

د / محمد النداوى

كلية التجارة جامعة دمياط

# مرحبا بكم في الفصل السابع

# حل المشكلات وإتخاذ القرارات

# ما هي جامعة دمياط

هيكل يضم مجموعة من  
الموارد تعمل معا ومن خلال  
جهود مشتركة ومنسقة  
للوصول إلى الهدف

# موارد جامعة دمياط تشمل :

بشرية :

العملاء - المديرون - موظفون - الفنيون - الاختصاصيون - العمال

مادية :

الأموال - الآلات - المعدات - الخامات

معنوية :

الطرق (١١ نيسان، الأنساب) - الدكتور محمد الهادي - حل المشكلات - الأفكار  
القرارات

# رأس المال البشري في جامعة دمياط Human Capital

١. رأس المال البشري **Human Capital** وهي المعرفة

المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل

هي مرتبطة بالفرد شخصياً. know-how

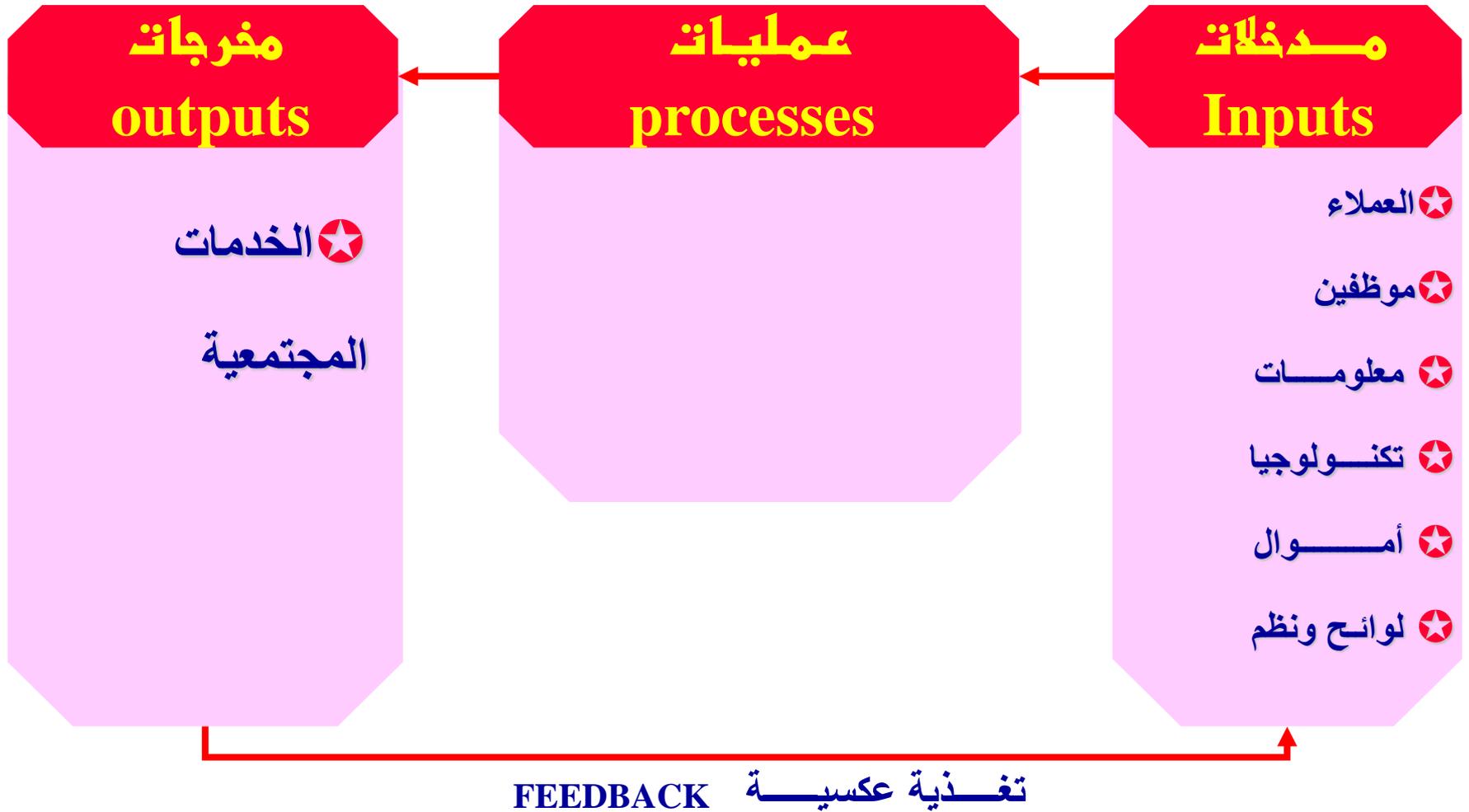
٢. الأصول الفكرية **Intellectual Assets** وهي المعرفة المكوّدة

وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة

**Codified knowledge, know-how**

**belongs to the company**

# جامعة دمياط كنظام



# ماذا تعنى الإدارة ؟

-الإدارة تعني إنجاز الأهداف من خلال آخرين .

- الإدارة تعني تنسيق الجهود .

” عملية اجتماعية

مستمرة تعمل على

استغلال الموارد استغلالا أمثل

دكتور محمد الهنداوى - حل المشكلات و إتخاذ

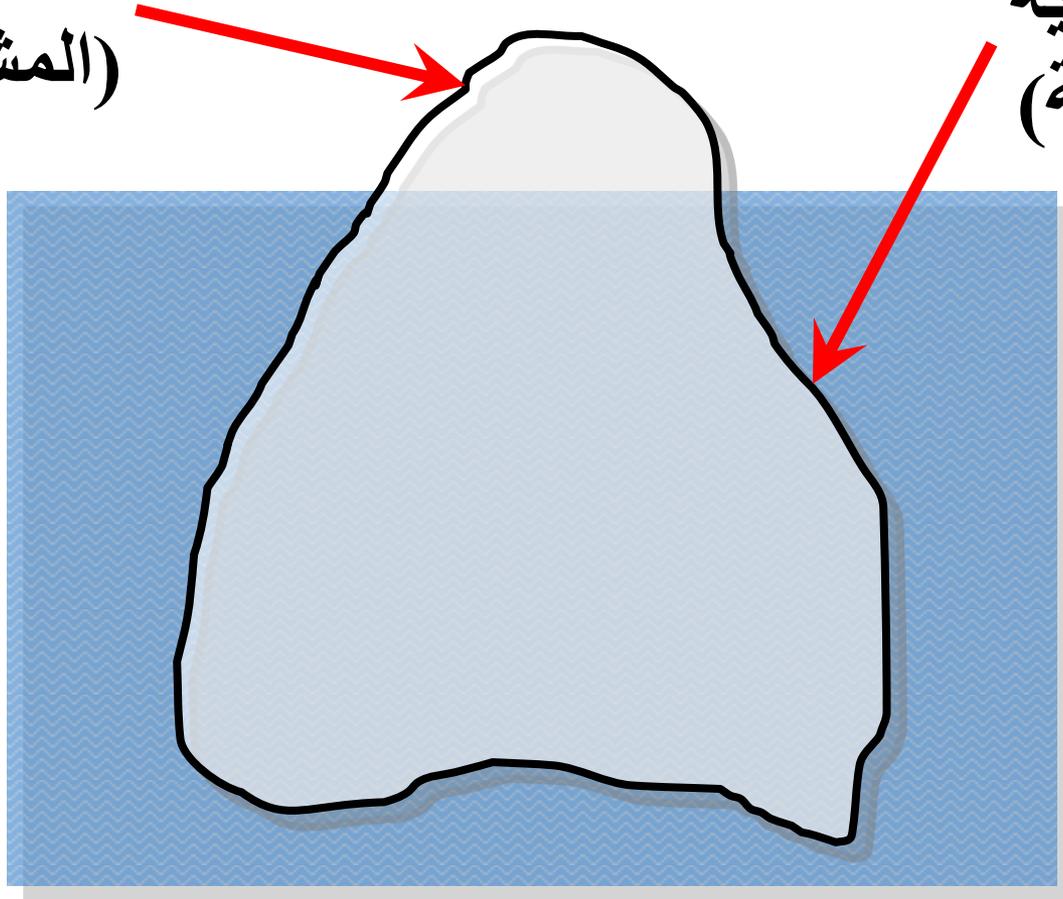
السبت، ١١ نيسان، ٢٠٢٠

عن طريق التخطيط

## المشكلة هي ...

- المشكلة **Problem** هي انحراف **Deviation** او عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون.
- المشكلة عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها .

الاعراض  
(المشكلة السطحية)



المشكلة الحقيقية  
(جذور المشكلة)

# البحث عن المشاكل وحلها

- أهم أعمال المدير هو حل المشاكل الموجودة في منظمته حاضرا ومستقبلاً ..
- والمدير الفطن هو من له رؤية خاصة في حل المشاكل، فالمشكلة بالنسبة له فرصة.

# شدة المشاكل

- من المفيد تصنيف المشكلات تبعاً لشدتها أو صعوبة حلها

- الروتين أو اللاروتين:

– معظم الانظمة الرقابية تركز على الاعمال الروتينية والإجراءات، لدرجة انها تغفل عن المشاكل التي تزحف من خلف عباءة الروتين وتتجمع في الاركان.

- المشاكل البسيطة والمشاكل المتفاقمة:

– العديد من المشاكل يطفو على السطح كل يوم، وعلى المدير تخصيص معظم وقته وانتباهه لحل المشاكل المتفاقمة منها، اما بالنسبة للمشاكل البسيطة فيمكن له حلها عندما يتبقى وقت لذلك او تفويض من يمكنه حلها من مرؤوسيه.



# أهمية تعريف المشكلة

تعريف المشكلة هو عنوان الاحتراف في حد ذاته.

## • البحث عن اسباب المشكلة

– المشاكل لا تظهر من العدم، ولا بد ان يكون لها سبب مثل بعض انواع التغيير:

- هناك شئ ما تم عمله بأسلوب مختلف
- هناك تغيير في بعض الظروف الداخلية
- هناك تغيير في بعض المؤثرات الخارجية والتي خرجت عن السيطرة



## مرحلة التحليل ..

– تركز فاعلية مرحلة التحليل في حل المشكلات على كمية ونوعية المعلومات التي يتم تحليلها، وهذه المعلومات -على اقل تقدير- قد تفيد في تطوير بعض الحلول، ويتم استنباط المعلومات المتعلقة بالموضوع من خلال:

- السجلات
- مقابلة مع مسئولين عن الموضوع، الموردين، العملاء.
- المصادر العامة المتاحة للمعلومات الفنية والتسويقية من خارج المنظمة.
- الجرائد والدوريات المتخصصة والتي تتضمن الخبرات السابقة للمؤسسة او غيرها من المؤسسات في حل المشاكل المشابهة.
- استشارة الاخصائيون من المنظمات الحكومية او الجامعات او غيرها من المؤسسات ما لا يمكن تصنيفهم كمنافسين.



## • التعلم من الازخطاء السابقة !

– فى العديء من الحالات يفيد البحث والءراسء فى الوصول الى اسباب المشكلة بالازضافة الى استنباط بعض اشكال الحلول، حيث ان القياس فى مطابقة بعض اسباب المشكلة لأسباب مشكلة سابقة عادة ما يسفر عن حلول نمطية لمشاكل مشابهة، فعاءة ما يعيد التاريخ نفسه.

## • البحث عن حلول

– بعض المشكلات فقط يكون لها حل وحيد، ويتم الاستقرار على حل ما طبقا لمستوى نوعية الحل المطروح والبدائل المتاحة، ويتم تطوير البدائل وايجادها عن طريق:

### التقليد

يبحث معظم المديرين عن المشاكل المماثلة، ويقتدون بالحلول التي اثبتت نجاحها كبدايل، وهو ما يوصف باستنفاذ النجاحات السابقة.

## • اجتماعات العصف الذهني من خلال :

- تكوين مجموعات صغيرة تخلو من الشخصيات التي يغلب عليها الروتينية او المتمتعة بدرجة تقنية عالية.
- تعريف المشكلة بدقة.
- تشجيع كافة المجتمعين او تقبل الافكار -ايا كانت- وتدوينها والسماح للمجتمعين بالتعبير عن انفسهم بحرية.
- عدم السماح بأى نوع من الانتقاد، او حتى مناقشة جدوى الافكار المطروحة إلا فى الوقت المناسب.

والهدف الاساسى من العصف الذهني هو تطوير اكبر عدد من الافكار بصرف النظر عن حجمها او نوعيتها، وتستغرق هذه النوعية من الاجتماعات من ١٥ - ٦٠ دقيقة

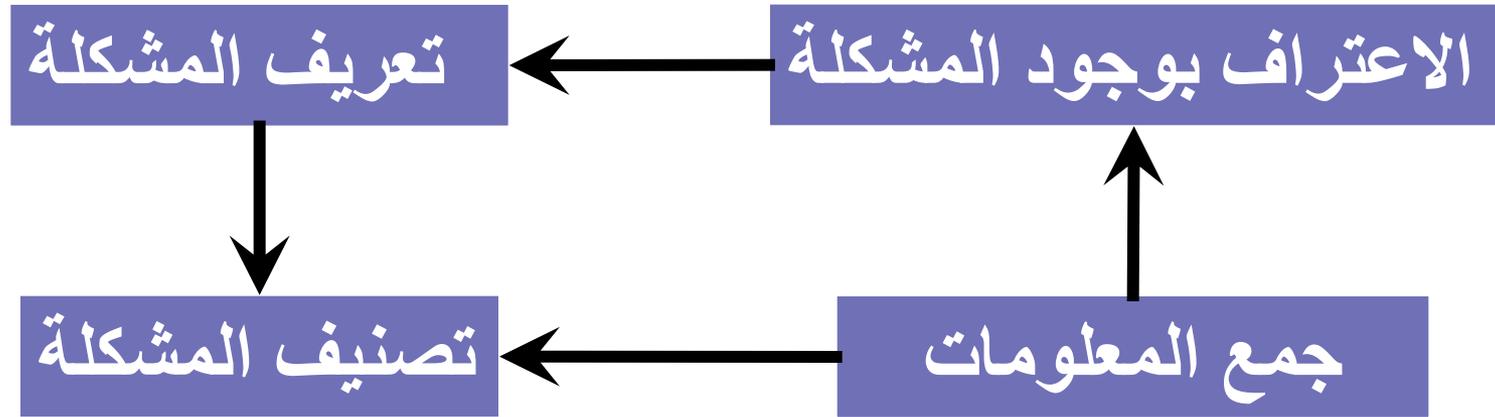
# خطوات حل المشكلات

- تتمثل الخطوات العريضة للإبداع في حل المشكلات في اربعة خطوات تمثل نظاما محكما لحل المشكلات المستعصية وهى:

١. الإعداد.
٢. تحديد المشكلة (استيعاب جميع جوانبها).
٣. تطوير الحلول وإيجاد البدائل.
٤. بلورة الحل.

# الخطوة الأولى . الإعداد

- تشمل خطوات الاعداد:



## (١) الاعتراف بالمشكلة

وتعد من الصعوبة بمكان، ففي معظم الاحيان لا يستطيع المرء الاعتراف بوجود المشكلة حتى وان تنبأ بحدوثها.

## (٢) تعريف المشكلة

وهى ضرورة حتمية، ولا بد ان تكتب تعريفك للمشكلة اولاً. ثم اسأل نفسك. هل هذا هو السبب الحقيقي للمشكلة؟ كيف يمكن تعريف المشكلة بطريقة اخرى؟

## (٣) تصنيف المشكلة

ويتم تصنيف اى مشكلة الى النوعين التاليين:

### أ) المشاكل الروتينية

وهى تمثل معظم مشاكل العمل، وعادة ما يكون لها حل وحيد معروف عن طريق تحليل قواعد البيانات، وهذه النوعية من المشاكل لا تحتاج الى الابتكارية فى حلها، وانما تحتاج الى تطبيق اسلوب الحل المتعارف عليه.

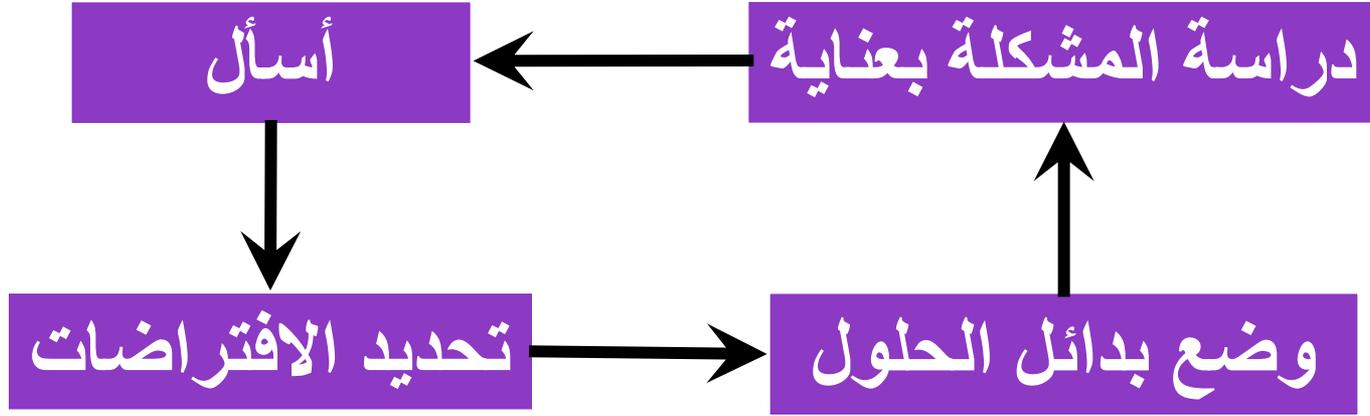
## ب) المشاكل غير الاعتيادية

وهي تحدث نادرا، ويكون لها العديد من الحلول، ويستلزم استنباط اساليب جديدة مبتكرة في الحل، وتخضع للتجربة والخطأ، وهذه النوعية من المشاكل تحتاج الى التوصل الى اسلوب الحل وليس تطبيقه.

## (٤) جمع المعلومات

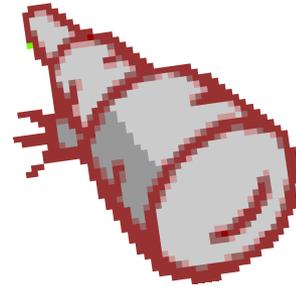
كن صبورا .. فعادة تستغرق هذه المرحلة قدرا من الوقت، فالحلول لا تتولد من العدم.

## الخطوة الثانية .. تحديد المشكلة



تحديد المشكلة يعنى تكسير المشكلة الى اجزاء صغيرة حتى تسهل دراسة كل جزء بعناية، وعندها قد تجد ان معظم هذه الاجزاء مشاكل روتينية تحتاج فقط الى تطبيق الحلول المتعارف عليها.

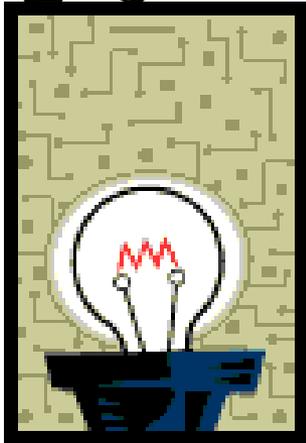
مما يدع لك كثيرا من الوقت لكل الاجزاء الهامة او الحتمية والتي تحتاج الى عناية خاصة.



- حدد الهدف (المشكلة) ثم اكتب الشروط (الحلول) التي تكفل تحقيق هذا الهدف.
- ضع قائمة بالمحددات المعمول بها .. ثم أسأل نفسك هل هي صالحة.
- أسأل نفسك .. هل توجد مشكلة مماثلة تم حلها من قبل؟ كيف؟ هل يمكن تطبيق هذه الحلول على المشكلة الحالية؟

## الخطوة الثالثة ... تطوير الحلول والبدائل

- الحلول الابتكارية لا تتبع من العقل الواعي وإنما تتبع من تلك المنطقة المجهولة في اللاوعي، حيث لا يمكن ان تعوقك الحاسة المنطقية عن الابتكار، حيث يمكنك الوصول الى حل المشكلة وأنت تفكر من منطقة اللاوعي (تحلم).



- لا تكن سلبيا وتنتظر الوحي ان يأتيك فأنت لا تعلم له موعدا..

# إِتْخَاذُ الْقَرَارَاتِ

**دكتور محمد النداوي**

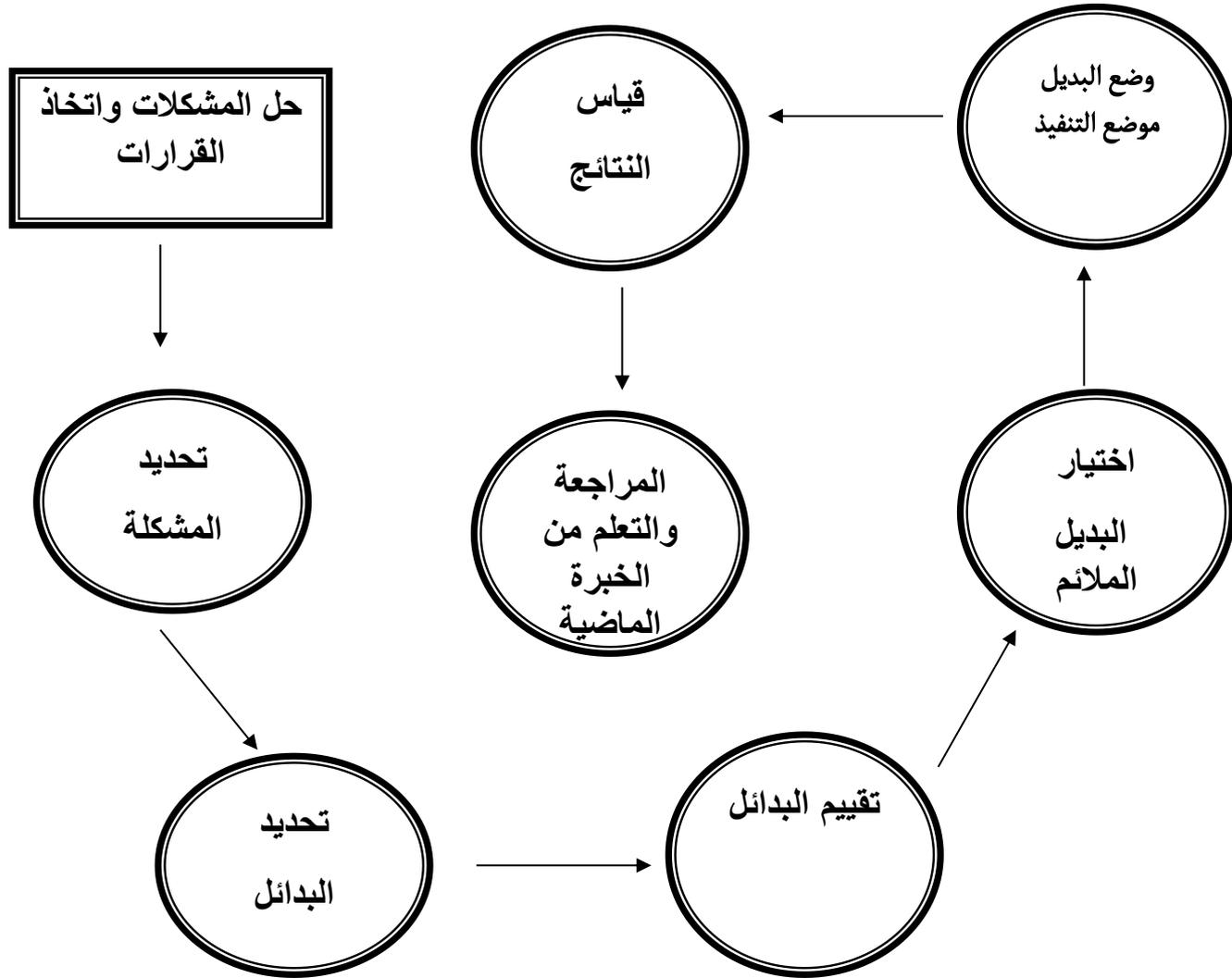
خبير تطوير الطاقات البشرية

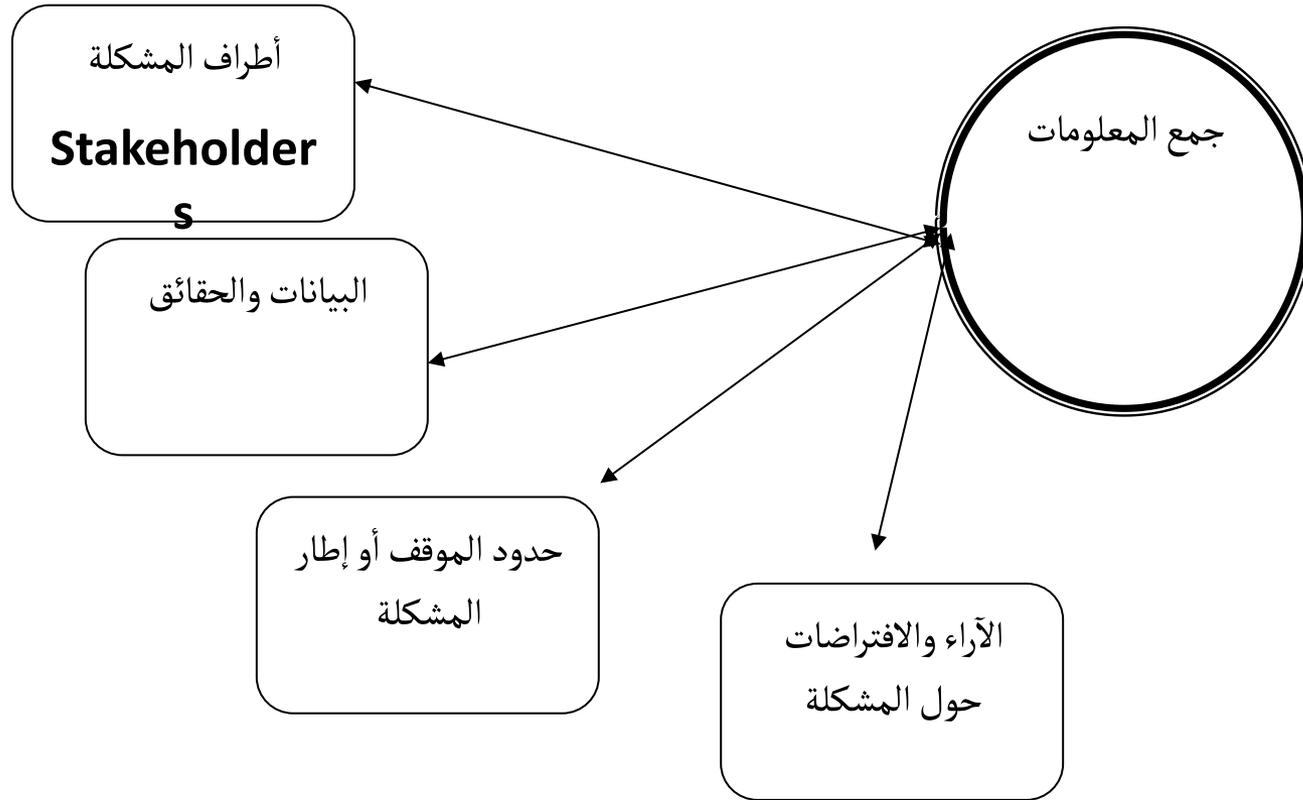
- ما هو القرار؟
- القرار هو اختيار أو تصرف معين يتم التوصل إليه بعد دراسة مستفيضة للموقف أو المشكلة محل البحث.
- اتخاذ القرار :
- هو دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات ، ويعنى هذا أن هناك دائماً خيارات أمام متخذ القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة.
- صنع القرار واتخاذ القرار:
- تنطوي عملية صنع القرار Decision Making على المراحل المتابعة لتكوين أو الوصول إلى القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها، أما اتخاذ القرار Decision Taking فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار.

## • حل المشكلات واتخاذ القرارات

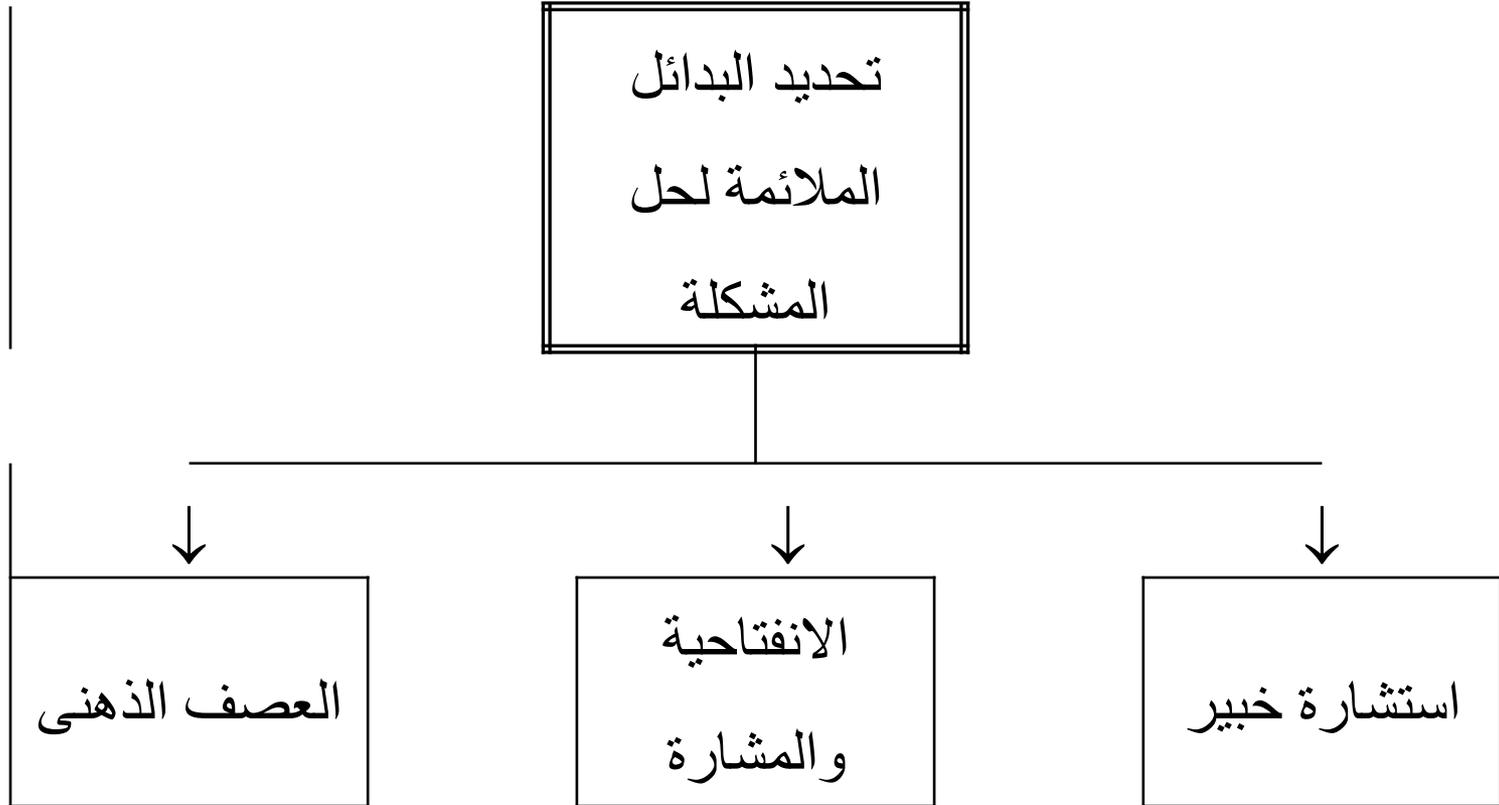
- يبدو للوهلة الأولى أن حل المشكلات واتخاذ القرارات أمران متشابهان، والواقع أن حل المشكلات يتضمن تشخيص المشكلة ومحاولة إزالتها من خلال اتخاذ القرار المناسب، وبهذا فإن اتخاذ القرار هو جزء من عملية حل المشكلات، إلا أن القرار قد يتخذ سواء أكانت هناك مشكلة أم لا؛ لأن اتخاذ القرارات يتم بغرض حل المشكلات وأيضاً لتحقيق أهداف معينة وتسيير أمور العمل في المنظمات.

المشكلة هي فجوة بين ما هو قائم "What is" وما هو مرغوب "What should be". الظاهرة هي عرض من أعراض المشكلة.





# التوصل إلى بدائل خلاقية لحل المشكلة :



معوقات اتخاذ القرارات:

- العوامل السلوكية (متخذ القرار)
- العوامل التنظيمية
- العوامل المتعلقة بالموقف أو المشكلة
- اعتبارات الجودة و القبول
- العوامل الثقافية

العوامل التنظيمية و أثرها في اتخاذ القرارات و حل المشكلات  
تشكل الأنظمة و الإجراءات و السياسات المتبعة في المنظمة عاملا مهما  
في اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تتضمن هذه العوامل:

• السلطة

• المعلومات

• التدريب

• معايير الكفاءة

• الهيكل التنظيمي

• الولاء للمنظمة