

دليل المدرب

الدورة التدريبية



مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات





فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
4	المقدمة
5	إرشادات للمتدرب
6	دليل البرنامج التدريبي
9	تخطيط البرنامج التدريبي
10	الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج
11	الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج
12	أساليب تقويم البرنامج التدريبي
16	الوحدة التدريبية الأولى: المشكلات (المفهوم - الأنواع - الأسباب - أساليب وتقنيات الحل)
81	الوحدة التدريبية الثانية: المعلومات وأهميتها وطرق الحصول عليها وتحليلها
117	الوحدة التدريبية الثالثة: أساليب التفكير الإبداعي والابتكاري لحل المشكلات
158	الوحدة التدريبية الرابعة: العصف الذهني (المفهوم - القواعد - المراحل - المزايا والمعوقات - العوامل)
177	الوحدة التدريبية الخامسة: القرار (المفهوم - الأنواع - المواصفات - الأركان - المهارات - الصفات)
194	الوحدة التدريبية السادسة: خطوات اتخاذ القرارات وأساليب تحسينها
245	المراجع

المقدمة:

لا تخلو الحياة من المشاكل التي تتطلب منا اتخاذ قرارات يتم التوصل إلى معظمها دون عملية صنع قرار معقدة: نحن جائعون؟ نقرر تناول الطعام. ولكن بعض المشاكل أكثر تعقيداً، مثل كيفية تحديد أولوياتنا أو معرفة سبب فشل عملية ما وتحديد ما يجب فعله حيال ذلك. هذه الأمور تتطلب نهجاً عقلانياً لحلها. وفي بعض الأحيان، تصبح الأمور أكثر تعقيداً، أو يمكن لقراراتنا أن تؤثر بشكل كبير على حياتنا أو وظائفنا أو من حولنا. وفي أوقات أخرى تكون المشكلة غير عادية لدرجة أنها تتحدى التفكير العقلاني والنقدي؛ هنا تكمن أهمية القدرة على التحليل الموضوعي من أجل صياغة قرار ويصبح حل المشكلات الإبداعي أداة لا تقدر بثمن.

تعد مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات الأساس في ضمان نجاح أي شركة، حيث بالإمكان تصنيف مهارة حل المشكلات على أنها نقاط القوة، التي بدورها تميز الشركات عن بعضها البعض وتضمن لها النجاح في تجاوز العوائق. بالإضافة إلى إضفاء طابع الليونة في التعاطي مع المتغيرات المختلفة، وبالتالي القدرة الأفضل على التأقلم والنجاح في مختلف الأسواق. إذ تعد عملية اتخاذ القرار أمراً حاسماً فيما يتعلق بمدى قدرة الشركة على الاستجابة للمعطيات التي يفرضها السوق والمجتمع.

إرشادات للمتدرب

- كن مشاركاً في جميع الأنشطة.
- احترم أفكار المدرب وزملاء.
- انقد أفكار المدرب وزملاء بأدب واحترام..
- احرص على استثمار الوقت.
- تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة.
- حفز أفراد مجموعتك في المشاركة في النشاطات.
- احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب وزملاء أثناء البرنامج التدريبي.
- احرص على ما تعلمته في البرنامج وطبقه في الميدان.
- ضع الجوال على الصامت وعند الضرورة فاستخدمه خارج قاعة التدريب بعد الاستئذان من المدرب.
- المحافظة على نظافة القاعة وعدم تناول الأكل بداخلها.
- ترك القاعة نظيفة كما كانت.
- احرص على تعبئة استمارة التقويم للبرنامج وطباعة الشهادة من موقع المركز.
- الالتزام بنظام مركز التدريب وتوجيهات المدرب.



دليل البرنامج التدريبي



مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

الهدف العام للبرنامج التدريبي:



تعريف المشاركين مهارة استخدام منهجية علمية صحيحة في تحديد وتحليل وتشخيص المشكلة استناداً إلى المعلومات والبيانات واستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لتحليلها وعرضها مع إبراز أهمية العلاقة بين المعلومات وكل من التفكير الابداعي والتفكير التحليلي في كل خطوة في تعريف المشكلة وتوليد بدائل الحل وتقديم نموذج ذهني عام لتنظيم حل المشكلات وصناعة القرار ثم اتخاذ القرارات.

يتوقع من المشارك في نهاية البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على أن:

- التعرف على معنى المشكلة وكيفية تحديدها وتحليلها ومهارات حلها.
- اكتساب مهارة التفكير والتعامل مع المعلومات باستخدام أدوات التفكير.
- تعريف المشاركين معنى القرار وأنواعه وأشكاله.
- تطبيق مهارات صناعة القرار باستخدام نماذج صنع القرار الحديثة.
- معرفة كيف يحول عملية صنع القرار ويستخدم المخرجات كي يتخذ القرار.



الفئة المستهدفة:

عموم الموظفين والعاملين بالشركات والمؤسسات وشاغلي المستويات الإدارية المختلفة والراغبين بتطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.



مدة البرنامج:

3 أيام / 15 ساعة تدريبية.

محاوور البرنامج:

- تعريف المشكلة.
- أنواع المشكلات.
- أسباب المشكلة.
- الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات.
- حل المشكلة ماذا يعني؟
- خطوات ومراحل حل المشكلة.
- أساليب وتقنيات حل المشكلة.
- مفهوم المعلومات.
- أهمية المعلومات.
- عملية تدقيق المعلومات.
- خصائص المعلومات .
- طرق الحصول على المعلومات.
- مصادر المعلومات.
- معوقات المعلومات.
- تحليل المعلومات.
- أدوات تحليل المعلومات.
- دماغ الإنسان.
- التفكير وحل المشكلات.
- مفهوم وتعريف القرار.
- أنواع وأشكال القرار.
- مواصفات القرار الفعال.
- أركان القرار الفعال.
- مهارات صناعي القرار.
- صفات وخصائص صناع القرار.
- مفهوم صناعة القرار.
- منهجية صناعة القرار.
- خطوات ومراحل صناعة القرار.
- أدوات صناعة القرار.
- تقنيات صناعة القرار.

- الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.
- مفهوم اتخاذ القرار.
- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.
- معوقات اتخاذ القرار.
- التنبؤ واتخاذ القرارات.
- أساليب تحسين اتخاذ القرار.

تخطيط البرنامج التدريبي

اليوم	الجلسة	الوحدة التدريبية	الزمن
الأول	الأولى	الوحدة التدريبية الأولى: المشكلات (المفهوم - الأنواع - الأسباب - أساليب وتقنيات الحل)	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الثانية: المعلومات وأهميتها وطرق الحصول عليها وتحليلها	150 د
الثاني	الأولى	الوحدة التدريبية الثالثة: أساليب التفكير الإبداعي والابتكاري لحل المشكلات	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الرابعة: العصف الذهني (المفهوم - القواعد - المراحل - المزايا والمعوقات - العوامل)	150 د
الثالث	الأولى	الوحدة التدريبية الخامسة: القرار (المفهوم - الأنواع - المواصفات - الأركان - المهارات - الصفات)	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية السادسة: خطوات اتخاذ القرارات وأساليب تحسينها	150 د
الرابع	الأولى	الوحدة التدريبية الأولى: المشكلات (المفهوم - الأنواع - الأسباب - أساليب وتقنيات الحل)	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الثانية: المعلومات وأهميتها وطرق الحصول عليها وتحليلها	150 د
الخامس	الأولى	الوحدة التدريبية الثالثة: أساليب التفكير الإبداعي والابتكاري لحل المشكلات	150 د
	الثانية	الوحدة التدريبية الرابعة: العصف الذهني (المفهوم - القواعد - المراحل - المزايا والمعوقات - العوامل)	150 د

الأنشطة والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج



مناقشة وحوار (فردية – جماعية)



ورش عمل - تطبيقات



تمثيل أدوار



عصف ذهني

الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج



أساليب تقويم البرنامج التدريبي



التقييم



الملاحظة



التدريب والأنشطة
التطبيقية

نشاط كسر الجليد

نتعارف لنتألف:

هدف النشاط:

أن يتمكن المتدربين من التعارف على بعضهم والاطلاع على خبراتهم واتجاهاتهم المختلفة.

طريقة التدريب:

تمرين فردي - نقاش.

المواد اللازمة:

أقلام - بطاقات ملونه - أوراق - مرفق بطاقات مكتوب بها العبارات.



مرفق النشاط : عبارات إيجابية لتبلغ القمة



لا أحد يصبح ناجحاً
بالصدفة



بالعلم تجذب العقول
وبالأخلاق تجذب
القلوب



ادفع نفسك للأمام كل
يوم

استعراض توقعات المشاركين من الدورة:

هدف النشاط:

1. أن تذكر ويعدد المتدربين توقعاتهم من البرنامج.
2. أن يتعرف المتدربين على المعارف والمهارات التي سيتم تقديمها لهم بالدورة.

طريقة التدريب:

تمرين فردي - نقاش.

المواد اللازمة:

أقلام - بطاقات ملونه - أوراق

أجب عن الأسئلة الآتية:

ماذا تتوقع أن تحصل عليه من الدورة

من معارف في الدورة التدريبية؟	من مهارات في الدورة التدريبية؟
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

اليوم الأول- الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية الأولى

الزمن: 150 دقيقة



المشكلات

(المفهوم – الأنواع – الأسباب – أساليب وتقنيات الحل)



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بمفهوم المشكلات وأنواعها وأسبابها وتطبيق أساليب وتقنيات حل المشكلات بكفاءة واقتدار.



الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على أن:

- يعرف مفهوم المشكلة.
- يناقش أنواع المشكلات.
- يلخص أسباب المشكلة.
- يستخلص الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات.
- يشرح حل المشكلة ماذا يعني؟
- يطبق خطوات ومراحل حل المشكلة.
- يطبق أساليب وتقنيات حل المشكلة.

اليوم الأول
الخطة التدريبية للجلسة الأولى

الزمن	الإجراءات	الجلسة	الوحدة
10 د	نشاط (1/1/1)	الأولى	الأولى
14 د	أولاً: تعريف المشكلة		
10 د	نشاط (2/1/1)		
14 د	ثانياً: أنواع المشكلات		
10 د	نشاط (3/1/1)		
14 د	ثالثاً: أسباب حدوث المشكلات		
20 د	نشاط (4/1/1)		
14 د	رابعاً: الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات		
14 د	خامساً: أساليب وتقنيات حل المشكلات		
30 د	نشاط (5/1/1)		
150 د	الزمن الكلي		

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم المشكلة.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ :		تعليمات تنفيذ النشاط:
• عرض النشاط على المتدربين.		
• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.		
• الإشراف على المجموعات.		
• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه		
• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		

عزيمي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم المشكلة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

أولاً: تعريف المشكلة:

هناك عدة تعريفات للمشكلة ، نذكر منها مايلي:- (البارودي ، 2018 ، ص35)

المشكلة هي حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف والوصول إليها وبالتالي فهي بداية لحدوث أزمة حقيقية في حالة عدم الاهتمام بإيجاد حل سريع لها ، فالمشكلة إذن هي حاجة لم تشبع أو وجود عقبة أمام إشباع حاجتنا ، أو هي موقف غامض لا نجد له تفسيراً محدداً.

1

المشكلة هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

2

المشكلة هي الشعور بوجود عقبة لابد من تخطيها وتجاوزها لتحقيق هدف معين ، ويمكن القول أن المشكلة تعني الاصطدام بواقع لا نريده.

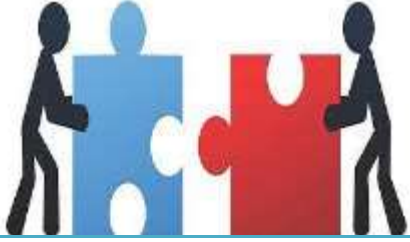
3

المشكلة هي حالة واقعية تتجلى في قصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه ، وهذه الحالة تحتاج إلى تشخيص وتحليل لإيجاد حلاص مناسباً ، ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها.

4

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/1/1)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المدربون أنواع المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط . • الإشراف على تنفيذ النشاط. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-أنواع المشكلات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً: أنواع المشكلات:

تتمثل أنواع المشكلات فيما يلي:- (البارودي ، 2018 ، 37)

يمكن تقسيم المشكلات إلى ثلاث تقسيمات رئيسية كما يظهر في الشكل أدناه:-



1- مشكلات النظم:

وهي المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو الناتجة عن عوامل خارجية تؤدي إلى عدم فعالية نظم التشغيل، وقد يأخذ هذا التقسيم مجموعة صور منها: (ضعف نظم المعلومات ، تعطيل إجراءات العمل ، ضعف الرقابة على الجودة وبالتالي وجود مشكلات في ظروف العمل) ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة ، مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

2-المشكلات الإنسانية

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ، ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية (ضعف الشعور بالإنتماء ، مشكلات التحفيز ، الصراعات بين الأفراد ، ضعف التعاون والتنسيق ، ضعف الانضباط ، ظهور الشللية).

3-المشكلات الاقتصادية

تشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة ، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف ، وضعف معدلات السيولة ، وأخيراً ضعف استغلال موارد المنظمة ، ويمكن للمشكلة أن تأخذ ناتج خلل في نظام العمل.

المشكلة المفتعلة

وهنا نتساءل هل يمكن أن تصنع المشكلة الإدارية أم أنها لابد أن تكون وليدة تفاعل ذاتي.

وللإجابة على هذا السؤال فإنه يمكننا القول " أن المشكلة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي ، وإنما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها بهدف السيطرة على الآخرين وابتزازهم واستغلال ظروفهم واحتياجهم للعمل ، وصناعة المشكلة الإدارية قد يتطلب من صانعيها أو يقوموا بخلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير المشكلة المفتعلة ، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك.

مراحل افتعال المشكلات

يتم افعال المشكلات عن طريق برنامج زمني محدد ومراحل أساسية يمكن توضيحها على النحو التالي:-

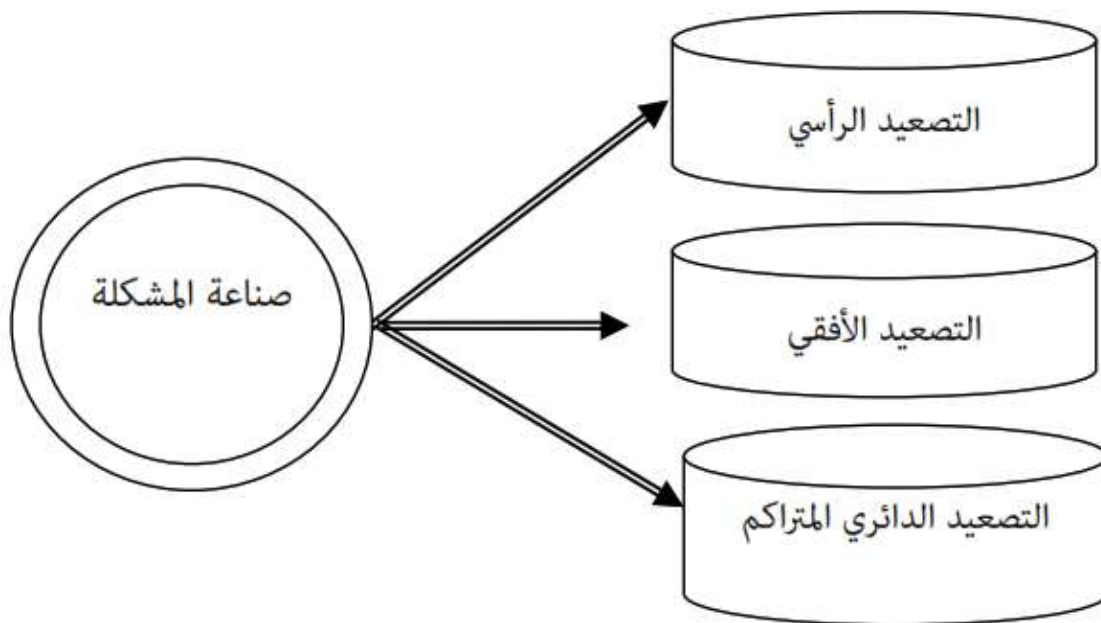
1-مرحلة الإعداد للمشكلة:

إن أهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة مايلي:-

- ❖ استخدام الضغوط الإتسالية على الكيان الإداري لإفقاذه توازنه ودفعه تدريجياص إلى حافة الهاوية ، ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث المشكلة فيه.
- ❖ تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية ، والأكاذيب المدعمة للشائعات وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد ، وأنهم خطر على الأمن والاستقرار ، أو أنهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.
- ❖ كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري ، سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز ، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات ، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية ، أو هي جميعاً.

2-مرحلة تصعيد الأزمة (المشكلة):

وهي المرحلة التي يتم فيها تعبئة الضغوط في المناخ العملي ، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف النيل منه بافتعال المشكلات العنيفة ، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ المشكلات ، ومن خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات التي يوضحها الشكل التالي وهي تكتيات قد تستخدم في شكل بدائل أو في شكل متكامل مع بعضها البعض ، وفقاص لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات والمشكلات ، وحله بشكل مخصص خبيث يساعد في زيادة المشكلة.



ويتم تصعيد المشكلات بموجب ثلاثة تكتيكات خطيرة هي:-

أ-تكتيك التصعيد الرأسي:

وهي تقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قوتها وتكثيف تواجدها ، وذلك لعدم تمكين الطرف الآخر من المواجهة ، ولكي يرضخ للتهديد الصريح للقوة الضاغطة والصناعة لتلك الأزمة.

ب-تكتيك التصعيد الأفقي:

ويقوم على كسب مزيد من الأصدقاء والخلفاء والمؤيدين لقوى صنع الأزمة ، وانضمامهم لها في عملية زيادة الضغط واتساع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة وأبعداً متسعة ، تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدة وصعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تم صنع الأزمة فيه.

ج-تكتيك التصعيد الدائري المتراكم:

وهذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الأزمات والمشكلات بشكل فعال لزيادة الضغط وإرباك الطرف الآخر ، حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات والسوائل ، والتخفيف مرحلياً ، والتصعيد بشكل كامل وهكذا.

3-مرحلة المواجهة الحادة:

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشيء للأزمة والكيان المتلقي لها ، ويشترط لنجاح هذه المرحلة مايلي:-

- ❖ اختيار التوقيت الغير مناسب للكيان المراد تحطيمه والذي يمثل في نفس اللحظة ، الوقت المناسب لمفتعل الأزمة.
- ❖ اختيار المكان غير المناسب للطرف المستهدف والذي فيه لايسطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها.
- ❖ اختيار المجال غير المناسب للطرف المستهدف نيله ن بحيث لا يمكنه المواجهة ، ويجعل الخصم قادر اص على تحريك قوى الفعل وإدارة المشكلة بحرفية تامة.

4-مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم ، وعدم قدرته على الحكم على الأمور ، وتعرضه للاستهواء ، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه ، والمحيطه به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب ، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية ، وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها ، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا ، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكك منه أو الخروج منها ما لم يتحمل تكاليف باهظة لايقدر على دفع ثمنها.

5-مرحلة تهدئة الأوضاع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض ضغط المشكلة ، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية ، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي ، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي ، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني ، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه ، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى والمؤيدة لنا للسيطرة عليه ، وإحكام عملية توجيهه ، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري ، ولاستعانة بقيادة الرأي والفكر المعدلين والموالين لنا ، وفي إطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيداً ، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية ، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى.

6-مرحلة سلب الطرف الآخر:

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم ، والتي يتم فيها استغلال لطرف المستهدف وحصد نتائج مراحل الضغط السابقة:

وتقوم عملية افتعال المشكلات على عدة قواعد أساسية نذكر منها:-

1. خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه ، حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء افعال المشكلة ، وفي الوقت نفسه لضمان عدم استعاع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.
2. زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري ، يمكنها في الوقت المناسب إعاقة حركة الكيان ، وتوجيه قاداته وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.
3. إيجاد المسار البديل في شكل مصحلة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها ، وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.

4. افتعال الأزمة أو المشكلة بشكل سريع ومؤثر ، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها ، ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة ، وذلك بهدفين هما:-

5. هدف خفي ، وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة ، ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري ، وعدم تأثرها بالأزمة.

6. هدف علني ، وهو امتصاص الأنفعال ، وتجديد الروابط ، وتنقية العلاقات ، وفتح صفحة جديدة ، ونسيان ما مضى.

وتستخدم في ذلك مجموعة إدعاءات ومبررات ، من بينها:-

- الشرعية.
- الإضطرار.
- الحفاظ على الاستقرار.
- الحفاظ على الأمن.
- الحفاظ على السلام.
- حماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح.

الزمن : 10 دقائق

نشاط (3/1/1)

نشاط فردي	نوع النشاط	فردى
	الاستراتيجية	تعلم ذاتى
الهدف من النشاط:		أن يلخص المتدربون أسباب المشكلة.
طريقة التدريب		تمرين فردي
الوسائل التدريبية		أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض
تعليمات تنفيذ النشاط:		يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • يقوم كل متدرب بحل النشاط بشكل منفرد. • الإشراف على المتدربين بشكل فردي . • مناقشة المتدربين • عرض الحل الصحيح.

عزيزي المدرب : بعد الإطلاع على المادة العلمية بعنوان "ثالثاً: أسباب المشكلات" ، لخص أهم أسباب حدوث المشكلات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثالثاً: أسباب حدوث المشكلات:

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

(البارودي ، 2018 ، 36)

1-تعدد الأهداف وتعارضها:

يسعى أي نظام لتحقيق عدة أهداف في آن واحد وفي الغالب تون هذه الأهداف متشابكة ومتعارضة أفقياً أو عمودياً بعلاقات سببية سلبية أو إيجابية وأحياناً تكون متناقضة وعل ىمتخاذ القرار أن يوفق بين هذه الأهداف أو أن ينحاز إلى هدف دون الآخر وهذا ما يشفي صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار.

2-محدودية الموارد المتاحة:

حل أي مشكلة يحتاج إلى توظيف موارد بشرية أو 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-التركيبية:

غالباً ما تكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة أو متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي إلى إهمال بعضها أحياناً أو التعامل معها في آن واحد أحياناً أخرى ويمكن أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية وسببية يتطلب حلها إلى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة وأسبابها.

4-الغموض النسبي:

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

5-المحدودية النسبية للمعرفة:

إن المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر إلى مستجدات ومتطلبات العمل الإداري وهذا المحدودية تتجلى فيما يلي:-

أ-ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.

ب-عدم التأكد نتيجة للطابع الاحتمالي ومتغيرات المشكلات الإدارية وقيود القرار وأهدافه.

ج-قصور منظومة الأساليب والتقنيات العلمية في تلبية حاجة متخذي القرار.

د-مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذي القرار.

وهناك أسباب وعوامل أخرى لحدوث المشكلات تتلخص فيما يلي:-

- أي مشكلة ترجع إلى نوعان من العوامل هما:
أولاً: العوامل والأسباب المتعلقة بالعاملين في المنظمة:

مثل:

- 1- ضعف الشخصية.
- 2- ضعف الإرادة.
- 3- سوء الفهم.
- 4- قلة البصيرة.
- 5- قلة المعلومات.
- 6- إدراك غير سليم.
- 7- ضمير مهلهل.
- 8- درجة ذكاء منخفضة.
- 9- القلق الزائد.
- 10- إحباط مستمر.
- 11- مرض عضوي (جسمي).

ثانياً: العوامل والأسباب المتعلقة بالمنظمة:

- وقد تكون داخلية أو خارجية، وتتمثل العوامل الداخلية (داخل المنظمة) على سبيل المثال في:

- 1- قلة الموارد.
- 2- سوء الإدارة.
- 3- قلة العاملين.
- 4- كثرة العاملين.
- 5- عدم الاهتمام بالمناخ الإنساني في العمل.
- 6- اتخاذ القرارات بطرق غير سليمة وغير موضوعية.
- 7- عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

وتتمثل العوامل الخارجية (خارج المنظمة) على سبيل المثال:

- 1- قوة المنافسين.
- 2- نقص في بعض الموارد التي تحتاجها المنظمة.
- 3- هجوم وسائل الإعلام الجماهيرية على المنظمة.
- 4- قلة الطلب على خدمات أو سلع المنظمة.
- 5- البطالة.
- 6- ضعف مستوى الخريجين.
- 7- سوء الإدارة الحكومية.
- 8- المشكلات السياسية.

الزمن: 20 دقيقة

نشاط (4/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	دراسة حالة	الاستراتيجية
أن يستخلص المتدربون الأساليب المتبعة لحل المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط. • الإشراف على المجموعات. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيمي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: قم بدراسة الحالة التالية:

أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت:

ملحوظة: الإشاعة = مشكلة
فلا تنسى !!
إن المشكلة قد تكون نتحة لاشاعة

في صيف 1997 انطلقت إشاعة في بلد عربي مفادها أن البسكويت الذي تنتجه الشركة Z يحتوي على دهن الخنزير، واستمرت الإشاعة لمدة تزيد على ثلاثة أشهر، وكان نتيجتها أن زاد حجم المخزون من البسكويت لدى الشركة نظراً لعدم إقبال تجار الجملة وتجار التجزئة على الشراء من الشركة. كما قام بعض التجار بإلغاء العقود التي كانت مبرمة بينهم وبين إدارة الشركة، حتى بلغ الأمر أن ثلاثة من البنوك رفضوا عرضاً لتمويل بعض توسعات الشركة، مما اضطر الشركة إلى تأجيل برنامج التوسع وكذلك تجديد وإحلال بعض سيارات الشحن والنقل وتحملت الشركة خسائر كبيرة من جراء قيامها بالتخلص من المخزون الذي انتهى مدة صلاحيته، وقامت بتخفيض طاقتها الإنتاجية بشكل كبير. وقد بلغ الأمر أن بعض عملائها بالخارج (في إحدى الدول العربية) قام بالتوقف عن طلب الشراء، ورد إحدى الطلبات التي سبق إرسالها إليه بعد أسبوع من بدء الشائعة. وقد بذلت إدارة الشركة بعض الجهود لاحتواء الأزمة تمثلت في قيام مالك الشركة بتكذيب الشائعة في الصحف والمجلات . . . ولكن لم تثمر هذه الجهود عن نتائج ملموسة.

ماذا فعلت الشركة لاحتواء المشكلة وحلها جذرياً؟

استقدمت الشركة أحد الخبراء من جامعة الإسكندرية وعرضت الموقف عليه في اجتماع مجلس الإدارة. وقد طلب الخبير توفير كامل الصلاحيات له والتصرف على أن تؤخذ توصياته بكل جدية ويتم تنفيذها على الفور بعد أن يطرح تقريره بالحل على مجلس الإدارة خلال 24 ساعة على الأكثر.

بعد 24 ساعة تم إعداد التقرير وعرضه على مجلسا لإدارة الذي وافق على الفور على ما جاء فيه. وقد احتوى التقرير على ما يلي:

- (1) أن تقوم الشركة باستقدام عدد من خبراء التغذية بوزارة الصحة لأخذ عينة من البسكويت الذي تم تصنيعه ولم تنته بعد مدة صلاحيته وكذلك عينة من المواد الخام وتحليلها بمختبرات وزارة الصحة.
- (2) تعلن نتيجة الاختبار في مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والصحف، والمجلات في حضور خبراء من وزارة الصحة، واستصدار شهادة رسمية بذلك وإعلانها بالصحف.
- (3) تنظيم زيارة لكبار العملاء ورجال الأعمال لمصانع الشركة والمخازن ووسائل النقل للتعرف على أساليب التصنيع والتخزين والنقل والتغليف.
- (4) شراء مساحة زمنية من التلفزيون 20 دقيقة لبث برنامج وثائقي عن مراحل العملية الإنتاجية بالكامل من (أ) إلى (ي) بما فيها التخزين والنقل لتوضيح مدى نظافة المعامل، وأن تدخل العنصر البشري يقتصر فقط على بعض العمليات التي لا تمس المنتج بشكل أو بآخر. أي توضيح أن العملية لا يتدخل فيها العنصر البشري، وتتم بصورة آلية تماماً.

- (5) الإعلان عن جائزة كبرى 1000 جنيه ذهب لمن يثبت أن البسكويت المصنوع به أي نسبة مهما كانت ضآلتها من دهن الخنزير.
- (6) تكثيف الجهود التسويقية من خلال رجال البيع الشخصي والاستمرار في حملة الترويج الخاصة بالشركة مع تطويرها في المستقبل.
- (7) مشاركة الشركة في أقرب مناسبة قومية، والقيام بتنفيذ بعض المشروعات الخيرية الاجتماعية والمسابقات الرياضية.
- (8) الإعلان عن إنشاء إدارة لخدمة المستهلك والرد على جميع الشكاوى فوراً.

وبتنفيذ هذه التوصيات بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع بحيث وصلت حصتها من السوق ما يعادل 35% تقريباً وهي أعلى من حصة أكبر المنافسين لها على مستوى الصناعة ككل، سواء في السوق المحلي أو السوق الخارجي.

المطلوب:

- 1- ماهو السبب الرئيسي لحدوث المشكلة بشركة البسكويت؟
- 2- ماهي استراتيجية الشركة لاحتواء المشكلة والسيطرة عليها.
- 3- ماذا تفعل لو كنت مكان المدير المسؤول عن إدارة المشكلة؟
- 4- ماهي الدروس المستفادة من الحالة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

رابعاً: الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات:

يهدف أسلوب حل المشكلات بوجه عام إلى تنمية عدد من المهارات الفكرية ووضع خطوات عامة تبدأ بالتفكير الجاد حول المشكلة وتنتهي بحلها ويهدف أسلوب حل المشكلات إلى تحقيق الآتي:- (البارودي ، 2018 ، 46-47)

1- إثارة الدافعية لدى الفرد:

فإذا فقدت الدافعية لحل المشكلات فقدت الحل.

2- استخدام أساليب التفكير المختلفة في عملية الحل وهي كالآتي:-

- ❖ الأساليب الدنيا: مثل (الاستنتاج - الاستقراء - الاستنباط - التصنيف - التلخيص).
- ❖ الأساليب العليا مثل (التفكير الإبداعي - والتخطيط).
- ❖ أن يستخدم الفرد خبراته السابقة ومهارته المكتسبة لمواجهة المشكلة الحالية ، بمعنى أنه يعيد تنظيم ما تعلمه ويطبقه على الموقف الجديد.
- ❖ اكتساب القدرة على التحليل والتركيب لعناصر الموقف الذي يواجهه الفرد.

وفيما يلي عرض أهم الخطوات العلمية في حل المشكلات وهي
كالآتي:-

1- إدراك المشكلة:

إن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناءً على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه ، أو بمعنى آخر وجود انحراف عما هو مخطط له مسبقاً ، وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض أي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً.

2- تعريف المشكلة:

وفي هذه النقطة يجب أن تكون واضحاً مع نفسك ولاتنس أن الأشخاص المختلفين يرون مناظير مختلفة للأمور وأن وجهة نظرك بالنسبة لحل مشكلة معينة ربما تختلف عن وجهة نظر الطرف الآخر ، لذا فعليك بتشخيص المشكلة بدقة وتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكررها وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية ، فمن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً ، ويجب أن يكون كل ذلك في إطار زمني محدد.

3- جمع المعلومات الضرورية:

في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

4-تحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:-

- ❖ ماهي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة؟
- ❖ من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟
- ❖ ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لحل المشكلة.
- ❖ ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

5-وضع البدائل الممكنة:تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية

حل المشكلات ، حيث أنها تختص بفرار أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى:-

- ❖ تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- ❖ حصر جميع البدائل التي نرى أنها يمكن أن تحقق الهدف.
- ❖ الابتكار والإبداع في طرح البدائل.
- ❖ تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.
- ❖ استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
- ❖ التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

6-تقييم البدائل: تهدف هذه المرحلة إلى مايلي:-

- ❖ اختيار البديل الأمثل.
- ❖ مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- ❖ وضع معايير للتقييم.
- ❖ وضع أولويات وأوزان نسبية للمعايير.
- ❖ دراسة كل بديل وفقاً للمعايير الموضوعية.
- ❖ التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج "البديل الأنسب".

7-تطبيق البديل الأنسب:

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ، ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية ، وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ العمل بفاعلية والخطة التنفيذية يجب أن تشمل مايلي:-

- ❖ تحديد خطوات وتوقيتات التنفيذ في كل مرحلة بالتوالي.
- ❖ تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- ❖ تحديد من سيراقب عملية التنفيذ.

8-تقييم النتائج:

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتردة عن التنفيذ؟ وهل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في الوقت المتوقع وبالكيف المطلوب؟ وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:-

- ❖ درجة تحقيق الأهداف.
- ❖ التقييم الذاتي للأداء.
- ❖ التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

نصائح مهمة لمواجهة المشكلات:

1. لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة.
2. السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.
3. قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل.
4. إن ما يزعج الناس ليس مشاكلهم ، وإنما نظرتهم لها.
5. التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
6. قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها.
7. وازن بين الفعل التكيفي لتهدئة الآثار وبين الفعل التصحيحي التوصل إلى حل.
8. يفترض تسمية المشكلة باسم معين متعارف عليه.
9. يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
10. تأكد أنك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيسياً لها.
11. لا تحاول استنتاج شيء ثم تسعى لإثباته.
12. لا تقفز إلى الحل مباشرةً.
13. لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.
14. ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.
15. أسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.
16. كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.
17. لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة بل عدة أسباب متداخلة.
18. فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل.
19. لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها.
20. تحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي.
21. إذا وقت في مشكلة ففكر في مفاتيحها لافي قضبانها.
22. لا بد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله فقد ينسب 85% من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال.
23. حل المشكلات في الغالب منطوق وليس عاطفة ، ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.
24. العمل على تحقيق أهداف دائمة.

وسائل تحسين قدرة الكيان الإداري في إدارة المشكلات:

يمكن للكيان الإداري أن يحسن قدرته في إدارته المشكلات من خلال القيام بالمراحل الخمس الآتية:-

1-مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

- ❖ ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للمشكلات المحتمل حدوثها.
- ❖ فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- ❖ مكافأة مكتشفي المشكلة قبل تفاقمها.
- ❖ إنشاء هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات والمشكلات.
- ❖ نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

2-مرحلة الاستعداد والوقاية:

- ❖ فحص المشكلات.
- ❖ فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- ❖ إرشادات فنية رسمية وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات والمشكلات من حيث تحليل الخطر ، شجرة المخاطر.
- ❖ تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- ❖ التحكم في التحميل لمنع الزيادة.
- ❖ إدارة النظام ومنع الإسراف.

3-مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

- ❖ الحصول على المعلومات اللازمة.
- ❖ تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- ❖ اختبار قدرات الاحتواء.
- ❖ تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- ❖ تقدير ومكافأة محتوى الأضرار.
- ❖ تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

4-مرحلة استعادة النشاط:

- ❖ تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- ❖ تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- ❖ تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد إنهاء المشكلة واستعادة الثقة.
- ❖ تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية للعمل.
- ❖ تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- ❖ تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- ❖ تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- ❖ تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

5-مرحلة التعلم:

- ❖ ضرورة مراجعة الأزمات السابقة والتي قد تم عمل تقرير لها منذ بدايتها وحتى الانتهاء منها.
- ❖ مراجعة أسلوب إدارة الأزمات والمشكلات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- ❖ المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- ❖ التعلم واكتساب الخبرة لمواجهة المشكلات المحتملة في المستقبل.
- ❖ عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- ❖ إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- ❖ استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورت دورية (بشكل سنوي).

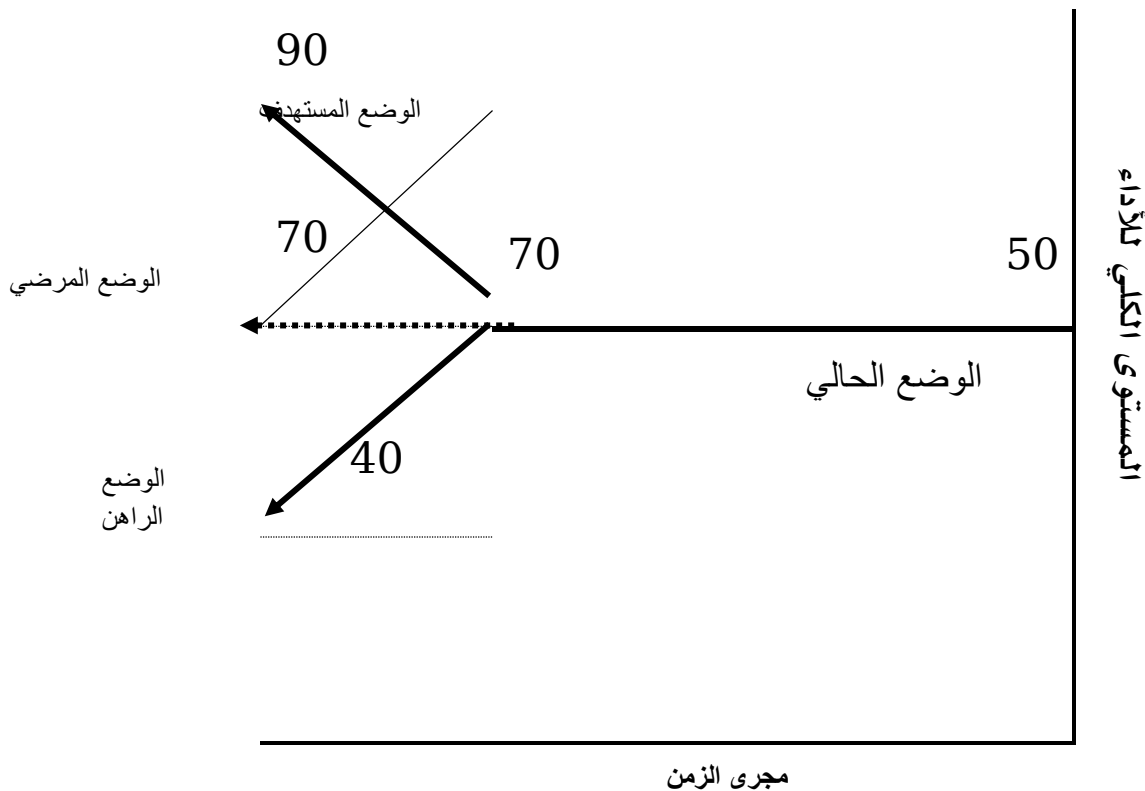
خامساً: أساليب وتقنيات حل المشكلات:

تستخدم طرق تحليل المشكلة في الحالات التالية:

- عندما يكون أداء جهاز أو فرد أو آلة أقل أو أكثر من المستوى المتوقع،
- أي أن الأداء الواقعي قد انحراف عما ينبغي أن يكون عليه.
- عندما يكون سبب هذا الانحراف غير معروف.
- عندما يجب معرفة السبب من أجل إجراء لتصحيحه.

وهذا النوع من المشاكل هو ما يسمى "بمشكلة الأداء" والتي يمكن تمثيلها

بالشكل التالي:



إن إطاراً منظماً لتجميع المعلومات وتنظيمها يساعد في حل المشكلة، وتحليل المشكلة بدلاً من البحث عن حلها أولاً هو منهج عقلاني رشيد يساعد على توفير الوقت والجهد والمال. هذا وقت اهتمت الإدارة اليابانية بهذا المنهج حتى قيل أن الوقت الذي يصرفه المدير الياباني في تحليل المشكلة عادة ما يكون أطول من الوقت الذي ينفقه في حلها. ويساعد إتباع خطوات محددة كالموضحة أدناه على تحليل المشكلة والوصول إلى السبب الحقيقي وراء بروزها.

أولاً : تحديد المشكلة:

وتهدف المرحلة الأولى من تحليل المشكلة إلى تجميع المعلومات وتنظيمها وتحليلها بشكل يمكن من التعرف على المشكلة وأبعادها وتوقيتها وحجمها.

ويمكننا عن طريق توجيه بعض الأسئلة بطريقة فعالة أن نصل إلى المعلومات اللازمة وتوضيح بعض الغموض الذي قد يكتنف المشكلة.

ومن المهم أن نبدأ بإدراك المشكلة قبل البدء في بحث المعلومات التفصيلية ذات العلاقة بموضوع المشكلة.

ومن الواضح أننا لا يمكن أن نستغرق في بحث مشكلة ما لم تحدد لدينا بوضوح معالم المشكلة ونتعرف على أبعادها الحقيقية التي عادة ما تتمثل في انحراف شيء ما عن مساره الطبيعي.

ويساعد تحديد الانحراف على الحيلولة دون إعطاء الأحكام غير المدروسة والقفز إلى النتائج التي قد يكون لها علاقة بطبيعة المشكلة. تعتبر هذه الخطوة أهم الخطوات على الإطلاق، إذ عليها تعتمد جميع الخطوات التالية. يندرج تحت هذه الخطوة خطوتان فرعيتان:

1. الإحساس بالمشكلة.

2. وصف المشكلة.

1- الإحساس بالمشكلة:

ما يقع فيه الكثيرون عند تعاملهم مع مشكلة ما ألا وهو الخلط بين الأعراض والمصادر الحقيقية للمشكلة. وأحياناً نرى جزءاً من المشكلة بينما الجزء الأكبر غامض بالنسبة لنا. ويمكن تشبيه هذا الوضع بالجبل الجليدي الذي تظهر قمته فوق سطح المحيط، فالجزء المغطى بالماء أكبر من بكثير مما هو ظاهر لنا.

نفس الشيء يحدث عند المواجهة المبدئية للمشكلة. بغض النظر عن إحساسنا بحجم المشكلة وأهميتها فإن ما نراه هو فقط أعراض لمشكلة أكبر والمشكلة قد تكون بسيطة مثل عطل في أحد الماكينات أو صعوبة كانخفاض الإنتاجية.

في كلا الحالتين، المشكلة الحقيقية قد تكون كامنة ولا نراها ظاهرة لنا. فالعطل في الماكينات قد يكون عرضاً لمشكلة في خطط الصيانة أو أنظمة التأمين وهكذا.

إن خاصية التعقيد للمشكلة تتطلب من المشرفين أن يتعودوا على الصبر في مواجهتها وأن لا يتسرعوا عند البحث عن حلول.

2- وصف المشكلة:

المشكلة المحدد جيداً تعتبر نصف محلولة". بمعنى علينا أن نصل إلى فهم واضح للمشكلة. ففي هذه المرحلة ستكتشف أنه أصبح لديك الكثير من المعلومات حول المشكلة. دورك الآن أن تستفيد من المعلومات لتحديد المشكلة بشكل دقيق.

يقصد بوصف المشكلة الوصول إلى جملة أو تعبير يحتوي على الملامح الرئيسية للمشكلة أو العقبان الرئيسية.

ثانياً: تحليل المشكلة:

بعد وصف المشكلة عن طريق توضيح أو تحديد الانحراف تأتي الخطوة الأولى من خطوات التحليل والتي تتمثل في إعداد وصف شامل لتوضيح حدود المشكلة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق توجيه أسئلة مثل: (ماذا ، أين ، متى، إلى أي مدى) حيث ستعطينا الإجابة على هذه الأسئلة صورة أكثر وضوحاً عن المشكلة وكلما كانت الأسئلة شاملة وإجاباتها دقيقة كلما كان الوصف أدق وأكثر وضوحاً، وللوصول إلى ذلك يمكن إتباع الخطوات التالية:

1. تحديد المعايير :

- علامات تستخدم لمعرفة وجود مشكلة ما.
- يمكن التعبير عنها كمياً أو نوعياً.

2. لاحظ الإنحرافات عن المعايير:

- علامات تستخدم لمعرفة وجود مشكلة ما.
- مدى تكرار الإنحرافات.
- اتجاه الإنحرافات (سلبية، إيجابية).

* يمكن أن تستخدم لهذا الغرض قائمة صممت خصيصاً لتصنيف المعلومات يمكن أن نطلق عليها استمارة أو قائمة التشخيص كما في الشكل التالي:

التغيرات	المميزات	لم يحدث	حدث	
				ماذا؟
				أين؟
				متى؟
				من؟

وتوجه هذه الأسئلة بنمطين مختلفين الأول إيجابي والآخر سلبي، فنسأل ماذا حدث؟ وماذا كان من الممكن أن يحدث ولكن لم يحدث؟ ويمكن توجيه أكثر من سؤال لضمان زيادة الدقة في التحديد، فبالإضافة إلى السؤال عن ماذا حدث، نسأل أين حدث، ومتى حدث، وإلى أي مدى. فإذا كانت المشكلة هي طول فترة الانتظار التي يقضيها مثلاً قبل أن يبدأ الموظف المعنى بتقديم الخدمة له، فإن الأسئلة التي يمكن توجيهها تأخذ النمطين كما هو موضح في الجدول التالي:

لم يحدث	حدث	تحديد المشكلة
فترة لانتظار قصيرة. فترة الانتظار مناسبة.	طول فترة الانتظار	ماذا
جميع الفروع - فروع أخرى جميع الشبايك - شبايك أخرى.	فرع البنك في وسط المدينة أمام شباك صرف الشيكات.	أين
منذ افتتاح الفرع - فترات أخرى. طيلة وقت الدوام - الصباح بعض الأيام.	منذ 3 أشهر يوميًا من الخامسة إلى السابعة مساء	متى
أكثر ، أقل، تتزايد أو تتناقص.	متوسط نصف ساعة للعميل المشكلة. ثابتة على نفس المعدل.	إلى أي مدى

3. دراسة على الفروق:

إن البحث والاستقصاء في موضوع المشكلة والذي من خلاله يتم التوصل إلى معرفة ما إذا كانت المشكلة تحدث في مكان بعينة ولا تحدث في مكان آخر، أو أنها تحدث في زمان بعينه، ولا تحدث في زمان آخر، لابد أن يدعونا إلى البحث عن الفروق ويحفزنا لتوجيه أسئلة إضافية مثل:

- ما الفرق بين فروع البنك في وسط المدينة والفروع الأخرى.
- ما الفرق بين شبك الشيكات هنا والشبابيك الأخرى.
- ما الفرق بين دوام البنك من الخامسة إلى السابعة والفترات الأخرى في دوام البنك.
- والإجابات على هذه الأسئلة وأمثالها تساعد على استكشاف بعض الأسباب المحتملة للمشكلة.

4. تطوير الأسباب المحتملة:

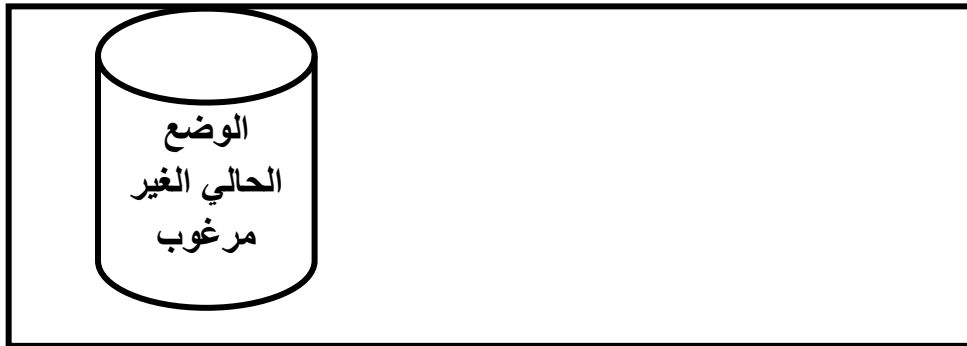
عندما يتم تحديد المشكلة تحديداً كاملاً من خلال تطبيق النمط الموضح في الجدول السابق وعبر توجيه الأسئلة ذات العلاقة بطبيعة المشكلة، بعدئذ يمكن البدء في تطوير الأسباب المحتملة وذلك باقتراح بعض الاحتمالات من واقع الخبرة والمنطق حيث يتم تسجيل هذه الأسباب المقترحة ثم اختبارها على ضوء المعلومات الواردة في نموذج التحليل السابق والتي تبين ما حدث وما لم يحدث.

وأثناء عرض الأسباب المستخلصة من هذه المعلومات، فإنها قد تنجح في تفسير الانحراف وقد لا تنجح، فإن لم نتمكن من الوصول إلى الأسباب الحقيقية، ولم تنجح الأسباب المستخلصة في تفسير الانحراف، فلا بد من المزيد من التحليل والذي يتبع فيه بعض الأساليب الأخرى لتحديد ووصف المشكلات بدقة. ومن هذه الأساليب الأسلوب الذي يطلق عليه مدرج التشخيص أو ما يعرف بعظمة السمكة.

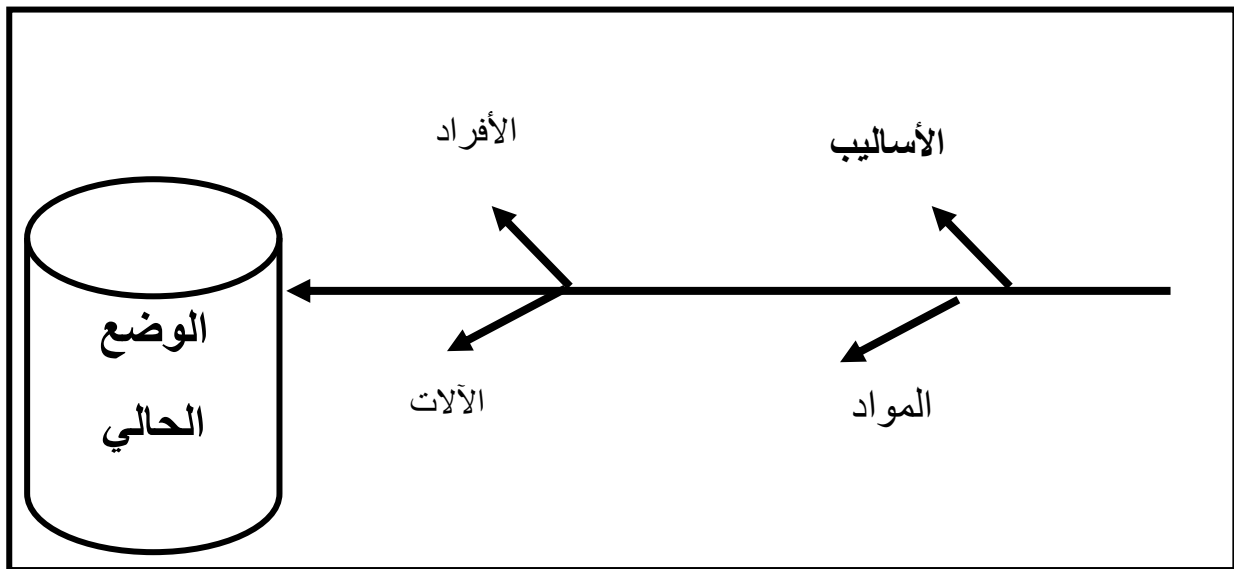
❖ مدرج التشخيص (عظمة السمكة):

الحوادث. الأسلوب يستخدم لتحديد الأسباب المسؤولة عن المشكلة أو الوضع المرغوب تغييره. ويتطلب:

(أ) كتابة الوضع المرغوب تغييره:

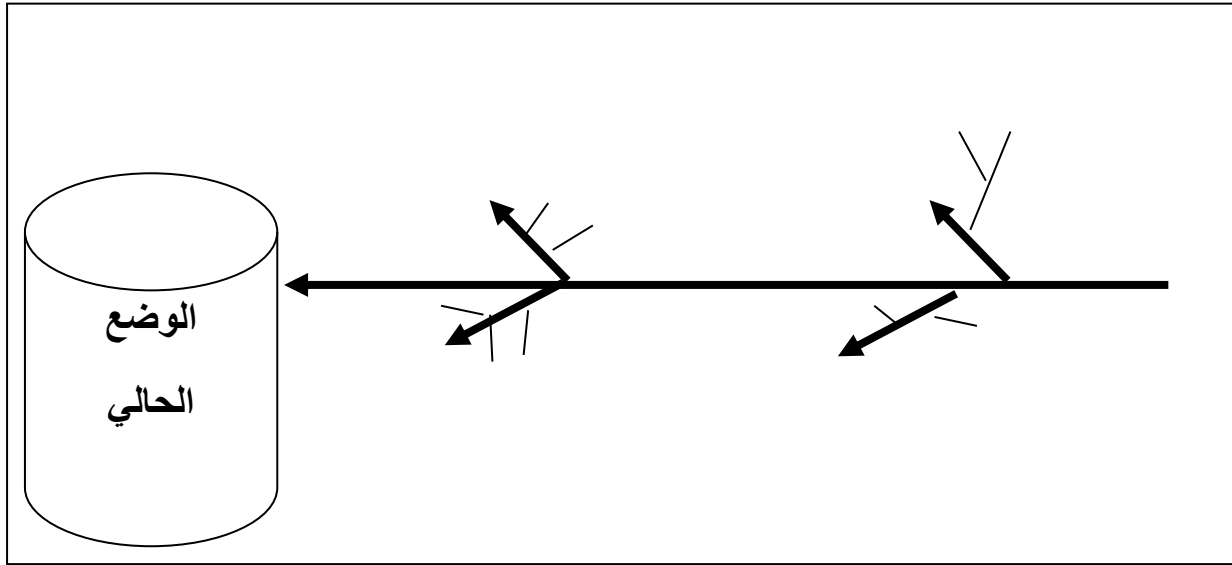


(ب) تحديد الفئات الرئيسية للأسباب التي من المحتمل أن تكون أدت إلى الوضع الغير مرغوب فيه:



ويجب هنا أن نقصر البحث على التغيرات والأحداث ذات العلاقة بالانحراف أو بالمشكلة، أو التي من الممكن أن تؤثر - حسب الخبرة - على موضوع المشكلة، وخصوصاً تلك التغيرات التي تساعد على تفسير ما حدث دون أن يكون من الممكن تفسير ما لم يحدث أيضاً من خلال نفس هذه المتغيرات.

(ج) إضافة الأسباب إلى المجموعة التي تنتسب لها.



(د) حدد الأسباب الأكثر احتمالاً:

نقوم في هذه المرحلة بوضع دوائر الأسباب التي نرى أنها أكثر الأسباب احتمالاً، مع عدم استبعاد الأسباب الأخرى.

(هـ) تحديد أرجح الأسباب:

أصبح لدينا الآن قائمة تحتوي على عدد من الأسباب المحتملة، وبقي علينا أن نكتشف أيّاً من هذه الأسباب يمكن أن يكون هو السبب الحقيقي للمشكلة. وهنا بالإمكان إجراء العديد من الاختبارات أو التجارب على كل واحدة من الأسباب المحتملة، ولكن بعض التفكير المنطقي التحليلي يمكن أن يدلنا على السبب الحقيقي.

ويجب ملاحظة أن السبب الحقيقي قد لا يكون عاملاً واحداً منفرداً، فقد تؤدي جملة من الأسباب إلى حدوث مشكلة واحدة كما أن سبباً معيناً منفرداً قد يؤدي إلى أكثر من مشكلة.

(و) راجع السبب الحقيقي:

من الواضح أننا حتى الآن توصلنا إلى مرحلة تطوير ومعاينة أو اختبار الأسباب بناءً على المعلومات حول المشكلة، وقد أشارت التقديرات إلى أكثر الأسباب احتمالاً، ونحتاج الآن إلى التأكد من أن أكثر الأسباب احتمالاً هو السبب الحقيقي. لهذا يجب مراجعة أية معلومات يمكن أن تثار تساؤلات حولها والتأكد من مساندة هذه المراجعة للسبب الحقيقي.

ويمكن استخدام مجموعة من الأساليب والمناهج العلمية والعملية لإجراء تلك المعاينة والتأكد من أن السبب المستخلص هو فعلاً السبب الحقيقي لحدوث المشكلة.

الخلاصة

التوصل إلى سبب انحراف غير متوقع ربما تعرقله أسباب طبيعية ، ولكن الميول الشخصية لدى المحلل قد تكون ذات آثار أكثر ضررا على عملية التحليل كالتسرع في القفز إلى السبب ، والتعريف غير المكتمل للمشكلة وما شابه ذلك فهي أخطاء يقع فيها الكثيرون لذا لابد من عملية منظمة للتغلب على مثل هذه المشاكل وبناء عليه فإن الأفكار الأساسية التي تساعد على التوصل إلى السبب الحقيقي للانحراف هي باختصار:

- وصف الانحراف بصورة مكتملة ودقيقة إلى أبعد حد ممكن .
- تطوير جملة أسباب محتملة واستنباط السبب الحقيقي .
- التحقق من صحة السبب أو الأسباب : يتم ذلك عن طريق إحدى الطرق التالية :

- 1- الملاحظة .
- 2- التجربة
- 3- المسح الشامل .

البحث عن الحلول

يتطلب حل المشكلات توفير أكبر عدد من الحلول الممكنة للاختيار بينها وإليك بعض الأساليب .

1- الإبداع :

تتبع الحاجة إلى الإبداع من حقيقة أمر حتمي وهذا يعني :

- أننا لا يمكن أن نحل مشكلة اليوم باستخدام حلول الأمس .
- ليس هناك بين الإبداع ومستوى الذكاء كما تقيسه مقياس الذكاء المعروفة

هذه بعض الأساليب المتوفرة لتطوير قدراتك الإبداعية :

- فريق الإبداع : كون فريقاً من الموظفين يتدربون على حل المشكلات بطريقة إبداعية .
 - فترات الإبداع : حدد وقتاً معيناً مرة في الشهر على سبيل المثال يجتمع فيه الموظفين ويشجعون على الإبداع .
 - غرفة الإبداع : قم بإنشاء غرفة تتوفر فيها بعض المستلزمات المكتبية يمارس فيها الموظفون مهاراتهم الإبداعية من آن لآخر .
 - الاتصال الإبداعي : ساعد على طبع نشرة داخلية تستعرض آخر الأفكار الإبداعية كما تسمح للموظفين بنشر أي مشكلات تواجههم وتحتاج إلى حلول إبداعية .
 - المناخ الإبداعي : هيئ الأجواء للإبداع وكن قدوة في هذا المجال ، فالموظفون يهتمون بما تفعله أكثر من اهتمامهم بما تقوله .
 - شجع التنوع : أدع أفراد من خارج إدارتك للمشاركة في حلقات الإبداع ، فمثل هؤلاء يضيفون بعداً جديداً للإبداع .
- 2- التهيج الذهني Brainstorming
- تقوم فكرة التهيج الذهني أو تهيج الأفكار كما يسمى أحيانا على مبدأ تجاوز أسلوب التفكير النمطي ذو الهيكلية المحدودة كما تقوم هذه العملية على أساس الفصل بين مرحلتي التفكير وإصدار الأحكام وتتضمن :
- استدعاء بعض الحلول في جو يتسم بالإيجابية وعدم النقد .
 - إصدار الأحكام على هذه الحلول في جو سلمي وتحليلي موضوعي .

بناء فريق التهييج الذهني

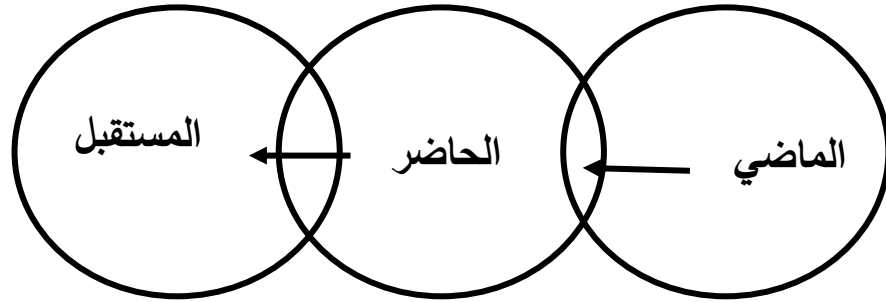
- 1- كون فريقاً من 4-12 شخصاً ، ويفضل أن يتمتعوا بثقة بعضهم البعض ، كما يفضل أن يكونوا من خلفيات متباينة .
- 2- اختر وقتاً معيناً يكون فيه الجميع في وضع نفسي مستقر وغير مرتبطين بمواعيد لاحقة أو قرب نهاية الدوام .
- 3- أخلق جواً مريحاً وغير رسمي ، وتذكر أن تهيئة بيئة مادية مناسبة أمر مهم جداً
- 4- أخبر الجميع بوضوح عن الهدف وحدد المشكلة تحديداً دقيقاً
- 5- يطلب من كل شخص أن يذكر شفها كل حل للمشكلة يخطر على باله بغض النظر عن كونه يبدو مهماً أو سخيلاً يفضل أن تكون قد أعددت بعض الأفكار لتفتح الباب أمام الآخرين .
- 6- يحدد أحد الأشخاص ليكتب كل فكرة على اللوحة أو السبورة
- 7- لا تصدر أحكاماً أو تنقد الآراء كما يجب أن يمنع كلياً التعليق على الآراء أثناء هذه المرحلة
- 8- لا بأس من وجود فترات صمت قصيرة من آن لآخر وعندما تشعر أن معيار المجموعة نضب تبدأ في التصنيف .
- 9- أبدأ باستخدام المنطق لتقييم الحلول بعد أن تتفقوا على معيار معين كالربح أو نظامية الحلول من عدمها .
- 10- تناول جميع لحلول مقابل المعايير التي وضعتوها ثم سجل الحلول التي اتفق عليها الجميع أو الغالبية .

نماذج تحليل المشكلة

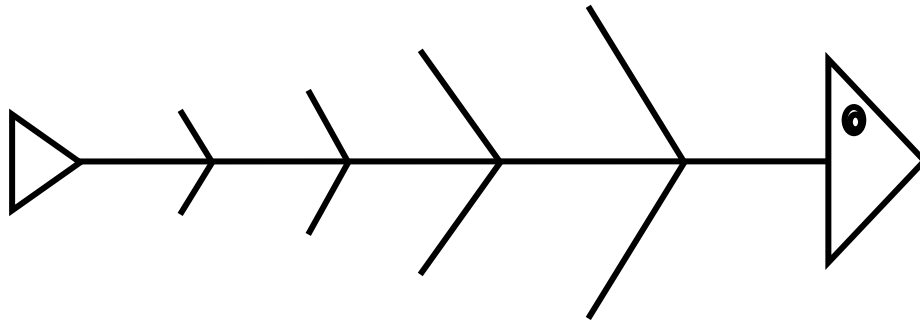
هناك نماذج Models عديدة يمكن أن تساعدنا في تحليل المشكلات

نذكر منها:

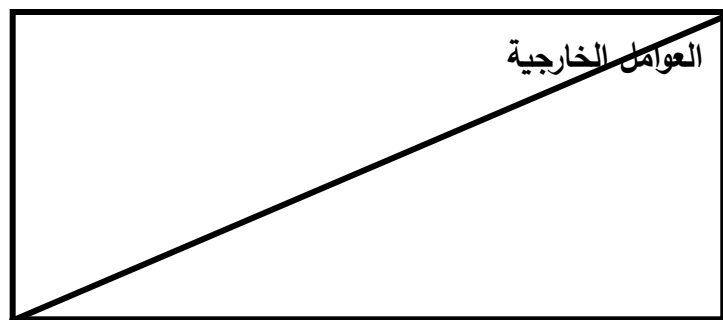
1- نموذج الزمن



2- نموذج عظمة السمكة:

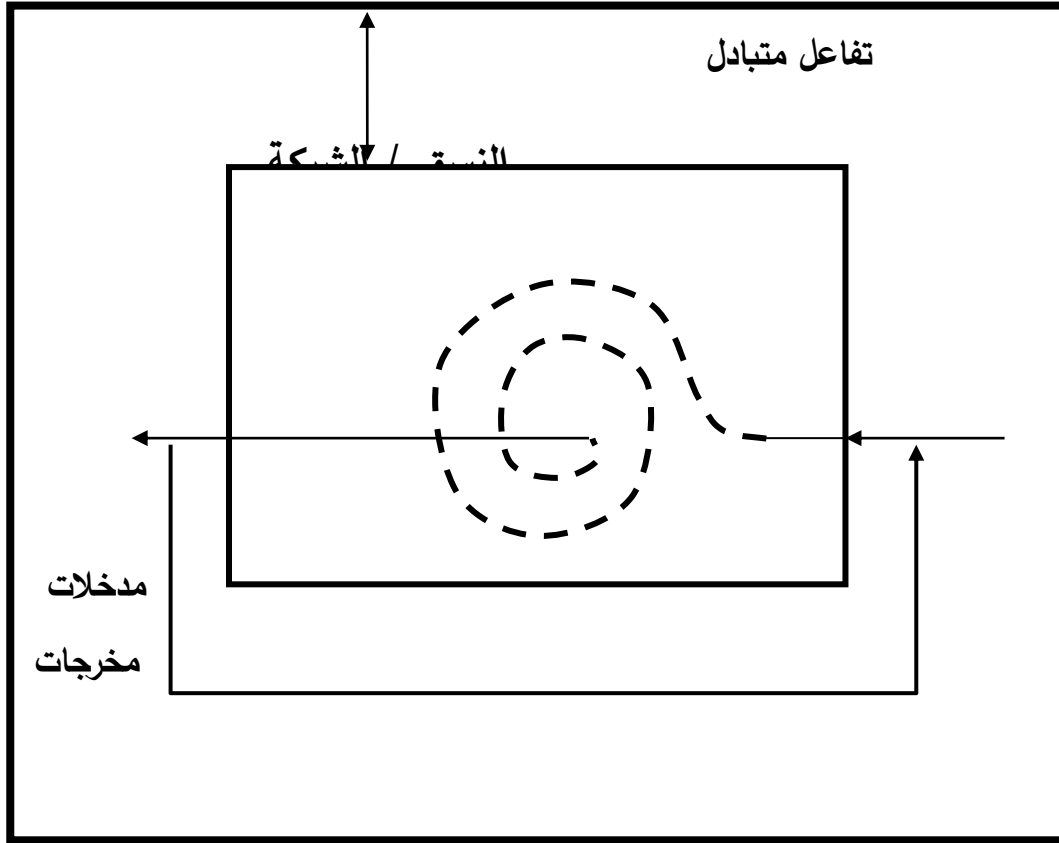


3- نموذج تحليل العوامل:



4- نموذج المدخلات والمخرجات:

المجتمع



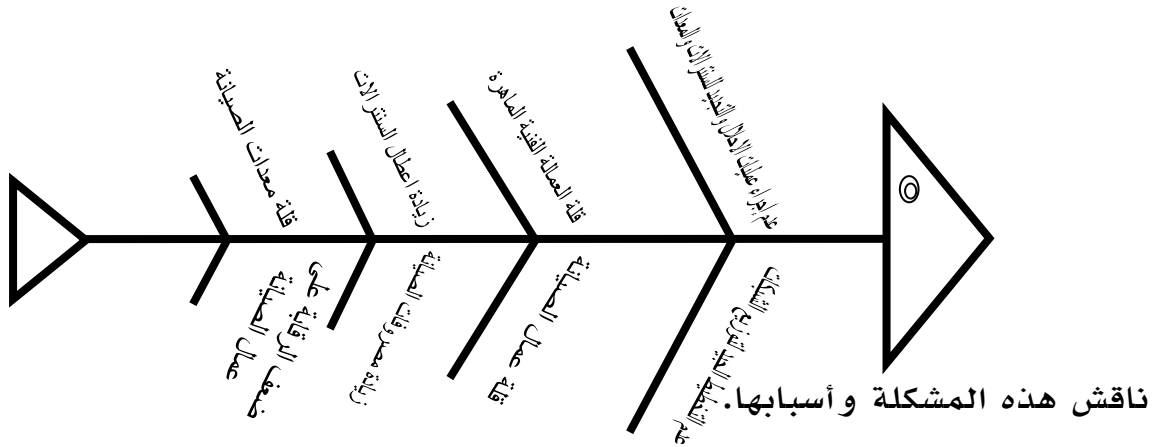
والآتي شرح تفصيلي لنموذج عظمة السمكة Fishbone في تحليل المشكلات:

في هذا النموذج يتم تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي يظهر في النهاية كالهيكل العظمي للسمكة، حيث تُسجل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة)، ثم نرسم خطاً مستقيماً يمتد إلى الجانب الأيسر (ذيل السمكة).

تبدأ الخطوة الثانية برسم خطوط بزواوية مقدارها 45 درجة، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة، مع مراعاة تسجيل الأسباب الرئيسية بالقرب من رأس السمكة، والأسباب الفرعية (الأقل أهمية) بالقرب من ذيل السمكة.

يمكن أن تستغرق هذه العملية أكثر من جلسة واحدة، حيث يمكن أن تظهر بمرور الوقت العديد من الأفكار الجديدة. وبعد اكتمال المخطط، يبدأ الفرد أو المجموعة في تحليل تلك الأسباب لتحديد ما إذا كانت أسباباً فعلية أم مجرد أعراض للمشكلة.

حالة عملية
مشكلة سوء الخدمة في الاتصالات



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الزمن: 30 دقيقة

نشاط (5/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	ورشة عمل	الاستراتيجية
أن يطبق المتدربون أساليب وتقنيات حل المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط. • الإشراف على المجموعات. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب : بالتعاون مع مجموعتك: قم بتنفيذ ورشة العمل التالية:-
حدد ما هي المعوقات التي تحد من تحليل المشكلات وصنع القرارات في المنظمات ، وما هي مقترحاتك للتغلب علي تلك المعوقات ؟

المقترحات للتغلب عليها	تصنيف المعوقات
	أ- معوقات فنية -1 -2 -3
	ب- معوقات بيئية -1 -2 -3
	ج- معوقات سلوكية -1 -2 -3
	د- معوقات إدارية -1 -2 -3
	هـ- معوقات تنظيمية -1 -2

المقترحات للتغلب عليها	تصنيف المعوقات
	-3
	و- معوقات ذهنية -1 -2
	ز- معوقات اقتصادية -1 -2 -3
	ح- معوقات أخرى -1 -2 -3 -4 -5 -6 -7

تمرين الأسلوب الفردي مقابل الأسلوب الجماعي

الأسلوب الفردي مقابل الأسلوب الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات
ترجمة د. هيجان

فيما يلي إحدى المشكلات التي تواجه العديد من المديرين في المنظمات الرجاء
قراءة هذه المشكلة على اعتبار أنها إحدى المشاكل التي واجهتك في الآونة
الأخيرة ثم أجب عن الأسئلة التي تليها .

المشكلة :

«تقدم إليك اثنان من موظفيك هما عادل وأحمد ، بطلب النقل من الجهاز (الإدارة / المنظمة) التي تديرها إلى جهاز آخر بعد أن حصلنا على موافقة
الجهتين اللتين يرغبان النقل إليهما. لديك أسبوع واحد فقط لتقرر من سينقل
منهما ولاسيما أنك لا تحتاج إلا واحد فقط للبقاء لديك . من المعلومات التي
لديك عن هذين الموظفين أنهما يؤديان عملهما بجد وأن سلوكهما منضبط
وبالطبع عندما تتخذ قرارك بالموافقة على نقل أحدهما ، فإن الآخر ليس لديه
خيار في رفض القرار لكنه ربما يأتي إليك ويطلب الاستفسار عن الأسباب التي
حالت دون موافقتك عن نقله لاسيما أن الوظيفة الجديدة أكثر إغراء من حيث
الدخل من وظيفته الحالية . وإذا لم يقتنع بالأسباب التي ستسوقها له ، فقد
يشتكيك إلى رئيسك المباشر وبالنسبة لإمكانات عادل وأحمد فهي متوسطة ،
لكنهما بصفتهما موظفين في إدارة واحدة فإن عملهما سوياً جعل أداهما متميزاً
تحت كل الظروف».

على ضوء هذه المشكلة فضلاً أقرأ كل سؤال من الأسئلة التالية بعناية ثم ضع إشارة (✓) على السطر الموجود فوق الإجابة التي تختارها من بين الإجابات الموجودة تحت كل سؤال . لا تحاول أن تقضي وقتاً طويلاً في التفكير في الإجابة عن كل سؤال ذلك أن الإجابة الأولى التي سوف تتوصل إليها ربما تكون أكثر دقة في التعبير عن رأيك (1).

Arthur B.Vangundy (1484) Managing Group Creativity ; AMOudular Approache To Problem Solving Ny:American (1)
management Asso Ciations (26-29) >

والآن ابدأ بقراءة الأسئلة ثم أجب عنها :

الأسئلة :

1- كم مقدار الوقت المتاح لك لحل هذه المشكلة ؟

5	4	3	2	1
أكثر من المطلوب بكثير	أكثر من المطلوب	يكفي لحل المشكلة	بعض الوقت	قليل جداً

2- هل هناك احتمال بأنك سوف تحصل على وقت أكثر لحل هذه المشكلة ؟

1	2	3	4	5
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي 50%	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

3- كم درجة الاحتمال في أن المرؤوسين الذين لديك سوف يقبلون الحل فيما لو أنك حاولت أن تحل المشكلة بنفسك ؟

5	4	3	2	1
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي 50%	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

4- إلى أية درجة تعتقد أنه من المهم أن يتقبل مرؤ وسوك الحل الذي توصلت إليه لهذه المشكلة ؟

5	4	3	2	1
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

5- إلى أي درجة من الممكن أن يقاوم المرؤوسون لديك تنفيذ الحل لهذه المشكلة إذا لم يكونوا شاركوا في اختيار الحل ؟

1	2	3	4	5
نن يقاوموا إطلاقاً	مقاومة بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	بعض المقاومة	مقاومة كاملة

6- إلى أي درجة تفوق مزايا حل المشكلة بطريقة فردية الحاجة إلى الحصول على موافقة أو قبول مرؤوسيك للحل الذي اتخذته ؟

5	4	3	2	1
لا توجد أية مزايا على الإطلاق	تفوقها بشكل بسيط	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

7- هل هناك احتمال أن أصالة وتفرد الحل سوف تتناقضان فيما لو أنك حاولت أن تحل المشكلة بنفسك ؟ .

5	4	3	2	1
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي 50%	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

8- إلى أية درجة تفوق مزايا توصلك إلى حل المشكلة بمفردك ، الحاجة إلى التوصل إلى حلول تتسم بالتفرد والأصالة ؟

5	4	3	2	1
لا توجد أية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

9- إلى أي درجة تعتقد أنه من المهم بالنسبة لمرءوسيك أن يكون بينهم نوع من الاتصال والتفاعل بعضهم مع البعض أثناء حلهم لهذه المشكلة ؟

5	4	3	2	1
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

10- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك حاجة المرؤوسين لديك للاتصال والتفاعل بعضهم مع البعض ؟

5	4	3	2	1
لا توجد آية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

11- ما قدر المعلومات التي لديك والمتعلقة بهذه المشكلة ؟

1	2	3	4	5
قدر كبير من المعلومات	قدر لا بأس من المعلومات	قدر متوسط من المعلومات	بعض المعلومات	قليلة جداً

12- ما درجة أهمية المعلومات التي تمتلكها بالنسبة لهذه المشكلة (وذلك من حيث إمكانية استفادتك منها لحل هذه المشكلة بمفردك) ؟

1	2	3	4	5
مفيدة جداً	مفيدة	مفيدة بشكل متوسط	مفيدة إلى حد قليل	ليست مهمة جداً

13- إلى أي درجة تعتقد انه من المهم أن يصبح المرؤوسون لديك مجموعة متماسكة ؟

5	4	3	2	1
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

14- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك حاجة المرؤوسون لديك مهاراتهم الإبداعية لحل المشكلات ؟

5	4	3	2	1
لا توجد مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

15- إلى أية درجة تعتقد أنه من المهم أن ينمي المرؤوسون لديك مهاراتهم الإبداعية لحل المشكلات.

5	4	3	2	1
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

16- هل هناك احتمال بأن الصراع الشخصي سوف ينشأ بينك وبين مرؤوسيك فيما لو أنكم حاولتم حل هذه المشكلة بشكل جماعي ؟

1	2	3	4	5
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي %50	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

17- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك المخاطرة التي قد تنجم بسبب نشوء الصراع الشخصي بين مرءوسيك ؟

5	4	3	2	1
لا توجد آية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

حساب الدرجات :

حول كل من إجاباتك على الأسئلة (1، 2، 4، 6، 7، 8، 9، 10، 13، 15، 17) إلى درجات تتراوح أوزانها من (1-5) ذلك من اليمين إلى اليسار فعل سبيل المثال لو أن وضعت إشارة (أ) على إجابة «أكثر من المطلوب» بالنسبة للسؤال الأول فإن هذا يعني أنك سوف تعطيتها «4» درجات.

أما فيما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة (3، 5، 11، 12، 16) فإنك سوف تعطيتها درجات معاكسة لدرجات المجموعة الأولى بحيث تكون من اليسار إلى اليمين فعلي سبيل المثال إنك لو وضعت إشارة (أ) على إجابة «من المحتمل إلى حد ما» بالنسبة للسؤال رقم ثلاثة، فإن هذا يعني أنك سوف تعطيتها درجتين. بعد الانتهاء من وضع الدرجات لكل الأسئلة (وعددها 17 سؤالاً) أجمع الدرجات بعضها مع البعض وذلك من اجل تحدد درجتك الكلية.

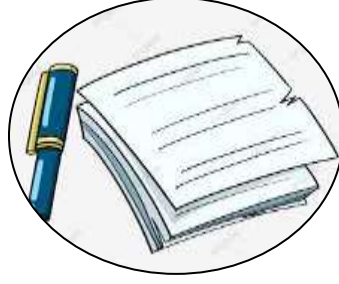
الدرجة الكلية = () درجة .

تفسير الدرجات :

- ❖ إذا كانت درجاتك ما بين (70 - 85) درجة فإن هذا يعني أنه قد ينبغي عليك إشراك مرؤوسيك في حل المشكلة.
- ❖ إذا كانت درجاتك ما بين (40 - 69) فإن هذا يعني أنه قد يتوجب عليك التفكير جدياً في توظيف الجماعة في حل المشكلات.

أن درجاتك المتعلقة بعامل الوقت وتأثيره على سلوكك في حل المشكلات (السؤال 1، 2) ربما يساعدك على اتخاذ هذا القرار . فعلي سبيل المثال ، إذا كان لا يتوفر لديك إلا قدر محدود من الوقت وأنه من غير المحتمل أن تتمكن من الحصول على وقت إضافي ، فإنك ربما تفضل محاولة حل المشكلة بنفسك ، ذلك أن الوقت في مثل هذا الموقف يعتبر من أكثر العوامل التي تحدد سلوكك في اتخاذ القرار.

أما إذا كانت درجاتك ما بين (18 – 39) فإنه ربما يكون من الأفضل بالنسبة لك أن تقوم بحل المشكلة بنفسك بغض النظر عن درجاتك في السؤال الأول والثاني المتعلقين بعامل الوقت.



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

اليوم الأول- الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية الثانية

الزمن: 150 دقيقة



المعلومات وأهميتها وطرق الحصول عليها وتحليلها



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بمفهوم المعلومات وأهميتها وطرق الحصول عليها وتحليلها بكفاءة وفاعلية.



الأهداف التفصيلية:
بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على أن:

- يعرف مفهوم المعلومات.
- يناقش أهمية المعلومات.
- يشرح عملية تدقيق المعلومات.
- يتعرف على خصائص المعلومات .
- يبسط طرق الحصول على المعلومات.
- يتعرف على مصادر المعلومات.
- يتعرف على معوقات المعلومات.
- يعرف مفهوم تحليل المعلومات.
- يطبق أدوات تحليل المعلومات.

اليوم الأول
الخطة التدريبية للجلسة الثانية

الزمن	الإجراءات	الجلسة	الوحدة
10 د	نشاط (1/2/1)	الثانية	الثانية
12 د	أولاً: مفهوم المعلومات		
10 د	نشاط (2/2/1)		
12 د	ثانياً: أهمية المعلومات		
12 د	ثالثاً: تدقيق المعلومات		
12 د	رابعاً: خصائص المعلومات		
13 د	خامساً: مصادر وطرق الحصول على المعلومات		
13 د	سادساً: معوقات المعلومات		
13 د	سابعاً: تحليل المعلومات		
13 د	ثامناً: أدوات تحليل المعلومات		
30 د	نشاط (3/2/1)		
150 د	الزمن الكلي		

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم المعلومات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط. • الإشراف على المجموعات. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيمي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم المعلومات ؟

.....

.....

.....

.....

.....

أولاً: مفهوم المعلومات:

هي البيانات التي عولجت لتصبح ذات معنى ومغزى مُعَيَّن لاستعمال مُحدد، لأغراض اتخاذ القرارات، وبذلك يمكن تداولها، وتسجيلها، ونشرها، وتوزيعها، في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل، لأنها تكون حقائق ينتهي إليها البحث العلمي بعد عدة مراحل من التنقيب، والاستقصاء، والاستقراء، والتجارب التي بُنيت على المنهج العلمي.

<https://www.almrsal.com/post/994124>

وقد تم تعريف المعلومات أيضا في المعجم الموسوعي على أنها مجموعة من البيانات التي تتم معالجتها ، وذلك بغرض هدف ما أو استعمالها بطريقة معينة ولهدف معين ويتم تداولها بغرض نشر المعرفة ، وتساعد المعلومات في صناعة القرار والوصول إلى اليقين.

أما في تعريف قاموس البنهاوي فهي عبارة عن الحقائق والرسائل والتي يتم استخدامها للوصول إلى حقيقة ما أو مفهوم ما ، أي أنها عملية تتم من خلالها توصيل الحقائق من أجل زيادة الوعي والمعرفة.

ومن الصعب تعريف المعلومات بدقة على الرغم من ملاحظة خصائصه وتأثيراته في جميع مناحي الحياة ، ويتم إعطاء المستخدم المعلومات تسميات مختلفة.

فالمعلومات عبارة عن تجميع للبيانات المعلوماتية اسفله في شكل مفهوم وقادر على الاتصال ، قد يأتي هذا من المحتوى بأي تنسيق سواء كان مكتوباً أو مطبوعاً على الورق أو مخزن في قواعد بيانات إلكترونية ، أما البيانات فهي معلومات محتملة ولكن عندما يتم استخدام البيانات فعليا فإنها تسمى معلومات.

فالمعلومات هي عبارة عن حقائق وأفكار تنتج عن تجميع البيانات والتي يتم جمعها واكتسابها من البحث والتعلم والاتصال والملاحظة ، وهناك فرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

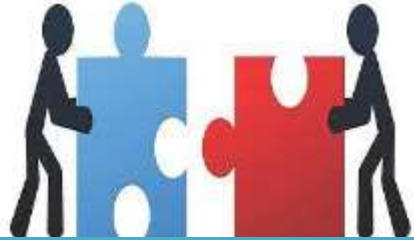
حيث أن البيانات هي عبارة عن مادة خام يتم تفسيرها وتحليلها مثل الرموز والأرقام والعبارات والجمل ، المعلومات فهي التفسيرات والتحليل للبيانات والتي يتم استخراجها في هيئة تقرير.

فالمعلومات هي عبارته عن خلاصة البيانات وصياغتها مثل الأخبار، والمعرفة هي البند الثالث بعد البيانات والمعلومات فهي المفاهيم والحقائق والتي تنتج عن التقارير أي أنها خلاصة تنظيم البيانات والمعلومات والتي تأتي في إطار مفيد ومنظم وتدور حول موضوع محدد .



الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/1)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون أهمية المعلومات.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط . • الإشراف على تنفيذ النشاط. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-أهمية المعلومات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً: أهمية المعلومات:

تتمثل أهمية المعلومات فيما يلي:

1. تساعد المعلومات في صنع القرار وصنع السياسات اللازمة لصانعي السياسات وصانعي القرار والمديرين .
2. سيكون للمعلومات تأثير معزز للأشخاص عند تلقيها ، حيث يمكن إدراك قدر كبير من التغيير في العقول والمواقف للأشخاص عند الحصول على المعلومات ، في تزيد من قدرة المعرفة الشخصية للمتلقي.
3. المعلومات تولد معلومات جديدة، هي فالمعلومات الموجودة تساعد في توليد معلومات جديدة ، وهو ما يؤدي إلى معرفة جديدة ونظريات جديدة.
4. يكتسب مستخدمو المهن المختلفة مثل الأطباء والمهندسين والعلماء وغيرهم ، المعلومات ويطبّقونها من أجل القيام بعملهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة ، أي أنهم يقوموا بتطبيق المعلومات لأغراض عملية.
5. تدعم المعلومات البحث من أجل الحصول على نتائج فعالة ومثمرة.
6. تساعد المعلومات في إدارة أفضل للقوى العاملة والمواد والإنتاج والتمويل والتسويق.
7. يساعد نوع المعلومات الحديث للموضوع في تحديد الثغرات أو أوجه القصور في مجال الموضوع وتحديد مشاكل البحث التي يجب استكشافها أو القيام بها.
8. تساعد المعلومات في تجنب تكرار البحث.
9. تحفز المعلومات عملية التفكير لدى المستخدمين ، وخاصة العلماء.
10. تساعد المعلومات العلماء والمهندسين والعلماء في التعرف على التطورات الحالية في موضوعاتهم وإبقائها على اطلاع دائم.

ثالثاً: تدقيق المعلومات:

1- مفهوم تدقيق المعلومات:

تدقيق المعلومات: هو عملية التحقق من المعلومات وتقصي الوقائع للتأكد من صحتها، حيث يستخدم مدققو المعلومات منهجيات وأدوات محددة لتحليل الأخبار أو الادعاءات، وتقييمها على أنها صحيحة أو خاطئة، من خلال توفير السياق والمعلومات والمصادر الأساسية.

يعني تدقيق المعلومات التقييم المنهجي لاستخدام المعلومات والموارد والتدفقات مع التحقق من خلال الإشارة إلى كل من الأشخاص والمستندات الموجودة من أجل تحديد مدى مساهمتهم في المنظمة، وتعد عملية تدقيق المعلومات وسيلة لتحديد احتياجات المعلومات للمؤسسة ومطابقتها مع الخدمات والموارد الموجودة، والتي استخدمت على نطاق واسع وبشكل رئيسي من قبل الاستشاريين كخطوة أولى في تطوير استراتيجية إدارة المعرفة لدى المنظمات.

وتُعرف جمعية المعلومات الإدارية البريطانية Aslib تدقيق المعلومات بأنه عملية تحديد الاحتياجات المعلوماتية للمنظمة والمستوى الاستراتيجي لأهمية تلك الاحتياجات، وكذلك الموارد والخدمات المقدمة حالياً لتلبية تلك الاحتياجات، ومتابعة خريطة المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحليل الثغرات والازدواجية وعدم الكفاءة ومجالات الإفراط في تقديم ذلك والتي تمكن من تحديد التغييرات حال الضرورة.

ويعمل تدقيق المعلومات على حساب الموارد وكيفية استخدامها ومن قبل من ولأي غرض، وتحديد الثغرات والازدواج والاختناقات وأوجه القصور الأخرى في تدفق المعلومات، وكما لا يوجد تعريف ثابت عالمياً لمراجعة المعلومات ليس هناك نموذجاً موحداً لعملية مراجعة المعلومات بسبب تفاوت الهياكل وطبيعة العملية والظروف بشكل كبير حسب الهدف والمهمة.

ويشيع استخدام وربط مصطلح "التدقيق" عادةً في المهام المالية والمحاسبية وكذلك تقنية المعلومات، حيث يشمل التدقيق مجموعة متنوعة من وظائف تقنية المعلومات والاتصالات والبنية التحتية، والتي تضم مراجعة أنظمة الخوادم وشبكات العملاء، وأنظمة التشغيل والبنية التحتية للأمن السيبراني، والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال والأجهزة والبروتوكولات والإجراءات.

ويضم نموذج تدقيق المعلومات 7 مراحل أساسية وهي التخطيط، وجمع البيانات، وتحليل البيانات، وتقييم البيانات، وإبلاغ التوصيات، وتنفيذ التوصيات، ومراجعة حسابات المعلومات كتواصل.

2-أهمية تدقيق المعلومات وعوائد الإيجابية على المنظمات:

تعد المعلومات أحد الأصول الاستراتيجية للمنظمات والتي لا تقل أهميتها عن رأس المال أو البنى التحتية أو المقار والكوادر البشرية، حيث تساعد المعلومات في تحقيق الأهداف التنظيمية وفحص المشكلات، ولذا من المهم العمل على تدقيقها وفحصها مثلما يتم فحص أي من مدخلات العمليات التشغيلية داخل المنظمة، وعادة ما يكشف ذلك الفحص بعض أوجه القصور أو التراجع في تحقيق المستهدفات ومدى ملائمتها للخطط، كما يساعد في تقييم تقدم المنظمة ومدى فعاليتها وكفاءتها.

ويحقق تدقيق ومراجعة المعلومات مجموعة من العوائد للمنظمات أبرزها:

ضمان الامتثال والذي يكفل أهمية مراجعة وجود سياسات وإجراءات لحماية المصلحة العامة، بما يضمن امتثال ممارسات المنظمة لأفضل الممارسات وفعاليتها، علاوة على تحديد الاتجاهات وما إذا كانت قد حدثت أي تغييرات أو مشاكل في الإدارة أو غيرها من عمليات الشركة .

وتساعد عملية المراجعة في إجراء تحسينات على الأعمال أو الأنظمة، كما تعد تلك العملية طريقة لاختبار النظام وتحديد الفرص التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الشركات، وتساعد عملية التدقيق في تنفيذ التغييرات في النظام واكتشاف فرص التحسين.

توفير المصدقية حيث يعد التدقيق عملية يتأكد فيها طرف مستقل من عدم وجود خسائر مالية أو مشكلات مع الشركة لم تكشف عنها الشركة، ويمكن القيام بذلك من خلال استخدام مراجعي حسابات أو مقيمي أوضاع من أطراف ثالثة، ولذا من المهم أن تتمتع منظمتك بالمصدقية في عملها، كما توفر المراجعة المصدقية لأنها تسمح بإدارة أعمال المنظمة دون خوف من أن يتم اكتشاف أي نوع من أنواع الاحتيال.

منع الغش والذي يعد التدقيق أفضل طريقة للحد منه خاصة في عمليات المراجعة المالية لمراقبة الصحة المالية للمنظمة، حيث تكشف جهود التدقيق والمراجعة عمليات الاختلاس وغيرها من الأنشطة الاحتيالية داخل الشركات والمقاولين والوكالات التي تتلقى التمويل الحكومي، كما يمكن أيضاً إجراء عمليات مراجعة الحسابات على الأفراد، وعادة ما يكون من المهمات السنوية، بجانب العمل على كشف الغش في بعض المجالات التالية ومنها المحاسبة، وإدارة الموظفين، ومراقبة المخزون، واللوجستيات، والمشتريات، وإدارة المخاطر، وسجلات المبيعات، وغيرها.

مفيد للتخطيط والميزانية حيث يشكل تخطيط مراجعة الحسابات والميزانية جزءاً من عملية مراجعة الحسابات، والتي تؤدي دوراً هاماً في إيجاد مخاطر أو فرص في إطار الأنشطة المقررة، وعلى سبيل المثال، يمكن لمراجعي الحسابات أن يخططوا لإجراء مراجعة داخلية لحسابات مرة كل ثلاث سنوات خلال الدورة الكاملة لأن ذلك يوفر وقتاً كافياً لتنفيذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تنشأ أي مشاكل كبيرة.

ويساعد تدقيق تقنية المعلومات في اختبار الضغط على الأنظمة والشبكات والعمليات الخاصة بالمنظمة، ومتابعة وفحص مدى عملها بسلاسة وفعالية، وذلك عبر تحديد مواضع عدم الدقة وعدم الكفاءة في أنظمة تقنية المعلومات لدى المنظمة وتسهيل التعامل معها مما يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء والامتثال والإدارة المالية، فضلاً عن القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف المحتملة.

رابعاً: خصائص المعلومات:

أ-الخصائص العامة:

❖ المعلومات غير متجانسة:

من أهم خصائص المعلومات أنها غير متجانسة ومختلفة بطريقة لانهائية ، وذلك بسبب الارتباطات الفردية للمورد والمعالج والمستخدم وكذلك قناة الاتصال فهي متعددة التخصصات بطبيعتها :-

<https://www.almrsal.com/post/994124>

❖ معلومات نفسها لا قيمة لها:

المعلومات نادرا ما تكون ذات قيمة في حد ذاتها ، إنما تأخذ قيمتها من بنية المحتوى أو النموذج التي توضع فيه.

❖ المعلومات مركزية:

حيث تلعب المعلومات دوراً مركزياً في أي منظمة ، حيث يمكن اعتبارها عاملاً أساسياً لإنتاج المال والقوى العاملة.

❖ الحماية:

حيث غالباً ما يحتاج مورد المعلومات ومستخدمها إلى حماية خاصة عن طريق التدخل الحكومي مثل قوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع وتشريعات الخصوصية وقوانين الاحتيال.

❖ اختلاف الطلب:

الطلب على المعلومات هو دالة المتغيرات والتي تحدد مدى طلب المعلومات مثل العمر ، وقابلية التلف ، والراحة ، والموثوقية ، والمصدر .

❖ غير قابلة للتدمير:

حيث أن المعلومات لا تستهلك عندما يتم استخدامها.

❖ قابلة للمشاركة:

حيث يمكن مشاركتها من قبل الكثيرين ويمكن استخدامها في وقت واحد دون أي خسارة لأي شخص.

❖ الموارد الديمقراطية:

المعلومات هي أفضل مورد ديمقراطي يمكن أن يستهلكه الفقراء والأغنياء على حد سواء اعتماداً على قدرتهم على الاستيعاب .

ب-الخصائص في مصدر المنشأ:

❖ مصدر موثوق وحقيقي:

عندما يتم تلقي المعلومات من مصدر صحيح وموثوق وحقيقي ، فيجب استخدامها فقط للتواصل مع المستلم أو المستخدم النهائي.

❖ قابلية الاتصال:

حيث يجب أن تكون المعلومات في شكل قابل للتواصل.

ج-الخصائص كرسالة

❖ الدقة:

يجب أن تكون المعلومات دقيقة وخالية من الأخطاء.

❖ حسن التوقيت:

يجب أن تكون المعلومات في الوقت المناسب، ولتحقيق هذا يمكن استخدام الكمبيوتر وغيره من وسائل النشر السريعة.

❖ الاكتمال:

يجب أن تتضمن المعلومات كرسالة جميع المعلومات التي يكون لها صلة بمحتواها.

❖ التوضيح:

يجب ألا تترك الرسالة أي شك في ذهن المستخدم فيما يتعلق بصلاحياتها وشمولها وما إلى ذلك.

❖ التوافر وإمكانية الوصول:

يجب أن تكون المعلومات متاحة ويمكن للمستخدم الوصول إليها في أي وقت وبطريقة سهلة.

❖ إمكانية التحقق:

يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقق حتى يمكن تقييم صحتها ودقتها وملاءمتها

❖ خالية من التحيز:

حيث يجب أن تكون المعلومات خالية من أي نوع من التحيز .

د-الخصائص للمتلقي:

❖ القدرة على التكيف:

فيجب أن تكون المعلومات قابلة للتكيف والاستخدام الجديد.

❖ فعالية التكلفة:

يجب أن تقوم المعلومات بتحسين أداء النظام وبتكلفة مقبولة أو بدون تكلفة ،
ويجب أن تكون التكلفة القليلة غير تؤثر على الأداء.

❖ الملاءمة:

يجب أن تكون المعلومات ذات صلة بالمستخدم، وما يبحث عنه أو الأشياء التي
تحيط به.

❖ الإيجاز:

حيث يجب أن تلخص المعلومات البيانات ذات الصلة بحيث تكون مفيدة
للمديرين والمستخدمين .

خامساً: مصادر وطرق الحصول على المعلومات:

تتمثل مصادر وطرق الحصول على المعلومات فيما يلي:-

1-الكتب

تعد أمهات الكتب والمصادر والمراجع هي المصدر الأول من مصادر المعلومات الموثقة، التي يستطيع الانسان الاعتماد عليها لحصوله على معلومات غير زائفة، وعلينا أن نفرق بين الكتب التي نأخذ منها معلوماتنا بمعنى البحث عن كاتب الكتاب ومؤلفاته وهل هو أهل للثقة حتى نستطيع أن نثق بما أورده في كتابه أم لا، وعلينا أيضاً أن نفرق بين الكتب التي تورد المعلومات لأول مرة حيث تعد مصدراً للمعلومة، وبين الكتب التي اقتبست المعلومات من المصادر وأضاف عليها حيث تعد مرجعاً.

2-المجلات والصحف

تعد المجلات والصحف مصدراً مهماً للمعلومات الموثقة أيضاً، حيث تعتمد على مصادر علمية ومهنية في إيراد معلوماتها وبناء على حقائق حاصلة، وهناك كما نعرف مجلات ودوريات متخصصة وأخرى عامة، فعلى الباحث أن يعرف أين يبحث عن مصدر المعلومة التي يحتاجها وبأي تخصص.

3-البحوث الأكاديمية

يقدم طلاب الجامعات بحوثاً علمية على أسس ومناهج البحث العلمي الدقيقة، لنيل درجتي الماجستير والدكتوراه، حيث يشرف على البحوث الأكاديمية نخبة من دكاترة الجامعات، مما يجعل من هذه البحوث قيمة علمية لا يستهان بها لمن يبحث عن معلومة ما.

4-المنشورات الأكاديمية

لكل جامعة صادات أكاديمية خاصة بها يشرف عليها نخبة من الأساتذة والدكاترة الذين يقدمون خلاصة علمهم وتجاربهم وبحوثهم في هذه المنشورات التي تعد مصدراً مهماً من مصادر المعلومات.

5- قواعد البيانات

وهي البيانات المخزنة رقمياً في أجهزة الحواسيب والمأخوذة من مصادر موثوقة كالكتب والدراسات والأبحاث الجامعية، حيث تقوم بتخزين المعلومات بطرق مؤرشفة ومرتبّة وفقاً للحروف.

6- المواقع الإلكترونية

هي من أحدث وأسرع مصادر المعلومات ولكن ليس بالضرورة أن تكون المعلومات صحيحة، لذلك يجب أن نتجه إلى المواقع الموثوقة وذات الأصول المعروفة من أجل أن نعتد عليها في الحصول على معلومات صحيحة.



سادساً: معوقات المعلومات:

تتمثل معوقات المعلومات فيما يلي:-

- 1- القيود التكنولوجية: عدم كفاية الأجهزة أو البرامج أو البنية التحتية للشبكات يمكن أن يعيق تطوير نظام المعلومات الإدارية.
- 2- محدودية التمويل والموارد: قد يكون تطوير نظام المعلومات الإدارية مكلفاً، وإذا لم تكن الميزانية كافية، فقد يؤدي ذلك إلى تأخير أو تقييد تطوير النظام.
- 3- مقاومة التغيير: قد يقاوم الموظفون التغييرات في إجراءات عملهم وقد لا يتبنون النظام الجديد بسرعة مما يؤدي إلى تأخير التنفيذ.
- 4- مخاوف تتعلق بأمن البيانات والخصوصية: يمكن أن تشكل حماية البيانات الحساسية وضمن خصوصية المستخدم تحدياً، وأي انتهاكات يمكن أن تلحق الضرر بسمعة المنظمة.
- 5- التكامل مع الأنظمة الحالية: قد يكون دمج نظام المعلومات الإدارية مع البرامج والأجهزة الموجودة أمراً صعباً ويستغرق وقتاً طويلاً، مما يؤدي إلى تأخيرات وتكاليف إضافية.
- 6- التعقيد: يمكن أن تكون أنظمة المعلومات الإدارية معقدة في التصميم والتطوير والصيانة، مما يتطلب مهارات ومعرفة متخصصة.
- 7- تدريب المستخدمين: قد يستغرق توفير التدريب المناسب للموظفين على استخدام النظام الجديد وقتاً طويلاً ومكلفاً، مما يؤثر على التنفيذ الشامل.

سابعاً: تحليل المعلومات:

يُعرف تحليل البيانات على أنه عملية تقييم البيانات باستخدام التفكير التحليلي والمنطقي لدراسة كلِّ مُكوّنٍ من مكونات بيانات البحث، ويعتبر هذا التحليل مُجرّد خطوة واحدة من الخطوات العديدة التي يجب أن تكتمل عند إجراء تجربة البحث، ويتم جمع البيانات من مصادر مختلفة، ومراجعتها، ومن ثم تحليلها لتشكيل نوعٍ من البحث أو الاستنتاج.

ثامناً: أدوات تحليل المعلومات:



ستُستخدم مصطلح "أدوات تحليل البيانات" لتصنيف البرمجيات والتطبيقات المستخدمة من قبل محليي البيانات لإنشاء وتنفيذ العمليات التحليلية التي تساعد الشركات/ المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً واستنارة في مجال الأعمال مع تقليل التكاليف وتعزيز الأرباح.

<https://www.rmg-sa.com/%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1-%D8%A3%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85/>

اختيار أدوات تحليل البيانات

عندما تُقرّر الاستعانة بأدوات تحليل البيانات، هناك بعض النقاط والعوامل التي يجب عليك التحقق منها أولاً. تساعدك هذه العوامل في اتخاذ قرارات أكثر استنارة واختيار الحل الأفضل الذي يتناسب مع عملك.

- **تحديد الأهداف:** في حين أنه من السهل جداً الانغماس في البحث عن إمكانيات أدوات تحليل البيانات، فإن تحديد الأهداف الرئيسية لبرنامجك وتطوير إستراتيجية جيدة التصميم يعد أهم بكثير من الأدوات نفسها.

من المهم أن تسأل نفسك ما الذي تأمل بتحقيقه وفق استراتيجية البيانات الخاصة بك؟ ابدأ باستهداف مجموعة من المشكلات التي تواجهك، أو الفرص التي تعتقد أنها قد تعود بفائدة كبيرة على عملك، ومن ثم قم باختيار مجموعة الأدوات التي تخدم تلك الأهداف الأساسية.

- **راقب من هم في نفس مجالك:** قم ببعض الأبحاث لاكتشاف منصات التحليلات والأدوات التي يستخدمها الآخرون في نفس المجال لتحليل بياناتهم.

على سبيل المثال، قد ينظر تجار التجزئة في كيفية استخدام الشركات الأخرى لأداة تحليل معينة من جانب أنها تعمل على تحسين تجربة العملاء، في حين أن شركة أخرى تُقدّم خدمات مالية ستكون مهتمة بكيفية مساعدة نفس الأداة باكتشاف عمليات الاحتيال.

- **التركيز على المستخدم النهائي للأدوات:** للحصول على أكبر قيمة من البيانات، ستحتاج إلى تنفيذ إستراتيجية بيانات تتضمن كل فرد في الشركة: من الإدارة العليا إلى فرق خدمة العملاء.

ضع في اعتبارك كيفية تطبيق التحليلات على الأدوار المختلفة داخل مؤسستك - أي المستخدمين يحتاجون إلى حلول مبسطة لدعم اتخاذ القرار؟

هل تحتاج إلى أدوات خاصة بالمبيعات أو التسويق؟ هل لديك قدرات ومهارات علوم البيانات الكافية لاستخدام الأدوات؟

- وأخيراً، ضع التكلفة في عين الاعتبار: بعض أدوات تحليل البيانات يتوجب دفع رسوم ترخيص أو اشتراك، في حين أن بعض الأدوات الأخرى مجانية تماماً. أدوات تحليل البيانات المدفوعة ليست دائماً الأكثر شمولاً والأفضل، هناك العديد من أدوات تحليل البيانات القوية والمجانية المتاحة في السوق والتي لا ينبغي عليك إغفالها خلال بحثك عن أدوات التحليل المناسبة.



أنواع أدوات تحليل البيانات

تمثل أدوات تحليل البيانات فئة واسعة جداً ومن الصعب حصرها، ولكن سنحاول تصنيفها في مجموعات رئيسية كالآتي:

1. منصات بيانات العملاء (CDPs)

تجمع منصات بيانات العملاء (CDPs)، مثل منصات إدارة علاقات العملاء (CRMs)، بيانات العملاء التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات أو بيع المنتجات.

حيث تقوم أدوات إدارة علاقات العملاء بجمع البيانات فقط من التفاعلات التجارية، مثل سجل الاتصالات وزيارات مواقع الويب وسلوكيات الشراء. لقد تم تصميم منصات بيانات العملاء للتعامل مع أنواع البيانات المختلفة من مجموعة متنوعة من مصادر البيانات.

المميزات الأساسية:

- تجميع مصادر بيانات المتعددة في مكان واحد
- جمع بيانات العملاء عبر جميع الأنظمة المتصلة
- تحسين الاستهداف للحملات التسويقية

2. أدوات تحليلات العملاء

صُممت أدوات تحليلات العملاء لإدارة العملية التحليلية بالكامل: ابتداءً من تحضير وإعداد البيانات ومروراً بإنشاء الرؤى وانتهاءً بفهم وتفسير بيانات العملاء وسلوكياتهم وملاحظاتهم.

في معظم الحالات، تأتي منصات تحليلات العملاء مع نماذج بيانات مبنية مسبقاً للتنبؤ باحتمالية أن يتخذ العميل أي قرار شراء، ومجموعة متنوعة من تقنيات التحليل الإحصائي لفهم سلوك العملاء وتحسين المنتجات والخدمات وتجارب العملاء.

وعلى الرغم من أن نماذج البيانات المبنية مسبقاً تُعزّز قابلية وسهولة استخدام أنظمة تحليلات العملاء لغير التقنيين، إلا أنك ستظل بحاجة إلى مهارات متقدمة في علوم البيانات لتطوير نماذج مخصصة وتشغيلها أو الحصول على رؤية كاملة حول رحلة العميل.

الميزات الأساسية:

- تتيح لك تجزئة وتقسيم العملاء (Granular Segmentation)
- يوفر رؤى وبيانات حول رضا العملاء (Customer Satisfaction)
- النمذجة الإحصائية (Statistical Modeling)
- تتيح لك معرفة معدل اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم، ومعدل حجم العملاء الذين خسرتهم (Acquisition, Retention, & Churn Metrics)
- تحليل النصوص بهدف استخلاص معلومات عالية الجودة
- إمكانية التوسع، وتخصيص النماذج

3. أدوات ذكاء الأعمال (BI)

تساعد أدوات ذكاء الأعمال (BI) الشركات على تحليل وفهم البيانات. وفقاً لـ Gartner، تنقسم أدوات ذكاء الأعمال إلى ثلاث فئات رئيسية:

1. أدوات المعالجة التحليلية عبر الإنترنت (OLAP) والتي تُتيح إمكانية جمع البيانات وإعداد التقارير المخصصة ونماذج المحاكاة وإدارة الأداء وإمكانيات التحليل المعقدة الأخرى

2. أدوات إيصال وتقديم المعلومات - والتي تُقدم رؤى في شكل تصورات وتقارير ولوحات معلومات

3. أدوات تكامل ذكاء الأعمال - التي تعمل على إدارة البيانات الوصفية وتوفير بيئة تطوير لدعم استراتيجيتك

في حين أن هذه المنصات متنوعة جداً، فإن الهدف من أدوات ذكاء الأعمال هو مساعدة المؤسسات على أن تصبح "منظمات تستند للبيانات في اتخاذ قراراتها" من خلال توفيرها لعمليات التنقيب عن البيانات والنمذجة التنبؤية ومعالجة اللغة الطبيعية.

وتتيح منصات ذكاء الأعمال لعلماء البيانات تطبيق معرفتهم بعلوم البيانات، والتحليلات، والأعمال للإجابة على مسائل جديدة هامة تتعلق بالأعمال التجارية.

المميزات الأساسية:

- تصوير البيانات
- النمذجة التنبؤية
- التنقيب عن البيانات
- التنبؤ أو التوقع
- التقارير الآلية
- لوحات تحكم قابلة للتخصيص
- التكامل مع مصادر البيانات والأنظمة الأخرى
- إدارة جودة البيانات
- معالجة اللغة الطبيعية (NLP)
- إدارة الأداء
- التحليل المخصص
- نماذج المحاكاة



مميزات يجب وضعها في عين الاعتبار عند اختيار أدوات تحليل البيانات

يجب عليك بذل جهد وإجراء بحوثك الخاصة قبل أن تتخذ قرار الاستثمار في أي من أدوات تحليل البيانات التي سوف تستخدمها في أعمالك. وهناك بعض المميزات الرئيسية التي يجب أن تتوافر في أداة تحليل البيانات الجيدة، نذكر منها:

1. مهنية مزود الخدمة وخدمات الدعم

أولى خطوات معرفة ما إن كانت الأداة جيدة أو لا هي معرفة مزود الخدمة. ضع في اعتبارك ما إذا كنت ترغب في العمل مع شريك يقدم الدعم العملي والتوجيه حول الحصول على أقصى قيمة من الحل الذي يقدمه. وغالباً ما تجد هذه الميزة في الأدوات القائمة عبر السحابة (SaaS products).

وفي الجهة المقابلة، تميل حلول الأنظمة مفتوحة المصدر (مثل منصات Hadoop و Spark) والحلول ذاتية الاستضافة إلى كونك أنت المسؤول على عملية التوجيه. في هذا الحالة، أنت ستشتري من البائع الخدمات، وتعتمد على الخبرات والمهارات الداخلية، والأسئلة الشائعة والوثائق الإرشادية التي يوفرها البائع لتوجيه العملية بعد ذلك.

انتبه، في هذه الخطوة قد تضطر إلى إجراء مفاضلة بين الحلول. فعندما تأتي أدوات التحليل القائمة على السحابة مع دعم فني كبير من البائع، عادة يكون هناك بعض القيود وقد لا تدعم كل أنواع البيانات أو عملية التكامل مع مجموعة التقنية الخاصة بك (Technology Stack).

2. التكاليف التشغيلية والمستقبلية

تساهم عدة عوامل في التكلفة الإجمالية للحل الخاص بك، بما في ذلك:

- كم لديك من البيانات؟
- مدى تعقيد البيانات ونظافتها
- هل تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي أو التعلم الآلي
- قدرات علوم البيانات لديك
- كم عدد حالات الاستخدام؟
- هل تستضيف خدماتك ذاتياً أو تعمل مع مزود طرف ثالث؟
- هل يوفر هذا الحل قابلية تطوير فعالة من حيث التكلفة؟

3. تكامل البيانات

تساعد منصات تكامل البيانات الشركات على "تفكيك الصوامع" عبر النظام البيئي للبيانات بأكمله. إنها ميزة مهمة لإدارة مجموعات البيانات وتخزينها، لا سيما عندما تتعامل مع أنواع بيانات مختلفة التي جمعت من عدد كبير من أجهزة إنترنت الأشياء والتطبيقات.

4. تخزين البيانات: التخزين السحابي أم الاستضافة الذاتية

يعد الاختيار بين الحلول القائمة على السحابة والاستضافة المحلية أحد الاعتبارات الرئيسية عند اختيار أداة تحليل البيانات.

تعتمد حلول SaaS على التخزين السحابي ويديرها مزود خدمة خارجي يتحمل عبء إدارة البنية التحتية لتقنية المعلومات للمنصة - والتي تشمل التخزين والأمان والنسخ الاحتياطي للبيانات.

تعد خدمات SaaS حلاً فعالاً من حيث التكلفة، وقابل للتطوير والتوسع، ويمتلك ميزة التكامل مع الأنظمة الأخرى. تتمثل فائدة استخدام أدوات SaaS في أنها تُسهّل على المستخدمين غير التقنيين الوصول إلى الرؤى وفهمها دون مساعدة من محلل أو خبير تقني.

على النقيض تماماً، تعني الاستضافة الذاتية أنك تقوم بتشغيل منصة تحليل البيانات على خادمك الخاص. وعلى الرغم من أن الحلول ذاتية الاستضافة تتطلب المزيد من العمل والجهد، ولكنها تتيح أيضاً ميزات التخصيص وتُعطي مرونة أكبر.

بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب خيارات مخصصة وفق احتياجاتها، من المحتمل أن تكون الحلول المستضافة ذاتياً أفضل، حيث سيكون لديك المزيد من التحكم على التكامل بين البيانات وأدوات إعداد التقارير والأتمتة المصممة وفقاً لاحتياجات المؤسسة الفريدة.

الاعتبارات الرئيسية:

- ما هي حاجة العمل الذي تحاول معالجته؟
- ما مقدار البيانات التي ستحتاج إلى معالجتها لهذا المشروع؟
- هل لديك أجهزة موجودة يمكنها التعامل مع متطلبات البيانات؟
- هل يمكنها التطور بسرعة وبسهولة لاستيعاب كميات البيانات المتزايدة؟
- ما هي التكلفة التشغيلية للبيانات، بما في ذلك رسوم الاستضافة والبنية التحتية لتقنية المعلومات والصيانة والموارد الداخلية الأخرى؟
- من يستخدم البيانات وكيف سيصلون إلى تلك المعلومات؟

5. إنشاء التقارير وعرض البيانات

في الغالب، تُجيد المنظمات عملية جمع البيانات، حول كل شيء من العملاء إلى المنافسين، بشكل جيد جداً، ولكنها تبدأ بمواجهه مشاكل عندما يتعلق الأمر بتحليل الأفكار وتطبيقها بشكل استراتيجي.

يجب عليك مراعاة من سيستخدم الأدوات المُختارة وما الهدف من استخدامها. تأكد ما إذا كان لدى المستخدمين خلفية في علم البيانات أو أنهم بحاجة إلى أداة إنشاء تقارير سهلة تُقدّم المعلومات بسرعة حتى يتمكنوا من تطبيقها على الأنشطة الأخرى.

على سبيل المثال، إذا كنت تبحث عن حلول مصممة لمساعدة فرق المبيعات على اتخاذ قرارات أكثر استنارة، فستحتاج إلى حل يُمكنهم من الوصول إلى الرؤى المهمة بسرعة أثناء تفاعلهم مع المشتريين.

الاعتبارات الرئيسية التي يجب عليك مراعاتها:

- هل نحتاج إلى عرض النتائج بسرعة أو في الوقت الفعلي؟
- هل ستحتاج إلى حل سهل فهم البيانات؟ أم أنك تبحث عن أداة يستخدمها المحللون فقط؟
- هل تحتاج إلى إمكانات مخصصة لإعداد التقارير؟



أفضل أدوات تحليل البيانات الموجودة في السوق

الآن بعد أن تعرّفنا على العوامل التي يجب الانتباه لها عند اختيار أدوات تحليل البيانات، دعونا نُقدّم قائمة بأفضل الخيارات، تتضمن الخيارات المجانية والمدفوعة، الموجودة في السوق حالياً مع ذكر مميزات كل أداة.

1. مايكروسوفت باور بي أي

مايكروسوفت باور بي أي (بالإنجليزية Microsoft Power BI): تعتبر من أفضل منصات ذكاء الأعمال. تُتيح للمستخدمين إنشاء وتبادل التقارير، وتصوير البيانات، وإنشاء لوحات المعلومات. ويتيح BI أيضاً للمستخدمين بناء نماذج آلية لتعلم الآلات ودمجها مع Azure Machine Learning.

2. SAP BusinessObjects

منصة SAP BusinessObjects توفر مجموعة من تطبيقات ذكاء الأعمال لجمع البيانات وتحليلها وإنشاء تقارير واضحة. هذه الأدوات تستهدف مستخدمي الأعمال غير التقنيين.

تستطيع دمج BusinessObjects مع منتجات مايكروسوفت أوفيس، مما يُتيح لمحللي الأعمال مرونة أكبر وإمكانية تنقل أسرع بين التطبيقات، مثل أكسل و BusinessObjects reports. كما أنها تدعم التحليل التنبؤي.

TEBCO SpotFire .3

TEBCO SpotFire هي منصة لتحليل البيانات مزودة بميزات معالجة اللغة الطبيعية (NLP) والذكاء الاصطناعي. إنها أداة تصورية شاملة يمكنها استخراج ونشر التقارير لكل من تطبيقات سطح المكتب والهواتف المتحركة. وإضافةً على ذلك، توفر منصة "سبوتفاير" أدوات بناء نماذج تحليل التنبؤية فقط عبر استخدام "التأشير والنقر".

IBM Cognos .4

IBM Cognos هي منصة ذكاء أعمال مزودة بقدرات الذكاء الاصطناعي لاستخراج الرؤى والمعلومات من البيانات. تتضمن منصة Cognos أيضاً أدوات آلية لإعداد البيانات وجمعها من مصادر البيانات المختلفة وتنظيفها؛ مما يُتيح يوفر سرعة دمج مصادر البيانات وتحليلها.

5. لغة R

(R) هي لغة برمجة مفتوحة المصدر وبيئة حاسوبية تُركّز على التجسيد المرئي للبيانات. وتتميز لغة R بالعديد من أدوات التمثيل البصري وأكثر من 15,000 مكتبة مفتوحة المصدر متاحة للاستخدام: للتحميل، والتلاعب، والنمذجة، وتصور البيانات. وتسمح البيئة للمحللين التقنيين ذوي المهارات البرمجية ببناء أي نوع تقريباً من أنواع تحليل البيانات، ولكن هذه الأداة لا تُناسب الأشخاص الذين لا يمتلكوا مهارات برمجية.

6. لغة بايثون

python هي لغة برمجة عالية المستوى (high-level) ومفتوحة المصدر، غالباً ما تستخدم من قبل المحللين التقنيين وعلماء البيانات. لغة بايثون تُتيح إمكانية التعامل مع العديد من التحليلات المختلفة، والتكامل مع مكتبات الطرف الثالث للتعلم الآلي وتصور البيانات. ومن الأمثلة الشائعة على مكتبات تصور البيانات تلك Matplotlib، Plotly، seaborn. تُستخدم لغة بايثون أيضاً كواجهة برمجة لنظم التحليل الأخرى.

7. برنامج مايكروسوفت إكسل

Microsoft Excel هي الأداة الأكثر شيوعاً في التحليلات. وعلى الرغم من قدمها وتاريخها الطويل، يمكن أن يدعم برنامج إكسل أي عمل تحليلي قياسي - تقريباً-. برنامج الإكسل مناسب للتحليل البسيط، ولكنه ليس مناسباً لتحليل البيانات الضخمة وينبغي على المؤسسات التي تتطلع لإجراء مثل تلك التحليلات أن تنظر لمنصات أكثر حداثة.

الزمن: 30 دقيقة

نشاط (3/2/1)

	جماعي	نوع النشاط
	حل مشكلات	الاستراتيجية
أن يطبق المدربون أساليب جمع وتحليل المعلومات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط. • الإشراف على المجموعات. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: قم باقتراح حلاً للمشكلة التالية ، من خلال تطبيق أساليب جمع وتحليل المعلومات عما يلي:

خلافات العمل تدمر الإنتاجية وتحبط المعنوية

تعمل مسؤولاً لأحد الأقسام بأحد الهيئات الحكومية بقسم إدارة السجلات والمكاتب الإدارية ونشب خلاف بين اثنين من الموظفين تحت إدارتك بسبب خلاف شخصي بينهما ولا علاقة للعمل به ، ولكن بسبب تجاوزهما بالسكن ووجودهما بنفس القسم أدى ذلك لنقل خلافاتهما إلى العمل فهما لا يساعدان بعضهما في إنجاز العمل ، ويقوم كلاً منهم بتعطيل الآخر من باب العناد والمكابرة ، بالإضافة لتصيد كلاً منهم الأخطاء والتجاوزات للآخر ، مما أثر على الأداء العام للقسم واستياء المراجعين.

المطلوب:

- 1- حدد كيف تدير الصراع بين كلاً من الموظفين بشكل ناجح وأسلوب مهني؟
- 2- اذكر لهما أهمية أن يفصل الموظف بين المشكلات الشخصية ومتطلبات العمل.
- 3- اقترح مكافأة لهما في حال التزاما بالأسلوب الذي اقترحته.
- 4- كيف يمكن جمع وتحليل المعلومات عن المشكلة أعلاه؟
- 5- قم بإعداد تقرير لمديرك المباشر تلخص فيه أهم المعلومات التي تم التوصل إليها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

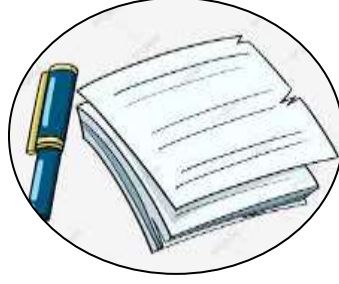
.....

.....

.....

.....

.....



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

اليوم الثاني- الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية الثالثة



الزمن: 150 دقيقة

أساليب التفكير الإبداعي والابتكاري لحل المشكلات



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بمفهوم المعلومات وأهميتها وطرق الحصول عليها وتحليلها بكفاءة وفاعلية.

الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على أن:

- يعرف طبيعة دماغ الإنسان.
- يناقش العلاقة بين التفكير وحل المشكلات.
- النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي.
- يتعرف على مستويات التفكير الإبداعي.
- يلخص معوقات التفكير الإبداع والابتكار.
- يتعرف على عوامل التفكير الإبداعي.
- يطبق خطوات العملية الإبداعية.
- يطبق أساليب تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية.



اليوم الثاني
الخطة التدريبية للجلسة الأولى

الزمن	الإجراءات	الجلسة	الوحدة
10 د	نشاط (1/1/2)	الأولى	الثالثة
12 د	أولاً: طبيعة المخ البشري		
10 د	نشاط (2/1/2)		
12 د	ثانياً: العلاقة بين التفكير وحل المشكلات		
12 د	ثالثاً: النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي		
12 د	رابعاً: مستويات التفكير الإبداعي		
13 د	خامساً: معوقات التفكير الإبداع والابتكار		
13 د	سادساً: عوامل التفكير الابتكاري		
13 د	سابعاً: خطوات العملية الإبداعية		
13 د	ثامناً: أساليب تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية		
30 د	نشاط (3/1/2)		
150 د	الزمن الكلي		

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/2)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون طبيعة المخ البشري.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ :		تعليمات تنفيذ النشاط:
• عرض النشاط على المتدربين.		
• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.		
• الإشراف على المجموعات.		
• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه		
• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		

عزيمي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- طبيعة المخ البشري ؟

.....

.....

.....

.....

.....

أولاً: طبيعة المخ البشري:

أسرار المخ

يتكون المخ من خلايا صغيرة يبلغ عددها في المخ الواحد حوالي 30 مليار خلية متخصصة، ولكل خلية مجموعة من المجسات وعلى كل مجس آلاف من النتوءات.

ولا تتوقف درجة ذكاء الإنسان على عدد الخلايا الموجودة في المخ، بل على درجة التفاعل والارتباط ما بين مجسات الخلايا، فكل ارتباط بين مجسين يشكل طريقاً وعلى عدد الطرق يتوقف ذكاء الإنسان أي أنه كلما زاد عدد الطرق زاد ذكاء الإنسان.

مما لا شك فيه أن مخ الإنسان هو بمثابة مخزن هائل للمعلومات، إذ أنه يستطيع أن يستوعب أكثر من مليون بليون معلومة، وهذه هي في جملتها تعادل أطناناً من الكتب. والنظرية السائدة حتى الآن هي أن المخ ليس إلا غابة هائلة من دوائر كهر وكيميائية معقدة أشد التعقيد، فالمخ يستقبل كافة المعلومات من خلال الحواس الخمس التي تختلف في تعاملها مع ما يحيط بها من الأحداث والمؤثرات.

وبالرغم من معرفة بعض من أسرار المخ وقدرته على حفظ تلك المعلومات الهائلة، فإن الأسئلة لا تزال تجابه العلماء في كل لحظة: كيف يتم حفظ هذا الكم الهائل من الحروف والكلمات والأعداد والصور والأشكال والأصوات والروائح والأحداث...؟ وكيف يتم ترتيبها؟ وكيف تتم صياغتها واستخراجها ومقارنتها واستنباطها؟... مما لا شك فيه أن تلك الأسئلة قد شكلت أمام العلماء أعظم التحديات أمام أسرار المخ بقدرته على القيام بكل هذه الوظائف.

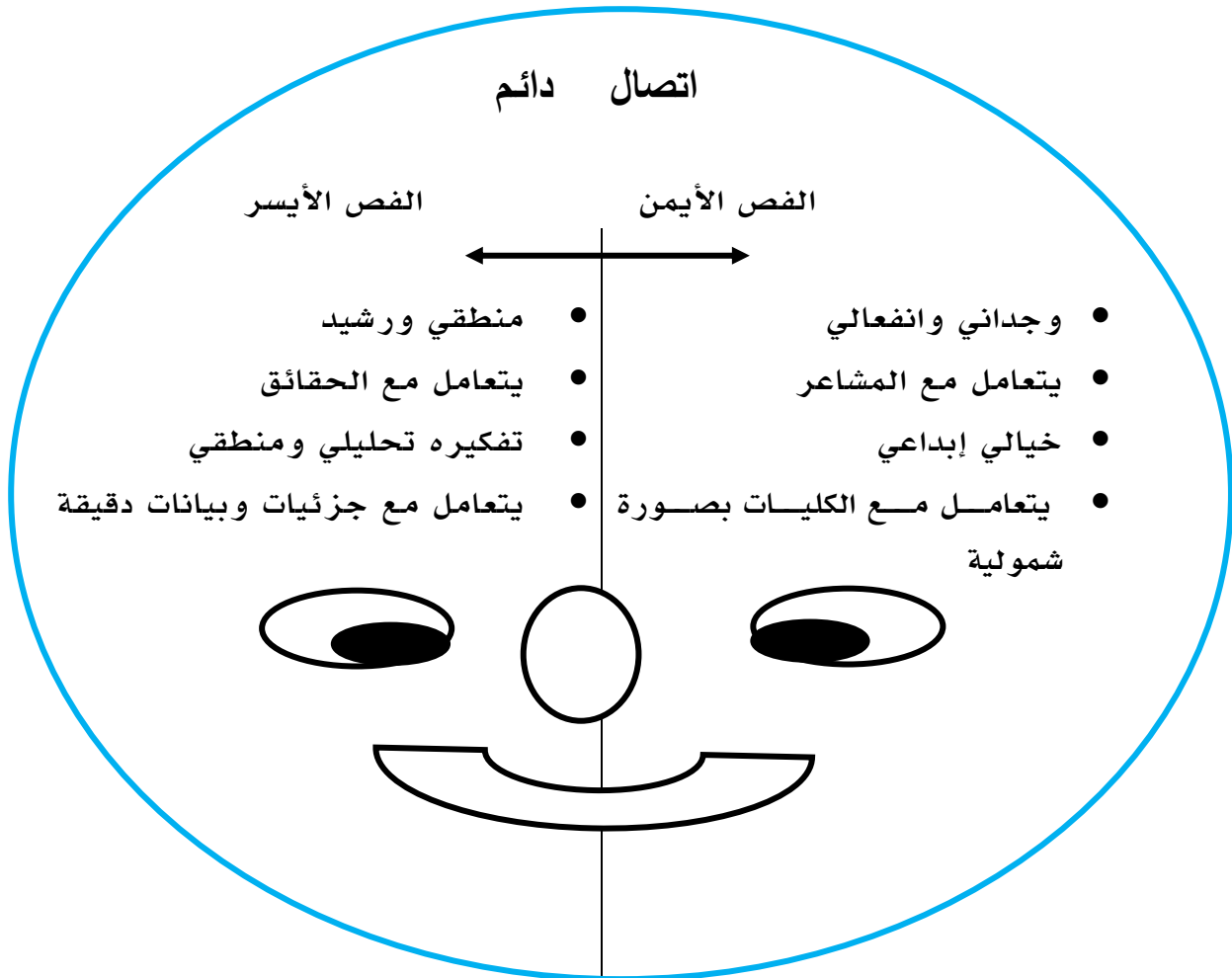
فصا المخ..

ينقسم المخ إلى فصين، يعملان كمخين بينهما اتصال دائم ويعملان بصورة كلية. كلا المخين يتحكم في الحركات وغيرها التي يقوم بها الإنسان بصورة عكسية، بمعنى أن الفص الأيمن مسئول عن الأعضاء الموجودة في الجهة اليسرى من الإنسان، والعكس صحيح، فالفص الأيسر مسئول عن الأعضاء الموجودة في الجهة اليمنى.. ونلاحظ هذه الظاهرة بوضوح فيمن يصاب برأسه نتيجة حادث، فإذا كانت الإصابة على سبيل المثال في الجزء الأيمن من الجبهة وتأثرت خلايا الدماغ فإن النتيجة هي ضعف ملحوظ في حركات اليد والرجل اليسرى.

ويقوم الفص الأيسر بترتيب وإعداد عدة أعمال هي: المنطق - القوائم - الكلمات - الأرقام - الترتيب والتحليل.

أما الفص الأيمن فيقوم بترتيب وإعداد الأعمال التالية: الألوان - الخيال - أحلام اليقظة - الأبعاد - الألحان والأصوات - الإبداع والابتكار.

تأثير فصى المخ الأيمن والأيسر على عملية الاتصال



إن الأشخاص الذين يتغلب الفص الأيسر يفضلون التعامل مع الأرقام والحقائق والمنطق لذلك فإذا أردت أن تؤثر عليهم فإن اتصالاتك معهم يجب أن تتضمن كمية كبيرة من الأرقام والحقائق.

إن الأشخاص الذين يتغلب الفص الأيمن يفضلون التعامل مع التصور الكلي للمواضيع. لذلك فإذا أردت أن تؤثر عليهم فإن اتصالاتك معهم يجب أن تركز على التصور المتكامل عن المشكلة أو الموضوع.

ويمكن أن نقول أن الفص الأيسر مسئول عن التفكير التحليلي Analytical Thinking بينما الفص الأيمن مسئول عن التفكير الابتكاري Creative Thinking

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/1/2)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون العلاقة بين التفكير وحل المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط . • الإشراف على تنفيذ النشاط. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-العلاقة بين التفكير وحل المشكلات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً: العلاقة بين التفكير وحل المشكلات:

لا شكّ بأنّ هناك علاقةً وثيقةً تربط بين التفكير وحل المشكلات؛ والسبب في ذلك يعود إلى أنّ حل المشكلات المختلفة لا يتحقق إلّا بأسلوبٍ حصريٍّ واحدٍ ألا وهو التفكير بأنماطه وأنواعه المختلفة، حيث يحدث ذلك عن طريق اصطدام الإنسان بمشكلةٍ ما واستخدامه لهذه القدرة العقلانية في إيجاد أفضل حلٍ ممكنٍ للمشكلة، وقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة في مسألة حل المشكلة في إطار سيكولوجية التفكير بالإضافة إلى إيجاد طرقٍ جديدةٍ لحل المشكلات عن طريق ما يُعرف بالتفكير الابتكاري وتتجلى أهمية هذا التفكير في خلق الإنسان لأساليب غير مألوفةٍ ووضع افتراضياتٍ وتوقعاتٍ من صنعه حتّى يصبح أكثر قدرة على مواجهة المشكلات المختلفة واتخاذ قرارات أكثر دقة.

(صابرين، 2016، <https://mawdoo3.com>)



ثالثاً: النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

هناك نظريات عديدة اتبعتها بعض المفكرين للنظر إلى عملية التفكير الإبداعي ، ومن أهم هذه النظريات : التحليلية ، الارتباطية ، الجشطالتيية ، الإنسانية ، العاملة ، وفيما يلي عرض لتلك النظريات:- (البارودي ، 2018 ، ص105)

أ-نظرية التحليل النفسي:

يرى Freud أن الإبداع ينشأ نتيجة صراع نفسي (كحيلة دفاعية) لمواجهة الطاقة الليبيدية التي لا يقبل المجتمع التعبير عنها ، وفي الإبداع يبتعد المبدع عن الواقع ليعيش في حياة وهمية ويكون الإبداع استمراراً للعب الإيهامي الذي بدأ المبدع عندما كان طفلاً ، وربط فرويد الإبداع وغيرها من السلوكيات الأخرى مع مجموعة الدوافع التي يحركها اللاشعور ، فإذا لم يستطع الفرد أن يعبر بحرية عن رغباته ، فإن تلك الرغبات يجب أن تنطلق بطرق أخرى ، أو يتم تعويضها ، فالإبداع طبقاً له يمثل شكل صحي من أشكال التعويض وذلك باستخدام الدوافع اللاشعورية التي لم يتم إشباعها في أهداف إنتاجية.

يتميز يونج بين نوعين من اللاشعور إحداهما شخصي ، وهو ما تكلم عنه فرويد والآخر جمعي ينتقل بالوراثة إلى الشخص حاملاً خيرات الأسلاف وتراثهم ، وهذا اللاشعور الجمعي عند يونج هو مصدر الإبداع.

أما كريس يرى أن الأفراد المبدعين قادرين على إعادة خلق حالة عقلية تشبه عقلية الطفولة تكون فيها الأفكار اللاشعورية أسهل توصلاً للعقل الواعي ، في حين أكد جونج وهو أحد مساعدي وأتباع فرويد على أهمية التجربة الشخصية واللاشعورية في وضع إطار الإنتاج الإبداعي ، وقد عرف المبدع أنه الشخص القادر على الانغماس في اللاشعور الجمعي.

مما سبق نجد أن مفهوم الإبداع في ضوء نظرية التحليل النفسي يؤكد الدور الذي تقوم به محتويات ودوافع تقع خارج مجال وعي الفرد ودرايته في العملية الإبداعية ، وهذا يعد تفسيراً مبالغاً فيه يوفتقر للمنطقية.

ب-النظرية الارتباطية:

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطيه بطريقة تركيبية جديدة أو مبتكرة من أجل مقابلة معينة ومن أجل تحقيق فائدة ما متوقعة وتعرف نظرية الارتباطات عملية الإبداع على أنها تجميع العناصر المترابطة في تشكيلات معينة لمقابلة الحاجات أو لتحقيق بعض الفائدة وكلما كانت عناصر التشكيلة الجديدة متنافرة وغير متجانسة ازداد مستوى القدرة على التفكير الإبداعي.

يعتقد ميدنيك أن العملية الإبداعية تتأثر بعدة عوامل منها:-

❖ أن يحصل الأفراد على العناصر المهمة والتي هم في حاجة إليها داخل بيئتهم.

❖ أن يحصل الأفراد على شبكة معقدة من الارتباطات مع المثيرات ، فالأفراد الذين حصلوا على تجارب مع مثير متفق عليه في إطار مألوف هم أقل الأفراد القادرين على عمل ارتباطات بعيدة مع المثيرات ، لأن أنماط الاستجابة لديهم تصبح معروفة.

كما أن هناك ثلاثة أساليب لكيفية حدوث هذه الارتباطات (نقلاً عن سناء حجازي) وهي:-

❖ المصادفة السعيدة: وذلك عندما تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض بواسطة مثيرات بيئية تحدث مصادفة فتظهر ارتباطات جديدة بين عناصر لم يسبق لها أن ارتبطت ، ومن أمثلة ذلك اكتشاف أشعة أكس ، البنسلين ، قاعدة أرشميدس.

❖ التشابه: ومعناها أنه قد تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض نتيجة للتشابه بين هذه العناصر أو بين المثيرات التي تستثيرها ويبدو هذا الألوب في مجال الكتابة الإبداعية ، والشعر والتأليف الموسيقي ، والرسم حيث يعتمد على التشابه بين الوحدات المكونة للإنتاج كالألفاظ مثلاً ويمكن إرجاع حدوث الاقتران بين هذه العناصر إلى تعميم المثير.

❖ الوسيط: قد تستثار العناصر الارتباطية المطلوبة مقترنةً بعضها ببعض زمنياً عن طريق توسط عناصر أخرى مألوفة وهذا شائع في الميادين التي تعتمد على استخدام الرموز ، مثل الرياضيات ، والكيمياء..الخ.

وتلخيص لما سبق يتضح أن النظرية الارتباطية تؤكد على تكوين ارتباطات بين المثير والاستجابة ، وعلى أهمية التعزيز في حدوث وتقوية الارتباطات ، وبالتالي وفقاً لهذه النظرية فإنه يمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال التعزيزيات فأصاب هذه النظرية يروا أن الطفل قد يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك.

ج- النظرية الجشطالتيه:

علم النفس الغشتالتي (نظرية الجشطلت)

الجشطلت هي كلمة ألمانية تُشير إلى مفهوم الكل أو النمط المُنظم لمجموعة من الأجزاء، فهي بمثابة كل ينطوي على أجزاء مترابطة ترابطاً ديناميكياً بشكل مُنظم ومُنسق بحيث يكون لكل جزء من أجزاءه دوره ووظيفته التي يؤديها بهذا الكل.

تعد النظرية الجشطالتيه أو الإدراكية أحد أبرز نظريات التعلم التي لاقت صدى واسعاً، وهي أحد النظريات التي تهتم بالتفكير وحل المُشكلات وغيرها من العمليات المعرفية مثل الإدراك والتعلم، والتي تقوم في الأساس على مفهومي الاستبصار والفهم.

فالمدرسة الجشطالتيه تتبنى مبدأ الكلية وتؤمن بأن الكل أكثر من مجموع العناصر المُكونة له، أو أن لكل معنى ومفهوم يصعب إدراكه على مستوى الأجزاء المُكونة له، وبذلك لا يعتمد تفسير الظاهرة السلوكية أو الخبرة النفسية على المستوى الجزئي أو عبر تحليل الظاهرة إلى مكوناتها وعناصرها الأولية، بل يعتمد على المستوى الكلي.

مبادئ وقوانين نظرية الجشطالت

توصل العلماء المؤيدون للنظرية الجشطالتية إلى عدد من المبادئ والقوانين التي تحكم العمليات الإدراكية التي تؤثر بدورها على التعلم والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد بمختلف المواقف، وفيما يلي أبرز هذه المبادئ والقوانين:

مبدأ الشكل والخلفية

فالأشياء لا تتواجد من فراغ وإنما توجد داخل نطاق حسي يُسمى بالمجال، ويتألف المجال من الشكل وهو العنصر الرئيسي الجاذب للانتباه والخلفية التي تُحيط بالشكل، ويتم التمييز بين الشكل والخلفية وفقاً للون والحجم والموقع وغيرها من العوامل.

مبدأ التشابه

وفقاً للنظرية الجشطالتية، يُعتبر التشابه بين المواقف والمثيرات من العوامل الهامة والمؤثرة بتخزين وتنظيم المعلومات بالذاكرة، فالأشياء ذات الصفات المُتشابهة مثل اللون والحجم تنتمي لمجموعة واحدة، وتُشكل هذه الأشياء في مجموعها كل مُنظم وموحد بحيث يُمكن استرجاع عناصر هذا الشكل على نحو أفضل من الأشياء التي لا تنتمي لهذا الكل.

مبدأ التقارب

يُشير هذا المبدأ إلى أن النفس البشرية تميل إلى إدراك الأشياء ضمن تنظيمات إدراكية وفقاً لدرجة تقاربها الزمني والمكاني، أي أننا لا نتعامل مع أحداث ومثيرات مُتفجرة ومُنفصلة عن بعضها البعض، وإنما نتعامل مع مجموعات من الأحداث والمثيرات المُترابطة مع بعضها البعض زمنياً أو مكانياً، ولذا يكون استرجاعها من الذاكرة أسهل من غيرها من الأحداث غير المُترابطة.

مبدأ الإغلاق

أي أن النفس البشرية تميل إلى إدراك الأحداث المُكتملة والمُستقرة أسهل من غيرها من الأحداث غير المُكتملة أو المُستقرة، فعلى سبيل المثال يفهم الفرد العبارات المُتناسقة والمُرتبطة ببعضها البعض أكثر من غيرها من العبارات غير المُكتملة أو غير المُترابطة.

مبدأ التشارك بالاتجاه

يُشير هذا المبدأ إلى أن النفس البشرية تميل إلى إدراك الأشياء ذات التوجهات الموحدة على غيرها من الأشياء ذات التوجهات غير الموحدة، وبذلك يُدرك الفرد الأشياء موحدة الاتجاه على أنها تنتمي لنفس المجموعة، بخلاف الأشياء التي تُعارضها في الاتجاه فتدركها على أنها خارج المجموعة.

سلبيات وإيجابيات نظرية الجشطالت

أولاً السلبيات (نقد النظرية)

تعرضت نظرية الجشطالت إلى مجموعة من الإنتقادات والتي تتمثل في التالي:

◆ هناك فرق شاسع بين الاستبصار عند الحيوان وعند الانسان، فالاستبصار يتطلب تنظيم وفهم للعلاقات وهذه هي وظيفة العقل الذي ميز الله به الإنسان دون الحيوان.

◆ عدم وضوح مفهومها حيث أنها تعتمد على قدرة كل فرد، ولا شك أن هذه

القدرة مُتغيرة بين مُختلف الأفراد، وتتغير للفرد ذاته من موقف إلى موقف

◆ كما أن هذه النظرية تزعم بأن السلوك البشري يتطلب حدوث إثارة حتى

يحدث، وبناءً عليه لا يُمكن وضع معايير وأسس واضحة للقياس.

ثانياً الإيجابيات

تحدد إيجابيات النظرية في النقاط التالية:

- ◆ تساعد نظرية الجشطلت في معرفة أساسيات التصميم في موقع معين مثل تحديد متي يمكن تطبيق التسلسل الهرمي المرئي والتدرجات وكيفية ترتيب العناصر المتشابهة معاً .
- ◆ تساعد هذه مبادئ نظرية الجشطلت في التأثير علي مستوى الإدراك البصري، وبالتالي توجيه مستوي الإنتباه إلي اتجاه معين وإمكانية حدوث التغيير السلوكي.
- ◆ تمكن النظرية العملاء من حل مشاكلهم وتلبية إحتياجاتهم بطريقة ممتعة وسهلة.

د-النظرية الإنسانية:

وصف ماسلو الإبداع بالسمات الأساسية الكامنة في الطبيعة الإنسانية ، وهي قدرة تمنح لكل أو معظم البشر منذ ميلادهم ، بشرط أن يكون المجتمع حراً خالياً من الضغوط وعوامل الإحباط ، وقد حدد نوعين من الإبداع على النحو التالي:

- ❖ القدرة الإبداعية الخاصة ، وتعتمد على الموهبة والعمل الجاد المتواصل.
- ❖ إبداع التحقيق الذاتي أو الإبداع كأسلوب لتحقيق الفرد لذاته.

فيرى ماسلو أن القدرة على التعبير عن الأفكار دون نقد ذاتي هو شيء ضروري لإبداع التحقيق الذاتي وهذه القدرة توازي الإبداع البريء السعيد الذي يقوم به الأطفال.

يرى روجرز أن الإبداع هو نتاج النمو الإنساني الصحي ، وأول السمات المميزة للإبداع التي عرفها روجرز هي التفتح للتجربة ، فالأفراد المبدعين أحرار من وسائل الدفاع النفسية التي قد تمنعهم من اكتساب الخبرات من بيئتهم ، السمة الثانية هي التركيز الداخلي على التقييم ، وهو الاعتماد على الحكم الشخصي وخاصةً في النظر للمنتجات الإبداعية ، السمة الثالثة هي القدرة على اللهو بالعناصر والمفاهيم ، حيث أن الأفراد المبدعين كما يذكر روجرز يجب أن يكونوا قادرين على اللعب بالأفكار وتخيل التراكيب الممكنة وتقدير الافتراضات.

هـ- النظرية العاملية:

وتمثل آراء ووجهات نظر جيلفورد أهم النقاط التي جاءت بها النظرية العاملية في مجال التفكير الإبداعي ، حيث يرى أن التفكير الإبداعي في صحيحة تفكير تباعدي ، والعكس غير صحيح ، أي أن التفكير التباعدي ليس بالضرورة تفكيراً إبداعياً ، ومعنى هذا أن الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة كعمليات تباعدية تلعب دوراً رئيساً في التفكير الإبداعي ، ويقصد بالطلاقة إصدار تيار من الاستجابات المرتبطة وتحدد كمياً في ضوء عدد هذه الاستجابات أو سرعة صدورها ، وتحدد المرونة كيفياً وتعتمد على تنوع هذه الاستجابات أما الأصالة فتحدد كيفياً أيضاً في ضوء ندرة الاستجابات أو عدم شيوعها وعدم مألوفيتها.

رابعاً: مستويات التفكير الإبداعي:

يرى تايلور أن التفكير الإبداعي يختلف بين الأشخاص من حيث العمق ، ويحدد خمسة مستويات للتفكير الإبداعي هي (البارودي ، 2018 ، ص105)

1. مستوى الإبداع التعبيري ، وهذا المستوى تركز عليه المستويات التالية ويتمثل في الرسوم .
2. مستوى الإبداع الإنتاجي: ويعني الميل إلى تحسين أسلوب الأداء في ظل قواعد محددة.
3. مستوى الإبداع الاختراعي: وأهم خصائص الاختراع والاكتشاف.
4. مستوى الإبداع التجديدي: ويتطلب تعديلاً في المبادئ العامة التي تحكم ميداناً في العلم أو الأدب أو الفن
5. مستوى الإبداعي المنبث (الجديد): ويتطلب هذا النوع فكراً أصيلاً وتنوعاً في الأفكار.

خامساً: معوقات التفكير الإبداع والابتكار:

تتمثل معوقات تفكير الإبداع والابتكار فيما يلي:-

- 1- **المعوقات الإدراكية :** وهي الصعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية وهي إضافة محددات صناعية من جانب الفرد واقتراحات زائدة إلى المشكلة وعدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة .
- 2- **المعوقات الانفعالية :** وهي الخوف من الوقوع في الخطأ وعدم القدرة على اختزان الفكرة ونقص التحديات والرغبة في تحقيق النجاح سريعاً.
- 3- **المعوقات الحضارية والبيئية :** وهي المشاكل النابعة من البيئة وجمود الرياسات وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد وما يفرضه المجتمع .
- 4- **المعوقات الثقافية :** وهي نقص المعلومات الضرورية وعدم التعبير عن الأفكار .
- 5- **المعوقات التنظيمية :** وهي القصور الهيكلي في المنظمات وانخفاض المهارات وتركيز السلطة لدى الرؤساء وعدم تفويضها واللوائح والتعليمات المقيدة.

وتفصيلاً:

1- المعوقات الإدراكية وتتضمن:

- أ) صعوبة رؤية المشكلة.
- ب) عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية
- ج) إضافة محددات صناعية من جانبنا (تمرين التسع النقاط) (حالة عملية)
- د) عدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة

(حالة عملية)

What is half of 13

• الحل التقليدي 6.5

• الحل الابتكاري هناك 5 حلول على الأقل:

1)	Thir	Teem
2)	X1	11
3)	1	3
4)	X1	11
5)	1	3

• X تعني رقم 10 باللاتيني

2- **المعوقات الانفعالية:** علمنا أن الابتكار يحدث في فترة الاسترخاء .

أ - نقص القدرة على اختزان الفكرة.

ب - عدم تحمل الهلامية.

ج - الخوف من الخطأ.

د - عدم وجود التحديات.

هـ - الحكم المسبق مثل:

1- إن هذا الحل لا يصلح للعمل الآن.

2- ولكن ماذا سنفعل بشأن كذا.

3- لقد سبق تجربة هذا الكلام وتبين فشله.

4- هذا الحل مكلف.

5- أنها فكرة ساذجة

6- هذه الفكرة ليست جديدة.

3- **المعوقات الحضارية والبيئية:** في اعتقادنا : لا تحل المشاكل إلا في حالة

وجود موارد مالية ليس بالضرورة الموارد تلزم لحل المشكلة.

4 - المعوقات الثقافية :

- أ - المعلومات الناقصة .
- ب - عدم التعبير عن الفكرة.
- ج - نظام التعليم.

ملاحظات

- ركز التعليم على الإجابات التي يعتبرها المجتمع صحيحة.
- إن المجتمع لا يشجع التفكير الابتكاري خارج نطاق الفنون ومن ثم يمثل ذلك حجرا على الابتكار.
- المجتمع يعطي اهتمام أكبر لمسارات الجانب الأيسر ، كالتحليل أما المهارات الابتكارية فالاهتمام أقل **مثال ذلك** : حينما يكون الفرد قادر على الرسم الجيد ينصرف تقليدنا على أنه مبتكرا وفنانا إلا إذا كان بارع فعلا في مهارات الجانب الأيسر أكثر من مهارات الابتكار والتطوير.
- التحيز للتعليم والتركيز على التعليم الذي نعرفه ونترك مهارات الإلهام تلعب دورها غير المعروف لنا وحتى نكون قادرين على الابتكار يجب تشجيع مهارات الجانبين.
- إن أكثر من 90% من نظم التعليم تركز على التفكير المنطقي ونحن نتكلم دائما بطريقة الحل الصحيح الواحد لحل المشاكل ومن ثم وهذه القدرة وهذه الطريقة هي التي تنمو مع الزمن بينما تضمحل مهارات الابتكار.

5- المعوقات التنظيمية :

- أ - عدم دعم الإدارة .
- ب - جمود السياسات.
- ج - نقص المعلومات الرئيسية.

سادساً: عوامل التفكير الابتكاري:

إن العوامل التي تكون القدرة على التفكير الإبداعي متداخلة ومتشابكة ، وما زالت في حاجة لدراسات جادة حتى نستطيع من خلالها أن نوجه الأجيال القادمة نحو التفكير الأفضل ، ويمكن استخلاص أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري في العوامل التالية:- (البارودي ، 2018 ، ص100)

1-الحساسية للمشكلات:

يرى عبدالسلام عبد الغفار أن الحساسية للمشكلات إنما تكون مرتبطة بالقدرة على التعرف على النقائص ومواطن القوة والضعف في المواقف والموضوعات المختلفة التي يتفاعل معها الإنسان في محيطه العام ، مشيراً إلى ذلك قائلاً: وهي القدرة على التعرف على مواطن الضعف أو الأخطاء في شيء معين وهذه القدرة تنتمي إلى قطاع التقويم ، وهذا معناه أن الحساسية للمشكلات عامل من العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري والإبداعي ، ذلك أن الابتكار لاينطلق من لاشيء ، بل من جملة من الوقائع ضمن قدرات التقويم باعتباره عملية عقلية حسب رأي (ج.ب.جيلفورد).

مظاهر عامل الحساسية للمشكلات:-

يمكن حصر مظاهر الحساسية للمشكلات في النقاط التالية:-

أ-الحاجة إلى التغيير.

ب-الوعي بوجود نقائص في الأشياء.

وبناءً على ذلك نجد أن الاختبارات التي وضعها (ج.ب.جيلفورد) ومعاونوه لقياس عامل الحساسية للمشكلات تختلف باختلاف الجانب المراد قياسه ، فإذا كان الهدف هو قياس الحاجة إلى التغيير فإن الاختبارات المصممة كأداة

لقياس ذلك الجانب ينبغي أن تكون مشبعة به وذات صدق مفهوم يتمشى معه ونفس الشيء ينبغي أن يتوفر في الاختبارات التي تقيس الوعي بوجود نقائص في الأشياء.

أنواع الاختبارات التي تقيس الحساسية للمشكلات:

تختلف الاختبارات التي تقيس عامل الحساسية للمشكلات باختلاف مظاهره ، وهي على النحو التالي:-

- ❖ نوع يطلب فيه ذكر النقائص التي يمكن ملاحظتها في بعض الأدوات المهمة في الحياة اليومية مثل الهاتف وكذلك في بعض المسائل الاجتماعية مثل الزواج بحيث يطلب من الشخص ذكر كل الاقتراحات التي يرى أنها تؤدي إلى تهذيبها وتحسينها إلى أقصى حد ممكن.
- ❖ هناك نوع آخر من الاختبارات يعتمد على القدرات الإدراكية للفرد ، ويشتمل هذا النوع من الاختبارات على بعض الصور لموضوعات معينة وأشكال مألوفة فيها أخطاء ، ويطلب من الشخص التعرف على الأخطاء بهدف قياس قدرة المفحوص على اكتشاف مثل هذه الأخطاء وإلى أي مدى أعطاها اهتمام.

2-الطلاقة الفكرية:

يرى حلمي المليجي أن الطلاقة الفكرية هي سيل غير عادي من الأفكار المترابطة كما لو كان يطلق طلاقات من الأفكار الجديدة ويربط هذا المفهوم بين الجدة والأصالة ولكن إذا نظرنا إليه نظرة وظيفية نجد بعيداً عن التحديد الوظيفي ، لأن الطلاقة ليست مجرد إيراد سلسلة من الأفكار بطريقة جزافية وإنما ذات هدف وظيفي يشبع فيه الفرد دافعاً من دوافعه المتعددة ، ومعنى ذلك أن البعد الوظيفي يقتضي توجيه التفكير نحو موضوع معين يحقق فيه المبدع ذاته.

وهناك بعض الاختبارات التي تقيس عامل الطلاقة الفكرية من بينها:-

1. عناوين القصص: وهو عبارة عن عرض قصة بدون عنوان ، تصور موقفاً يثير المفضوح ويطلب منه بعد التعرف على كل أبعادها أن يعطي مجموعة من العناوين التي يراها مناسبة لمضمون القصة ، وذلك في زمن محدد بناءً على تعليمات الاختبار.
2. الاستخدامات غير المعتادة: في هذا النوع من الاختبارات يعطي للمفحوص شيء ما مثل علبة الطماطم الفارغة ويطلب منه ذكر كل الاستخدامات الغير المعتادة التي يراها مناسبة لعلبة الطماطم الفارغة وذلك خلال زمن تحدده تعليمات الاختبار.

3-المرونة:

يعد عامل المرونة من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري ، وهي عكس التصلب وتعني قدرة الفرد على تغيير زاوية تفكيره في أثناء قيامه بالأنشطة المختلفة.

أنواع المرونة:

أ-المرونة التكيفية: وتعني التغيير في الحلول الممكنة للمشكلات التي يتعرض لها الشخص في البيئة التي يعيش فيه كإعطاء عناوين مختلفة لقصة قصيرة واحدة وتتطلب المرونة التكيفية القدرة على تغيير زاوية التفكير في اتجاهات مختلفة ومستمرة.

ب-المرونة التلقائية: إذا كانت المرونة التكيفية تعني قدرة المفحوص على تغيير وجهته الذهنية تجاه فض موقف محدد تحديداً دقيقاً فإن المرونة التلقائية تعني إنتاج عدد من الأفكار المرتبطة بموقف غير محدد بدقة ، وفي هذا الشأن فدق أشار ثورستون إلى أن الطالب الذي يرجى منه هو الطالب الذي يمحص الرأي الجديد الغريب ، وهن الطالب الذي يلذ له أن يلهوا بهذا الرأي ويتأمل نتائجه ولو أنه كان في الإمكان إثباتها وذلك يعني أن الفرد الذي يتميز بالمرونة التلقائية هو الذي ينغمس في معطيات الموقف بكل إمكانياته العقلية والانفعالية والحركية لينتج حلولاً متنوعة لموقف معين أو مجموعة مواقف.

4-الأصالة:

يؤكد "ج.ب" جيلفورد " أن الأصالة تعني القدرة على إنتاج استجابات غير شائعة وماهرة وذات ارتباطات بعيدة ومعنى ذلك أن الأصالة تتحدد بناءً على درجة الشيوع الإحصائية للفكرة التي نيتها المخصوص ، فكلما قلت الاستجابات الفريدة والأصيلة موازنة بالفئة التي ينتمي إليها المخصوص ، أدى ذلك إلى ازدياد درجة أصالتها من الوجهة الإحصائية.

ويلاحظ من المفهوم السابق أن الأصالة تتركز في :-
أ- ندرة الاستجابة ويتضح ذلك من خلال المقارنة بين المخصوص والفئة التي ينتمي إليها.

ب- مهارة الاستجابة.

ج- المحك الإحصائي.

5-إكمال :

يعد هذا العامل امتداداً ضرورياً لبقية العوامل المكونة للقدررة على التفكير الابتكاري، ويعتمد قياس هذا العامل على اختبارات تتضمن خطة لموضوع من الموضوعات ويطلب منه رسم خطواته وتوسيعها حتى تصبح عملاً إجرائياً مكتملاً ومتحكماً فيه وهكذا ففي واحد من الاختبارات أعطى الممتحن مخطاً بسيطاً لموضوع ما وطولب بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً ، وبطبيعة الحال فإن الدرجة التي كان يحصل عليها كانت تتناسب مع مقدار التفاصيل التي كان يعطيها.

نستخلص من ذلك أن قدرة الإكمال تعني إضافة عدد من التفاصيل الملائمة لموضوع معين ولا تعني هنا إضافات هامشية ، بل ينبغي أن تكون مناسبة للموضوع المعطى ، وتتوقف قدرة المبحوث على الإكمال فيما يتعلق بمصادر الحلول والإضافات والحذف والبديل المناسب بحيث تكون تلك البدائل والمحذوفات والإضافات مبتكرة ونادرة من حيث درجة الشيووع الإحصائي.

سابعاً: خطوات العملية الإبداعية

تتمثل خطوات العملية الإبداعية فيما يلي (البارودي ، 2018 ، ص104)

1. **المثير:** يكون على هيئة سؤال يطرحه المتعلم على نفسه عند مواجهة مشكلة ، او يلقيه عليه معمله أو أحد والديه بطريقة تستفز تفكيره.
2. **الاستكشاف:** ويعني البحث عن بدائل أو حلول جديدة قبل اتخاذ قرارات أو الحكم بشأن قضية مطروحة على بساط البحث، ويكون يأخذ الوقت الكافي لجمع أفكار كثيرة من خلال التجريب أو بالتشاور مع الآخرين.
3. **التخطيط:** وهو وسيلة فعالة في الوصول إلى الهدف ، ويتم على خطوات هي : تحديد المشكلة، جمع المعلومات حولها ، ثم تحليلها لتشكيل وعي الباحث بالعملية الإبداعية.
4. **النشاط:** وهو تحويل الفكرة المتولدة إلى عمل لتجريبها والتأكد من صلاحيتها أو البحث عن بديل لها.
5. **المراجعة:** وتعني تقويم الفكرة للتعرف على مدى الجهد المبذول ، والنجاح الذي تحقق ، ومن ثم العمل على تحسينه لتحقيق الغاية المنشودة.



ثامناً: أساليب تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية:

أسلوب يقوم أساساً على ما يشبه القاعدة المعدة مسبقاً وتتضمن مجموعة من الأسئلة يمثل كل سؤال فكرة عن نوع معين عن التعبير عن الشيء محل التفكير وتأخذ الأسئلة شكل محفز على التفكير مثل:

- 1- زوبعة الأفكار (العصف الذهني) وتقوم هذه الطريقة على عرض مشكلة على جماعة من الناس ويطلب منهم أن يتقدموا بأفكارهم بشأن حلها ولا يتردد في عرض أية فكرة مهما كانت جديدة أو غير مألوفة وأن يضيفوا إلى أفكار الآخرين ويعدلوا فيها .
- 2- تحليل القدرات القيادية : وهي إعطاء المديرين أسئلة عن المشكلات عن مواقف معينة وأخذ آرائهم بشأنها وذلك لتنشيط أفكار المديرين وتنمية قدراتهم في ترتيبها واستيعابها وحسن استخدامها في المواقف الملائمة.

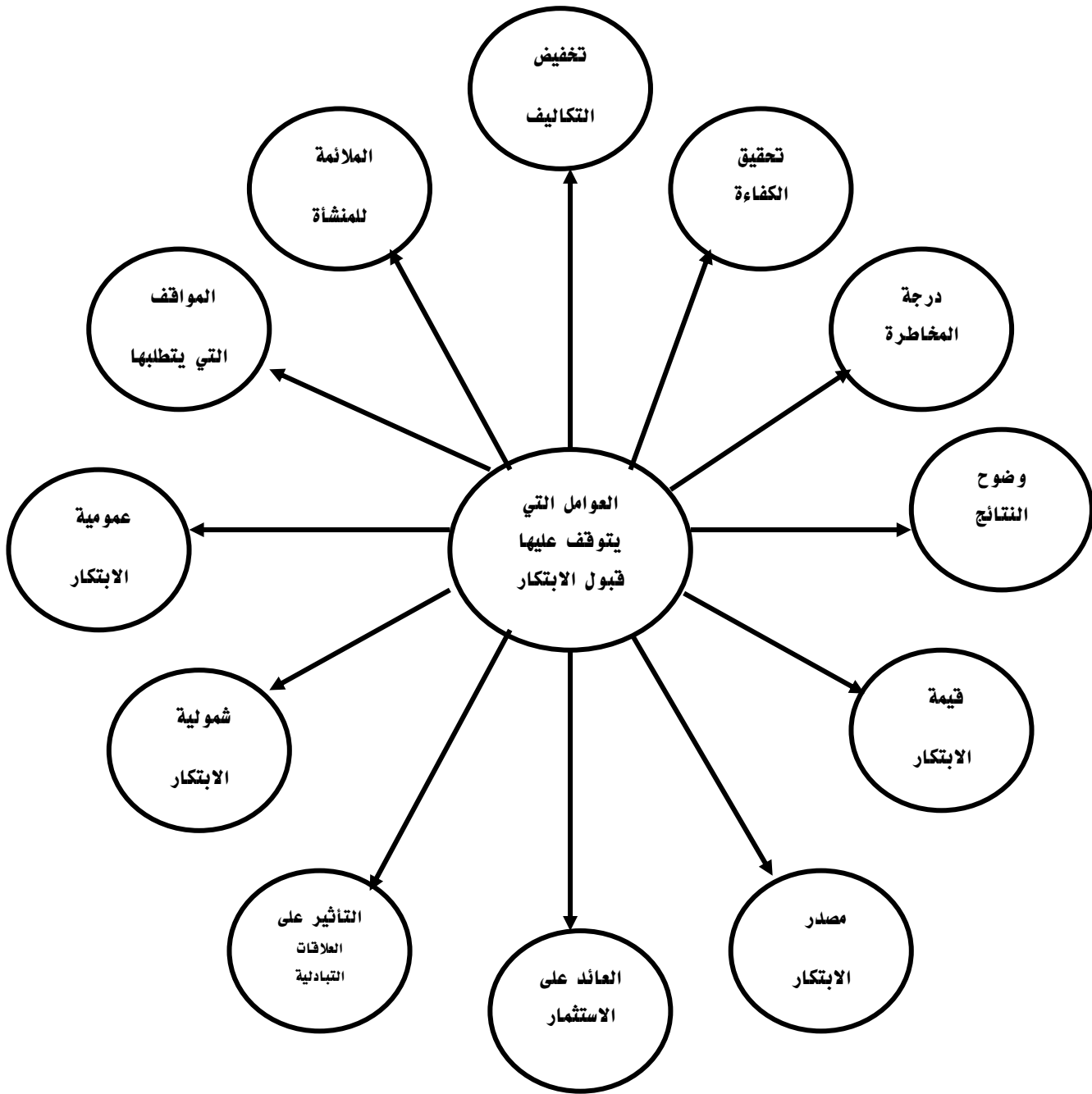
أمثلة :

- هل يمكن تعديل مواصفات هذه السعلة ؟ وما هي الاستخدامات البديلة لهذا المنتج؟
- هل يمكن تطويع المنتج حتى يناسب مجالات جديدة ؟.
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟
- هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالي؟
- هل يمكن إنقاص شيء من المنتج الحالي؟
- هل يمكن إحلال عنصر بعنصر آخر من المنتج الحالي؟
- هل يمكن عكس أجزاء المنتج وقلبها رأساً على عقب؟
- هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء المنتج ؟

والهدف من ذلك تفجير الطاقات والابتكار.

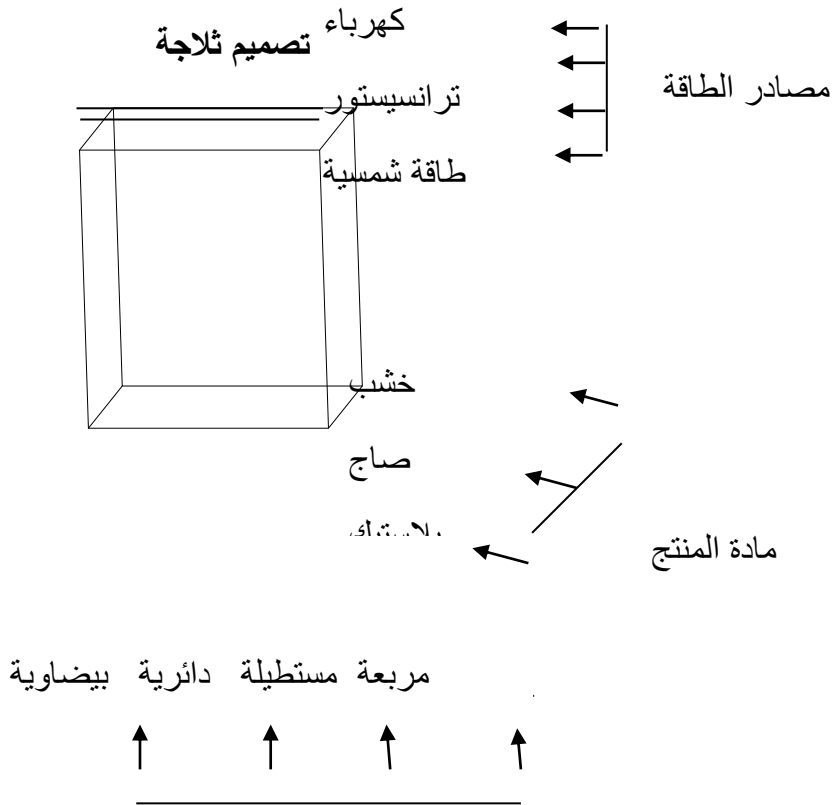
3- التحليل المورفولوجي : وتعتمد هذه الطريقة على جمع الأبعاد والخصائص التي تشترك في تكوين مشكلة البحث ووضعها في خريطة تشكيلية (مورفولوجية) وذلك يساعد الفرد على رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة فيها تمهيدا لوضع حلول متنوعة.

عوامل قبول أو رفض الابتكار



حالة عملية : ما هي بدائل

إنتاج وتصميم ثلاجة؟ في
رؤية وتحليل هذا الرسم
يتضح أن لدينا 48 بديل
للاختبار.



الشكل من الخارج

خطوات عملية الابتكار:

يتولد التفكير الإبداعي من التصادم بين الشعور والاشعور ، فعاجلا أو آجلا سوف يخلق الاشعور الحل لهذا التصادم ، وتتم العملية الابتكارية بما يلي:

المرحلة الأولى : الأعداد والتحضير.

المرحلة الثانية : القلق والحيرة.والاندماج مع المشكلة

المرحلة الثالثة : احتضان الفكرة حتى تتبلور.

المرحلة الرابعة : الرؤيا الداخلية وهي قد تحدث في فترة

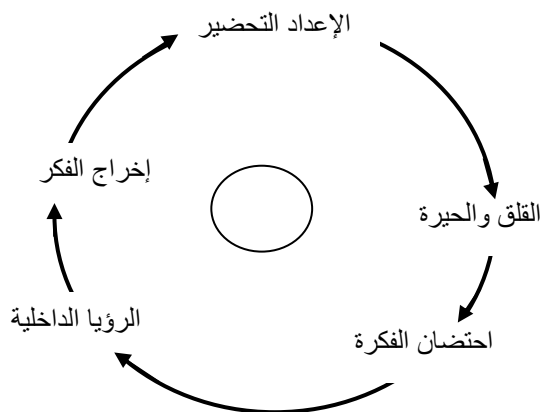
الإعداد والتحضير أو في فترة احتضان

الفكرة وهو الغالب.(الوصول إلى الحل)

المرحلة الخامسة :إخراج الفكرة .

أ. التقييم

ب. التطبيق



أهم الاقتراحات لخلق المناخ المساعد على الابتكار:

(العوامل المساعدة على الابتكار)

1. إتاحة فرص التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير المتجدد وغير التقليدي وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشاكل.
2. إتاحة الوقت والإمكانيات .
3. تهيئة المناخ الصالح والقضاء على الروتين.
4. تشجيع المخاطرة والانفتاح بين الخبرات وعدم معاقبة محاولات الابتكار التي لم تنجح.
5. ضمان الاستمرارية فالأهداف المتغيرة باستمرار تحطم الابتكار .
6. تحديد أهداف واقعية .
7. أهمية الحوافز بين المبدعين والمبتكرين.
8. تقليل الرقابة الخارجية .
9. التغذية العكسية
10. مساندة المسؤولين .
11. المشاركة والتفاعل.
12. تفويض السلطات.

20 وسيلة لتطوير طاقة الإبداع والتفكير لديك

1. اسأل نفسك أسئلة «ماذا يحدث لو» - والأفضل هي الأكثر غرابة. (ماذا يحدث لو لبسنا جميعاً ملابس الاستحمام أثناء العمل؟ ماذا يحدث لو تسلمنا الراتب كل يوم؟ ماذا يحدث لو تسلمنا إدارة الشركة لمدة يوم واحد كل أسبوع؟).
2. احلم بأحلام اليقظة. دع ذهنك يجول خلالها.
3. اكتب قائمة بالنشاطات التي تستمتع بها أكثر من غيرها. أنفق المزيد من الوقت في ممارسة بعض النشاطات المكتوبة في هذه القائمة.
4. أشعل عواطفك بكتابة خمس جمل تبدأ بـ«أنا أتمنى».
5. اسأل نفسك ثم أجب عن السؤال: «لِمَ لَمْ نكن نتصرف دائماً بهذا الشكل، هل نبدأ الآن في التصرف بهذا الشكل؟».
6. اكتب بعض الجمل المؤكدة للإبداع مثل: «أنا أثق بقدرتي الإبداعية على حل المشاكل» و «حدسي يعلم بوجود الحل الإبداعي لهذا الموقف» ثم اقرأها عدة مرات.
7. ضع تشبيهاً لقدرتك الإبداعية. أكمل هذه الجملة: عندما أستخدم قدرتي الإبداعية فأنا أشبه .. (مثال: اللهب الوهاج). وكلما احتجت إلى ما يذكرك بقدرتك الإبداعية، فكر في هذا التشبيه.
8. مارس لعبة الأحجية المقطعة والكلمات المتقاطعة والألغاز التي تنشط المخ.
9. انتبه إلى الأفكار الصغيرة - إنها بداية الأفكار الكبيرة.
10. مارس بمختلف الوسائل التعبير عن قدرتك الإبداعية. (الطبخ، الرسم، التصوير، الركض، الكتابة، لعب كرة المضرب، الاختراع، إقامة الحفلات، وهكذا).

11. راقب نفسك كلما صنعت عملاً إبداعياً، واحتفظ بملف عن نجاحاتك الإبداعية.
12. تخيل أنك تخطيت الزمن بخمس سنوات نحو المستقبل. تخيل أنك قد حققت هدفاً ضخماً. ثم ارجع إلى الزمن الحاضر وتخيّل كيف بدأت تحقيق هذا الهدف.
13. مارس اللعب الاستراتيجية التي تعتمد على التفكير والتخطيط والمراوغة.
14. تعلم لغة أجنبية (أجبر نفسك على التفكير باللغة الجديدة).
15. إذا كنت تستخدم اليد اليمنى حاول استخدام اليد اليسرى. وإذا كنت تستخدم اليد اليسرى حاول استخدام اليد اليمنى.
16. تخيل المدينة التي تسكن فيها، وكيف ستبدو عام 2030.
17. تجاهل جميع حدود العلم والمنطق، والموارد، والتكاليف، واخترع منتجات جديدة صالحة للاستخدام.
18. اقرأ ثلاثة أرباع رواية ما، ثم توقف واكتب النهاية التي تتخيلها.
19. قف على رأسك كي يتدفق الدم إلى مخك .
20. عندما تتعثر في انتظار الوصول إلى حل إبداعي، اذهب إلى السوق أو حديقة الحيوان أو ملعب للأطفال وسجل الرؤى الجديدة التي استلهمتها من الأجواء المحيطة بك.

الزمن: 30 دقيقة

نشاط (3/1/2)

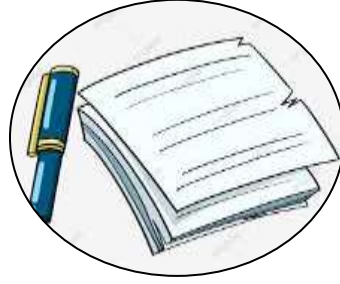
	جماعي	نوع النشاط
	ورشة عمل	الاستراتيجية
أن يطبق المتدربون خطوات العملية الإبداعية.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط. • الإشراف على المجموعات. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيمي المدرب : بالتعاون مع مجموعتك: قم بتنفيذ ورشة العمل التالية:-

1-استخدامات أخرى للمظلة

تخيل أن الشيء الذي تفكر فيه هو مظلة؟ خذ في اعتبارك السؤال أعلاه، ثم
أجب على الأسئلة التالية:

- 1- ما الاستخدام الآخر لها؟ (إجابة محتملة لصنع حفرة) ماذا أيضاً؟
.....
- 2- ما الذي يمكن استخدامه كبديل لها؟ ما الشيء الآخر المشابه لها؟ (إجابة محتملة - جريدة تحملها فوق رأسك).
.....
- 3- كيف يمكن تعديلها لاستخدام آخر؟ (إجابة محتملة - إضافة مشعل في المقبض للأشخاص الذين يخرجون في الليالي الممطرة) ماذا أيضاً؟
.....
- 4- ماذا يحدث لو كانت أكبر / أسمك / أثقل / أقوى؟ (إجابة محتملة - تكبيرها إلى الضعف لتغطي شخصين) ماذا أيضاً؟
.....
- 5- ماذا يحدث لو كانت أصغر / أقل سمكاً / أخف / أقصر؟ (إجابة محتملة - تصغيرها بحيث يمكن طيها ووضعها في حافظة النقود) ماذا أيضاً؟
.....
- 6- كيف يمكن تعديلها / عكسها؟ (إجابة محتملة - أقلبها رأساً على عقب وأصنع منها حوض استحمام للطيور) ماذا أيضاً؟



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

اليوم الثاني- الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية الرابعة

الزمن: 150 دقيقة



العصف الذهني

(المفهوم – القواعد – المراحل – المزايا والمعوقات – العوامل)



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بمفهوم العصف الذهني وأهم قواعده ومراحله ومزاياه وعيوبه وتطبيق العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني.

الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على أن:

- يعرف مفهوم العصف الذهني
- يناقش القواعد الرئيسية للعصف الذهني.
- يلخص المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني
- يتعرف على مزايا العصف الذهني
- يتعرف على معوقات العصف الذهني
- يطبق العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني



اليوم الثاني
الخطة التدريبية للجلسة الثانية

الزمن	الإجراءات	الجلسة	الوحدة
10 د	نشاط (1/2/2)	الثانية	الرابعة
20 د	أولاً: مفهوم العصف الذهني		
10 د	نشاط (2/2/2)		
20 د	ثانياً: القواعد الرئيسية للعصف الذهني		
20 د	ثالثاً: المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني		
20 د	رابعاً: مزايا وعيوب العصف الذهني		
20 د	خامساً: العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني		
30 د	نشاط (3/2/2)		
150 د	الزمن الكلي		

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/2)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم العصف الذهني.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ :		تعليمات تنفيذ النشاط:
• عرض النشاط على المتدربين.		
• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.		
• الإشراف على المجموعات.		
• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه		
• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		

عزيمي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم العصف الذهني

.....

.....

.....

.....

.....

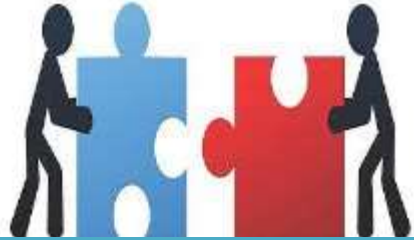
أولاً: مفهوم العصف الذهني:

العصف الذهني هو أحد الأساليب الحديثة في تحفيز التفكير والإبداع ويستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية ، ويعني تعبير العصف الذهني استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة. (البارودي ، 2018 ، ص111)



الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/2)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المدربون القواعد الرئيسية للعصف الذهني.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط . • الإشراف على تنفيذ النشاط. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيمي المدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-القواعد الرئيسية للعصف الذهني؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً: القواعد الرئيسية للعصف الذهني:

هناك عدد من القواعد الرئيسية للعصف الذهني تتمثل فيما يلي:- (البارودي ، 2018 ، ص111)

1. ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة: أي استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم في أثناء جلسات العصف الذهني ، ومسؤولية تطبيق هذه القاعدة تقع على عاتق المدير رئيس الاجتماع.
2. حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها: والهدف هنا هو إعطاء قدر أكبر من الحرية للمشاريكن في التفكير وإعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما كان نوعية هذه الحلول أو مستواها.
3. التأكد من زيادة كمية الأفكار المطروحة: وهذه القاعدة تعني التأكد من توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة لأنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من قبل الجماعة زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية أو المعينة على الحل المبدع للمشكلة.
4. تعميق أفكار الآخرين وتطويرها ويقصد بها إثارة حماس المشاركون في جلسات العصف الذهني لأن يضيفوا لأفكار الآخرين وأن يقدموا ما يمثل تحسناً أو تطويراً.

ثالثاً: المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:

هناك عدة مراحل لجلسات العصف الذهني أهمها مايلي:- (البارودي ، 2018 ، ص112)

1. تكوين مجموعة من الخبراء وغير الخبراء بشرط أن يكونوا من المهتمين بحل المشكلة.
2. طرح وشرح وتعريف المشكلة.
3. بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
4. التأكد من أن جميع أفراد المجموعة قد استوعبوا جيداً.
5. الإثارة الحرة للأفكار.
6. ربط الأفكار ببعضها في شكل جدول على سبيل المثال وأخذ التصويبات عليها ومحاولة خلق جملة أو مجموعة جمل تعبر عن كل مجموعة أفكار مرتبطة ببعض.
7. تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.
8. الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

رابعاً: مزايا وعيوب العصف الذهني:

هناك عدد من مزايا وعيوب العصف الذهني تتمثل فيما يلي:- (البارودي ، 2018 ، ص112)

أ-مزايا العصف الذهني:

- ❖ إنه أسلوب سهل التطبيق فلا يحتاج إلى تدريب طويل من قبل مستخدميه.
- ❖ ينمي الفكر الإبداعي.
- ❖ يجعل المتعلم يفكر بحلول مفيدة.
- ❖ ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح الفرد آراءه بحرية بدون تخوف من نقد الآخرين لها.

ب-معوقات العصف الذهني:

1-المعوقات الإدراكية:

وتتمثل بتبني الإنسان بطريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً ولا يتخلى عنه ، فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء ، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هنالك حلاً معيناً للمشكلات يجب البحث عنه.

2-العوائق النفسية:

وتتمثل في الخوف من الفشل ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها ، وللتغلب على هذا العائق يجب ان يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيراً في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

3- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:

يرجع ذلك إلى الخوف من أني يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

4- القيود المفروضة ذاتياً: يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة ، ذلك انه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أ بدون وعي بفرض قيود لم تفرض وقت تعامله مع المشكلات.

5- التسليم الأعمى للإفتراضات: وهي عملية يقوم بها العديد من الأشخاص بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

6- التسرع في تقييم الأفكار: وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي ، ومن العبارات التي عادةً ما تفتك بالفكرة في مهدها وتصيب صاحبها بالإحباط ما نسمعه كثيراً عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذا الفكرة من قبل وهي قديمة جداً ، من ضمن نجاه هذه الفكرة؟ ، هذه الفكرة سابقة جداً لوقتها ، وهذه الفكرة لن توافق عليها الإدارة.

خامساً:العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني

تتمثل العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني فيما يلي:- (البارودي ، 2018 ، ص113)

1. أن يسوجد الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.
2. يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.
3. التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني والترحيب بالكم والنوع.
4. يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.
5. إيمان المسؤول بجدوى هذا الأسلوب في الوصول إلى حلول إبداعية.
6. أن يفصل المسؤول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.

كيفية التعامل مع الأفكار الجديدة

بما أنك مدير يرغب في زيادة إبداع موظفيه، أهم سؤال توجهه إلى نفسك هو: «كيف أتعامل مع الأفكار الجديدة؟» قد تكون مهاراتك الإدارية مرتفعة، وفي الواقع قد تقنع الجميع بأنك تريد فعلاً الاستفادة من مساهماتهم الإبداعية، ولكن ما لم تدعم أقوالك بأفعالك، فإنك لن تصل إلى أي شيء.

عندما ترفض فكرة ما:

من السهل أن يصدر عنك رد فعل إيجابي تجاه أي اقتراح أو ابتكار توافق عليه، لكن كيف تعالج بعض المساهمات الحماسية التي تصدر عنها فكرة لا تحظى بموافقتك؟ هل سبق وأن قيّمت فكرة بقسوة لدرجة إشعار الموظف الذي قدمها (أو أي شخص آخر حضر المناقشة) بالإحباط التام؟ لا توجد أي طريقة لإحباط إبداع مجموعة موظفيك بكاملها أسرع من هذه الطريقة! ومن جهة أخرى، أنت لا تستطيع أن توافق على كل الأفكار الإبداعية لمجرد الحفاظ على شعور الآخرين.

ولذلك عليك باستخدام بعض الأساليب لزيادة الإبداع الجماعي:

1- استخدام أسلوب قياس الإيجابيات والإمكانات والاعتراضات:

سوف يساعدك على تقديم معلومات استرجاعية مفيدة في المواقف التي تكون فيها متحفظاً على بعض الأفكار المقترحة.

الإيجابيات:

أول شيء تفعله هو وضع التعليقات الإيجابية حول النقاط التي تعجبك في الفكرة.

الإمكانات:

هنا حدد التطبيقات أو الإضافات الممكنة للفكرة.

الاعتراضات

أعرب عن عدم رضائك على الاقتراح بأسلوب صريح: «لديّ بعض الاعتراضات، هل يمكنك أن تساعدني على التغلب عليها؟» وهكذا تعيد توجيه الموقف نحو الشخص صاحب الفكرة، وتتيح له الرد على اعتراضاتك بتصميم مشروع نموذجي أو بناء مجسم أو ذكر المزيد من الأمثلة حول مواقف مشابهة كُتِبَ لها النجاح. كما أن صاحب الاقتراح قد يقرر أن يعيد النظر في فكرته أو يسحبها.

من الأفضل ألا تحكم على ابتكارات الآخرين بقسوة شديدة. لقد قال مدير مصرف غاضب للمخترع «توماس إديسون»: أخرج هذه اللعبة من مكتبي. وبالتالي، أخذ «توماس إديسون» اختراعه - جهاز الاسطوانات (الحاكي) - إلى مكان آخر.

الزمن: 30 دقيقة

نشاط (3/2/2)

	جماعي	نوع النشاط
	ورشة عمل	الاستراتيجية
أن يطبق المتدربون أسلوب العصف الذهني في حل المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط. • الإشراف على المجموعات. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب : بالتعاون مع مجموعتك: قم بتنفيذ ورشة العمل التالية:-

1-حالة عملية: «أنا مظلوم»

الأستاذ / مظلوم يشعر بظلم هذه الأيام، أنها أيام تقارير الأداء السنوية التي يكتبها عنه مدير الإدارة التي يعمل فيها الأستاذ مظلوم.

وهو يتوقع تقرير أداء لا يقل عن ممتاز أبدا ولكنه يحصل على جيد باستمرار ما المطلوب منه أكثر مما يقوم به فعلا:

2-الأستاذ / عبدالعزيز المدير التنفيذي

يعمل الأستاذ / عبدالعزيز بمنصب مدير تنفيذي لأحد توكيلات طرود النقل السريع بالمملكة ، حيث يعمل بفرع الشركة (20) موظفاً بمناصب إدارية ووظيفة مختلفة وكان الأستاذ/ عبدالعزيز يعقد اجتماع عمل بشكل ربع سنوي لرسم وتحديد مستهدفات العمل خلال الفترة القادمة ، ونظراً لأنه كان يظهر تاخر بتسليم الطرود في الفترة السابقة ، قرر الأستاذ / عبدالعزيز بالاجتماع زيادة عدد ساعات العمل لـ (10) ساعات عمل بدلاً من (8) ساعات فقط بفارق ساعتين بالزيادة / وتم مقابل ذلك تقرير مكافأة ماليه على الراتب الأساسي لفريق العمل ووضح الأستاذ / عبدالعزيز أن مدة العمل الإضافي هذه إلزامية لجميع العاملين وليست اختياريه ، هنا رفع الأستاذ / مشعل "مدير التشغيل" يده معترضاً على القرار ، فطلب من من الأستاذ / عبدالعزيز التحدث عن سبب رفع يده واعتراضه ،

فقال له الأستاذ/ مشعل " أنه يريد الانصراف في ميعاده ولايهمه كثيراً موضوع المكافآت الماليه ، هنا غضب الأستاذ / عبدالعزيز وقرر توقيع جزاءً تأديبياً على الأستاذ / فيصل مدير التشغيل.

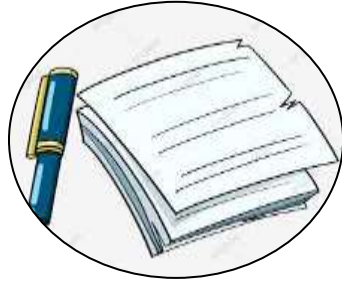
المطلوب:

1- ماهي إيجابيات وسلبيات قرار الأستاذ / عبدالعزيز بزيادة ساعات العمل لمواجهة ضغط العمل وتجنب تراكمه؟

2- ماهو الخطأ الذي ارتكبه الأستاذ/ مشعل عند اعتراضه على عدد ساعات العمل رغم علمه بالتعويض والمكافأة؟ وهل هو محق في اعتراضه؟

3- هل الأستاذ/ عبدالعزيز محق بغضبه وتقرير الجزاء على الأستاذ / مشعل؟ أم كان هناك طريقة أخرى لمعالجة الموضوع؟

4- ماهي سلوكيات الذكاء العاطفي للقائد في التعامل مع هذا الموقف بشكل احترافي؟



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

اليوم الثالث- الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية الخامسة

الزمن: 150 دقيقة



القرار

(المفهوم – الأنواع – المواصفات – الأركان – المهارات – الصفات)



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بمفهوم القرار وأنواعه ومواصفاته وأركانه وتطبيقه أهم مهاراته ومواصفاته بكفاءة واقتدار.

الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على أن:

- يعرف مفهوم وتعريف القرار.
- يناقش أنواع وأشكال القرار.
- يلخص مواصفات القرار الفعال.
- يستخلص أركان القرار الفعال.
- يطبق مهارات صناعي القرار.
- يطبق صفات وخصائص صناع القرار.



اليوم الثالث
الخطة التدريبية للجلسة الأولى

الزمن	الإجراءات	الجلسة	الوحدة
10 د	نشاط (1/1/3)	الأولى	الخامسة
16 د	أولاً: مفهوم القرار		
10 د	نشاط (2/1/3)		
16 د	ثانياً: أنواع وأشكال القرار		
17 د	ثالثاً: مواصفات القرار الفعال		
17 د	رابعاً: أركان القرار الفعال		
17 د	خامساً: مهارات صناعي القرار		
17 د	سادساً: صفات وخصائص صناع القرار		
30 د	نشاط (3/1/3)		
150 د	الزمن الكلي		

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/3)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم القرار.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ :		تعليمات تنفيذ النشاط:
• عرض النشاط على المتدربين.		
• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.		
• الإشراف على المجموعات.		
• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه		
• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		

عزيمي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم القرار؟

.....

.....

.....

.....

.....

أولاً: مفهوم القرار:

- يقصد بالقرار الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة. وبذلك يتضح أن العناصر التي يتكون منها القرارات تشمل:
- 2- عملية الاختيار.
 - 2- وجود بديلين على الأقل.
 - 3- وجود هدف أو عدة أهداف.

القرار هو إعطاء من له السلطة والقوة بموجب القوانين واللوائح، لأوامر وإرادات مثبتة تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة للمؤسسة، وسواء كان هذا القرار إدارياً، أم قضائياً، أم تشريعياً، أو حتى قراراً داخلياً، فجميع هذه القرارات تحتاج إلى خطوات يسير عليها المدير في إصدار قراره.



الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/1/3)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون أنواع وأشكال القرار.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط . • الإشراف على تنفيذ النشاط. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-أنواع وأشكال القرار؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً: أنواع وأشكال القرار:

تصنف القرارات وفقاً لما يلي:-

التصنيف الأول:

- 1-قرارات مبرمجة: وتكون روتينية متكررة لذا يمكن وضع إجراءات محددة لصنعها.
- 2-قرارات غير مبرمجة: غير محدود ويتعلق بمواقف وحالات ومشكلات متجددة وهنا لا توجد إجراءات معدة مسبقاً لأن المشكلة معقدة ، لذا تكون القرارات إبداعية تحتاج إلى حدس وقدرة على التعامل مع الغموض.

التصنيف الثاني:

- 1-قرارات استباقية: قرارات يتم صنعها تحسباً لحدوث تغير خارجي أو ظروف معينة ومنعاً لتطور مشكلة ما مثل إدارة الجودة الشاملة.
- 2-قرارات رد فعل: وتأتي استجابة لتغير معين.

التصنيف الثالث:

- 1-قرارات استراتيجية: وهي قرارات غير مبرمجة ، مثل وضع الأهداف والخطط طويلة الأجل وتكون الإدارة العليا مسؤولة عن هذا النوع من القرارات.
- 2-قرارات إدارية: قرارات مبرمجة وروتينية مثل (التنظيم والإشراف والتحفيز) والمسؤول عنها الإدارة الوسطى.
- 3-قرارات تشغيلية: قرارات يومية روتينية ، ويكون المسؤول عنها مديري الخط الأول.

ثالثاً: مواصفات القرار الفعال:

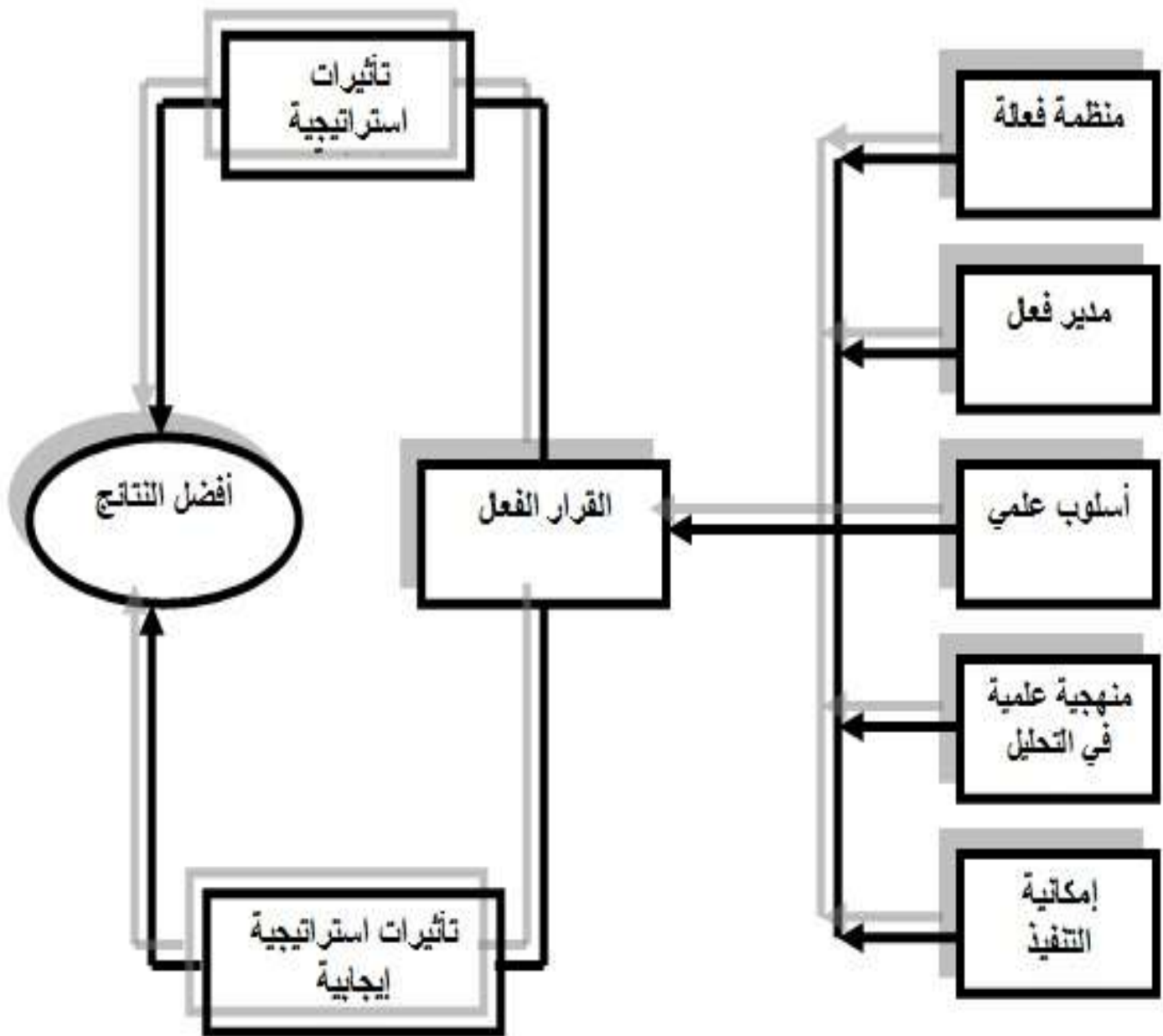
بين الدكتور سيد الهواري أن القرار الفعال: هو القرار الذي يتحلل في شكل عمل فهو ليس قراراً على ورق ولكنه قراراً يحدث أثراً ويحقق نتيجة والمقصود بالنتيجة ليست شيئاً ضعيفاً ولكن شيئاً قوياً، شيئاً جوهرياً محدثاً تأثيراً في المنظمة ككل كما أن المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة، ولكنه يتخذ قرارات كبيرة وقليلة، فالقرار الفعال إذاً هو:

القرار الذي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنه يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوى.

القرار الذي ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته، وبمعنى آخر أن لا يكون القرار مجرد حسن نية، أو قراراً مطلوباً إقناع الناس به لتنفيذه وإنما يصبح - بحكم تركيبه - قراراً مترجماً في شكل عمل حيث يوجد اشتراكاً حقيقياً في صناعته.



ويمكن توضيح مواصفات القرار الفعال حسب الشكل التالي:-



رابعاً: أركان القرار الفعال:

يمكن تقسيم أركان القرار الإداري إلى ثلاثة مكونات أساسية:

1-المكونات الأساسية:

تشمل هذه المكونات جمع وتحليل المعلومات، وتحديد الأهداف والخطط الإستراتيجية، وتقييم البدائل المتاحة، وتحديد الإجراءات اللازمة الخاصة بالتنفيذ.

2-المكونات الفرعية:

تشمل هذه المكونات التأثيرات المؤثرة على القرار والتي يمكن أن تتضمن العوامل الاجتماعية والسياسية والقانونية والتقنية والاقتصادية والبيئية.

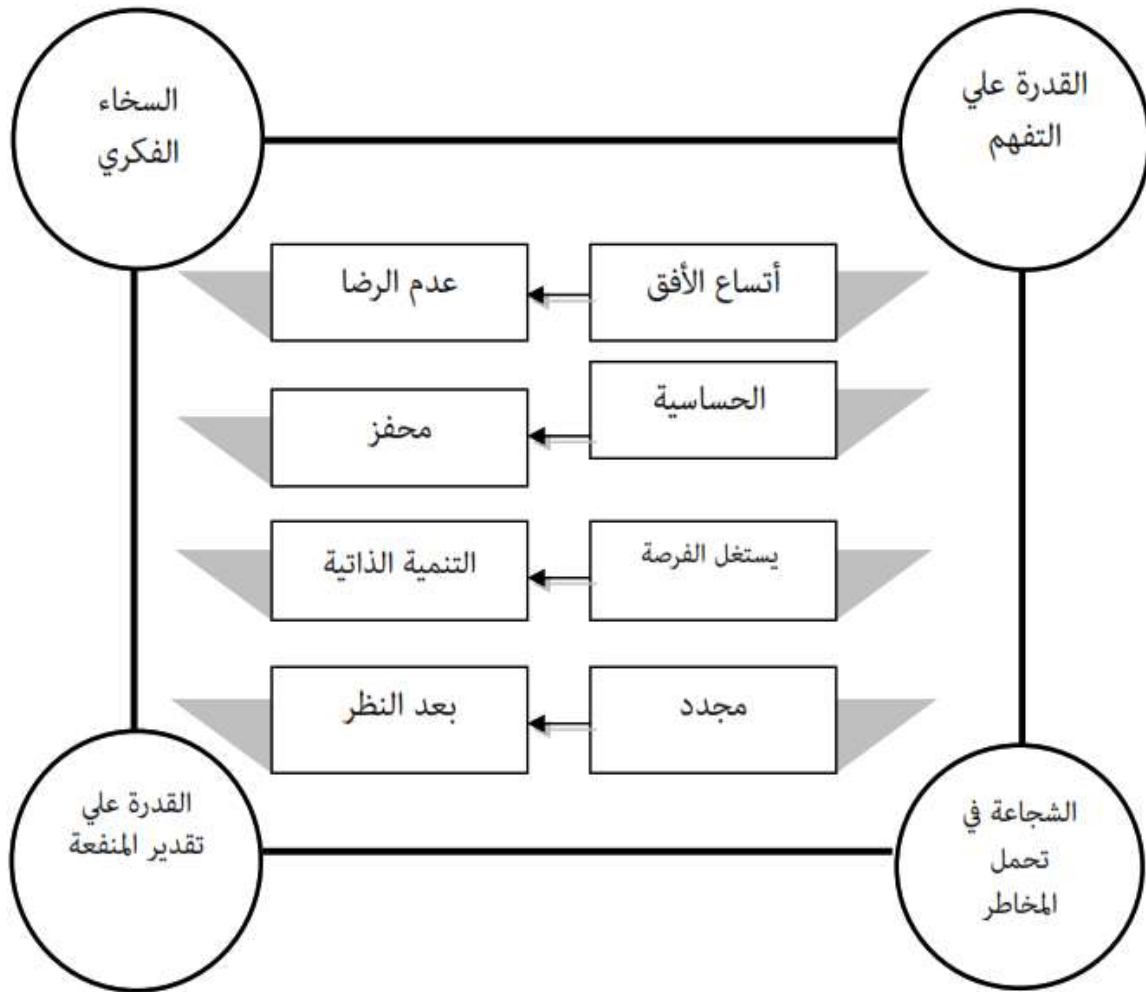
3-المكونات البشرية:

تشمل هذه المكونات العوامل المتعلقة بالأشخاص الذين يتخذون القرارات وتشمل المهارات الإدارية والاجتماعية والثقة بالنفس والتعامل الفعال مع الضغوط والاعتماد على الخبرة والمعرفة والمهارات الفنية.

وبشكل عام، يمكن القول إن أركان القرار الإداري هي المعلومات والتحليل والخطط الإستراتيجية والأهداف والتقييم والإجراءات والعوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والبشرية. تحديد هذه العوامل والعمل على تحليلها بشكل سليم يساعد على اتخاذ قرارات إدارية فعالة وناجحة.

خامساً: مهارات صناعي القرار:

دلت الدراسات وتجارب القيادات الناجحة على أن النجاح لم يكن ضربة حظ أو نتيجة مجهودات سطحية وإنما جاء لتوفير صفات شخصية معينة مكنت صاحبها من اتخاذ قرارات سليمة في عمله حيث يمكن تلخيصها حسب الشكل أدناه:-



شكل يوضح مهارات صناعي القرار

ويمكن تناولها بشيء من التفصيل حسب مايلي:-

اتساع الأفق:

أي التركيز على الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف على الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها.

1-عدم الرضا:

أي إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه والسعي لتطبيق هذا الأسلوب.

2-الحساسية:

الإحساس المفرط بالموقف أي المشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.

3-محفز:

يحدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين.

4-يستغل الفرصة:

يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويتبعد عن الفرص غير الملائمة.

5-التنمية الذاتية للمهارات:

يهتم دائماً بتنمية وصقل مهاراته.

6-القدرة على التفهم:

القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير.

7-القدرة على تقدير المنفعة:

لديه حس تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة على إقناع الآخرين على إتباع هذه الطرق.

سادساً: صفات وخصائص صناع القرار:

صفات وخصائص صناع القرار الناجحين تلعب دوراً حاسماً في تحقيق نتائج مرضية وصائبة عند اتخاذ القرارات. إليك بعض الصفات الهامة التي يجب أن تتوفر لديك لاتخاذ قرارات ناجحة:

<https://salemalanzi.sa/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%B5%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%AC%D8%AD/>

1. **الوضوح:** يجب أن يكون لديك فهم واضح للمشكلة أو القضية التي تحتاج إلى اتخاذ القرار حولها. يجب أن تتمكن من تحديد الهدف المرجو والنتائج المتوقعة بوضوح.
2. **التحليل الدقيق:** يتطلب اتخاذ القرار تحليلاً دقيقاً للمعلومات والبيانات ذات الصلة. يجب أن تكون قادراً على تقييم المعلومات وتحديد مصداقيتها وأهميتها في عملية صنع القرار.
3. **الاستماع والتواصل:** صفة مهمة لاتخاذ القرار الناجح هي القدرة على الاستماع لآراء الآخرين والتواصل معهم. يمكن أن تساعدك النقاشات والاستشارات مع الآخرين في رؤية جوانب مختلفة وتوضيح الأمور.
4. **الثقة بالنفس:** يجب أن تكون واثقاً من قدراتك ومعرفتك في اتخاذ القرارات. يجب أن تكون على استعداد للتحمل والتعامل مع المخاطر المحتملة المرتبطة بالقرارات.
5. **الابتكار والإبداع:** يمكن أن تكون القرارات الابتكارية والإبداعية أكثر فعالية في التعامل مع التحديات وتحقيق النجاح. يمكن أن تساعد التفكير الإبداعي في توسيع نطاق الخيارات المتاحة واختيار أفضل الحلول.

6. **الصبر والاحترام:** يجب أن تكون صبوراً واحترام آراء الآخرين حتى عندما تكون وجهات النظر مختلفة. يمكن أن يستغرق اتخاذ القرار وقتاً وجهداً، وقد يتطلب التوازن بين مختلف الآراء والاحترام للآخرين.

7. **تقبل المسؤولية:** يجب أن تكون مستعداً لتحمل المسؤولية عن القرارات التي تتخذها. إذا كانت القرارات ناجحة، فيجب أن تشعر بالفخر والثقة في قدراتك، وإذا كانت غير ناجحة، فيجب أن تتعلم من الأخطاء وتحاول تحسين القرارات المستقبلية.

8. **التحليل المتزن:** يجب أن تكون قادراً على موازنة بين المخاطر والمكاسب المحتملة عند اتخاذ القرار. يجب أن تتناول القرارات بطريقة متوازنة ومدروسة للوصول إلى أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تختلف صفات اتخاذ القرار الناجح باختلاف الظروف والمواقف والمجالات المختلفة. من المهم أن تكون قادراً على تحسين قدراتك في اتخاذ القرارات وتطوير صفاتك الشخصية لتصبح قائداً ناجحاً في اتخاذ القرارات المهمة.



الزمن: 30 دقيقة

نشاط (3/1/3)

	جماعي	نوع النشاط
	ورشة عمل	الاستراتيجية
أن يطبق المتدربون مهارات صناعة القرار.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط. • الإشراف على المجموعات. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها. 		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: قم بتنفيذ ورشة العمل التالية:-
 قم بتطبيق مهارات صناعة القرارات بتناول أحد المشكلات الإدارية والمؤسسية
 أو تحديات التوظيف الوطنية على مستوى المملكة وحل أهم مسبباتها واقتراح
 الحلول بشأنها ، ومن ثم قم بصياغة القرار المناسب لتنفيذها؟

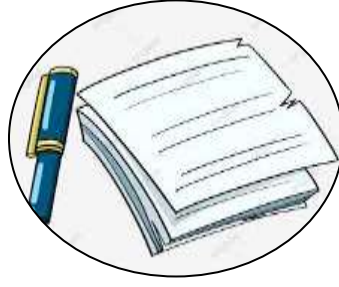
.....

.....

.....

.....

.....



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

اليوم الثالث- الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية السادسة

الزمن: 150 دقيقة



خطوات اتخاذ القرارات وأساليب تحسينها



الأهداف العامة:

تهدف الوحدة إلى تعريف المشاركين بخطوات اتخاذ القرارات وتطبيق أساليب تحسينها بكفاءة واقتدار.



الأهداف التفصيلية:

بنهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على أن:

- يعرف مفهوم صناعة القرار.
- يناقش منهجية صناعة القرار.
- يطبق خطوات ومراحل صناعة القرار.
- يتعرف على أدوات صناعة القرار.
- يطبق تقنيات صناعة القرار.
- يميز الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.
- يعرف مفهوم اتخاذ القرار.
- يناقش العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.
- يتعرف على معوقات اتخاذ القرار.
- يشرح العلاقة بين التنبؤ واتخاذ القرارات.
- يطبق أساليب تحسين اتخاذ القرار.

اليوم الثالث
الخطة التدريبية للجلسة الثانية

الزمن	الإجراءات	الجلسة	الوحدة
10 د	نشاط (1/2/3)	الثانية	السادسة
11 د	أولاً: مفهوم صناعة القرار		
10 د	نشاط (2/2/3)		
11 د	ثانياً: منهجية صناعة القرار		
12 د	ثالثاً: خطوات ومراحل صناعة القرار		
12 د	رابعاً: أدوات صناعة القرار		
12 د	خامساً: تقنيات صناعة القرار		
12 د	سادساً: الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار		
12 د	سابعاً: مفهوم اتخاذ القرار		
12 د	ثامناً: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار		
12 د	تاسعاً: معوقات اتخاذ القرار		
12 د	عاشراً: التنبؤ واتخاذ القرارات		
12 د	الحادي عشر: أساليب تحسين اتخاذ القرار		
150 د	الزمن الكلي		

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/3)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم صناعة القرار.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ :		تعليمات تنفيذ النشاط:
• عرض النشاط على المتدربين.		
• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.		
• الإشراف على المجموعات.		
• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه		
• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		

عزيمي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم صناعة القرار؟

.....

.....

.....

.....

.....

أولاً: مفهوم صناعة القرار:

هي عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد قرار وجمع المعلومات وتقييم القرارات البديلة. يمكن أن يساعد استخدام عملية صنع القرار خطوة بخطوة في اتخاذ قرارات مدروسة ومتعمدة من خلال تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحديد البدائل.

يُعرفُ صنعُ القرار بأنه عملية يتمُّ فيها اختيار أحد الخيارات المنطقية المتاحة، وعند محاولة اتخاذ القرار الجيد فإنه يتوجب على الإنسان وزنُ السُّلبيات والإيجابيات من كلِّ خيار، والنظرُ في جميع الخيارات البديلة، ومن أجل اتّخاذ قرارٍ فعّالٍ يجب أن يكون الشخص قادراً على التنبؤ بالنتائج لكلِّ خيار أيضاً، وبناءً على كلِّ هذه العناصر يتمُّ تحديدُ الخيار الأفضل لموقف بعينه.

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/3)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون منهجية صناعة القرار.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط . • الإشراف على تنفيذ النشاط. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-منهجية صناعة القرار؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانياً: منهجية صناعة القرار:

صنع القرارات وخاصة المعقدة منها تتطلب عادةً مجموعة مراحل منهجية تسمى بـ SM14 والتي بإمكانها معالجة المراحل المنهجية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية أو أي مؤسسة خدمية وغيرها من المؤسسات لأن صانعوا القرارات يواجهون عالماً متغيراً ومحيطاً معقداً ومتغيراً بسرعة وبالتالي فهم مطالبون وبكل قوة تعلم هذه المراحل من أجل البقاء والنمو أو الشطب من دائرة النشاط. (رابع ، ص 7)

والجدول التالي يوضح هذه المراحل:

المرحلة	SM14	مجالات الاهتمام
1.	فضولية الملاحظة	ماهي القرارات التي تحتاجها
2.	هل من مشكلة؟	تحديد القرار بحذر وبسرعة ودقة ثم وضعه في صورة سؤال
3.	الأهداف والخطط	تقسيم القرارات إلى قرارات جزئية ثم وضع الأهداف والخطط الجزئية
4.	البحث ، الاستكشاف ، وجمع الحقائق	البحث في الكتب والمراجع العلمية المختلفة ، الانترنت واستكشاف كل المزايا والملفات الممكنة المؤدية إلى ذلك
5.	تعميم الحلول البديلة	البحث عن الأفكار المهمة والأساسية لتوسيع المعلومات ومراجعة واستشارة الآخرين في حالة الضرورة
6.	تقييم المعلومات والحقائق	منهجية تقييم الحلول ومقارنتها واختبارها
7.	وضع الفرضيات	اختبار أفضل الحلول من خلال الفرضيات العاملة ثم وضع التنبؤات الممكنة للاختبار
8.	اختبار الفرضيات	اختبار التجربة ومراقبة المتغيرات
9.	البحث عن خاتمة	إظهار النتائج للآخرين للاختبار والتأكد من صحتها بمعنى القبول أو الرفض

الإحاطة لتقبل حقائق أو معلومات جديدة لأن المعرفة فتي تغير مستمر وبالتالي يجب الإبقاء على العقل متفتح مع المستجدات	إبعاد التمييز أو الحكم المسبق	10.
اتخاذ أعمال أخرى إن أمكن ذلك توقعاً للتغيرات الممكنة الحدوث وهذا يرجعنا إلى الشكل السابق من حيث وجود اختلاف في النتائج ثم إدراك الاختلاف.	اتخاذ القرار وآليات التحرك	11.
استعمال كل الطرق التقنية الممكنة خلال كل المراحل لاستكمال النتائج	إنشاء منهج ما أو تقنية معينة	12.
إتباع ذلك بكل الأبحاث والأعمال المتخصصة ووضع أي شيء يمكنه العمل في هذا المجال	وضع القواعد الأساسية والنظريات الممكنة	13.
إظهار النتائج مع المصادقية في العمل وخاصة مع الفريق.	مهارة التفكير والتخصص	14.

يبين الجدول المنهجية الكاملة لمرحلة صنع القرار وحل المشكلة بالمؤسسات بحيث يبدأ بمرحلة أساسية تتمثل في الملاحظة ولإطلاع وتعتبر هذه الطريقة الكاملة لصنع القرار وحل المشكلة وتتوقف على استعمال الملاحظة للبحث عن المشاكل التي تتطلب حلاً أو معالجة ، ولعمل من خلال هذه المرحلة يمكن أن يكون صنع القرار فضولياً من خلال طرح الملاحظات التالية:-

- ❖ من الذي يحتاج لهذه القرارات؟ ومن المعني بها؟
- ❖ ما هي الأحداث التي تؤدي إلى قرارات نحتاجها؟
- ❖ متى يبدأ العمل في تنمية وتطوير هذه الأحداث ؟ وأين تبدأ في الظهور؟
- ❖ أصلاً لماذا يبدأ في البحث في هذه المرحلة؟

بعد هذه المرحلة والوصول إلى ملاحظة يتم وضعها في صورة سؤال تمهيداً لصياغتها في صورة إشكالية للمرحلة الثانية في صنع القرار ، وتتمثل في أي فكرة يمكن وضعها في صورة سؤال يعبر عن وسيلة لإنتاج فكرة ما ، وعليه يتم الأخذ بمجموعة من المقترحات تتمثل فيما يلي:-

- ❖ ماهي طبيعة الهدف المطلوب في تحديد المشكلة؟
- ❖ ما هي السرعة المطلوبة للحاجة لهذا القرار؟
- ❖ هل المشكلة المطروحة جزء من النظام ككل بحيث يتطلب قرارات أخرى.
- ❖ كيف يتم وضع الأشكال والنماذج المساعدة في وصف المشكلة؟
- ❖ هل تتوفر المعلومات الكاملة في هذا المجال؟

بعد معرفة قرار المشكلة التي تحتاجه في معالجة صنع القرار وحل المشكلة يتم وضع الأهداف والتخطيط ويلاحظ أنه في الوقت الحالي كل شيء معقد وله علاقة بالكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة لذا يتطلب الأمر أخذ وقت كاف لتحقيق ذلك وهذا بمراجعة:

- ❖ علاقة الأهداف بالمؤسسة.
- ❖ الأهداف التي يجب أن تكون محققة سواء قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.
- ❖ درجة الخطر المقبولة أو غير المقبولة في وضع الأهداف ثم حركيتها وتغيرها.
- ❖ القيود المؤثرة على تلك الأهداف ومسايرتها للقيمة الثقافية للمجتمع.

تبدأ عملية تجميع الحقائق والمعلومات حول المشكلة القرارية وذلك من خلال استعمال وسائل البحث الممكنة من انترنيت وكتب ومجلات ودوريات ، ثم الإطلاع على المستجدات في هذا الميدان من خلال المناقشات مع ذوي الاختصاص ومحاولة بناء بنك للمعلومات.

ثم تبدأ مرحلة تعميم الحلول البديلة ومرحلة تقييم المعلومات والحقائق يتم أخذ بعين الاعتبار التالي:-

- ❖ في حالة تعدد البدائل يجب تخفيضها لأقل ما يمكن تفادياً لضياح الوقت من جهة وعدم التشعب والدخول في متاهات كثيرة من جهة أخرى.
- ❖ الحاجة إلى سرعة التجاوب مع مجموعة البدائل بالأشكال الممكنة ، المعلومات المحاسبية ، المعدلات ، والتحليل ودراس العينة وغيرها من الطرق الإحصائية الممكنة الاستعمال.
- ❖ استعمال مجموعات الاختبارات من استعمال للإحصاء والاحتمالات ونظرية القرار وطرق التنبؤ وتحليل المخاطر.

بعد مرحلة التقييم تأتي مرحلة وضع الفرضيات ومحركة الاختبار وذلك عن طريق: الملاحظة أو الاختبار أو التجربة، ثم الحسابات الرياضية والتنبؤ وغيرها ، وبعد تلك المراحل تأتي مرحلة البحث عن خاتمة ، أي بتعبير آخر البحث محاولة إقرار أو نفي الفرضيات التي تم الانطلاق منها في دراسة المشكلة.

مرحلة الحكم الشخصي تعتبر مرحلة هامة من أجل التمسك بالخاتمة المتوصل إليها ومحاولة الدافع عنها بالطرق العلمية الصحيحة بلا بالتحيز مما يعني يجب إبعاد التمييز في هذه الحالة إلا إذا ظهرت بوادر جديدة تت تتطلب ذلك بالإضافة إلى ذلك يجب تقبل الحقائق الجديدة لأن الأفكار المقبولة في مرحلة ما يمكن تغييرها في فترة لاحقة.

بعد هذه المرحلة يتم الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار وهنا تظهر شخصية متخذ القرار ومدى المقاومة الممكنة والدفاع عن قراره لأن ردود الأفعال يمكن أن تكون كثيرة ومتغيرة وحتى خارجية ، إن كل قرار يتخذ يكون معرضاً لبعض الصعوبات سواء متعلقة بالقرار نفسه أو لمن يمسه القرار ، لأن القرار لا يمكن أن يعطي حلاً سحرياً كما لا يمكن ان يرضي الجميع ، وبالتالي سيقابل بالمقاومة أحياناً وبالمماطلة وعدم التطبيق أحياناً أخرى مما ينتج عنه بعض العصابات في عملية اتخاذ القرار.

❖ الصعوبة في تحديد المشكلة بدقة مما يؤثر في الوصول إلى حل كامل لها.

❖ عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يريها متخذ القرار أو المؤسسة ككل. اختلاف مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة نظراً للبيئة التي تعمل بها المؤسسة يجعل تحديد المعايير المادية أو المعنوية والتي من خلالها يتم تحويل النتائج إلى معايير ملموسة صعباً على متخذ القرار.

❖ كذلك إن شخصية متخذ القرار قد تكون حاجزاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة نتيجة علاقاته وسلوكه وتصرفاته أمام المرؤوسين.

❖ نقص المعطيات والمعلومات التي يتم التعامل معها من طرف متخذ القرار حول التنبؤات المستقبلية.

بالإضافة إلى المراحل السابقة والتي تعتبر المراحل الأساسية لاتخاذ القرار ، توجد مرحل وفق نظام SM14 تعتبر مراحل مساعدة تتمثل في مرحلة إحداث مناهج تقنية ، مرحلة وضع القواعد الأساسية والنظريات الممكنة ثم مرحلة التخصص ومهارة التفكير ، وهذه المراحل الثلاثة الأخيرة تعتبر مهمة جداً للمؤسسة حتى يكون هناك تميز بينها وبين المؤسسات الأخرى وبذلك تعتبر مراحل بناء التميز حسب رأينا في هذه المراحل.

ثالثاً: خطوات ومراحل صناعة القرار:

يتأثر نجاح أي منظمة بشكل كبير بالقرارات التي تتخذها فرق الإدارة والقيادة، فأهم ما يبرز النتائج الإيجابية وجود المدير الذي يولي اهتماماً لاستراتيجية صنع القرار الخاصة به وينظر في الأمور بدقة.

وتشير عملية صنع القرار إلى الخطوات المتخذة للتفكير في حل مشكلة ما، ولذلك تُتخذ قرارات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، وتتم عملية صنع القرار بمراحل نوضحها فيما يلي:

1- تحديد المشكلة

أولى مراحل اتخاذ القرار، هو تحديد المشكلة، وهي المرحلة التي تساعد على اكتشاف حلولاً تعالج مشكلة كاملة بدلاً من أجزاء منها.

وعلى سبيل المثال، إذا انخفضت أرقام المبيعات في شركة ما؛ فلا بد من معرفة الأسباب الجذرية التي أدت إلى المشكلة، بدلاً من ضخ الأموال مقابل المزيد من الإعلانات.

2- إجراء البحث الشامل

قد يساعد إجراء بحثاً شاملاً على جمع معلومات إضافية لاتخاذ قرارات مستنيرة، فمن الضروري الاستفادة من وجهات النظر الأخرى واستشارة الزملاء ذوي الخبرة، حتى في حال امتلاك المعرفة الكافية.

فالاستعانة بالمزيد من وجهات النظر يساعد على إدراك عيوب بعض الحلول، حتى يمكن اختيار الحل الأفضل.

3- إعداد قائمة بالحلول القابلة للتطبيق

الخطوة الثالثة من خطوات صنع القرار، جميع الحلول الممكنة للمشكلة وكل قرار قد يقع الاختيار عليه، وفي قائمة تُجمع أكثر القرارات فاعلية والتي تحقق أكبر فائدة ولا تسبب المزيد من المشكلات.

وفي حال وجود العديد من الحلول للمشكلة؛ يمكن استغراق وقتاً في التفكير، أما إذا كانت هناك قيوداً في الميزانية أو الوقت؛ فيمكن تنفيذ حللاً عملياً واحداً.

4- المناقشة مع أعضاء الفريق

في المرحلة التالية، يجب إجراء مناقشة مع أعضاء الفريق حول الأفكار والحلول المقترحة، خاصة إذا كانت هناك صعوبة في الاختيار من بينها.

ويساعد أعضاء الفريق على تقييم تأثير الحلول المقترحة، ومدى تأثيرها على الأقسام المختلفة، وهو ما يفيد عند اتخاذ قراراً في مجال لا يملك فيه قائده خبرة كبيرة.

5- تقييم الأفكار

بعد ذلك تأتي مرحلة تقييم الأفكار من حيث مدى جدواها، مع الوضع في الاعتبار ميزانية المنظمة والموارد التي يحتاج إليها القرار، لأن في بعض الأحيان يكون اختيار حللاً أكثر فاعلية من حيث التكلفة هو الخيار الأمثل عندما لا تكون المشكلة حرجة.

وفي أحيان أخرى، قد يكون الحل الأقل شمولاً ولكن يمكن تنفيذه بشكل أسرع أكثر ملائمة للمشكلة، لذلك يجب تقييم الإيجابيات والسلبيات لكل حل واتخاذ قراراً بناءً على معالجة القضايا الأكثر إلحاحاً.

6- اختيار الخيار الأفضل

تتمثل المرحلة التالية في اختيار الخيار المُرجح أن يقدم الحل الأفضل للمشكلة، وقد يكون الحل المفضل هو الذي يمكن تنفيذه بسهولة ويعالج المشكلات ويوفر فوائد إضافية.

7-تقييم نتائج القرار

من الضروري إجراء تقييمًا شاملاً للقرار المُتخذ، لمعرفة مدى جدواه في حل المشكلة، وتحديد ما إذا كان الحل البديل في القائمة قد عالج المشكلة بشكل أفضل.

ويُجرى هذا التقييم من خلال مراقبة الفائدة والتكلفة التي أعطاها هذا الحل للعمل، وتحديد كيف يمكن زيادة هذه التأثيرات أو الحد منها في القرارات المستقبلية.

8-استخدام نتائج القرار

في نهاية عملية صنع القرار، يتم استخدام نتائج القرار، مع إجراء تقييمًا ذاتيًا لها، لمعرفة مدى تأثيرها على القرارات اللاحقة.

وعلى سبيل المثال، إذا كان القرار اتُخذ عن طريق المناقشة مع أعضاء الفريق؛ فيمكن تكرار هذه الاستراتيجية في معالجة مشكلة أخرى.

رابعاً: أدوات صناعة القرار:

أدوات صنع القرار هي مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تساعد الأفراد والمؤسسات في اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة. يعتمد نجاح أي منظمة على قدرتها على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب. في هذا المقال، سنلقي نظرة على أهم الأدوات التي تساعد في إدارة عملية اتخاذ القرار وتحسين جودة هذه القرارات.

مقدمة

اتخاذ القرارات هو جزء أساسي من إدارة الأعمال وتطوير الاستراتيجيات. يمكن أن تكون هذه العملية تحدياً، ولكن باستخدام الأدوات المناسبة، يمكن تبسيطها وتحسينها بشكل كبير.

1-تحليل SWOT

تعتبر تقنية SWOT واحدة من الأدوات الرئيسية لتقييم القرارات. تقوم هذه التقنية بتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات المحتملة للقرار. يساعد تحليل SWOT في فهم الوضع الحالي بشكل أفضل واتخاذ قرارات مستنيرة.

2-قرار العقلانية

قرار العقلانية هو أسلوب يعتمد على المنطق والأدلة. يتطلب هذا الأسلوب تقيماً دقيقاً للبيانات المتاحة واتخاذ قرار استناداً إلى الأدلة والمعلومات المنطقية.

3-تقنية درة

تقنية درة هي أداة تساعد في تقييم القرارات باستخدام معايير محددة وأوزان مختلفة للعوامل المختلفة. تساعد هذه التقنية في إعطاء تقييم أكثر دقة للخيارات المتاحة.

4-تقنية ماتريكس برافي

تقنية ماتريكس برافي هي أداة تساعد في تصنيف الخيارات وفقاً لمعايير محددة. يتمثل الهدف في تحديد الخيار الأفضل بناءً على الأهمية المعطاة لكل معيار.

5-تحليلPESTEL

تحليل PESTEL هو تقنية تستخدم لتقييم العوامل البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على القرارات. يساعد هذا التحليل في التفكير بشكل أوسع حول القرارات المحتملة.

6-منهجية الأهداف الذكية

منهجية الأهداف الذكية تساعد في تحديد الأهداف وصياغتها بشكل ذكي، مما يساعد في تحقيق النجاح بشكل أفضل.

7- مصفوفة اختيار القرار

مصفوفة اختيار القرار تساعد في تقييم الخيارات المختلفة باستخدام مصفوفة تقييم.

8-منهجيةKepner-Tregoe

منهجية Kepner-Tregoe هي أداة تساعد في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بناءً على تحليل منهجي للمعلومات المتاحة.

9-منهجية باربير

منهجية باربير تركز على تحليل البيانات والأدلة بعمق لاتخاذ قرار صائب.

10-منهجية درجات الأولوية

منهجية درجات الأولوية تساعد في تصنيف القرارات بناءً على أهميتها النسبية.

11-التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي يساعد في تقييم القرارات من الناحية الاقتصادية والمالية.

12-التصويت والاستطلاع

التصويت والاستطلاع يمكن أن يساعد في جمع آراء متعددة واتخاذ قرارات استناداً إلى الأغلبية.

13-التحليل العائلي

التحليل العائلي يركز على تقييم العوامل الرئيسية التي تؤثر على القرارات.

خامساً: تقنيات صناعة القرار:

في البداية، يجدر التنويه إلى أن مصطلح صنع أو اتخاذ القرار يعني الاختيار بين عدة خيارات وبدائل من أجل الوصول إلى النتيجة المرجوة، وهي العملية التي يتولى القادة القيام بها، لمعالجة مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة، سواء كان ذلك بشكل فردي أو بمشاركة الآخرين من خلال التشاور أو إجراء التصويت.

أما أدوات صنع القرار، هي الأدوات التي يستعين بها القادة من أجل اتخاذ القرار الصائب، وتتأثر تلك الأدوات بعوامل منها الظروف والقرار الواجب اختياره، ويحقق الأفراد أو الجماعات في الوضع بالاستعانة بتلك الأدوات، ومن ثم يقومون باختيار القرار ومن ثم تقييمه، وفيما يلي أدوات صنع القرار:

1- مصفوفات القرار

مصفوفات القرار هي عبارة عن جداول بعدة أعمدة، من تلك الأعمدة ما يحتوي على كل خيار، ومنها ما يتضمن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، إذ تُصنف تلك العوامل طبقاً لأهميتها بالاستعانة بتلك المعلومات، ثم يقع الاختيار على القرار الأنسب بعد تسجيل كل خيار.

وتساعد أداة مصفوفات القرار على إجراء تقييم شامل لمختلف القرارات التي يتخذها القادة حيال الموضوع المُثار.

2- الرسوم البيانية

من خلال الرسوم البيانية، يمكن إجراء مقارنة بين مختلف الخيارات الفردية من حيث المزايا والعيوب، إذ يتم إعداد قائمة تتضمن كافة التبعيات المُحتملة للقرار، ثم فهم الاختيار بعد تقييم أهمية تلك التبعيات، وتُستخدم أداة الرسوم البيانية إذا كانت خيارات القرارات محدودة.

3- تحليل التكاليف والفوائد

تُستخدم أداة تحليل التكاليف والفوائد عندما يكون القرار المُقرر اتخاذه له تداعيات مادية، إذ يستخدم صنع القرار هذه الأداة من أجل تقييم مختلف تكاليف وفوائد الخيار التي يمكن أن تتبع القرار، وبالتالي يقع الاختيار على القرار ذو التكلفة الأقل والفائدة الأكبر للحصول على أعلى قدر من الربح.

4- تقنية التعدد

تُستخدم أداة تقنية التعدد عندما يتم اتخاذ قرارات تعاونية بين مجموعة من الشركاء، إذ تضيق هذه الأداة الخيارات المتاحة من خلال التصويت على الاختيار المناسب للاحتياجات الفردية، فتقوم المجموعة بالتصويت حتى تستقر على قرار نهائي بشكل جماعي.

5- أشجار القرار

أداة أشجار القرار هي عبارة عن نموذج أو رسم بياني، يحتوي على تقييم مختلف الخيارات ونتائجها، وتفيد هذه الأداة إذا كان القرار المراد اتخاذه يحتوي على مستوى ما من عدم اليقين.

ويلجأ صناع القرار إلى استخدام أداة أشجار القرار، وهي الأداة التي تعتمد على التحليل الإحصائي، إذا كانت المشكلة التي تحتاج إلى صنع القرار لها أكثر من مرحلة.

6- دراسة الجدوى

تعتمد أداة دراسة الجدوى على تخيل تبعات عملية صنع القرار، إذ يستطيع القادة من خلال هذه الأداة تقييم نموذج مختلف التأثيرات الناتجة عن كل خيار مُتاح، وبالتالي يتمكن كل قائد من تحديد الاستراتيجيات الممكن استخدامها في إبراز النتائج الإيجابية من القرارات الاستراتيجية.

7- التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي

يستخدم صانع القرار أداة التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي (PEST)، في فحص العوامل الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على نتيجة القرار.

تفيد هذه الأداة إذا كانت المشكلة المطروحة تحتاج إلى التركيز على الاتجاهات الحالية، مع التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

8- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

من أهم مهارات صنع القرار استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، يقيم الأفراد مختلف النتائج الظرفية للخيارات خلال عملية صنع القرار، ومن خلال استخدام هذه الأداة يمكن إجراء فحصاً عميقاً من أجل الوقوف على مزايا وعيوب الخيارات المُحتملة، وبالتالي تزداد القوة ويقل الضعف والتهديد.

9- تحليل باريتو

تمت تسمية هذه الأداة نسبة إلى الخبير الاقتصادي فيلفريدو باريتو، فمن خلالها يدرس القادة خيارات عمليات صنع القرار ذات الخطوات المتعددة والتأثير الضخم.

تعتمد هذه الأداة على ترتيب الخيارات حسب تأثيرها من الأكثر تأثيراً إلى الأقل، ومن ثم يمكن إبراز التأثير المفيد عند اتخاذ القرارات التجارية أو التنظيمية.

10- التجربة والخطأ

تُعد أداة التجربة والخطأ من أبرز الأدوات المُستخدمة في صنع القرار وأكثرها فاعلية، فمن خلالها يختبر الأفراد مختلف الخيارات، وقيمون نتائجها.

تُستخدم هذه الأداة إذا كانت القرارات المُقرر اتخاذها صغيرة وذات تأثير محدود، ويمكن عكسها.

11- مخطط التأثير

يعتمد القادة إلى استخدام أداة مخطط التأثير من أجل تقييم مختلف المتغيرات المحتملة، التي على أساسها يُتخذ القرار.

تساعد هذه الأداة على موازنة الاختيارات والشكوك والأهداف، ويمكن أن تكون هذه الأداة بديلة لأداة أشجار القرار عند إجراء تقييماً للتأثير المُحتمل للخيارات ونتائجها.

12- رسم الخرائط الذهنية

يستخدم القادة أداة رسم خرائط العقل أو الخرائط الذهنية من أجل ترتيب البيانات والمفاهيم بشكل بياني وترتيب الأفكار وتسجيلها.

وتُصنف أداة رسم خرائط العقل بأنها من أقوى الأدوات في عملية صنع القرار، لأنها تعمل على تمثيل المعلومات والأفكار بشكل مرئي.

13- مخطط هيكل السمكة

مخطط هيكل السمكة أو ما يُسمى بمخطط السبب والنتيجة، هو عبارة عن رسم تخطيطي بصري، يُستخدم في عملية صنع القرار من أجل الوقوف على المصدر المُحتمل للمشكلة.

وبنية هذا الرسم تشبه الهيكل العظمي للأسماك، وتمثل رأس السمكة التأثير أو المشكلة، أما عظام السمكة فهي تمثل الأسباب المُحتملة.

ويتولى إنشاء هذا الرسم مجموعة من الأشخاص الذين يعملون على تبادل الأفكار حول الأسباب المحتملة للمشكلة أو التأثير.

14- قبعات التفكير الستة

وهي من أدوات التفكير غير المبرمج، والتي يستخدمها الأفراد والجماعات لمساعدتهم على التفكير في المشكلة أو القرار بشكل أكثر شمولاً وفاعلية. أُطلق على هذه الأداة اسم قبعات التفكير الستة لأنها تتضمن ارتداء قبعات أو تبني وجهات نظر متعددة للتعامل مع مشكلة ما من مختلف الزوايا، والقبعات الستة هي:

- القبعة السوداء: تمثل التفكير النقدي والحذر، من خلالها يتم التركيز على العيوب والعواقب السلبية للمشكلة أو القرار.
- القبعة البيضاء: تمثل المعلومات والحقائق، من خلالها يتم التركيز على الإحصاءات والبيانات الموضوعية للمشكلة أو القرار.
- القبعة الزرقاء: تمثل التنظيم والسيطرة، من خلالها يتم التركيز على العملية والاتجاه العام لصنع القرار.
- القبعة الخضراء: تمثل الابتكار والإبداع، من خلالها يتم التركيز على إيجاد حلول وأفكار وبدائل للمشكلة أو القرار.
- القبعة الحمراء: تمثل المشاعر، من خلالها يتم التركيز على المشاعر والاستجابات العاطفية للمشكلة أو القرار.
- القبعة الصفراء: تمثل الإيجابية والتفاؤل، من خلالها يتم التركيز على الفرص والفوائد المحتملة للمشكلة أو القرار.

15- التحليل الميداني للقوة

من أدوات صنع القرار أداة التحليل الميداني للقوة، والتي يستخدمها القادة ومن بيدهم اتخاذ القرار من أجل دراسة حالة معينة والقوى الدافعة والمقاومة المؤثرة فيها، وتستخدمها الشركات في مبادرات إدارة التغيير.

16- نظام دعم القرار

نظام دعم القرار أو البرنامج المحوسب، هي الأداة التي تستخدمها الشركات من أجل اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى اتخاذ إجراءات وإصدار أحكام، فمن خلالها يتم تحليل كميات كبيرة من المعلومات، حتى يتم الاستقرار على أفضل الحلول، ومن ثم تقديمها إلى المنظمة.

17- تخطيط السيناريو

تُعد أداة تخطيط السيناريو من الأدوات الاستراتيجية لصنع القرار، والتي تعتمد عليها المنظمات للنظر في مختلف النتائج المُحتملة لموضوع ما، استعداداً للمستقبل، لأنها تقدم عدة تطورات مستقبلية بديلة، بدلاً من إبراز صورة مستقبلية واحدة.

فمن خلال هذه الأداة، يتم تحليل الوضع الحالي للمشروع والتقديرات المستقبلية، والعوامل المؤثرة المُحتملة.

18- تقنية المجموعة الاسمية

تُستخدم تقنية المجموعة الاسمية من أجل تبادل الأفكار الجماعية من قبل الأشخاص المعنيين، من أجل الاتفاق سريعاً على الأهمية النسبية للقضايا أو المشكلات أو الحلول.

ففي البداية، يدون أعضاء الفريق أفكارهم حول المشكلة، ثم يطرح كل عضو أفكاره لتناقشها المجموعة، يتبعها قيام المجموعة بترتيب الأفكار حسب أهميتها أو علاقتها بالمشكلة، وبعدها تناقش المجموعة الأفكار الأهم لتختار أفضلها، ثم تقيم القرار المُتخذ لتحديد مدى حاجته إلى تعديلات.

سادساً: الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار:

صنع القرار واتخاذ القرار هما مصطلحان يستخدمان بشكل متبادل في كثير من الأحيان، ولكنهما ليسا نفس الشيء. فعلى الرغم من أنه يمكن استخدامها لوصف نفس العملية، إلا أن كلا المصطلحين يحمل معنى مختلف.

أ- صنع القرار

هي العملية التي تُعنى بالبحث عن حلول جذرية لمشكلة تواجه سير عمليات المنظمة أو الشركة، وتتضمن دراسة مجموعة من الحلول المطروحة لاختيار الأفضل بدقة، ويجب على مديري المنظمة اختيار الحلول المثالية بدقة لحل هذه المشكلات واتخاذ القرارات.

تبدأ مراحلها وخطواتها بتحديد المشكلة والتعامل معها، ثم التحليل والتقييم، حيث يسعى الشخص المسؤول عن صنع القرار لجمع المعلومات وتقديم الحلول المناسبة قبل اختيار الأفضل منها.

توصف عملية صنع القرار كإجراء ديناميكي يهدف إلى إحراز نتائج مهمة، وتتألف العملية من مرحلة التخطيط والتصميم، حتى الوصول إلى القرار النهائي، وتعد هذه الإجراءات منهجاً متسلسلاً ومنطقياً لاتباع الخطوات المناسبة لصنع قرارٍ صحيح، كما أن هذه الإجراءات تعتمد على اكتشاف بدائل أفضل وتحديد استخدامها بالمنهج المناسب، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- اتخاذ القرار

تجدر الإشارة هنا إلى أن اتخاذ القرار ما هو إلا مرحلة من مراحل صناعة القرار، حيث صناعة القرار تعتمد على مجموعة من المهارات والأساليب التي تساعد على إدارة عملية صنع القرار، بما في ذلك جمع المعلومات والتحليل الفعال لها.

تم صنع القرار الأمثل من بين مجموعة من القرارات التي صنعت من قبل شخص مخوّل. إن عملية اتخاذ القرارات تشكّل محوراً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسات والمنشآت، والتي تُحقّق عبر تطبيق العمليّات الإدارية، ويُراد من ذلك تسهيل استمرار التطور والتجديد، وإيجاد حلول لأية مشكلات قد تطرأ. فإن عصف الذهن الإلكتروني هو مرحلة مبدئية في عملية اتخاذ القرارات. ينتهي الأمر بالاختيار الصحيح للقرار المناسب من بين خيارات متعددة وفعالة.

سابعاً: مفهوم اتخاذ القرار:

هو الخلاصة التي يتوصل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات، وتحليلها، وإيجاد البدائل والحلول. حيث أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة (البدائل) والعمل على التنفيذ، وهي نتاج لعملية صنع القرار.

يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرار في أغلب الأحوال عملية اختيار بديل من بين عدد من البدائل أو الاحتمالات؛ لتحقيق أهداف معينة. وفي مثالنا السابق لشراء السيارة الجديدة، فإن اختيارك لنوعية واحدة من السيارات وشراءك لها هو خطوة اتخاذ القرار.

وعلى صعيد الشركات والمنشآت الكبرى، فإن الأمر لا يختلف كثيراً، إلا أن صانع القرار هو الشخص الذي يحدد القرار وفق شروط معينة يضعها هو ولا ينبغي تجاوزها. أما متخذ القرار، فهو الذي يختار القرار المناسب له في ظل الشروط الموضوعية مسبقاً، ويقوم على تنفيذ هذا القرار دون تجاوز هذه الشروط.

ثامناً: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

إن عملية صنع القرار هي عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل لكل منها معاييرها الخاصة، والتي يجب مراعاتها من قبل صناع القرار، كما أنها عملية ديناميكية تتضمن العديد من الخيارات، يستلزم تقييمها عمليات عقلية متعددة، فهي تحتاج في ذلك إلى جهود الأفراد في شكل جماعات، انطلاقاً من تأثير القرار بآراء و أفكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها، تعبر عنها الثقافة التنظيمية في تجربة عمل جماعية طورها أفرادها، من خلال إيجاد حل للمشاكل اليومية التي تعيق اندماجهم الداخلي و تكيفهم الخارجي، تنعكس تلك التجربة كإطار مرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي، و توجيه طريقة العمل والممارسات الإدارية، إضافة أنها إلى أنها السبيل للإدراك والتفكير في مواجهة المشاكل، و اتخاذ القرارات في المؤسسة.

يعتبر اتخاذ القرار جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل المنطقة وتلك التي تتعلق بتفاعلاتها مع البيئة الخارجية ، وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة ، وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها ، وزادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية.

هناك عدة عوامل تتأثر بها القرارات الإدارية من بينها:

-العوامل الخارجية: تمثل المنظمة إحدى خلايا المجتمع، فهي تتأثر مباشرة به، ومن بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية القرارات هي العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، التكنولوجية، القيم والعادات والقوانين الحكومية والرأي العام، وكذلك السياسة العامة للدولة.

-تأثير البيئة الداخلية: ومن العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانية الأفراد، وقدراتهم ومدى تدريبهم. كما أن نوعية القرارات تتأثر بالقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرين لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل.

-العوامل النفسية: أكد وجعلها "H. SIMON" أهمية الجوانب النفسية لمتخذي القرار، من بين أهم العوامل المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرار، ولذلك يصبح تأثيرها سلبيا إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط.

-توقيت اتخاذ القرار: يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الاقتصادية، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة، فيرغب الأفراد دائما أن يعرفوا القرار في الوقت المناسب حتى يستطيعوا القيام بدورهم بشكل فعال، كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علما بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيههم.

-المعلومات والقرار: تتأثر القرارات التي تتخذ من المنظمة سلبا أو إيجابيا، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد، والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

-أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات فيها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية أو التكتيكية.

-الثقافة السائدة في المجتمع و المؤسسة: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

-الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "H. SIMON" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفصيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقيا بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

فعالية القرار وتنمية المنظمات:

يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات في المنظمات بإتباع بعض القواعد الإرشادية وهي:

1- ضرورة توافر المرونة الذهنية والمنطق التي تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والعاطفة الرشيدة والتي تساعد التحليل المنطقي لكل حالة بمفردها والتي تتطلب التمييز بين الحقائق والقيم في كل قرار؛

2- توفير القناعة الكافية للقرار وذلك بالدفاع عن أسباب القرار وتفسير أهدافه والتي أدت لاتخاذها (هنا القرار الرشيد)؛

3- توفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرار بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من اللازم، لأن الوقت الأقل من اللازم يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير ناضجة أما الوقت الأكثر من اللازم يؤدي إلى تعقد المشكلة التي استدعت الحاجة أساسا لاتخاذ القرار؛

4- قبول فكرة التغيير، لأن الظروف والمواقف لا تظل ساكنة بل هي دائمة التغيير والحركة ولذلك يقع على عاتق متخذ القرار أن يكون مستعدا لإجراء التغييرات اللازمة في المواقف والظروف لكي تتماشى مع نتائج القرار.

تاسعاً: معوقات اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار يمكن أن تواجه العديد من المعوقات التي تؤثر على قدرة الفرد أو المجموعة على اتخاذ قرارات سليمة. من بين هذه المعوقات:

<https://salemalanzi.sa/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1/>

1. **نقص المعلومات:** عدم وجود معلومات كافية أو دقيقة يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة أو غير مستنيرة.
2. **التأجيل:** التردد في اتخاذ القرارات أو تأجيلها يمكن أن يؤدي إلى فقدان الفرص وتفاقم المشكلات.
3. **تعقيد المشكلة:** بعض المشكلات قد تكون معقدة للغاية وتتطلب تحليل عميق وتقييم شامل للبدائل المتاحة.
4. **الخوف من اتخاذ الخطأ:** القلق من اتخاذ قرار خاطئ يمكن أن يجعل الفرد يتردد في اتخاذ قرار.
5. **الضغط النفسي والوقتي:** عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ قرار سريع بسبب الظروف أو الضغوط الوقتية، يمكن أن يؤثر هذا على جودة القرار.
6. **تأثير العواطف:** يمكن أن تؤثر المشاعر الشخصية مثل الخوف، الغضب، الفرح، أو التحيز على قدرة الشخص على اتخاذ قرار منطقي.
7. **العوامل الثقافية والاجتماعية:** القيم والمعتقدات والتوقعات الاجتماعية يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرارات.
8. **عدم التوازن بين الاهتمامات:** عندما يكون لدينا أولويات متنافرة أو متعارضة، يمكن أن يكون من الصعب اتخاذ قرار نهائي.

عاشراً: التنبؤ واتخاذ القرارات:

1- دور التنبؤ في اتخاذ القرار

يلعب التنبؤ دوراً حاسماً في عمليات صنع القرار من خلال توفير رؤى قيمة حول النتائج المستقبلية المحتملة. فهو يساعد صناع القرار على توقع التغييرات وتحديد المخاطر والفرص واتخاذ خيارات مستنيرة بناءً على البيانات المتاحة والسيناريوهات المتوقعة. في هذا القسم، سوف نستكشف أهمية التنبؤ في عملية صنع القرار، وناقش أمثلة على كيفية تطبيقه في مختلف الصناعات، ونقدم نصائح للتنبؤ الفعال، ونقدم دراسات الحالة التي تسلط الضوء على تأثيره.

1. توقع التغييرات: يتيح التنبؤ لصناع القرار توقع التغييرات في السوق أو الصناعة أو الاقتصاد، مما يمكنهم من الاستعداد والتكيف وفقاً لذلك. على سبيل المثال، قد تستخدم شركة البيع بالتجزئة نماذج التنبؤ للتنبؤ باتجاهات المستهلكين وتفضيلاتهم، مما يساعدهم على تحديد المنتجات التي يجب الاستثمار فيها وكيفية تخصيص الموارد بشكل فعال.

2. تحديد المخاطر والفرص: من خلال تحليل البيانات والاتجاهات التاريخية، يمكن لصناع القرار تحديد المخاطر والفرص المحتملة التي قد تؤثر على مؤسستهم أو مشروعهم. على سبيل المثال، قد تستخدم شركة البناء تقنيات التنبؤ لتقييم احتمالية التأخير أو تجاوز التكاليف أو التغييرات في أسعار المواد، مما يسمح لها بإدارة هذه المخاطر بشكل استباقي والاستفادة من الفرص.

3. اتخاذ قرارات مستنيرة: يزود التنبؤ صناع القرار بمعلومات ورؤى قيمة تدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. ومن خلال النظر في السيناريوهات المتعددة واحتمالات كل منها، يستطيع صناع القرار تقييم النتائج المحتملة واتخاذ خيارات مستنيرة. وهذا مهم بشكل خاص في التخطيط المالي، حيث تعتمد المنظمات على التنبؤ لتقييم تأثير استراتيجيات الاستثمار المختلفة أو ظروف السوق.

2- نصائح للتنبؤ الفعال:

- أ. استخدم مصادر بيانات متعددة: قم بدمج مجموعة متنوعة من مصادر البيانات، بما في ذلك البيانات التاريخية وأبحاث السوق وتقارير الصناعة وآراء الخبراء، لتحسين دقة وموثوقية توقعاتك.
- ب. تحديث التوقعات بانتظام: مع توفر معلومات جديدة أو تغير الظروف، من الضروري تحديث توقعاتك وفقاً لذلك. وهذا يضمن أن اتخاذ القرار يعتمد على أحدث المعلومات وأكثرها صلة.
- ج. النظر في سيناريوهات مختلفة: بدلاً من الاعتماد فقط على توقعات واحدة، فكر في سيناريوهات متعددة بافتراضات واحتمالات مختلفة. يساعد هذا النهج صناع القرار على فهم نطاق النتائج المحتملة ووضع خطط الطوارئ وفقاً لذلك.

دراسات الحالة:

- 1- شركة كوكا كولا: تستخدم شركة كوكا كولا نماذج التنبؤ للتنبؤ بطلب المستهلكين على منتجاتها. ومن خلال تحليل بيانات المبيعات التاريخية، واتجاهات السوق، وعوامل مثل أنماط الطقس، يمكنهم تقدير الطلب بدقة على النكهات المختلفة وأحجام العبوات، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاج والتوزيع.
 - 2- أمازون: باعتبارها شركة عالمية عملاقة للتجارة الإلكترونية، تعتمد أمازون بشكل كبير على التنبؤ لإدارة عمليات المخزون والخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد. ومن خلال تحليل سلوك العملاء وبيانات المبيعات التاريخية وعوامل مثل تقلبات الطلب الموسمية، يمكنهم التنبؤ بدقة بالطلب المستقبلي وتخطيط عملياتهم وفقاً لذلك، مما يقلل من نفاذ المخزون ويحسن أوقات التسليم.
- في الختام، يلعب التنبؤ دوراً حيوياً في عمليات صنع القرار من خلال توفير رؤى قيمة، وتمكين صناع القرار من توقع التغييرات، وتحديد المخاطر والفرص، واتخاذ خيارات مستنيرة. ومن خلال دمج تقنيات التنبؤ الفعالة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها على اتخاذ القرار، وتحسين تخصيص الموارد، واكتساب ميزة تنافسية في مشهد الأعمال الديناميكي.

3-أداة قوية لاتخاذ القرار

- 1- فهم المستقبل أمر بالغ الأهمية لاتخاذ قرارات مستنيرة. ومع ذلك، فإن التنبؤ بما ينتظرنا قد يكون مهمة شاقة، خاصة في عالم اليوم سريع التغير. وهنا يأتي دور التنبؤ القائم على السيناريو. ومن خلال خلق سيناريوهات متعددة معقولة، يمكن لصناع القرار الحصول على رؤى قيمة حول النتائج المحتملة والاستعداد بشكل أفضل للمستقبل. في هذا القسم، سوف نستكشف قوة التنبؤ القائم على السيناريوهات، ونقدم أمثلة على تطبيقه، ونقدم نصائح للتنفيذ الفعال، وناقش دراسات الحالة في العالم الحقيقي.
- 2- تكثر أمثلة التنبؤ المبني على السيناريوهات في مختلف الصناعات. على سبيل المثال، في قطاع الطاقة، غالباً ما تستخدم الشركات هذه الأداة لتقييم التأثير المحتمل للسيناريوهات المختلفة على عملياتها. وقد يقومون بتحليل سيناريوهات مثل الزيادة الكبيرة في اعتماد الطاقة المتجددة، أو الارتفاع المفاجئ في أسعار النفط، أو ظهور تقنيات جديدة. ومن خلال فهم الآثار المترتبة على كل سيناريو، يمكن لشركات الطاقة اتخاذ قرارات استراتيجية للتكيف والازدهار في السوق المتغيرة.
- 3- وبالمثل، يستخدم التنبؤ القائم على السيناريوهات على نطاق واسع في التخطيط المالي وإدارة المخاطر. على سبيل المثال، قد تقوم البنوك وشركات الاستثمار بتطوير سيناريوهات لتقييم التأثير المحتمل للانكماش الاقتصادي أو تقلبات السوق أو التغييرات التنظيمية على محافظها الاستثمارية. ومن خلال اختبار التحمل لاستثماراتها في ظل سيناريوهات مختلفة، تستطيع المؤسسات المالية تحديد نقاط الضعف المحتملة واتخاذ تدابير استباقية للتخفيف من المخاطر.

4- نصائح للتنبؤ الفعال القائم على السيناريوهات:

أ. حدد أهدافاً واضحة: وضح بوضوح الغرض من تمرين التنبؤ والقرارات المحددة التي تهدف إلى إعلامها. سيساعد هذا في توجيه عملية تطوير السيناريو وضمان ملاءمته.

ب. إشراك وجهات نظر متنوعة: جمع مدخلات من مجموعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الخبراء في الموضوع، والمتخصصون في الصناعة، وحتى المستشارين الخارجيين. يمكن لوجهات النظر المتنوعة أن تثرى السيناريوهات وتزيد من قوة عملية التنبؤ.

ج. تعيين الاحتمالات: يمكن أن يساعد تعيين الاحتمالات لسيناريوهات مختلفة صنع القرار على فهم احتمالية كل نتيجة. وهذا يمكنهم من تحديد أولويات أعمالهم وتخصيص الموارد وفقاً لذلك.

د. مراجعة السيناريوهات وتحديثها بانتظام: المستقبل غير مؤكد، ويمكن أن تظهر معلومات جديدة قد تغير احتمالات وتأثير السيناريوهات المختلفة. من المهم مراجعة السيناريوهات وتحديثها بانتظام للتأكد من أنها تظل ملائمة وتعكس البيئة المتغيرة.

5- توضح دراسات الحالة الواقعية فعالية التنبؤ المبني على السيناريوهات في عملية صنع القرار. على سبيل المثال، في صناعة الرعاية الصحية، تم استخدام التنبؤ المبني على السيناريوهات لتوقع الطلب على الموارد الطبية أثناء الأوبئة. من خلال النظر في سيناريوهات مختلفة، يمكن لمؤسسات الرعاية الصحية الاستعداد بشكل أفضل للزيادات المحتملة في أعداد المرضى، وتخصيص الموارد بشكل فعال، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخطيط القدرات.

6- وتأتي دراسة حالة أخرى من قطاع البيع بالتجزئة، حيث ساعد التنبؤ القائم على السيناريوهات الشركات على التنقل في مشهد التجارة الإلكترونية الذي يتسم بالتنافس المتزايد. ومن خلال تطوير السيناريوهات التي تستكشف

ديناميكيات السوق المختلفة وتفضيلات العملاء والتقدم التكنولوجي، يمكن لتجار التجزئة تكييف استراتيجياتهم للبقاء في الطليعة ودفع النمو.

4. خطوات تنفيذ التنبؤ المبني على السيناريوهات في عمليات صنع القرار

1- تحديد الدوافع الرئيسية: الخطوة الأولى في تنفيذ التنبؤ المبني على السيناريوهات في عمليات صنع القرار هي تحديد الدوافع الرئيسية التي ستؤثر على النتائج المستقبلية لمؤسستك أو مشروعك. يمكن أن تكون برامج التشغيل هذه عوامل داخلية أو خارجية لها تأثير كبير على عملك. على سبيل المثال، إذا كنت شركة بيع بالتجزئة، فقد تتضمن المحركات الرئيسية أنماط الإنفاق الاستهلاكي، أو التغيرات في التركيبة السكانية، أو التقدم التكنولوجي في الصناعة.

2- تطوير سيناريوهات مختلفة: بمجرد تحديد الدوافع الرئيسية، فإن الخطوة التالية هي تطوير سيناريوهات مختلفة بناءً على النتائج المحتملة لهذه الدوافع. من المهم إنشاء مجموعة من السيناريوهات التي تغطي نطاقاً واسعاً من الاحتمالات، بدءاً من أفضل السيناريوهات وحتى أسوأ السيناريوهات. على سبيل المثال، في مثال صناعة البيع بالتجزئة، يمكن أن تتضمن السيناريوهات سيناريو حيث يستمر الإنفاق الاستهلاكي في النمو بشكل مطرد، وسيناريو حيث يوجد انكماش اقتصادي مفاجئ، وسيناريو حيث تعطل التكنولوجيا الجديدة نماذج البيع بالتجزئة التقليدية.

3- تحديد التأثيرات: بعد تطوير السيناريوهات، الخطوة التالية هي تحديد التأثيرات المحتملة لكل سيناريو على مؤسستك أو مشروعك. يتضمن ذلك تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتقدير التأثيرات المحتملة لكل سيناريو. على سبيل المثال، يمكنك استخدام بيانات المبيعات التاريخية أو أبحاث السوق أو آراء الخبراء لتحديد التأثيرات المحتملة للسيناريوهات المختلفة على إيراداتك أو حصتك في السوق أو ربحيتك.

4- تقييم الاحتمالات: بمجرد تحديد التأثيرات، فإن الخطوة التالية هي تقييم احتمالات حدوث كل سيناريو. ويتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً لاحتمالية حدوث كل سيناريو بناءً على البيانات التاريخية أو اتجاهات الصناعة أو آراء الخبراء. يساعدك تعيين الاحتمالات لكل سيناريو على فهم احتمالية النتائج المختلفة ويسمح لك بتحديد أولويات عملية اتخاذ القرار وفقاً لذلك. على سبيل المثال، إذا كان السيناريو ذو التأثير الكبير لديه احتمالية منخفضة لحدوثه، فيمكنك اختيار التركيز على السيناريوهات ذات الاحتمالية الأعلى بدلاً من ذلك.

5- دمج السيناريوهات في عملية صنع القرار: الخطوة الأخيرة هي دمج السيناريوهات في عمليات صنع القرار. يتضمن ذلك النظر في التأثيرات والاحتمالات المحتملة لكل سيناريو عند تقييم الخيارات أو الاستراتيجيات المختلفة. باستخدام التنبؤ القائم على السيناريوهات، يمكنك اتخاذ قرارات أكثر استنارة تأخذ في الاعتبار أوجه عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالنتائج المستقبلية المختلفة. على سبيل المثال، إذا كان أداء قرار معين جيداً عبر سيناريوهات متعددة، فقد يكون خياراً أكثر قوة ومرونة مقارنةً بالخيار الذي يؤدي أداءً جيداً فقط في ظل سيناريو واحد.

الحادي عشر: أساليب تحسين اتخاذ القرار:

كيف يمكن للمدير أن يحسّن من جودة اتخاذه للقرارات ؟ في الواقع يمكن للمديرين استخدام أساليب متنوعة لتحسين عملية اتخاذهم للقرارات من خلال اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل أو زيادة سرعة عملية اتخاذ القرارات. يلخّص الجدول التالي بعض هذه الأساليب.

ملخص الأساليب التي قد تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الفردية

نوع القرار	الأسلوب	الفائدة
قرارات مبرمجة	الاستدلالات (طرق التفكير المختصرة)	توفير الوقت
استراتيجية الحل المُرضي (اختيار أول حل مقبول)	توفير الوقت	
قرارات غير مبرمجة	تنفيذ الخطوات الست لعملية اتخاذ القرارات بطريقة منهجية	تحسين الجودة
	التناقش مع الآخرين	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من الخيارات؛ تقليل التحيز
	التفكير الإبداعي	تحسين الجودة؛ توليد المزيد من

الخيارات

تحسين الجودة	إجراء البحوث؛ المشاركة في عملية اتخاذ قرارات مستندة إلى الدلائل
تحسين الجودة	الانخراط في التفكير النقدي
تحسين الجودة	مراعاة الآثار بعيدة المدى
تحسين الجودة	مراعاة الجوانب الأخلاقية

(حقوق النشر محفوظة لجامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0))

أهمية الخبرة

إنّ من العوامل التي غالباً ما يُغفل عنها في عملية اتخاذ القرارات الفعّالة هو عامل الخبرة. عادةً ما يكون لدى المديرين الذين مرّوا بتجارب أكثر معرفة وخبرة كبيرتين تدعم عملية اتخاذ القرارات، إذ تساعد الخبرة المديرين على وضع طرق وتكوين استدلالات للتعامل بسرعة مع القرارات المبرمجة، كما تساعد على معرفة المعلومات الإضافية التي ينبغي عليهم البحث عنها قبل اتخاذ أحد القرارات غير المبرمجة.

أساليب لاتخاذ قرارات مبرمجة أفضل

تتيح الخبرة للمديرين معرفة متى ينبغي عليهم تقليل وقت اتخاذ القرارات غير ذات الأهمية ولكن مع ذلك لا بد من اتخاذها. تعد الاستدلالات - كما ذكرنا سابقاً- بمثابة طرق عقلية مختصرة يسلكها المديرون عندما يتخذون القرارات (الروتينية) المبرمجة، ومن الأساليب الأخرى التي يستخدمها المديرون مع هذا النوع من القرارات استراتيجية الحل المرضي التي يقوم متخذ القرار بواسطتها باختيار أول حل مقبول دون بذل جهود إضافية في سبيل تحديد الحل الأفضل.

جميعنا نستخدم استراتيجية الحل المرضي في حياتنا اليومية. على سبيل المثال، افترض أنك تتسوق في أحد محلات البقالة وأنت ترغب بشراء المنتج المطلوب بأقل تكلفة ممكنة. إذا كان لديك الكثير من الوقت، قد تقارن بين الأسعار وتحسب السعر بناءً على الوزن (أو الحجم) لتتأكد من أن جميع الأصناف التي تختارها هي الأرخص ثمناً. لكن إذا كنت مستعجلاً، فقد تختار منتجات تعلم أنها رخيصة بما فيه الكفاية، وهذا سيتيح لك إنهاء المهمة بسرعة وبتكلفة منخفضة معقولة.

أساليب لاتخاذ قرارات غير مبرمجة أفضل

يستطيع متخذو القرارات استخدام عدة أساليب في المواقف التي تكون فيها جودة القرارات أكثر أهمية من مقدار الوقت المستغرق في اتخاذها، كما ينبغي التعامل مع القرارات غير المبرمجة بطريقة منهجية كما ذكرنا سابقاً، ولذلك سنناقش هذه الأساليب في سياق الخطوات الست لعملية اتخاذ القرارات التي ذكرناها سابقاً والتي تتضمن:

1. إدراك أن هناك قرار ينبغي اتخاذه.
2. وضع عدة خيارات.
3. دراسة الخيارات.
4. تحديد الخيار الأفضل.
5. تطبيق الخيار المحدد.
6. تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار.

الخطوة الأولى: إدراك أن هناك قرار ينبغي اتخاذه

سيتجاهل المديرون غير الفعّالون المشكلات في بعض الأحيان لأنهم لا يعلمون طريقة التعامل معها، ولكن هذا يؤدي غالباً إلى حدوث مشكلات أكثر وأكبر بمرور الزمن. في المقابل، سينتبه المديرون الفعّالون إلى المشكلات والفرص ولن يتهرّبوا من اتخاذ القرارات التي يمكن أن تزيد من فاعلية ونجاح فرقهم أو أقسامهم أو مؤسساتهم.

الخطوة الثانية: وضع عدة خيارات

غالباً ما تكون محصلة الوقت الذي يقضيه المديرون في هذه الخطوة وضع خيارين فقط، وبعدها ينتقل المديرون بسرعة إلى الخطوة التالية من أجل اتخاذ قرار سريع. ربما يكون هناك حلاً أفضل، ولكن لم يؤخذ بعين الاعتبار (نتيجة السرعة). من المهم أن تضع في ذهنك أنه ينبغي عدم التسرع في حالة القرارات غير المبرمجة، إذ ستزيد عملية توليد العديد من الخيارات الممكنة من احتمالية التوصل إلى قرار جيد. تتضمن الأساليب التي تساعد على توليد المزيد من الخيارات التناقش مع الآخرين (لمعرفة أفكارهم) والتفكير الإبداعي بشأن المشكلة.

التناقش مع الآخرين

غالباً ما يستطيع المديرون تحسين جودة عملية اتخاذهم للقرارات عن طريق إشراك الآخرين في هذه العملية، خاصةً في مرحلة وضع الخيارات. يميل الأشخاص الآخرون إلى رؤية المشكلة من منظورات مختلفة لأنهم قد مروا بتجارب مختلفة في الحياة، وهذا من الممكن أن يساعد على توليد خيارات لم تكن لتخطر على ذهنك. يمكن أن يكون التشاور بشأن القرارات الكبيرة مع أحد الاستشاريين مفيداً خاصةً للمديرين الجدد الذين لا يزالون يتعلمون ويطوّرون من خبراتهم، إذ أن الأشخاص الذين مروا بتجارب أكثر وأصبحوا يمتلكون خبرة أكبر غالباً ما يكونون قادرين على اقتراح خيارات أكثر.

التفكير الإبداعي

لا ترتبط الإدارة بالإبداع في جميع الأحيان، ولكن قد يكون الإبداع مفيداً في بعض الحالات، إذ من الممكن أن يكون التفكير الإبداعي مفيداً في عملية اتخاذ القرار خاصةً عند وضع الخيارات. يُقصد بالتفكير الإبداعي توليد أفكار جديدة أو مبتكرة، وهو يتطلب استخدام ملكة الخيال والقدرة على الابتعاد عن الطريقة التقليدية في القيام بالأشياء وفي رؤية العالم. على الرغم من أن بعض الأشخاص مبدعين بالفطرة، إلا أن التفكير الإبداعي مهارة يمكن تنميتها واكتسابها، ويتطلب ذلك أن تطلق لعقلك العنان وأن تدمج المعرفة الحالية بخبراتك السابقة باستخدام طرق مبتكرة. قد تأتي الأفكار الإبداعية عندما لا نتوقع مجيئها (أثناء الاستحمام مثلاً)، وذلك لأننا لا نكون في حالة تركيز شديدة على المشكلة، وهذا يتيح لعقولنا أن تسرح في أفق الخيال والإبداع تلقائياً. إن المديرين الذين يسعون إلى أن يكونوا مبدعين سوف يقضون وقتاً كافياً في دراسة المشكلة من زوايا متعددة، ويحاولون دمج المعلومات بطرق جديدة، ويبحثون عن الأنماط البارزة، ويستخدمون خيالهم في توليد حلول جديدة للمشكلات القائمة. سنتحدث عن المزيد من التفاصيل المتعلقة بالتفكير الإبداعي في مقالات لاحقة من سلسلتنا هذه.

الخطوة الثالثة: دراسة الخيارات

من المهم عند تطبيق هذه الخطوة مراعاة عدة عوامل. على سبيل المثال، قد تكون بعض الخيارات مكلفة أكثر من غيرها، وغالباً ما تكون المعلومات المرتبطة بهذا الأمر ضرورية عند دراسة الخيارات. سيحرص المديرون الفعالون على جمع المعلومات الكافية لتقييم جودة الخيارات المختلفة، كما أنهم سيستخدمون الأساليب التالية التي سنبيّنُها فيما يلي: المشاركة في عملية اتخاذ قرارات مستندة إلى الدلائل، والتفكير النقدي، والتناقش مع الآخرين، ومراعاة الآثار بعيدة المدى والجوانب الأخلاقية.

المعلومات والبيانات الدقيقة

إن عملية اتخاذ القرارات المستندة إلى الدلائل عبارة عن أسلوب لاتخاذ القرارات يتضمن جمع أفضل الدلائل المتوفرة بطريقة منهجية لكي يتمكن المديرين من اتخاذ قرارات فعّالة، وتُبنى هذه الدلائل على الخبرات التي مرّ بها متّخذ القرار، ولكنها غالباً ما تتضمن أيضاً دلائل خارجية مثل آراء أصحاب المصلحة والظروف المرتبطة بالمؤسسة والتكاليف والمكاسب المحتملة والمعلومات الأخرى المتعلّقة بالقرار. يُشجّع المديرين في هذه العملية على الاعتماد على البيانات والمعلومات بدلاً من الاعتماد على حدسهم، ومن الممكن أن يعود هذا بنفع كبير خاصةً على المديرين الجدد والمديرين ذوي الخبرة الذين يريدون الخوض في مشاريع جديدة. (تذكّر جميع الدراسات التي أجرتها روبيو وكوري قبل البدء في إنشاء شركة. Away)

التناقش مع الآخرين

ذكرنا سابقاً أنه من الجيد الحصول على مساعدة الآخرين عند وضع الخيارات. إن التناقش مع الآخرين جيد أيضاً عند دراسة تلك الخيارات وتحليلها، إذ قد يساعدك الأفراد الآخرون الذين يعملون في المؤسسة على تقييم جودة اختياراتك. إن معرفة آراء وتفضيلات الآخرين وسيلة جيدة للحفاظ على الموضوعية لأنّ استشارة الآخرين قد تساعدك على تقليل تحيّزاتك عند اتخاذ القرارات (شريطة أن تتناقش مع أشخاص لديهم تحيّزات أو ميول مختلفة عن تلك الموجودة لديك).

التفكير النقدي

يمكن أن تتحسن مهاراتنا في تقييم الخيارات عن طريق التركيز على التفكير النقدي. إن التفكير النقدي عبارة عن عملية يتم فيها تقييم جودة المعلومات - خاصةً البيانات التي جمعت من المصادر الأخرى ومن أقوال الآخرين- لتحديد ما إذا كانت المصادر موثوقة وما إذا كانت الأقوال صحيحة.

<p>هذه المغالطة شبيهة بمغالطة عدم الترابط، إذ يُوضع افتراض ضمن سلسلة الحجج. - اسأل نفسك عما إذا كان الشيء الأول يُسبب حدوث الشيء الثاني، أم أن هناك سبب آخر. في المثال الذي ذكرناه، الصواب هو أن ارتفاع حرارة الجو هو السبب في ارتفاع معدلات الجريمة (بما يُفني إليه من توتر وقلق) وفي ارتفاع مبيعات البوظة أيضاً.</p>	<p>وُجد ارتباطٌ قويٌّ بين معدلات بيع البوظة وبين معدلات الجريمة. بناءً على ذلك، فإن تناول البوظة يؤدي إلى ارتكاب الجرائم.</p>	<p>بما أن هناك شهيئين مترابطين، فإن أحدهما سبب حدوث الآخر.</p>	<p>السبب الزائف</p>
<p>-هل لدى الشخص الآخر الذي حاول أن يجعلك تفقد ثقتك في الشخص الأول مصلحة أو نوايا خفية؟ - هل ستكون الحجة التي أدلى بها الشخص الأول مقنعة إذا صدرت عن شخص آخر؟</p>	<p>"هل حقاً ستأخذ ما يقوله محمود على محمل الجد؟ ترك الحجج ومهاجمة الشخص الذي أدلى بها. سمعتُ أن أكبر عملائه قد تخلّى عنه وأصبح يتعامل مع بائع آخر لأنه شخص ثرثار وغير صادق." الهدف: إذا توقفت عن الثقة في</p>	<p>الشخصنة (مغالطة مهاجمة الشخص)</p>	<p>الشخصنة (مغالطة مهاجمة الشخص)</p>

شخص ما، فإنك
ستجاهل حججه.

مغالطة المنشأ

ترتكز هذه المغالطة على الصور النمطية. الصور النمطية عبارة عن تعميمات، بعضها يكون غير صحيح إطلاقاً، وحتى تلك التي تكون صحيحة في بعض الحالات لا تكون صحيحة في جميع الحالات. ينبغي عليك أن تدرك أن طريقة التفكير هذه ما هي إلا شكل من أشكال التحيزات الموجودة لديك.

"لقد صنع هذا في الصين، لذلك لا بد أن جودته منخفضة." "إنه محام، لذا لا يمكنك أن تثق بأي شيء يقوله".

عدم الثقة بشيء ما بسبب أصوله وجذوره.

-حدد ما إذا كان الوضع قد تغير، ويتطلب إحداث تغيير في طريقة القيام بالأشياء. - حدد ما إذا كانت المعلومات الجديدة تُشير إلى أن وجهة النظر التقليدية غير صحيحة. (تذكر أننا كنا نظن الأرض مسطحة).

"دائماً ما فعلنا هذا بهذه الطريقة." "لا ينبغي علينا تغيير هذا. إنه يعمل جيداً على النحو الذي هو عليه".

بما أننا كنا دائماً نفعل هذا بطريقة معينة، إذا لا بد أن تكون تلك هي الطريقة الصحيحة أو الأفضل.

الاحتكام إلى التقاليد

-تذكر أن الأغلبية تكون

"الجميع يفعل

بما أن أغلبية

محاكاة الأغلبية

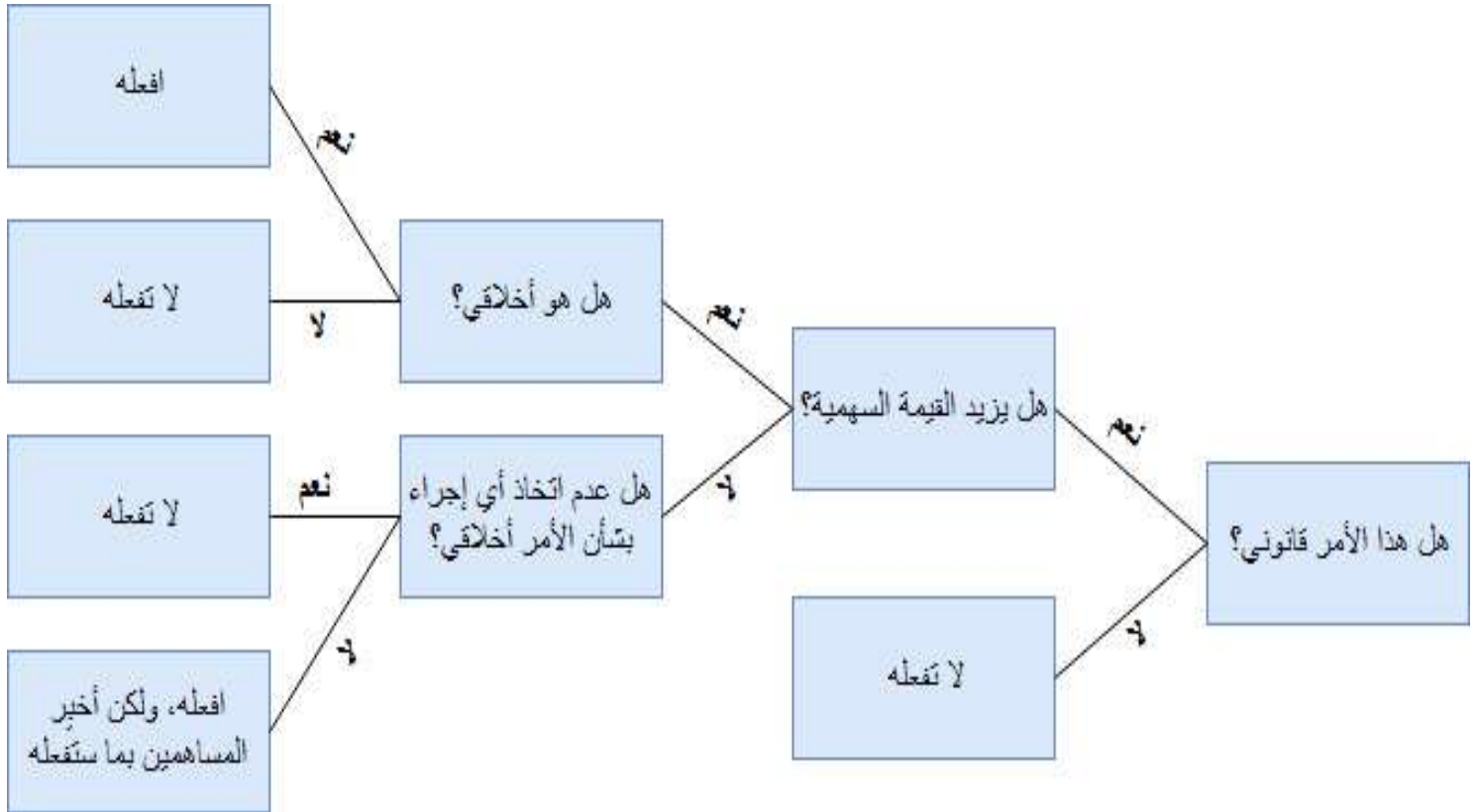
<p>مخطئة في بعض الأحيان، وأن الشيء الشائع ليس دائماً الشيء الصحيح. - اسأل نفسك ما إذا كان تقليد الآخرين سيقودك حيث تريد أن تكون. - تذكر أن المؤسسات عادةً ما تكون ناجحة نتيجة تفوقها على منافسيها في شيء ما، لذلك قد لا يكون اتباع الأغلبية أفضل طريقة للنجاح.</p>	<p>هذا. " لا يريد زبائننا أن يخدمهم أناس كهؤلاء".</p>	<p>الناس تقوم بهذا الأمر، فلا بد أن يكون جيداً.</p>	
<p>-زد وعيك بعواطفك الخاصة واعرف متى يحاول أحدهم استغلالها. - اسأل نفسك عمّا كانت الحجة قائمة بذاتها دون استمالة عواطفك.</p>	<p>"علينا أن نعمل هذا من أجل سمير (المتوفى حديثاً). إن هذا ما كان سيريده".</p>	<p>تحويل الحجة من المنطق إلى العواطف.</p>	<p>التماس المشاعر</p>

مراعاة الآثار بعيدة المدى

من الممكن أن يؤدي التركيز على النتائج العاجلة قصيرة المدى وقلة الاهتمام بالمستقبل إلى حدوث المشكلات. على سبيل المثال، تخيل أنه يتوجب على أحد المديرين تحديد ما إذا كان سيوزع الأرباح على المستثمرين أم سيتستغل ذلك المال في البحث والتطوير من أجل مواصلة تطوير منتجات مبتكرة. تميل النفوس البشرية إلى تحصيل النتائج بسرعة وعلى المدى القريب، إذ أن توزيع الأرباح على المساهمين يبدو خطوة جيدة لزيادة قيمة أسهم الشركة، ولكن عدم استثمار المال في البحث والتطوير قد يؤدي إلى عدم قدرة الشركة على المنافسة الفعالة في السوق بعد خمس سنوات، ومن ثم تكون النتيجة إغلاق الشركة. إن الانتباه إلى النتائج المحتملة بعيدة المدى أمر ضروري عند دراسة الخيارات.

مراعاة الجوانب الأخلاقية

من المهم أيضاً التفكير فيما إذا كانت الخيارات العديدة المتوفرة جيدة أم سيئة من الناحية الأخلاقية. يختار المديرون خيارات غير أخلاقية في بعض الأحيان لأنهم لم يضعوا بعين الاعتبار الآثار الأخلاقية المترتبة على أفعالهم. على سبيل المثال، قامت شركة فورد في السبعينيات من القرن الماضي بتصنيع سيارة فورد بينتو التي كانت تعاني من سوء تصنيع كارثي، إذ كان من السهل اشتعال النيران في السيارة عند وقوع تصادم خلفي، ولكن الشركة لم تُحجم عن إصدار السيارة منذ البداية لأنها نظرت إلى المشكلة من الناحية المالية دون أن تضع بعين الاعتبار الآثار الأخلاقية. (10) لقد نتج عن سوء تصرف الشركة موت العديد من الأشخاص. من المؤسف أن اتخاذ مثل هذه القرارات غير الأخلاقية لا يزال يحدث ويسبب الضرر. يسعى المديرون الفعالون إلى تجنب هذه المواقف عن طريق التفكير في الآثار الأخلاقية التي قد تنتج عن قراراتهم. الشكل التالي مثال ممتاز على طريقة اتخاذ القرارات الإدارية مع مراعاة الجوانب الأخلاقية في الوقت نفسه.



إن التمعّن والتفكير الجيّد في كل خطوة من خطوات اتّخاذ القرارات الأخلاقيّة سيساعدك على اتّخاذ القرارات الصائبة. يحدّد النموذج الذي وضعه جيمس رست أربعة مكونات لعملية اتّخاذ القرارات الأخلاقية:

1. الحساسية الأخلاقية: إدراك أن القضية أو المشكلة لها بُعد أخلاقي.
2. الحكم الأخلاقي: تحديد أيّ الأفعال صحيحة وأيها خطأ.
3. الدافع الأخلاقي: وجود النية لفعل الأمر الصائب.
4. الفعل الأخلاقي: القيام بالأمر الصائب.

لاحظ أن التقصير في أي مرحلة يمكن أن يؤديّ إلى أفعال غير أخلاقية! سوف يساعدك التأمّن في تحديد الآثار الأخلاقية المحتملة على تنمية الحساسية الأخلاقية لديك، وهذه خطوة أولى مهمة لضمان اتّخاذ قرارات أخلاقية.

بعد أن حدّدت أنّ هناك آثار أخلاقية مترتّبة على قرارك، حان دور خطوة الحكم الأخلاقي، إذ يجب عليك أن تحدّد ما إذا كانت الخيارات المحتملة صائبة أم غير صائبة وهل سوف تُسبّب أي ضرر وما مقدار الضرر ومن هم المتضررين. إذا لم تكن متأكّداً ممّا إذا كان أحد الأمور صائباً أم لا، فكّر كيف سيكون شعورك لو تحدّثت الصحف الكبرى عن القرار الذي اتخذه في صفحاتها الأولى. إذا كنت ستشعر بالذنب أو الخجل، فلا تفعله! انتبه إلى الإشارات العاطفية؛ فهي تزوّدك بمعلومات مهمة بشأن الخيار الذي تفكّر فيه.

تتطلب الخطوة الثالثة في نموذج اتّخاذ القرارات الأخلاقية أن تقرّر فعل الأمر الصائب، وتتطلب الخطوة الرابعة تنفيذ ذلك القرار. تخيّل أن رئيسك في العمل قد طلب منك القيام بشيء تعلم أنّه خطأ، فرفضت القيام به، ولكن رئيسك بين لك أنّك ستخسر وظيفتك إذا لم تفعل ما طلبه منك. تخيّل أيضاً أنّ عائلتك تعتمد على دخلك. إذا قررت أن تفعل الأمر الذي تراه صائباً، فقد يؤديّ ذلك إلى فقدانك لوظيفتك ومصدر دخلك. أفضل إجراء في مثل

هذه الحالات هو العثور على طريقة تُقنع بها رئيسك بأن المهمة غير الأخلاقية التي أنيطت إليك ستسبب ضرراً أكبر للمؤسسة على المدى البعيد.

الخطوة الرابعة: تحديد الخيار الأفضل

بعد أن تمّ وضع الخيارات ودراستها، يجب على متخذ القرار اختيار أحد تلك الخيارات. تكون هذه الخطوة سهلة في بعض الأحيان، إذ يكون هناك خيار يتفوق على غيره بوضوح. لكن غالباً ما تكون هذه الخطوة صعبة، إذ -كما ذكرنا سابقاً في هذا المقال- قد يكون هناك عدة خيارات جيّدة ولكن لا يكون من الواضح أي الخيارات هو الخيار الأفضل حتى بعد توفر جميع الدلائل والمعلومات الممكنة. قد تفتقر قائمة الخيارات المتاحة إلى خيار يُرضي جميع أصحاب المصلحة، لذلك سوف تتسبب في استياء أحدهم مهما كان الخيار الذي اخترته. قد يُصاب متخذ القرار بالتردد بالعجز في مثل هذه الحالة ويكون غير قادر على الاختيار بين البدائل المختلفة بسبب عدم قدرته على تحديد الخيار "الأفضل" بوضوح، وقد يقرّر الاستمرار في جمع معلومات إضافية على أمل أن تصبح عملية اتخاذ القرار أسهل. بصفتك مديراً، من المهم التفكير فيما إذا كان النفع الذي سيعود من جمع معلومات إضافية يفوق تكلفة الانتظار، وإذا كان هناك ضيق في الوقت، قد لا يكون الانتظار ممكناً.

إدراك أن الكمال بعيد المنال

يدرك المديرون الفعّالون أنّهم لن يتمكنوا من اتخاذ القرار الأفضل في جميع الأحيان بسبب عدم توفر المعلومات الكاملة أو عدم توفر الوقت أو الموارد اللازمة لجمع كل المعلومات الممكنة ودراستها، كما أنّهم يتقبلون أنّ عملية اتخاذهم للقرارات لن تصل إلى حد الكمال ولكنهم يسعون إلى اتخاذ قرارات جيّدة عموماً. إدراك المديرين بأن الوصول إلى الكمال مستحيل سيساعدهم على التأقلم والتغيير في حالة لو اكتشفوا لاحقاً بأن الخيار المحدد لم يكن الخيار الأفضل.

التناقش مع الآخرين

من الممكن أن يكون التناقش مع الآخرين مفيداً في هذه المرحلة أيضاً. إنّ اختيار واحد من الخيارات هي مسؤوليتك في النهاية، ولكن عندما تواجه قراراً صعباً، فإنّ التشاور بشأن الخيار الذي اخترته مع شخص آخر من الممكن أن يساعدك في تحديد ما إذا كان قد وقع اختيارك على القرار الأفضل من بين الخيارات المتاحة، كما أنّ مشاركة المعلومات بطريقة لفظية مع الآخرين يدفع الدماغ إلى معالجة المعلومات بطريقة مختلفة ممّا قد يزودنا برؤية جديدة ويزيد من وضوح عملية اتخاذ القرارات.

الخطوة الخامسة: تطبيق الخيار المحدد

يتوجّب عليك بعد تحديد أحد الخيارات أن تطبقه. قد يبدو هذا بديهياً، ولكن من الممكن أن تشكّل عملية التطبيق تحدياً خاصاً إذا كان سينشأ عن القرار نزاع أو استياء في أوساط بعض أصحاب المصلحة. في بعض الأحيان نكون على يقين بما ينبغي علينا القيام به ولكن نحاول على الرغم من ذلك تجنب القيام به لأننا نعلم أنّ في المؤسسة من سيستاء بسببه -حتى لو كان الحل الأفضل.

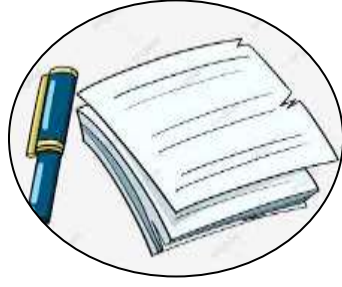
إنّ المضي قدماً في تنفيذ القرار رغم العوائق ضروري لكي تكون مديراً فعّالاً. إذا كنت لا تنوي أو لا ترغب في تطبيق القرار، فمن الجيد أن تراجع نفسك

وتقف معها وقفة جادة حتى تعرف السبب. إذا كنت تعلم بأن القرار سيؤدّي إلى حدوث نزاع، حاول التفكير في كيفية معالجة هذا النزاع بطريقة فعّالة. من الممكن أن نشعر بعدم وجود خيار جيد أو أن نشعر بأننا مجبرون على اتخاذ قرار نعلم في أعماقنا بأنه قرار غير صائب من الناحية الأخلاقية. قد يكون هذا النوع من القرارات من أصعب القرارات التي يمكن أن تواجهك، ولكن ينبغي عليك أن تسعى دائماً إلى اتخاذ القرارات التي تشعر بالرضا عنها، وهذا يعني أن عليك فعل الأمر الصائب حتى لو كنت واقعاً تحت ضغوط تدفعك إلى القيام بأمر خطأ.

الخطوة السادسة: تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار

يُهمّل المديرون أحياناً الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات لأنّ تقييم مدى فاعلية القرار يستغرق وقتاً، وغالباً ما ينتقل المديرون المشغولون مباشرة إلى المشروع التالي دون تمحيص المشروع السابق وتقييم نتائجه وفعالّيته. لكن هذه الخطوة مهمة؛ فلو لم نقيّم أداءنا الخاص ونتائج قراراتنا، لن نستطيع التعلّم من تجاربنا بطريقة تمكّننا من تحسين جودة قراراتنا المستقبلية.

الاهتمام جيّداً بكل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات يحسّن من جودة القرارات، وكما رأينا سابقاً فإنّ هناك عدة أساليب يمكن أن تساعد المديرين على اتخاذ قرارات جيّدة. وفيما يلي سنذكر مثلاً يبيّن كيف طبّق أحد المديرين الأساليب التي سبق ذكرها من أجل التوصل إلى قرار جيّد في نهاية المطاف.



نموذج العائد من الجلسة التدريبية

عزيزي المتدرب ما الذي استفدته من هذه الجلسة التدريبية؟

م	استفدت من هذه الجلسة
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

المراجع

البارودي ، منال. 2018. *الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات*. دار الكتب المصرية.

الفتحي ، إبراهيم. 2008. *فن وأسرار اتخاذ القرار*. بداية للإنتاج الإعلامي.

مراجع من شبكة الانترنت:

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-r545/>

<https://salemalanzi.sa/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1/>