

- الدكتور عمر محمد ناصر العشاري
  - مدير قسم المتابعة
- دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

# صناعة القرار



# أهداف الورشة

بنهاية هذه الورشة التدريبية سيكون المشاركون قادرين على :

- (١) فهم طبيعة صناعة القرار والعوامل المؤثرة بفعالية القرارات .
- (٢) استخدام عملية صناعة القرار عند اتخاذ قراراتهم المستقبلية .
- (٣) الاطلاع على أدوات صناعة القرار الفردي مثل تحليل SWOT وطريقة قرارات المجموعة مثل العصف الذهني وطريقة عظم السمكة وطريقة مصفوفة القرارات

# صناعة القرار

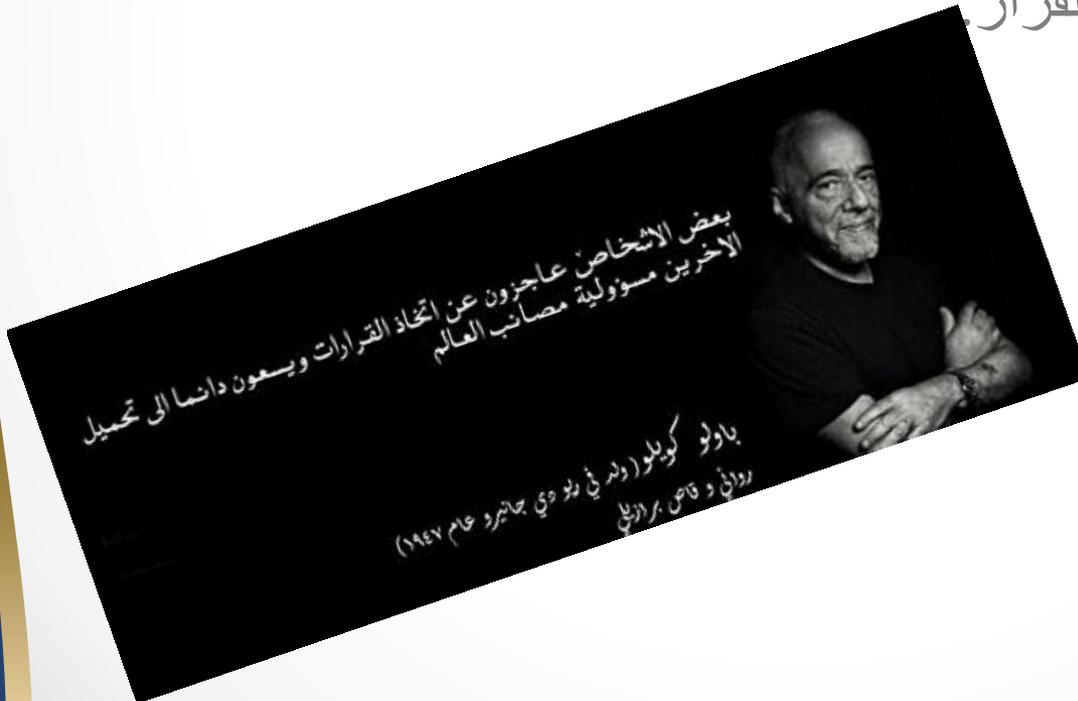
✓ " هي فعل اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واضح".  
فالحياة مجموعة قرارات.

✓ عملية تتضمن خطوات للأختيار بين بدائل.

✓ كلما زادت البدائل تحسن القرار.

✓ من طرق اتخاذ القرار:

- تحليل SWOT .
- العصف الذهني
- عظمة السمكة Fishbone .
- مصفوفة القرارات



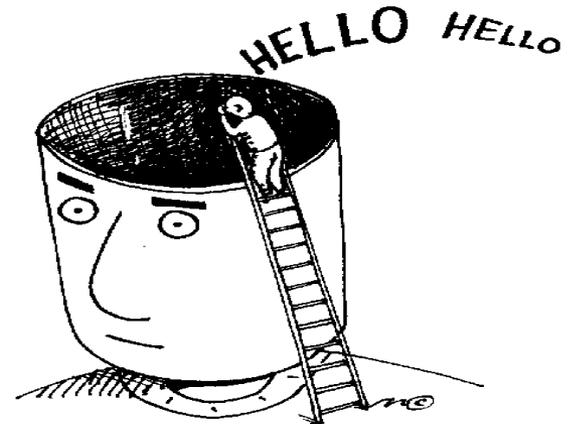
# العوامل التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند صناعة القرار

- تلبية أهدافنا المنشودة
- عقلانية، ممكنة ومرغوب فيها
- صحيحة معنويا وأخلاقيا
- أفضل ما يمكن من بين كل الخيارات
- تقدم حل دائمي.
- القدرة على التعامل مع التأثير السلبي
- أن تكون في الوقت المناسب.



## ما الذي يمنع صناعة جيدة للقرار

- **أن تكون متسرع** - هو صناعة قرارات سريعة بدون أن يكون لدينا الكثير من الأفكار.
- **أن تكون ضيق** - أن تكون صناعة القرار مبنية على معلومات قليلة أو معدومة.



## ما الذي يمنع صناعة جيدة للقرار

- **أن تكون متشتت** - أن تكون أفكارنا عند صناعة القرار غير مترابطة وغير منظمة.
- **الغموض** - في بعض الأحيان، عدم الوضوح في جوانب هامة من القرار يجعلنا نغفل بعض النقاط المهمة .



# انماط صناعة القرار

## النمط الانعكاسي

يصنع قرارات سريعة بدون أخذ الوقت الكافي للحصول على كل المعلومات التي من الممكن أن نحتاجها وكذلك بدون الأخذ بنظر الاعتبار جميع البدائل.

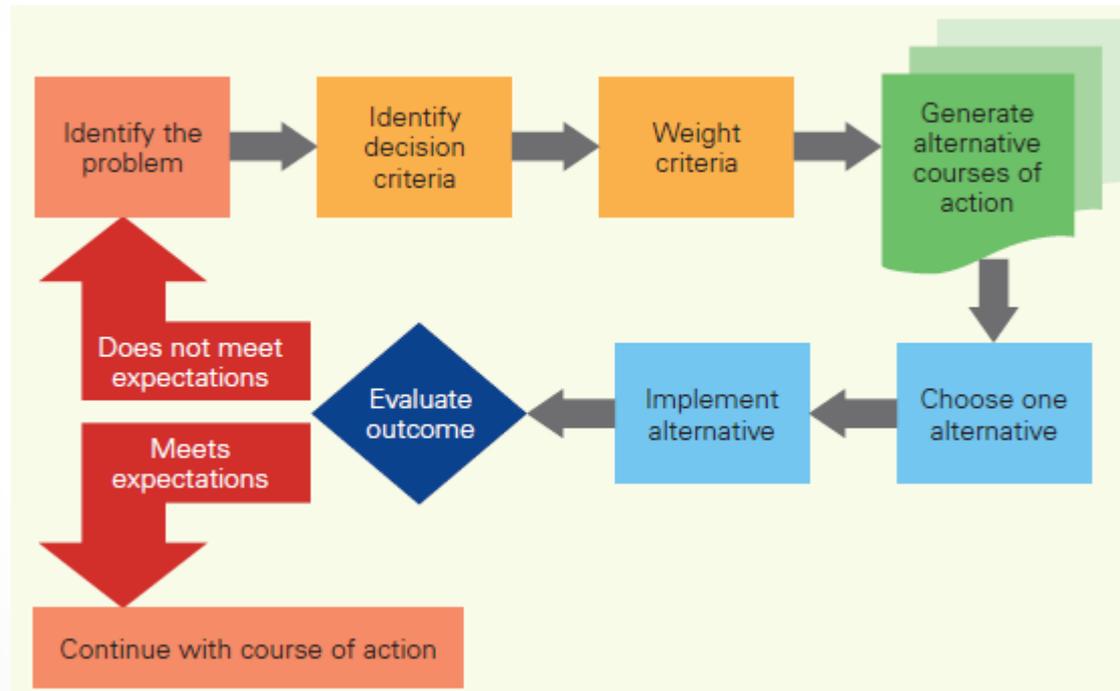
## النمط التأملي

يأخذ الكثير من الوقت عند صناعة القرارات، جمع المعلومات وتحليل مجموعة من البدائل.

## النمط المتناسق

يميل إلى صناعة القرارات دون التسرع أو ضياع الكثير من الوقت.

# عملية صناعة القرار



# خطوات صناعة القرار:

1) تحديد المشكلة: تحديد الهدف من القرار

عند صناعة القرار، يحتاج الشخص أولاً أن يحدد أو يعرف المشكلة.



Identify What You Have



## خطوات صناعة القرار

(2) تحديد معايير القرار: جمع المعلومات ( الاستشارة ) قبل اتخاذ القرار.

بعد تحديد المشكلة، فإن المعايير المهمة لحل هذه المشكلة يجب أن تحدد. وبهذا يجب أن يحدد المسؤول ما هي الاشياء ذات الصلة لصناعة القرار.



# خطوات صناعة القرار:

## (3) وضع الأولوية للمعايير:

إذا كانت المعايير ذات الصلة هي ليست متساوية بالأهمية فإن على صانع القرار أن يزن أو يقيم هذه المعايير وذلك لمنحهم الأولوية الصحيحة في القرار.



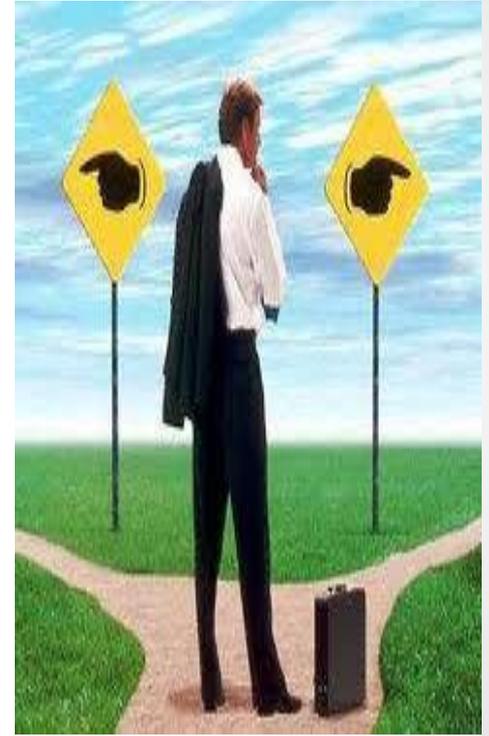
## خطوات صناعة القرار:

### (5) تطوير البدائل:

أول خطوة في عملية صناعة القرار تتطلب من صانع القرار أن يدرج كل البدائل المقبولة التي من الممكن أن تحل المشكلة.

أكثر من البدائل (كلما زادت البدائل تحسن القرار) وانتظر قبل اختيار البديل الأول.

على صانع القرار أن يكون خلاقاً في هذه الخطوة.



## خطوات صناعة القرار:

(6) اختيار احد البدائل : اختر البديل الافضل بأستخدام طرق اتخاذ القرار العلمية.

بعد وضع جميع البدائل، الخطوة التالية في التخطيط أو صناعة القرار هو تقييم كل هذه البدائل. إن التقييم مطلوب لاختيار أفضل بديل من اجل تنفيذه .



## خطوات صناعة القرار:

(7) تنفيذ الاختيار: بعد اختيار أفضل قرار، يوضع قيد التنفيذ بعد مقارنته بالبقية.

ضع القرار موضع التنفيذ ( ٧٠% من القرارات المدروسة في المؤسسات الأمريكية لم تنفذ بسبب انعدام الاحتياطات).

○ من المنفذ ، المتابع ، متى يبدأ التنفيذ، كم يكلف ، اين ينفذ.



# خطوات صناعة القرار:

(8) تقييم فعالية القرار:

الخطوة الأخيرة بعملية صناعة القرار تتضمن تقييم مخرجات أو نتائج القرار لرؤية فيما إذا كانت المشكلة تُحل .



# SWOT Analysis

**Strengths**



**Weaknesses**



**Opportunities**



**Threats**



# تحليل SWOT

هو أسلوب التخطيط الاستراتيجي تستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف / القيود والفرص والتهديدات التي ينطوي عليها الوضع الحالي لاتخاذ القرارات.

هو أيضا أداة تخطيط استراتيجية قوية تستخدم لتقييم الوضع الراهن لمتطلبات اتخاذ قرار لتحقيق الهدف.

وينطوي تحديد الهدف وتحديد وضع العوامل الداخلية والخارجية من حيث ملائمتها أو عدم ملائمتها لتحقيق هذا الهدف.

١. العوامل الداخلية – نقاط القوة والضعف في داخل الوضع.

٢. العوامل الخارجية – الفرص والمخاطر المتمثلة بالبيئة الخارجية لهذا الوضع.

# تحليل SWOT – الاستخدام الاستراتيجي

توجه SWOTs للهدف - في حالة بدء تحليل SWOT من دون تحديد الحالة النهائية المطلوبة أو الهدف، فإن ذلك ينطوي على احتمال ان يكون التحليل غير مجدي .

إذا تم تحديد هدف واضح فإن تحليل SWOT يمكن أن يستخدم للمساعدة في تحقيق هذا الهدف. في هذه الحالة فإن SWOTs هو :

<b>نقاط القوة</b> السمات المساعدة في تحقيق الهدف .	<b>نقاط الضعف</b> السمات المضرة بتحقيق الهدف .
<b>الفرص</b> الظروف الخارجية المساعدة في تحقيق الهدف .	<b>المخاطر</b> الظروف الخارجية المضرة بتحقيق الهدف .

# تحليل SWOT – الأستخدام الخلاق

إذا كان الهدف يبدو سهلاً المنال فإن SWOT يستخدم كمُدخلات خلاقية في إيجاد استراتيجيات ممكنة عن طريق السؤال وإجابة كلا من الأسئلة الأربعة التالية مرات عديدة :

<p><b>نقاط القوة</b> كيف يمكن أن نستخدم كل نقطة من نقاط القوة؟</p>	<p><b>نقاط الضعف</b> كيف يمكن أن نوقف كل نقطة من نقاط الضعف؟</p>
<p><b>الفرص</b> كيف يمكن أن نستغل كل فرصة من الفرص؟</p>	<p><b>المخاطر</b> كيف يمكن أن نواجه كل خطر من المخاطر؟</p>

# فوائد صناعة القرار الجماعي

- بالمقارنة مع القرار الفردي، فإن المجموعة بالعموم لديها معرفة اكبر، وخبرة ومهارة تعتبر الأساس لصناعة قرارات أفضل.
- إن عدد اكبر من الأعضاء ممكن أن يوفر وجهات نظر أكثر بالنسبة للمشكلة.
- بعدد أكبر من أعضاء المجموعة فإن المساهمة تزداد من اجل المساعدة في الوصول لقرار ذو جودة.
- بإتباع مساهمة اكبر فإن فهم القرار النهائي الذي تم التوصل إليه سوف يكون اكبر.

# العصف الذهني



العصف الذهني: هو عملية توليد كمية من الأفكار حول منطقة اهتمام معينه من خلال لقاء مجموعة من الناس واستخدام القواعد بعد إزالة الموانع. الأشخاص القادرون على التفكير بحرية أكبر والتحرك خلال مناطق جديدة من التفكير وبالتالي خلق العديد من الأفكار والحلول الجديدة.

# العصف الذهني

- كم هي عدد المرات التي استخدمتها العصف الذهني في حل المشكلة؟ ربما استخدمتها لمرة واحدة على الأقل، وربما من غير ان تدرك ذلك.
- اعتاد الناس وعلى مدى عقود على استخدام الناس العصف الذهني لتوليد الأفكار، والتوصل إلى حلول إبداعية للمشاكل. ومع ذلك، تحتاج إلى استخدام العصف الذهني بشكل صحيح من أجل أن تكون فعالة بشكل كامل.
- في هذه المقالة، سنلقي نظرة على ماهو العصف الذهني، لماذا انها مفيدة، وكيفية الحصول على أفضل من ذلك.

# ما هو العصف الذهني؟

- وضع اليكس أوسبورن النهج الأصلي ونشره عام ١٩٥٣ في كتاب "التطبيقات الخيالية". ومنذ ذلك الحين ادخل الباحثين العديد من التحسينات إلى أسلوبه الأصلي.
- العصف الذهني يجمع بين نهج غير رسمي مع التفكير الجانبي في حل المشاكل. أنه يشجع الناس على الخروج بأفكار وآراء قد تبدو بعيدة قليلا أول وهلة. يمكن ان وضع البعض منها ان يقود إلى حلول ممتازة ومبتكرة للمشكلة، يمكن للمبدعين إثارة المزيد من الأفكار.
- لذلك، أثناء جلسات العصف الذهني، يجب على الناس تجنب انتقاد أو تحديد الأفكار. حاول فتح الآفاقا وتحطيم افتراضات غير صحيحة حول حدود المشكلة. الحكم والتحليل في هذه المرحلة المثيرة يمنع تدفق الافكار ويحد من الإبداع.
- تقييم الأفكار يأتي في نهاية الجلسة - وهذا هو الوقت لاستكشاف حلول أخرى، وذلك باستخدام الأساليب التقليدية.

# لماذا "استخدام العصف الذهني" ؟

- في كثير من الأحيان الطرق التقليدية لحل المشاكل يقوض السلوك الجماعي. وعلى الرغم أهمية أن تبدأ مع عملية تحليلية منظمة عندما حل المشاكل، يرى الكثيرين ان هذه الطرق يمكن تترك فريق العمل بأفكار محدودة وخيال ضعيف.
- على النقيض من ذلك، يوفر العصف الذهني بيئة لتبادل الأفكار الحرة والمفتوحة التي تشجع الجميع على المشاركة. والترحيب بأفكار غريبة وبالبناء عليها، من خلال تشجيع الجميع على المساهمة بشكل كامل، ومساعدتهم على تطوير مجموعة غنية من الحلول الإبداعية.
- عند استخدام العصف الذهني في حل المشكلة، يتحفز أعضاء الفريق على اللعب وتقديم مجموعة متنوعة من الافكار. هذا يزيد من ثراء الأفكار المستكشفه، مما يعني أنه يمكنك غالبا ايجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهها.
- كما يمكن أن تساعدك على كسب أعضاء الفريق عند اشتراكهم في وضع الحل - بعد كل شيء، انهم من المرجح أن يكونوا أكثر التزاما بالنهج إذا كانوا متورطين في تطويره.
- ما هو أكثر من ذلك، أن العصف الذهني متعة، لأنها تساعد أعضاء الفريق على ترسيخ فعاليتهم ، كما أنها طريقة حل المشاكل في بيئة إيجابية مجزية.

# ١٠ نصائح لعصف ذهني مثالي

١. عيّن التوجهات، صِف الحالة وعرّف المشكلة.
٢. أشرك الجميع في المناقشة.
٣. شجع التلاقح والتآزر والأفكار المتناسقة.
٤. شجع ”التفكير خارج النطاق“.
٥. لا تغفل ما هو واضح .
٦. أوقف الأحكام، جميع الأفكار هي أفكار جيدة.
٧. لا تخشى التكرار.
٨. لا تتوقف بل ناقش واذهب نحو الكمية وليس الجودة
٩. سجل واعرّض كل فكرة وتأكد من إن كل فكرة هي مكتملة.
١٠. طبق قاعدة ٢٠\٨٠ لاختيار أفضل الأفكار .

# قاعدة ٢٠/٨٠

يقول باريتو (١٨٩٧ م) ان ٨٠% من النتائج سببها ٢٠% من الاسباب

- في المبيعات: ٨٠% من أرباحك تأتي من ٢٠% من الزبائن
- في الإدارة: ٢٠% من الموظفين يقومون بـ ٨٠% من العمل في الشركة.
- في تنظيم الوقت: ٨٠% من وقتك يصرف على ٢٠% من المهام أو الأشياء.
- في الاتصال: ٨٠% من وقت اتصالاتك تقضيه في التكلم مع ٢٠% من الموجودين في دفتر هاتفك.
- في الملابس: ترتدي في ٨٠% من الوقت ٢٠% من ما هو موجود في خزانة ملابسك.
- في الرعاية الصحية في الولايات المتحدة، تبين أن ٢٠% من المرضى يستخدمون ٨٠% من موارد الرعاية الصحية



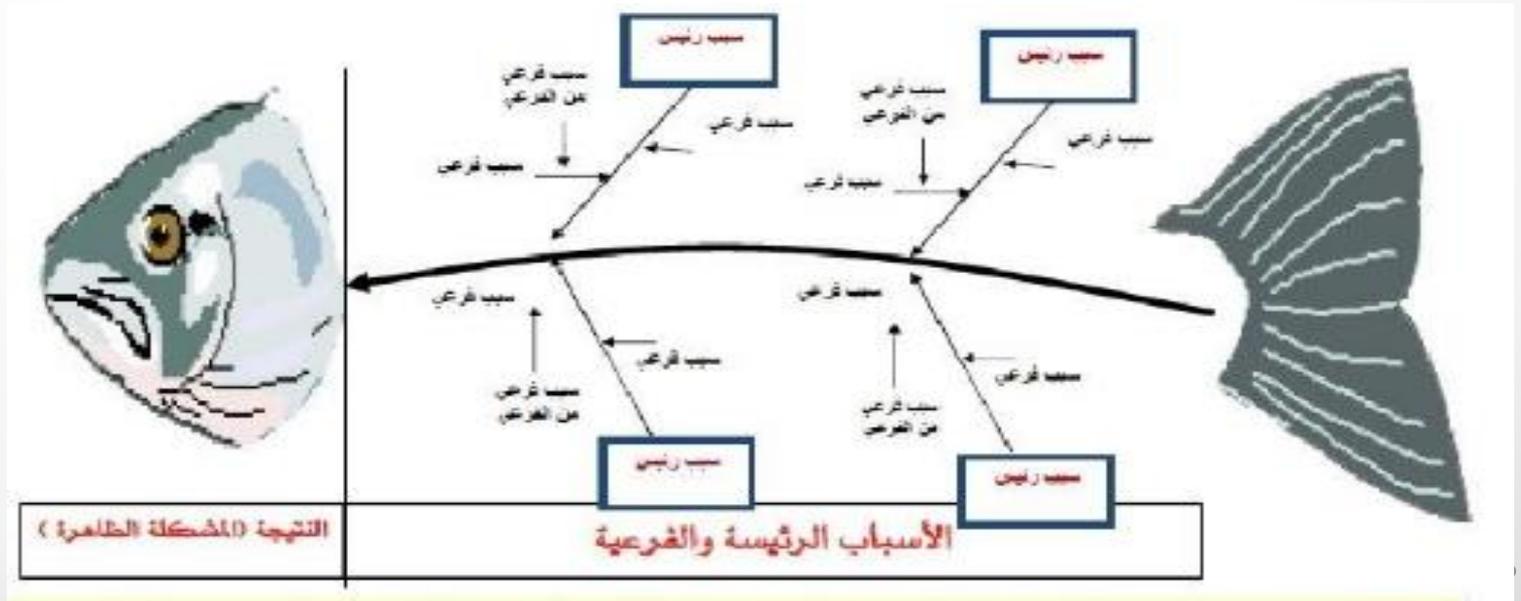
# قاعدة ٢٠/٨٠

مثال ١ :

- في الإدارة والمشاريع الاستثمارية :
- ربما يكون الاستخدام الأمثل للقاعدة التي نحن بصددنا تتجلى فائدته في التطبيق الإداري للمشاريع المختلفة فهو المجال الخصب لإثبات صحة النظرية وإمكانية الاستفادة منها .
- إن صعوبة المتابعة والتقويم للعمل الإنتاجي وصعوبة التخلص من العيوب في الخطوط الإنتاجية كان سبباً رئيسياً في إهمال الحصول على مستوى مطلوب من الجودة الشاملة ، بعد أن حاول كثيرون من العاملين الإداريين تطبيق فكرة الجودة الشاملة ، تلك الفكرة الهامة القائمة على المتابعة والتقويم وإخراج العيوب وتقليل الهدر والفاقد .
- الهدف العظيم الذي تسعى إليه فكرة الجودة الشاملة هو تقليل العيوب أو منعها تماماً ولما تأكد صعوبة تحقيقه وارتفاع تكاليفه فقد أهمله كثير من المنتجين .
- ونحن هنا نطبق قاعدة ٢٠/٨٠ للوصول إلى أعلى إنتاجية بأقل عيوب كالاتي :
- ١ - تقسيم العيوب الموجودة إلى قسمين :
- أ- عيوب خطيرة ومسئولة عن أكبر نسبة من الشكاوى - ٨٠%
- ب- عيوب بسيطة ومسئولة عن أقل نسبة من الشكاوى - ٢٠%
- ٢ - نقسم خطوات الإنتاج كالتالي :
- أ- خطوات مسؤولة عن العيوب أ السابقة .
- ب- خطوات مسؤولة عن العيوب ب السابقة .
- ٣ - يتم التركيز على متابعة أهم ٢٠% من كل قسم .
- إن هذه الطريقة سوف تساعد على تحسين جودة المنتجات بصورة ملحوظة وإزالة أكبر نسبة من خطر مشكلات الجودة مع التقليل من النفقات .

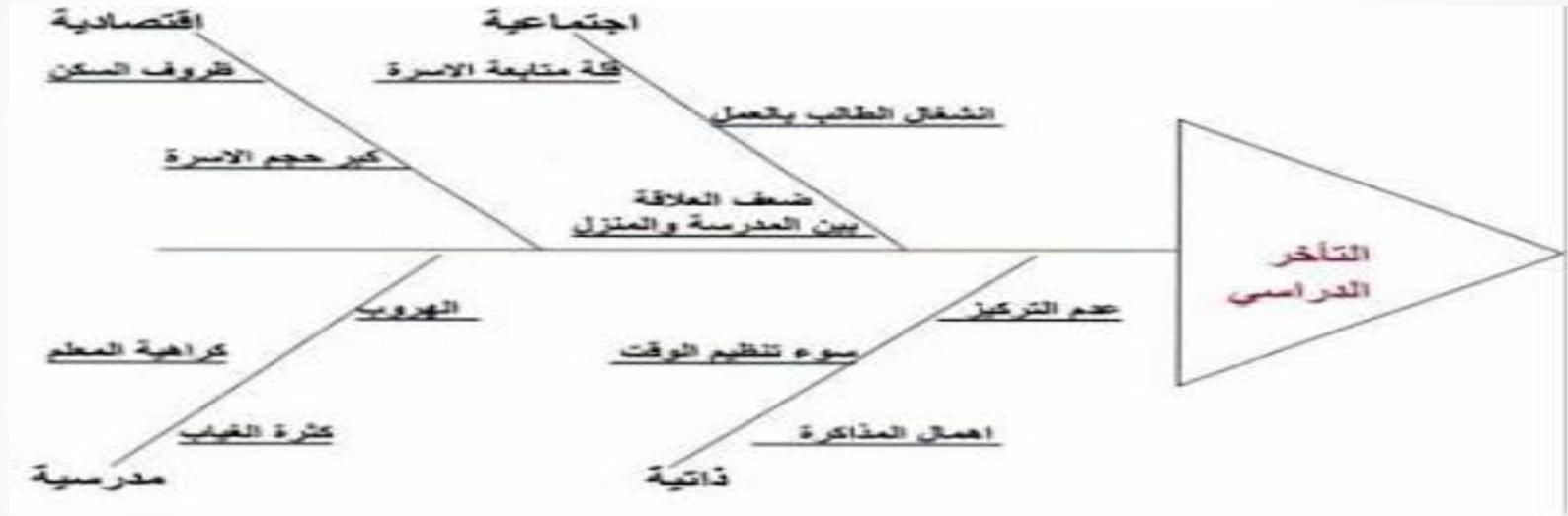
# عظمة السمكة

- مخطط عظمة السمكة (ايشكاوا) أو كما يسمى مخطط السبب والتأثير سبب تسميته هو أن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه لعظام السمكة بعد أن تزيل عنها اللحم ، حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية و كل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة
- تعد أداة عظمة السمكة أداة رائعة لتحليل المشكلات بمشاركة المسؤولين عن هذه المشكلة أو المسؤولين عن العناصر الرئيسية التي قد تكون سببا في هذه المشكلة ، سواء كانت هذه المشكلة شخصية أو على مستوى مشكلات الشركات و المنظمات صغيرة كانت هي المشكلات أم كبيرة فهذا التخطيط يساعدك على تحليل و إيجاد جميع المشكلات مهما كانت صغيرة أو تافهة و التي قد تكون هي السبب الرئيسية المؤثر للمشكلة الكبيرة



# عظمة السمكة

مثال ١: تحليل اسباب التأخر الدراسي واتخاذ القرارات



# مصفوفة القرارات

مثال ١: تقييم مجموعة من الموظفين واتخاذ قرار بشأن تعيين احدهم

فؤاد		خالد		حسن		الوزن النسبي لكل معيار	المعايير (الأهداف)
النقاط	التقييم	النقاط	التقييم	النقاط	التقييم		
80	8	100	10	90	9	10	الخبرة الفنية
180	9	200	10	160	8	20	القيادة
80	8	90	9	50	5	10	اللغة الأجنبية
150	10	120	8	105	7	15	مهارات التواصل
200	10	180	9	200	10	20	الأمانة
135	9	120	8	120	8	15	حب العمل
100	10	90	9	80	8	10	الإنجازات السابقة
100	10	70	7	90	9	10	العلاقات مع الآخرين
1025		970		895			المجموع

