم للوصول إلى الحل من قوانين ومعادلات وغير ذلك، ومنها على سبيل المثال المشكلات التي تواجه الطلبة والدارسين في الجامعات.
- **المشاكل المفتوحة:** وهي التي لا يعرف لها حل أو جواب محدد بالضبط، وتتقصها المعطيات والمعلومات مثل معظم ما يواجهها في حياتنا من مشاكل.

كما تقسم المشكلات من حيث بساطتها إلى نوعين هما:

- **المشكلات البسيطة:** وتتميز نسبياً بدقة التحديد والسهولة، واعتمادها على عدم تشعب المشكلات الفرعية، أو الإتقان الكامل لاستراتيجيات الحل، ويعتمد هذا النوع بصفة أساسية على إمداد الطالب بالمعلومات التي تصف المشكلة وصفاً دقيقاً، ومن ثم يطلب منه فقط إيجاد الحل.

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- **المشكلات المتعددة الخطوات:** وهي مشكلات تحتاج إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة التي تبدأ إجرائياً من ظهور المشكلة حتى نهايتها، واختيار الخطوات المناسبة عند كل مشكلة فرعية، والمحافظة على اتساق هذه التكتيكات مع السياق العام للمشكلة الرئيسية يعد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الحل.

ويمكن تصنيف المشكلات إلى:

- **مشكلات شخصية:** وتتضمن مشكلات التكيف للجماعات، وصعوبات النطق، ومشكلات العلاقات في الأسرة، ومشكلات الخروج على النظم والتقاليد والأعراف الجامعية.
- **مشكلات تربوية:** وتتضمن: اختيار المناهج الدراسية، وعدم استغلال الطلبة لقدراتهم، والافتقار إلى الدافع للدراسة والتحصيل، وكذلك مشكلات الطلبة الموهوبين.
- **مشكلات مهنية:** ويدخل فيها عدم قدرة الأفراد على اختيار المهنة المناسبة لهم، وعدم الاتفاق بين ميل الفرد لمهنة معينة وقدراته التي تمكنه من النجاح فيها.
- **مشكلات مالية:** وتنشأ هذه المشكلات من فقر الأسرة، ورغبة الطالب في الاستغناء اقتصادياً عنها أثناء فترة الدراسة، وما قد يعانيه من مشاكل مالية إذا ما تعطل عن إيجاد عمل يناسبه.
- **مشكلات صحية:** ويدخل فيها المشكلات التي تتعلق بتكيف الطالب لحالته الصحية أو عاهاته الجسمية المختلفة.

3- مفهوم حل المشكلات:

يعرف حل المشكلات بأنه نشاط حيوي يقوم به الفرد ويمارسه على مستويات متنوعة من التعقيد كلما تم تكليفه بأداء واجب أو طلب منه أن يتخذ قراراً في موضوع ما، وعملية حل المشكلات تتضمن في طياتها عملية تعليمية على مستويات مختلفة، بل يرى بعض التربويين أنها العملية الأكثر فاعلية في إحداث التعلم.

وتتعدد تعريفات حل المشكلات ومنها **(يتم عرض الفيديو رقم 1):**

- يعرف حل المشكلات بأنه عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة سابقة، ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوف له، وتكون الاستجابة بمباشرة عمل ما يستهدف حل الغموض الذي يتضمنه الموقف، وقد يكون التناقض على شكل فجوة أو خلل في مكوناته أو عدم وجود ترابط منطقي بين أجزائه.

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- كما يعرف حل المشكلات بأنه نوع من النشاط العقلي يقوم على التحدي العقلي والمنافسة العقلية، فالفرد في هذا الموقف عليه أن يكون جاهزاً بما هو موجود ومخزون في الذاكرة العاملة، ويقوم بمعالجة وإعداد وتجهيز هذا المحتوى لكي يحل المشكلة.
- وأسلوب حل المشكلات هو نمط من التفكير المركب يجمع بين أنماط التفكير التقاربي، والاستدلالي، والناقد، وتختلف نسبة هذه الأنماط المكونة لنشاط حل المشكلات باختلاف طبيعة الموقف المشكل، والمعلومات الماثلة فيه، ويعتمد هذا النشاط على عمليات عقلية معرفية معقدة في تفاعلها مع البنية المعرفية للفرد.
- ويعني حل المشكلة العمليات العقلية التي ينفذها الفرد أثناء سعيه من أجل الوصول إلى هدف ما يتطلب الوصول إليه؛ حيث يتطلب مثل هذا الأمر من الفرد أن يستخدم استراتيجيات معينة لاكتشاف هذا المسار وتنفيذه وفق خطوات محددة، ويشمل تنمية مهارات حل المشكلات من خلال تطوير استراتيجيات عامة مناسبة للتعامل مع المشكلات، وإيجاد الحلول لها في مجال مواجهتها، كما أنه يحاول تطوير طرائق عامة في التعامل مع المشكلات، بدلاً من التركيز على سلوكيات محددة.

مما سبق يتضح أنه يمكن تناول حل المشكلات من زوايا مختلفة على النحو التالي:

- حل المشكلات كطريقة عملية: وفيه ينظر البعض إلى حل المشكلات باعتباره العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الطالب كي يتغلب على صعوبات الموقف، ويتركز الاهتمام هنا على أسلوب الحل، واستراتيجياته، وكيفية اكتشافه سواء بمعرفة الشخص نفسه أو بمساعدة الآخرين.
- حل المشكلات كهدف: وهنا يوجه الاهتمام إلى الإجراءات المتبعة في عملية حل المشكلة في حد ذاتها دون أي اعتبار للكيفية أو الطريقة أو الاستراتيجية المتبعة في الحل.
- حل المشكلات كمهارة: وهنا يكون حل المشكلات بمثابة مهارة ينبغي أن يتعلمها الطلبة، أو بمثابة سلوك يجب أن يتعود الطالب عليه لكي يتقنه، والتركيز في هذه الحالة لا يكون على نوعية المشكلات وعناصرها أو محتوياتها فقط، وإنما أيضاً على خطوات وأساليب واستراتيجيات الحل.
- حل المشكلات كنشاط: وهنا يكون حل المشكلات نمط من التفكير المركب ينطوي على عمليات معقدة من التحويل، والمعالجة، والتنظيم، والتحليل، والتركيب، والتقويم للمعلومات الموجودة في الموقف المشكل

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

في تفاعلها مع الخبرات والمعارف والتكوينات المعرفية السابقة التي تشكل محتوى الذاكرة، بهدف إنتاج الحل وتقييمه.

ويمكن تحديد الخطوات الضرورية لكل سلوك يستهدف حل مشكلة، على النحو التالي:

- الإحساس بالمشكلة على شكل حالة من عدم الرضا أو التوتر، تنشأ عن إدراك الفرد للمشكلة.
- تحديد المشكلة، وطبيعتها، وحدودها.
- البحث عن حلول للمشكلة، على شكل افتراضات ممكنة التحقيق.
- اختيار أحد الحلول.
- التعميم، أي القدرة على تطبيق هذه الحلول على مواقف أخرى مشابهة.

مما سبق يمكن تعريف حل المشكلات إجرائياً بأنه مجموعة من الإجراءات والأنشطة العقلية التي يستخدم فيها الطالب خبراته السابقة والحالية وتنظيمها بطريقة تيسر له تغلب على موقف مشكل غير معروف له من قبل.

4- أهمية حل المشكلات:

تكمُن أهمية حل المشكلات في أنه يوفر الرغبة والتشوق للتعليم، والمشاركة الفعالة من قبل

الطالب وذلك من خلال:

- التعلم من خلال العمل، ويكون أكثر استقراراً وثباتاً، فالطالب يكون فعالاً ونشطاً من خلال ممارسته لكل مراحل حل المشكلة.
- إثارة الدافعية للتعلم، والإقبال عليه بشوق ورغبة، وذلك لأن الطالب يشارك في حل مشكلاته باستخدام خبراته السابقة، حيث ينتقل من التعلم المألوف إلى غير المألوف تدريجياً، والمعلوم أنه كلما ازدادت الدافعية الداخلية للتعلم، يزداد التعلم الجيد.
- الاستمتاع بالعمل على حل المشكلة التي صاغها الطلبة بأنفسهم، وشعروا بوجودها، وبضرورة حلها لأنها تتحدى مفاهيمهم، ومعروف أن نوعية التعلم الجيد تزداد بزيادة استمتاع المتعلم بعملية التعلم.
- تشجيع الطالب على البحث والتجريب بدافع قوي عند مواجهته بعض المشكلات.
- تنمية المعلومات التكنولوجية، والقدرات المهنية، فإذا تمكن الطالب من استخدام أسلوب حل المشكلات بصورة فعالة، فإنه يمكنه أن ينقل هذه الخبرة إلى مواقف جديدة خارج الجامعة.

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- تحفيز الطالب على بناء معرفته ذاتياً، ولا ينتظر تلقي المعرفة من أحد، ويكون له دور إيجابي فعال في جميع مراحل أسلوب حل المشكلات.
- توفير استراتيجية جديدة لتنمية مهارات العمل الجماعي، ومهارات تطبيق النظريات والمفاهيم العلمية ويعطي الفرصة للإبداع والابتكار والمبادرة، خاصة عندما تكون المشكلات حقيقية، وذات علاقة بحياة الطالب.
- مساعدة الطالب على اتخاذ القرارات المهمة في الحياة، وجعله يسيطر على الظروف والمواقف.

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات
الجلسة الثانية

اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

أهداف الجلسة:

من المتوقع في نهاية التدريب أن يكون المتدرب قادراً على:

- أن يعرف مفهوم القرار وأنواعه.
- أن يعرف مفهوم اتخاذ القرار.
- أن يذكر العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

محتوى الجلسة:

ويتضمن:

- 1- أن يعرف مفهوم القرار وأنواعه.
- 1- أن يعرف مفهوم اتخاذ القرار.
- 2- أن يذكر العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.



اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

1- مفهوم القرار:

تعددت كثير من التفسيرات لمفهوم القرار، حيث يعتبر بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاثة، هي: البحث، والمفاضلة، أو المقارنة بين البدائل، وفيما يلي عرض لبعض تعريفات القرار:

- يعرف القرار بأنه نتاج عملية مدروسة يتم فيها اختياره وفق أساليب وفنيات تناسب عملية صنعه من الأساليب والفنيات التي تتوافر لدى الفرد.

- كما يعرف القرار بأنه اختيار واعٍ للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف، والقرار هو اختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة لحل مشكلة أو قضية تعليمية على أن يكون البديل الذي يوقع عليه الاختيار هو أحسن بديل لتحقيق الأهداف المنشودة.

- والقرار هو الحكم الذي يصدر بهدف حل مشكلة معينة، ويسعى إلى تحقيق ذلك، وتتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة.

- والقرار يمثل نوعاً من السلوك والاتجاه تختار من بين كثير من البدائل، ويعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار.

ومضمون القرار يعتمد على نوعية المشكلة أو الهدف المطلوب تحقيقه، ويعبر عن القرار في صور متعددة، فقد يكون على شكل سياسات، أو قواعد، أو أوامر، أو تعليمات أو غير ذلك، فالقرار وسيلة لتحقيق هدف معين، وعليه ينبغي أن توجد الطريقة المناسبة للوصول إلى الغاية بسهولة ويسر.

ويتضمن القرار عناصر أساسية، أولها: متخذ القرار وقد يكون فرداً أو مجموعة من الأفراد، وبذلك يكون لدينا قراراً فردياً أو جماعياً، وثانيها: بدائل القرار وتقع البدائل في عمق عملية اتخاذ القرار، فإذا لم يكن هناك أكثر من بديل لحل المشكلة، فلن يكون هناك عملية اتخاذ قرار، وثالثها: العوامل غير التحكمية وهي مجموعة العناصر التي لا تكون تحت السيطرة الكاملة لمتخذ القرار، ورابعها: نتائج القرار، فالنتائج

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

المرتبة على القرار المتخذ تتوقف -كماً ونوعاً- على نوع القرار المتخذ، وطبيعة الموقف أو المشكلة التي يكون الفرد متخذ القرار أمامها.

مما سبق يتضح أن القرار - ببساطة - هو اختيار من بين بدائل وفق معايير محددة استجابة لموقف معين، وهو مطلوب في الحياة اليومية أي للأجل القصير، عندما تقرر - مثلاً - أن تسلك طريقاً من بين عدة طرق عن الذهاب للجامعة. وهو مطلوب للأجل الطويل أيضاً.

2- أنواع القرار:

تتعدد القرارات داخل الجامعة حسب المواقف التي تواجه الأفراد بها، وتتطلب منها اتخاذ قرار معين، وحيث إن كفاءة اتخاذ القرار تتوقف على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه، فإنه يمكن تصنيف القرارات طبقاً لمعايير متعددة، ويمكن استعراض أنواع القرار على النحو التالي:

(أ) **تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالجامعة:** حيث يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى: قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية، وقرارات تتعلق بالتمويل.

(ب) **تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:** حيث تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

- القرارات الاستراتيجية: وتعتبر هامة وحيوية، وتتميز بالتعقيد والشمولية وآثارها تمتد لمدة طويلة،
- القرارات التشغيلية: ويسمى البعض قرارات روتينية، فهي تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية، والأنشطة الروتينية والبسيطة في الجامعة.

- القرارات التكتيكية قصيرة الأجل التي تصنع على مستوى الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، وهي تقل نسبياً في مداها الزمني وآثارها من حيث العائد والتكلفة، ودرجة المخاطرة الكامنة في صنعها.

(ج) **تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها:** تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

- **القرارات المبرمجة:** وهي تلك التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي، أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً، حيث لا تحتاج إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير، مثل القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية أو منح إجازة مرضية.

- **القرارات غير المبرمجة:** وهي القرارات التي لا تتكرر، وتتميز بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، حيث تتخذ في مواقف متميزة تحدث بشكل عارض، ولا توجد سوابق لمعالجتها، وتزيد درجة تعقيدها، ودرجة المخاطرة المتضمنة بها.

(د) **تصنيف القرارات حسب موضوع القرار:** وتصنف القرارات طبقاً لهذا التصنيف إلى:

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- قرارات تتعلق بتنظيم العملية التعليمية: وتتمثل في: اختيار الكلية التي يلتحق بها الطلبة، وتحديد الجداول الزمنية للدراسة، واختيار المقررات والمناهج، وتحديد طرائق التدريس.
- قرارات تتعلق بإدارة الموارد البشرية: وهي التي تتعلق بتوظيف وتعيين أو الاستغناء عن أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتحديد مرتبات العاملين، وتحديد برامج التدريب والتنمية المهنية.
- قرارات تتعلق بالموارد الجامعية: وتتمثل في: تطوير ووضع الخطط اللازمة لتطوير العمل الجامعي، وتوزيع الموارد الذاتية وغير الذاتية للجامعة.

(هـ) تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها: حيث تصنف إلى ثلاثة أنواع هي:

- القرارات في حالة التأكد: وهي قرارات تتخذ في حالة توافر كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وتكون المعلومات معروفة ومؤكدة، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.
- القرارات في حالة المخاطرة: وهذه القرارات تتخذ عندما لا تتوفر معلومات كافية تساعد على تحديد المشكلة بدرجة مؤكدة أو التنبؤ بنتيجة القرار الذي سيتخذ، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات بطريقة شبه عشوائية تحمل قدر نسبي من المخاطرة.
- القرارات في حالة عدم التأكد: وتتخذ هذه القرارات على أساس من الغموض التام، نظراً لعدم توافر معلومات كافية وصحيحة، وتكون النتائج المتوقع حدوثها غير مؤكدة، حيث تكون احتمالات تحقيق النتائج للبدائل المتاحة غير معروفة.

مما سبق يتضح أن القرارات تختلف حسب طبيعة المشكلة موضوع القرار، والظروف المحيطة بها وطريقة التعامل معها، كما تتعدد التقسيمات التي تستخدم في تقسيم القرارات وتصنيفها حسب شمولية القرار، ومجاله، ونوعية وطريقة اتخاذه.

3- مفهوم اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار عملية عقلانية تتطلب - بالدرجة الأولى - مزيداً من المعلومات الكافية المستمدة من التخصصات المختلفة التي تربطها علاقة ما بمشكلة القرار، حيث تساعد هذه المعلومات متخذ القرار على تحديد المشكلة وتحليلها، وطرح العديد من البدائل لحلها، واختيار البديل المناسب.

وفيما يلي عرض لبعض تعريفات اتخاذ القرار **(يتم عرض الفيديو رقم (3):**

- يعرف اتخاذ القرار بأنه تلك العملية التي تبني على الدراسة، والتفكير الموضوعي، للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار والمفاضلة للبدائل والإمكانات المتاحة، حيث إن أساس اتخاذ القرار هو وجود البدائل.

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- ويعرف اتخاذ القرار بأنه اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة، مما يساعد في الوصول إلى أفضل النتائج.
- واتخاذ القرار هو تلك العملية التي يتم فيها اختيار البديل الملائم لمشكلة معينة، وهذه العملية تتدخل فيها عوامل تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية وفنية، كما أن هذه العملية كسلوك إداري لا تكون تلقائية أو اختيارية، ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك داخل الجامعة.
- ويشير اتخاذ القرار إلى عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل كفاءة وعائد إيجابي ممكنين.

ويوجد اختلاف بين عملية صنع القرار واتخاذها، حيث يمثل اتخاذ القرارات المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات، فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك، ذلك أن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري اشتراك جميع أعضاء الجامعة في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين، بالإضافة إلى أن عملية صنع القرار تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وفي كل مرحلة يكون هناك اختيار دقيق لأحد البدائل من مجموعة البدائل المقترحة.

ويمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة أنها تدور حول ثلاثة معان:

- المعنى الأول: اتخاذ القرار هو إصدار حكم معين بما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما.
- المعنى الثاني: أن اتخاذ القرار هو اختيار بديل معين، بعد تقويم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.
- المعنى الثالث: أن اتخاذ القرار يمثل عملية تتكون من مراحل متعددة يتولى فيها متخذ القرار تحديد أهدافه، ثم تحديد البدائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف، يليها الاختيار النهائي لبديل من هذه البدائل، ثم تنفيذ هذا البديل.

4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

توجد بعض العوامل التي تتوقف عليها عملية اتخاذ القرار ومنها: تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بكل دقة، وشرح أبعاد القرار، وأسباب اتخاذه لجميع الأفراد، والتوقيت المناسب لاتخاذ القرار، ووضوح محتوى القرار للمنفذين بعيداً عن التعقيد، وتحديد الصلاحيات والسلطات الممنوحة لمتخذ القرار، كما

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

تختلف نوعية القرار تبعاً لاختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها، والمركز الوظيفي لمتخذ القرار، والأفراد الذين يتعامل معهم، وطريقة اتخاذ القرار، والظروف المحيطة بالقرار، والوقت المتاح لاتخاذ، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتتضمن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ما يلي:

(أ) العوامل الشخصية: وتتمثل في التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار، وكذلك المحيط الذي يوجد فيه متخذ القرار يكون المؤثر على شخصيته، وكيفية صنعه للقرار، ومن العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة على اتخاذ القرار: المركز المادي والأدبي، والصفاء الذهني، والهدوء النفسي، وعدم الانفعال وغيرها من العوامل المؤثرة على شخصية الفرد.

(ب) العوامل التنظيمية: وهي المحددات والعوامل التي ترتبط بطبيعة التنظيم الإداري للجامعة، وتتمثل في: السلطة، والهيكل التنظيمي للجامعة، والثقافة التنظيمية، والالتزام المهني لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، ونمط الاتصال السائد بين أعضاء المجتمع الأكاديمي والطلبة.

(ج) العوامل السلوكية: حيث تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعوامل ومتغيرات سلوكية عديدة، بعضها يؤثر على جوانب أو مراحل معينة في عملية اتخاذ القرارات، والبعض الآخر يؤثر على مجمل عملية اتخاذ القرارات، ومن بين العوامل السلوكية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات: شخصية وقيم متخذ القرار واتجاهاته وإدراكه، ودافعيته، ونزوعه للمخاطر، وإمكانات عدم الانسجام المعرفي لديه.

(د) المحددات البيئية: حيث تحتل البيئة التي يواجهها متخذ القرار في أي مؤسسة أهمية بالغة في اتخاذ القرار، فبدون المؤسسة لا توجد حاجة لاتخاذ القرار، كما أنها -بأغراضها وأهدافها، ونوع العمل الذي تمارسه- تشكل الموقف الذي تحتاج فيه القرار، ويمكن أن يكون المناخ الجامعي مشجعاً ودافعاً، أو قد يكوناً مانعاً ومحبطاً، وبشكل عام يتأثر مناخ الجامعة بالعوامل التنظيمية أو الهيكلية مثل: السياسات والقواعد والنظم والإجراءات التي تتبعها إدارة الجامعة، وكذلك يتأثر بعواقب القرار وسلوك الأفراد في كل من أنشطتهم الرسمية وغير الرسمية.

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات
الجلسة الثالثة

أساليب واستراتيجيات اتخاذ القرار

أهداف الجلسة:

من المتوقع في نهاية التدريب أن يكون المتدرب قادراً على:

- أن يطبق أساليب اتخاذ القرار.
- أن يوظف استراتيجيات اتخاذ القرار.

محتوى الجلسة:

ويتضمن:

- 1- مهارات اتخاذ القرار.
- 2- استراتيجيات اتخاذ القرار.



عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات أساليب واستراتيجيات اتخاذ القرار

1- أساليب اتخاذ القرار:

تتنوع الأساليب التي يمكن أن يوظفها الطالب عند اتخاذ أحد القرارات وتتمثل في:

(أ) **الخبرة:** حيث يلجأ الفرد إلى استخدام خبراته السابقة في اتخاذ القرارات بشأن المشكلات التي تواجهه في الوقت الحالي، وقد تكون هذه الطريقة مناسبة إذا كان لديه خبرة كبيرة، وتشابهت المشكلة الحالية مع سابقتها، ولهذا الأسلوب عدة مزايا منها: الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن، وفعاليتها في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود، واستغلال القدرة الشخصية، وبعد النظر، والقدرة على التصرف.

(ب) **أسلوب التفويض:** ويعد من أكثر أساليب صنع القرارات شيوعاً لما له من مزايا عديدة تتمثل في: تخفيف أعباء ومسئوليات الفرد، وتفرغه لبعض المهام الكبيرة التي لا يتم إنجازها إلا بإشرافه أو متابعته، وإشباع رغبات العاملين وميولهم، ومعرفة الأسلوب الذي يمكن توجيه العاملين به لتنفيذ القرارات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف العامة للجامعة.

(ج) **أسلوب المشاركة:** وفيه تعطى الفرصة للأفراد مهما كان مستواهم الوظيفي أو الفكري فرصة المشاركة بالرأي عند اتخاذ القرار، لكي يكون القرار مقبولاً وبنال رضا ودعم كافة الأطراف في الجامعة عندما تبدأ مرحلة التنفيذ للقرار.

(د) **أسلوب شجرة القرارات Decision Tree:** ويعتمد على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار، كما يفترض هذا الأسلوب أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وتتمثل مراحل وخطوات شجرة القرارات فيما يلي:

- تحديد المشكلة أو الموقف المطلوب باتخاذ قرار بشأنه، بدرجة كافية من الدقة.
- تحديد الحلول أو القرارات البديلة.
- تحديد التصرفات أو الأحداث التي يمكن حدوثها بناء على كل قرار على حده.
- حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة.
- حساب الناتج المتوقع من كل تصرف أو كل حدث وفقاً للمقاييس المتفق عليها.
- اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة

(هـ) **تمثيل الأدوار Role Playing:** ويعتبر أسلوب حديث لاتخاذ القرار يحمل فيه المشاركون، وفيه يقوم الفرد بتمثيل موقف معين واقعي يعبر عن مشكلة معينة قد تكون واقعية أو افتراضية، تحدث في الحياة اليومية، ويهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم الطبيعة البشرية، وتقدير تصرفات الآخرين، ودراسة

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

مشكلات السلوك الإنساني، والتدريب على المهارات الإنسانية وإدراكهم للأسباب التي تقودهم لسلوك معين في مواقف خاصة، وزيادة فهمهم لمشكلات العلاقات الإنسانية، وبالتالي تدريبهم على الاتصال، والمهارات الإنسانية ومشكلاتها، وكذلك أساليب الإشراف والقيادة.

(و) **أسلوب العصف الذهني**: ويعتمد على عرض مشكلة بصورة مفاجئة، ويطلب من الأفراد طرح حلول لها، ويعتمد أسلوب العصف الذهني في اتخاذ القرار على ثلاث قواعد هي:

- التركيز على كمية الأفكار أكثر من جودتها: حيث يجب على أعضاء الجماعة أن يحاولوا طرح وإيجاد كثير من الأفكار قدر الإمكان.
- تشجيع الأفكار بدون وضع حدود: ويتم توجيه أعضاء الجماعة لتقديم بعض أو كل الأفكار التي يملكونها دون حدود أو قيود.
- إرجاء الأحكام: فلا ينبغي النقد أثناء المرحلة الأولى لتوليد الأفكار.

(ط) **الجماعة الصورية Nominal Group**: ويعتمد على دعوة الأعضاء للاجتماع والبقاء صامتين، وهذا هو سبب تسميتها صورية لأن المشاركين لا يتفاعلون ولا يجرون أي مناقشة. ويقوم الأعضاء بتسجيل اقتراحاتهم وآرائهم، ومن ثم يتم إعداد قائمة موحدة بالبدائل، ثم تبدأ الجماعة بمناقشة البدائل والمقترحات، وتسجل على لوحة بترتيبها حسب الأولوية، وفي هذه المرحلة لا يكون هنالك أي نقاش للبدائل، وبعدها تجرى مناقشة مستفيضة للبدائل التي تنصدر قائمة الأولويات إلى أن يتم التوصل للحل الأنسب.

ويتضح من العرض السابق أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء في اتخاذ القرارات، ذلك لأن الأساليب التقليدية المتمثلة في قدرات الطالب - متخذ القرار - الشخصية وخبراته، وما لديه من معرفة تساعده على البحث، والتحليل، والتفكير الابتكاري، وحسن التصرف، واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلة، لا تكفي وحدها في تحقيق الهدف، إذ لابد من التكامل بين الأساليب التقليدية والعلمية لمواجهة المشاكل المعقدة، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

2- استراتيجيات اتخاذ القرار:

لم تقتصر جهود واهتمامات الباحثين على التنظير لعملية اتخاذ القرار، أو تصوراتهم لنماذجها فحسب، بل اتجهت أيضاً إلى تحديد الاستراتيجيات المعينة على توظيف وتنمية مهارات اتخاذ القرار، وتتضمن هذه الاستراتيجيات ما يلي **(يتم عرض الفيديو (5))**:

(أ) **استراتيجية الحذف Elimination Strategy**: وتستخدم هذه الاستراتيجية حين يجد الفرد نفسه أمام عدة خيارات في موقف ما، وهناك من البدائل ما يكون مكلفاً للغاية أو باهظ الثمن، أو تكون فيها نوع من المخاطرة، أو تستغرق وقتاً طويلاً، لذلك نستخدم معها الحذف.

(ب) **استراتيجية تحديد الأفضلية، أو تحديد الأولويات Prioritizing**: وهي عكس استراتيجية الحذف، حيث يتم اختيار أفضل البدائل، ثم الذي يليه، فالذي يليه، وهكذا، حتى يتم تحديد الأفضل حسب المعايير التي وضعت من قبل، (الثمن أو التكلفة، السهولة، السرعة .. إلخ).

(ج) **استراتيجية استشارة الآخرين Consult Others**: ونعني بها أن الفرد لا يمكنه التوصل لكل المعلومات بمفرده، بل يحتاج إلى استشارة الآخرين، أو الجهات التي تمكنه من الحصول على المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار، على سبيل المثال عندما يريد شخص ما، شراء كمبيوتر، في هذه الحالة سيكون عليه القيام بزيارة المحلات الخاصة ببيع الكمبيوتر، أو استشارة الأشخاص الذين يمتلكون جهاز كمبيوتر، ولديهم معرفة جيدة بهذه الأجهزة، أو استطلاع ما ينشر في المجالات الخاصة بأجهزة الكمبيوتر .. إلخ.

(د) **استراتيجية توقع النتائج Anticipate Consequences**: تستخدم هذه الاستراتيجية إذا كان لدى الفرد عدة بدائل، حيث لابد من التعرف على النتائج المترتبة على كل بديل منها لتحديد أي البدائل أفضل، فمثلاً إذا قرر الأخذ بأحد البدائل التالية:

- زيارة أسرته، لحضور اجتماع عائلي.
 - الذهاب لتناول العشاء مع أصدقائه.
 - البقاء في المنزل لعمل بعض الأعمال المنزلية.
- وهنا لابد أن يسأل نفسه ثلاثة أسئلة.
- كيف أشعر إذا زرت أسرتي، أو عند تناول العشاء مع الأصدقاء، أو عند البقاء في المنزل؟.
 - ماذا سيترتب على زيارتي لأسرتي، أو تناول العشاء مع الأصدقاء، أو البقاء في المنزل؟.
 - ماذا يترتب على عدم زيارتي لأسرتي أو لأصدقائي أو الجلوس بالبيت وحدي؟.

(هـ) **موازنة السلبيات والإيجابيات Weigh Pros & Cons**: موازنة السلبيات والإيجابيات: تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون لدى الفرد عدد من البدائل، ويكون عملية الموازنة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل منها حسب المعايير التي يضعها لتحديد الاختيار الأكثر ملاءمة، فعلى سبيل المثال عند اختيار

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

الطالب لتخصصه في الجامعة، فإنه يحاول تحديد السلبيات والإيجابيات التي ستتج عن كل تخصص في المستقبل.

(و) استراتيجية الترتيب/ الأولوية **The Rank Order Decision Strategy**: وتعتبر هذه الاستراتيجية ذات أهمية في مواقف اتخاذ القرار التي تبنى على أساس ترتيب البدائل حسب الأهمية كما يحددها بذلك متخذو القرار أنفسهم، وفي هذا النوع يكون الأفراد مدركين ما يلي:

- لا توجد اختيارات أخرى غير هذه المقدمة أمامهم.
- أن كل اختيار مستقل ومنفرد عن غيره من المواقف.
- كما أن عليهم أن يقبلوا الاختيار الأول، ولكن إذا كان هذا الاختيار غير متوافر في الوقت الحالي، أو قد لا يحل المشكلة، فعليه أن يختار البديل المنظم الثاني وهكذا، ويسمى هذا الأسلوب أسلوب الأولوية، وهو أن يدرج الأفراد هذه الاختيارات (البدائل) من حيث الأولوية في الأهمية، والقيمة، والمنفعة في موقف اتخاذ القرار.

(ز) استراتيجية الاختيار الجبري لاتخاذ القرار **The Forced Choice Decision Strategy**: وفي هذه الاستراتيجية يجب على الأفراد أن يدركوا أن اختيارهم لبدائل أخرى غير الواردة أمامهم أمر مرفوض، بل أنه مضيعة للوقت والجهد، كما يجب أن يركز الأفراد في مواقف اتخاذ القرار على اختيار بديل واحد هو الأكثر أهمية بين مجموعة البدائل المطروحة، ولا يسمح للأفراد بابتكار أو اختيار بدائل أخرى، أو أن يجمعوا في الاختيار بين أكثر من بديل.

(ح) استراتيجية التفاوض **The Negotiation strategy**: وفي هذه الاستراتيجية يجب على الأفراد أن يقسموا البدائل إلى ثلاث مجموعات، وهي: مجموعة ينبغي أن يختاروها، ومجموعة من البدائل يمكن الاستغناء عنها، ومجموعة أخرى غير مرغوب فيها (والأقل رغبة).

(ط) الاستراتيجية الابتكارية **The creative Decision Making strategy**: وتستخدم عندما يكون لدى الأفراد الحرية لاتخاذ أي قرار مناسب للمشكلة أو الموقف، ومركز الاهتمام هنا هو ابتكار قرار ملائم يتناسب مع الموقف الذي أمامهم مع مراعاة الضوابط المعروفة، ولذلك يطلق عليها استراتيجية النهاية المفتوحة أو الاستراتيجية المطلقة، وتمكن هذه الاستراتيجية الطلبة من ابتكار قرارات في مواقف اتخاذ القرار، ولكن لابد أن يكون لديهم مرونة كافية في اتخاذ القرار.

(ي) الاستراتيجية الاستكشافية **The Exploration Decision Strategy**: وهي مفيدة للأفراد عندما يواجهون موقفاً ما يريدون دراسته بتمعن، حيث يحتاجون لاتخاذ قرار في موقف ما من خلال إثارة عدد

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

من الأسئلة المناسبة لتوجه تفكيرهم نحو الموقف، والمحتوى، والنتائج المترتبة عليه، والبدائل، العواطف، القيم، ... إلخ، وتمثل هذه الأسئلة نماذج للتفكير.

ونستخلص مما سبق تنوع استراتيجيات اتخاذ القرار من حيث طبيعة هذه الاستراتيجيات، فقد ركز البعض منها على توليد أو إنتاج البدائل، كما في استراتيجية العصف الذهني، والابتكارية، والاستكشافية؛ بينما ركز البعض الآخر منها على المفاضلة بين البدائل، كما في استراتيجية عملية الحذف، وتحديد الأفضلية أو الأولويات، وموازنة السلبيات والإيجابيات؛ وأخيراً اهتم البعض منها بتقويم البدائل، كما في استراتيجية استشارة الآخرين، وتوقع النتائج.



الجلسة الرابعة

منهجية حل المشكلات واتخاذ القرار والعلاقة بينهما

أهداف الجلسة:

- من المتوقع في نهاية التدريب أن يكون المتدرب قادراً على:
- أن يوضح العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرار.
 - أن يطبق المنهج العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرار.

محتوى الجلسة:

ويتضمن:

- 1- العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرار.
- 2- المنهج العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرار.



منهجية حل المشكلات وعلاقتها باتخاذ القرار

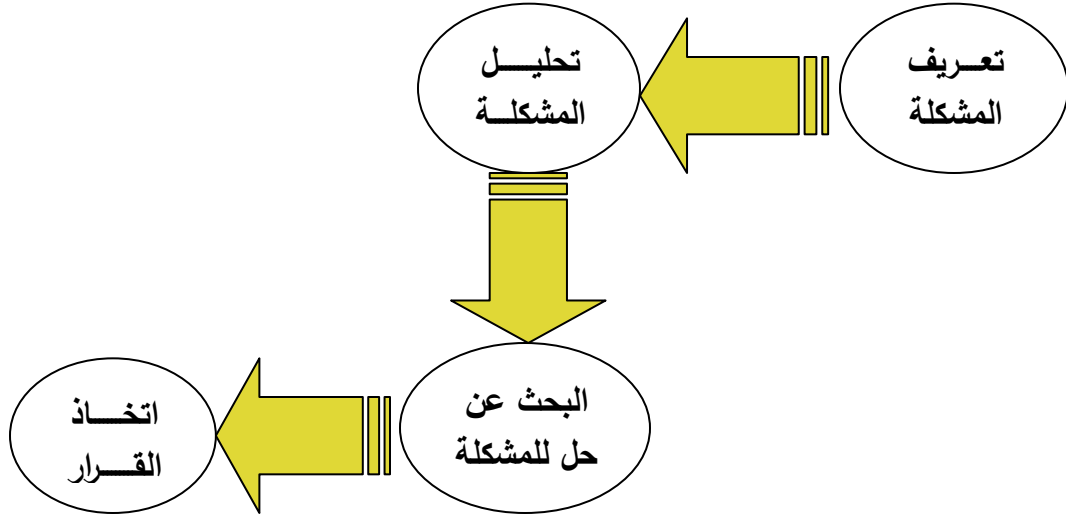
1- العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرار:

تتمثل العلاقة بين عمليتي حل المشكلات واتخاذ القرار في أوجه التشابه العديدة بينهما، فكلاهما تتضمن سلسلة من الخطوات تبدأ بمشكلة ما وتنتهي بحل، وكلاهما يتضمن إجراء تقييم للبدائل أو الحلول المتنوعة في ضوء معايير مختارة بهدف الوصول إلى حل/ قرار نهائي، ويمكن إيضاح العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرار على النحو التالي:

- ترتبط المشكلة ارتباطاً كبيراً بالقرار، فالقرار يمر بعمليتين منفصلتين، أولهما: صنع القرار وتعد الخطوات الأولى من حل المشكلات (ادراك المشكلة وتعريفها، تحليل المشكلة، عمل المقارنات، وإيجاد البدائل والحلول)، وثانيهما: اتخاذ القرار وهي عملية متممة لعملية صنع القرار، وتتمثل في الخطوات المتبقية من خطوات حل المشكلات (اختيار البديل الأفضل، تنفيذ البديل، وتقييم تنفيذ البديل).
- يمثل اتخاذ القرار جزء من حل المشكلات، لكن الوصول إلى القرار يشمل نفس الخطوات التي تتم عند حل المشكلة، كما أن القرار قد يتم حتى في حالة عدم وجود مشكلة؛ لأن القرارات تتخذ لحل المشكلات، وأيضاً لتحقيق أهداف معينة.
- تعد عملية اتخاذ القرار بمثابة النتيجة الحتمية عند النجاح في حل المشكلات، ويعتبر المدخل التحليلي في اتخاذ القرار هو مدخل حل المشكلات.

ومن ثم يمكن القول بوجود تشابه بين حل المشكلات واتخاذ القرار فيما يخص الخطوات المتبعة، إلا أنهما ليسا مترادفين، حيث يتميز أسلوب اتخاذ القرار عن أسلوب حل المشكلات بأنه يتطلب البحث عن المشكلات، وجمع المعلومات عنها، ووضع حلول لها، فقد يتضمن اتخاذ قرار ما حل عدد من المشكلات التي قد تصادفه، قبل التوصل إلى القرار النهائي، كذلك يصعب استخدام طريقة المحاولة والخطأ في اتخاذ القرارات، وبخاصة إذا كانت من النوع الذي ينطوي على مخاطرة،

والشكل التالي يوضح العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرار:



شكل (1) يوضح العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرار

وقد يكون القرار في حد ذاته في بعض الحالات مشكلة تتطلب حلاً، واتخاذ القرار يتطلب البحث عن المشكلات أكثر من توافر هذه المشكلات أمامه، كما أنه يتطلب صياغة للبدائل المطروحة، وفي المقابل -بالرغم من أن معظم المشكلات تتطلب اتخاذ قرارات- فإن حل المشكلات هو أكثر من مجرد تحديد الخيار الملائم، بينما هناك قرارات روتينية بسيطة، إذ قد لا تتطوي أبداً على مشاكل، وتحل المشاكل عادة باتخاذ قرارات بسيطة.

ويتضح مما سبق أن هناك علاقة جدلية بين حل المشكلات واتخاذ القرار، فكلاهما يتضمن نفس النوع من التفكير، وأن التمييز بين الاثنين على أساس النتائج، حيث الأول هو التفكير للخروج من المأزق، أما الثاني هو التفكير لاختيار بديل من عدة بدائل من جهة، ومن جهة أخرى هناك بعض القرارات التي تحتاج لحل عدد من المشكلات، قبل البدء في خطوات اتخاذ القرار، أو بعد البدء بها، كما أن بعض المشكلات لا تحل إلا باتخاذ قرار حاسم بشأنها.

2- المنهج العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرار:

يتطلب حل المشكلات واتخاذ القرار مجموعة من الخطوات العملية المنظمة التي تساعد في التوصل إلى حل، وتشكل في مجملها المنهج العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرار، ويمكن تعلمها والتدرب عليها وتوظيفها في حل المشكلات من قبل الطلبة، وتتمثل في:

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

(أ) **الاحساس بالمشكلة وتحديدها:** وتبدأ عند ظهور أعراض لوجود خلل يستوجب التحليل، وسرعة الدراسة، وتهدف إلى التعرف على حقيقة المشكلة وجوهرها، وبيان أسبابها، وآثارها، وأعراضها المختلفة، فعلى سبيل المثال مشكلة تكرار تغيب الطالب عن الجامعة تعالج بشكل أفضل عند معرفة الأسباب التي تجعله لا يحب الجامعة، ويتطلب تحديد وتشخيص المشكلة جهداً تحليلياً يشمل ما يلي:

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت لظهور المشكلة (كيف نشأت)؟.
- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها.
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها.
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة.
- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب.
- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة.
- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، فوراً أم أن هناك مهلة زمنية للتدبر، وما قدرها؟.

(ب) **جمع المعلومات وتحليلها:** ففي هذه المرحلة يتم جمع معظم البيانات والمعلومات المتصلة بالمشكلة من المصادر العديدة المتوافرة ومن خلال ما يجمع وما لديه من أفكار يستطيع أن يصوغ عدداً من الفرضيات لحلول ممكنة قابلة للتجريب، والتي قد تسهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها، وفي نفس الوقت تسهم في حلها، وتتم عملية جمع البيانات والمعلومات في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات، ففي مشكلة تغيب الطالب يتم جمع معلومات عن حياته الاجتماعية، ومستوى أسرته الاقتصادي، وقدراته، واستعداداته الشخصية لمعرفة سبب تغيبه عن حضور المحاضرات وتغيبه من الجامعة. وتوجد بعض الأسئلة التي تساعد في جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة ومنها:

- ما العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟.
- أين تحدث المشكلة؟.



- متى تحدث المشكلة؟.
- كيف تحدث المشكلة؟.
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟.
- لمن تحدث هذه المشكلة؟.
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟.
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟.

(ج) طرح الحلول والبدائل الممكنة: حيث يتم فيها طرح مجموعة من البدائل والحلول المختلفة للمشكلة، وتعتمد تلك المرحلة على التفكير الابتكاري، وقدرة الطالب على التخيل، خاصة إذا كان القرار المطلوب اتخاذه لم يسبق للطالب مواجهة مواقف مشابهة له من قبل، وبالتالي لا توجد تجارب سابقة بشأن هذا القرار، وتتوقف عملية تحديد البدائل على ذاتية الطالب وخبرته السابقة في تحديد البدائل المتوقعة، وذلك تبعاً للبيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها، ويتبع في ذلك دراسة وتحليل كل بديل لمعرفة مزاياه وعيوبه، وإتباع الطريقة العلمية، واستبعاد البدائل غير مناسبة، حتى يتمكن متخذ القرار من إيجاد الحل المناسب للمشكلة باختيار البديل الأحسن والأفضل، فعلى سبيل المثال في مشكلة تغيب الطالب يتم طرح مجموعة من البدائل ومنها: قيام الجامعة بفصله من الجامعة، أم التواصل مع أولياء أمره، أم استدعائه والتنبيه عليه بالفصل، أم مخاطبة المرشد الأكاديمي لدراسة حالته.

(د) تقييم الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل: وتهدف هذه المرحلة إلى اختيار الحل الأمثل، ويتم ذلك من خلال: مراجعة الهدف من حل المشكلة، ووضع معايير للتقييم، وتحديد الأولويات والأوزان النسبية للمعايير، ومن ثم التوصل إلى الحل الذي يحقق أفضل النتائج، ويتم مقارنة الحلول البديلة من حيث تحديد سلبيات وإيجابيات كل بديل، وهنا يثار سؤالان مهمين هما: هل يمكن أن يتم اختيار ذلك البديل أم أن هناك مانع؟، وهل سيصلح ذلك البديل للتعامل مع المشكلة أم لا؟، وبشكل عام تستخدم عدة معايير في تقييم البدائل المتاحة وهي:

- هل البديل عملي ويمكن تنفيذه؟.
- هل البديل يحقق الهدف؟ ويحل المشكلة أو يساعد على استثمار الفرصة؟.
- هل ستكون نتائج البديل مقبولة؟ بمعنى هل ستكون له آثاراً إيجابية أم سلبية؟ وما مدى هذه الآثار؟.

- هل يشارك جميع الطلبة في اختيار الحل؟.

(هـ) تطبيق القرار ومتابعته: فبعد اختيار البديل الأمثل، يتعين وضع خطة تمهد للتنفيذ الفعال للقرار، بحيث تأخذ في الإعتبار ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ، وحتى توقيت بلوغ الهدف، وتحدد الخطة معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج الزمني، التكلفة، والجودة، ويجب أن تتضمن خطة التنفيذ: الهدف من القرار، والنشاط الذي سيؤدي، ومن سينفذ، وأين سيجري التنفيذ، وكيف سيجري التنفيذ أو الأداء، وبماذا سيجري التنفيذ أي بأية موارد، ومتى سيبدأ التنفيذ؟، كذلك يتطلب الأمر تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ وإصدار (إعلان) القرار، بحيث لا يجرى متأخراً، فتتفاقم المشكلة، أو يجرى مبكراً، فيخلق مشكلة أخرى، فعلى سبيل المثال في مشكلة تغيب الطالب إذا ما تم تقييم البدائل التي تم طرحها، وتوصلت إدارة الجامعة إلى أن التواصل مع أولياء أمورهم هو الحل الأمثل، فيتم مخاطبتهم رسمياً للوصول إلى حل لمشكلة تغيب ابنهم.

مما سبق يتضح أن عملية حل المشكلات واتخاذ القرار تبدأ بخطوات منظمة تدريجياً ابتداءً بتحديد طبيعة المشكلة وتشخيصها، والتعرف عليها، وجمع المعلومات وتحليلها، ومن ثم وضع الحلول البديلة الملائمة، واختيار أفضلها، ووضع خطة مناسبة لتنفيذ ما تم اختياره، وتتم بعد ذلك عملية المتابعة والتقييم من أجل التأكد من الحل النهائي والمناسب للمشكلة.