

# محاضرة

## مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات

### للعام الدراسي

### 2017 - 2016



### إعداد الموجهات الفنية :

- أ. لواحظ الغيلاني
- أ. فاطمة العنزي
- أ. منى الطواري
- أ. نادية بولند
- أ. عفاف الخالدي
- أ. هويا الحشار

## المقدمة :

تعتبر مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات من المهارات التطويرية التي تنظم تفكير الأفراد عند مواجهة المشكلات في جميع نواحي الحياة العملية والشخصية – لذلك من الضروري أن يتعلم الأفراد على الطرق العلمية المنظمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بداية من ظهور المشكلة بأعراضها الظاهرية ومعرفة أدوات تحديد المشكلة وكيفية العمل على تحليل الأسباب الجذرية لتواجدها ..ثم وضع الحلول .

- فانه على الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء , فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها.

- ان عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات هي عملية متحركة تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة .

- **فاتخاذ القرار الناجح وحل المشكلات يعتمد على التقرير السليم والمعلومات الموثوقة.**

## المحاور الرئيسية :

- 1- مفهوم المشكلة .
- 2- أنواع المشكلات .
- 3- مراحل المشكلة .
- 4- خطوات حل المشكلة .
- 5- طرق ابداعية في حل المشكلات ( سمكة الأيشاكاوا – المربع الذهبي – الخريطة الذهنية – القبعات الست – العصف الذهني- . Q5 الأسئلة الستة )
- 6- مفهوم اتخاذ القرار .
- 7- الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصناعة القرار .
- 8- أنواع القرارات .
- 9- خطوات فن اتخاذ القرارات الفعالة .
- 10- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .
- 11- متى يكون القرار فعالا .
- 12- نصائح وارشادات عن كيفية اتخاذ القرار السليم .
- 13- المراجع والمصادر .

## مفهوم المشكلة :

- لا يخلو الانسان من المشاكل كما ذكر ذلك في القرآن الكريم..  
{ لقد خلقنا الانسان في كبد } سورة البلد الآية رقم ( 4 ) .

- المشكلة هي حالة أو موقف يتضمن خللاً أو أزمة بحاجة إلى معالجة من أجل الوصول إلى هدف معين .
- المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي , وهدف نسعى إلى تحقيقه , وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف , كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة .

### أنواع المشكلات :

- يمكن تصنيف المشكلات بأكثر من طريقة، فهناك المشكلات الاقتصادية، , الصحية، الشخصية، العائلية، والمشكلات العملية .....
- صنف العالم ( هونجو ) المشكلات إلى ثلاثة أنواع هي:

#### مشكلات ظاهرة .

- هي المشكلات التي نلاحظها ونسعى عادة إلى حلها ونهتم بها، لأنها ظاهرة على السطح، فلا تحتمل التأجيل أو التجاهل ، وهذا النوع من المشكلات يأخذ معظم وقتنا في التفكير، ولكن قبل أن تكون مشكلات ظاهرة كانت خفية، فلا بد من العمل على تدارك المشكلة قبل ظهورها مثال: ( نفوق الأسماك / غياب الأطفال ) .

#### مشكلات كامنة .

- هي مشكلات موجودة ولكننا لا نشعر بوجودها ولذلك علينا البحث عنها قبل أن تتفاقم مثال: (الأمراض الجسمية والنفسية/ الرضا الوظيفي)

#### مشكلات خفية .

- هي عكس مفهوم المشكلات الظاهرة ( ضائقة مالية ..... ألخ )

### مراحل المشكلة:-

- للمشكلات دورة حياة يمكن تقسيمها الي ثلاث مراحل :

### مرحلة النشوء:

- في هذه المرحلة ليس للمشكلة أي تهديد عاجل.

### مرحلة الاكتمال :

- وفيها تصبح المشكلة أكثر من مجرد إزعاج بسيط فقد وقع بعض الأذى.

### مرحلة الأزمة :

- تهدد المشكلة حياة الفرد وتهدد استقرار المؤسسة وإن لم يتم حل المشكلة فقد يتوقف العمل أولن يسير بصورة فعالة.

مثال: السيارة ونقص معدل الزيت فيها / تخفيف عمل المعلمة (.....).

## خطوات حل المشكلات:-

- قال تعالى في كتابه الكريم:

**” فَإِن مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ، إِن مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ”** [سورة الشرح الآية رقم ( 5, 6 ).

لا يخلو المرء من المشاكل كما ذكر في القرآن الكريم ( لقد خلقنا الانسان في كبد ) ماذا لو الطبيب اعطاك ثلاث حبات دواء وطلب منك تناول حبة كل نصف ساعه .السؤال كم ستدوم الحبات؟ (ساعة)

لحل هذه المشكلة اهمية التركيز على ما تم قوله فعندما لانفهم المعلومات صحيحا فقد لا نخرج بنتيجة صحيحة احيانا ، يستخدم عقلنا أحيانا خبرات ومعارف امتلناها في الماضي لحل مشكلات الحاضر.

هناك سبع خطوات إن اتبعناها بدقة سوف نستطيع من خلالها حل المشكلات التي تواجهنا في العمل أو الحياة عامة. وهي كالتالي:-

### التعرف على المشكلة :- السؤال كيف نتعرف على المشكلة؟

1. حدد طبيعة الأمور حين يكون كل شيء على ما يرام بالحدود الطبيعية و طبيعة الامور تسير بصورة حسنه و بعد ذلك قرر كم من الاختلاف عن القاعدة مسموح به و الذي من دونه لن يسبب ازعاج فإذا كان الاختلاف اكثر مما بإمكانك السماح به هكذا يمكن التعرف علي المشكلة في مرحلة الازمة قد لا يكون التعرف علي المشكلة بالسهولة عينها مالم تكن لدينا سياسات و اجراءات مطبقة نحدد من خلالها ما هو هذا الاختلاف و كيف ستبدو الامور لو

طبقتنا هذا الاسلوب و كيف ستصبح الامور و كم من الاختلاف عن تلك الصورة يمكن السماح به من دون ان اعرض العمل للخطر.

## 2. تحليل المشكلة.

يتم تحديد الاسئلة التالية ما الذي يجعل الوضع الراهن مشكلة؟ ما الذي اصبح مشكلة؟ ما الذي حدث حقيقة؟ و اين حدث ذلك؟ كيف؟ متي؟ حل المشكلة.

## 3. وصف المشكلة.

صف المشكلة بجملة واحدة لا تتعدي اثنا عشر كلمة فقط بدقة و وضوح ركز على المشكلة بجملة واحدة صف حقيقة المشكلة فإذا لم تستطع ذلك فلا جدوى من محاولة ايجاد حلول لها. لأنك لم تصف المشكلة تماما.

## 4. البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلة.

من هم الأفراد أو المجموعات أو ... التي تسبب المشكلة ، ينمو كثير من المدراء إلى حل المشاكل في مرحلة الظهور يبحثون في الظواهر وليس بالأسباب الحقيقية مما يؤدي لتكرار المشكلة ، فالتعامل مع أعراض المرض مثلا لا يؤدي إلى الشفاء التام من المرض ، كذلك هي المشكلات ، ويمكن تحديد المشكلة عن طريق تتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكرارها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور أعراض المشكلة ، وعن طريق هذا المنهج يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً (مثال عند الصداع نأخذ المسكنات بدل التعرف على السبب الحقيقي للمشكلة مما يؤدي لتكرارها). عليك اكتشاف السبب الحقيقي وحينما نتعرف على السبب الحقيقي للمشكلة يمكننا بشكل أو بآخر إيجاد حل المسبب الأول للمشكلة. ( الزكام والسبب الرئيسي له).

## 5. إيجاد حلول يمكن الاختيار بينهما.

فكر بأكبر قدر ممكن من الحلول للمشكلة ولا تحكم عليها وكن ابتكاري في الحلول فالحل الأكثر وضوحا لا يكون من الضرورة هو الحل الأفضل ن قد تبدو المشكلة سهلة في الحل بينما المشكلة تتطلب حولا ابتكارية من أجل حلها بطريقة ذات فعالية على المدى الطويل.(لعبة السلاسل)

أحدد الحلول إعطاء الوقائع. تتخطى الحدود إذا تم اعطاء هذه الموارد يمكن أن أقدم لك إجابة أكبر وأفضل من تلك التي توقعتها، لا بد من الابتكارية في الحلول للوصول للنجاح.

## 6. تنفيذ القرار.

يمكن الان تنفيذ القرار حيث يتم اختيار حل من الحلول المتاحة الناجحة و المسؤول الذي ينفذ القرار بشكل صحيح و فعال و دائم هو الذي يفكر مسبقاً بأي خطأ يقع مسبقاً ان نفذ هذا القرار و أن وقع كيف سيرد وماذا يفعل. حيث لا يفاجئه الأمر دون ان يستبق حدوثه وتكون النتيجة ليست بالفاعلية التي نصبوا إليها.

7.

## قياس النتائج .

والان وقد حللنا المر برمته اكان هو القرار الصائب؟ هل اخترت الخيار الصحيح بين الحلول؟ كيف نعرف؟ بقياس النتائج مع الفلسفة التربوية ومهمتها ورؤيتها هل عادت الحلول علي و اقسام بما أرده لأنه ان لم تعطي النتيجة الفعالة فعلينا العودة الي التصحيح و التعديل حتي نحظى بحلول اكثر منطقية لهذه المشاكل.

## طرق حل المشكلات :

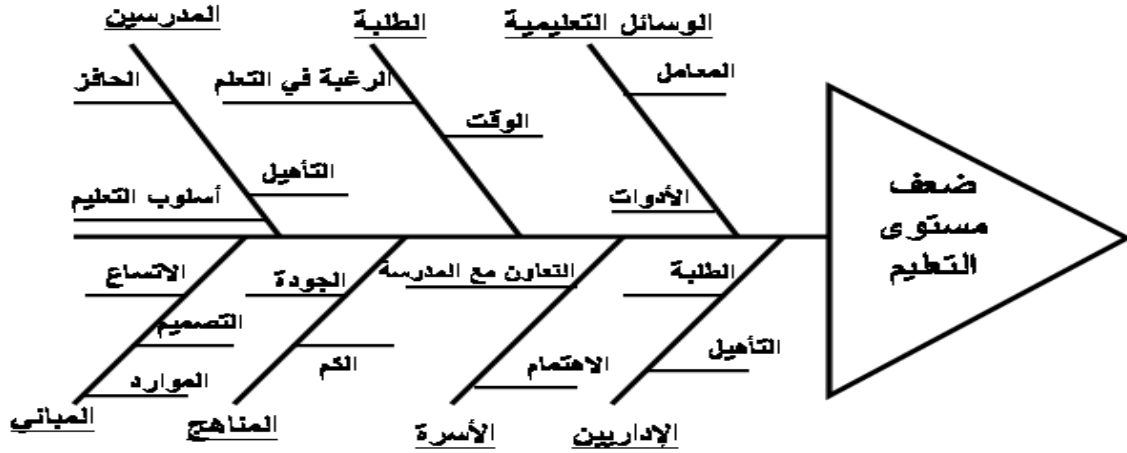
### سمكة الأيشاكاوا .

- قام العالم الياباني ( كارو ايشيكاوا ) بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة , لذلك سمي بنموذج آيشيكاوا حيث يساعد على التعرف على المشكلات التي تتميز بالتعقيد وتحليلها الي مشكلات صغيرة وبالتالي ايجاد الحلول المناسبة لها وتفسير المشكلة على نموذج يشبه عظمة السمكة ومن هنا جاء المسمى .

### من مميزات هذا النموذج :

- يساعد على تناول المشكلة بتركيز واستبعاد العناصر الغير جوهرية مما يوفر الوقت .
- يساعد في جمع معلومات تفصيلية عن المشكلة وأطرافها .
- يمكننا من تحليل المشكلة بصورة علمية .

هو مخطط النتيجة والسبب ( مخطط عظم السمكة ) يستخدم في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات .



## المربع الذهبي .

- هو نموذج خاص لحل المشكلات واتخاذ القرارات والقدرة على ابتكار حلول عملية في حل أكبر المشكلات وأعقدها.
- سمي هذا النموذج بالمربع الذهبي لأنه يفترض وضع المشكلة دائما في مربع محدود له اربع زوايا كل زاوية هي خطوة من خطوات حل المشكلة.

### زوايا المربع الذهبي :

#### أ - تعريف المشكلة

- أي وصف المشكلة بصورة واضحة ومحددة ..لا تتجاوز جملة بسيطة .
- مثال : ( تدني أداء بعض المعلمين ) .

#### ب- التفكير والتقدير



- التفكير هو أعلى عمليات العقل فهو بوابة المعرفة الحقيقية وبواسطته ينتج الانسان ويبدع ويبني ..أما التقدير فهو الطرق التي تتبع لفحص التفكير وتمحيصه ودراسته .

- ولكن يظل التفكير في مرحلة الكمون ولا يظهر الا بعد أن يمر بمرحلة التقدير وفي هذه المرحلة يتم فحص الفكرة وتمحيصها , لينظر العقل هل هي صالحة في النظر فيها أو لا .. فالتقدير هو الضابط للتفكير .

### ج - صناعة القرارات

- يقصد به جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار الي حيز الوجود .

### د - خوض التجربة

- هي المرحلة الأخيرة والتي تتطلب التنفيذ والتقييم .

## الخرائط الذهنية .

### مخترع الخرائط الذهنية ” توني بوزان ”

- هي عبارة عن نموذج تكتب فيه الفكرة الرئيسية ( المشكلة ) بالمنتصف وتدوين الأفكار الرئيسية والفرعية في صفحة واحدة من خلال رسوم أو صور أو رموز معبرة .
- الألوان هي أهم مكون في الخريطة الذهنية , وكما يدعوها توني بوزان ( ألوان العقل ) ويستخدم هذه الوسائل المتعددة للتعبير, بسبب أن العقل يستخدم عدة ذكاءات فهي تمدنا بمفاتيح تساعدنا على استخدام طاقة العقل بتسخير أغلب المهارات .

### أهميتها :

- تعطي نظرة شاملة للموضوع .
- تسمح بمشاهدة الصورة كاملة والتفاصيل في نفس الوقت .
- شكل جذاب ومريح للعين .
- جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات .
- تشجع على حل المشكلة بطرق مختلفة وحلول متنوعة .
- تجعل قراراتك أكثر صوابا .





## القبعات الستة :

- هي عبارة عن ستة أنماط تمثل أكثر أنماط التفكير الشائعة عند الناس .

### ما هي قبعات التفكير ؟

- القبعة البيضاء : ( التفكير المحايد ) الاهتمام بالحقائق مجردة ومحددة لكل سؤال .
- القبعة الحمراء : ( التفكير العاطفي ) الاهتمام بالمشاعر والعواطف , والميل للجانب الانساني والتفكير من منظور عاطفي وليس منطقي .
- القبعة السوداء : ( التفكير السلبي ) التشاؤم والخوف من الفشل والانتقاد الدائم والتركيز على العوائق .
- القبعة الصفراء : ( التفكير الايجابي ) التفاؤل والاستعداد للمخاطرة والتركيز على احتمالات النجاح .
- القبعة الخضراء : ( التفكير الابداعي ) الحرص على كل ما هو جديد .. والتطوير وتقبل التغيير واعطاء الموقف المطروح الوقت والجهد اللازمين للبحث عن الأفكار والبدائل .
- القبعة الزرقاء : ( التفكير المنظم ) ترتيب الأشياء وخطوات التنفيذ وتحمل المسؤولية وادارة العمل و تقبل أفكار الآخرين واحترامها .

### لماذا القبعات الستة :

- التشجيع على التفكير المتوازي والتشارك بالرأي للتوصل لأفضل الحلول .
- اعطاء نظرة شمولية .
- التركيز وتوجيه التفكير .
- معالجة التشويش والتشتيت .

- ترتيب الأفكار وتنظيمها .
- يكفل لك الوصول الى الحل الأفضل واتخاذ القرار السليم .



## العصف الذهني

- يقصد به توليد الأفكار ونتاج أفكار ابداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة , وتكون الأفكار والآراء جيدة ومفيدة .
- أي وضع الذهن في حالة من الجاهزية والاثارة للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار .

- ويستخدم العصف الذهني للتفكير وللحل الاجتماعي أو الفردي وفي حل الكثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة , بهدف زيادة المهارات والعمليات الذهنية .
- ويهدف العصف الذهني الى ايجاد مشاريع وأفكار جديدة , ويقوم على حل المشكلات بطريقة ابداعية ويساعد على التحفيز وتدريب المشاركين على التفكير الابداعي وتوليد الأفكار .



### مراحل العصف الذهني :

- 1- تحديد المشكلة جيدا .
- 2- ايجاد الأفكار وتوليدها .

3- ايجاد الحل .

## الأسئلة الستة 6Q .

- هي احدى طرق حل المشكلات والتي تعتمد على الاسئلة الستة وهي ( لماذا ؟ ماذا ؟ أين ؟ متى ؟ كيف ؟ من ؟ ) .



## ? Why 5

تعتمد على طرح السؤال لماذا 5 مرات للوصول إلى الحل الأمثل .

## مفهوم اتخاذ القرار :

في حياتنا نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

يمثل القرار رأياً أو موقفاً أو أمراً تم اختياره من بين عدة بدائل متاحة أمامه بهدف تحقيق غاية ما أو حل مشكلة معينة، والقرارات بشكل عام ضرورية لتسيير الأعمال وأداء المهمات وتنفيذ السياسات وحل المشكلات والتقدم نحو الهدف.

القرار عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين.

## الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصناعة القرار :

- اتخاذ القرار : اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة .

- صناعة القرار : تنفيذ أفضل الحلول للمشكلة .

## أنواع القرارات :

- 1. قرارات فردية :-** وهو القرار الذي يخص فرد (صاحب القرار) ،فان وقع فيه خطأ فهو الذي يتحمل المسؤولية وان كان به ضرر فدائرته مخصصة بالفرد نفسه صاحب القرار، أما ان يكون القرار الذي نتخذه يتضرر به أفراد آخريين ،أو أن نتخذ الحكم به النظام فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي .
- 2. قرارات مصيرية :-** هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... والقرارات المصيرية تكون بالنسبة للفرد أو النظام أو الأفراد على المستوى العام مصيريه، مثال هل تريد ان تدرس أو تعمل ؟ (الفرد) وهناك أمور لها آثار أكبر وعلى المستوى المهني مثال (هل نرفع مستوى التحفيز في العمل للتشجيع على الدوام أم فرض المزيد من العقوبات ؟) لذلك ينبغي ان نزيد من التفكير والبذل للجهد في قرارات المصيرية مما يستدعي أحيانا إلى البحث والدراسة والاستشارة.
- 3. قرارات دورية :-** ما معنى قرارات دورية ؟ أي تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للمديرة المساعدة وتوزيع الاحتياط أمر يتكرر دائما، فيحتاج ان تقرر من تعطي الاحتياط لتجنب الضغط على المعلمات وتحقيق العدالة ؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو المؤسسات توظف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخريين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الامثل، بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى ان نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل مرة نعاود التفكير.

4. **القرارات الطارئة :-** هي القرارات التي يتم اتخاذها في المشكلات التي تظهر فجأة وتحتاج لقرار عاجل لحلها . فهنا وضع طارئ لا ينتظر الوقت فيجب اتخاذ القرار من خلال استعراض سريع للبدائل المتاحة أمام صاحب القرار واختيار أفضلها وأقلها ضررا.

### **خطوات فن اتخاذ القرارات الفعالة :**

- الخطوة الأولى : حدد الهدف ( المشكلة ) .
- الخطوة الثانية : جمع المعلومات ذات الصلة .
- الخطوة الثالثة : أوجد خيارات ممكنة ( البدائل ) .
- الخطوة الرابعة : اتخذ القرار ( اختيار الحل الأفضل ) .
- الخطوة الخامسة : التخطيط والمتابعة .
- الخطوة السادسة : تقييم القرار والتحقق من النجاح .

### **العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :**

1. **القيم والمعتقدات :-** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.
2. **المؤثرات الشخصية :-** لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد. (ورشة عمل الحريق- الطائرة العامودية والانقاذ).
3. **الميول والطموحات :-** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

العوامل النفسية :- تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار ومدى صوابه، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

### متى يكون القرار فعالاً ؟

- يحظى بالرضى والقبول من الأغلبية دون مجاملة.
- منسجم مع الامكانيات المتاحة.
- يتضمن آليه واضحة للتنفيذ.
- لا يتأخر عن التوقيت المناسب.
- قابل للمراجعة والتعديل كلما تغيرت الظروف.

### الخاتمة:

ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته ،لان بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم .

و التقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

### نصائح وارشادات عن كيفية اتخاذ القرار السليم :

**1- كن صبوراً، ولا تتسرع في اتخاذ القرارات، فكما يقول المثل " في التاني السلامة وفي العجلة الندامة "**، وإن الإنسان في لحظات التسرع لا يدرك جيداً حجم الأمور من حوله، كما لا يدرك مدى صحة وسلامة قراره .

**2- لا تتخذ قراراتك تحت القلق والتوتر النفسي، لأنك في هذه اللحظة لا تكون حراً، وإنما ستكون تحت تأثير القلق الذي تعيش فيه، والحالة النفسية التي تعيش بها ستكون مؤثرة على نوعية القرار الذي تتخذه.**

**3- ابتعد عن عواطفك ومشاعرك لحظة اتخاذ القرارات، فيجب أن تكون صلباً في اتخاذ القرارات الحاسمة، كما أن المشاعر والقلب يختلفان في التفكير تماماً عن العقل، وإن قرارات المشاعر غالباً ما تكون غير سليمة .**

**4- فكر في الموضوع أكثر من مرة قبل اتخاذ القرار، وانظر إلى الموضوع من أكثر من زاوية .**

**5- إن الإنسان الواسع الخبرة قليلاً ما يقع في الخطأ فحاول أن تستفيد من تجاربك القديمة من أجل اتخاذ القرار السليم.**

**6- ضع كل البدائل المطروحة أمامك، وقم بدراستها جميعها، ولا تقتصر على بديل أو اثنان ، وإنما اعطي جميع البدائل الأهمية نفسها، فربما تجد البديل الأفضل وأنت لا تشعر بذلك.**

**7- إذا كانت جميع البدائل الموضوعية بين يديك سلبية، قيمها من ناحية السلبية، واختر أقلها سلبية وضرر عليك، فالبعض عندما يقع أمام خيارات جميعها سلبية يفترض أنه لا بديل جيد أمامه وأنه لا جدوى من التفكير، وهذه نظرية الضعفاء، فكما قال القدماء "**أخف الضررين**".**

**8- يمكنك إشراك البعض في اتخاذ قراراتك إن وجدت فيهم الخبرة والكفاءة والدراية، وخصوصاً من هم أكبر منك سناً، لأن الإنسان كلما كبر في الحياة زادت تجاربه وخبرته ، كما قال الرسول "صلى الله عليه وسلم" ( **ما خاب من استشار** )، أي أن الدين الإسلامي حث على الشورى، وقد كان الرسول وهو أعلم البشر يستشير أصدقائه ويحترم آراءهم.**

## مع تحيات فريق العمل

وفقنا الله وإياكم إلى ما يحب ويرضى

## المراجع والمصادر:

1. الدكتور طارق السويدان ” كتاب التدريب والتدريس الابداعي ” , الابداع 2006 م. الفكري
2. منال البارودي ” الطرق الابداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ” . المجموعة العربية للتدريب والنشر 2015 م.



3. الدكتور ابراهيم الفقي ” فن اتخاذ القرار ” شركة ميديا بروتك 2012 م.
4. الدكتور ايهاب خفاجي ” كتاب مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات ”.
5. الخبير القيادي جون آدير ” كتاب اتخاذ القرار وحل المشكلات ” .
6. <http://www.youtube.com/shaed?ci=D3F3cF2ryg8>، حكمة من الصين عن حل المشكلات،
7. <http://www.youtube.com/shared?ci=JYyx-U9cCU-> مهارة حل المشكلات،

تم بحمد الله