

# البرنامج التدريبي



مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

تأقلمك مع المدرب وتنفيذ التمارين  
يسهل استيعاب المادة العلمية



لا تدع هاتفك المتنقل  
يشوش أفكار من حولك

الأسئلة والنقاش متاحة  
في محتوى البرنامج

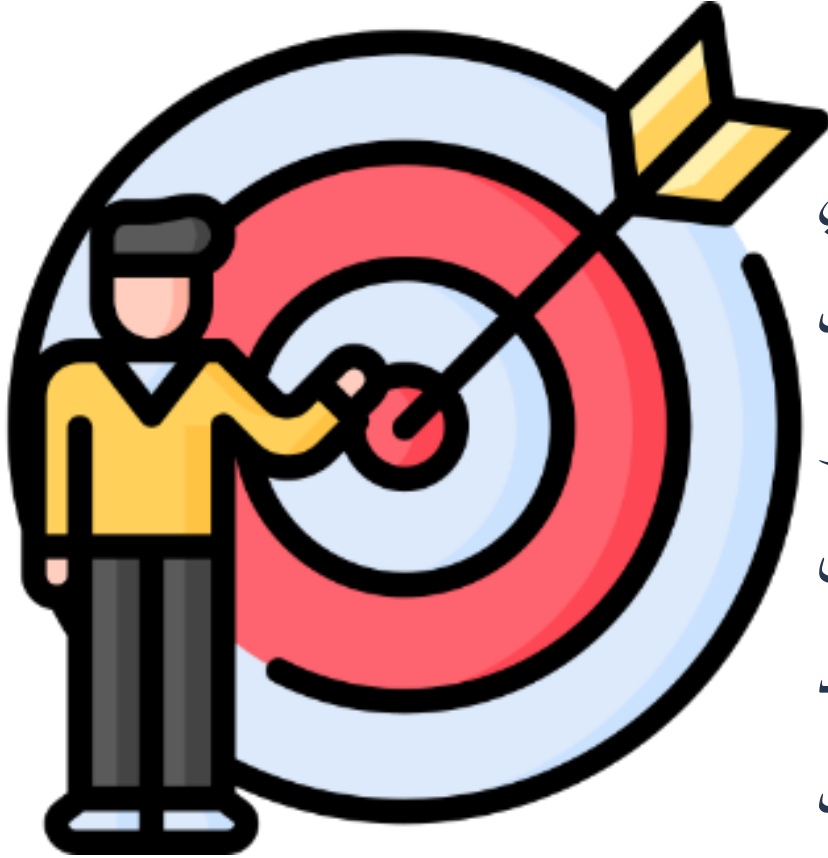


الإلتزام بوقت البرنامج وفترات  
الاستراحة دليل وعيك





## الهدف العام



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 الابتكاري والتفكير التحليلي في كل خطوة في تعريف المشكلة وتوليد بدائل الحل وتقديم نموذج ذهني عام لتنظيم حل المشكلات وصناعة القرار ثم اتخاذ القرارات.

معرفة كيف يحول عملية صنع القرار ويستخدم المخرجات كي يتخذ القرار.



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.

**PROBLEM**

الوحدة  
التدريبية  
الأولى

المشكلات

(المفهوم - الأنواع - الأسباب -  
أساليب وتقنيات الحل)

## أولاً: تعريف المشكلة:



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 حاجاتنا ، أو هي موقف غامض لا نجد له تفسيراً محدداً.

## أولاً: تعريف المشكلة:



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



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

## أولاً: تعريف المشكلة:



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.



## ثانياً: أنواع المشكلات:

### 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.

## ثانياً: أنواع المشكلات:

### 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).

## ثانياً: أنواع المشكلات:

### 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.

## ثانياً: أنواع المشكلات:

### 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



## ثالثاً: أسباب حدوث المشكلات:



وهناك أسباب وعوامل أخرى لحدوث المشكلات تتلخص فيما يلي:-

ضعف الإرادة

↓  
قلة البصيرة

↓  
إدراك غير سليم

↓  
درجة ذكاء منخفضة

↓  
إحباط مستمر

ضعف الشخصية

↓  
سوء الفهم

↓  
قلة المعلومات

↓  
ضمير مهلهل

↓  
القلق الزائد

↓  
مرض عضوي (جسمي).

## العوامل والأسباب المتعلقة بالمنظمة:

سوء الإدارة

↓  
كثرة العاملين

↓  
اتخاذ القرارات بطرق غير  
سليمة وغير موضوعية

قلة الموارد

↓  
قلة العاملين

↓  
عدم الاهتمام بالمناخ الإنساني  
في العمل

↓  
عدم الاهتمام بالتخطيط  
الاستراتيجي



## وتتمثل العوامل الخارجية (خارج المنظمة) على سبيل المثال:

نقص في بعض الموارد التي تحتاجها المنظمة



قلة الطلب على خدمات أو سلع المنظمة



ضعف مستوى الخريجين



المشكلات السياسية

قوة المنافسين



هجوم وسائل الإعلام الجماهيرية على المنظمة



البطالة



سوء الإدارة الحكومية.

## رابعاً: الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات:

### 1- إثارة الدافعية لدى الفرد:



فإذا فقدت الدافعية لحل المشكلات فقدت الحل.

## رابعاً: الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات:

### 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:-



## نصائح مهمة لمواجهة المشكلات:

السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.



إن ما يزعج الناس ليس مشاكلهم ، وإنما نظرتهم لها



قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها.



يفترض تسمية المشكلة باسم معين متعارف عليه.

لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة



قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل



التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً



وازن بين الفعل التكميلي لتهدئة الآثار وبين الفعل التصحيحي التوصل إلى حل.

## نصائح مهمة لمواجهة المشكلات:

تأكد أنك لست جزءاً من  
المشكلة أو سبباً رئيسياً لها.



لا تقفز إلى الحل مباشرةً.



ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء  
النظام.



كثير من المشاكل لها خاصية  
التفاعل والاتجاه نحو التضخم.

يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة  
عن طريقك.



لا تحاول استنتاج شيء ثم تسعى  
لإثباته.



لا يكن البحث عن كبش فداء أهم  
من حل المشكلة.



أسأل دائماً عن المظاهر والحقائق  
وليس عن المشاعر والأحاسيس.

# وسائل تحسين قدرة الكيان الإداري في إدارة المشكلات:

مرحلة احتواء  
الأضرار والحد  
منها

مرحلة الاستعداد  
والوقاية

مرحلة  
اكتشاف  
إشارات الإنذار  
المبكر

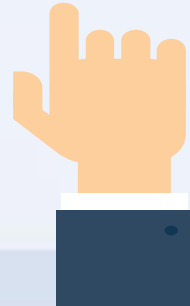
مرحلة التعلم

مرحلة استعادة  
النشاط

## أولاً: خطوات تحليل المشكلة:

### الإجراء المتسرع:

ومن أجل تفادي هذه العقبات فإننا بحاجة إلى طريقة تتسم بالكفاءة والموضوعية تمكننا من تحديد المشكلة موضع الدراسة لكي نتعرف عليها، ونجمع المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالمشكلة ونحللها قبل اتخاذ أي إجراء.





\* 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 انحرف عما ينبغي أن يكون عليه.

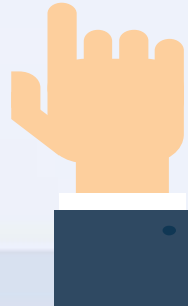
عندما يكون سبب هذا الانحراف غير معروف

عندما يجب معرفة السبب من أجل إجراء لتصحيحه

## أولاً : تحديد المشكلة:

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

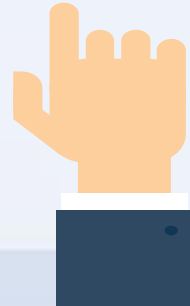
ويمكننا عن طريق توجيه بعض الأسئلة بطريقة فعالة أن نصل إلى المعلومات اللازمة وتوضيح بعض الغموض الذي قد يكتنف المشكلة. ومن المهم أن نبدأ بإدراك المشكلة قبل البدء في بحث المعلومات التفصيلية ذات العلاقة بموضوع المشكلة.



## 1- الإحساس بالمشكلة:

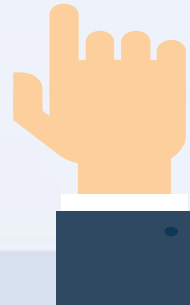
ما يقع فيه الكثيرون عند تعاملهم مع مشكلة ما ألا وهو الخلط بين الأعراض والمصادر الحقيقية للمشكلة. وأحياناً نرى جزءاً من المشكلة بينما الجزء الأكبر غامض بالنسبة لنا. ويمكن تشبيه هذا الوضع بالجبل الجليدي الذي تظهر قمته فوق سطح المحيط، فالجزء المغطى بالماء أكبر من بكثير مما هو ظاهر لنا.

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.



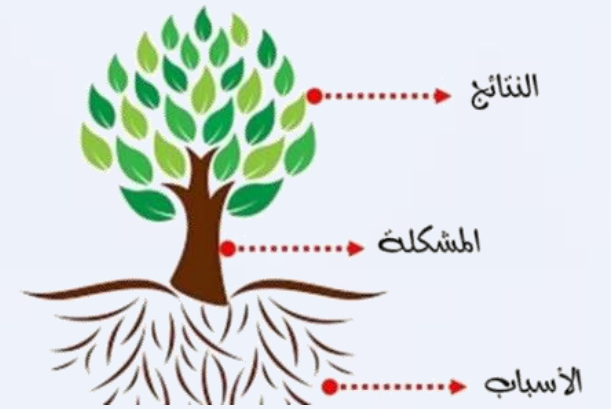
## 2- وصف المشكلة:

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.



## 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:



## ثانياً: تحليل المشكلة:

### تحديد المعايير:

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

وتتمثل عناصر تحليل المشكلة فيما يلي:



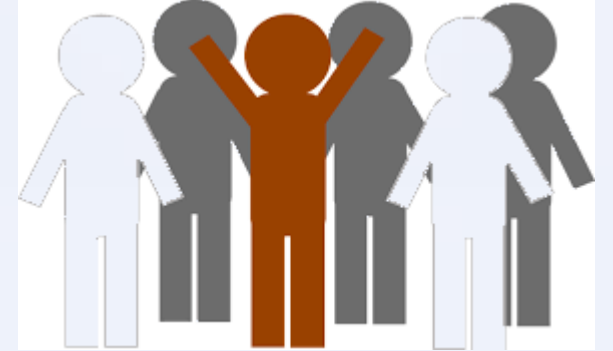
### لاحظ الإنحرافات عن المعايير:

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

## ثانياً: تحليل المشكلة:

### دراسة على الفروق:

إن البحث والاستقصاء في موضوع المشكلة والذي من خلاله يتم التوصل إلى معرفة ما إذا كانت المشكلة تحدث في مكان بعينه 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:



## أمثلة لأسئلة دراسة الفروق:

ما الفرق بين فروع البنك في وسط المدينة والفروع الأخرى.

ما الفرق بين شبك الشيكات هنا والشبائك الأخرى.

ما الفرق بين دوام البنك من الخامسة إلى السابعة والفترات الأخرى في دوام البنك.

والإجابات على هذه الأسئلة وأمئالها 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.



## 4. تطوير الأسباب المحتملة:

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.

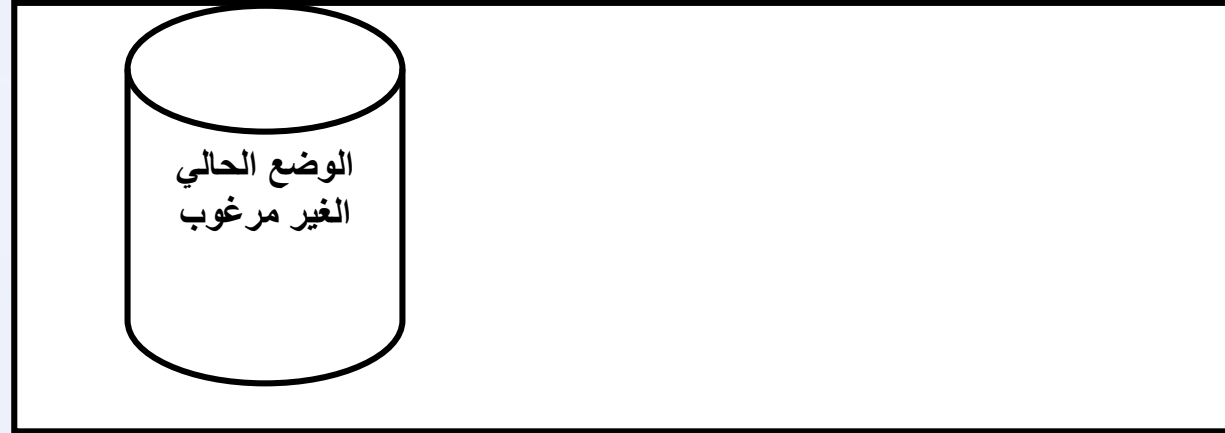


## مدرج التشخيص (عظمة السمكة):

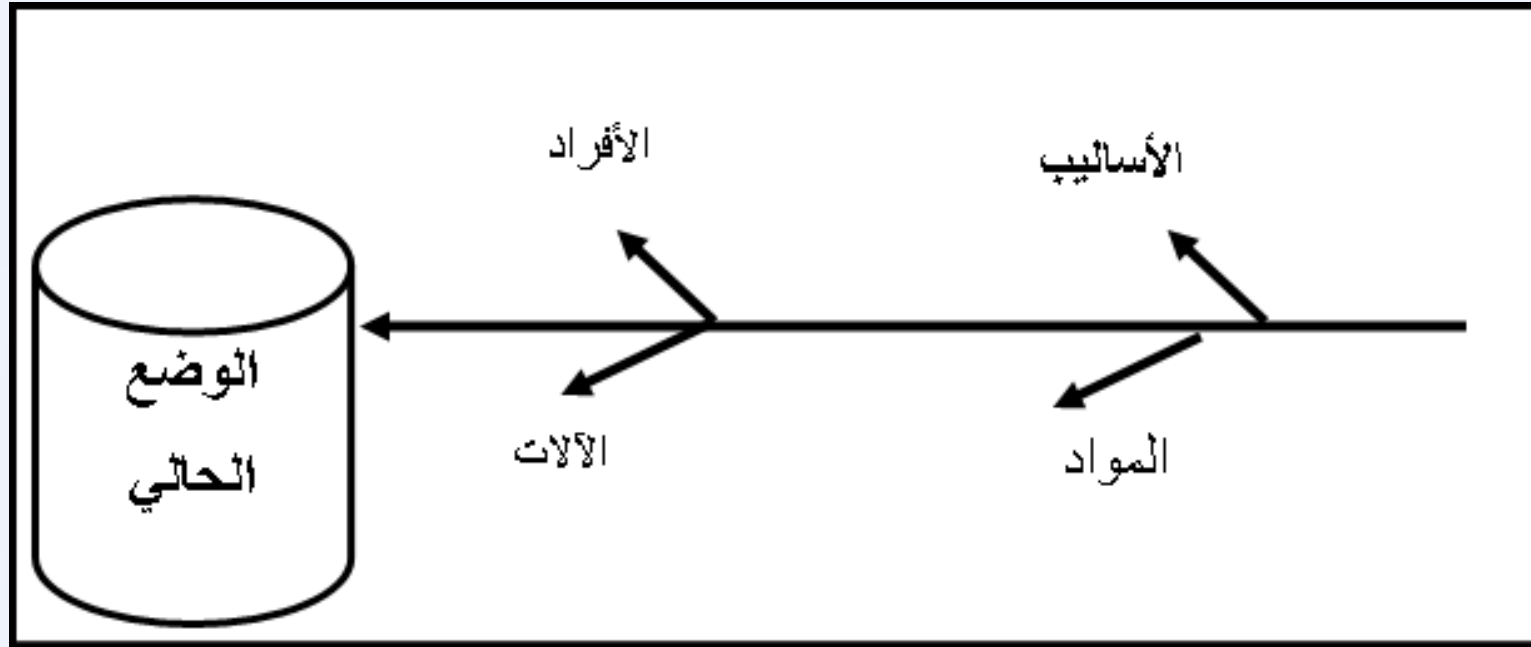
وهذا الأسلوب يهدف إلى إيجاد علاقات السبب والنتيجة بين مجموعة من الحوادث. الأسلوب يستخدم لتحديد الأسباب المسؤولة عن المشكلة أو الوضع المرغوب تغييره. ويتطلب:



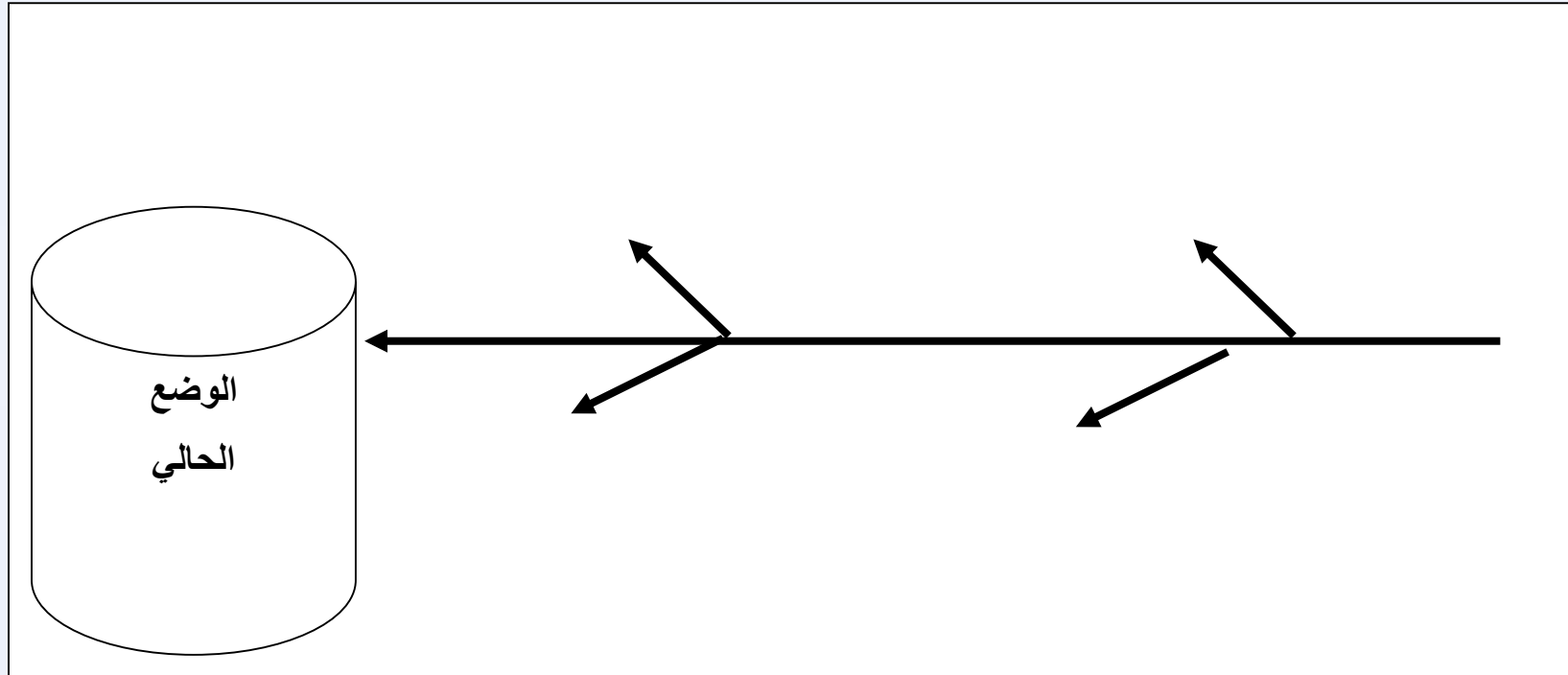
## (أ) كتابة الوضع المرغوب تغييره:



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



(ج) إضافة الأسباب إلى المجموعة التي تنسب 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.





## (و) راجع السبب الحقيقي:

من الواضح أننا حتى الآن توصلنا إلى مرحلة تطوير ومعاينة أو اختبار الأسباب بناء 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.



## بناء فريق التهييج الذهني

كون فريقاً من 4-12 شخصاً ، ويفضل أن يتمتعوا بثقة بعضهم البعض ، كما يفضل أن يكونوا من خلفيات متباينة .

اختر وقتاً معيناً يكون فيه الجميع في وضع نفسي مستقر وغير مرتبطين بمواعيد لاحقة أو قرب نهاية الدوام .

أخلق جواً مريحاً وغير رسمي ، وتذكر أن تهيئة بيئة مادية مناسبة أمر مهم جداً

أخبر الجميع بوضوح عن الهدف وحدد المشكلة تحديداً دقيقاً

يطلب من كل شخص أن يذكر شفها كل حل للمشكلة يخطر على باله بغض النظر عن كونه يبدو مهماً أو سخيفاً يفضل أن تكون قد أعددت بعض الأفكار لتفتح الباب أمام الآخرين .



## بناء فريق التهييج الذهني

يحدد أحد الأشخاص ليكتب كل فكرة على اللوحة أو السبورة

لا تصدر أحكاماً أو تنقد الآراء كما يجب أن يمنع كلياً التعليق على الآراء أثناء هذه المرحلة

لا بأس من وجود فترات صمت قصيرة من أن لآخر وعندما تشعر أن معيار المجموعة نضب تبدأ في التصنيف .

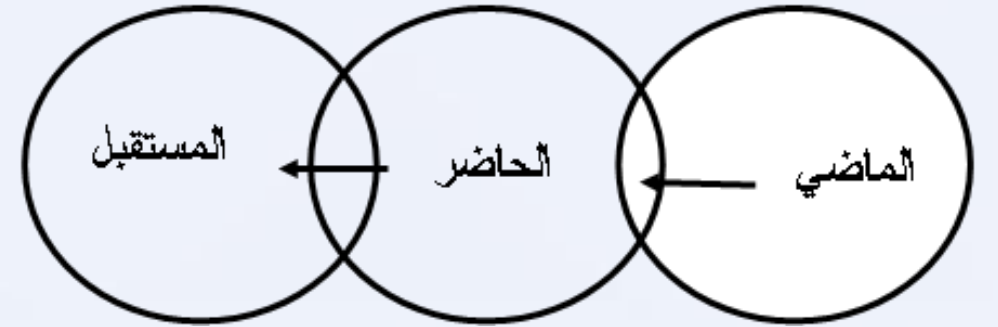
أبدأ باستخدام المنطق لتقييم الحلول بعد أن تتفقوا على معيار معين كالربح أ ونظامية الحلول من عدمها .

تناول جميع لحلول مقابل المعايير التي وضعتوها ثم سجل الحلول التي اتفق عليها

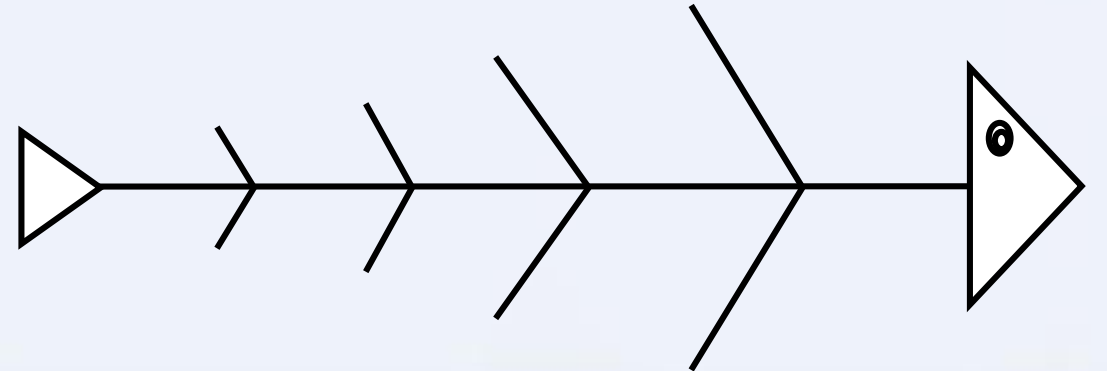


## ثانياً: نماذج تحليل المشكلة:

### 1- نموذج الزمن

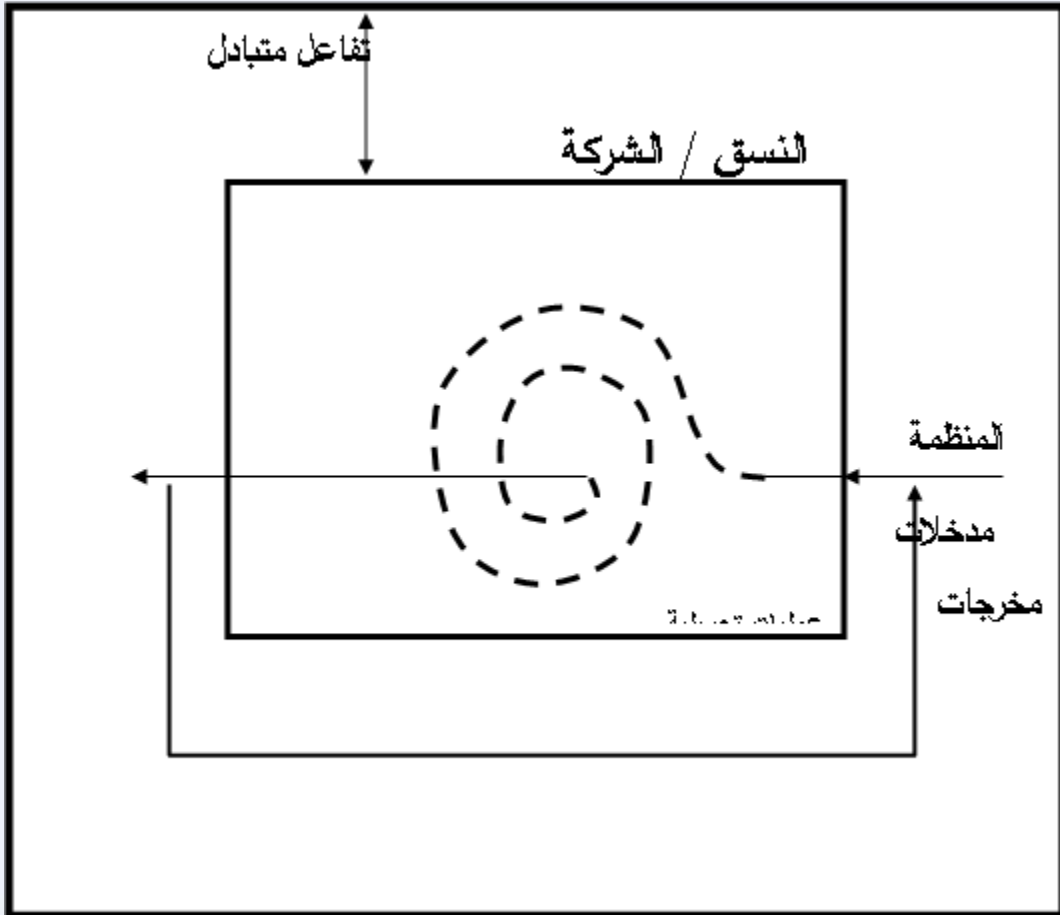


### 2- نموذج عظمة السمكة:

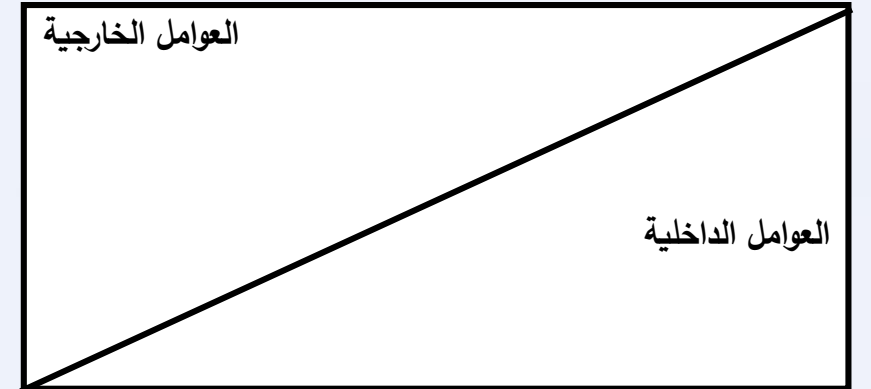


## ثانياً: نماذج تحليل المشكلة:

### 4- نموذج المدخلات والمخرجات



### 3- نموذج تحليل العوامل:



## ثالثاً: أهم معوقات حل المشكلات بفاعلية:

أولاً: العوامل المتعلقة بالفرد:

تلعب الخبرة والتجارب التي يمر بها الأفراد دوراً كبيراً في طريقة استجابتهم للأحداث التي يواجهونها . تتأثر درجة فاعلية الفرد في حل مشكلاته بنوعين من العوامل. النوع الأول هو مدى امتلاك الفرد المهارات اللازمة لحل المشكلات .

النوع الثاني هو مدى ممارسة أفراد لبعض السلوكيات السلبية التي قد تعيق حلهم للمشاكل بفاعلية.



## أ. امتلاك المهارات اللازمة:

هناك عدد من المهارات التي يجب أن تتوافر لدى الشخص حتى يتمكن من حل المشكلات بفاعلية. ومن هذه المهارات .

- مهارة الإحساس بوجود المشكلة.

- مهارة تحديد المشكلة.

- مهارة التشخيص الدقيق.

- مهارة جمع المعلومات الضرورية والمناسبة.

- مهارة البحث عن البدائل ... الخ.



## ب . السلوكيات السلبية:

هناك العديد من الممارسات السلبية تظهر في السلوك الفردي والتي تعيق قدرة الفرد على حل المشكلات بفاعلية . وتتعلق هذه الممارسات بأربعة جوانب رئيسية:

1. صعوبات إدراكية.
2. صعوبات القدرة على التعبير.
3. صعوبات متعلقة بالانفعالات.
4. صعوبات متعلقة بأسلوب التفكير.





# 1 . الصعوبات الإدراكية:

- هناك العديد من الصعوبات التي قد تعيق حل المشكلات بالشكل الصحيح نتيجة عدم إدراك المشكلة بصورة ملائمة ومثال ذلك:
- رؤية ما نود أو نتوقع أن نراه فقط واستخدام التفسيرات التي تلائم ميولنا أو خبراتنا.
- استخدام مسميات غير مناسبة لوصف المشكلة.
- التأثر بالسمات البارزة للحالة وعدم النظر إليها بشمولية والتدقيق في علاقات أجزائها ببعض .



## 2- صعوبات القدرة على التعبير:

- الاستخدام الغير مناسب للمفردات اللغوية في وصف المشكلة .
- استخدام رموز غير مفهومة أو غير مناسبة.
- عدم القدرة على توضيح الأفكار بشكل صحيح.
- عدم مراعاة حاجات الأشخاص الآخرين الذين يحتاجون لوصف المشكلة .



والتقليل من حدة تأثير هذه الصعوبات، يمكن اللجوء إلى المهارات

التالية:

- 0 تجنب استخدام المفردات الرنانة دون تحقق من معناها العميق.
- 0 تعرف على المستوى الإدراكي واللغوي للأشخاص الذين تخاطبهم بهذه المشكلة أو لهم علاقة مباشرة بها.
- 0 حاول صياغة المشكلة بأكثر من طريقة لترى أيها أكثر تعبيراً عما تعنيه.
- 0 لا تتردد في طلب المساعدة من أصحاب الخبرة سواء في استخدام المفردات أو وسائل الإيضاح.



### 3- الصعوبات المتعلقة بالانفعالات:

وتتمثل هذه الصعوبات في:

- الخوف من ارتكاب الأخطاء .
- الخشية من الانطباعات السيئة والنقد من قبل الآخرين.
- الاستعجال في التخلص من الهموم.
- تجنب القلق والتوتر والضغط .
- الخشية من المغامرة والمجازفة .
- عدم الرغبة في التغيير.



## ولتعدیل بعض العادات الانفعالية على الفرد أن :

-يقتنع بأن حصول الأخطاء شيء طبيعي ومنتوق عند محاولة أشياء جديدة .

-يدرك أن الكثير من المجددين وقادة التغيير قد واجهوا السخرية والاستهزاء

-يتخيل نتائج التغيير ذهنياً ليساعدك ذلك على تقبلها في الواقع .

-يعود نفسه على الصبر والأناة .

-يجزئ المشكلات ويجدولها وليقلل من التوتر والقلق .



## 4- صعوبات متعلقة بأسلوب التفكير:

أهم الصعوبات المتعلقة بالتفكير:

- عدم المعرفة بمهارات التفكير الإبداعي وتقنياته .
- جمود التفكير واعتماد قوالب جاهزة في التحليل .
- عدم تبني منهجا واضحا في التفكير .
- التردد وعدم حسم الأمور .



## مراحل تحديد وحل المشكلات:





## الوحدة التدريبية الثانية

المعلومات وأهميتها وطرق الحصول  
عليها وتحليلها



## أولاً: مفهوم المعلومات:



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

## أولاً: مفهوم المعلومات:



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 .

## أولاً: مفهوم المعلومات:



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 .

## أولاً: مفهوم المعلومات:

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 .



## أولاً: مفهوم المعلومات:



فالمعلومات هي عباره 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 .

## ثانياً: أهمية المعلومات:

سيكون للمعلومات تأثير معزز للأشخاص عند تلقيها ،

يكتسب مستخدمو المهن المختلفة مثل الأطباء والمهندسين والعلماء وغيرهم ، المعلومات ويطبقونها من أجل القيام بعملهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة

تساعد المعلومات في إدارة أفضل للقوى العاملة والمواد . والإنتاج والتمويل والتسويق

تساعد المعلومات في تجنب تكرار البحث

تساعد المعلومات العلماء والمهندسين والعلماء في التعرف على التطورات الحالية في موضوعاتهم وإبقائها على اطلاع دائم.

تساعد المعلومات في صنع القرار وصنع السياسات اللازمة لصانعي السياسات وصانعي القرار والمديرين .

المعلومات تولد معلومات جديدة، هي فالمعلومات الموجودة تساعد في توليد معلومات جديدة ، وهو ما يؤدي إلى معرفة جديدة ونظريات جديدة.

تدعم المعلومات البحث من أجل الحصول على نتائج فعالة ومثمرة.

يساعد نوع المعلومات الحديث للموضوع في تحديد الثغرات أو أوجه القصور في مجال الموضوع وتحديد مشاكل البحث التي يجب استكشافها أو القيام بها.

تحفز المعلومات عملية التفكير لدى المستخدمين ، وخاصة العلماء.

## ثالثاً: تدقيق المعلومات:

### مفهوم تدقيق المعلومات

1



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.

## ثالثاً: تدقيق المعلومات:

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.



## ثالثاً: تدقيق المعلومات:

وتُعرّف 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 تمكّن من تحديد التغييرات حال الضرورة.

## ثالثاً: تدقيق المعلومات:

ويعمل تدقيق المعلومات على حساب الموارد وكيفية استخدامها ومن قبل من ولأى 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.

## ثالثاً: تدقيق المعلومات:

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.

## ثالثاً: تدقيق المعلومات:

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.

## 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 :-

## رابعاً: خصائص المعلومات:

**معلومات نفسها لا قيمة لها:**

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

## رابعاً: خصائص المعلومات:

### المعلومات مركزية:

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



## رابعاً: خصائص المعلومات:

### 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 .

## رابعاً: خصائص المعلومات:

### اختلاف الطلب:

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

## رابعاً: خصائص المعلومات:

### 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:

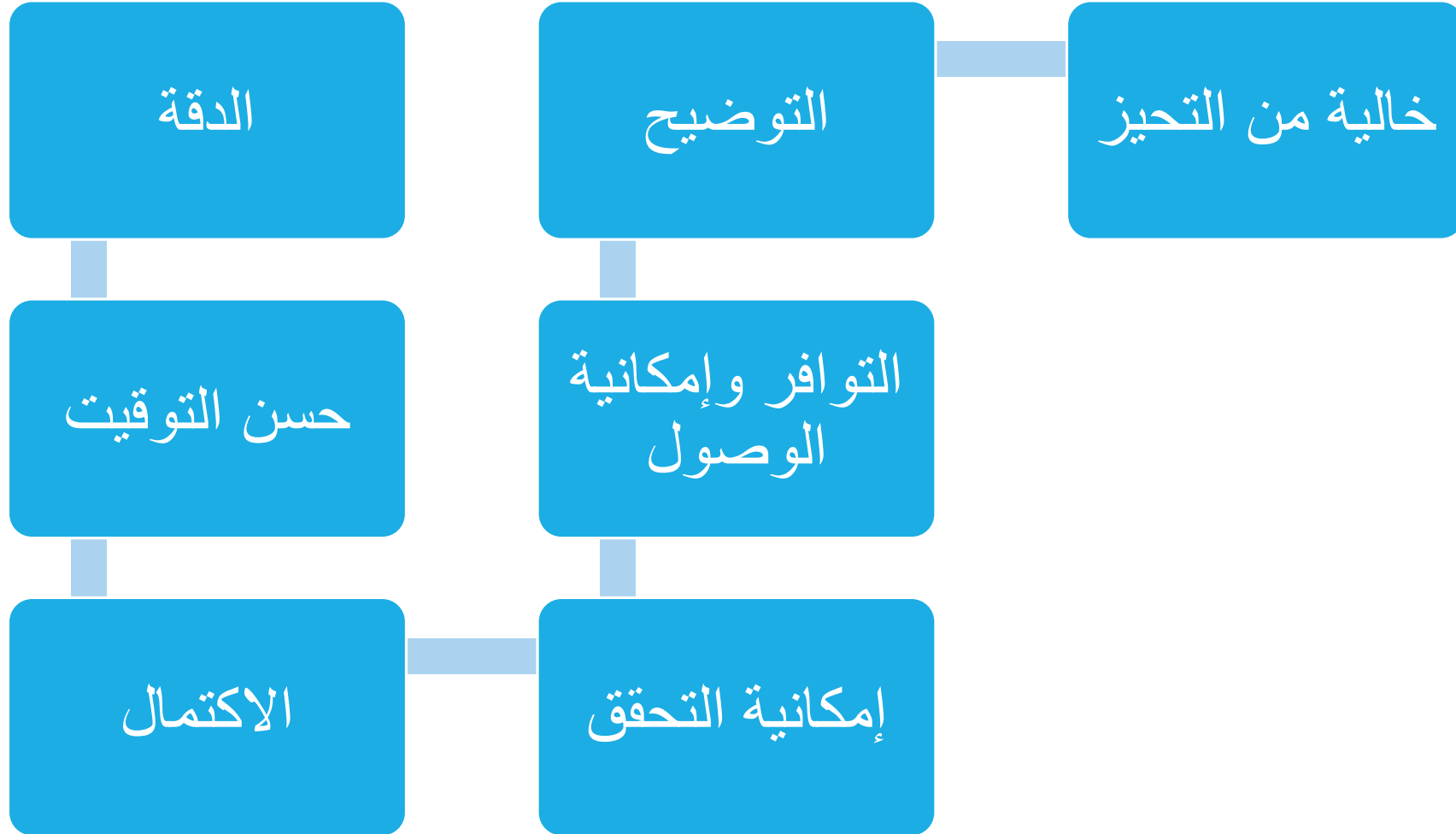
### مصدر موثوق وحقيقي:

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

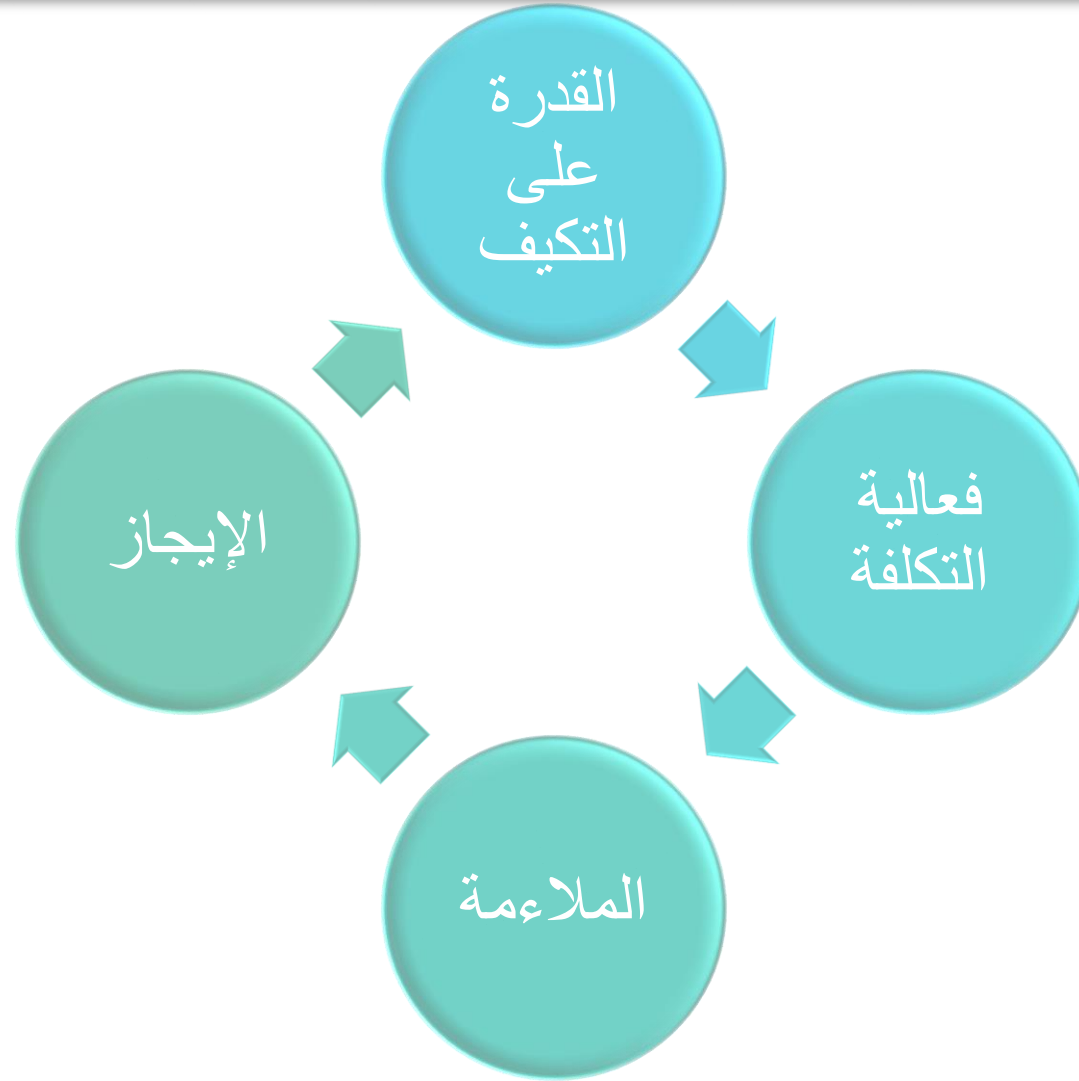
### قابلية الاتصال:

حيث يجب أن تكون المعلومات في شكل قابل للتواصل .

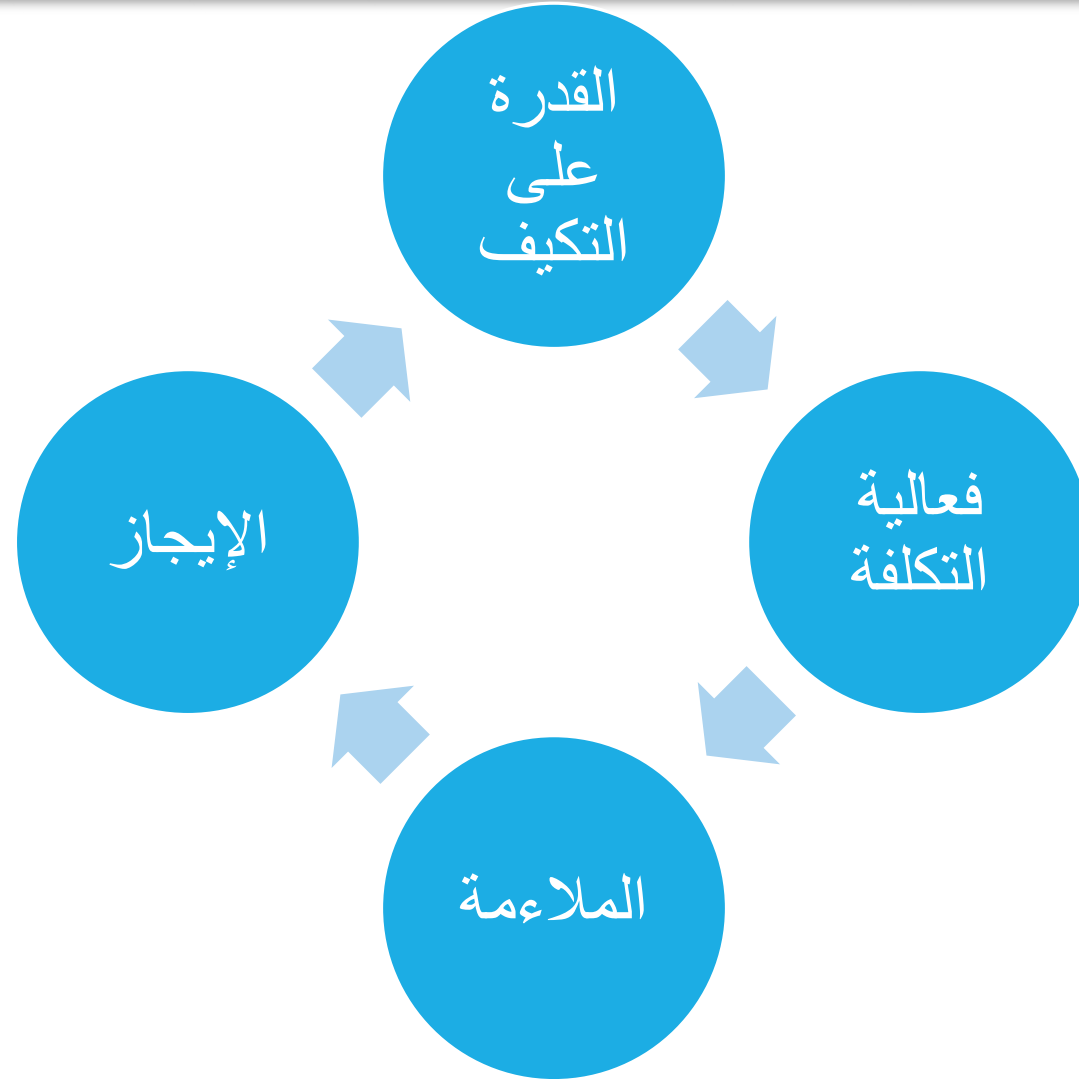
## ج-الخصائص كرسالة



## د-الخصائص للمتلقي:



## د- الخصائص للمتلقي:



## خامساً: مصادر وطرق الحصول على المعلومات:



المجلات والصحف



المنشورات الأكاديمية



المواقع الإلكترونية

الكتب



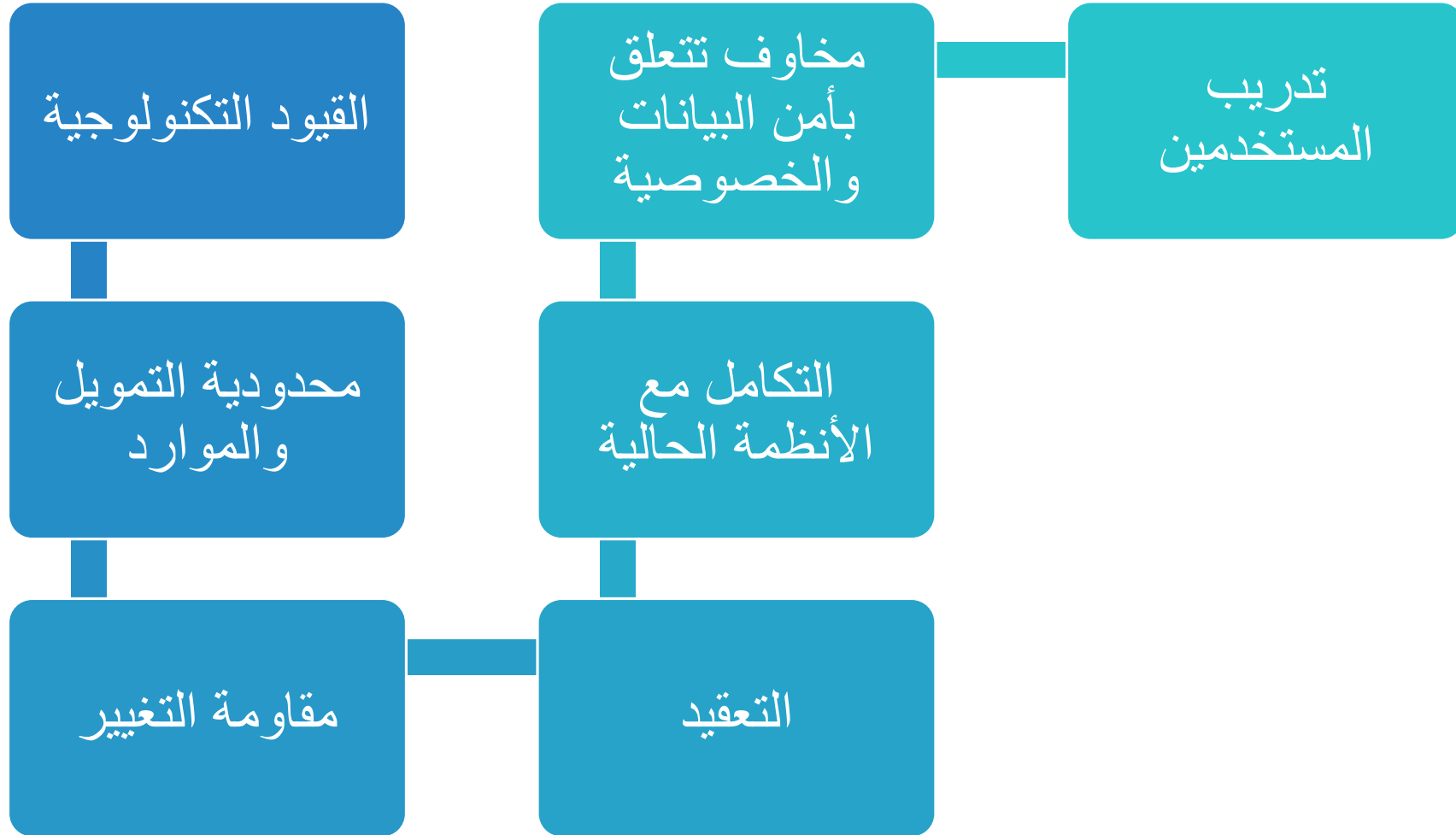
البحوث الأكاديمية



قواعد البيانات



## سادساً: معوقات المعلومات:



## سابعاً: تحليل المعلومات:

يُعرف تحليل البيانات على أنه عملية تقييم البيانات باستخدام التفكير التحليلي والمنطقي لدراسة كلِّ مُكوّن 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 نوع من البحث أو الاستنتاج.

## ثامناً: أدوات تحليل المعلومات:



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

## 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.

# اختيار أدوات تحليل البيانات

تحديد الأهداف

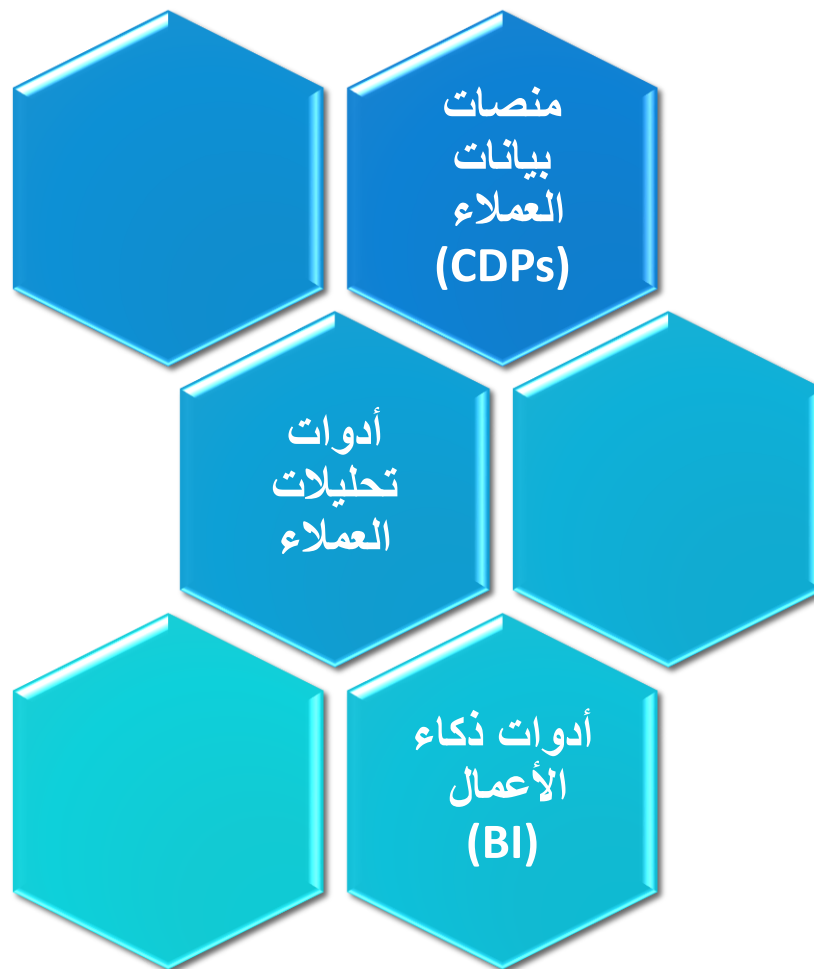
راقب من هم في نفس مجالك

التركيز على المستخدم النهائي  
للأدوات

ضع التكلفة في عين الاعتبار



# أنواع أدوات تحليل البيانات



# مميزات يجب وضعها في عين الاعتبار عند اختيار أدوات تحليل البيانات

تكامل البيانات

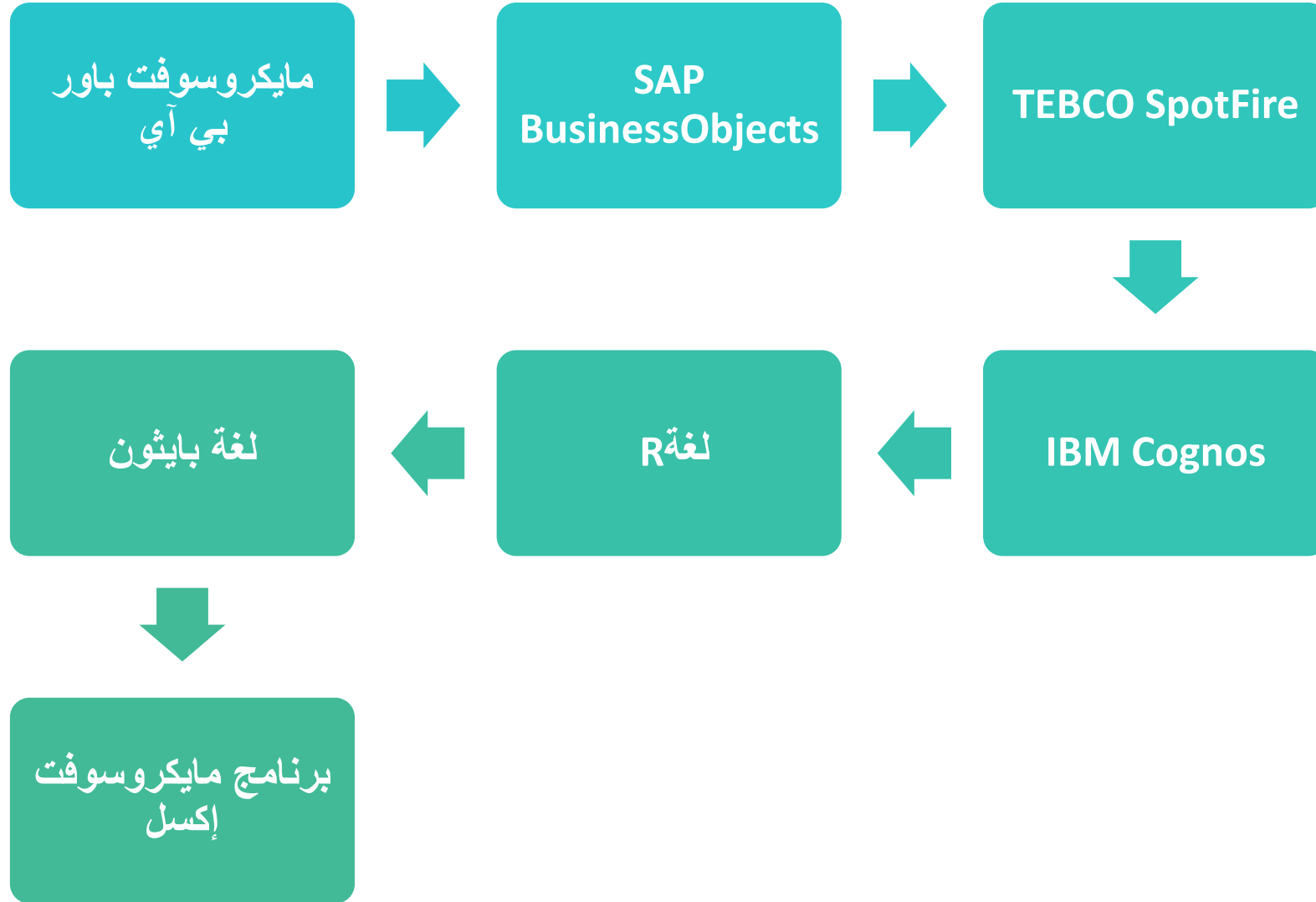
التكاليف التشغيلية  
والمستقبلية

مهنية مزود الخدمة  
وخدمات الدعم

إنشاء التقارير  
وعرض البيانات

تخزين البيانات:  
التخزين السحابي أم  
الاستضافة الذاتية

# أفضل أدوات تحليل البيانات الموجودة في السوق



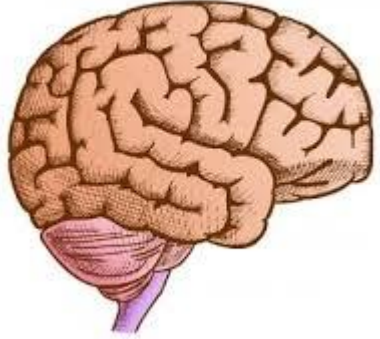




## الوحدة التدريبية الثالثة

أساليب التفكير الإبداعي والابتكاري  
لحل المشكلات

## أولاً: طبيعة المخ البشري:



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.



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.

## 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 إلاّ 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



## ثانياً:العلاقة بين التفكير وحل المشكلات:



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 حتى يصبح أكثر قدرة على مواجهة المشكلات المختلفة واتخاذ قرارات أكثر دقة.

## ثالثاً: النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

### نظرية التحليل النفسي

أ-



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.

## ثالثاً: النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

### النظرية الإرتباطية

ب-



ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطية 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.

## ثالثاً: النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

### النظرية الجشطالتيه

ج-



علم النفس الغشتالتي (نظرية الجشطالت)

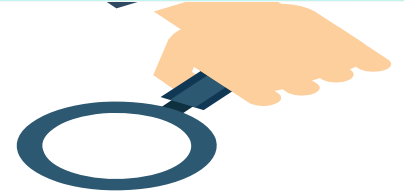
الجشطالت هي كلمة ألمانية تُشير إلى مفهوم الكل أو النمط المُنظم لمجموعة من الأجزاء، فهي بمثابة كل ينطوي على أجزاء مترابطة ترابطاً ديناميكياً بشكل مُنظم ومُنسق بحيث يكون لكل جزء من أجزائه دوره ووظيفته التي يؤديها بهذا الكل.



## ثالثاً: النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

### النظرية الجشطالتيه

ج-



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.

## 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:

## مبادئ وقوانين نظرية الجشطالت

### 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 وفقًا للون والحجم والموقع وغيرها من العوامل.

## مبادئ وقوانين نظرية الجشطالت

### مبدأ التشابه

وفقاً للنظرية الجشطالتية، يُعتبر التشابه بين المواقف والمثيرات من العوامل الهامة والمؤثرة بتخزين وتنظيم المعلومات بالذاكرة، فالأشياء ذات الصفات المتشابهة 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.

## مبادئ وقوانين نظرية الجشطالت

### 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 مُتفكرة ومُنفصلة عن بعضها البعض، وإنما نتعامل مع مجموعات من الأحداث والمثيرات المُترابطة مع بعضها البعض زمنيًا أو مكانيًا، ولذا يكون استرجاعها من الذاكرة أسهل من غيرها من الأحداث غير المُترابطة.

## مبادئ وقوانين نظرية الجشطالت

### مبدأ الإغلاق

أي أن النفس البشرية تميل إلى إدراك الأحداث المُكتملة والمستقرة 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.

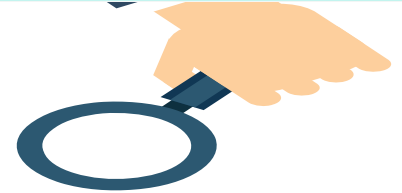
### مبدأ التشارك بالاتجاه

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.

## ثالثاً: النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

### النظرية الإنسانية:

-د



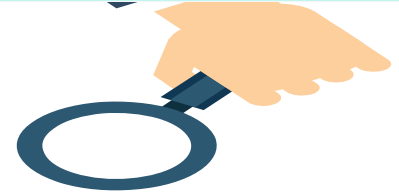
وصف ماسلو الإبداع بالسّمات الأساسية الكامنة في الطبيعة الإنسانية ، وهي قدرة تمنح لكل أو معظم البشر منذ ميلادهم ، بشرط أن يكون المجتمع حراً خالياً من الضغوط وعوامل الإحباط ، وقد حدد نوعين من الإبداع على النحو التالي:

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

## ثالثاً: النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

### النظرية الإنسانية:

-د



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.



## ثالثاً: النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

### النظرية العاملية:

هـ-



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 وتتحدد كمياً في ضوء عدد هذه الاستجابات أو سرعة صدورها ، وتتحدد المرونة كيفياً وتعتمد على تنوع هذه الاستجابات أما الأصالة فتتحدد كيفياً أيضاً في ضوء ندرة الاستجابات أو عدم شيوعها وعدم مألوفيتها.

## رابعاً: مستويات التفكير الإبداعي:

مستوى الإبداع التعبيري ، وهذا المستوى تركز عليه المستويات التالية ويتمثل في الرسوم .

مستوى الإبداع الإنتاجي: ويعني الميل إلى تحسين أسلوب الأداء في ظل قواعد محددة.

مستوى الإبداع الاختراعي: وأهم خصائص الاختراع والاكتشاف.

مستوى الإبداع التجديدي: ويتطلب تعديلاً في المبادئ العامة التي تحكم ميداناً في العلم أو الأدب أو الفن

مستوى الإبداعي المنبث ( الجديد): ويتطلب هذا النوع فكراً أصيلاً وتنوعاً في الأفكار.

## خامساً: معوقات التفكير الإبداع والابتكار:

01

المعوقات الإدراكية

02

المعوقات الانفعالية

03

المعوقات الحضارية والبيئية

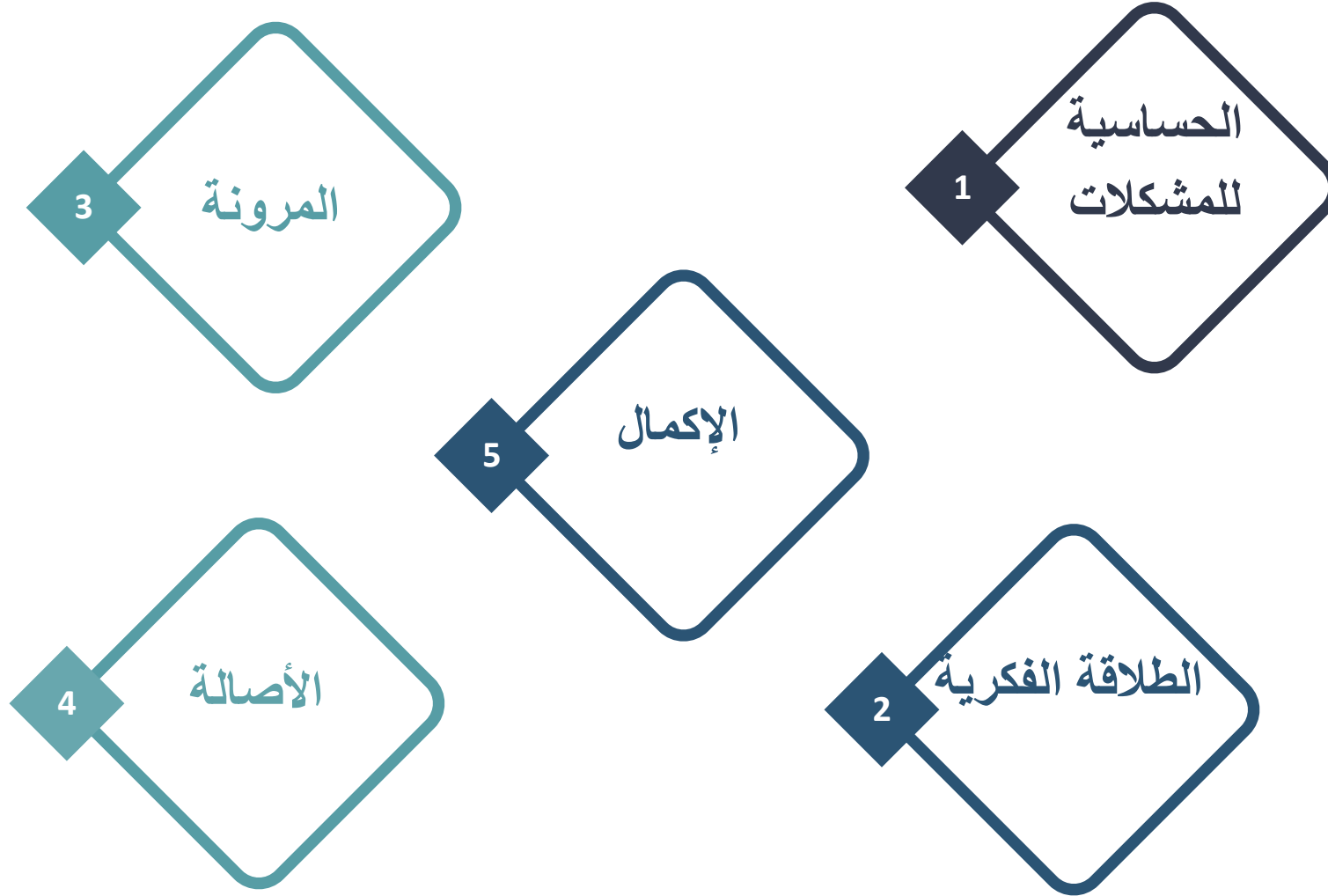
04

المعوقات الثقافية

05

المعوقات التنظيمية

## سادساً: عوامل التفكير الابتكاري:



## سابعاً: خطوات العملية الإبداعية

المراجعة

النشاط

التخطيط

الاستكشاف

المثير

# ثامناً: أساليب تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية:

## 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.

## ثامناً: أساليب تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية:

### التحليل المورفولوجي

3

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.

## 20 وسيلة لتطوير طاقة الإبداع والتفكير لديك

احلم بأحلام اليقظة. دع ذهنك  
يجول خلالها.

أشعل عواطفك بكتابة خمس جمل تبدأ بـ«أنا أتمنى  
.....».

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.

اسأل نفسك أسئلة «ماذا  
يحدث لو»

اكتب قائمة بالنشاطات التي تستمتع بها أكثر من غيرها.  
أنفق المزيد من الوقت في ممارسة بعض النشاطات  
المكتوبة في هذه القائمة.

اسأل نفسك ثم أجب عن السؤال: «لِمَ لَمْ نكن نتصرف  
دائماً بهذا الشكل، هل نبدأ الآن في التصرف بهذا  
الشكل؟».



## 20 وسيلة لتطوير طاقة الإبداع والتفكير لديك

مارس لعبة الأحجية المقطعة والكلمات المتقاطعة والألغاز التي تنشط المخ.



مارس بمختلف الوسائل التعبير عن قدرتك الإبداعية. (الطبخ، الرسم، التصوير، الركض، الكتابة، لعب كرة المضرب، الاختراع، إقامة الحفلات، وهكذا).



تخيل أنك تخطيت الزمن بخمس سنوات نحو المستقبل. تخيل أنك قد حققت هدفاً ضخماً. ثم ارجع إلى الزمن الحاضر وتخيل كيف بدأت تحقيق هذا الهدف.

ضع تشبيهاً لقدرتك الإبداعية. أكمل هذه الجملة: عندما أستخدم قدرتي الإبداعية فأنا أشبه .. (مثال: اللهب الوهاج).



انتبه إلى الأفكار الصغيرة – إنها بداية الأفكار الكبيرة.



راقب نفسك كلما صنعت عملاً إبداعياً، واحتفظ بملف عن نجاحاتك الإبداعية.

## 20 وسيلة لتطوير طاقة الإبداع والتفكير لديك

تعلم لغة أجنبية (أجبر نفسك على التفكير باللغة الجديدة).

تخيل المدينة التي تسكن فيها، وكيف ستبدو عام 2030.

اقرأ ثلاثة أرباع رواية ما، ثم توقف واكتب النهاية التي تتخيلها.

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.

مارس اللعب الاستراتيجية التي تعتمد على التفكير والتخطيط والمراوغة.

إذا كنت تستخدم اليد اليمنى حاول استخدام اليد اليسرى. وإذا كنت تستخدم اليد اليسرى حاول استخدام اليد اليمنى.

تجاهل جميع حدود العلم والمنطق، والموارد، والتكاليف، واخترع منتجات جديدة صالحة للاستخدام.

قف على رأسك كي يتدفق الدم إلى مخك .



## الوحدة التدريبية الرابعة

العصف الذهني

- المفهوم - القواعد - المراحل
- المزايا والمعوقات - العوامل

## 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.



## ثانياً:القواعد الرئيسية للعصف الذهني:



01 ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة

---

02 حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها

---

03 التأكد من زيادة كمية الأفكار المطروحة

---

04 تعميق أفكار الآخرين وتطويرها

---

## ثالثاً: المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:

طرح وشرح وتعريف المشكلة.

تكوين مجموعة من الخبراء وغير الخبراء بشرط أن يكونوا من المهتمين بحل المشكلة.

التأكد من أن جميع أفراد المجموعة قد استوعبوا جيداً.

بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.

ربط الأفكار ببعضها في شكل جدول

الإثارة الحرة للأفكار.

الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.

## رابعاً:مزايا وعيوب العصف الذهني:

### 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.



## ب-معوقات العصف الذهني:

### 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.

## ب-معوقات العصف الذهني:

### 3-التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:

يرجع ذلك إلى الخوف من أني يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد مما يكون عن المؤلف 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 أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض وقت تعامله مع المشكلات.

## ب-معوقات العصف الذهني:

**5-التسليم الأعمى للإفتراسات:** 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 نجاح هذه الفكرة؟ ، هذه الفكرة سابقة جداً لوقتها ، وهذه الفكرة لن توافق عليها الإدارة.

## خامساً:العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني

يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.

أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.

إيمان المسؤول بجدوى هذا الأسلوب في الوصول إلى حلول إبداعية.

يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها

أن يفصل المسؤول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.

التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني والترحيب بالكم والنوع



## 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.

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.





## الوحدة التدريبية الخامسة

القرار

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

## أولاً: مفهوم القرار:



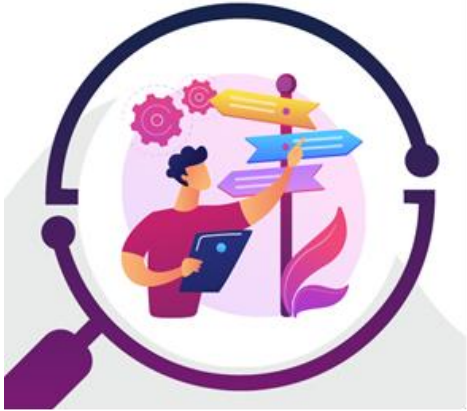
يقصد بالقرار الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة. وبذلك يتضح أن العناصر التي يتكون منها القرارات تشمل:

1- عملية الاختيار.

2- وجود بديلين على الأقل.

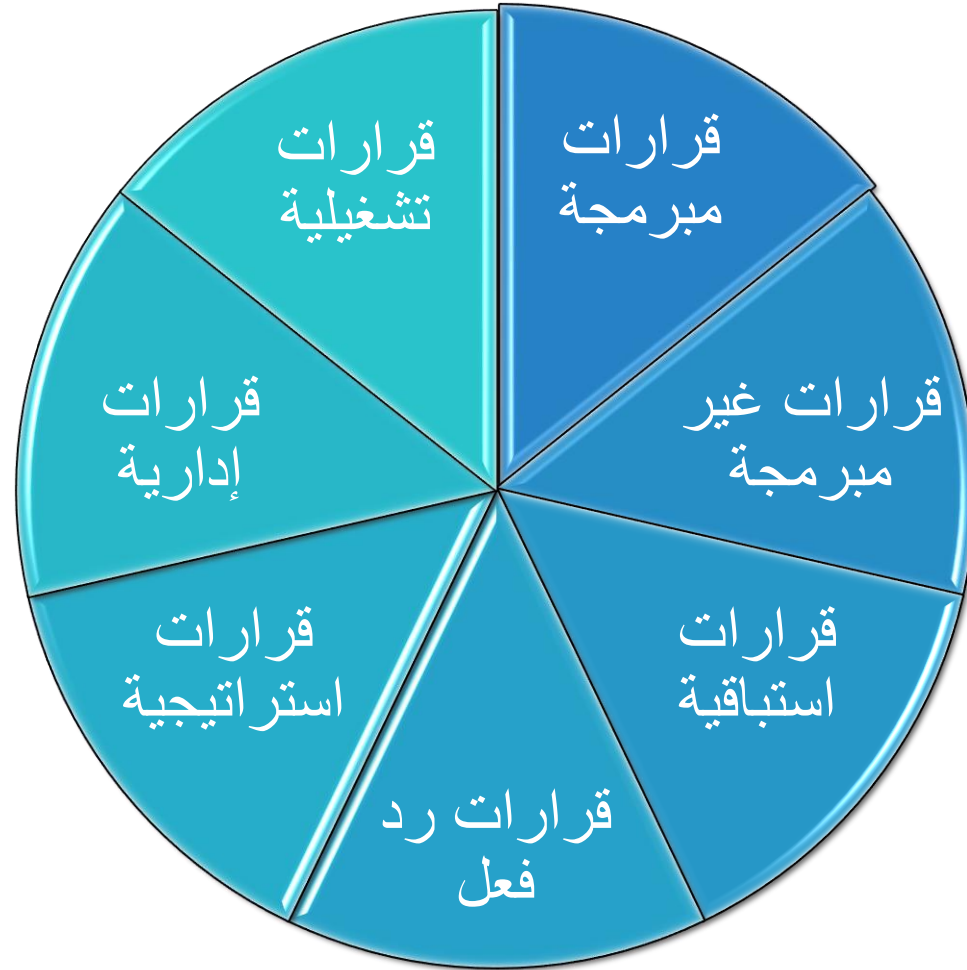
3- وجود هدف أو عدة أهداف.

## أولاً: مفهوم القرار:



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.

## ثانياً: أنواع وأشكال القرار:



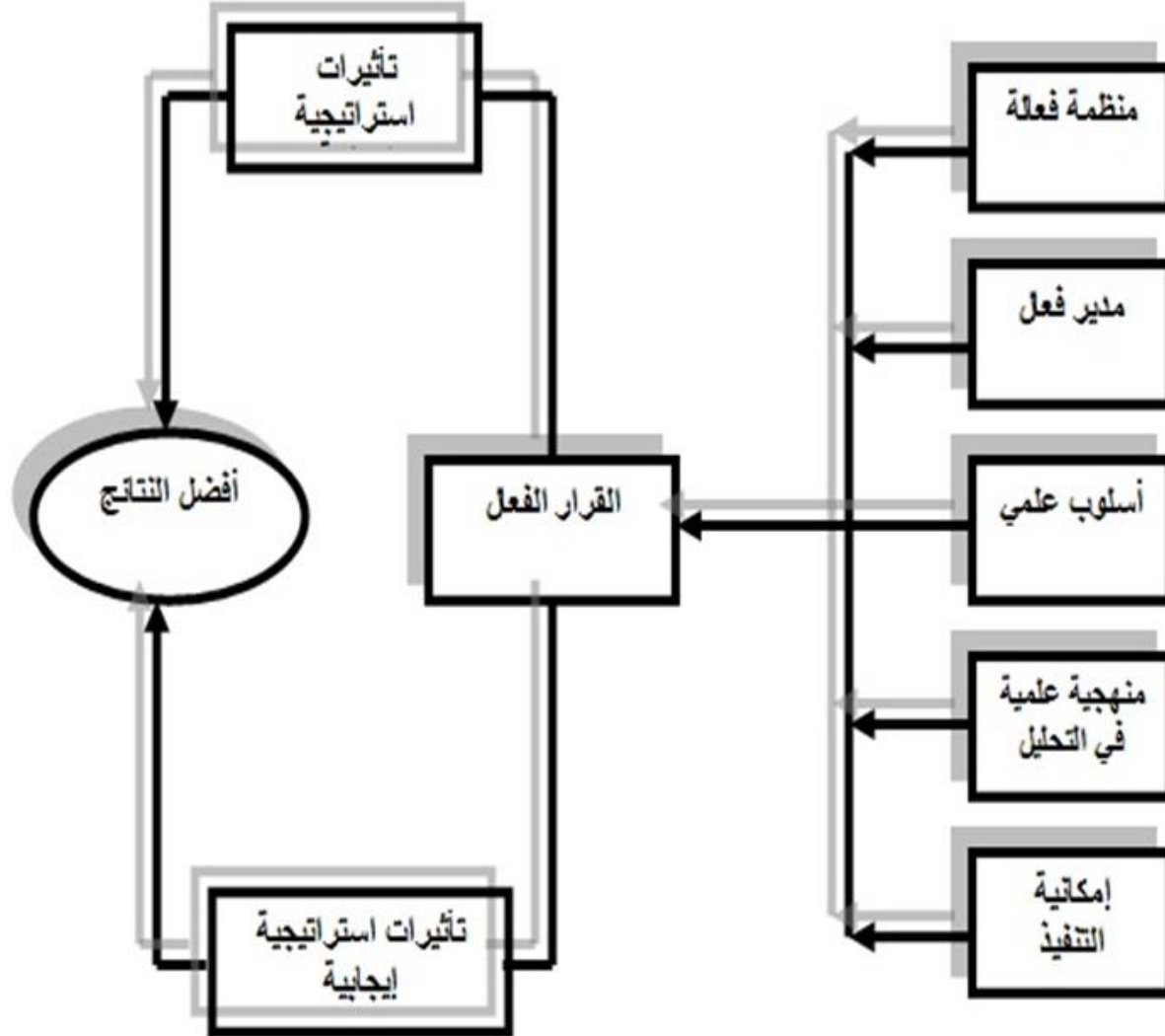
## ثالثاً: مواصفات القرار الفعال:

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 يحدث 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.

# ويمكن توضيح مواصفات القرار الفعال حسب الشكل التالي:-



## رابعاً: أركان القرار الفعال:

### 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.

## رابعاً: أركان القرار الفعال:

### 3- المكونات البشرية:

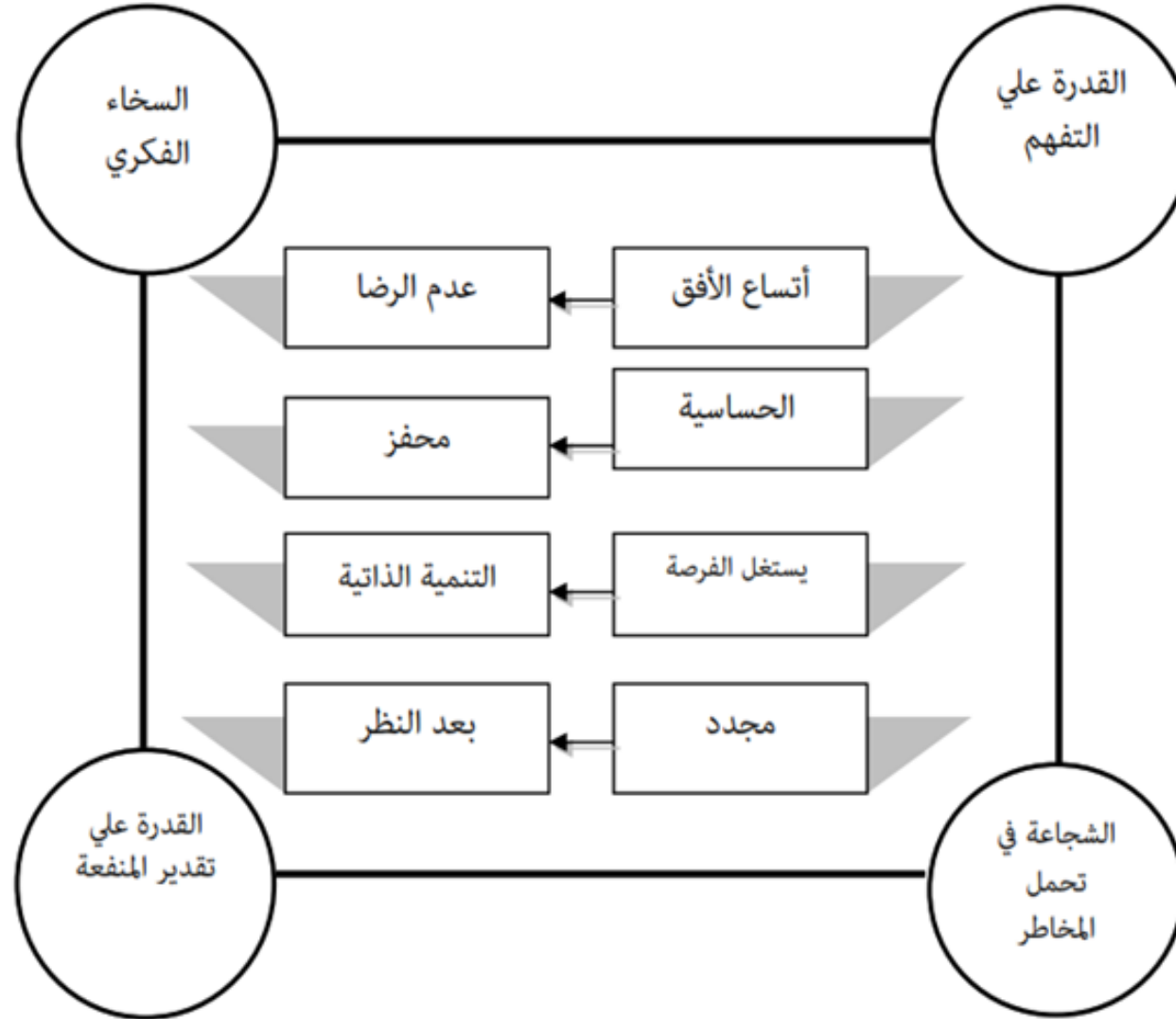
تشمل هذه المكونات العوامل المتعلقة بالأشخاص الذين يتخذون القرارات وتشمل المهارات الإدارية والاجتماعية والثقة بالنفس والتعامل الفعال مع الضغوط والاعتماد على الخبرة والمعرفة والمهارات الفنية.



## 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:-

## خامساً: مهارات صناعي القرار:



## سادساً: صفات وخصائص صنع القرار:

التحليل الدقيق



الثقة بالنفس



الصبر والاحترام



التحليل المتزن

الوضوح



الاستماع والتواصل



الابتكار والإبداع



تقبل المسؤولية





الوحدة  
التدريبية  
السادسة

خطوات اتخاذ القرارات  
وأساليب تحسينها

## 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.

## أولاً: مفهوم صناعة القرار:

يُعرّف صنع القرار بأنه عملية يتم فيها اختيار أحد الخيارات المنطقية المتاحة، وعند محاولة اتخاذ القرار الجيد فإنه يتوجب على الإنسان وزن السلبيات والإيجابيات من كل خيار، والنظر في جميع الخيارات البديلة، ومن أجل اتخاذ قرارٍ فعّالٍ يجب أن يكون الشخص قادراً على التنبؤ بالنتائج لكل خيار أيضاً، وبناءً على كل هذه العناصر يتم تحديد الخيار الأفضل لموقف بعينه.

## 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 صانعو 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.



## والجدول التالي يوضح هذه المراحل:

مجالات الاهتمام	SM14
ماهي القرارات التي تحتاجها	فضولية الملاحظة
تحديد القرار بحذر وبسرعة ودقة ثم وضعه في صورة سؤال	هل من مشكلة؟
تقسيم القرارات إلى قرارات جزئية ثم وضع الأهداف والخطط الجزئية	الأهداف والخطط
البحث في الكتب والمراجع العلمية المختلفة ، الانترنت واستكشاف كل المزايا والملفات الممكنة المؤدية إلى ذلك	البحث ، الاستكشاف ، وجمع الحقائق
البحث عن الأفكار المهمة والأساسية لتوسيع المعلومات ومراجعة واستشارة الآخرين في حالة الضرورة	تعميم الحلول البديلة
منهجية تقييم الحلول ومقارنتها واختبارها	تقييم المعلومات والحقائق
اختبار أفضل الحلول من خلال الفرضيات العاملة ثم وضع التنبؤات الممكنة للاختبار	وضع الفرضيات
اختبار التجربة ومراقبة المتغيرات	اختبار الفرضيات



## والجدول التالي يوضح هذه المراحل:

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

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

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

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

- 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؟

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

❖ 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:-

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

- 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 متوفر المعلومات الكاملة في هذا المجال؟

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

❖ 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:

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

- 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.

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

❖ 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.



## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

❖ 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 لضياع الوقت من جهة وعدم التشغب 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.

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

❖ بعد مرحلة التقييم تأتي مرحلة وضع الفرضيات ومحرلة 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.

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

❖ 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

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

❖ 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 أن يرضي الجميع ، وبالتالي سيقابل بالمقاومة أحياناً وبالمماطلة وعدم التطبيق أحياناً أخرى مما ينتج عنه بعض العصبوبات في عملية اتخاذ القرار.

## ثانياً: منهجية صناعة 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 و عيوب 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.

## ثانياً: منهجية صناعة القرار:

□ 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:

### إجراء البحث الشامل

المناقشة مع أعضاء الفريق

اختيار الخيار الأفضل

استخدام نتائج القرار

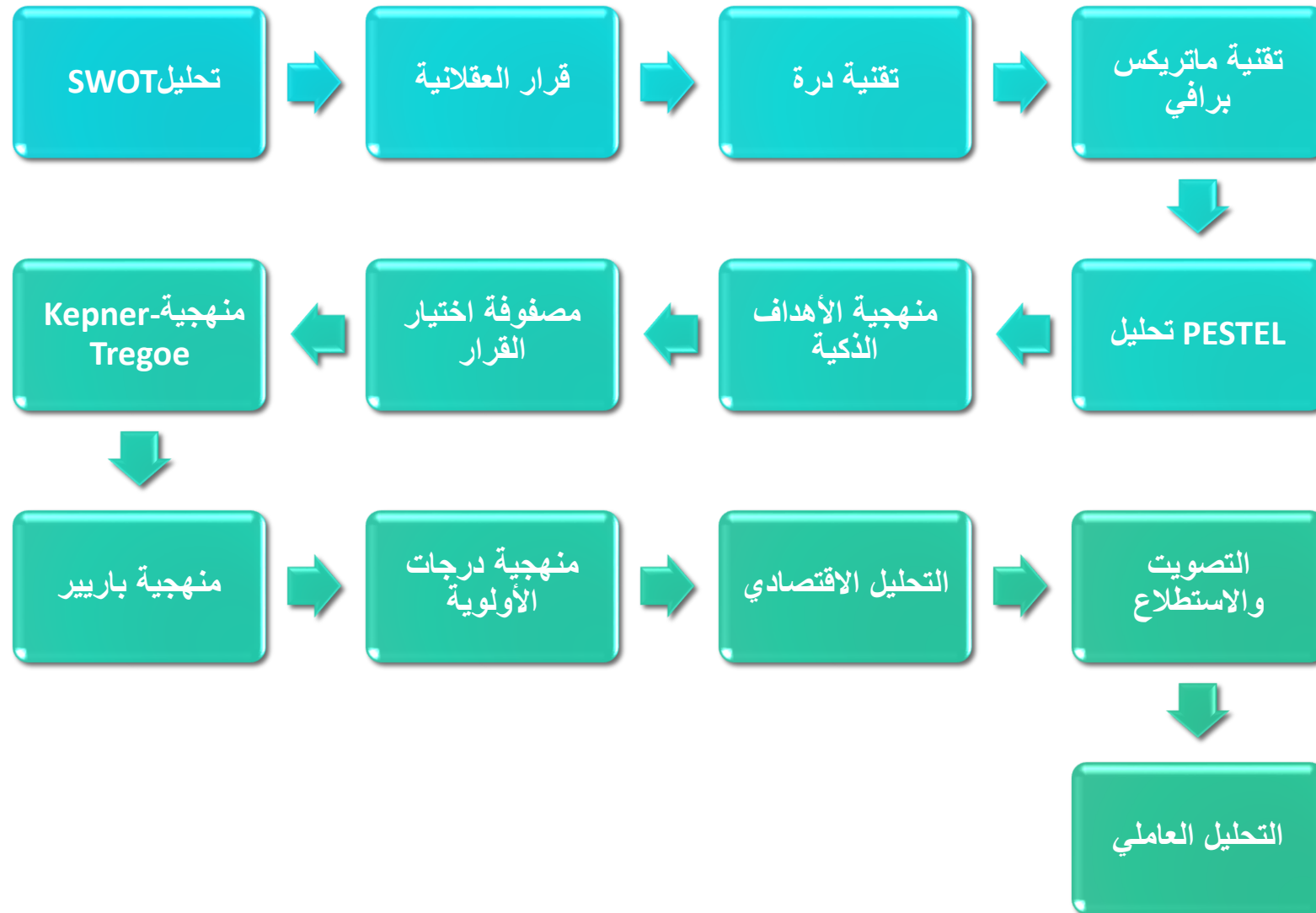
### تحديد المشكلة

إعداد قائمة بالحلول القابلة للتطبيق

تقييم الأفكار

تقييم نتائج القرار

## رابعاً: أدوات صناعة القرار:





# خامساً: تقنيات صناعة القرار:



## سادساً: الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار:

### 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.

### 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.

## 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.

## سابعاً: مفهوم اتخاذ 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.

## 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 صنّاع 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 بأراء 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 تفهم 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.

## ثامناً: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

□ 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.

## تاسعاً: معوقات اتخاذ القرار:

التأجيل



الخوف من اتخاذ الخطأ



تأثير العواطف



عدم التوازن بين الاهتمامات

نقص المعلومات



تعقيد المشكلة



الضغط النفسي والوقتي



العوامل الثقافية والاجتماعية

## عاشراً: التنبؤ واتخاذ القرارات:

□ يلعب التنبؤ دوراً حاسماً في عمليات صنع القرار من خلال توفير رؤى قيمة حول النتائج المستقبلية المحتملة. فهو يساعد صنّاع 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، وندقق أمثلة على كيفية تطبيقه في مختلف الصناعات، ونقدم نصائح للتنبؤ الفعال، ونقدم دراسات الحالة التي تسلط الضوء على تأثيره.





## نصائح للتنبؤ الفعال:



## الحادي عشر: أساليب تحسين اتخاذ القرار:

### □ أساليب لاتخاذ قرارات مبرمجة أفضل

- تتيح الخبرة للمديرين معرفة متى ينبغي عليهم تقليل وقت اتخاذ القرارات غير ذات الأهمية ولكن مع ذلك لا بُدَّ من اتّخاذها. تعدُّ الاستدلالات - كما ذكرنا سابقًا- 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.

## الحادي عشر: أساليب تحسين اتخاذ القرار:

### □ أساليب لاتخاذ قرارات مبرمجة أفضل

- تتيح الخبرة للمديرين معرفة متى ينبغي عليهم تقليل وقت اتخاذ القرارات غير ذات الأهمية ولكن مع ذلك لا بُدَّ من اتّخاذها. تعدُّ الاستدلالات - كما ذكرنا سابقًا- 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.

## 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:

## أساليب لاتخاذ قرارات غير مبرمجة أفضل

- ✓ إدراك أنّ هناك قرار ينبغي اتخاذه.
- ✓ وضع عدة خيارات.
- ✓ دراسة الخيارات.
- ✓ تحديد الخيار الأفضل.
- ✓ تطبيق الخيار المحدد.
- ✓ تقييم مدى فاعلية ذلك الخيار.

## خاتمة

وفي ختام البرنامج نتقدم بخالص الشكر والتقدير  
للمشاركين الكرام لحسن الإنصات والاستماع والمشاركة  
ونسأل الله تعالى أن ينفعنا بما علمنا وأن يزيدنا من علمه  
وفضله إنه ولي ذلك والقادر عليه

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ...

