

5



برنامج :

حل المشكلات

واتخاذ القرارات الفعالة

حقيبة تدريبية

إعداد

أ.محمد بن سليمان الهويريني

تطوير

د.فهد بن ناصر العبودي

1437هـ/2016م

فهرست الحقيبة

اليوم	الجلسة	الموضوع	الصفحة
		دليل البرنامج	2
		الأهداف	3
		مقدمة	4
		الجدول الزمني للبرنامج	6
		لمن البرنامج	9
الأول	الأولى	مفهوم المشكلة	10
		كيف تدرك المشكلة - حال الناس مع المشكلات	12
		أنواع المشكلات	13
		لماذا تقع المشاكل ؟	14
		أخطاء في التعامل مع المشكلات	15
	الثانية	مفاهيم ايجابية لحل المشكلات	17
		الناجحون في التعامل مع المشكلات	17
		العلاقات الإنسانية في حل المشكلات	18
		العوامل المساهمة في تحقيق العلاقات الإنسانية	19
		معرفة الدوافع للعمل	20
الثاني	الأولى	مفهوم اتخاذ القرارات	25
		تصنيف القرارات	27
		من يتخذ القرار	28
		معوقات اتخاذ القرارات السليمة	30
		اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية	33
	الثانية	أنماط متخذي القرارات	35
		الشبكة القيادية والإدارية	36
		الاستشارة في اتخاذ القرارات	37
		مزايا المشاركة في صنع القرار	39
		الأساليب الشائعة لحل المشكلات	43
الثالث		الأساليب العلمية في حل المشكلات	44
		الحل العلمي من خلال المنهج الشرعي	45
	الثانية	خطوات الأسلوب العلمي لحل المشكلات	50
		تطبيقات على الأسلوب العلمي لحل المشكلات	55
		المراجع	59

حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة

الهدف العام :

تطوير قدرات المشاركين حل المشكلات وصنع القرارات بمنهج علمي

الأهداف التفصيلية:

1. التعرف على مفاهيم حل المشكلات.
2. التعامل مع المشكلات بكفاءة
3. استخدام العلاقات الإنسانية في حل المشكلات
4. التعرف على مفاهيم اتخاذ القرارات
5. استخدام خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
6. تطبيق خطوات الأسلوب العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

المستهدفون: مديرو المدارس ووكلائها.

مدة البرنامج : (12) ساعة تدريبية، (4) ساعات يومياً.

الجلسات : الجلسة الأولى : من الساعة : 8-9.40 .

الجلسة الثانية : من الساعة : 10-11.45

مقدمة :

يتعرض كل منا لمشكلات سواء كان ذلك في نطاق عمله أو في حياته العادية، وغالباً ما نجد حلولاً عديدة لكل مشكلة. ومن الملاحظ أن طريقة معظم الناس في حل المشكلات واتخاذ القرارات طريقة تقليدية، فليس لديهم مفهوم موحد عن المشكلة وليس لهم منهج مرتب في معالجة المشكلة ككل.

إن اتخاذ القرارات يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بالشك وعدم التأكد مما سيحدث في المستقبل، وعلى هذا فإن اتخاذ القرارات يكون مخاطرة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي عملت عن المستقبل بالمستقبل ذاته.

قال تعالى: ﴿وعنده مفاتيح الغيب لا يعلمها إلا هو﴾ (الأنعام 59).

إن العلاقة الإنسانية في حل المشكلات ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والمحبة دون تحميل فرد بعينه مسؤولية إيجاد الحلول للمشكلات.

قال تعالى: ﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾ (آل عمران 159) وقال تعالى: ﴿والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون﴾ (الشورى 38).

إن من أهم أسباب النجاح في الحياة إيجاد صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب الحياة المختلفة، سواء في تعاملك مع نفسك أو في تعاملك مع غيرك.

وكثيراً من الناس يعلمون ويجتهدون قم في لحظة حاسمة من مراحل عملهم يحتاجون لقرار صائب حاسم لكنهم بترددهم وعدم إقدامهم على اتخاذ ذلك القرار يضيعون عملهم السابق كله وربما ضاعت منهم فرص لن تتكرر لهم مرة أخرى .

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات يوفر لنا فرصاً عظيمة للتعلم ، فهناك الكثير يمكننا أن نتعلمه من خلال تحليلنا لمشكلاتنا أو مشكلات الآخرين . لذلك يأتي هذا البرنامج لتنمية مهاراتك في هذا المجال .

والله الموفق..،

الجدول الزمني للبرنامج

اليوم	الجلسة	الموضوع	عدد الأنشطة	عدد الساعات
الأول	الأولى	أهداف البرنامج	2	4
		مفهوم المشكلة		
		أنواع المشكلات		
		أخطاء في التعامل مع المشكلات		
		مفاهيم ايجابية للمشكلات		
	الثانية	الناجحون في التعامل مع المشكلات		
		العلاقات الإنسانية في حل المشكلات		
		العوامل المساهمة في تحقيق العلاقات الإنسانية		
الثاني	الأولى	مفهوم اتخاذ القرارات	5	4
		معوقات اتخاذ القرارات السليمة		
		اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية		
	الثانية	أنماط متخذي القرارات		
		الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات		
الثالث	الأولى	الأساليب الشائعة لحل المشكلات	3	4
		الأساليب العلمية في حل المشكلات		
	الثانية	خطوات الأسلوب الشرعي لحل المشكلات		
		خطوات الأسلوب العلمي لحل المشكلات		
		تطبيقات على الأسلوب العلمي لحل المشكلات		
		المجموع	10	12

إرشادات للمدربين :

- 1 - الإعداد الجيد والإطلاع على حقيبة المدرب .
- 2 - التأكد من توفر جميع المواد اللازمة (أجهزة ، شفافيات ، أقلام ، ...) .
- 3 - توزيع المتدربين إلى مجموعات وفقاً لتخصصاتهم ما أمكن .
- 4 - تحديد مقرر لكل مجموعة يكتب الإجابة الموحدة لها .
- 5 - اختيار أربعة متدربين عشوائياً لعرض النشاط الفردي .
- 6 - اختيار مجموعتين عشوائياً لعرض النشاط الجماعي .
- 7 - توزيع شفافيات وأقلام ملونة لكتابة الإجابة الموحدة لعرضها على باقي المجموعات .
- 8 - توزيع عرض الأنشطة على أعضاء المجموعة ما أمكن .
- 9 - التجول بين المجموعات أثناء النشاط للإشراف والمتابعة وتقديم المساعدة .
- 10 - توزيع المادة العلمية للنشاط بعد عرض المتدربين ثم يقوم المدرب بعرضها ومناقشتها .

الأنشطة التدريبية :

- 1 - المناقشة (فردية - جماعية) .
- 2 - ورش عمل .
- 3 - تطبيقات فردية .
- 4 - المحاضرة (عند الضرورة) .

الوسائل التدريبية :

- 1 - جهاز (داتاشو) - جهاز العرض العلوي - شفافيات - أقلام ملونة.
- 2 - السبورة - أقلام ملونة غير ثابتة .
- 3 - الورق المقوى .

اليوم	الجلسة	المحور الرئيسي	الزمن
الأول	الأولى	التعامل مع المشكلات	100 دقيقة

هدف الجلسة : القدرة على التعامل مع المشكلات بكفاءة

موضوعات الجلسة :

- ⇒ أهداف البرنامج .
- ⇒ مفهوم المشكلة .
- ⇒ أخطاء في التعامل مع المشكلات .
- ⇒ مفاهيم ايجابية للمشكلات .

الأنشطة التدريبية : انظر ص 7 .

الوسائل التدريبية : انظر ص 7 .

م	الإجراءات التدريبية	الزمن
1	التعارف	10
2	النشاط (1/1/1)	20
3	عرض المدرب والمناقشة	15
4	النشاط (2/1/1)	25
5	عرض المجموعات	15
6	عرض المدرب والمناقشة	15
	المجموع	100

• أهداف البرنامج . (لن البرنامج ؟)

ضع تقييماً لاهتمامك بالأهداف التالية :

م	الهدف	مهم جداً	مهم	اهتمام قليل
1	مفاهيم حل المشكلات واتخاذ القرارات			
2	التعامل مع المشكلات بكفاءة			
3	معالجة المشكلة الأساسية وتجنب معالجة الأعراض			
4	تنفيذ حلول نهائية بدلاً من الحلول المؤقتة			
5	استخدام العلاقات الإنسانية في حل المشكلات			
6	أنماط متخذي القرارات			
7	تصنيف القرارات			
8	الفرق بين الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات			
9	مزايا المشاركة في صنع القرار			
10	علاقة اتخاذ القرارات بالعمليات الإدارية			
11	معوقات اتخاذ القرار السليم .			
12	أسباب التردد في صنع القرار			
13	الأساليب الشائعة لحل المشكلات واتخاذ القرارات .			
14	الأساليب العلمية في حل المشكلات			
15	خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات			

- ضع تقييماً لاهتمامك بالأهداف السابقة..ص9

نشاط فردي	الزمن
2/1	5 دقائق

- ما المشكلة ...؟

- وما ذا تعني لك كلمة مشكلة ...؟

بما أن الكلمة سوف نستخدمها بكثرة في هذا البرنامج فإننا نحتاج إلى فهم واضح وقاطع لهذه الكلمة. في رأيك، ماذا تعني كلمة مشكلة؟
اكتب الأفكار التي ترد إلى ذهنك حالياً:

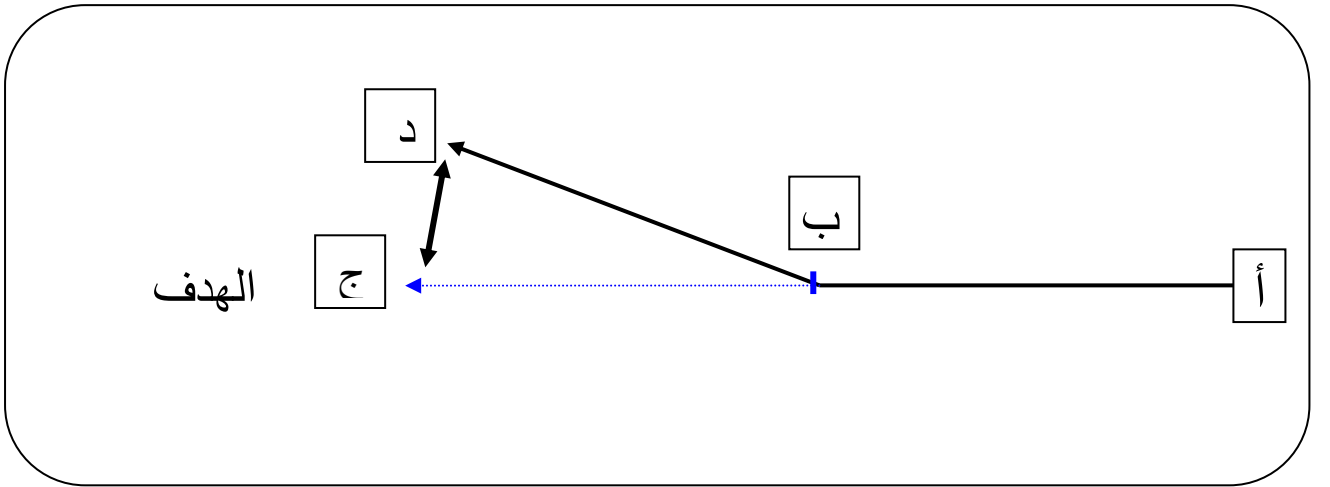
نشاط جماعي :

بالتعاون مع مجموعتك

في رأيك ، ماذا تعني كلمة مشكلة ؟

مفهوم المشكلة :

- مواجهة موقف غير مرغوب فيه يتطلب تصحيح الفرق بين ما يحدث فعلاً وبين ما نرغب أو نتوقع حدوثه
- وقيل :المشكلة هي : انحراف عن الهدف المحدد .
- والمشكلة قد تكون : فكرة أو قوة أو هدف يعارضه فكرة أو قوة أو هدف مضاد .
- الوقوع في مأزق دون أن يكون هناك طريق واضحة للخروج من هذا المأزق .



نلاحظ عند النقطة (ب) هناك عقبة أدت إلى الانحراف عن الهدف
الهدف (ج)

هذه العقبة هي السبب في الانحراف (= المشكلة)

كيف تدرك المشكلة ؟

➡ كيف تدرك المشكلة ؟

1. بالمقارنة مع التاريخ السابق.
2. بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.
3. من خلال النقد الخارجي.
4. بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.
5. المستشارون والمتخصصون .

حال الناس مع المشاكل ؟

حال الناس مع المشاكل:

النتيجة

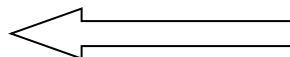
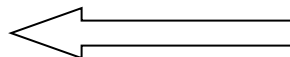
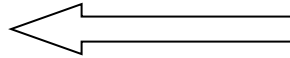


الموقف

تتراكم.

اليأس.

تحل



النفى أو الغفلة

التضخيم والتحويل

الاعتدال والتوسط

➡ أنواع المشكلات حسب طبيعتها

مشكلات فنية

مشكلات سلوكية

➡ أنواع المشكلات حسب درجة صعوبتها

مشكلات معقدة

مشكلات صعبة

مشكلات بسيطة

➡ أنواع المشكلات من منظور الحلول

مشكلات لها أكثر من حل

مشكلات لها حل واحد

مشكلات لا يمكن إثبات صحة
الحل إلا بعد تنفيذه

مشكلة علاجها يوجد
مشكلات أكبر منه

➡ أنواع المشكلات حسب الوقت

مشكلات مهمة وغير عاجلة

مشكلات مهمة وعاجلة

مشكلات غير مهمة وغير عاجلة

مشكلات غير مهمة وعاجلة

سؤال مهم ؟

لماذا تقع المشكلات بين الناس ؟

إن وقوع **الخلاف** بين البشر أمر طبيعي وجبلي، ولقد قضت مشيئة الله تعالى خلق الناس بعقول ومدارك متباينة، إلى جانب اختلاف الألسنة والألوان والتصورات والأفكار، وكل تلك الأمور تفضي إلى تعدد الآراء والأحكام، وتختلف باختلاف قائلها، وإذا كان اختلاف ألسنتنا وألواننا ومظاهر خلقنا آية من آيات الله تعالى، فإن اختلاف مداركنا وعقولنا وما تنميه تلك المدارك والعقول آية من آيات الله تعالى كذلك، ودليل من أدلة قدرته سبحانه وتعالى البالغة.

وإن إعمار الكون وازدهار الوجود وقيام الحياة لا يتحقق أي منها لو أن البشر خلقوا سواسية في كل شيء، وكلّ ميسر لما خلق له: {وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ * إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ}.

إن **الاختلاف** الذي وقع فيه سلف هذه الأمة جزء من هذه الظاهرة الطبيعية، فإن لم يتجاوز الاختلاف حدوده بل التزمت آدابه كان **ظاهرة إيجابية كثيرة الفوائد** التي نعد منها:

أ (أنه يتيح إذا صدقت النوايا **التعرف على جميع الاحتمالات** التي يمكن أن يكون الدليل رمى إليها بوجه من وجوه الأدلة.

ب (وفي **الاختلاف** بالوصف الذي ذكرناه **رياضة للأذهان**، و**تلاقح** للآراء، و**فتح** مجالات التفكير للوصول إلى سائر الافتراضات التي تستطيع العقول المختلفة الوصول إليها .

ج (**تعدد الحلول** أمام صاحب كل واقعة ليهتدي إلى الحل المناسب للوضع الذي هو فيه بما يتناسب ويُسّر هذا الدين الذي يتعامل مع الناس من واقع حياتهم .

إنّ المشاكل هي ملح الحياة ، وهي بهذا المنظور شيء لا يدعو إلى الجزع والفرع والنفور والعزلة والاكتئاب ، ذلك أنّ الناس ازاء المشاكل أحد اثنين :

فواحد يهرب من مشكلته فهو كالنعامة التي تدفن رأسها بالرمال ظناً منها أنّها تخفي كيانها كلّها عن أعين الصياد ، فلا هي أخفت نفسها ولا هي هربت من قبضة الصياد ، وإنّما أوهمت نفسها أنّها في منجاة من المطاردة .

وواحد يواجه مشكلته بأساليب المواجهة المختلفة ، إمّا بإعمال العقل والتفكير ، وإمّا بالتعاون مع الآخرين على حلّها ، ولا يهدأ له بال حتّى يتمكّن من تسوية المشكلة لمواجهة الحياة بعدها بروح واثقة قادرة على مواجهة الصعاب والعراقيل،

فطريق الحياة لم ولن يكون في يوم من الأيام معبداً أو مفروشا بالورود والرياحين ، فالحياة كما وصفها أحد الشعراء : طُبعت على كدر وأنت تريدها***صفواً من الأقدار والأكدار

أخطاء في التعامل مع المشكلات

- (1) تعميم المشكلة ؟
- (2) عدم التثبت ؟
- (3) حمل المشكلة ؟
- (4) استعجال الحل ؟
- (5) المشورة السلبية ؟
- (6) التركيز على السلبيات ؟
- (7) الحلول المؤقتة .
- (8) التقليد غير المدروس .
- (9) التجربة والخطأ .

نصائح ذهبية عندما تواجهك مشكلة ؟

- (1) - امتلك رؤية لما تريد أن تنجزه في حياتك.
- (2) - تعود على تخطيط وقتك ووضع قائمة بالمهام اليومية .
- (3) - أقبل أفكار الآخرين .
- (4) - اعتمد نهجاً فعالاً وليس انفعالياً .
- (5) - قيم الانجاز عند الانتهاء من المهمة.
- (6) - كن متفائلاً ... في حل المشكلات .
- (7) - لا تخف من الفشل .

اليوم	الجلسة	المحور الرئيسي	الزمن
الأول	الثانية	التعامل مع المشكلات	100 دقيقة

الجلسة الثانية :

موضوعات الجلسة :

- (1) مفاهيم ايجابية للمشكلات .
- (2) سمات الناجحين في التعامل مع المشكلات .
- (3) العلاقات الإنسانية (إلتن مايو) .
- (4) معرفة الدوافع للعمل .
- (5) هرم الحاجات (ماسلو) .
- (6) الاتصال الفعال .
- (7) خصائص الأكفاء في حل المشكلات .ص

= مفاهيم ايجابية للمشكلات .

- (1) أنها مقدرة .
- (2) أنها غير دائمة .
- (3) لا تخلق منها مدرسة أو مؤسسة .
- (4) أنها غير شاملة .
- (5) أنها مصدر خبرة .

= الناجحون في حل المشكلات :

- 1- أنهم يعزلون مشاعرهم .
- 2- لا يتبعون الزلات .
- 3- أنهم يحسنون الواقع .
- 4- أنهم أفضل من غيرهم .
- 5- يتعايشون مع الواقع .
- 6- متفائلون في حل المشكلات .
- 7- يبحثون للآخرين عن الأعذار .
- 8- يركزون على التغيير الإيجابي .
- 9- يتعرفون على الدوافع الرئيسية .

3) العلاقات الإنسانية.

مفهوم العلاقات الإنسانية :

المعاملة الطيبة والحسنة للطلاب والمعلمين والتي تحقق التوازن بين رضاهم النفسي وأهداف المدرسة .

مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

ونقصد بها الأساليب و الوسائل التي يمكن بواسطتها استئثار دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج . فهي تركز على الأفراد كأشخاص كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية المؤسسة في نفس الوقت.

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن العشرين كرد فعل للنظريات الكلاسيكية السابقة (البروقراطية ، والإدارة العلمية ، والتقسيم الإداري) التي أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية للفرد وركزت على العوامل المادية وعلاقاتها بالكفاية الإنتاجية ، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية منبهة إلى الدور الهام الذي يؤديه الفرد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها.

رائد مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو (Elton Mayo) 1880 – 1949 م :

أمريكي من أصل استرالي كان استاذاً لبحوث العلاقات الصناعية بكلية إدارة الأعمال في جامعة (هارفرد) ، تزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاءه من مساهمات رائدة أمكن التوصل إليها من سلسلة التجارب الشهيرة في مصانع (الهاوثرون) التابعة لشركة (ويسترن إلكترونيك)

النتائج التي توصلت إليها تجارب (هاوثورن)

- 1) ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية .
- 2) تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة .
- 3) إن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4) إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوه بالرضا ، والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى .
- 5) دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم

الآثار العلمية لتجارب (التن مايو) :

(1) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية :

حيث ظهرت لأول مرة كمتطلب ضروري نتيجة لما توصلت إليه هذه التجارب ، وتتولى هذه الإدارة حسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين بل وصل الأمر إلى حد إنشاء أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات .

(2) الإجازات السنوية :

إذ بدأت الإدارة العامة والخاصة بالاعتراف بحق العاملين بالحصول على إجازات سنوية ، وبدأ العمل على تخفيض ساعات العمل الأسبوعية تدريجيا حتى وصلت إلى أربعين ساعة عمل أسبوعيا في معظم دول العالم.

(3) الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية :

حيث بدأ الاعتراف بحقوق العمال بهذه الجوانب فتقررت وجبات طعام للعاملين خاصة في المصانع والمناجم ، وساعات للراحة وتقرر علاج العاملين مجانا والتأمين عليهم وعلى أسرهم .

(4) مراعاة أصول العلاقات الإنسانية :

حيث بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على ذلك وعلى حسن المعاملة مع العاملين لرفع روحهم المعنوية ولزيادة قابليتهم للتعاون .
و يقصد به عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسية و تحقيق الأهداف المرغوبة.

ومن هنا يمكن إن نفهم إن الهدف الرئيسي للعلاقات الانسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الانسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة ولهذا فان السبب الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية أو يرتبط بها من دوافع وتنظيم غير رسمي ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين.

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

(1) الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية .

(2) معرفة الدافع إلى العمل .

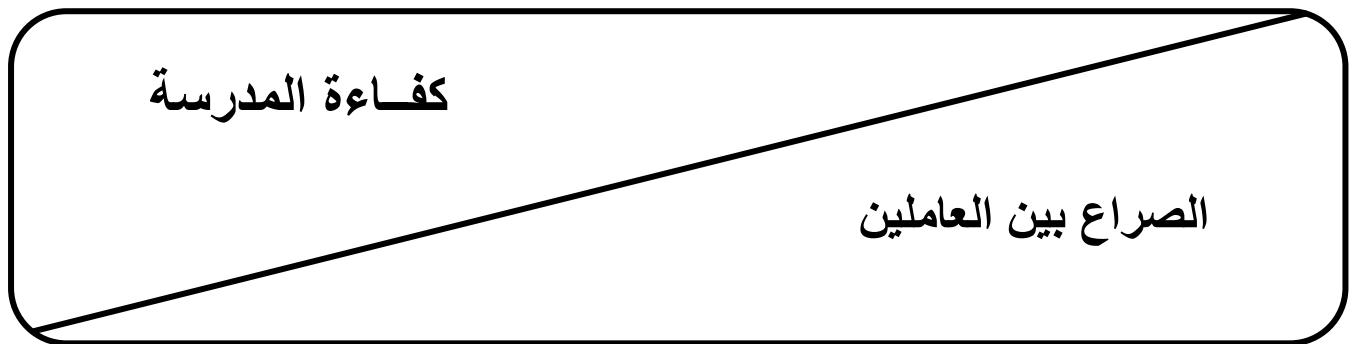
(3) الاتصال الفعال .

(4) الاستشارة والمشاركة .

✓ الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية :

كفاءة المنظمة تتناسب تناسبا عكسيا مع الصراع بين العاملين ..؟
فكلما قل الصراع زادة كفاءة المنظمة

العلاقة بين الصراع والكفاءة :



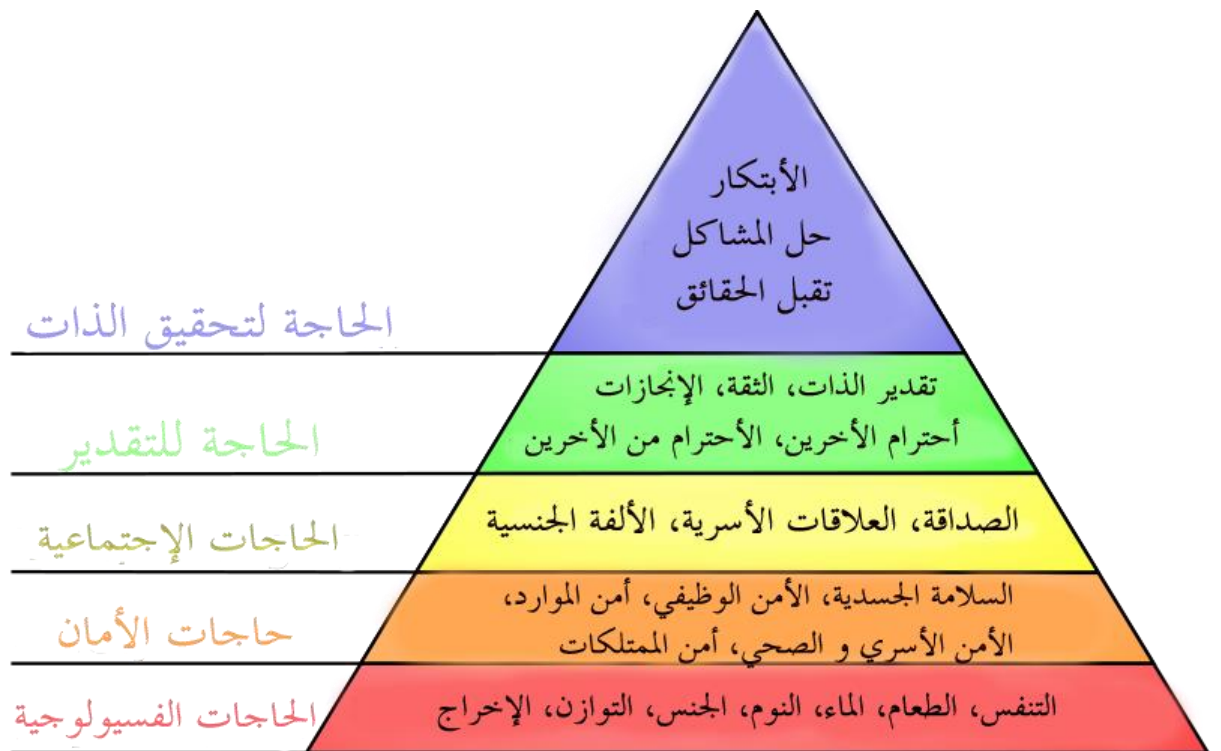
➡ معرفة الدافع للعمل ...؟

حيث أن الدوافع هي قوة تحرك الفرد وتوجهه إلى القيام بعمل ما .
وقد جاء تعريف الدافع بأنه : كل ما يدفع الإنسان إلى التصرف على
نحو معين أو سلوك معين .

= ما هي الدوافع التي تكمن وراء تصرفات العاملين :

هرم ماسلو للحاجات

الإنسانية



1) الاتصال الفعال .

مما يتكون الاتصال الفعال ..؟

الاتصال غير الفعال	الاتصال الفعال	م
انقطاع	اتصال	
قسوة	رحمة	
غلظة	لين	
لايوجد	احترام	
انفضاض	التفاف	
فشل	نجاح	

عملية الاتصال ذات اتجاهات متعددة؟ 

١- اتصال من أسفل إلى أعلى .

٢- اتصال أفقي .

٣- اتصال من أعلى إلى أسفل .

2) خصائص الأكفاء وغير الأكفاء في حل المشاكل ؟

م	الخاصية	الأكفاء	غير الأكفاء
1	الموقف	يعتقدون أنه يمكن حل المشاكل	يتخلون عن الحل بسهولة
2	التصرفات	يعيدون قراء توصيف المشكلة عدة مرات	يجلسون ويأملون بأن حلا ما سوف يظهر
	التصرفات	يعيدون صياغة المشكلة	غير قادرين على صياغتها
	التصرفات	يطرحون أسئلة على أنفسهم	لا يستخدمون هذه لأدوات
	التصرفات	يرسمون المخططات	لا يستخدمون هذه لأدوات
	التصرفات	لا يتسرعون إلى الاستنتاجات	يتجهون مباشرة إلى الاستنتاجات
	الدقة	يتفحصون المعطيات عدة مرات	لا يتفحصون المعطيات
	الدقة	المشكلة إلى مشكلات	لا تجزيء المشكلة
	الدقة	يبدأون من نقطة يفهمونها	لا يعرفون من أين يبدأون
	الدقة	يستخدمون مفاهيم أساسية في بناء الحل	يخفقون في تحديد المفاهيم الأساسية
	الدقة	يستخدمون الموجهات	يحذرون (يخمنون)
	الدقة	يثابرون عندما تواجههم عقبات	يتركون عند الصعوبة
	الدقة	يستخدمون النماذج الكمية يوثقون المراحل المنجزة	لا يفعلون ذلك لا يستخدمون أية نماذج

محاوّر اليوم الثاني :

اليوم	الجلسة	العنوان	الزمن
الثاني	الأولى	اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية	100دقيقة

اتخاذ القرارات

الهدف : استخدام العمليات الإدارية بكفاءة عند اتخاذ القرارات

□ موضوعات المحور :

(1) مفهوم اتخاذ القرار .

(2) تصنيف القرارات .

(3) العمليات الإدارية واتخاذ القرار.

(4) معوقات اتخاذ القرار السليم .



اتخاذ القرار :

نشاط فردي :

ما هو القرار ؟ 

ما هو مفهومك لاتخاذ القرار ؟ 

اكتب الأفكار التي ترد إلى ذهنك ؟

➡ مفهوم القرار ...؟

القرار لغة:

مشتق من القرّ واصل معناه على ما نريد هو "التمكن " فيقال قرّ في المكان، أي قرّ به وتمكن فيه.
القرار اصطلاحاً:

-هو عبارة عن : اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائراً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً.
➡ القرار هو السبيل لتحريك عملك لبلوغ المهام والأهداف.

➡ لذا عليك أن تضع العوامل المفيدة والخيارات، وتحديد أهميتها وأولويتها على نحو صحيح حتى تكون قراراتك أكثر ملاءمة .

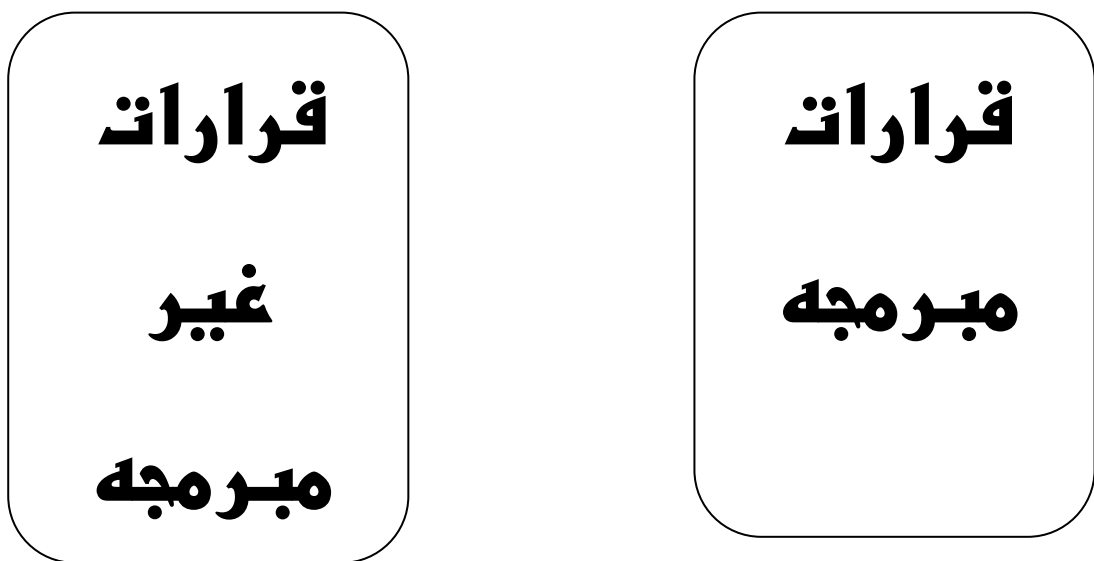
مفهوم اتخاذ القرار :

العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن انسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين البدائل والاختيار الحذر لحل هذه المشكلة .

أهمية اتخاذ القرار ..؟

تكمّن أهمية اتخاذ القرار في البت بين أمرين متضادين مما يجعل القرار صعباً أو ربما به نوع من الخطورة.

➡ تصنيفات القرارات وفقاً لبرمجتها أو جدولتها ؟



➡ تصنيفات القرارات وفقاً للنمط القيادي ؟



من يتخذ القرار....؟

□ اتخاذ القرارات يعني تحمل المسؤولية من قبل صاحب القرارات. وقد تكون:

1- **قرارات روتينية** : وهي قرارات عادية في أمور واسعة مع توفر الوقت الكثير لها.

2- **قرارات ملحة** : أمور أو مشاكل تحدث بصورة تحتاج إلى معالجتها فورياً بقرار محدد.

3- **قرارات مشكوك فيها**: وهي قرارات تتخذ عند ظهور صعوبة في أمر من الأمور وعدم وجود حل واضح له.

4- **قرارات استشارية**: هذه القرارات تؤثر في الكثير من الناس على المدى الطويل، لذا عند اتخاذ هذا النوع من القرارات أخضعها لفريق عمل استشاري في عملية اتخاذ القرار.

[إن معرفة نوع القرار الذي تواجهه يساعدك في تحديد المسؤول

عن اتخاذ القرار.]

نشاط جماعي :

ما معوقات اتخاذ القرار السليم ؟

اكتب الأفكار التي ترد إلى ذهنك ؟

معوقات اتخاذ القرار السليم : ويقول " سيمون" إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة...

فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، فكل قرار يسبقه قرار أو يتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف.

فبذلك نصل إلى أن اتخاذ القرارات عملية معقدة ومركبة وتتداخل فيها عوامل متعددة تعترض متخذ القرار وتصبح حواجز للقرار الرشيد ومنها:

- * عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً.
- * عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
- * عدم الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- * عدم معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول.
- وفي حين حدد غيره إلى أن هناك عدد من معوقات القرار التي تحد من فاعليته وهي على النحو التالي:

- * التنظيم الخاطئ للمشكلات:
- * التسرع والخطأ في إصدار القرارات.
- * التفكير المزدوج.
- * القرار الوحيد الذي لا قرار غيره.
- * التقصير في عملية الاتصال.
- بالنسبة للإدارة المدرسية فإن هناك مجموعة من المعوقات يمكن أن تحد مدير المدرسة من اتخاذ قرار رشيد، وفيما يلي أهم تلك المعوقات:
- شخصية متخذ القرار:

فمن المسلم به أن عملية اتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته، والذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية أو مؤثرات داخلية كالضغوط النفسية، واتجاهاته، وقيمه، وأفكاره، وخبراته، وهذا الأمر يترتب عليه حدوث ثلاثة أنماط من السلوك هي: الإجهاد، والحذر، والتسرع، وهذه الأنماط تنعكس آثارها على الأفراد خلال قيامهم بعملية صنع القرار، فمنهم من يتعامل مع المشكلة بحذر وببطء فتتفاقم آثارها، ومنهم من يتعامل معها بسرعة فلا يتمكن من الإحاطة بجزئياتها، والبعض الآخر يتعامل معها بتردد.

- التردد والخوف:

وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تتعلق بأمور تنفذ في المستقبل وتنشأ نتيجة لعدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار، وهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض، إن تنشأ من قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أن قراره يجب أن يكون صحيحاً مائة في المائة، وقد تنشأ عملية التردد أيضاً من عدم قدرة متخذ القرار على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.

توفير البيانات والمعلومات: إذا لم تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة فإنها تمثل عائقاً من معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مدير المدرسة.

r بيئة القرار: حتى يكون القرار رشيداً فإنه يجب أن يكون متسقاً ومحققاً لأهداف نوعين من البيئات وهما البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وتشمل الاتصالات والعلاقات والإنسانية ومن ثم نرى أنه من الضروري ألا يتم اتخاذ القرار بمعزل من القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقاً له.

أهم المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار الإداري.

- (1) قصور البيانات والمعلومات.
- (2) التردد (عدم الحسم) .
- (3) ضعف الثقة المتبادلة.
- (4) وقت القرار.
- (5) الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار .
- (6) عدم المشاركة في اتخاذ القرار.
- (7) عدم وضوح الأهداف .
- (8) الاستعجال وعدم الصبر والتأني .

*. مشكلات عملية صنع القرار :

- (1) مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار.
- (2) مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومنتخذ القرار بصورة خاصة.
- (3) ثم تأتي المجموعة المتضمنة لأسباب مشاكل عملية صنع القرارات وتتركز أساساً حول محور واحد هو مرحلة التوقع، أو التنبؤ.

*. أسباب ونتائج فشل الجماعة في الوصول للقرار أو الوصول لقرارات ضعيفة:

- 1- الرئيس يقود الجماعة بطريقة خاطئة.
- 2- معلومات الأفراد ضعيفة في موضوع المناقشة.
- 3- الأعضاء لم يتدربوا على حرية المناقشة.
- 4- أعضاء الجماعة تحركهم قوى خارجية.

أسباب عدم مواجهة المشكلة ..؟

- 1) الجهل بحدوثها .2) الجهل بعواقبها
- 3) كونها تتعلق بشخص ... محبوب أو غير.
- 4) توقع صعوبة الحل .

نشاط :

ينشأ التردد في اتخاذ القرار من عدة حالات ما هي ؟

⇐ الحالات التي ينشأ معها التردد في اتخاذ القرار :

- 1) عدم القدرة على تحديد الأهداف .
- 2) عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من لكل حل .
- 3) عدم القدرة على تقييم المزايا والسلبيات المتوقعة .
- 4) قلة خبرة متخذ القرار وتصوره بان القرار يجب أن يكون مثالياً 100%.

اتخاذ القرار هو : لب العملية الإدارية

التخطيط – التنظيم – التقييم – التوجيه .

❖ اتخاذ القرارات والتوجيه :

التوجيه هو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي للمرؤوسين نحو تحقيق الأهداف .

وهو عملية تهدف إلى تطوير أداء العاملين ...

وهناك ثلاث مجالات للمهارات الأساسية المطلوبة :

- 1) مهارات إنسانية . القدرة على العمل مع الناس وتحفيزهم .
- 2) مهارات فنية : المعرفة التخصصية والقدرة على انجاز الأعمال ..
- 3) مهارات إدارية : ويقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات وملاحظة العلاقات التي تعتبر أساسية في التنظيم .

❖ اتخاذ القرار والتقييم :

التقييم هو : قياس الأداء مقارنة بالأهداف وتحديد أسباب الانحرافات واتخاذ الخطوات

التصحيحية كلما دعت الحاجة لذلك .

والقائم التربوي بحاجة ماسة إلى عملية التقييم



كن متفائلاً كن واثقاً

اليوم الثاني :الجلسة الثانية :

اليوم الثاني : أنماط متخذي القرار

اليوم	الجلسة	العنوان	الزمن
الثاني	الثانية	أنماط متخذي القرار	100دقيقة

الهدف : التعرف على أنماط متخذي القرارات .

موضوعات الجلسة :

- 1- أنماط البشر في اتخاذ القرار .
- 2- الشبكة الإدارية .
- 3- مستويات المشاركة في القرارات .
- 4- الاستشارة و المشاركة في اتخاذ القرارات .
- 5- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات .

➡ أنماط البشر في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ؟

نمط الثعلب الماكر
يحل بالمكر والكيد
والكذب

نمط سمك القرش
هجومى – شرس

نمط النعامة الجبابة
الهروب

نمط الحمل الوديع
مسالم

الشبكة القيادية والإدارية

9 8 7 6 5 4 3 2 1	اجتماعي (علاقات انسانية)		شوري (ديمقراطي)						
	التوسط								
	فوضوي		متسلط						
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

أنماط متخذ القرارات

- حدد نمطك في اتخاذ القرار.....؟

ن +			ع + ن +	
	ع ن			
ع - ن -			ع +	

مستويات المشاركة في اتخاذ القرار

ن + يتمشى مع رأي الأغلبية		ع + ن + يشارك في حل المشكلة (مشاركة حقيقية)
	ع ن (مشاركة صورية)	
ع - ن - يرفع الموضوع إلى أعلى (لا يحل المشكلات)		ع + لا يسمح بالمناقشة (لا مشاركة)

الاستشارة

ماذا نعني بالاستشارة ؟ 

التفكير مع الآخرين لإيجاد حل . 

ومن نستشير ؟ 

ميز بين الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات ؟ 



الاستشارة في عهد النبي صلى الله عليه وسلم :

➔ **حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى.**

➔ **إتاحة الفرصة لإبداء الرأي .**

➔ **الثبات على القرار وتحمل عواقبه .**

➔ **الاستفادة من العلوم الجديدة .**

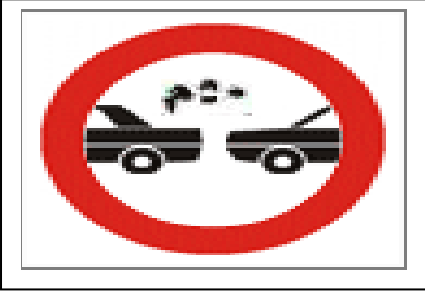
➔ **مراعاة الحالة النفسية للناس .**

➔ **دراسة الظروف الاجتماعية والبيئية .**



مزايا المشاركة في صنع القرار :

- (1) الاستفادة من آراء الزملاء واقتراحاتهم .
- (2) (تقبل التغيير) اطلاعهم على المشكلات فيتعلمون أسباب التغيير .
- (3) الشعور بالأهمية، شعورهم أن اقتراحاتهم محل تقدير .
- (4) إحساسهم بالأهمية وأن لهم دور في توجيه العمل .
- (5) تعمل على تنمية وتطوير وتدريب القيادات .
- (6) (سهولة توجيه الآخرين) تحقق الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين .
- (7) يتحمس المشاركون لتنفيذ القرار وإنجازه .
- (8) تحسين نوعية القرارات الإدارية .



مطبات ... ينبغي الحذر منها :



توقع صعوبة في الحل	حمل .. حمل المشكلة
إجبار على قبول الحل .. على التنفيذ.	برمجة السلبية ... التحليل السلبي
تردد	استعجال

اليوم الثالث : خطوات الأسلوب العلمي لحل المشكلات .

اليوم	الجلسة	العنوان	الزمن
الثالث	الأولى	خطوات الأسلوب العلمي	100 دقيقة

الهدف : التعرف على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار وتطبيق خطوات الأسلوب العلمي لحل المشكلات .

موضوعات الجلسة :

- الأساليب الشائعة لحل المشكلات واتخاذ القرارات .
- مراحل الأسلوب العلمي لحل المشكلات .
- خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات .

م	الإجراءات التدريبية	الزمن
1	مراجعة السابق	10
2	النشاط (1/1/1)	20
3	عرض المدرب والمناقشة	15
4	النشاط (2/1/1)	25
5	عرض المجموعات	15
6	عرض المدرب والمناقشة	15
	المجموع	100

= الأساليب المختلفة في (مواجهة) المشكلات :

- ➡ الأساليب التقليدية لحل المشكلة .
- ➡ الهروب من المشكلة .
- ➡ تضخيم المشكلة .
- ➡ اليأس والقنوط ..؟
- ➡ محاولة الحل بالطرق العلمية .

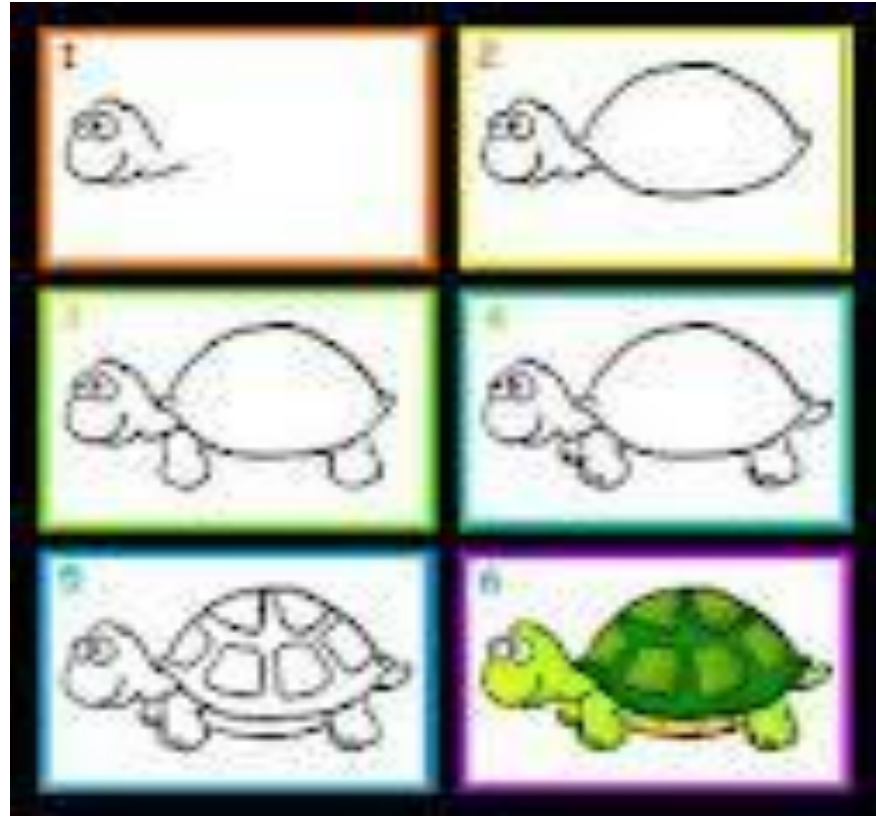
➡ الأساليب الشائعة لحل المشكلات واتخاذ القرارات .

- (1) الاعتماد على الخبرات الشخصية .
- (2) البديهية والحكم الشخصي .
- (3) تقليد الآخرين .
- (4) التجربة والخطأ .
- (5) الاساليب العلمية .

⇐ فوائد تنمية القدرة على حل المشكلات

- ➡ - تتنبأ بمشكلات محددة .. وتتخذ إجراءً وقائياً .
- ➡ - تحل المشكلات بجهد أقل ووقت قياسي .
- ➡ - تقلل من التوتر .
- ➡ - تنمي أدائك في العمل وعلاقتك مع الزملاء .
- ➡ - تصنع فرصاً وتستغلها .
- ➡ - تحل المشكلات الأكثر إلحاحاً .
- تحقق مزيداً من الرضا الشخصي

الأساليب العلمية في حل المشكلات



أولاً : الحل العلمي من خلال المنهج الشرعي

خطوات هذا المنهج :

- 1) الاستعداد النفسي .
- 2) التثبيت .
- 3) التأني .
- 4) الاستشارة .
- 5) الاستخارة .
- 6) العزم والتوكل على الله .

ثانياً : الحل من خلال : مربع حل المشاكل

مربع حل المشاكل بمعنى أن تتخيل المشكلة داخل مربع محدد
الأضلاع وتحاول وضع المشكلة في المربع ثم تبدأ بحلها من خلال أربع
خطوات (على عدد زوايا المربع).

الزاوية الأولى:

تعريف المشكلة ، اعرف المشكلة وانظر إليها من عدة جوانب لتستطيع
معرفتها بشكل واضح ودقيق ، اكتب المشكلة على ورقة وكأنك ترسلها إلى
صديق ليساعدك على حلها ثم أعد قراءتها مرة أخرى ، ستتضح لك أمور
جديدة قد لا تتبين في التفكير في المشكلة .

الزاوية الثانية:

أفضل وأسوأ ما يمكن ، تخيل أفضل ما يمكن حدوثه بالمشكلة وتقبل ذلك ثم
تخيل أسوأ ما يمكن حدوثه وتقبل النتيجة كيفما تكون . الآن طبق الخطوة
الثالثة.

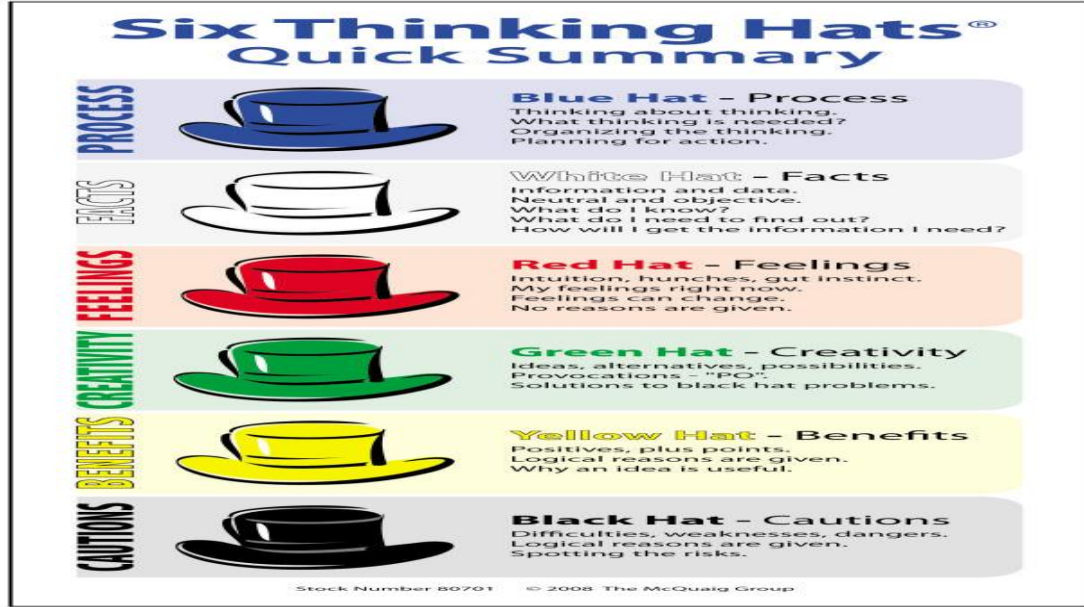
الزاوية الثالثة:

البحث عن البديل ، في هذه الخطوة ابحث عن الحلول المتاحة واستعن
بالمستشارين المناسبين لمعاونتك على ذلك ، فقط ابحث عن البدائل.

الزاوية الرابعة:

اختر الحل المناسب ، الحل الذي ترى أنه مناسب من خلال بحثك في
المشكلة بتعريفها وتقبل أسوأ ما يمكن وأفضل ما يمكن وجمع الحلول المتاحة
باستشارة أشخاص متخصصين ستمكنك من حل أي مشكلة
بإذن الله تعالى ويحسن عند التردد صلاة الاستخارة .

ثالثاً: القبعات الست وحل المشكلات



في تناول حل المشكلة ألبس كل قبعة على حده :

1) القبعة البيضاء وتستخدم في ((الحقائق))
وتستخدم لجمع الحقائق والمعلومات والخطط وقاعدة البيانات ودراسة جوانب المشكلة والتحضير لها. وتستخدم القبعة البيضاء يسأل مثل هذا السؤال ((ما المعلومات التي تريدها؟ ، وكيف سنحصل عليها؟ ، ما هي الأسئلة التي نريد طرحها؟)) القبعة البيضاء يوجه الانتباه إلى المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة .

2) القبعة الحمراء وتستخدم في ((المشاعر))
وهو الذي يغطي المشاعر والعواطف والحدس والجوانب الأخلاقية والإنسانية في المشكلة. وتستخدم هذه القبعة يقول ((هذا هو شعوري نحو الموضوع))

4) القبة السوداء وتستخدم في ((الحيلة والحذر))
هذه هي قبة الخوف والحذر والتشاؤم والنقد والحيلة والتفكير في
الأخطار أو الخسارة. وهذا الشيء مطلوب عند اتخاذ القرارات. وهو من
أكثر القبعات فائدة. وصاحبه يسأل مثل هذا السؤال ((كم نسبة ربح هذا
المشروع ؟)) .

4) القبة الصفراء وتستخدم في ((التفاؤل)) .
قبة يعتبر لابسها ذو رؤية منطقية وتفاؤل والتفكير في عمل وفوائد
الموضوع المطروح للنقاش وتحري بعض النتائج والاقتراحات المفيدة
والجدوى الاقتصادية. ويمكن لصاحب القبة الصفراء أن يسأل ((ما هي
الفوائد؟ ومن هو المستفيد؟))

5) القبة الخضراء وتستخدم في ((الأفكار الجديدة والإبداعية))
هي قبة التفاؤل والإبداع والنمو والطاقة والاقتراحات والبدائل والاحتمالات
والنظر إلى الجوانب الإيجابية واستغلالها. وصاحب هذه القبة يسأل ((هل هناك
بدائل إضافية ؟))

6) القبة الزرقاء وتستخدم في ((الحكم))
قبة التفكير والتحكم والتقييم والنظر في الأشياء بطريقة ناقدة بناءة وهي قبة
جدول أعمال التفكير وصاحب هذه القبة يمكن أن يسأل : ما هي الأولويات ؟
ماذا استفدنا حتى هذه اللحظة؟ والقبة الزرقاء يمكن أن نبدأ به لتحديد أنواع
القبعات وتسلسلها.

أسباب الفشل في حل المشكلات بكفاءة

تشمل الأسباب التي تجعل الأفراد سيفشلون في إيجاد حلول فاعلة ما يلي

- عدم إتباع المنهجية .
- عدم الالتزام بحل المشكلة .
- إساءة تفسير المشكلة .
- الافتقار إلى معرفة بأساليب (تقنيات) وعمليات حل المشكلة .
- عدم القدرة على استخدام الأساليب بكفاءة .
- عدم استخدام الأسلوب المناسب لمشكلة معينة .
- عدم كفاية المعلومات ، أو عدم صحتها .
- عدم القدرة على دمج التفكير التحليلي بالتفكير الإبداعي .
- عدم القدرة على ضمان التنفيذ الفاعل .

مراحل الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات :

ادراك المشكلة	←		
تحديد المشكلة	←	مرحل التشخيص	المرحلة الأولى :
تحليل المشكلة	←		
تحديد الهدف من الحل	⇒	تحديد العلاج	المرحلة الثانية :
الحلول المقترحة	⇒	(مرحلة اتخاذ القرار)	
دراسة الحلول المقترحة	⇒		
الحل الأفضل.	⇒		
خطة العمل	⇒	مرحلة التنفيذ	المرحلة الثالثة :
تنفيذ الخطة	⇒		
المتابعة والتقييم	⇒		

1-الاقرار بوجود المشكلة (ادراك المشكلة) :

تبدأ عملية حل المشكلة واتخاذ القرار بشأنها من وقت ادراك وجودها فالانسان الذي يعيش في غرفة غير مرتبة ولا يشعر أنها غير مرتبة لا يعرف بوجودها مشكلة أصلاً ويبدأ الاقرار بالمشكلة عادة بالمناقشة بين المتوقع حدوث المشكل منهم بهذه المشكلة والأعراض المرتبة بها وبدون اتفاق متبادل على أن هناك مشكلة موجودة بالفعل لايمكن مناقشة هذه المشكلة أو التوصل إلى حل فعال لها . وعند العمل على حل المشكلات واتخاذ القرار يجب على القائمين على هذه العملية أن يضعوا في اعتبارهم أنه من المهم للغاية السعي لمعرفة آراء الآخرين واحترام هذه الآراء وتقبلها . فقمة الجبل الجليدي يمكن أن تبدو مختلفة إذا نظرنا إليها من زوايا متعددة ، إذا من الاهمية عدم الاكتفاء بالمشكلة السطحية بل لابد من الوصول إلى جذور المشكلة ...



2- تحديد المشكلة :

بعد إتمام الخطوة الأولى وبعد الاقرار بالمشكلة ، نبدأ بتحديد المشكلة وهنا يجب التعمق فيها لمعرفة جوهرها الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحي لنا أنها هي المشكلة الحقيقية ، وستختلف المشكلة عند النظر اليها من زوايا مختلفة والذين ينظرون للمشكلة قد يطلقون عليها أسماء مختلفة على الرغم من أنهم يتحدثون جميعا عن نفس المشكلة .

ويشبه هذا التباين في وجهات النظر هنا :

الرؤية المختلفة التي يرى بها بعض ركاب القوارب أحد الجبال الجليدية المختلفة والتي لا تظهر منها إلا جزء صغير فكل مجموعة من الركاب موجودة في أحد القوارب ترى هذا العائق من زاوية ورؤية مختلفة .

وتهدف هذه الخطوة الى تحديد جوانب التعارض بطريقة يمكن للجميع قبولها والتحديد يمكن أن يكون عبارة تركز على القضية الاساسية أو العقبة الرئيسية .

3- تحليل المشكلة :

يقتضي تحليل المشكلة تصنيفها على أساس من التجربة والخبرة وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ، أي تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأفضل المطلوب لمواجهتها ، ومدى تأثيرها ولماذا ظهرت ؟ وهل تم علاجها من قبل أم لا ؟ وما هو السبب الرئيس في حدوث المشكلة ؟ فالعبرة ليست بكل التعبيرات التي حدثت وإنما بالتغيير الاستراتيجي الذي سبب المشكلة .

4- تحديد الهدف من حل المشكلة :

لابد أن نعرف ما هو الهدف من هذا القرار والتفكير في النتائج التي سوف تجنيها من هذا القرار . إن تحديد الاهداف بداية انطلاق لاتخاذ قرار صائب .

وقد تكون الاهداف :

اهداف اجمالية : وهي الاهداف التي يتمك بلوغها على المدى البعيد .

أهداف فورية : وهي الاهداف التي يتم بلوغها من خلال اتخاذ قرار محدد في مدة زمنية محددة . ومن المهم أن يحدد الهدف تحديداً واضحاً ولا يكون مجرد كلمات عامة ، بل يجب تحديد مواصفات الهدف : أي نوع ؟ وكم ؟ ومتى ؟ وأين ؟

5- الحلول المقترحة : في هذه المرحلة لابد من البحث عن الحلول المناسبة للمشكلة والتي تشكل في مجموعها حلول معقولة أي قابلة للتطبيق وذات صلة بالمشكلة . وللوصول الى هذه الحلول لابد من جمع معلومات وافية والاستفادة من المعلومات التي تم جمعها في المراحل السابقة . إن من شأن الاصرار على قائمة شاملة يحول دون التسرع في اختيار أول فكرة تبدو لك جيدة ، ويجب أن نتذكر أنه كلما كان لديك عدد من الافكار لتعمل عليها كانت فرصتك لايجاد حل فاعل أفضل

6- دراسة الحلول المقترحة :

هنا يتم تحديد الايجابيات والسلبيات ، وفق مجموعة من المعايير مثل : إمكانية التنفيذ مناسبة الوقت ، والآثار المترتبة عليه ، مدى تقبل المرؤسين والزمن الذي يستغرقه .

7- اختيار الحل الأفضل :

تعتبر هذه المرحلة مرحلة اتخاذ القرار لحل المشكلة وهي من أصعب خطوات الاسلوب العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرارات لأن كل ما تم التوصل اليه حتى هذه المرحلة هو قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من الحلول المختلفة ، إن الحل الأفضل الذي تم التوصل اليه أخذ أعلى ترتيب بين الحلول المتاحة بالنسبة لتحقيق الأهداف ، وهو ليس بالضرورة حلاً سليماً 100% ولكنه يكون في الغالب قراراً رشيداً لأنه اعتمد على التفكير العلمي السليم الخالي من العواطف والانفعالات ، ويكون الاختيار على مجموعة أسس هي :

اختيار البديل الانسب لحل المشكلة .

يراعى عند اختيار البديل أن يكون متفقاً مع الانظمة واللوائح .

التأكد من أن الحل يحقق أكبر قدر من المزايا وأقل قدر من العيوب .

إن القائد الحكيم يدرس بالتفصيل الآثار المترتبة على تنفيذ أفضل حل كما لو كان هذا الحل قد نفذ فعلاًفهو يفكر في المشكلات والاحطار التي يمكن أن تحدث في المستقبل نتيجة تنفيذ هذا الحل

8- خطة العمل :

لابد من ايجاد برنامج عملي لترجمة القرار إلى واقع عملي ، ولهذا فمن النتائج الهامة التي تترتب على هذه الخطوة كيفية تنفيذ القرار خطوة بخطوة ، حيث تظهر هذه الخطوة من سيقوم بالمهمة ؟ ومتى سيتم ذلك ؟

9- تنفيذ الخطة : وبعد أن اخترنا أفضل الخيارات بناء على الظروف الحالية والتوقعات المستقبلية والآن يجب أن نلتزم بهذا الخيار ونجعله موضع التنفيذ .

10- المتابعة والتقييم: لايعني اتخاذ القرار انتهاء العملية ، بل عليك التأكد من أن المور تسير حسب ما خطط لها . وذلك بمتابعة آثار القرار بعد تنفيذه إن متابعة آثار القرار يتيح لنا فرصة التعلم من أخطائنا و نجاحاتنا ، فمهارة اتخاذ القرار تزيد مع الخبرة والممارسة الفعالة في اتخاذ القرارات . وإذا تبين لك أن القرار الذي اتخذته خطأ فلاتلم نفسك ، فكلنا معرضون للخطأ في بعض الاحيان ، عند ذلك يجب علينا أن نكون مستعدين للاعتراف بالخطأ والاستعداد لتغيير القرار . يجب أن يكون التقييم عملية مستمرة أثناء تنفيذ الحل ، أو مع انتهاء كل مرحلة من مراحل العمل كما يجب تقييم الانجازات والاهداف الخاصة بهذه المرحلة .

اليوم الثالث : تطبيقات على الأسلوب العلمي في حل المشكلات .

اليوم	الجلسة	العنوان	الزمن
الثالث	الثاني	خطوات الأسلوب العلمي	100 دقيقة

هدف الجلسة :

تطبيقات الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

موضوعات الجلسة :

نشاط : (يطبق فيه المشاركون الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات) .

المواد اللازمة : الحقيبة التدريبية ...

م	الإجراءات التدريبية	الزمن
1	مراجعة السابق	10
2	النشاط (1/1/1)	20
3	عرض المدرب والمناقشة	15
4	النشاط (2/1/1)	25
5	عرض المجموعات	15
6	عرض المدرب والمناقشة	15
	المجموع	100

نشاط فردي	الزمن
1/4	15د

حدد أهم المشكلات التي تعاني منها في عملك

ثم صنفها حسب الأهمية ودرجة صعوبتها وتكرارها

م	المشكلة	أهميتها					درجة صعوبتها					التكرار					الدرجة	الترتيب
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		

نشاط فردي	الزمن
1/5	15د

اكتب المشكلة التي حققت الترتيب الأول لكل مشارك .

و في حالة تكرارها يتم وضع إشارة أمام التكرار ، ثم يجمع التكرار ،
المشكلات التي تحقق المراكز الأولى تكون أكثر المشكلات التي يعاني منها المشاركون .

م	المشكلة	التكرار												الدرجة	الترتيب
1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															

الزمن	نشاط فردي
45دقيقة	1/6

**من خلال المشكلات التي حققت المراكز الاولى
حاول أن تصل مع مجموعتك لحل مناسب متبعاً
الخطوات العملية لحل المشكلات واتخاذ القرارات**

المراجع :

م	اسم الكتاب	المؤلف
1	الابداع في حلالمشكلات	حسين علي
2	اتخاذ القرارات	سيد الهواري
3	اتخاذ القرارات الادارية	منعم الموسوي
4	المدرسة مشاكل وحلول	محمد عدس
5	اتخاذ القرارات الادارية	نواف الكنعان
6	فن التعامل مع المشكلات	عبدالله بن هادي
7	حل المشكلات خطوة خطوة	ريتشارد شانغ
8	اتخاذ القرارات الفعالة	هليقا دومند

وغيرها ...؛