



مهارات تحليل المشكلات

مهارات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية فى المستشفيات

يتناول هذا الفصل مناقشة المفاهيم الأساسية التالية:

□ تشخيص وتحليل المشكلات الإدارية فى المستشفيات.

◆ ماهية المشكلات الإدارية وأنواعها.

◆ معوقات حل المشكلات الإدارية ومهارات التغلب عليها.

□ اتخاذ القرارات الإدارية.

◆ مفهوم القرارات الإدارية وخطوات اتخاذها.

◆ أنواع القرارات الإدارية وخطوات اتخاذها.

◆ أركان القرار الإدارى.

◆ الأخطاء الشائعة فى اتخاذ القرارات الإدارية ومهارات معالجتها.

◆ التردد فى اتخاذ القرارات.

◆ القائمة الإرشادية لاتخاذ القرارات.

يعرف علماء المنطق المشكلة بأنها الهوة (Gap) التى تفصل بين الواقع والمتوقع. وفى ضوء هذا التعريف يمكن النظر إلى المشكلة الإدارية من زاويتين. الأولى هى المعنى اللفظى للكلمة، فالمشكلة لفظياً تعنى العقبات أو مجموعة الأحداث والظروف التى تعوق تحقيق الهدف. والمشكلة بهذا المعنى تعبر عن شئ غير مرغوب فيه ومطلوب إيجاد حل لعلاجه أو التخلص منه. أما الزاوية الأخرى فتتنظر إلى المشكلة على أنها فرصة يجب اغتنامها أو هدف يجب السعى إليه، وعلى سبيل المثال فإن استخدام أجهزة الكمبيوتر فى إعداد السجلات الطبية الإلكترونية يعتبر هدف تسعى إليه الإدارة فى جميع المستشفيات، ولكنه قد يخلق مشكلة تتعلق بالتحول من النظام اليدوى إلى النظام

الإلكتروني وما يتبع ذلك من تغيرات في مواصفات العاملين ذوى الصلة بهذه السجلات.

ويجب على متخذي القرارات على مستوى جميع وحدات العمل بالمستشفى أن يتجنبوا الخلط بين المشاكل (Problems) والظواهر (Phenomena)، فطول فترة انتظار المريض أو سوء معاملة أو نقص الأدوية في صيدلية المستشفى أو إهمال الأطباء في علاج المرضى وغيرها ليست مشاكل حقيقية وإنما هي ظواهر أو نتائج نلمسها أو نشاهدها. غير أن هذه الظواهر لا تحدث من تلقاء نفسها فلا بد لها من أسباب. ومن ثم فإذا كانت الظواهر هي النتائج فإن المشاكل المطلوب علاجها هي الأسباب. الظاهرة تجيب عن (ماذا؟) والمشكلة تجيب عن (لماذا؟).

وكثيرا ما تبرز العلاقة بين السبب والنتيجة بين الظواهر ذاتها، بمعنى أن ظاهرة معينة قد تكون سبب في ظاهرة أخرى أو أكثر وهكذا.

وبصفة عامة يمكن القول بأن المشكلات الإدارية في المستشفيات أيا كان حجمها أو هيكل ملكيتها أو نوع الخدمات الطبية التي تقدمها ترجع إلى سبب واحد أو أكثر من ثلاثة أسباب رئيسية هي: القرار الخاطئ، التنفيذ الخاطئ، التغيير السلبي في الظروف المحيطة بالمستشفى، كما تأخذ هذه المشكلات بعدا أو أكثر من ثلاثة أبعاد هي:

1 - عدم التوافق بين الواقع والمستهدف، أى أن ما يحدث بالفعل يختلف عما كان متوقعا. ومن أمثلة هذا النوع من المشكلات التعطل المفاجئ لبعض الأجهزة والمعدات الطبية بالمستشفى، الزيادة غير المتوقعة في عدد المرضى بقسم معين، صدور قرارات تنظيمية بمنع استيراد أجهزة طبية أو أنواع معينة من الأدوية.

2 - التوقعات المستقبلية للمشكلات، ويقصد بذلك توقع إدارة المستشفى لمواجهة مشكلات في المستقبل إما نتيجة تنبؤاتها بحدوث تغييرات سلبية في البيئة المحيطة بالمستشفى، أو لأن مواجهة السلبيات الحالية في المستشفى سوف يولد مشكلات أخرى جديدة. ومن أمثلة هذه المشكلات النتائج المترتبة اجتماعيا وسياسيا على توجهاتها نحو إعادة هيكلة

المستشفى أو المشكلات المترتبة على فتح أقسام أو إضافة تخصصات جديدة، أو توجهات الإدارة العليا لإصدار قرارات تنظيمية جديدة.

3 - عدم القدرة على التحديث والتطوير، ويمثل هذا البعد عدم مواجهة إدارة المستشفى لمشكلات حالية أو متوقعة، ولكنها تجد نفسها لا تتسم بالكفاءة والفعالية المطلوبة وتفتقد إلى القدرة على المبادأة والإبداع ومسايرة التطورات المحلية والعالمية في مجال الخدمات التي تقدمها.

يمكن تصنيف معوقات حل المشكلات إلى ست مجموعات رئيسية هي:

وتظهر عندما تكون غير قادر على فهم أو استيعاب المشكلة أو عندما تنقصك القدرة على تحديد وتفسير المعلومات المطلوبة لحلها بكفاءة ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1 - **رؤية ما تتوقع أنت رؤيته.** ويعنى ذلك عدم التحديد الدقيق للمشكلة بسبب نقص أو عدم دقة المعلومات أو نتيجة وضع افتراضات غير واقعية.

2 - **التجسيد.** بمعنى عدم النظر إلى خارج المؤلف أو المعتاد. فقد تصف الشخص الذى لا يبذل جهدا فى عمله بأنه كسول، وهذا هو المؤلف. وأنت بهذا الوصف تغفل احتمالات أخرى مثل الملل والسأم من نوعية العمل، ومن ثم فقد يكون السبب هو الروتين والتكرار وليس الكسل.

3 - **عدم رؤية المشكلات أو توقعها.** فهناك الكثير من المشكلات التى يصعب ملاحظتها إلا عندما تقع بالفعل أو عندما تظهر آثارها ويتطلب الأمر اتخاذ قرار بشأنها.

4 - **عدم تقدير انعكاسات المشكلة.** وغالبا ما ينتج ذلك من ثلاثة أسباب هي:

♦ النظر إلى المشكلة نظرة ضيقة أو التعرف على جزء منها فقط.

♦ الفشل في تفهم طبيعة العلاقة بين لأجزاء أو العناصر المختلفة للمشكلة.

♦ الفشل في رؤية المشكلة وتقدير نتائجها أو آثارها من وجهة نظر الغير.

5 - الخطأ في الربط بين الأسباب والنتائج. إذا كانت الأسباب والنتائج غير واضحة أو يصعب ربطها ببعضها، فإنه من المتوقع مواجهة صعوبة في حل المشكلة.

تنشأ هذه المعوقات نتيجة الإحساس أو الشعور بأخطاء تهدد الإشباع النفسى للفرد. ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1 - الخوف من ارتكاب الأخطاء: فإذا كانت أخطاء الماضي قد عرضتنا للاستهزاء أو السخرية فإننا نميل إلى تجنب تقديم الأفكار أو المقترحات التي تكون عرضة للخطأ. وهذا النوع من المعوقات يكون أكثر حدة في تواجد الزملاء والرؤساء عنه في تواجد المرؤوسين، والسبب واضح وهو خشية الاستخفاف من الزملاء أو الرؤساء وسخريتهم.

2 - عدم الصبر: وينشأ نتيجة الرغبة في الوصول إلى القرار بسرعة أو الرغبة في إنهاء حالة القلق أو عدم الراحة التي تسببها المشكلة. وينتج عن عدم الصبر أما تبنى أول حل يتم الوصول إليه دون دراسة المشكلة بشكل متكامل، أو التحليل السريع للبدائل ورفض الأفكار غير المألوفة، وفي الحالتين قد لا يكون الحل التي تصل إليه فعالاً.

3 - تجنب القلق. البعض منا يكون أكثر قلقاً من غيره عندما تواجهه مشكلة. وهناك الكثير من العوامل التي تسبب القلق ومنها: زيادة المخاطر، الغموض، عدم التوافق، الضغوط، عدم الشعور بالأمان. وينعكس تأثير القلق على حل المشكلات في تجنب المخاطرة، التردد في اتخاذ القرار، الاعتماد المكثف على خبرة وتقدير الآخرين، تجنب التحدى.

4 - الخوف من المخاطرة. والسبب هنا يكمن في الرغبة في الاستقرار والشعور بالأمان، ولكن انعكاسات ذلك على حل المشكلات تتمثل في وضع أهداف سهلة التحقيق لتجنب مخاطر الفشل، قبول الحلول

المعروفة وتفضيلها على الحلول لمبتكرة لأن الأولى تكاد تكون نتائجها مؤكدة.

5 - عدم الرغبة في قبول التحدي. وتحدث هذه الحالة عندما تكون المشكلة روتينية أو عندما تكون الآثار الناتجة عنها (فوائدها / مضادها) غير ذات أهمية بالنسبة لنا. والنتيجة المترتبة على هذه الحالة هي إما إهمال المشكلة أو محاولة حلها بإيسر الطرق المتاحة.

وتعتبر من أكثر معوقات حل المشكلات شيوعاً. وتنتشأ نتيجة عدم توافر المهارات الفكرية أو الذهنية اللازمة لإيجاد حلول فعالة، أو عندما تتوافر هذه المهارات ولكن لا يتم استخدامها بفعالية. ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1 - نقص المعرفة بمراحل حل المشكلات. وهو أكثر المعوقات الفكرية شيوعاً، وتعنى: عدم كفاية المهارات الفكرية التحليلية والإبتكارية، عدم مرونة استراتيجيات الحل، استخدام مدخل واحد لحل جميع أنواع المشكلات، عدم القدرة على التنوع في أساليب حل المشكلات المختلفة، فهذه جميعاً من أسباب الفشل في حل المشكلة.

2 - نقص التفكير الإبتكاري. وعادة ما يحدث ذلك نتيجة سيطرة التفكير التحليلي على مشكلاتنا اليومية ونقص الممارسة العملية.

3 - عدم مرونة التفكير. ويقصد بذلك صعوبة التحول من نوع من التفكير إلى نوع آخر، مثل التحول من التفكير التحليلي إلى خلق وتكوين الأفكار، أو التحول من التفكير اللفظي إلى التفكير المرئي.

4 - عدم اتباع المنهجية السليمة. وقد يكون هذا هو أكثر المعوقات انتشاراً. إن تحليل المشكلات خطوة بخطوة وبأسلوب علمي يعتبر مدخلاً ضرورياً لعلاجها بفعالية.

5 - عدم تفهم لغة المشكلة. ويحدث هذا نتيجة عدم فهم أو استخدام اللغة المناسبة في تشخيص وتحليل المشكلة التي قد تحتوي على مصطلحات متخصصة (إدارية / طبية / إحصائية).

6 - استخدام معلومات غير كافية. وقد ينشأ نتيجة عدم بذل الجهد الكافي في تجميع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة أو استخدام معلومات غير دقيقة يمكن أن تؤدي إلى نتائج خاطئة أو غير متوقعة.

وتظهر هذه المعوقات عندما لا نمتلك القدرة والمهارة اللازمة لإيصال أفكارنا، كما يجب أن تصل إلى الغير. ومن أسبابها عدم القدرة على استخدام اللغة بكفاءة. واللغة هنا لا يقصد بها فقط الألفاظ حيث تشمل أيضا الرسومات، التحليلات الرياضية، الرموز العلمية، الإشارة، وما شابه ذلك ومن أهم معوقات الاتصال ما يلي:

1 - استخدام لغة غير مناسبة. لكل موقف اللغة التي تناسبه. فقد تفشل في علاج المشكلة إذا تم وصفها لفظيا في حين أنها تتضمن علاقات رياضية والعكس صحيح. وكثيرا ما تكون الأرقام أدق في التعبير عن المشكلة عن وضعها لفظيا.

2 - عدم المهارة في استخدام اللغة. والمثال الواضح هنا هو أن كثير من الناس يجد صعوبة في إلقاء حديث أمام الجمهور على الرغم من أنهم يكتبون أفكار أو محتويات الحديث بشكل جيد على الورق.

3 - عدم كفاية الشرح أو التفسير. وغالبا ما ينتج ذلك بسبب عدم كفاية المعلومات أو نتيجة افتراض أن الجمهور المستمع لك لديه بالفعل معلومات عما تقول في حين أنه لا يملك ذلك.

4 - اعتناق نمط إداري محدد. وقد يترتب على ذلك حدوث مقاومة أو عدم قبول لما تقدمه من أفكار.

تنشأ هذه المعوقات من الظروف الإجتماعية أو المناخية التي تجعل المشكلة أكثر تعقيدا. ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1 - نمط الإدارة. إذا قدمت أفكار جديدة للإدارة وسمعت تعليقا عليها يقول "أنها لن تنجح لأن..." أو "لقد حاولنا هذا من قبل وفشل" فإنك سرعان ما تتوقف عن المحاولة وربما عن الحديث في المشكلة كلها.

- 2 - **الارتباك فى العمل.** وقد يحدث ذلك نتيجة الضوضاء أو كثرة المقاطعات وغيرها. ورغم أن هذه الأمور قد تربك بعض الناس أكثر من غيرهم فإنها فى النهاية تؤثر على الكفاءة فى حل المشكلات.
- 3 - **عدم الراحة الجسدية.** وهذه قد تخلق نوعاً من القلق أو التوتر حسب الظروف المحيطة بالشعور بالآم فى الظهر أو عدم كفاية النوم فى الليلة السابقة قد يسببان عدم رغبة فى العمل أو الشعور بالضيق أو فقدان القدرة على التفكير والتركيز.
- 4 - **عدم الدعم أو التشجيع.** فقد تحتاج إلى معلومات من خبير متخصص، أو نصائح وخبرات ومعلومات من مصادر معينة، أو سلطة لاتخاذ قرارات محددة، ولا تجد هذا أو ذلك والنتيجة هى الشعور بالإحباط.
- 5 - **الضغوط.** ومن أكثر مسبباتها عدم كفاية الوقت المحدد لإنجاز المطلوب ومن أهم آثارها تناقص فرص التفكير الإبتكارى والإبداع على وجه الخصوص.
- 6 - **روتينية العمل.** وغالباً ما ينتج عن ذلك الشعور بالملل والسأم وربما الإصابة بحالة من الإحباط واللامبالاة تجاه المشكلات القائمة.
- 7 - **توقعات الغير.** تؤثر فى الأسلوب المتبع لحل المشكلات وفى مستوى الأهداف التى يتم تحديدها. فحينما تشعر أن الزملاء أو الرؤساء سعداء بحل عادى للمشكلة فقد تقول لنفسك ولماذا أجهد نفسى فى البحث عن حل آخر طالما أنهم لا يتوقعون ذلك. والعكس إذا كانوا يتوقعون حلاً غير تقليدى للمشكلة فإن الأمر يتطلب المزيد من الجهد.
- وتحدث هذه المعوقات بسبب القيم والعادات والمشاعر والمعتقدات. ومن أهمها:
- 1 - **تقديس الأوضاع القائمة.** بمعنى الميل نحو عدم المساس بالأفكار أو النظم القائمة عند حل المشكلات على أساس أنها ليست موضع نقاش ويجب قبولها كما هى.

2 - مقاومة التغيير. وتعنى أن موقفاً معيناً أو نظاماً محدداً إذا كان مقبولاً كما هو فإن أى تغيير يحتوى على درجة من عدم التأكد يفهم على أنه تهديد للأمن واستقرار بعض الأفراد، ومن ثم تظهر المقاومة لهذا التغيير. وهنا يجب أن ننبه إلى حقيقة هامة وهى أن التغيير من أجل التغيير أمر مرفوض، فأى تغيير يجب أن تكون له مسبباته.

3 - النزوات المزاجية. هناك اعتقاد بأن النزوات المزاجية لا مكان لها فى مجال حل المشكلات، ولكن ما نود التأكيد عليه فى هذا المجال هو أن الكثير من الأفكار الإبتكارية قد تأتي من الربط بين النزوات المزاجية.

4 - المشاعر والأحكام التقديرية. هناك تحيز كبير نحو استخدام المنطق والأساليب الكمية فى حل المشكلات. والسبب هو أن هذه الأمور يمكن قياسها وتوصيلها إلى مختلف الأطراف بصورة دقيقة. أما المشاعر والتخمين والأحكام التقديرية فينظر إليها على أنها غير مجدية فى كثير من الأحيان، وغالباً ما لا يتم توصيلها بشكل جيد. والشخص الفعال فى حل المشكلات هو الذى يستطيع الدمج بين هذين المنهجين فى وقت واحد وحسب ظروف وطبيعة الموقف.

5 - المبالغة فى المنافسة أو التعاون. المنافسة القوية فى الحصول على ترقية أو مكافأة وما شابه ذلك تجعل الناس لا يستمعون لأفكار منافسيهم. بالمثل فإن المبالغة فى التعاون قد يترتب عليها فقدان الحصول على أفكار جديدة لأن كل فرد يحاول أن يبقى فى إطار أفكار المجموعة.

فيما يلى مجموعة من الإرشادات التى تساعدك فى التغلب على معوقات حل المشكلات:

- ♦ اتباع نظام يكشف عن المشاكل أو احتمالات حدوثها مستقبلاً.
- ♦ تشخيص وتحليل المشكلة بعناية وفقاً للمنهج العلمى.
- ♦ جمع كافة البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة.
- ♦ دقة وسلامة البيانات ومنطقية الفروض التى تبنى عليها الحلول.

- ♦ طلب وجهات نظر وآراء الآخرين، خاصة ذوى الخبرة والمعرفة.
- ♦ استخدام النماذج والأساليب التى توضح العلاقات بين أجزاء المشكلة.
- ♦ تقبل فكرة أن البحث عن الجديد يقترن ببعض الأخطاء.
- ♦ تذكر أن معظم المفكرين كانوا موضع استهزاء عندما قدموا أفكارهم الغريبة لأول مرة.
- ♦ قم بإعداد جدل منطقى لإثبات صحة أفكارك قبل عرضها على الغير.
- ♦ اتبع أسلوب الخطوة خطوة فى حل المشكلة.
- ♦ تجنب القلق فى مواجهة المشاكل.
- ♦ تخيل أقصى فوائد يمكن تحقيقها من حل المشكلة.
- ♦ أهتم بطريقة عرض أفكارك وحدد نواحي القوة والضعف فيها.
- ♦ حاول حل المشكلة فى جو يناسبك من حيث الراحة وحرية التفكير.
- ♦ وضح للناس فوائد حل المشكلة قبل أن تطلب منهم المساعدة فى الحل.
- ♦ إذا كان عمالك روتينيا، حاول إدخال طرق جديدة لأدائه.
- ♦ حاول أن تكون منهجيا فى تفكيرك، وتجنب العشوائية.
- ♦ استخدم لغات مختلفة فى مواجهة المشكلة بما يتناسب مع أطرافها.
- ♦ استخدم الأساليب التحليلية والإبتكارية معا.

:

- ♦ انتقد الأفكار والطرق الحالية وأبحث عن مجالات التحسين.
- ♦ حدد القيود وتساءل عن مدى شرعيتها ولزومها.
- ♦ إذا كنت تقاوم التغيير.. كن متفائلاً وتساءل عن فوائده.
- ♦ حاول استخدام تخيلاتك اليومية في تنمية أفكار جديدة.
- ♦ إذا كنت تعمل في جو تنافسي كن يقظاً في شرح أفكارك لمنافسيك أو معارضيك.
- ♦ إذا كنت تعمل في جو يسوده التعاون أشرك الناس معك في المشكلة.
- ♦ إذا كنت لا تؤمن بالحدس فكر في مشكلة قمت بحلها منهجياً وقارن بين ما توصلت إليه والإنطباع الأول الذي كونته للحل.

يتطلب حل المشكلات الإدارية نوعين من المهارات العقلية هما:
المهارات التحليلية والمهارات الإبتكارية أو الإبداعية.

وتحتوى المهارات التحليلية على القدرات الخاصة بالترتيب وتحديد الأولويات، المقارنة واكتشاف الفروق، التركيز على النقاط والمتغيرات الهامة، التقييم، الإختيار.

والمهارات التحليلية تكون مطلوبة أكثر عند تجميع وتبويب وتحليل المعلومات في محاولة للوصول إلى السبب أو مجموعة الأسباب الرئيسية في المشكلة.

أما المهارات الإبتكارية فتنتوى على التشعيب والتوسيع فى خلق أفكار جديدة من خلال التخيل والإبتكار. وتتلخص العناصر الأساسية للمهارات الإبتكارية فيما يلى:

- **الانطلاق أو التدفق.** بمعنى خلق أفكار كثيرة.
- **المرونة.** أى خلق مدى واسع من الأفكار المتنوعة.
- **الإبداع.** بمعنى تجاوز الأفكار التقليدية أو المألوفة.
- **التصعيد.** أى إشتقاق أفكار جديدة من الأفكار الحالية.

وفى حقيقة الأمر فإن الكفاءة والفعالية فى حل المشكلات تتطلب مزيجا محكما من هاتين المهارتين (التحليل ، الإبتكار). وتوضح الأبحاث العلمية بشكل عام أن كل جانب من المخ البشرى يخدم مهارة واحدة. فالجزء الأيسر يميل أكثر إلى المنطق والتحليل. والجزء الأيمن يميل أكثر إلى الشمولية ويركز على العلاقات والمشاعر والانطباعات.

نعتمد ومعنا الكثيرون أنه مادامت الأهداف كثيرة، وطالما أن أساليب تحقيق هذه الأهداف متعددة، فإنه يتعين علينا الإختيار من بين هذه الأهداف والأساليب. وبالمثل مادامت هناك تساؤلات تنتظر الإجابة عليها، وطالما أن هناك أمور تختلف الآراء بشأنها فإنه يصبح من الضرورى أن نختار من بين هذه الإجابات أو وجهات النظر ومن ثم فإن القرار ما هو إلا لفظ بديل للاختيار، فالقرارات ما هى إلا اختيارات من بين الحلول البديلة لمشكلة معينة أو من بين الأساليب المتاحة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة.

أما اتخاذ القرارات أو صنعها فيقصد به مجموعة متتالية من الخطوات و الإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أفضل الحلول أو الأساليب الممكنة لعلاج المشكلة أو تحقيق الهدف.

وهناك اتفاق عام حول خطوات اتخاذ القرار، وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي:

- 1 - تحديد الهدف و الأهداف المطلوب تحقيقها أو المشكلة المطلوب علاجها.
- 2 - البحث عن الأساليب أو الحلول الممكنة لتحقيق الهدف أو حل المشكلة.
- 3 - تحليل وتقييم الأساليب أو الحلول البديلة.
- 4 - اختيار أفضل الأساليب أو الحلول البديلة (اتخاذ القرار).

ومهمة اتخاذ القرارات ليست بالسهولة التي تبدو بها في الخطوات السابقة إذ أن كل خطوة منها تتطلب وقتاً وجهداً لا بأس به، ليس هذا فحسب، بل لابد من توافر المعلومات التي تتطلبها كل خطوة من هذه الخطوات، ولا بد أيضاً من الاستعانة بالأساليب العلمية ونتائج التجارب السابقة والخبرات العملية في تنفيذ كل خطوة منها.

وفيما يلي نعرض بإيجاز لهذه الخطوات:

1 - الهدف أو المشكلة:

يعتبر تحديد الهدف أو المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها بمثابة تحديد للطريق الذي يجب أن يسير فيه متخذ القرار. ولا نكون مغالين إذا قلنا أن هذه الخطوة بمفردها تستغرق ما يزيد عن 50% من وقت وجهد صنع القرار، ذلك أن الفشل في التحديد الواضح والدقيق للهدف المطلوب تحقيقه أو المشكلة المطلوب علاجها يعنى أن جميع المراحل التالية سوف توجه نحو معالجة مشاكل فرعية أو ثانوية أو نحو تحقيق أهداف غير الأهداف الرئيسية. ومن ثم

فإنه يجب أن نحدد بدقة ما هو الهدف المطلوب أو ما هي المشكلة الرئيسية المطلوب علاجها.

وسواء كانت نقطة البدء فى اتخاذ القرار هي تحديد الهدف أو تحديد المشكلة فإن الأمر يحتاج إلى توفير كافة المعلومات التي تساهم فى ذلك. وكقاعدة عامة فإنه بدون المعلومات يندر أن تكون هناك قرارات سليمة، كما يصعب التعرف على نتائج تلك القرارات حتى وإن تم اتخاذها عشوائياً. ومن المعتقدات الشائعة أن إحدى المشكلات التي تواجه متخذ القرار هي نقص البيانات. وفى حقيقة الأمر فإن هذا اعتقاد خاطئ إذ أن كل عمل أو صفقة تتم فى المستشفى تولد قدراً من البيانات من خلال المستندات أو السجلات الخاصة بتلك الصفقة أو بذلك العمل. فالبيانات صفة ملازمة لكل عملية أو عمل يتم، والمشكلة الحقيقية التي قد تواجه متخذ القرار هي نقص المعلومات وليست البيانات.. وبعبارة أخرى فإن المشكلة تتمثل بصفة أساسية فى تصنيف وتبويب البيانات، كيفية ترتيبها ومعالجتها وسرعة الحصول عليها وقت الحاجة، كيفية عرضها وتلخيصها بالشكل الذى يتفق مع احتياجات متخذ القرار.

2- تطوير الحلول البديلة:

وفى هذه الخطوة يتم حصر كافة البدائل الممكنة لعلاج المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب. وفى بعض الأحيان لا تكون هناك مشكلة فى تحديد البدائل، وعلى سبيل المثال إذا كان الهدف هو شغل وظيفة معينة بموظف كفاء أو شراء آلة معينة، أو إقامة مبنى أو التوسع فيه بمواصفات محددة وما شابه ذلك من مواقف فإن الحلول الممكنة يمكن توفيرها من خلال الإعلان عما تريد وتلقى العروض من مختلف الأفراد والشركات ذات الصلة، وتمثل هذه العروض بدائل ما عليك إلا دراستها واختيار أفضلها.

وفى كثير من الأحيان يواجه متخذ القرار بصعوبة فى تحديد أو تنمية الحلول الممكنة، بمعنى أن المشكلة المعروضة للبحث أو الهدف المطلوب

تحقيقه قد يتطلب قدراً من الإبداع والتفكير والمناقشة الجماعية. وفي مثل هذه الحالات قد يلجأ متخذ القرار إلى الاستعانة بالخبراء المتخصصين أو تشكيل اللجان أو فرق العمل لتنمية الحلول البديلة. وهنا أيضاً نود التأكيد على أنه من بين البدائل التي غالباً ما يغفلها متخذ القرار البديل الخاص بعدم فعل شيء وترك الأمر على ما هو عليه، ذلك أن اختيار هذا البديل يعتبر قراراً شأناً في ذلك شأن اختيار أي بديل آخر.

3 - تقييم الحلول البديلة:

الخطوة الثالثة في اتخاذ القرار هي تقييم الحلول البديلة، بمعنى تحليل المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل، وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد مدى ملائمة كل بديل لعلاج المشكلة أو تحقيق الهدف. وفي هذه الخطوة يجب تحديد عناصر أو متغيرات التقييم، بمعنى تحديد العوامل التي على أساسها يمكن القول بأن هذا البديل يصلح أو لا يصلح أو أن هذا البديل أفضل من البدائل الأخرى. ومن أمثلة العناصر التي تستخدم في تقييم البدائل تكلفة تنفيذ كل بديل، الوقت الذي يتطلبه التنفيذ، درجة المخاطرة المرتبطة بالبديل، درجة القبول المتوقعة للبديل من جانب الموظفين، مدى مساهمة البديل في تحقيق أهداف أخرى، متطلبات تنفيذ البديل من الموارد البشرية والمادية ومدى توافرها، وغير ذلك من العناصر التي يمكن على أساسها إستبعاد بعض البدائل والإبقاء على البعض الآخر أو تحديد أولويات هذه البدائل.

وفي تقييم الحلول البديلة يمكن الاستعانة بأسلوب أو أكثر من الأساليب العلمية لمتعارف عليها في هذا المجال، ومن أمثلة هذه الأساليب الموازنات الرأس مالية، تحليل التكلفة والعائد، نظرية القرارات والعديد من الأساليب الكمية المتاحة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.

4 - اختيار أفضل البدائل:

تأتي هذه الخطوة كنتيجة منطقية للخطوة السابقة، حيث أنه بتقييم الحلول الممكنة وتحليل المميزات والعيوب المرتبطة بكل منها في ضوء العناصر المختلفة للتقييم يمكن ترتيب أفضليات هذه البدائل. وهنا يحتاج متخذ القرار إلى

استخدام أرقى مواهبه وقدراته فى الإختيار من بين البدائل والموازنة فيما بينها بل وفى ترجيح بديل عن آخر عند تساوى المميزات والعيوب الخاصة بها. ومن أهم المعايير التى يسترشد بها فى الإختيار من بين البدائل ما يلى:

- أكبر عائد أو ربح أو كفاءة، أو أقل تكلفة أو وقت أو مجهود.
- الملائمة أو عدم التعارض مع نظم وأساليب العمل بالمستشفى.
- التوافق مع توجهات الإدارة العليا أو مصالح المرضى والموظفين.
- التناسق مع الأوضاع البيئية المحيطة، السياسية منها والإجتماعية.
- الاستجابة لقيود الموارد البشرية والمالية المتاحة.
- التوازن بين النتائج والمخاطر لمتوقعة من القرار حالياً ومستقبلاً.

وفى كثير من الحالات يتم وضع البديل المختار موضع التطبيق والتجريب العملى فى نطاق محدود لاختبار مدى فاعليته. وفى الحالات التى يتعذر فيها اختبار البديل المختار عملياً فإنه يمكن الاستعانة بنماذج المحاكاة وما توفره الحاسبات الآلية من إمكانيات فى هذا المجال.

5- متابعة التنفيذ:

يعتقد الكثيرون أن مهمة متخذ القرار تنتهى باتخاذ القرار أو بالإختيار من بين البدائل المتاحة، وفى حقيقة الأمر فإن هذا الاعتقاد غير صحيح حيث أن الأمر يستلزم متابعة نتائج التنفيذ للتعرف على مدى نجاح البديل المختار فى علاج المشكلة أو تحقيق الهدف المرغوب فيه. فقد تكشف نتائج متابعة التنفيذ عن ضرورة إعادة النظر فى القرار المتخذ أو ضرورة إصدار قرارات جديدة فى ضوء ما يستجد من أحداث أو ظروف لم تؤخذ فى الحسبان عند إصدار القرار الأول.

ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذه المرحلة أن تنفيذ القرارات يتم من خلال جهودات الآخرين (موظفين وعمال) وحتى نضمن تفهمهم لطبيعة القرار ومحتواه فإنه ينبغي إعداد التعليمات والإرشادات الكافية لذلك. كما يتطلب الأمر ضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ القرار، إضافة إلى اتخاذ الخطوات أو الإجراءات اللازمة للتحقق من أن التنفيذ يتم وفقا للخطة المرسومة وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعة لذلك.

لكي يكون القرار الإداري مفهوما من جانب المسؤولين عن التنفيذ، وحتى نتجنب مخالفة الآخرين لتعليمات وقواعد التنفيذ، وضمانا لفعالية القرار ومساهمته في تحقيق الأهداف المرجوة منه فإن هناك مجموعة من الأركان أو السمات الواجب مراعاتها في صياغة وإصدار القرار. ويمكننا تصنيف هذه الأركان أو السمات إلى مجموعتين هما الأركان القانونية والأركان الفنية:

1 - الأركان القانونية:

ويقصد بالأركان القانونية للقرار مجموعة السمات و الخصائص التي تشمل مشروعية القرار وعدم مخالفته للقوانين أو اللوائح أو التعليمات الصادرة عن الجهات العليا، ومن أهم هذه الأركان ما يلي:

أ - **السبب:** بمعنى أن يكون لكل قرار أسبابه أو مبرراته، وأن تكون هذه الأسباب أو المبررات مستمدة من الواقع الفعلي للمستشفى أو نتيجة شكاوى وتظلمات المرضى أو العاملين فيها أو من أجل الإرتقاء بأسلوب العمل بها أو لمعالجة مشكلة تعاني منها أو هدف محدد تسعى إليه. ولا يشترط النص في القرار الإداري على مسبباته ولكن إصدار القرار ذاته يجب أن يكون له بواعثه.

ب - الشكل: ويتعلق هذا الركن من الأركان القانونية للقرار بالمظهر الخارجى للقرار وكيفية صياغته أو الإعلان عنه أو إجراءات إصدار القرار نفسه. فقد يكون القرار مكتوباً، وقد يعلن عنه شفاهة. ومن القرارات ما يستوجب اتباع إجراءات معينة قبل إصدارها، فالقرارات التأديبية على سبيل المثال غالباً ما تستوجب إجراء تحقيق قبل اتخاذها، وقرارات الشراء تستوجب الإعلان و الحصول على عروض من الموردين أو تشكيل لجنة وما إلى ذلك من الإجراءات.

ج - الاختصاص النوعى: ويقصد بالاختصاص النوعى هنا أن يصدر القرار من السلطة المختصة وفى حدود الاختصاصات الوظيفية لمتخذ القرار. والاختصاص النوعى قد يتعلق بموضوع القرار. مثلاً إنهاء الخدمة، والخصم من الراتب، توقيع العقوبات.. وغيره)، وقد يتعلق الاختصاص النوعى بالمدى الزمنى للقرار (مثال ذلك استرداد المبالغ المدفوعة للموظف بدون وجه حق، تسوية الإجازات وغيرها)، وقد يرتبط الاختصاص النوعى بالمكان أو النطاق الإقليمى الذى تقع فيه صلاحيات متخذ القرار (القسم - الإدارة).

د - المشروعية: ويقصد بها أن يكون موضوع القرار أو الآثار المترتبة عليه مشروعة أو جائزه من الناحية القانونية وذلك حتى لا يتعرض القرار للحكم بطلانه.

هـ - الهدف: ويعنى أن يكون لكل قرار هدف أو غاية واضحة يسعى إليها، وأن يكون الهدف فى إطار المصلحة العامة للمستشفى، أو العاملين بها أو من أجل خدمة أو معالجة موقف بذاته حتى وإن كان فردياً.

2 - الأركان الفنية:

ويقصد بالأركان الفنية للقرار مجموعة العناصر التي تتعلق بترشيد وفعالية القرار الإداري، وتدور هذه العناصر حول محورين أساسيين هما السلامة والقبول.

أ - **السلامة**: تعنى جدوى القرار وملائمته لتحقيق الهدف منه، واتخاذ بناء على معلومات وتحليلات كافية وموضوعية.

ب - **القبول**: يعنى الاستعانة بأراء من يسهم القرار وضمان تعاونهم فى تنفيذه أو إقناعهم بأهميته وجدواه وإيضاح الأهداف المنشودة منه أو مجموعة الظروف والاعتبارات المرتبطة بالموقف المحيط به.

مما لا شك فيه أن إستراتيجية أى مستشفى توضع فى ضوء مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، والتي تمثل فى مجموعها البيئة المحيطة بهذه المستشفى، وتقاس فعالية متخذ القرار فى اتخاذ القرارات على أساس قدرته على الابتكار ومهارته فى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسه هى:

- 1 - التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية التى تحيط بالمستشفى.
 - 2 - التنبؤ بدرجة التغير المتوقعة فى البيئة لمحيطه بالمستشفى والاستعداد لمواجهتها.
 - 3 - استخدام القوى التى يمكن التحكم فيها لمساعدته فى التكيف مع المتطلبات البيئية الداخلية منها والخارجية.
- ومع أخذ الاعتبار السابقة فى الحسبان فإنه كثيراً ما يقع متخذوا القرارات فى بعض الأخطاء عند إصدارهم للقرارات. ويمكننا حصر أهم هذه الأخطاء فى ثلاثة أنواع:

1 - إتخاذ القرارات المسكنة:

وتأخذ هذه القرارات أحد شكلين. الأول يتمثل فى العلاج المؤقت للمشكلة المطلوب حلها. والثانى يهتم بعلاج ظواهر أو أعراض المشكلة دون محاولة التعرف على المشكلة ذاتها أو إتخاذ الإجراءات الجذرية لمعالجتها.

2 - إتخاذ القرارات فى وقت غير مناسب:

ويأخذ هذا الخطأ بدوره أحد مظهرين أولهما أن يتم إتخاذ القرارات فى وقت متأخر عن الوقت الذى كان يجب أن يتخذ فيه القرار مما ينتج عنه تفاقم المشكلة وربما خلق العديد من المشاكل الإضافية. وثانيهما: أن يصدر القرار قبل أن يكون من المناسب إصداره، ولهذا أيضاً مضاره إذ أن الظروف المحيطة بالقرار قد تتغير من وقت لآخر.

3 - إتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه:

فإتخاذ القرار فى حد ذاته لا قيمة له ما لم يتم تنفيذه والتعرف على نتائجه. وفى حقيقة الأمر فإن متابعة تنفيذ القرار جزء لا يتجزأ من مسئولية متخذ القرار.

ومن التجارب العملية والملاحظات الشخصية يمكننا القول بأن ارتكاب تلك الأخطاء أو الوقوع فيها يرجع إلى عدد من الأسباب أولها وربما أهمها أن متخذوا القرارات لا يعطون الاهتمام أو الوقت الكاف لخطوات إتخاذ القرار (المشار إليها سابقا) حيث يعتمد البعض على خبرته وتقديره الشخصي في النواحي التي يجب أن يعتمد فيها على المعلومات، ثم يعتمد على المنطقية أو العقلانية في الأمور التي تتطلب الخبرة والتقدير الشخصي.

أما السبب الثاني فيتعلق بسوء توزيع الوقت المنفق في إتخاذ القرار فالبعض ينفق معظم الوقت في البحث عن الحلول البديلة لعلاج الظواهر أو الأعراض الواضحة للمشكلة في حين يحظى تحديد المشكلة ذاتها بجزء ضئيل من الوقت والجهد. وقد سبق ن أوضحنا أن التحديد الدقيق والواضح للمشكلة يمثل ما يزيد عن 50% من وقت وجهد متخذ القرار.

ويرتبط السبب الثالث بالنظر إلى القرار على أنه علاج لمشكلة وليس اغتناما لفرصة. وبترتب على هذا الإعتقاد أن البعض يحاول دائما اختيار الحلول الأقل تكلفة رغم من أن تلك الحلول قد تحتوى على مخاطرة أكبر أو قد لا تحقق سوى منافع محدودة. ومما لا شك فيه أن القرار الجيد هو الذى يحقق التوازن بين التكلفة، العائد، المخاطرة.

وأخيرا فإنه من بين أسباب الوقوع فى الأخطاء السابقة جزئية القرار فغالبا ما يسعى كل قسم من أقسام أو إدارات المستشفى إلى تحقيق مصالحه الخاصة بغض النظر عما يتبع ذلك من آثار بالنسبة للأقسام أو الإدارات الأخرى، وهو الأمر الذى يجب تداركه - إذ أن تحقيق المصلحة العامة للمستشفى ككل يفوق فى أهميته ما فيه مصلحة إدارة بذاتها أو قسم بعينه.

تلعب السمات أو الخصائص الشخصية لمتخذ القرار دورا هاما فيما يتخذه من قرارات سواء من حيث نوعية أو جوده تلك القرارات. فرغم أن الموقف يكون واحدا والمعلومات متشابهة تماما إلا أن القرار قد يختلف فى الموضوع الواحد من شخص لآخر وفقا لعدد من الخصائص التى يتميز بها الشخص نفسه. ومن أهم هذه الصفات أو الخصائص ما يلى:

1- درجة المخاطرة:

يمكننا تصنيف الأفراد من حيث درجة قبولهم المخاطرة إلى ثلاث فئات تعرف الأولى بالمغامرين والثانية هي تلك الفئة التي تتخذ موقفا معتدلا من الرغبة في تحمل المخاطرة أما الفئة الثالثة فهي تتصف بالحدز وعدم الرغبة في المخاطرة . ومن الطبيعي أن نوعية القرار الواحد تختلف باختلاف الفئة التي ينتمى إليها متخذ القرار . فأفراد الفئة الأولى غالبا ما يميلون إلى اتخاذ قرارات جريئة حتى وأن ترتب عليها بعض النتائج غير المحسوبة، وذلك على سبيل التجربة والتعلم أو رغبة من جانبهم في استغلال الفرص المتاحة أقصى استغلال ممكن . وذلك عكس الحال تماما بالنسبة لأفراد الفئة الأخيرة الذين يميلون دائما إلى اتخاذ القرارات الأكثر ضمانا وأمنا حتى وأن ترتب عليها ضياع بعض الفرص على المستشفى وفيما بين هذين النقيضين تقع الفئة الثالثة وهي التي تميل إلى قبول بعض التحديات وفي نفس الوقت تضمن قدرا معقولا من فرص النجاح.

2 - الرغبة في تحمل المسؤولية:

وهنا إذا لم يكن الفرد راغبا أو مستعدا لتحمل نتائج ما يصدره من قرارات حلوها ومرها فإنه غالبا ما يتصف بالتردد في إتخاذ القرار إما خوفا من الفشل أو تهربا من المسؤولية. والنتيجة واحدة في الحالتين وهي عدم الحسم في إتخاذ القرار وما يتبع ذلك من ترك الأمور معلقة وربما تفاقمها وتطورها في غير صالح المستشفى.

3 - التحيز:

رغم تقدم الأساليب العلمية في مجال إتخاذ القرارات واستمرار تطورها إلا أنه حتى الآن لا يوجد ضمان كاف لاستبعاد أثر التحيز الشخصي في إتخاذ القرارات. فمتخذ القرار هو الذى يقوم في النهاية بتحديد المشكلة أو الهدف وهو أيضا الذى يحدد طرق الحل البديلة ويختار من بينها، وهو الذى يحدد نوعية البيانات التى يحتاج إليها وأيضا المعايير التى يستند إليها في إتخاذ القرار.

وهكذا نجد أنه في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تظهر شخصية متخذ القرار بمختلف مكوناتها من ملامح وأنماط سلوكية وثقافية وإدراكية، الأمر الذى يعنى فى النهاية صعوبة إستبعاد تأثير الاتجاهات والقيم والمعتقدات والدوافع الشخصية لمتخذ القرار.

4 - الخبرة:

مما لا شك فيه أن ممارسة العمل الإدارى خلال فترة طويلة نسبيا من شأنها أن تصقل مواهب وشخصية متخذ القرار، كما أنها تمكنه فى الكثير من الأحيان من استرجاع الأحداث والمواقف والإستفادة منها فى المواقف الحالية أو المشابهة. والخبرة الشخصية لمتخذ القرار أمر لاغنى عنه رغم التقدم الهائل فى الحاسبات الآلية والنماذج الكمية أو الرياضية فى اتخاذ القرارات. ولكن ما ينبغى أن نلفت النظر إليه هنا هو عدم المبالغة فى الاعتماد على الخبرة وحدها كأساس لإتخاذ القرار ذلك أن ظروف العمل فى الوقت الحاضر تتصف بالديناميكية والتغير المستمر، مما يستلزم ضرورة تطويع الخبرات السابقة لتلائم مع طبيعة الموقف من ناحية والعمل على اكتساب خبرات ومهارات جديدة من الناحية الأخرى، والمبدأ القائل بأن ما حدث فى الماضى سوف يحدث فى المستقبل قد لا يكون صحيحا فى كثير من الأحيان.

5 - المشاورة:

لا شك أن مقدرة الفرد على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة للمشكلة أو التصور الشامل لطبيعة العلاقات بين متغيراتها قد يكون أمرا مستحيلا بالنسبة للفرد الواحد. ومن ثم تظهر الحاجة إلى التشاور مع الآخرين واستطلاع آرائهم أو وجهات نظرهم حول المشكلة المطلوب إتخاذ قرار بشأنها. وهنا أيضا يظهر أثر الخصائص الشخصية لمتخذ القرار فى تحديد ما إذا كان مستعدا لأن يسمع من الآخرين من عدمه. وما نود تأكيده فى هذا المجال أن التشاور مع الآخرين إذا لم يساعد فى تحسين جودة القرار فإنه وبدون شك سوف يسهم فى إشباع بعض الحاجات النفسية لمنفذه.

لقد أشرنا فيما سبق إلى أن المهمة الأساسية لأي مدير أيا كان مستواه تتمثل في صنع أو إتخاذ القرارات ولكن الملاحظات والشواهد العملية تشير إلى أن هناك بعض المديرين الذين يعانون من ظاهرة التردد في إتخاذ القرار وأن هذا التردد غالبا ما يأخذ شكل التأجيل والتسويق أو إرجاء القرار إلى وقت لاحق، وكثيرا ما يترتب على هذا التأجيل أو الإرجاء أن تتفاقم المشكلة التي يعد القرار لمعالجتها، أو أن تضيع الفرصة المتاحة، أو تصبح تكلفة القرار أعلى، أو يصبح القرار ذاته غير فعال لإتخاذه في وقت غير مناسب.

وتأجيل إتخاذ القرار قد يتم عمدا من جانب المسئول عن إتخاذه أملا في توفير معلومات إضافية توضح له الصورة وتعيّنه على إتخاذ القرار أو لأنه يخشى ردود الفعل المرتبطة بإصداره أو لعدم كفاية الوقت لدراسة البدائل المتاحة بدقة. وقد يتم تأجيل القرار بطريقة عفوية نتيجة الإنشغال بأمر جانبيّة يعتقد متخذ القرار وهما بنها أمور ضرورية لإتخاذ القرار.

نخلص من هذا إلى ظاهرة التردد في إتخاذ القرارات إنما تحدث نتيجة سبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

- 1 - صعوبة المهمة أو تعقد المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.
- 2 - غياب الحافز على اتخاذ القرار.
- 3 - الخوف من المخاطرة والوقوع في الأخطاء.
- 4 - عدم وجود حدود زمنية لاتخاذ القرار.
- 5 - القصور في تفويض السلطة.

وفيما يلي نعرض لبعض الإرشادات التي يمكن الاستعانة بها في التغلب على الأشكال والمسببات المختلفة لظاهرة التردد في إتخاذ القرارات.

1 - التغلب على التأجيل والتسويق:

للتغلب على عادة التسويق والإرجاء يمكنك محاولة تطبيق الإرشادات

التالية:

- 1 - عند مواجهتك لمهمة كبرى، قم بتحليلها إلى أجزاء صغيرة، ثم أبدأ بأسهل هذه الأجزاء أو المراحل، بعد أن تضع لنفسك توقيتاً للإنتهاء منها. وحتى إذا لم تنته من هذه المهمة في الوقت الذي حددته، فإن إنشغالك بها يعطيك قوة دفع ذاتي للإستمرار فيها، وستجد أنك لا تود أن تتركها إلى مهمة أخرى. إنقل بعد ذلك للأجزاء الأخرى الأسهل فالأقل سهولة.
- 2 - عندما يكون مطلوباً منك تناول مهمة صعبة، أو قراراً معقداً، قسم المهمة أو القرار إلى مراحل أو أجزاء، وأبدأ بالجزء السهل. إذا كانت صعوبة المهمة أو القرار نابعة من عدم درايتك به، أطلب العون أو المشورة على الفور ممن يمكنه أن يساعدك فيه، ويعينك على البدء في أول خطوة أو مرحلة فيه، أو يقدم لك مثالا لكيفية علاج المشكلة أو التجارب التي اتبعت في هذا الشأن من قبل، أعد النظر في الأمور التي أجلتها حالياً بسبب صعوبتها، وقم بحصر الخبرات التي يملكها مساعدك وزملائك أو رؤسائك، والإمكانيات الأخرى لديك، والنشرات أو السجلات أو التقارير التي يمكنك الحصول عليها، والجهات التي يمكن أن تستعين بها في علاج أو تناول هذه الأمور، وأبدأ بعد ذلك على الفور في الحصول على عناصر العون هذه.
- 3 - عندما ترجىء أمراً لأنه غير محبوب، أو منفر، أو يسبب لك حرجاً، فكر فيما يمكن أن يحدث كنتيجة للإرجاء. وأعلم أن إرجائك لأمر غير محبوب أو غير جذاب، لن يغير بعد حين من طبيعته. ولكي تتغلب على نزعة إرجاء الأمور أو القرارات غير المحببة، فكر في الآثار السلبية للإرجاء والآثار الإيجابية لحسم الأمر.
- 4 - أترك العوائق، وأمنع المقاطعات والمشتتات التي تصرفك أو تمنعك من الاستمرار في المهمة التي بدأت فيها، أو تشرع في البدء فيها. إعمل في مكان هادئ بعيداً عن التليفون، والتليفزيون، والضجيج، والزوار.

5 - قم بمكافأة نفسك، وحدد هذه المكافأة مقدما، وأقرنها بالإنتهاء من مرحلة أو جزئية معينة من المهمة التي بدأت فيها. كأن تقول لنفسك أنك ستعطي لنفسك راحة، أو ستخرج للترويح عن النفس، أو ستشاهد التلفزيون، ستشتري لنفسك شيئا جديدا عندما تفرغ من مرحلة معينة، أو تنتهي من البت في أمر معين.

2 - التغلب على الخوف من الأخطاء:

قد ترجع نزعة التردد في صنع القرار إلى الخوف من العواقب والآثار السلبية للقرار، والخوف من الأخطاء، إذا تمكن من المدير وسيطر عليه، فإنه يقلل من قدرته على حسم الأمور ويدخله في دائرة لا تنتهي من التردد والعجز عن إتخاذ قرار. ويقود الخوف من الأخطاء إلى الرغبة في توافر كل الحقائق والمعلومات، حتى تتضح الصورة وضوحا كاملا، فيصبح الأمر ميسورا للقرار حينئذ بعيدا عن المغامرة والمخاطرة. وما أبعد الواقع في العمل الإداري عن هذا الخيال، الذي يطلب ويطمح في التأكد الكامل الذي يمثل أمرا استثنائيا في أى قرار إداري. فالقرار الإداري، - وأى قرار - يحوي درجة من المخاطرة وعدم التأكد، ويحوي إحتمال حدوث بعض النتائج السلبية. وهذا شيء طبيعي في العمل الإداري ينبغي تقبله والتعامل معه على هذا الأساس.

ولا يقتصر أثر الخوف من الأخطاء على المدير نفسه، وإنما يمتد إلى مرؤوسيه ومساعديه. فالمدير الذي يخشى الأخطاء، ويتجنب المخاطرة، ويود أن يتوفر له التأكد الكامل أو شبه الكامل قبل اتخاذ القرار، هو مدير يتجنب أن يفوض قرارات أو أمور إلى مرؤوسيه، خشية وقوعهم في الأخطاء. ومثل هذه النزعة تشل قدرة المدير على التصرف نتيجة تكدس الأمور عليه، فيعجز عن تناولها والبت فيها مبكرا جميعا، فيتقادم بعضها، وتتوالد الآثار السلبية، فيزداد المدير حذرا وتركيزا للسلطة، فتقل قدرته على التصرف الفعال الحاسم، ويعجز عن تناول كل ما لديه من أمور ومشكلات وهكذا يولد الخوف من المخاطرة والأخطاء، المزيد من المشكلات والأخطاء. وينتهي الأمر بأن يدور العمل الإداري في حلقة مفرغة من عدم الفعالية والعجز.

ويتم الخروج من حلقة الجمود هذه، بتقبل المدير للمخاطرة وللأخطاء في بعض القرارات، فالأخطاء التي تحدث يكون لها آثار تعليمية تضيف إلى الخبرة وتسهم في تنمية القدرات. ومن حاول وأخطأ فهناك فرصة لتعلمه، أما من لم يحاول ولم يخطئ فمصيره التجمد على ما هو عليه.

ويمكنك إذا كانت مشكلة التردد والخوف من المخاطرة والأخطاء تسبب لك عدم القدرة على حسم الأمور أحياناً، أن تحاول الآتى:

1 - وازن بين تأجيل الأمر وعدم البت فيه والآثار السلبية الناجمة عن هذا، وبين أخذ المخاطرة والآثار السلبية الناجمة عن الحسم، فكر أيضاً في الآثار الإيجابية الناجمة عن حسم الأمر وبين الآثار السلبية المقترنة به. فكر في الفرص الضائعة الناجمة عن عدم حسم الأمر وإتخاذ قرار فيه.

2 - فكر فيما يمكن أن يتحقق من آثار سلبية، وفكر في إمكانية تقليلها الآن، أو إمكانية معالجتها والحد منها إذا حدثت فعلاً. مثل هذا التفكير يمهّد الإستعداد لأسوأ الاحتمالات ويمكنك من الإستعداد لها فيما لو حدثت فعلاً.

3 - فوض إلى مرؤوسيك بعض القرارات التى يملكون دراية أو خبرة بها، وتدرج فى تفويض بعض القرارات والأمور الأخرى التى ليس لهم دراية بها، بشرط أن توجههم التوجيه الكافى وتوضح لهم الأهداف والمعايير المطلوب الإلتزام بها. كافى من يحاول ويخطئ ويصح خطأه فى المرة التالية، لا تكافئ من يكرر الخطأ، وأبحث عن سبب تكراره له وعالجه بالتوجيه والإيضاح أو بتعديل الصلاحيات بعض الشئ. إعهد بتفويضك إلى من تعتقد فى تقبلهم التحدى، ومن يرغبون فى تحمل المسؤولية واكتساب الخبرة وإثبات القدرة.

3 - الحدود الزمنية للقرار:

يتمثل أحد أسباب عدم الحسم فى القرارات فى عدم الإلتزام بحد زمنى للبت فى الأمور والمشكلات التى ترد إلى المدير. فعدم وضع حد زمنى للوصول إلى حل أو قرار فى أمر معين، يجعل المدى الزمنى لمعالجة هذا الأمر ممتداً دون قيد. وكذلك فإن وضع حد زمنى للوصول إلى حل أو قرار، دون الإلتزام به، وفتح الباب لأمر أخرى تجيء وتمتص الوقت ويتم الإنشغال بها، يؤدى لنفس الآثار.

وأسوأ ما يحدث نتيجة عدم وضع حد زمني أقصى أو عدم الإلتزام به، هو ما يضطر المدير أن يفرضه على نفسه أو على مرؤوسيه نتيجة التأخير الشديد في البدء في معالجة أمر أو أداء مهمة، فيتحول الموقف إلى أزمة فرض على الجميع التعامل معها من هذا المنطلق، ويترتب على عدم الجدولة الصحيحة للقرارات والمهام، أن تتكرر مثل هذه الأزمات، ويجد المدير نفسه غير قادر على استنهاض همة مساعديه ومرؤوسيه، ناهيك عن همته هو، في المرات اللاحقة التي يتم فيها اكتشاف ضرورة تعظيم الحماس والجهد لمعالجة أمر معين تحول إلى أزمة نتيجة التأخير في البدء فيه أو عدم وضع حد زمني له منذ البداية، شأنه في ذلك شأن أمور أخرى تكررت معالجتها على نفس الوتيرة.

ويفيد في تجنب مثل هذه المشكلات والأزمات الاسترشاد بالآتي:

- 1 - تقدير التوقيت المطلوب للإنتهاء من مهمة معينة، وتقدير الوقت اللازم لإيجازها. ويفيد هنا البدء من الزمن الذي يمثل نقطة النهاية، وتقدير التوقيتات للمراحل السابقة له.
- 2 - يفضل أن يجرى تقدير الزمن اللازم والتوقيت لمراحل الإيجاز تقديراً واقعياً بعد إجراء نوع من التحليل والدراسة وتقييم الإمكانيات وتقدير العقبات المحتملة. فكلما كان التقدير واقعياً وغير مسرف في التفاؤل، وغير مفرط في الترهل والإمتداد، كلما قلل من الأزمات، ومكن من تحريك الحماس.
- 3 - يكون الحماس أعلى عندما يتم تحديد توقيتات الإيجاز والبت في الأمور والمشكلات وذلك بإرادة واختيار ذاتي. لذلك فإن وضعك لتوقيتات للبت في المشكلات والقرارات والمهام يولد لديك حماساً وإلتزاماً لتحقيق هذا. ونفس المعنى ينبغي أن تطبقه على مرؤوسيك ومساعديك. أترك لهم الفرصة لكي يضعوا لأنفسهم توقيتاً محدداً لإيجاز المهام التي تفوض لهم.
- 4 - لا تفوض أمور أو مشكلات أو مهام إلى مرؤوسيك، إلا بعد أن تقرنها بالوقت الذي سيلتزم فيه المرؤوسون بإيجازها. التفويض المقترن بحدود زمنية، هو في حقيقته تفويض غير كامل، يحمل معه احتمالات التراخي في الإيجاز.
- 5 - عود نفسك على الإلتزام بالحدود الزمنية الموضوعه لكي تبدأ في المهام ولكي تنتهي منها، ولاحيد عنها إلا في الضرورات القصوى

التي لا تملك حيالها سيطرة. وليس معنى هذا أن كل أمر يستجد هو ضرورة قصوى. فالضرورات القصوى ينبغي أن تمثل الاستثناء القليل، وليس الشائع الكثير. وهي تتحدد بآثارها ونتائجها، وليس بظواهرها.

6 - أعد نفسك لمواجهة الأحداث السلبية، والإحتمالات السيئة، ورتب الأمور وأعد العدة لمعالجتها إذا تحققت فعلا. فكثير من الإرتباك يحدث عندما لا يتم توقع الأحداث والإحتمالات السلبية، حيث يكون أثر الحادث السلبي أكبر نتيجة المفاجأة والمباغته الناجمة عن عدم التوقع وعدم الاستعداد له.

4 - القصور في تفويض السلطة:

يرجع القصور في التفويض بالنسبة للمديرين الذين يعانون من تضخم أعبائهم، إلى أن هؤلاء المديرين ينسون أن مهمة المدير الأساسية هي إنجاز الأهداف من خلال جهود الآخرين، فكثير منهم يجتذبهم تفضيلات العمل، وكثير منهم يقع في شرك واحد من الآتي:

- أن يجد أنه من الأسهل له أن يقوم بمهمة تفصيلية أو تنفيذية عن أن يوكلها إلى مرؤوسيه.
- أن يعتقد أنه يستطيع القيام بها بشكل أفضل عما لو قام بها مرؤوسيه وذلك من حيث الجودة والدقة، أو الكم والسرعة.
- أن مسألة تدريب المرؤوس على أداء المهام تستغرق وقتا وجهدا، والأفضل توفيراً لهذا الوقت والجهد أن يقوم بها المدير نفسه.

ويرجع بعض المديرين عزوفهم عن التفويض إلى أن خبرتهم به ليست مشجعة، وأنهم قد أكلوا إلى مرؤوسيهم سلطات أو مهام، لكن نتيجة ذلك جعلتهم لا يكرروا التجربة. وهذه النتيجة السلبية قد ترجع إلى أسباب عديدة أهمها بلا شك هو أن أسلوب وطريقة التفويض التي اتبعوها ربما لم توفر المقومات اللازمة لنجاح التفويض.

ويرجع البعض الآخر من المديرين عدم أو إنخفاض تفويضهم لسلطاتهم، إلى أن طبيعة عملهم ومسئولياتهم لا تسمح بالتفويض.

ويمكن القول أن المدير الذي يمارس تفويضا فعالا يستطيع أن يزيد من إنتاجية وفعالية الفريق الذي يرأسه. أما المدير الذي لا يفوض فهو يخفض من الإنتاجية والفعالية الكلية لفريقه. فالتفويض الفعال يبسر إمكانية قيام المرؤوسين بالمهام المفوضة لهم بنجاح، فضلا عن أن فعاليته الحقيقية في المدى الطويل هي فيما يسهم به من تنمية قدرات وخبرات المرؤوسين وزيادة حماسهم للإدارة ورضاهم الوظيفي.

وقد يفيدك أن تراجع أسلوبك في التفويض لمرؤوسيك أن تقارنه بالمبادئ العشرة التالية. فمثل هذه المراجعة ستكشف لك عن جوانب تحتمل التطوير والتغيير لزيادة فعالية التفويض الذي تمارسه:

1 - إختار الشخص المناسب الذى ستفوض له. ينبغى أن يملك هذا الشخص القدرة على أداء المهمة المفوضة. إعط هذا الشخص السلطة والصلاحيه اللازمين واجعله مسئولا عن إنجاز المهمة المفوضة.

2 - فوض المهام المحببة وغير المحببة. فى مزيج متوازن. لا تستبقى المهام المحببة لنفسك وتفوض المهام غير المحببة للآخرين. جزء من هذا وجزء من ذلك.

3 - إعط لمرؤوسك المفوض له الوقت اللازم. لكى يكتسب الخبرة والمران للقيام بالمهام المفوضة له الآن أو المراد فى النهاية تفويضها إليه. قم بتوجيهه وإرشاده وتدريبه لتعده للمهام التى ستوكلها إليه.

4 - فوض تدريجيا. إذا كنت من الذين يركزون السلطة وقررت التفويض، فلا تفوض دفعة كبيرة مرة واحدة. تدرج فى التفويض. إعط للشخص الحديث فى العمل فرصة لأن تتدرج خيراته. إعطه جرعات متدرجة من التفويض ولا تتخمه بما لا يستطيع التعامل معه دفعة واحدة.

5 - فوض مقدما، وقبل حدوث المشكلات، أو حلول الأزمات. إجعل التفويض وسيلة لتجنب الأزمات، وليس وسيلة لدفعها عنك. وتحاشى الإنزلاق إلى المركزية والأداء الذاتى فى حالة الضغوط والأزمات حيث أن هذه نزعة طبيعية.

6 - فوض عملا متكاملا. حاول بقدر الإمكان أن تفوض مهام متكاملة مرتبطة، تقود إلى نتيجة نهائية يمكن قياسها. إن تفويض المهام المتكاملة يعطى

للمفوض إليه فرصة إكتساب خبرة التنسيق والتوفيق بين عناصر جهده والرقابة عليها، لتحقيق النتيجة النهائية المستهدفة.

7 - فوض تحقيق نتائج، ولا تفوض مجرد أنشطة. والتفويض الفعال هو الذى يجعل المفوض إليه مسئولاً عن تحقيق نتائج نهائية محددة يمكن قياسها. ينبغى أن تعرف وتوضح للمرؤوس على وجه التحديد النتائج المراد تحقيقها

8 - تجنب فجوات الإسناد، وإزدواج المسئوليات. ويقصد بفجوات الإسناد وجود مهمة لم تسند لأحد أو لم يحدد من المسئول عن أدائها. وأما إزدواج المسئوليات فيحدث عندما يتم إسناد مهمة واحدة لأكثر من شخص يكون كل واحد منهم مسئولاً عن أدائها.

9 - إشراك المفوض إليه فى تحديد ما سيفوض له. فليس التفويض طريقاً ذا اتجاه واحد. إنه طريق ذو اتجاهين، يقتضى أن يشترك المرؤوس فى تحديد المهمة، ومقتضياتها، الأهداف ووسائل قياسها والتوقيتات. ومثل هذه المشاركة تضمن على الأقل أن تكون المهمة المفوضة بالمواصفات التى ستفوض بها تقع فى دائرة تفضيلات وقبول المرؤوس.

10 - أترك المرؤوس وشأنه. إذا قمت بكل ما سبق، ووفرت كل المقومات السابق الإشارة إليها، فإن مهمتك هى أن تتيح له أن يمارس صلاحياته ويصنع قرارات، ويباشر المسئولية التى أوكلتها إليه.

تحتوى هذه القائمة على مجموعة من التساؤلات التى ينبغى أن يجيب عنها متخذ القرار لضمان فاعلية قراراته. وتحتوى القائمة على خمس مجموعات من الأسئلة كما هو موضح بالنموذج رقم (1)

نموذج رقم (1)

قائمة إرشادية لتحسين عملية اتخاذ القرارات

لضمان فاعلية ما تتخذه من قرارات، عليك التوصل إلى إجابات محددة

عن الأسئلة التالية:

من الذى يتخذ القرار؟ من المسئول عن نتائجه؟ من الذى ينبغى أن يحاط علما به بعد صدوره؟ من الذى سينفذه؟ من الذين يمسه القرار أو يتعلق بهم؟	من
ما هى التجارب السابقة التى يسترشد بها فى اتخاذ القرار؟ ما هى المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار؟ ما هى المعلومات والبيانات المتاحة؟ ما هى المعلومات والبيانات الناقصة؟ ما هى البدائل المختلفة للقرار؟ ما هى الفوائد والمزايا المنتظرة من وراء القرار؟ ما هى الأضرار المحتملة عند اتخاذ القرار؟	
أين يتوفر المستشارون الذين يمكن طلب مشورتهم؟ أين تتوفر المعلومات المطلوبة؟	
متى يكون الوقت ملائما أو متأخرا لاتخاذ القرار؟ متى يبدأ تنفيذ القرار؟ متى تبدأ متابعة تنفيذ القرار؟	
كيف يتخذ القرار (فرديا - جماعيا)؟ كيف تتحقق ديموقراطية القرار متى كان ذلك ممكنا؟ كيف يبلغ القرار للمتخصصين؟	

كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟
كيف يتابع القرار وكيف نضمن قبول العاملين له؟