|  |
| --- |
| Photo displaying partial image of two pie charts on a canvas-textured page |
| حل المشكلات واتخاذ القرار |
| |  | | --- | | **دليل المدرب لبرنامج حل المشكلات واتخاذ القرار** | |

ضع صورتك هنا

المـــدرب /

Mobile :

e-mail :

رؤيتي وأهدافي :-

الخبرات العملية :-

العضويات الدولية والمحلية

انجازات المدرب

بعض الدورات التي أقدمها

تمنياتي للجميع بالتوفيق والنجاح ،،،

فهرس المحتويات

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **محاور البرنامج** | **رقم الصفحة** | **الوقت المقترح (يوضع بمعرفة المدرب)** |
| **الوحدة التدريبية الأولى المشكلات الإدارية** | |  |
| **تمرين – كسر الحواجز** | **8** |  |
| **تعريف المشكلة** | **14** |  |
| **أنواع المشكلات** | **18** |  |
| **أسباب وقوع المشكلة** | **24** |  |
| **التشابك العشوائي للايدي (تمرين)** | **28** |  |
| **الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات** | **30** |  |
| **الكيس (تمرين)** | **34** |  |
| **الوحدة التدريبية الثانية حل المشكلات** | |  |
| **مفهوم حل المشكلات** | **39** |  |
| **الحل الجماعي للمشكلات** | **44** |  |
| **أهمية المعلومات لحل المشكلات** | **46** |  |
| **خطوات حل المشكلة** | **49** |  |
| **نفايات نووية (تمرين)** | **52** |  |
| **نصائح مهمة لحل المشكلات الإدارية** | **57** |  |
| **هل وجود المشكلة يعد مشكلة ؟!** | **61** |  |
| **خصائص الخبرة في حل المشكلات** | **63** |  |
| **تعلم مهارة حل المشكلات** | **65** |  |
| **أسباب الفشل في حل المشكلات** | **67** |  |
| **توزيع الأدوار (تمرين)** | **69** |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **محاور البرنامج** | **رقم الصفحة** | **الوقت المقترح (يوضع بمعرفة المدرب)** |
| **الوحدة التدريبية الثالثة عملية اتخاذ القرارات** | |  |
| **مفهوم القرار** | **73** |  |
| **أنواع القرارات الإدارية** | **75** |  |
| **مستويات المشاركة في صنع القرارات** | **77** |  |
| **مراحل اتخاذ القرار** | **80** |  |
| **أصناف المتخذين للقرارات** | **84** |  |
| **بيت العنكبوت (تمرين)** | **87** |  |
| **العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار** | **91** |  |
| **أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات** | **94** |  |
| **عوامل نجاح القرارات** | **96** |  |
| **لعبة المنطاد (تمرين)** | **99** |  |

فى 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 المشاركون قد حققوا النتائج الآتية   
(بمشيئة الله ) :

1ـ تعريف المشاركين بالمبادىء والاساسيات لحدودث المشكلات .

2ـ معرفة أهمية خطوات حل المشكلات 0

3ـ تزويد المشاركين بالمعلومات عن أسباب الفشل في حل المشكلات 0

4ـ رفع اداء المشاركين من خلال اكسابهم مهارات اتخاذ القرار 0



**المحتويات**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ملحوظات** | **بيان** | **الوحدة** |
|  | **المشكلات الادارية** | **الوحدة التدريبية الاولى** |
|  | **حل المشكلات** | **الوحدة التدريبية الثانية** |
|  | **عملية اتخاذ القرارات** | **الوحدة التدريبية الثالثة** |

**عدد الايام والساعات التدريبية للبرنامج**

|  |  |
| --- | --- |
| **3 ايام** | **عدد الايام التدريبية** |
| **فترتان** | **عدد الفترات التدريبية لليوم الواحد** |
| **ساعتان** | **عدد الساعات التدريبية في الفترة الواحدة** |
| **٤ ساعة** | **مجموع عدد الساعات التدريبية في اليوم** |

**توزيع فترات التدريب لليوم الواحد**

|  |  |
| --- | --- |
| **ساعتان** | **الفترة التدريبية الاولى** |
| **ساعتان** | **الفترة التدريبية الثانية** |
|  | **الفترة التدريبية الثالثة** |
|  | **الفترة التدريبية الرابعة** |
| **4 ساعات** | **مجموع فترات التدريب** |

**فترات الاستراحة بين الجلسات**

|  |  |
| --- | --- |
| **نصف ساعة** | **فترة الاستراحة الاولى** |

|  |  |
| --- | --- |
| **12 ساعة** | **مجموع الساعات التدريبية لكل الايام** |

**تمرين مقايضة البطاقات**

**نطلب من كل مشارك التقاط اربعة بطاقات عشوائياً ثم يحاول ان يتبادل بطاقاته مع المشاركين الآخرين .**

**الهدف :**

**ان يحاول كل مشارك قدر الامكان الحصول على أربعة بطاقات يتفق تماماً مع ما فيها , ولا مانع من مقايضة بطاقتين مقابل بطاقة واحدة فقط .**

**ملاحظات :**

**من الطبيعى أن يحصل بعض المشاركين على بطاقات لا يمكنهم مقايضتها .**

**قطع المربعات التالية وشعها فى شكل كروت على ان يتم لكل متدرب عدد 4 كروت مختلفين**

**بمعنى ان كانت الدورة 10 اشخاص يكون 40 كرت**

|  |  |
| --- | --- |
| **احب كل الذين ألتقى بهم** | **أفضل العلاقة مع المتدينين** |
| **افضل العلاقة مع الجادين** | **أفضل العلاقة مع المغامرين** |
| **أحب بناء علاقة مع المشهورين** | **لا احب بناء علاقة مع الذين يصدرون أوامر حتى للخدم** |
| **افضل علاقة مع المرحين** | **لا أحب العلاقة مع المتشدد على نفسه** |
| **التوافق فى الهوايات معى هو اهم معايير اختيار الاصدقاء** | **افضل العلاقة مع قليل الكلام** |
| **افضل العلاقة مع الرياضين** | **افضل من يوافقنى فى الطباع** |
| **لا أحب العلاقة مع الذين يضيعون وقتى** | **افضل بناء علاقات مع أبناء البلاد الأخرى** |
| **افضل العلاقة مع الذين يحبون الفن** | **أفضل بناء علاقات مع ابناء بلدى** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **النزاهة هى الشىء الاهم فى الصديق** | **افضل العلاقة مع الاغنياء** |
| **افضل العلاقة لهم تذوق فى الطعام** | **لا احب الصداقة مع ما لا يهتم بمظهره** |
| **افضل مصادقة من يقرأ كثيرا** | **التوافق فى الهوايات معى هو اهم معايير اختيار الاصدقاء** |

**الوحدة التدريبية الأولى**

**المشكلات الإدارية**

**(أنواعها – مفهومها – أسبابها)**

**محتويات الوحدة التدريبية الأولى :**

* **تعريف المشكلة**
* **أنواع المشكلات**
* **أسباب وقوع المشكلة**
* **التشابك العشوائي للايدي (تمرين)**
* **الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات**
* **الكيس (تمرين)**

**تعريف المشكلة**

**مفهوم المشكلة**

المشكلة بصفة عامة هي كل موقف غير معهود لا يكفى 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 إمّا 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 شيئا 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 حلا ،ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها )).
* (( هي التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو مايجسم طبيعة المشكلة )).
* (( هي التي تتعلق بالإدارة. وتتجلى في تعطيل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو أن حالة النظام الإداري لاتتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن او في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف او نشاطات النظام )).
* (( هي انحراف الواقع الحالي عما هو مخطط )).

**أنواع المشكلات**

**أنواع المشكلات**

حصر ريتمان 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 ، وتنقصها 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 أيّ واحد من هذه الحلول يمكن أن يحل.

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

**وهناك من يقسم المشكلات الإدارية إلى:**

1. مشكلات في التنفيذ

وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص.

1. مشكلات في الإنجاز:

وهي ما يمنع من الوصول إلى وضع أفضل.

1. مشكلات متفاقمة.
2. مشكلات متلاشية.
3. مشكلات ثابتة.
4. مشكلات مفاجئة.
5. مشكلات متوقعة.
6. مشكلات متكررة.
7. مشكلات نادرة.
8. مشكلات جماعية.
9. مشكلات فردية.
10. مشكلات حديثة.
11. مشكلات قديمة.

وتكمن أهمية التقسيم في تحديد إستراتيجية التعامل مع المشكلة .

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

1. **حسب مدى شمولية المشكلة وتقسم 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.

1. **حسب درجة تعقيد المشكلة :**

**مشكلة بسيطة (سهلة):**

وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب مباشرةلوقوعها.

**مشكلة معقدة (صعبة) :**

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

1. **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.

1. **حسب إمكانية التنبؤ بوقوع المشكلة :**

**مشكلة متوقعة:**

وهي تلك المشكلة المتوقع حدوثها عن سابق معرفة.

**مشكلة غير متوقعة:**

وهي تلك المشكلة غير المتوقع حدوثها ولايمكن التنبؤ بوقوعها.

1. **حسب تأثير حل المشكلة على النظام :**

**مشكلة حيوية:**

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

**مشكلة غير حيوية :**

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

1. **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 لايؤدي حلها إلى حل المشكلة الأم.

**أسباب وقوع المشكلة**

**أسباب وقوع المشكلة**

هناك أسباب عديدة لوقوع المشكلة تنبع 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 متشابكة 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 الاخروهذا مايضفي صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار.

1. **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 ماتكون 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.

1. **الغموض النسبي:**

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

1. **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.
* الارتياب 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.

**كيف تدرك المشكلة ؟**

* بالمقارنة مع التاريخ السابق.
* بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.
* من خلال النقد الخارجي.
* بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.

**أسئلة مهمة عند تحديد المشكلات**

* س : ما مدى حدّة المشكلة وصعوبتها ؟
* س : ماذا عن تكرار حدوث المشكلة ؟
* س: ـ ما مدى أهميّة المشكلة ؟

وبالإجابة الصريحة على هذه الأسئلة تتحدد طريقة التعامل مع المشكلات .

**تمرين**

**التشابك العشوائي للايدي**

**الهدف**

يعتبر هذا النشاط من النشاطات التي تستخدم لحل المشكلات ويهدف إلى:

* تنمية القدرات العقلية والذهنية من خلال العمل الجماعي
* سرعة البديهة لايجاد حلول فورية تفيد المجموعة

**المواد اللازمة**

مجهود المجموعة، و ساعة لضبط الوقت

**مدة النشاط**

15 دقيقة

**الإجراءات**

* الوقوف بشكل دائري وإغماض العينين.
* مد الأيدي للامام ثم تحريكها بشكل عشوائي مع الثبات في الوقوف.
* تشابك الأيدي بشكل عشوائي.
* فتح العينين والنظر إلى وضعية الأيدي.
* محاولة فك الأيادي بشكل منطقي وسلس ( سياسي ) وبدون إحداث أي ضرر للآخرين.

**الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات**

**الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات**

**لا تفعل شيئاًً :**

* 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 .

**كمدير 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؟

أيضا 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 اوضعفه.
* التركيز على الأسباب الخارجية فقط.
* إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل في حل المشكلة.

**تمرين**

**الكيس**

**الهدف**

هذا النشاط يقوم ببناء و تطوير الديناميكية بين الفريق ويهدف إلى:

* التعاون والعمل بروح الفريق.
* اتخاذ القرارات الجماعية والاتفاق عليها.
* الحوار مع الاخرين.
* استخدام الأسلوب المناسب في طريقة الحوار والإقناع.

**المواد اللازمة**

أكياس نايلون، بعض المال، ساعة( لضبط الوقت)

**مدة النشاط**

15 دقيقة

**الاجراءات**

* شرح الفعالية بشكل مختصر للحضور.
* إحضار كيس.
* اطلب من كل فرد دفع ما يستطيع من المال ووضعه في الكيس.
* استفز الفريق بأنك ستأخذ المال إذا لم يخرجوا بقرار واحد وإذا لم يحددوا ماذا سيفعلون بالمال.
* اعط لكل شخص دقيقة واحدة.
* حدد واحداً من الطلبة بشكل سري لمعارضة إي قرار تتخذه المجموعة والى فترة معينة فقط, اتفق مع الطالب الذي حددته للمعارضة أن يوافق على القرار في نهاية المطاف.

**الوحدة التدريبية الثانية**

**حل المشكلات**

**محتويات الوحدة التدريبية الثانية :**

* **مفهوم حل المشكلات**
* **الحل الجماعي للمشكلات**
* **أهمية المعلومات لحل المشكلات**
* **خطوات حل المشكلة**
* **نفايات نووية (تمرين)**
* **نصائح مهمة لحل المشكلات الإدارية**
* **هل وجود المشكلة يعد مشكلة ؟!**
* **خصائص الخبرة في حل المشكلات**
* **تعلم مهارة حل المشكلات**
* **أسباب الفشل في حل المشكلات**
* **توزيع الأدوار (تمرين)**

**مفهوم حل المشكلات**

**مفهوم حل المشكلات**

**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 أولا أن فهمها. ولفهم المشكلة يجب بالتعرف على طبيعتها، وذلك بتحديدها 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 جدا تحديد طبيعة المشكلة بدقة، وإلا فإن الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة.

* لابد من معرفة المزيد من المعلومات عن المشكلة.
* يجب أن تعرف ماتتوقع اكتسابه من حل المشكلة.
* يجب أن تقدر نتائج عدم حل المشكلة.
* يجب أن تشعر انك حددت وعرفت المشكلة بشكل جيد ومرض.

عندما يواجه الإنسان شيئاً يمنعه من الوصول إلى هدفه أو يعترض مسيرته نحو تحقيق أحلامه.. فإنه يشعر بالتوتر والإحباط.

عليك أن تبدأ بتفحص وتحديد مشكلتك الرئيسية وحصر المعلومات المتعلقة بها... قم بعزلها عن المشكلات الأخرى الثانوية... وحاول أن تفهم جيداً كيف نشأت تلك المشكلة؟.. وما هو دورك الحقيقي فيها؟.. ثم ابدأ في وضع الحلول التى تطرأ على ذهنك.. وأكتب كل ذلك في مفكرتك.

بعد ذلك استبعد الفروض والحلول الضعيفة، وابدأ بتطبيق أفضل الحلول على أرض الواقع، وإذا لم يصلح الحل الأول.. انتقل إلى الحل الثاني. وعليك أن تعرف أن حل أي مشكلة لابد أن يتضمن مكاسب وخسائر.

كما يجب أن تدرك ضرورة أن تتعرف على القوى والأسباب التى تؤدى إلى هذه المشكلة، وأن توجد أنسب الحلول التى تمكنك من اختراق تلك القوى لتفتيت المشكلة إلى أجزاء يسهل التعامل معها.

والخلوة تمنح صاحب المشكلة ذهناً صافياُ فيرى ويحلل أسبابها بدقة بحيث يستطيع أن يتعامل مع المشكلة بدون اندفاعات حمقاء تعطل التفكير السليم، وهى من العوامل التي تؤدى إلى الوصول لحلول جيدة ومبتكرة.

**وهناك بعض الخطوات التي تيسر الوصول إلى حلول إيجابية للمشكلات.. نذكر منها:**

* احترام الخصم وتجنب استخدام الألفاظ أو التلميحات الجارحة.
* الهدوء والثبات والثقة في النفس؛ وأن يتلقى بصرك بالخصم بدون استفزاز ودون أن تهتز   
  أو تنفعل.
* يُفضَّل أن تنتظر حتى تسمع وجهة النظر الأخرى كاملة.
* عندما تفاجأ بمعركة أو هجوم لست مستعداً له.. أعلن بحزم أن المناقشة مع الانفعالات لن تصل إلى نتيجة، ويمكنك الانسحاب للتحقق من المعلومات أو الكلام الذي طرح.. أو بحجة دراسة الموضوع.
* قد تكون المشكلة مع رئيس أو شخص مهم في حياتك ولا تريد أن تخسره، وهنا يجب الاعتراف بأن هناك خطأ.. ثم تبدى استعدادك لإصلاحه، ثم تسأل إذا كانت هناك سلبيات أخرى تحتاج للتغيير.
* يجب أن تكون قادراً على إظهار الثناء والتقدير إذا استدعى الأمر، دون نفاق أو مبالغة... كذلك لابد أن تتعلم أهمية أن تعبر لحظات الغضب والضيق بسرعة.تذكر أن النبي (ص) كان يسيطر على غضبه وانفعاله بقدرة رائعة.

**أدوات مهمة في حل المشكلات**

هناك أدوات مهمة لحل أي مشكلة تواجهنا في العمل الإداري وهذه الأدوات هي:

(( من ؟ ماذا ؟ متى ؟ كم ؟ كيف ؟ لماذا )).

**من الذي يُدعى لحل المشكلات؟**

لابد إن تتوافر فيمن يحضر جلسات مناقشة المشاكل وحلها صفة أو أكثر مما يلي:

* لديه معلومات عن المشكلة وأطرافها.
* صاحب خبرة للمشورة والرأي.
* جيد التدريب والمهارة.
* ملتزم بالتنفيذ.
* من يراد تدريبه وتهيئته.



**الحل الجماعي للمشكلات**

**الحل الجماعي للمشكلات**

**الايجابيات:**



* تنوع الأفكار وتلاحقها.
* تعدد مصادر المعلومات.
* اقل تحيزاُ حيث تنتفي 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 المهتمة بالإشراف والإدارة الدنيا المعنية بالتنفيذ.

**السلبيات:**

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

**أهمية المعلومات لحل المشكلات**

**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.



* لابد أن يكون للمعلومة صلة بالموضوع.
* توقيت الحصول على المعلومة مهم.
* يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة.
* شرعية طريقة الحصول على المعلومة.
* لابد 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.

**مصادر الحصول على المعلومات**

هناك عدة مصادر للحصول على المعلومات منها :

* المصدر البشري.
* البيانات الأولية والثانوية والتاريخية.
* البيانات الوصفية والكمية.
* التنبؤات والتوقعات واستشراق المستقبل.
* التقارير والكتب والاستبيانات.

**خطوات حل المشكلة**

**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) :**

حيث تقوم طريقة العصفالذهني 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 الموضوعة:**

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 الإفراد 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.

**تمرين**

**نفايات نووية**

**الهدف**

وجد الفريق نفسه أمام حاوية مملوءة بمواد نووية ضارة, وكان عليه أن ينقلها بسرعة لحاوية آمنة وإلا انفجرت وقتلت سكان القرية.

**المهارات**

التمرين مفيد في قياس التالي:

* حل المشكلات
* الإبداع
* تعاون أفراد الفريق.
* الاتصال بين الأفراد.
* القيادة.
* التخطيط.
* إدارة الوقت.

**الطريقة**

اقرأ السيناريو التالي على المشاركين حيث أنه يحتوي على التعليمات الأساسية.

"هناك حاوية تحتوي على نفايات(14 كرة) غاية في الخطورة. تسببت في تلوث منطقة دائرية محيطة بها قطرها 3 أمتار تقريبا ممتدة من الأرض إلى السماء.

وإذا لم تنقل نفايات العلبة الملوثة إلى حاوية أخرى آمنة(بجانبها) خلال 30 دقيقة تمهيدا للتخلص منها. فإنها سوف تنفجر وتقتل جميع السكان القاطنين في المدينة, ولا يوجد وقت كافي لديك لإخبار السلطات للتعامل مع هذه المشكلة وإخلاء المدينة. لذا فإن حياة السكان بين يديك.

هدفك يتلخص بإيجاد طريقة آمنة يتم من خلالها نقل النفايات من الحاوية الملوثة إلى الحاوية الآمنة باستخدام المواد المتوفرة لديك فقط. وهي:

* 5 حبال
* 3 شرائط مطاطية

كما يتلخص دورك في تقليل مخاطر سقوط النفايات( الكرات) أثناء عملية النقل ما أمكن. ويجب عليك التقيد بالتعليمات التالية حفاظا على سلامتك:

1. يجب ألا يدخل أي فرد من أفراد المجموعة المجال الجوي للمنطقة الدائرية المحظورة, حتى ولو بإدخال إصبعه وإلا تعرض للتلوث وسيتم نقله للمستشفى حالا(أي يعتبر خارج اللعبة).
2. لا يسمح لأي فرد التضحية بنفسه حفاظا على أرواح المجموعة.
3. لا يسمح باستخدام أي مواد للنقل غير التي تم تحديدها.
4. النفايات لن تنقل إشعاعاتها إلى الحاوية الآمنة غير أن الأرض ملوثة أيضا. لذا يجب ألا تلمس اي من هذه الأدوات الأرض وإلا تم عزلها(لن تستطيع استخدام أي حبل لامس الأرض الملوثة مثلا).
5. يمكن نقل الحاوية الآمنة خارج أو داخل المنطقة الدائرية الملوثة, ولكن لا يمكن نقل الحاوية الملوثة خارج الدائرة.
6. لديك 30 دقيقة فقط لإنجاز المهمة وإلا انفجرت الحاوية الملوثة وقتلت من في المدينة.

**المشاركون**

يفضل بين 10-15 فردا.

الوقت:

45-60 دقيقة تقريبا.

**المواد**

* حاويتان قطر كل واحدة منها 20 سم.
* 14 كرة بلاستيكية.
* حبل طوله يسمح بعمل دائرة قطرها 3 أمتار.
* 5 حبال طول كل واحد منها متر ونصف.
* 3 شرائط مطاطية طول كل منها نصف متر.

**مناقشة**

اطرح عليهم الأسئلة التالية:

1. ماهو الجو العام السائد في المجموعة أثناء التمرين؟ (مثلا: التوتر, النزاع, الحماس, الفوضى, الخ).
2. كيف استطاع الفريق تنظيم نفسه؟
3. من أخذ دور القائد؟ وكيف أخذه؟
4. من كان صاحب الأفكار الجيدة في الفريق؟ وكيف استقبلت؟
5. من شعر بالإحباط بسبب عدم تبني فكرته؟
6. هل كان الفريق مهتما بالوقت؟
7. من من أفراد الفريق لم يكن مهتما أو متفاعلا؟ ولماذا؟
8. كيف وصل الفريق لفكرة الحل؟
9. هل المشكلة في الحل أم التطبيق؟
10. ما هي أصعب مرحلة أو لحظة أثناء التمرين؟
11. لو تم إعادة التمرين مرة أخرى هل ستقومون بالحل؟
12. ما الدروس المستفادة من التمرين؟
13. أي ملاحظات أخرى؟

**نصائح مهمة لحل المشكلات الإدارية**

**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 التفكر اللاحق بالحلول والنتائج المترتبة عليها والاستفادة من الأخطاء ، وان يتوفر الإلمام 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 !
* إنّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنّما نظرتهم لها.
* التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
* قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها !
* وازن بين الفعل ألتكيفي " لتهدئة الآثار " وبين الفعل التصحيحي " التوصل إلى حل ".
* يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.
* يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
* تأكد أنّك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين .
* لا تحاول استنتاج شئ ثمّ 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 عدّة 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 !
* لابد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: الصاعد والنازل والبيني : ويعد الفشل في الاتصال وباء الإدارة المعاصرة ؛ وينسب 85 % من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال .
* حل المشكلات ـ في الغالب ـ منطق وليس عاطفة, ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.
* استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها, وعلم المستقبل من العلوم التي لم تحظ بعناية المسلمين ولذا نعاني من " صدمة المستقبل " ومن " توالي الضربات والمحن " .
* العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها.
* يجب إطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها، ويجب على المدير الإطلاع بشكل دوري على ملف المشكلات.
* البحث عن الحلول الإبداعية, قد لاتتوافر الحلول المألوفة أو ربما تكون غير ملائمة لحل المشكلة لذا يتعين التفكير في حل جديد يخرج عن المألوف ، وللتوصل لهذا الحل تمارس منهجيات الإبداع المعروفة مثل ( العصف الذهني).

**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 ؟**

ج1: إن وجود المشكلات لايعد مؤشرا سلبيا على العمل وهو دلالة على إن المؤسسة تعمل ( من لايعمل لايخطىء ) و( من لايعمل لايفشل).

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

ج2: إن وجود المشكلات أمر طبيعي في عمل أي مؤسسة وهو دليل على وجود عمل له خاصية التفاعل والاستمرارية والتجديد.

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

ج3: نعم إن وجود المشكلات كثيرة بشكل لافت للنظر يدل على وجود خلل في جهة ما في المؤسسة.

**س4: هل انتفاء المشاكل كلية هو انتفاء أصل العمل اوضعف في المتابعة والتقييم ؟**

ج4: نعم انتفاء المشاكل بشكل نهائي يدل على انتفاء وعدم وجود عمل في هذه المؤسسة اوتلك وكذلك ضعف في إجراءات المتابعة والتقييم لديها وعليها إعادة النظر في ذلك لاستمرار عملها.

**خصائص الخبرة في حل المشكلات**

**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 .



**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 التدرب 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 دوائرهم 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**

**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:
* القبعة البيضاء = نظرة موضوعية للأمور.
* القبعة الحمراء= الانفعال والحدس والتفكير الفطري.
* القبعة السوداء = الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي.
* القبعة الصفراء= الممكن والمنطق الايجابي.
* القبعة الخضراء= الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
* القبعة الزرقاء= ضبط عملية التفكير.
* غياب اوتحجيم مشاركة الإطراف المعنية.
* الخوف من الفشل ومن التجديد ومن تبادل الأفكار.
* مقاومة التغيير.
* التوقف عن التنفيذاو ترك المتابعة والتقويم.

**تمرين**

**توزيع الأدوار**

**الهدف**

هذا النشاط من النشاطات التي تقوم بتطوير مهارات اتخاذ القرارات ويهدف إلى: إعطاء الفرصة للمشاركين لاتخاذ القرارات.

**المواد اللازمة**

ساعة لضبط الوقت

**مدة النشاط**

25 دقيقة

**الاجراءات**

* تقوم المجموعة بالجلوس بشكل دائري.
* يطلب المدرب من كل فرد في المجوعة بتقمص دور معين كقبطان في سفينة، أب، مدرس.
* نطلب من كل مشارك اتخاذ قرار من موقعه.
* يطلب من اخذي القرار استخدام بعض المهارات في صنع القرار.

**الوحدة التدريبية الثالثة**

**عملية اتخاذ القرارات**

**محتويات الوحدة التدريبية الثالثة :**

* **مفهوم القرار**
* **أنواع القرارات الإدارية**
* **مستويات المشاركة في صنع القرارات**
* **مراحل اتخاذ القرار**
* **أصناف المتخذين للقرارات**
* **بيت العنكبوت (تمرين)**
* **العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار**
* **أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات**
* **عوامل نجاح القرارات**
* **لعبة المنطاد (تمرين)**

**مفهوم القرار**

**تعريف القرار**

* الاختيار بين البدائل المتاحة.
* هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدايل لاختيار البديل الانسب للقيام بعمل ما.
* هو عملية اختيار انسب البدائل وأفضل السبل لتحقيق هدف ما,وهو اختبار لكفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وإدارة العمل.
* القرارات هي الادارة.

**أنواع القرارات**

1. **حسب هيئة متخذ القرار :**

* تنظيميـة
* شخصية

1. **حسب أهمية القرار:**

* إستراتيجية
* تشغيلية

1. **حسب درجة تكرار القرار:**

* مبرمجة
* غيرمبرمجة

1. **حسب درجة شمول القرار :**

* شاملة
* جزئية

**أنواع القرارات الإدارية**

**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 ـ متخذ القرار ـ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ـ متخذ القرار ـ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا 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 روتينيا ونتائجه معروفة.

**قرارالأقلية :**

* 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 أفراده بالنضج.
* فريق عمل له خبرة في مجاله.
* فريق عمل مستعد لمناقشة جميع الجوانب.
* توفر الوقت اللازم.

**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 مرءوسيه ثم يقرر حلا 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**

**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
* التاثير
* درجة الخطر

**جمع المعلومات:**

* تحديد البيانات ذات العلاقة المباشرة.
* تحديد كم ونوع البيانات والمعلومات الازمة.
* 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 الموضوعة.

**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 متسرعة 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 أخر 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 وعديم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه ، ومن هنا فأنه 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 ].

**تمرين**

**بيت العنكبوت**

**الهدف**

واجه الفريق عائقا أمامه لابد له من تجاوزه تمثل ببيت عنكبوت ضخم. يجب أن يكون المرور بين خيوط العنكبوت سلسا دون لمسه وإلا تنبه العنكبوت لوجودكم وبالتالي افتراسكم. فهل تقبلوا هذا التحدي؟

**المهارات**

التمرين مفيد في التالي:

* حل المشكلات
* الدقة والانضباط
* التخطيط
* تعاون أفراد الفريق
* القيادة

**الطريقة**

اقرأ السيناريو التالي على المشاركين حيث أنه يحتوي على التعليمات الأساسية.

أمامك مجسم لبيت عنكبوت ضخم, والمطلوب من المجموعة النفاذ من بين أضلاع البيت دون لمس أحد أضلاعه, لمس أحد الأضلاع ينبه العنكبوت لوجود فريسة, وتكرار اللمس ثلاث مرات لنفس الشخص يؤدي إلى عودة نصف الناجين ( الذين مروا من بين أضلاع خيوط العنكبوت) للمحاولة مرة أخرى, أو موته هو إن لم يكن هناك ناجون, كل فتحة يمكن الولوج منها مرة واحدة فقط ثم ستغلق. هل يمكنكم اختراق بيت العنكبوت والعبور بسلام؟

**المشاركون**

يفضل بين 7-12 فردا.

**الوقت**

30-45 دقيقة تقريبا.

**المواد**

* قائمين عموديين وآخر أفقي من أي مادة صلبة كالخشب أو الحديد, يفضل تركيبها على شكل مرمى كرة القدم, يفضل أن يكون حجمه 3\*3 متر, ويمكن تثبيته في الأرض بواسطة قاعدة ثابتة في الأرض.
* ملحوظة: يمكن أن يستخدم مرمى كرة القدم لنفس الغرض.
* مجموعة من الحبال لا يقل عددها عن 10 وطول كل منها عن 4 متر تثبت بالمرمى على شكل بيت عنكبوت.

**مناقشة**

اطرح عليهم الأسئلة التالية:

1. كيف استطاع الفريق تنظيم نفسه؟
2. ما هي المهارات اللازمة للنجاح في هذا التمرين؟
3. من أخذ دور القائد؟ وكيف أخذه؟
4. هل كان الفريق مهتما بالوقت؟
5. هل المشكلة في الحل أم التطبيق؟
6. ماهي أصعب مرحلة أو لحظة أثناء التمرين؟
7. ما الدروس المستفادة من التمرين؟
8. أي ملاحظات أخرى؟

**العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار**

**العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار**

**شخصية المدير (متخذ القرار):**

* قيمه.
* إلهامه.
* اتجاهاته.
* دافعيته.
* مزاجه.
* نظرته العامة للأشياء (تقديره).
* خبرته.
* ثقته في نفسه.

**العوامل الخارجية:**

* ردود فعل الآخرين (المتأثرين بالقرار).
* الرأي العام.
* توفر الموارد.
* ردود فعل الموظفين (المرؤوسين).
* البيئة.
* التكلفة.

**العوامل المعوقة :**

* الخوف/ وعدم القدرة على التصرف.
* المعلومات الغير دقيقة والغير صحيحة.
* التحيز.
* المجاملة.
* الضغوط الجانبية.
* ضيق الوقت.

**أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات**

**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 القرارات**

**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 وقتاَ لتكون بمفرك، فالخلوة 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“.
* حلل 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.

**لعبة المنطاد**

**لعبة المنطاد**

**الهدف**

يعتبر هذا النشاط من النشاطات التي تعزز سرعة البديهة لدى المشاركين، و اتخاذ القرارات وقت ألازمات ويهدف إلى:

* سرعة اتخاذ القرار في حالة الطوارىء.
* تجديد روح التضحية لدى المجموعات

**المواد اللازمة**

ساعة لضبط الوقت

**مدة النشاط**

20 دقيقة

**الاجراءات**

* تخيل منطادا في الجو.
* المنطاد يحوي عائلة تضم زوجا وزوجة وابنيهما.
* حدث عطب في المنطاد اثناء تحليقه في الجو ولا بد لإسقاط اثنين من العائلة من اجل نجاة الآخرين.
* الاستفسار من الطلاب أي اثنين نتوقع ان يبقيا واي اثنين نتوقع ان يخليا المنطاد.
* ناقش النتائج التي نجمت عن هذه الفعالية مع المشاركين.

**المراجع**

* مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية, د. شمس الدين عبد الله شمس الدين.
* أساليب حل المشكلات الإدارية, كين كينان.
* موقع صيد الفوائد, موضوع (كيف تطور قدراتك في حل المشكلات).
* موقع جامعة الملك فيصل, موضوع (فن حل المشكلات).
* فن الإدارة الناجحة, نضال البزم.
* المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية, مقال (مهارات حل المشكلات), عبد الحليم الحنفي.
* موقع ويكيبيديا.

