



حل المشكلات واتخاذ القرارات

فهرس المحتويات

الوقت المقترح (يوضع بمعرفة المدرب)	رقم الصفحة	محاور البرنامج
		الوحدة التدريبية الأولى المشكلات الإدارية
	7	تعريف المشكلة
	9	أنواع المشكلات
	12	أسباب وقوع المشكلة
	15	الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات
		الوحدة التدريبية الثانية حل المشكلات
	21	مفهوم حل المشكلات
	22	الحل الجماعي للمشكلات
	23	أهمية المعلومات لحل المشكلات
	24	خطوات حل المشكلة
	26	نصائح مهمة لحل المشكلات الإدارية
	29	هل وجود المشكلة يعد مشكلة؟!؟
	30	خصائص الخبرة في حل المشكلات
	32	تعلم مهارة حل المشكلات
	42	أسباب الفشل في حل المشكلات
		الوحدة التدريبية الثالثة عملية اتخاذ القرارات
	37	مفهوم القرار
	39	أنواع القرارات الإدارية
	42	مستويات المشاركة في صنع القرارات
	45	مراحل اتخاذ القرار
	49	أصناف المتخذين للقرارات
	51	العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار
	53	أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
	55	عوامل نجاح القرارات

في نهاية الدورة يكون المتدرب قادرا على :

الهدف العام للبرنامج التدريبي :

تزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات لحل المشكلات وتعريفهم بالخطوات لاتخاذ القرار .

الأهداف التفصيلية للبرنامج :

بنهاية هذا البرنامج التدريبي نتوقع أن المشاركين قد حققوا النتائج الآتية (بمشيئة الله) :

- 1- تعريف المشاركين بالمبادئ والاساسيات لحدوث المشكلات .
- 2- معرفة أهمية خطوات حل المشكلات
- 3- تزويد المشاركين بالمعلومات عن أسباب الفشل في حل المشكلات
- 4- رفع اداء المشاركين من خلال اكسابهم مهارات اتخاذ القرار

ANARDES

استثمر ذاتك

الوحدة التدريبية الأولى

المشكلات الإدارية

(أنواعها - مفهومها - أسبابها)

استثمر ذاتك

محتويات الوحدة التدريبية الأولى :

- ✓ تعريف المشكلة
- ✓ أنواع المشكلات
- ✓ أسباب وقوع المشكلة
- ✓ الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات



تعريف المشكلة

ANARDES

استثمر ذاتك

مفهوم المشكلة



المشكلة بصفة عامة هي كل موقف غير معهود لا يكفي لحله الخبرات السابقة والسلوك المألوف، والمشكلة عائق في سبيل هدف مرغوب، يشعر الفرد ازاءها بالحيرة والتردد والضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف، والمشكلة شيء نسبي فما يعده الطفل مشكلة قد لا يكون مشكلة عند الكبير.

هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلي الهدف أو توقع إمكانية الحصول علي نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة علي وجه حسن وأكثر كفاية.

ويمكن تعريف المشكلة من منظور آخر علي أنها نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها، كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها.

مفهوم المشكلة الإدارية

معنى المشكلة لغوياً:

تدور معاني " شكل " في اللغة على الاختلاط والتشابه .

معنى المشكلة اصطلاحاً :

هناك عدة تعريفات للمشكلة الإدارية أوجز منها :

- ((هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته)).
- ((هي مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها ، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على موقف بشكل جديد ، وغير مألوف له في السيطرة عليه ، والوصول إلى حل له)).
- ((هي الشعور أو الإحساس بوجود صعوبة لا بد من تخطيها ، أو عقبة لا بد من تجاوزها ، لتحقيق هدف . أو يمكن القول إنها الاصطدام بواقع لا نريده فكأننا نريد شيئاً ثم نجد خلافه)).
- ((هو وضع جديد غير مرغوب فيه، نتيجة تغير يطرأ على طريقة العمل أو بسبب وضع معين)).
- ((هي حالة واقعية تتجلى في قصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، تحتاج إلى تشخيص وتحليل وتتطلب حلاً، ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها)).
- ((هي انحراف الواقع الحالي عما هو مخطط)).

أنواع المشكلات

أنواع المشكلات

حصر ريثمان أنواع المشكلات في خمسة أنواع ، استنادا إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف :



- مشكلات تحدد فيها المعطيات والأهداف بوضوح تام .
- مشكلات توضح فيها المعطيات ، والأهداف غير محددة بوضوح .
- مشكلات أهدافها محدد وواضحة ، ومعطياتها غير واضحة .
- مشكلات تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات .
- مشكلات لها إجابة صحيحة ، ولكن الإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع النهائي غير واضحة ، وتعرف بمشكلات الاستبصار

وهناك من يقسمها إلى نوعين هما:

المشاكل المغلقة:

وهي التي تشتمل 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 .

ومثالها المسائل التي تواجه الطلاب والدارسين في المعاهد التعليمية والمدارس . وقد
يدخل فيها تشخيص الأعطال المحددة والأمراض العادية من أعراضها الظاهرة
كالالتهاب مثلا.

هذا النوع من المسائل يمكن حله بالتعرف على المطلوب من المسألة أولا أي تحديد
الهدف ، ثم العودة إلى المسألة لاستكشاف المعلومات المتعلقة بذلك أو المطلوبة
للحل ، ثم تطبيق الأدوات والأساليب ذات العلاقة من أجل حل المسألة .
وهناك نهج آخر يتمثل في استعراض المسألة من الأصل ، ومعرفة ما فيها ، ثم
الانطلاق إلى حل المسألة .

المشاكل المفتوحة:

وهي التي لا يعرف لها حل أو جواب محدد بالضبط ، وتتقصها المعطيات
والمعلومات .

مثالها معظم ما يواجهنا في حياتنا من مشاكل ، وكذلك مشاكل التصميم المختلفة ،
ومشاكل التشغيل والأعطال الصناعية .وتتلخص طريقة حل هذا النوع من المشاكل
في وضع إستراتيجية لبدء الحل ، ثم تحديد الوجهة والطريقة ، ومراقبة سير العمل
والتقدم فيه ، ثم اختيار الحل الأمثل الذي يحقق الأهداف المنشودة . مثل هذا النوع
من المسائل يمكن أن تتنوع حلولها وتفي بالغرض ، أي أن أي واحد من هذه الحلول
يمكن أن يحل .

المشكلة ، بل ويمكن أحيانا أن تصل إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف ، أو أن يكون الحل هو تقبل الوضع القائم والتعايش معه (أي الاقتناع به والصبر عليه) .

ويرى البعض الآخر انه يمكن تقسيم المشكلات الإدارية إلى أنواع حسب عدد من المؤشرات ومن أهمها :

1. حسب مدى شمولية المشكلة وتقسّم إلى:

مشكلة جزئية:

وهي المشكلة التي تتعلق بأحد النظم الجزئية المكونة للنظام او احد جوانب عمله.

مشكلة كلية:

وهي المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام.

2. حسب درجة تعقيد المشكلة :

مشكلة بسيطة (سهلة):

وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب مباشرة لوقوعها.

مشكلة معقدة (صعبة) :

وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب عديدة ومتداخلة مباشرة وغير مباشرة.

3. حسب درجة تواتر المشكلة:

مشكلة مكررة:

وهي تلك المشكلة التي يتكرر وقوعها بشكل منتظم أو غير منتظم.

مشكلة طارئة :

وهي تلك المشكلة التي تقع بشكل طارئ ونادر.

4. حسب إمكانية التنبؤ بوقوع المشكلة :

مشكلة متوقعة:

وهي تلك المشكلة المتوقعة حدوثها عن سابق معرفة.

مشكلة غير متوقعة:

وهي تلك المشكلة غير المتوقعة حدوثها ولا يمكن التنبؤ بوقوعها.

5. حسب تأثير حل المشكلة على النظام :

مشكلة حيوية:

وهي تلك المشكلة التي تتصرف أثارها إلى مجمل نشاط النظام وعدم حلها يؤدي إلى تعطل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو انهياره.

مشكلة غير حيوية :

وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي وقوعها على تعطل النظام من القيام بوظائفه الأساسية أو انهياره وإنما إلى انخفاض طفيف في بعض مؤشرات الأداء على مستوى النظام ككل أو على مستوى بعض الانظمة الجزئية.

6. حسب أهمية المشكلة :

مشكلة رئيسية :

وهي تلك المشكلة إلام التي يؤدي حلها إلى حل مختلف المشكلات الثانوية الناجمة عنها.

مشكلة ثانوية: وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي حلها إلى حل المشكلة الأم.

أسباب وقوع المشكلة

أسباب وقوع المشكلة



هناك أسباب عديدة لوقوع المشكلة تتبع من خصائص المشكلة من جهة وأداء النظام الإداري من جهة أخرى وتأثيرات البيئة ومن هذه الأسباب :

1. تعدد الأهداف وتعارضها :

يسعى أي نظام لتحقيق عدة أهداف في إن واحد وفي الغالب تكون هذه الأهداف متشابهة ومتعارضة أفقيا او عموديا بعلاقات سببية سلبية او ايجابية وأحيانا تكون متناقضة وعلى متخذ القرار أن يوفق بين هذه الأهداف او أن ينحاز إلى هدف دون الاخر وهذا ما يضيف صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار .

2. محدودية الموارد المتاحة:

حل أي مشكلة يحتاج إلى توظيف موارد بشرية او مادية بكميات وكيفيات معينة ويواجه متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد والتي تتلخص في كيفية توزيع الموارد على أوجه الاستخدام المختلفة لحل المشكلة وتحقيق أقصى انتفاع ممكن من توظيفها.

3. التداخل:

غالبا ما تكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة ومتوازنة او متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي إلى إهمال بعضها أحيانا او التعامل معها في إن واحد أحيانا أخرى ويمكن أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية وسببية يتطلب حلها إلى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة واسبابها.

4. الغموض النسبي:

تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية.

5. المحدودية النسبية للمعرفة:

- إن المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر إلى مستجدات ومتطلبات العمل الإداري وعلى الخصوص تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهذه المحدودية تتجلى في :
- ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.
 - الارتباب وعدم التأكد نتيجة للطابع الإحصائي الاحتمالي والديناميكي لسلوكيات الظواهر الإدارية وخصوصا متغيرات المشكلات الإدارية وقيود القرار الإداري واهدافه.
 - قصور منظومة الأساليب والتقنيات العلمية في تلبية حاجة متخذي القرار في تشخيص وتحليل المشكلات وصنع واتخاذ القرار.
 - مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذي القرار.

الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات

الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات

لا تفعل شيئاً :

- إذا كانت المشكلة ستحل تلقائياً .
- إذا كانت آثارها ضعيفة .
- إذا كانت تكلفة الحل أعلى من تكلفة المشكلة .

معالجة الآثار :

- عندما نتوقع زوال السبب .
- عندما تكون تكلفة معالجة السبب كبيرة .
- عندما يكون السبب خارج السيطرة .

مراقبة الوضع فقط :

- إذا كانت غير ملحة .
- إذا بدأت بالتلاشي .
- إذا كانت الأسباب غير واضحة .

كمدبر يجب عليك التفكير في العناصر القائمة في تعريف المشكلة. واسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل أتوقع أن دراستي للمشكلة يمكن أن تحسن من نظرتي إليها؟
 - هل عملت على تحديد خصائص المشكلة للحصول على فهم أفضل لها؟
 - هل فكرت في سبب حصول المشكلة؟
 - هل عثرت على المزيد من المعلومات عن المشكلة.
 - هل اعرف ماهي أهدافي في العمل من خلال حل المشكلة؟
 - هل أنا متفهم لما يمكن أن يحصل فيما لو لم تحل المشكلة؟
- أيضاً يجب أن تضع نقاطاً مهمة لحلول أفضل وأن تكون مستعداً لتخصيص وقت كاف لدراسة المشكلة وتدوين ماتظن انه حاصل.

أسباب عدم مواجهة المشكلات

من أسباب عدم مواجهة المشاكل هي:

- الجهل بحدوثها.
- الارتياح كونها تتعلق بشخص محبوب أو مكروه.
- إذا كانت خطيرة ومتفاقمة.

أخطاء في تحديد المشكلات

- تجميع المشاكل الصغيرة كمشكلة كبيرة واحدة: فمن الحكمة تحجيم العدو وليس تضخيمه أي الحد من المشاكل الصغيرة وعدم السماح بتضخيمها لتصبح مشكلة كبيرة.
- الاعتماد على المشاعر دون الحقائق.
- القفز الى الأساليب والحلول دون دراسة المشكلة وأسباب حدوثها.

- الاختلاف حول معيار الأداء القياسي ومن أسباب ذلك غياب التخطيط اوضعه.
- التركيز على الأسباب الخارجية فقط.
- إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل في حل المشكلة.



الوحدة التدريبية الثانية

حل المشكلات

أنارديس
ANARDES
استثمر ذاتك

محتويات الوحدة التدريبية الثانية :

- ✓ مفهوم حل المشكلات
- ✓ الحل الجماعي للمشكلات
- ✓ أهمية المعلومات لحل المشكلات
- ✓ خطوات حل المشكلة
- ✓ نصائح مهمة لحل المشكلات الإدارية
- ✓ هل وجود المشكلة يعد مشكلة!؟
- ✓ خصائص الخبرة في حل المشكلات
- ✓ تعلم مهارة حل المشكلات
- ✓ أسباب الفشل في حل المشكلات



مفهوم حل المشكلات

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك

مفهوم حل المشكلات



يقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها ، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على موقف بشكل جدي.

وقبل أن نبدأ بحل المشكلة يجب علينا أولاً أن نفهمها. ولفهم المشكلة يجب بالتعرف على طبيعتها، وذلك بتحديدتها ثم تصنيفها على أساس من التجربة والخبرة. وذلك يكون بمساعدة **عدة مراجع أساسية منها:**

- المعلومات التاريخية وما تتضمنه من مشكلات ونتائج وحلول سابقة .
 - معلومات حول التخطيط تتم من خلالها المقارنة بين النتائج المتوقعة والأهداف المرسومة .
 - النقد الخارجي الوارد من جميع الفئات المعنية .
 - المقارنة بمن هم في أوضاع مشابهة لما نحن فيه .
- إن الوعي بوجود المشكلة يعد خطوة هامة في عملية حلها. من المهم جداً تحديد طبيعة المشكلة بدقة، وإلا فإن الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة .
- لا بد من معرفة المزيد من المعلومات عن المشكلة.
 - يجب أن تعرف ما تتوقع اكتسابه من حل المشكلة.
 - يجب أن تقدر نتائج عدم حل المشكلة.
 - يجب أن تشعر أنك حددت وعرفت المشكلة بشكل جيد ومرص.

الحل الجماعي للمشكلات



الإيجابيات:

- تنوع الأفكار وتلاحقها.
- تعدد مصادر المعلومات.
- أقل تحيزاً حيث تنتقي الدواعي الشخصية.
- فرصة للتواصل والتدريب.
- الالتزام العالي بالأداء.
- اختيار أفضل الحلول المقترحة، بسبب مشاركة عدة عقول في الحل والاختيار.
- مشاركة عدة مستويات إدارية، فتشارك الإدارة العليا التي تهتم بالتخطيط والإدارة الوسطى المهمة بالإشراف والإدارة الدنيا المعنية بالتنفيذ.

السلبيات:

- إغفال تسجيل الأفكار.
- التنافس المنفر.
- المواقبة والمجاراة بسبب الركون إلى الخبرة أو مكانة احد المشاركين.
- الافتقار إلى التوجيه الموضوعي.
- المقيدات الزمانية والمكانية.
- سيطرة طريقة تفكير الرئيس.

أهمية المعلومات لحل المشكلات

تحتل المعلومة أهمية كبيرة في حل المشكلات الإدارية فهي الأساس الذي يعتمد في حل جميع المشكلات لأنها تعطي فكرة واضحة عن طبيعة وحجم المشكلة التي تواجهنا لنتمكن من وضع الحلول المناسبة لها فأهميتها تتأتى من كونها:



- المعلومات مهمة لحل المشكلات إذ المعلومة قوة.
- لا بد أن يكون للمعلومة صلة بالموضوع.
- توقيت الحصول على المعلومة مهم.
- يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة.
- شرعية طريقة الحصول على المعلومة.
- لا بد من التعامل بكفاءة مع المعلومة.

أنواع المعلومات

تقسم المعلومات من حيث مصادر الحصول عليها إلى:

معلومات داخلية :

وهي معلومات يتم استقائها من داخل المؤسسة.

معلومات خارجية:

وهي المعلومات التي يتم استقائها من خارج المؤسسة من الدراسات والبحوث والمصادر العلمية المتعددة والاستفادة من تجارب الآخرين في حل المشاكل الإدارية.

خطوات حل المشكلة

1- تعريف المشكلة وتمييزها:

لأن المشكلة المعرفة جيدا هي مشكلة نصف محلولة.



2- تحليل المشكلة:

بيان أسبابها ، ماذا نريد؟ هل تؤثر على أهداف المؤسسة؟

3- إعداد قائمة بالحلول:(طريقة العصف الذهني):

الذهني):

حيث تقوم طريقة العصف الذهني على مبادئ هي:

- الحرية في طرح الأفكار.
- يمكن البناء على فكرة مطروحة.
- عرض الأفكار دون نقد.
- الكم الكثير يولد الكم المتميز.
- تمحيص الأفكار وحذف المكرر منها.
- اختيار المناسب منها والقارنة بينها.

-4 تقييم الحلول حسب المعايير الموضوعية:

أن تكون هناك ملائمة بين المهارات المطلوبة والموارد البشرية والمادية والتكلفة والمخاطر مع مراعاة البيئة والقيم والمفاهيم الشخصية ومستوى القبول للقرار.

-5 تحديد الخيار الأفضل واتخاذ القرار:

تتم المقارنة بين الايجابيات والسلبيات من حيث النوع والكم وكذلك تقييم جميع الحلول المطروحة لاختيار الحل الافضل.

-6 وضع خطة للتنفيذ :

لان الحل هو إحداث تغيير يجب توقع المخاطر ثم محاولة منعها من الحدوث وتقليلها وهذا يتطلب مناقشة الحل مع الأفراد التنفيذيين لتوليد القناعة والوضوح والاستعداد النفسي لديهم وان يتم توضيح منافع القرار ومضاره.

-7 المتابعة والتقييم:

يجب متابعة التنفيذ وملاحظة مؤشرات النجاح والفشل ويجب التأكد من انتهاء المشكلة واتخاذ الخطوات الوقائية لمنع تكرار حدوثها.

نصائح مهمة لحل المشكلات الإدارية

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك

نصائح مهمة لحل المشكلات الإدارية



إن مواجهة المشاكل وحلها يحتاج إلى التفكير واستخدام مهارات التفكير ، وهي المتعلقة بالإدراك الحسي والمعلومات والخبرة والمعالجة وتجنب المعوقات والأخطاء .

من أجل نجاح هذه الطريقة لا بد من التهيئة النفسية الصحيحة والاستعداد الذهني الجيد أثناء مواجهة المشكلة والتعرض لحلها .

كما نؤكد على ضرورة التفكير اللاحق بالحلول والنتائج المترتبة عليها والاستفادة من الأخطاء ، وإن يتوفر الإمام والوعي بأساليب وأدوات التفكير النقدي والإبداعي على حد سواء واليك عزيزي متخذ القرار بعض النصائح المهمة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهك في حياتك العملية أتمنى أن تعينك في اتخاذ القرار المناسب الذي يمكنك من حل تلك المشكلات التي تواجهك وهي:

- لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة.
- السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.
- قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل !
- إن ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنما نظرتهم لها.
- التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
- قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها !
- وازن بين الفعل التكميلي " لتهديئة الآثار " وبين الفعل التصحيحي " التوصل إلى حل "

- يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.
- يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
- تأكد أنك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين .
- لا تحاول استنتاج شئ ثم تسعى لإثباته.
- لا تقفز مباشرة إلى الحل.
- لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.
- ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.
- اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.
- كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.
- لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدة أسباب متداخلة.
- فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل!
- لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها !
- نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي .
- إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها !
- لا بد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: الصاعد والنازل والبيني : ويعد الفشل في الاتصال وبناء الإدارة المعاصرة ؛ وينسب 85 % من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال .

هل وجود المشكلة يعد مشكلة!؟

هل وجود المشكلة يعد مشكلة!؟

الأسئلة التي تتبادر في أذهان الكثيرين حول وجود المشاكل :

س1: هل وجود المشكلات يعد مؤشرا سلبيا على العمل ؟

.....
.....

س2: هل وجود المشكلات أمر طبيعي في عمل أي مؤسسة؟

.....
.....

س3: هل وجود مشكلات كثيرة دلالة على وجود خلل في جهة ما؟

.....
.....

س4: هل انتفاء المشاكل كلية هو انتفاء أصل العمل او ضعف في المتابعة

والتقييم ؟

.....
.....

خصائص الخوة في حل المشكلات

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك

خصائص الخبرة في حل المشكلات

يرى الباحثون في مجال التفكير أن حل المشكلات ليس إلا عملية يمكن تعلمها ، وإجادتها بالمراس والتدريب ، وقد ذكروا عددا من الخصائص العامة للشخص المتميز في حل المشكلات أهمها :

- الاتجاهات الإيجابية نحو المواقف الصعبة أو المشكلات ، والثقة الكبيرة بإمكانية التغلب عليها.
- الحرص على الدقة ، والعمل على فهم الحقائق والعلاقات التي تنطوي عليها المشكلة .
- تجزئة المشكلة والعمل على تحليل المشكلات والأفكار المعقدة إلى مكونات أكثر بساطة .
- التأمل في حل المشكلة ، وتجنب التخمين والتسرع في إعطاء الاستنتاجات قبل استكمال الخطوات اللازمة للوصول إلى إجابات دقيقة .
- يظهر الأشخاص المتميزون في حل المشكلات نشاطا ، وفاعلية بأشكال متعددة.

استثمر ذاتك

تعلم مهارة حل المشكلات

تعلم مهارة حل المشكلات

إن مهارة حل المشكلة تتصف بأنها مهارة تجعل الموظف يمارس دوراً جديداً يكون فيها فاعلاً ومنظماً لخبراته ومواضيع تعلمه لذلك يمكن ذكر عدد من المسوغات التي تبرر أهمية التدريب على مهارة حل المشكلة كأسلوب للتعلم وهي :

- إن المعرفة متنوعة لذلك لا بد من تدريب الموظفين على أساليب مختلفة لمعالجة مجالات وأنواع المعرفة المختلفة.
- إن مهارة التدريب على التفكير إحدى المهارات اللازمة التي ينبغي أن يتسلح بها الموظفون لمعالجة مشكلات دوائهم وتحسين ظروف عملهم.
- إن مهارة حل المشكلات من المهارات الضرورية لمجالات مختلفة سواء كانت مجالات حياتية ، أو مجالات الأكاديمية التكيفية.
- إن مهارة حل المشكلات مهارة تساعد الموظف على تحصيل المعرفة بنفسه ، وتزويده بآليات الاستقلال.
- إن مهارة حل المشكلة تساعد الموظف على اتخاذ قرارات هامة في حياته الوظيفية وتجعله يسيطر على الظروف والمواقف التي تواجهه في عمله .



أسباب الفشل في حل المشكلات

أنارديس
ANARDES
استثمر ذاتك

أسباب الفشل في حل المشكلات

يمكن تحديد أسباب الفشل في حل المشكلات الإدارية التي تواجهنا في عملنا

الإداري بما يأتي:

- عدم إتباع المنهجية في تحديد وحل المشكلات
- وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي
- نقص المعلومات أو التحليل السيئ للمشكلة
- استخدام نوع واحد من التفكير (طريقة القبعات الست) والتي تعني:
 - القبة البيضاء = نظرة موضوعية للأمور.
 - القبة الحمراء = الانفعال والحدس والتفكير الفطري.
 - القبة السوداء = الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي.
 - القبة الصفراء = الممكن والمنطق الايجابي.
 - القبة الخضراء = الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
 - القبة الزرقاء = ضبط عملية التفكير.
- غياب اوتحجيم مشاركة الأطراف المعنية.
- الخوف من الفشل ومن التجديد ومن تبادل الأفكار.
- مقاومة التغيير.
- التوقف عن التنفيذ وترك المتابعة والتقييم.

الوحدة التدريبية الثالثة

عملية اتخاذ القرارات

استثمر ذاتك

محتويات الوحدة التدريبية الثالثة :

- ✓ مفهوم القرار
- ✓ أنواع القرارات الإدارية
- ✓ مستويات المشاركة في صنع القرارات
- ✓ مراحل اتخاذ القرار
- ✓ أصناف المتخذين للقرارات
- ✓ العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار
- ✓ أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
- ✓ عوامل نجاح القرارات



مفهوم القوار

أنارديس
ANARDES
استثمر ذاتك

تعريف القرار

- الاختيار بين البدائل المتاحة.
- هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدائل لاختيار البديل الأنسب للقيام بعمل ما.
- هو عملية اختيار أنسب البدائل وأفضل السبل لتحقيق هدف ما، وهو اختبار لكفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وإدارة العمل.
- القرارات هي الإدارة.

أنواع القرارات

1. حسب هيئة متخذ القرار :

- تنظيمية
- شخصية

2. حسب أهمية القرار :

- إستراتيجية
- تشغيلية

3. حسب درجة تكرار القرار :

- مبرمجة
- غير مبرمجة

4. حسب درجة شمول القرار :

- شاملة
- جزئية

أنواع القورات الإدارية

استثمر ذاتك

أنواع القرارات الإدارية

[1] القرارات التقليدية:

القرارات التنفيذية:

- وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.
- وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

القرارات التكتيكية :

- وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.
- ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

[2] القرارات غير التقليدية:

القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير . متخذ القرار . بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير — متخذ القرار — لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

القرارات الاستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق

والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات
وتناقشها.



مستويات المشاركة في صنع القرارات

مستويات المشاركة في صنع القرارات

حالات القرار الفردي:

- عندما لا يكون لديك الوقت الكافي.
- في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار.
- عندما تكون أنت الخبير الوحيد في المجال.
- عندما يكون بقية أفراد المجموعة غير مؤهلين.
- عندما يكون القرار روتينياً ونتائجه معروفة.

قرارات الأقلية:

- تقوم مجموعة من الأفراد باتخاذ قرار يؤثر على الشركة ككل أو على مجموعة أكبر.

قرارات الأغلبية:

- يتضمن اتخاذ القرارات من خلال التصويت ويستخدم عندما تكون جميع البدائل المطروحة مقبولة لدى الإدارة العليا.

قرارات الإجماع:

- تتم الموافقة على القرار من قبل الجميع بدون استخدام التصويت. ويتطلب:
- فريق عمل يتصف أفراداه بالنضج.

- فريق عمل له خبرة في مجاله.
- فريق عمل مستعد لمناقشة جميع الجوانب.
- توفر الوقت اللازم.

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك

مستويات المشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات

المستوى الأول :

يتولى المدير حل المشكلة وصنع القرار بنفسه مستخدماً المعلومات المتوفرة لديه.

المستوى الثاني :

يحصل المدير على المعلومات الضرورية من مرؤوسيه ثم يقرر حلاً لمشكلة بنفسه حيث لا يطلب من المرؤوسين تقديم الحلول البديلة ولا تقييمها.

المستوى الثالث :

يشرك المدير بعض المرؤوسين بمناقشة المشكلة وذلك من خلال التعرف على أفكارهم واقتراحاتهم حولها بصفة فردية، ثم يتخذ المدير القرار بنفسه.

المستوى الرابع :

يشرك المدير مرؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة للتعرف على أفكارهم واقتراحاتهم بصورة جماعية، ثم يتخذ القرار بنفسه.

المستوى الخامس :

يشرك المدير مرؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة حيث يقومون معاً بتقديم وتقييم البدائل ويحاولون الوصول إلى حل (حيث لا يحاول المدير التأثير على المجموعة للأخذ بالحل الذي يراه بل يعمل على قبول وتنفيذ أي حل تراه وتدعمه المجموعة ككل).

مراحل اتخاذ القرار

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك

مراحل اتخاذ القرار

الإعداد للقرار:

- ماهي المعلومات التي تحتاجها؟
- من هم الأشخاص الذين لا بد من مشاركتهم؟
- ماهي توجهات وآراء الأشخاص ذوي العلاقة؟
- ماهي النتائج المرجوة والمترتبة من القرار؟
- ماهي التركيبة المناسبة لفريق العمل الاستشاري الجيد؟

تحديد الأهداف من القرار:

بعد معرفتك للمشكلة، تبدأ بالسؤال عما يجب أن تصل إليه. ومن أمثلة ذلك:

- تعديل سلوك ما؟
- تحسين خدمة؟
- تثقيف الموظفين؟
- تنفيذ أوامر الإدارة.

تحديد المعايير:

- الكفاءة
- التكلفة
- التأثير
- درجة الخطر

جمع المعلومات:

- تحديد البيانات ذات العلاقة المباشرة.
- تحديد كم ونوع البيانات والمعلومات اللازمة.
- تجنب الانحياز والبحث عن كل المعلومات سواء متفقة او مختلفة مع وجهة نظره.

تنمية وتقييم البدائل :

- اجمع عدد مناسب من البدائل
- أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن كل بديل.
- قارن بين الميزات والعيوب لكل البدائل.
- استعرض النتائج المرغوبة وغير المرغوبة المحتملة لكل بديل.
- قارن كل بديل بالمعايير التي اخترتها.
- حدد أي من البدائل يحقق الأهداف الموضوعية.

اختيار البديل المناسب:

- استخدام أسلوب الإلغاء.
- اعتبار الحلول السابقة.
- عدم التأخر في اختيار البديل لأن الأوضاع تتغير بسرعة.

تنفيذ البديل المناسب:

- وضع خطة تنفيذية مفصلة.
- توزيع المهام والمسئوليات على المشاركين في التنفيذ.
- تفويض الصلاحيات اللازمة للمنفذين.
- تحديد قنوات الاتصال بوضوح.
- تحديد الموارد اللازمة.
- التأكد من وضوح الهدف للجميع.

التقييم والمتابعة :

مقومات عملية اتخاذ القرارات السليمة:

- الحصول على معلومات دقيقة وبيانات صحيحة.
- مشاركة ذوي العلاقة في صنع القرارات.
- شرعية القرار أو تمشيه مع القوانين والأنظمة.
- التوقيت السليم.
- توصيل القرارات إلى أصحابها بشكل دقيق.



أصناف المتخذين للقرارات

أصناف المتخذين للقرارات

1- المتسرع :

يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات ، [قراراته متسرفة وقد تؤدي خيبة أمل أحياناً] .

2- المسالم :

يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار ويفضل أن يقوم شخص آخر بذلك بدلاً عنه لكي يجنبه المخاطرة ، [في حال حدوث أي خطأ فإنه يلجأ إلى لقاء اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار] .

3- المحقق :

يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك وديم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه ، ومن هنا فإنه يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور وسؤال من هم حوله قبل أن يتخذ القرار ، [قراره سيبنى على نتائج الأسئلة التي طرحت والإجابة عنها] .

-4 الديمقراطي :

يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأييده ، [المشكلة هنا أن مثل هذا النوع قد لا يجد أحياناً أناساً يمكن استشارتهم].

-5 صاحب قرار آخر لحظة :

يتصف هذا النوع بعدم الإقدام والمبادرة على اتخاذ القرارات عند ما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك ، بل يعتمد إلى تأخير القرار لأي سبب كان إلى أن يصبح تحت ضغط معين ، [عندها لن يكون أمامه خيار سوى اتخاذ القرار الذي يكون غالباً ارتجالياً].

-6 المتردد :

لا يستطيع هذا النوع عادة أن يصدر قراراً نهائياً فمجرد إصداره قراراً ما لا يلبث أن يغيره ، [ثقته بقدراته وإمكاناته مهزوزة الأمر الذي يؤدي إلى إشاعة الفوضى والارتباك].

-7 العاطفي :

يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره ، وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره [غالباً يكون تابعاً عن مشاعره].

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار

ANARDES

استثمر ذاتك

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار

شخصية المدير (متخذ القرار):

- قيمه.
- إلهامه.
- اتجاهاته.
- دافعيته.

العوامل الخارجية:

- ردود فعل الآخرين (المتأثرين بالقرار).
- الرأي العام.
- توفر الموارد.

العوامل المعوقة:

- الخوف/ وعدم القدرة على التصرف.
- المعلومات الغير دقيقة والغير صحيحة.
- التحيز.
- المجاملة.

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك

أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

- عدم التمييز بين الأعراض والمشكلة.
- عدم الاعتراف بسوء القرار.
- التردد.
- مبدأ اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء.
- افتراض أن الناس منطقيون.
- نسيان الحصول على موافقة الإدارة العليا.
- عدم الثناء حيث يستوجب الثناء.
- عدم القدرة على تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة أو اتخاذ القرار.
- عدم توفر الوقت الكافي.
- صعوبة تقويم البدائل بشكل دقيق.
- ارتباط الإدارة بالنظم والقوانين التي تحد من عدد البدائل الممكنة.
- تأثير البيئة الثقافية للمنظمة.
- التزام متخذ القرار وارتباطه بظروف سابقة.

عوامل نجاح القورات

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك

عوامل نجاح القرارات

- تفهم العاملين للقرار.
- معلومات كافية لتنفيذ القرار.
- دراية بالوضع الذي ينشأ إذا لم يتخذ القرار.
- التشجيع المستمر من متخذ القرار لتنفيذه.
- شرح الآثار الايجابية للقرار للمستفيدين (البيع المسبق للقرار).
- التدرج في اتخاذ القرارات.
- شرعية القرار لاستناده إلى القوانين والأنظمة.
- الشعور بالمشكلة وأهمية حلها من قبل الرؤساء والمرؤوسين معاً.
- النظر للمشكلة من خارج إطارها.
- إشراك العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم في إنجاح القرار.

بعض أسباب اختيار الحل الخاطئ

- عدم وجود منهجية معينة للبحث.
- عدم دراسة الخيارات دراسة وافية.
- عدم استخدام أساليب التقييم الملائمة.
- التنبؤ الخاطئ بالآثار والمبالغة فيها أو التقليل منها.
- الاعتماد على الآراء الشخصية والذاتية بدون تمحيص.

وسائل الارتقاء بجودة القرارات

جسدية:

- ابتعد قليلا عن المشكلة – تجول قليلا على قدميك.
- إذا أمكن أجل البحث إلى الغد.
- استقطع وقتاً لتكون بمفرك، فالخولة تساعد على تخفيف الضغط.
- قم بممارسة بعض التمارين الرياضية.

ذهنية:

- استخدم اسلوب ابداعي في جمع المعلومات.
- ركز على المشكلة.
- جرب الاسلوب الشرطي "ماذا لو" اثناء بحثك عن الحلول.
- ازل قيود التفكير واترك لتفكيرك حرية ربط المواقف.

تحليلية:

- خذ بعين الاعتبار "أفضل الحالات واسوأ الحالات".
- حل درجة الغموض لديك.
- ناقش القرار مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص .
- قم بالتمارين التي تساعد على شحذ الافكار وتنمية القدرات الذهنية والتحليلية كحل الالغاز والمسائل الحسابية.

تم بحمد الله وتوفيقه

المدرّب :

مستشار ومدرب معتمد

الاسم : نجيب حيدر يمانى

رقم الجوال : 009055027900004

بريد إلكتروني : nyamany1@gmail.com

