



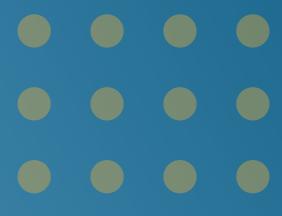
المدرّسة:
سميرة قراز



تدليل المشكّلات

تدريب ممول بالكامل

6 ساعات تدريبية



المؤهلات العلمية

بكالوريوس ادارة أعمال 2006

ماجستير ادارة أعمال MBA 2010

الفوج الأول - برنامج إعداد القادة 2017

الخبرات

التخطيط الاستراتيجي
ادارة المشاريع
كتابة مقترنات التمويل
إعادة هندسة العمليات
المفاوضات التجارية
قضايا منظمة التجارة العالمية

سميرة قزاز



مديرة دائرة التمويل والاستثمار
المجلس الأعلى للابداع والتميز

0598440598

samira.qazzaz131@gmail.com

الأسئلة



- ما السبب في استمرار بعض المشكلات حتى بعد تطبيق الحلول؟
- ما هي الخطوات التي تتبعها لحل المشكلات؟
- كيف نتعامل مع أصحاب المصالح لحل المشكلات؟
- كيف يتم تعريف المشكلة؟
- كيف يمكن التفرقة بين مسببات المشكلة وتأثيراتها؟
- كيف يمكن العثور على المسبب الأساسي للمشكلة؟
- كيف يتم تطوير حلول عديدة للمشكلة؟
- كيف يمكن تقييم البديل المتوفرة لحل المشكلة؟
- كيف يتم تنفيذ الحل المثالي للمشكلة؟

الهدف العام للدورة التدريبية



التعرف على أهم التقنيات المستخدمة في **المنهجية العلمية** لحل وتحليل المشكلات ومزجها بالطرق **الابداعية**، لتعزيز **ادرائى** المشكلات، وصياغة **التعريف الأمثل** للمشكلة، وتحليل **الأسباب الجذرية** الحقيقية للمشكلات، وتطوير **بدائل** لحل المشكلة و**تقدير** هذه البدائل ووضع **خطة لتنفيذ** أفضل الحلول.

”ليس الأمر أني عبقرى، كل ما هناك أني أكافح مع المشاكل لفترة أطول.“

البرت اينشتاين (1879-1955).



الظواهر والمشكلات

ما هي المشكلة؟



فكرة أو قوة او هدف يواجهه معارضه

(التعارض المتن).

انحراف أو عدم توازن بين الواقع والخطط

شيء يصعب فهمه أو إنجازه أو التعامل معه

حدوث أمور غير مرغوب فيها

أنواع الظواهر

- الظواهر **الطبيعية**: المد والجزر.
- الظواهر **الاجتماعية/الاقتصادية**: الهجرة.
- الظواهر **النفسية**: تأثير الذهالة.
- الظواهر **المائية**: الخداع البصري.

اتساق سلوكيات سلبية، علاجها صعب وطويل المدى.

من غير الممكن تحديد أسبابها الجذرية، أو المسؤول عن حدوثها.

ليس بالضرورة أن تخضع للعقوبات.

صعوبات أو أمور طارئة مزمعة داخل نطاق معين، ويمكن علاجها في فترة وجيزة.

يمكن تحديد المسؤول عن حدوثها أو أسبابها الجذرية، والمسؤول عن معالجتها.

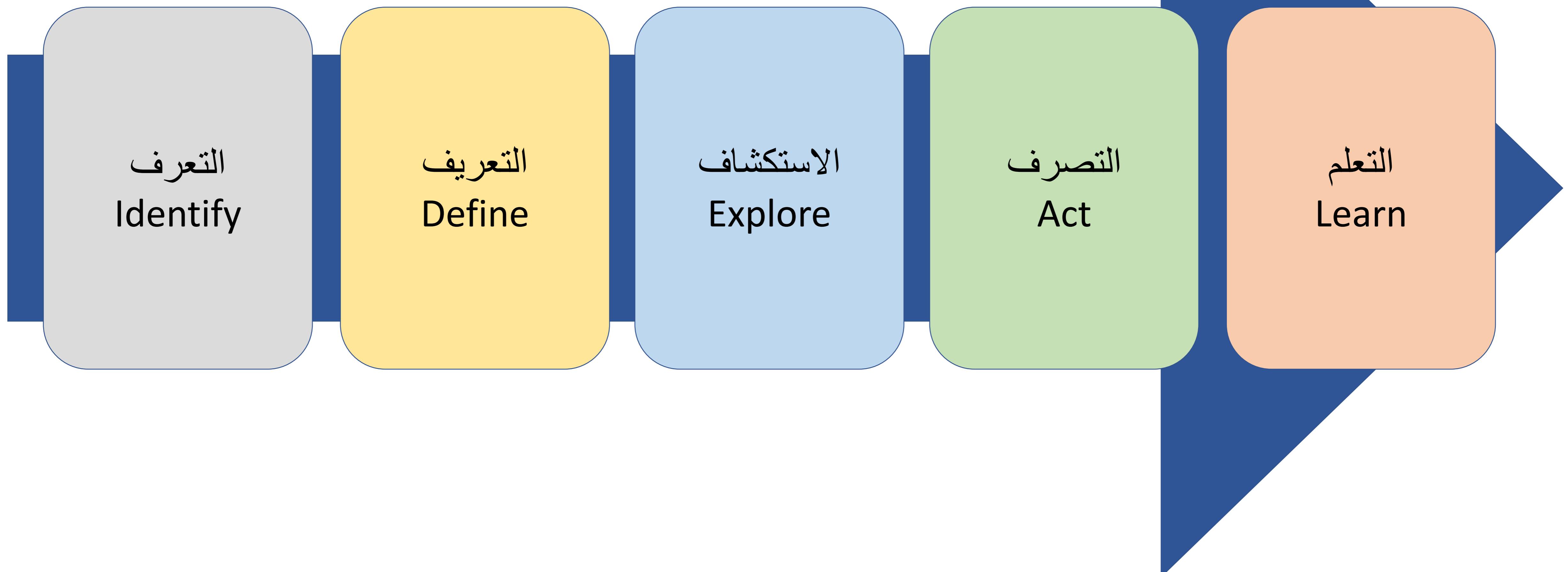
قد يكون لها حكم اجتماعي مسبق أو عقوبة محددة.

أنواع المشكلات

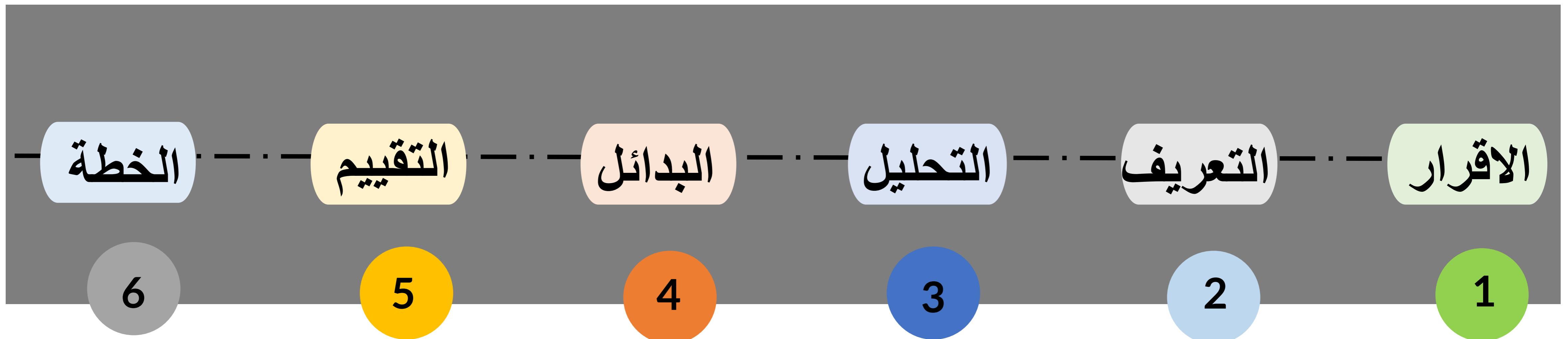
- مشكلات **النظم**: تعطيل إجراءات العمل.
- المشكلات **الإنسانية**: ضعف الشعور بالانتماء.
- المشكلات **الاقتصادية/الاجتماعية**: عجز الموازنة.

نشاط رقم 1: ترتيب أنواع الظواهر وأنواع المشكلات

نموذج IDEAL لتحسين حل المشكلات



النموذج الرشيد لحل المشكلات



الاقرار

الحصول على الاعتراف
والاتفاق بين أصحاب
المصلحة والمتاثرين أن
هناك مشكلة تحتاج لحل.

التعريف

بيان متفق عليه من قبل
 أصحاب المصلحة خاص
 بالمشكلة.

التحليل

الاتفاق الجماعي على
المسبب الجذري للمشكلة،
والذي يحتاج لحل محدد.

3

2

1

خطة العمل

تطوير خارطة طريق توضح
كيف يتم ترجمة القرار
المتفق عليه إلى أفعال ذات
جدوى لحل المشكلة.

6

التقييم

التوصل لقرار جماعي ثابت
يحدد الحل الذي وقع الاختيار
عليه.

5

البدائل

تطوير قائمة كاملة بالحلول
المتاحة.

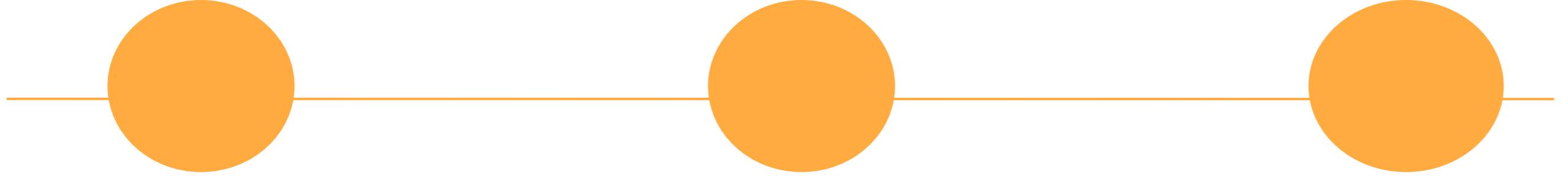
4

التفكير الابداعي

القدرة على ملاحظة أنماط وأمور غير واضحة للعيان

<https://youtu.be/ZcyRP7WhSnk>

تخطيط التسلسل وأداء
قفزات



حرية الأفكار لتطوير
اتجاه جديد

خيارات غريبة على
السياق

المبادئ

- فصل عملية توليد الأفكار عن تقييمها.
- تجنب النمطية والأحكام المسبقة.

التفكير

الادلة ادعى

مهارات التفكير الابداعي



- ▷ الحساسية للمشكلات
- ▷ الطلقية
- ▷ المرونة والانفتاح
- ▷ الأصلة
- ▷ التواصل المحفز

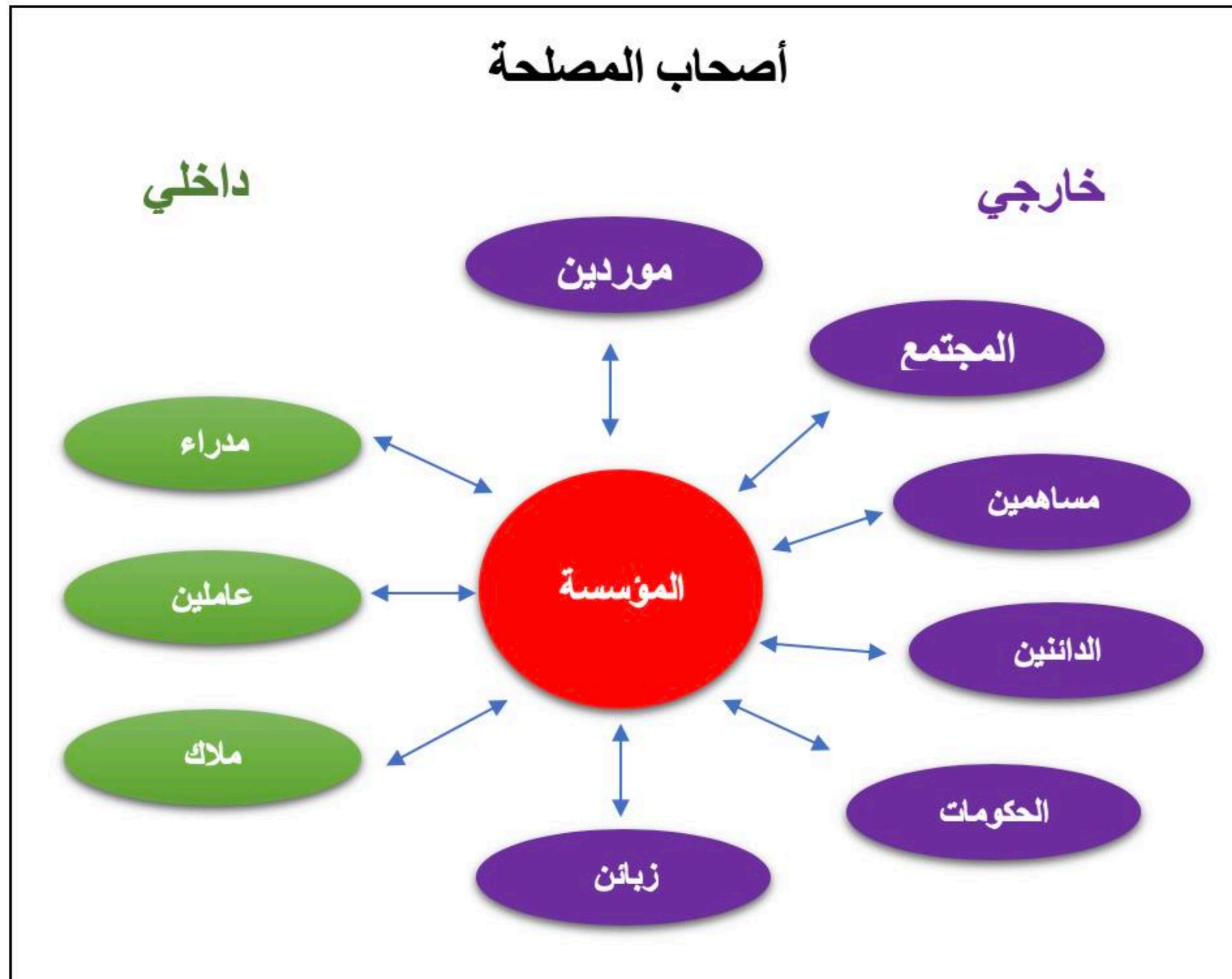
نشاط رقم 2: استخدام طريقة الكلمات العشوائية في ابتكار حل للمشكلة

ماذا يعني إدراك المشكلة؟

الحصول على الاعتراف والاتفاق بين
 أصحاب المصلحة والمتأثرين أن هناك
 مشكلة تحتاج لحل.



تحليل أصحاب المصلحة



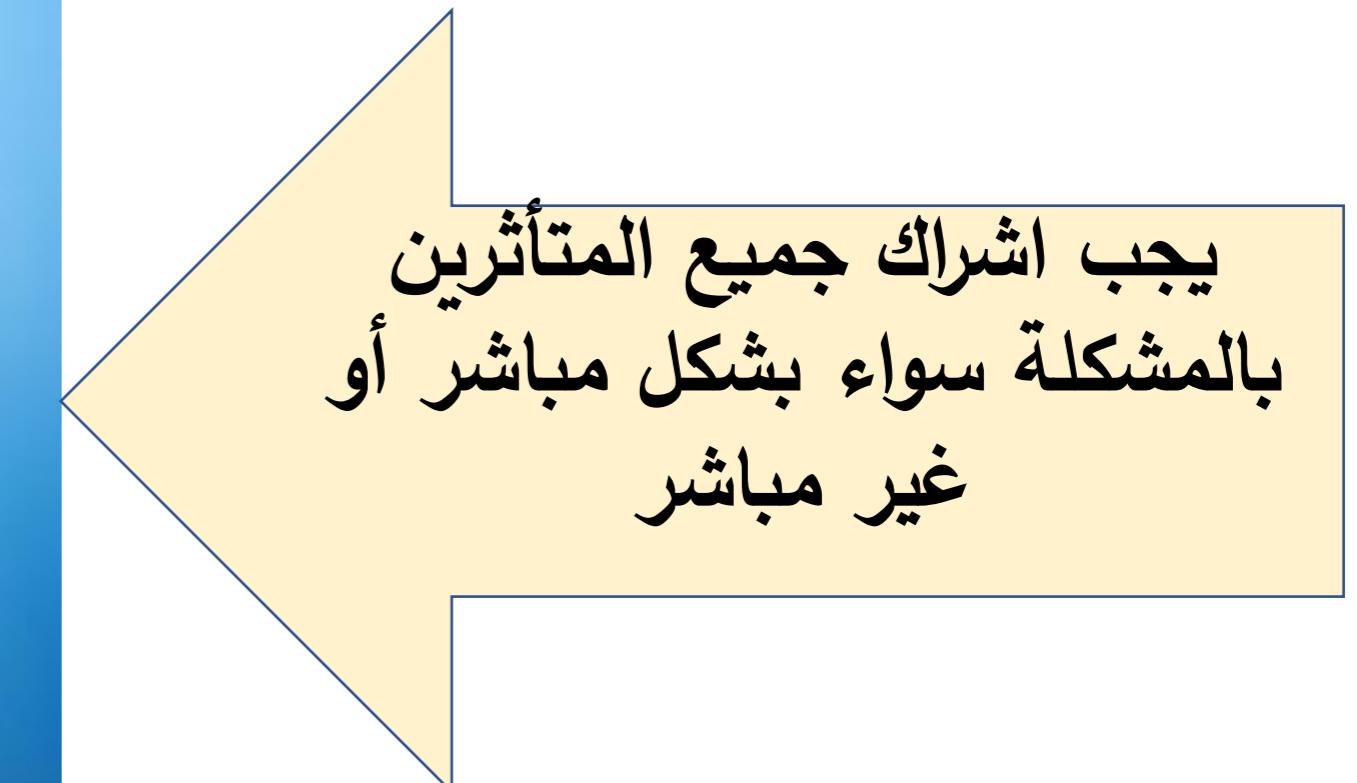
- ما هي وجهة نظر المجموعة والدافع الأساسي؟
- من أفضل شخص يمكن أن يمثل المجموعة؟
- كيف سيتم اشراكهم في تحليل/معالجة جوانب المشكلة؟

تحليل التأثير - الاهتمام لأصحاب المصالح

		Stakeholders Mapping	
		Keep Satisfied	Manage Closely
Level of Influence	High		
	Medium	2	3
	Low		4
	Monitor		Keep Informed
Low		Medium	High
Level of Interest			

نشاط رقم (3) تحليل أصحاب المصلحة

الخطوة الأولى: ادراك المشكلة (الاقرار بوجود المشكلة)



الاجتماعات والاتصال الفعال

ممثل السلطة: يملك القرار النهائي في الاجتماعات الرسمية.

رئيس الجلسة: يحافظ على اتزان مناقشات المجموعة.

المتحدث: يعرض معلومات وجهات نظر وبراهين، ويجب على الأسئلة.

المقرر: يوثق ما يدور في الجلسة في سجل رسمي.

المشارك: يعبر بشكل واضح، ويستمع بانتباه، ويستوعب أفكار الآخرين.



الأساليب الخاصة بالإقرار بالمشكلة

* تحديد الأعراض

البيانات المادية
(الأشياء)

- حقائق، نتائج، أحداث
- إحصائيات، إجراءات
- تقديرات، انحرافات، مستويات الإنتاجية والجودة

البيانات المعنوية
(الأشخاص)

- المشاعر، الآراء
- المواقف، مستويات الرضا، الضغوط
- السلوك، ردود الفعل

الأساليب الخاصة بالإقرار بالمشكلة

* استخدام وسائل البحث



الموارد

النتائج

الالتزامات

التنظيم

البيئة
الخارجية

الأساليب الخاصة بالإقرار بالمشكلة

* إجراء المقابلات الفردية



الأساليب الخاصة بالإقرار بالمشكلة

* جلسات إثارة الأفكار الجماعية



نشاط (4) العصف الذهني التحاليلي

خرائط العقل

ماذا تعني عملية تعریف المشكلة؟

PROBLEM



SOLUTION



التركيز على جوانب التعارض والاختلاف في وجهات النظر، للخروج بوجهة نظر محددة حول بؤرة المشكلة يفهمها ويقبلها الجميع.

أهمية تعريف المشكلة



يحدد القضية المحورية



يكشف عن المشكلة الخفية

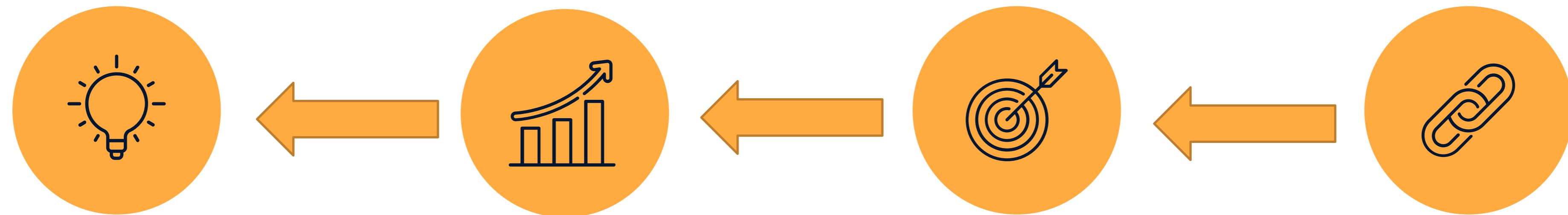


يوفر نقطة مرجعية واضحة



تقنيات الوصول إلى تعريف المشكلة

1 - تحليل البيانات



القاسم المشترك

الأنماط المتكررة

نوع المشكلة

الأعراض

تقنيات الوصول إلى تعريف المشكلة



2. العصف الذهني/جلسات إثارة الأفكار

ما هي القضية المركزية؟

ما الذي نريد علاجه أو منعه؟

ما نوع المشكلة التي تواجهها؟

3. تحليل الكلمات الرئيسية

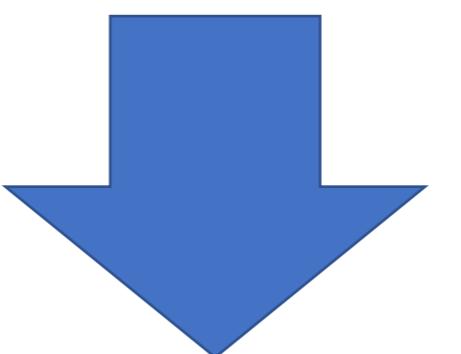
تقنيات الوصول إلى تعريف المشكلة

الكلمة الأساسية

تعريف 3

تعريف 2

تعريف 1



تعريف موحد يتوافق عليه الجميع



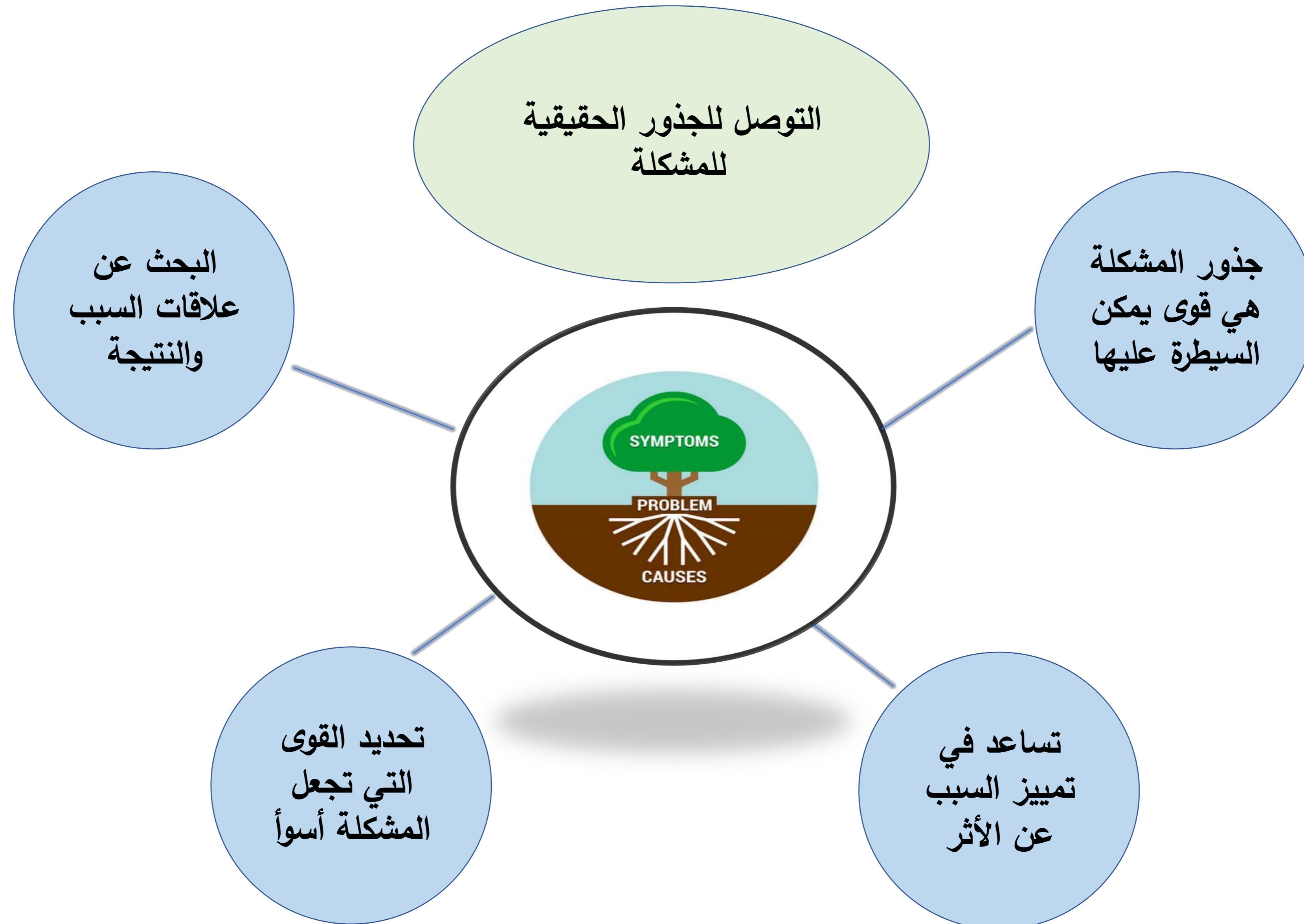
تقنيات الوصول إلى تعريف المشكلة

٤. تحايل مجال القوى السلبيات والايجابيات



نشاط رقم 5: كيف تتم عملية صياغة تعريف المشكلة؟

تحليل سبب المشكلة



الطرق المستخدمة لتحديد أسباب المشكلة

١) إثارة الأفكار - العصف الذهني

- ما الذي سبب المشكلة؟
- من أين بدأت المشكلة / من أين أتت؟
- لماذا لا تتحسن الأمور برغم كل الإجراءات التي تم اتخاذها؟



الطرق المستخدمة لتحديد أسباب المشكلة

2) أسئلة تحليل المشكلة

متى؟

من؟

لماذا؟

أين؟

ماذا؟

كيف؟

نشاط رقم 6: تقنية النجمة

الطرق المستخدمة لتحديد أسباب المشكلة

3) تحليل مجال القوى السلبيات والايجابيات

ما هي القوى التي تؤدي إلى تفاقم المشكلة
مع الوقت؟

قوة سلبية مانعة

ما هي القوى التي تقلل أو تخفف من
حدة المشكلة؟

قوة ايجابية دافعة



الطرق المستخدمة لتحديد أسباب المشكلة

٤) التحليل الزمني: تذكر سلسلة الأحداث

ما هو العَرض الرئيسي؟

متى بدأ؟

ما الذي حدث بعد ذلك؟

1

3

5

2

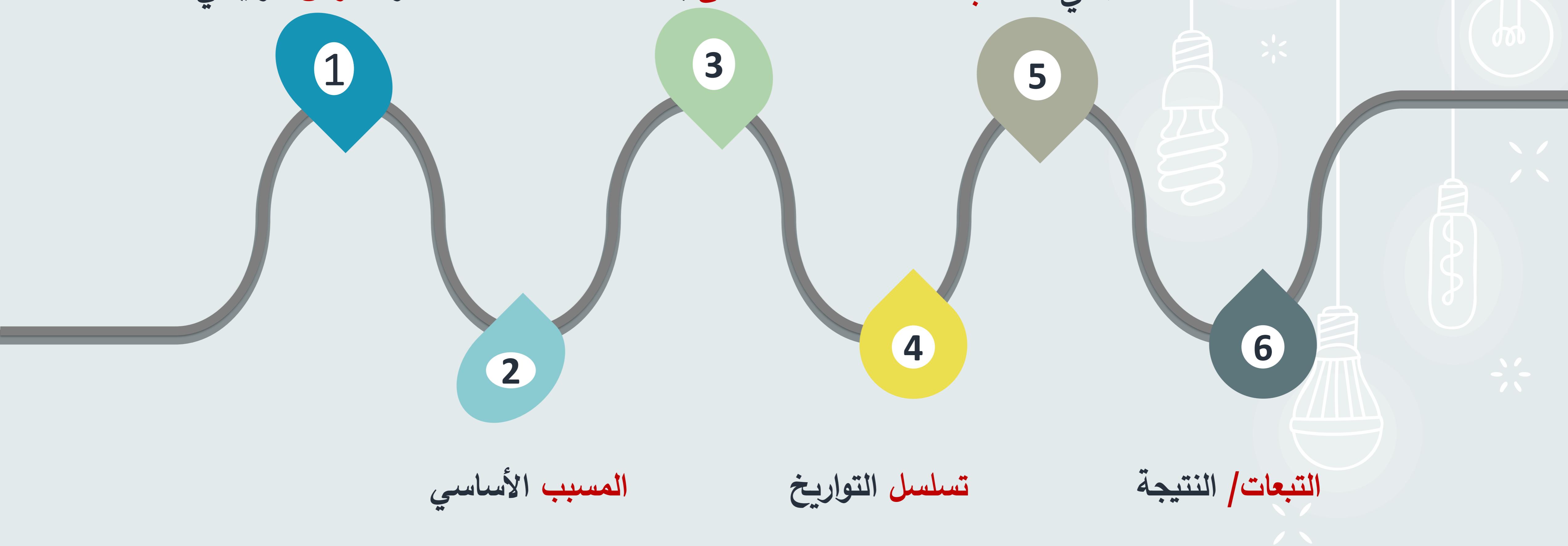
4

6

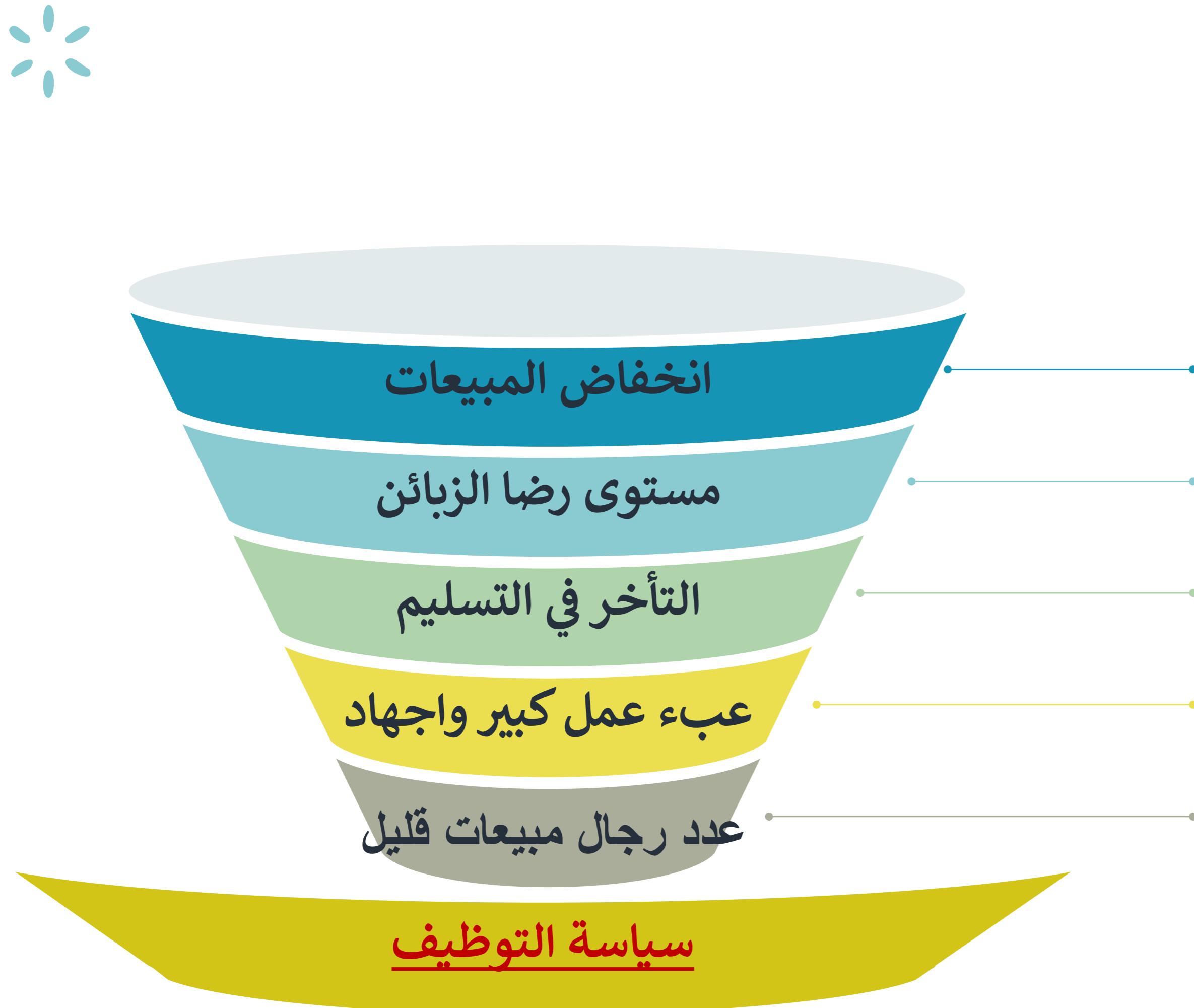
المسبب الأساسي

تسلسل التواریخ

التأثيرات / النتيجة



5) التحليل بالاستفسار المتكرر عن السبب 5whys



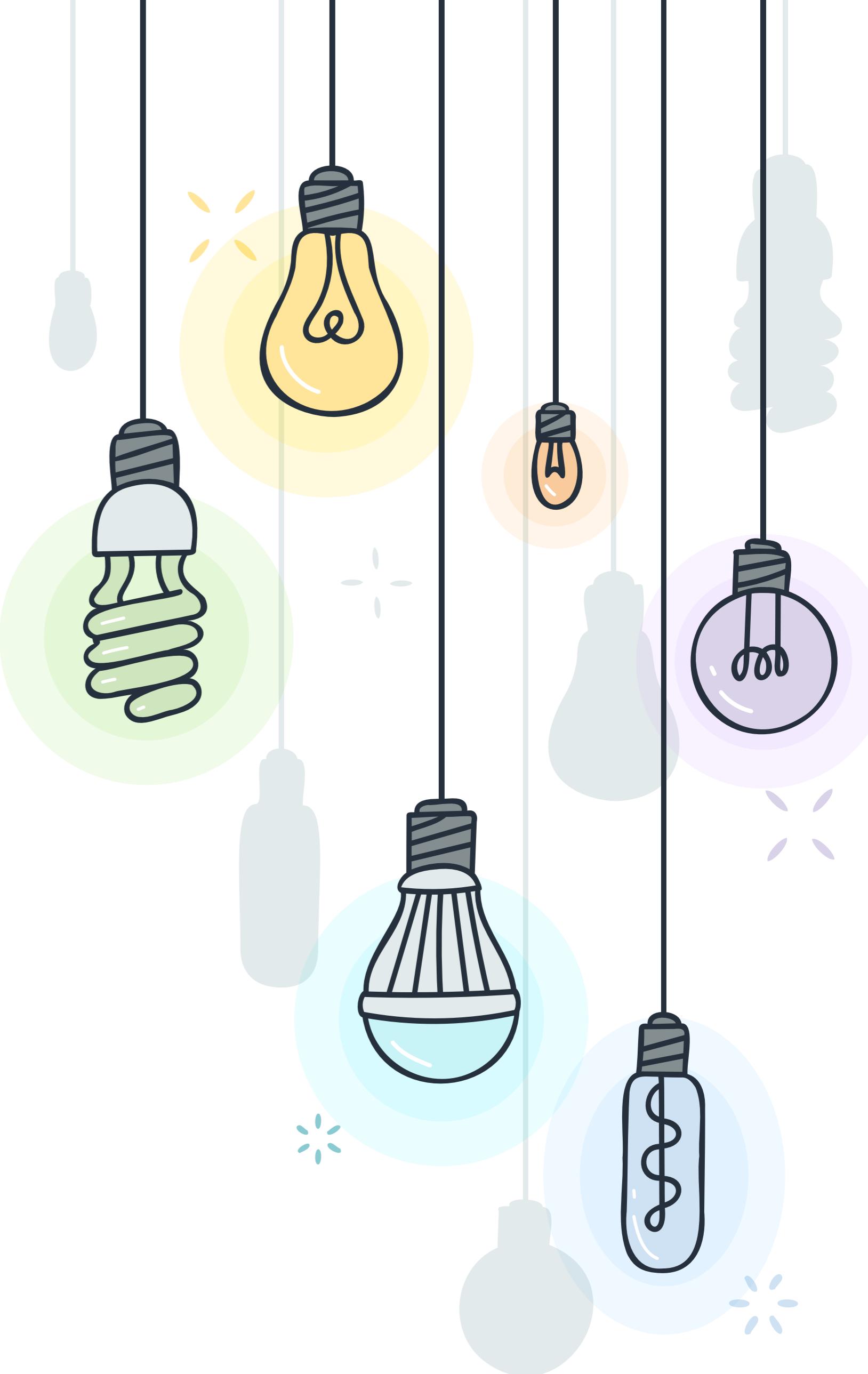
ولكن لماذا؟

ولكن لماذا؟

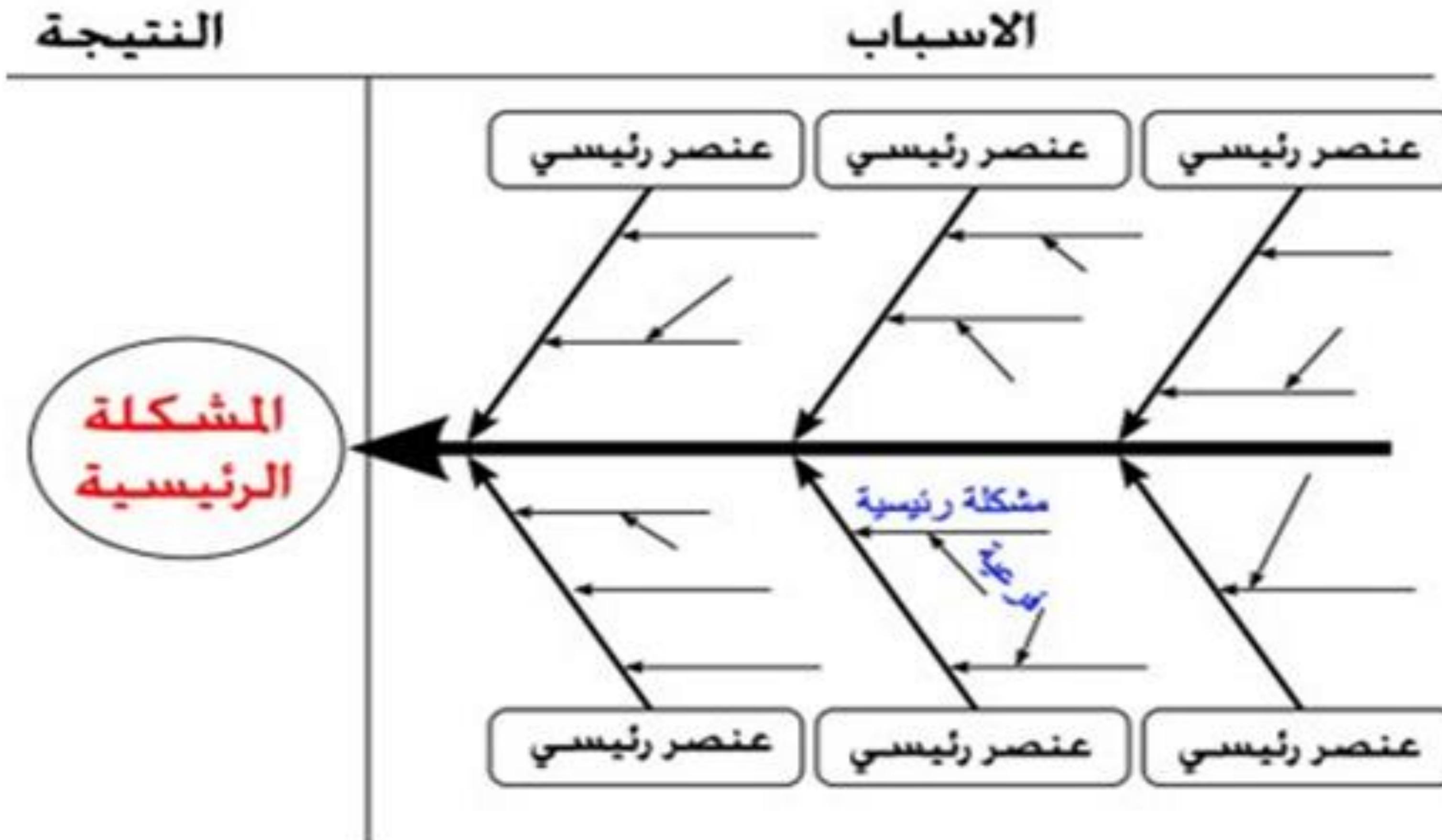
ولكن لماذا؟

ولكن لماذا؟

ولكن لماذا؟



6) مخطط المسبب / التأثير (مخطط هيكل السمة)



تقنية تخطيطية من خبير مراقبة الجودة الياباني إيشيكاوا بجامعة طوكيو، يصور العلاقة بين الأسباب طبقاً لمستواها من الأهمية أو التفصيل.

نشاط رقم (7): مخطط هيكل السمكة

تطوير حلول للمشكلة



- جميع الخيارات التي يمكن تصورها لمعالجة السبب الجذري وحل المشكلة، لتعزيز الملاكية في اتخاذ القرار.
- لا يتم اختيار أول فكرة معقولة ظاهرياً.

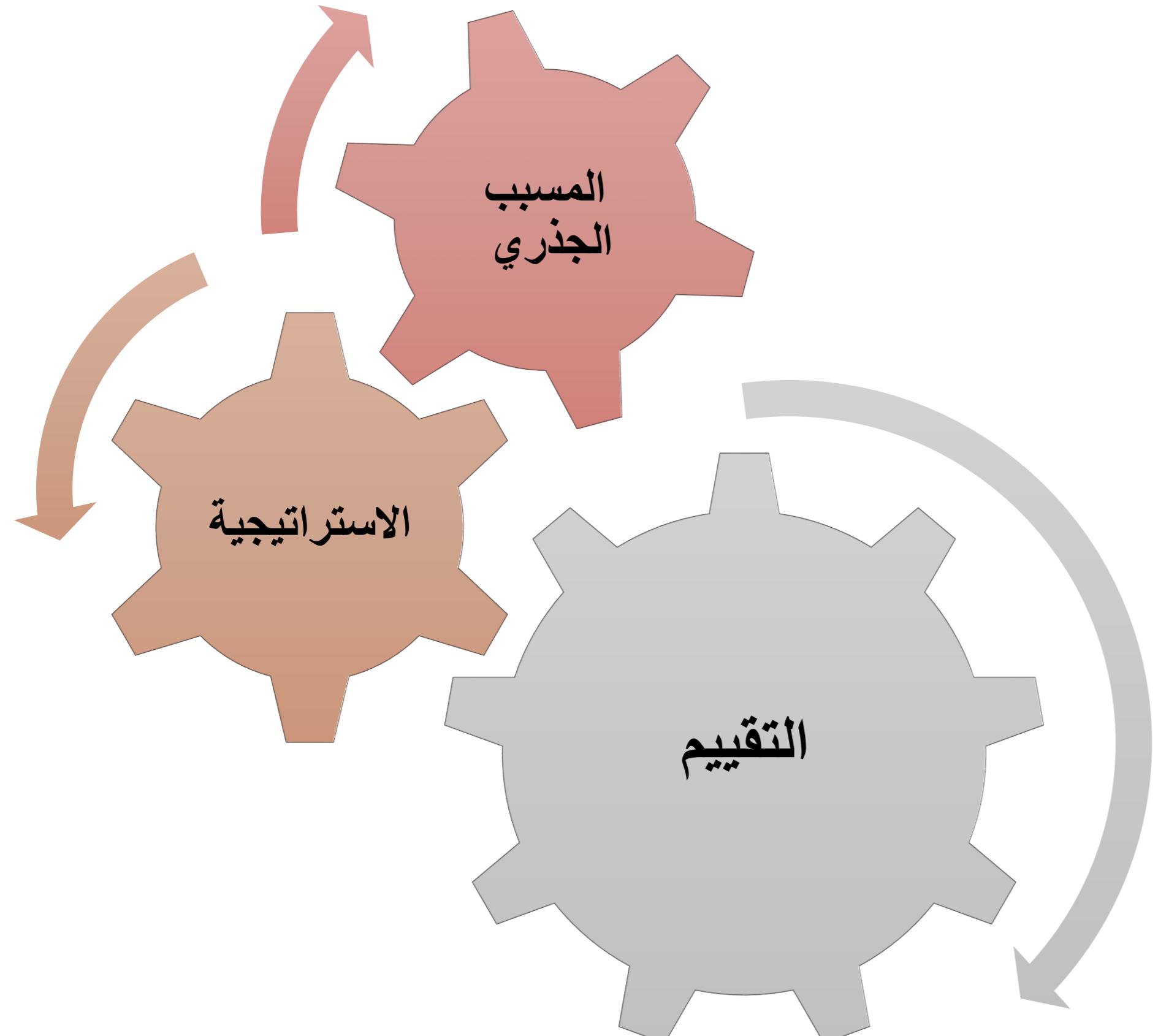
نقاش

• "أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة هي الحصول

على الكثير من الأفكار".



تقنيات تطوير الح Howell



(1) استرجاع الملاحظات من مرحلة
تحليل المشكلة

(2) العصف الذهني

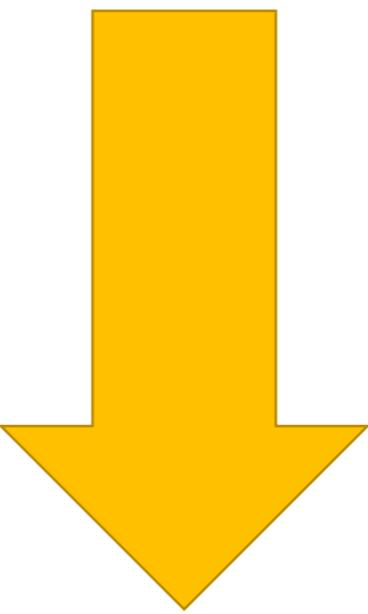
(3) تحايل مجال القوى

- ما الذي يمكن أن يحسن المشكلة؟
- ما الذي يمكن أن يزيد المشكلة سوءاً؟

نشاط رقم (7) استخدام طريقة عكس المشكلة

REVERSE THE PROBLEM

التقييم (اتخاذ القرار)



- يتم استبعاد الخيارات غير الجيدة وتقييم باقى الخيارات حسب الأولويات.
- التوصل لاختيار أحد الحلول واتخاذ قرار مشترك حازم بشأن مسار العمل.

تقنيات التقييم

1. المناقشات غير الرسمية لمعرفة ميزات وعيوب كل خيار بشكل واضح ومتفتح.

2. العصف الذهني حول النتائج/المعايير/ترتيب الأولويات:

• كيف يفي كل بديل بالاحتياجات المطلوبة؟

• أي الخيارات يبدو أكثر عملية؟

• أي الخيارات يحظى بأفضل فرصة للنجاح؟

• ما هي المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل؟

• ما الحل الذي يمكن أن يوافق جميع المشاركين على الالتزام به؟

• ما الحل الذي يتم اختياره دون تردد؟ (يمكن الدمج بين اختيارين)



نشاط (8) العصف الذهني - معايير التقييم-ترتيب الأولويات

نشاط (9) قبعات التفكير الست

هي أداة لتقدير الأفكار المبتكرة تم إنشاؤها بواسطة إدوارد دي بونو (1985): معظم تفكيرنا عدائي. أنت تطرح فكرة وأنا أنتقدها، وهذا يمثل تحدياً لقوة الفكرة. تتغلب تقنية قبعات التفكير الست على هذه الصعوبات بإجبار الجميع على التفكير بشكل متوازٍ، وفقاً لمدلول لون كل قبعة، يتعين على الجميع التفكير بطريقة معينة في نفس الوقت.



أبيض: المعلومات

أحمر: المشاعر

أصفر: التفاؤل

أسود: التساؤم

أخضر: النمو والامكانيات

أزرق: فعالية العمليات

وضع خطة العمل



نشاط (10) اعداد خطة التنفيذ

التخطيط للطوارئ

ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟	كيف يمكن منع حدوث الخطأ؟	كيف يتم اصلاح الخطأ إذا وقع بالفعل؟

مكونات خطة التنفيذ

