

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني في اتخاذ القرارات الإدارية

د. قمر محمد بخيت ماجي (*)

مقدمة البحث :

في ظل العولمة واقتصاديات السوق تسعى المؤسسات للإبداع والابتكار من أجل خلق ميزة تنافسية ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال بشر مبدعين ، وأصبح التدريب على الإبداع أحد المداخل لخلق قوة بشرية مؤهلة وقادرة علي العطاء ، ويعتبر استخدام إستراتيجية العصف الذهني من أهم الإستراتيجيات في اتخاذ القرارات الإدارية المبدعة، إذ تمكن الأشخاص العاملين من حل المشكلات التي تواجه منظماتهم بطرق أكثر إبداعاً ، حيث يطلقون لفكرهم العنان من خلال إثارتهم وحفز مواهبهم ، لتوليد آراء ومقترحات تتميز بالجرأة في الطرح والسمو في التصور والابتكار ، فتنتقل المشاركات دون خوف من النقد والتقييم وتستخرج ما لديهم من أفكار وحلول لمعالجة المشكلات.

مشكلة البحث :

تتمثل في السؤال الرئيس ما أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني في اتخاذ القرارات الإدارية ؟
وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما العصف الذهني ؟
- ما أهميته وأهدافه ؟
- ما مبادئه ومراحله ؟
- ما إستراتيجيات العصف الذهني ؟
- ما مفهوم القرارات الإدارية ؟

(*) أستاذ مشارك بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.

- ما أهميتها وأهدافها ، وأنواعها ، ومراحلها ، وعوامل نجاحها ؟
➤ ما أثر العصف الذهني في اتخاذ القرارات الإدارية ؟
فرضية البحث :

يؤثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني على اتخاذ القرارات الإدارية المبدعة.

أهمية البحث :

تتمثل فيما يلي :

- 1- تنبع من أهمية الموضوع إذ يشكل العصف الذهني أحد مداخل الإبداع في المنظمات.
- 2- كما يقدم إطاراً نظرياً شاملاً لإستراتيجية العصف الذهني .
- 3- كذلك تشكل القرارات الإدارية العنصر الفاعل في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.
- 4 - يلفت نظر المسؤولين في المنظمات الإدارية لاستخدام إستراتيجية العصف الذهني .

أهداف البحث :

تتمثل فيما يلي :

- 1 - معرفة مفهوم العصف الذهني ، وأهميته ، وأهدافه ومبادئه ومراحله ، وآلياته ، وعوامل نجاحه ومعوقاته .
- 2 - التعرف على مفهوم أهمية صنع القرارات الإدارية وأهدافها وأنواعها ومراحلها .
- 3 - معرفة إستراتيجيات العصف الذهني وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية.
- 4 - التوصل إلى نتائج تسهم في مساعدة متخذي القرارات في المنظمات لتبني هذه الإستراتيجية .

منهج البحث :

المنهج الوصفي التحليلي .

هيكل البحث :

يتكون من مقدمة تبرز مشكلته ، وتبين أهميته وأهدافه ومنهجه . وثلاثة مباحث : يتناول المبحث الأول : العصف الذهني ، ويتناول المبحث الثاني

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني
القرارات الإدارية ، أما المبحث الثالث فيناقش إستراتيجيات العصف الذهني في
اتخاذ القرارات الإدارية . ثم خاتمة البحث تتناول نتائجه وتوصياته .

المبحث الأول : العصف الذهني

يعتبر أسلوب العصف الذهني brain storming من أكثر الأساليب
المستخدمة في تحفيز الإبداع ومعالجة المشكلات ، وتقوم هذه الطريقة بين
عمليتي توليد الأفكار وتقويمها.

تعريف العصف الذهني :

هو أحد أساليب إستخراج الأفكار التي تمكن الأفراد العاملين في المنظمات
من توليد مزيد من الأفكار الجديدة الأفضل ، من أجل معالجة مشكلة معينة أو
مواجهة تحديات بعينها وذلك تدريباً للأفراد على الإبداع⁽¹⁾ .
ويعرف محمد حسن كامل العصف الذهني بأنه سؤال أو مجموعة أسئلة لم يتوقعها
العقل، والغرض منها تنشيط العقل والاستفادة من كل المعطيات المطروحة
وإعادة ترتيبها في بناء قوام فكري جديد لم يطرح من قبل⁽²⁾.

وعرفه آخرون بأنه أسلوب يستخدم للوصول إلى أفكار جديدة لحل
مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما أو للوصول إلى أفكار جديدة لاستخدام شيء ما.
ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة جماعية إبداعية للحصول على
أكبر عدد ممكن من الأفكار بطريقة عفوية خلال فترة زمنية وجيزة ، من أجل
حل مشكلة أو اتخاذ قرار .

تعريف إستراتيجية العصف الذهني

هي طريقة عملية لجلب عدة حلول لمشكلة معينة ، حيث يقوم الشخص أو
مجموعة من الأشخاص بالجلوس وتحديد المشكلة ثم التفكير بحلول لهذه
المشكلة، بحيث يتم كتابة جميع الأفكار التي تتعلق بالمشكلة في ورقة في مكان
بارز للجميع، ثم محاولة اختيار المناسب منها لحل المشكلة .
ويمكن القول بأن إستراتيجية العصف الذهني هي مهارة من مهارات

(1) نيجل كنج ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، تعريب محمود حسن حسني (الرياض :
دار المريخ ، 2004 م) ص 54 .

(2) <http://zahrateahrir.net> الجمعة 15-08-2014 الساعة العاشرة صباحا.

د.قمر مجد بخيت ماجي

التفكير التي يتم من خلالها الوصول إلى حلول إبداعية بناءً على الملاحظات الحالية وإثراء الخبرات السابقة حول موضوع معين أو مشكلة محددة نتيجة لاستمطار الأفكار.

ثم تطورت طرق استخدام العصف الذهني ، وأصبح هناك ما يعرف بالعصف الذهني الإلكتروني.

تعريف العصف الذهني الإلكتروني :

العصف الذهني الإلكتروني هو أحد الطرق التي يستطيع من خلالها المديرون في مختلف المؤسسات اتخاذ القرار ، فيقومون بالاجتماع في غرفة مغلقة، يوضع أمام كل عضو فيها شاشة حاسوب مرتبطة مع جهاز تحكم مركزي، وتبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد المشكلة، ويتم من خلال العصف الذهني الذي يتم إلكترونياً إدراج كل المقترحات التي قد تخطر ببال أي من المجتمعين، دون مناقشة لأي منها، وبعد أن ينتهي الجميع من وضع مقترحاتهم بسرية تامة، تنتهي هذه المرحلة لتبدأ مرحلة تحليل المقترحات وتجميعها واختيار البديل الأنسب بالتصويت وبالتالي تتم عملية اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن وباستشارة جميع المختصين. ما يميز هذه الطريقة هو أنه بإمكان كل الأعضاء أن يقدموا اقتراحاتهم بسرية تامة، ما يمنع الحساسيات بين الموظفين، وما يمكنهم من التصويت دون حرج لأي من تلك المقترحات⁽¹⁾.

أصل العصف الذهني :

أصل الكلمة يقوم على تصور مفاده أن حل المشكلة موقف به طرفان يتحدى كل واحد منهما صاحبه ، العقل البشري من جانب ، والمشكلة التي تتطلب حل من جانب، وعليه لا بد للعقل البشري من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة ، أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بسرعة ونشاط يشبه العاصفة .

تسميات العصف الذهني

ذكر العلماء عدداً من الأسماء لكلمة عصف ذهني منها : الترف الفكري ، تعصيف الأفكار استدراج الأفكار ، استمطار المخ ، الأفكار المجنونة ، المطر

(1) ويكيبيدا ، الموسوعة الحرة الساعة الواحدة صباحا 24 مايو 2014

العدد الحادي و

مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

الثلاثون 1437 هـ - 2015 م

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني

الفكري ، عصر الأفكار .

التفكير التشعبي :

وهو النوع من التفكير الذي يتطلب من الفرد طرح العديد من الاستجابات المختلفة للسؤال الواحد أو المشكلة الواحدة . ويساعد هذا النوع من التفكير الأفراد على التعبير عن أنفسهم بطريقة إبداعية وغير تقليدية وفيما يلي بعض الخطوط العريضة التي تشجع على التفكير بالطريقة التشعبية (1) .

- تأجيل عملية الوصول إلى الحكم النهائي أو الحل النهائي لمشكلة ما أو لسؤال محدد أو لقضية بعينها .
- طرح العديد من الأفكار أو الخيارات المناسبة للإجابة عن سؤال ما أو حل مشكلة معينة.

- قبول جميع الأفكار المطروحة من حيث المبدأ.
- عدم القفز مباشرة إلى النتائج والأحكام العامة .
- تقبل مواجهة المخاطر المختلفة .
- تشجيع عملية انتقال العاملين من فكرة إلى أخرى.

أهداف العصف الذهني :

إن الهدف الرئيس في العصف الذهني هو توليد الأفكار الإبداعية الجديدة لحل المشكلات من خلال وضع الذهن في حالة إثارة وتفكير في أكثر من اتجاه للوصول إلى الحل من خلال أن يسود جو من الحرية لإظهار مختلف الآراء. وتنبثق منه عدة أهداف كما يلي:

- 1- إزالة عقدة الخوف .
- 2- إطلاق العنان لانسياب الأفكار في طلاقة ويسر.
- 3- جعل المورد البشري عنصراً فعالاً في حل مشكلات المنظمات.
- 4- تدريب العنصر البشري على مواجهة المواقف الصعبة التي تواجه المنظمات وذلك من خلال دراسة الحالات .
- 5- تنمية قدرات المورد البشري العقلية .
- 6- تنمية القدرة على الإبداع الفكري لدى المورد البشري .

(1) جودت أحمد سعادة ، تدريس مهارات التفكير ، (ذ) عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى الإصدار الثاني ، 2006 م) ص 243 - 244 .

- 7- بث روح المشاركة والتعاون من خلال العمل المشترك لحل المشكلات وذلك من خلال طرح الأفكار وتبادلها مما ينتج عنه أفكار ذات قيمة مضافة.
 - 8- تدريب المورد البشري على تحديد المشكلات ووضع الإستراتيجيات والخطط اللازمة لحلها.
 - 9- تحقيق أعلى مستوى من مستويات الإدراك العقلي للمشكلات التي تواجه المورد البشري في المنظمات.
 - 10- كفاءة المورد البشري وفاعليته من خلال إحساسه بأهميته وأنه ذو أثر في حل مشكلات العمل.
 - 11- زيادة ثقة المورد البشري بنفسه واستقلالية شخصيته .
 - 12- الحرص على كمية الأفكار المطروحة بغض النظر عن نوعها.
 - 13- إشراك العاملين في تطوير أفكار الآخرين بالزيادة على أفكارهم وذلك للوصول إلى حلول أكثر فعالية من خلال المزاجية بين تلك الأفكار ودمجها.
- فوائد العصف الذهني للفرد وللمؤسسة:**
تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

- علاقات عمل جيدة بين الزملاء .
- بيئة عمل أفضل .
- تقليل الصراعات .
- الترقى الوظيفي .
- منتجات وخدمات جديدة للمؤسسة.
- إدارة أفضل للمؤسسة .
- أسواق جديدة للمؤسسة.

نظرية أوسبورن في الإبداع :

وضع أوسبورن أنموذج حل المشكلات الإبداعي في مراحلته الأولى وأوصى بأن يستخدم التخيل image بشكله الأمثل في التعامل مع المشكلة كما أكد على ضرورة عدم إصدار حكم متسرع أو إصدار أي انتقادات على الأفكار المطروحة أثناء جلسة العصف الذهني حتى يتمكن المدرب من جمع جميع

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني

الأفكار المطروحة ورصدها وتسجيلها لدى المشاركين لكي لا يقتصر أسلوب حل المشكلة على حلول فجة وغير ناضجة ، وتتلخص طريقة أسبورن في العصف الذهني brain storming أو ما يسمى باستمطار الأفكار بأن يطرح

المشاركون جميع الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثم يتم تقييمها الواحدة تلو الأخرى ، ويجب ألا يستهين المدرب بأية فكرة يقولها المشاركون أو السخرية منهم حتى يضمن مشاركتهم وعدم تفاعسهم عن المشاركة . ويرى اسبورن أن المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة يكمن في تعليم المتدربين كيفية تفعيل القدرة على التخيل واستخدامه والقدرة على توليد الأفكار دون انتظار الإلهام أو الاحتضان .

ويمكن القول إن طريقة أسبورن في توليد الأفكار هي طريقة عملية مبنية على تحديد المشكلة ومعرفة طبيعتها ومن ثم فهم طبيعة المشكلة وتخيل الحل ومن ثم توليد أكبر عدد من الأفكار ومن ثم إيجاد الحل المناسب باختيار أفضل الأفكار المناسبة للحل ومن ثم تقييم الأفكار وأخيراً قبول الحل⁽¹⁾. ووضع أليكس أسبورن نظريته على أساس فرضية كما يلي:

فرضية العصف الذهني :

إن العقبة الرئيسية التي تحول دون نشأة الأفكار الإبداعية هي الخوف من النقد والتقييم .

مبادئ العصف الذهني :

وقد حدد أسبورن مبدئين رئيسيين، وأربع قواعد لاستخدام أسلوب العصف الذهني هما⁽²⁾:

1- تأجيل إصدار الأحكام على الأفكار :

وتعتبر القدرة على تأجيل إصدار الأحكام أو طرح انتقادات من المقومات العلمية للإبداع ، حيث تبدو العديد من الأفكار الجديدة أو غير المألوفة سابقاً بأنها غريبة وشاذة ومنفرة وغير مكتملة من وجهة نظر الكثيرين ، وأنها تأخذ وقتاً ليس بالقصير لكي تصبح واضحة ومألوفة وهنا فإنه ينبغي التذكير بأن

(1) سعيد عبد العزيز ، المدخل على الإبداع (عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006م) ص 55 .
(2) صالح محمد علي أبو جادو ، تطبيقات عملية في التفكير الإبداعي ، ط 1 الإصدار الثاني (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2007) ص 40 .

د.قمر مجد بخيت ماجي

الفكرة تبدو جيدة في حال كونها أصبحت مألوفة بدرجة أكبر ، وأنه حتى الأفكار الغريبة والمعقدة يمكن أن تستخدم كنقطة ارتكاز لفكرة عملية ومفيدة وجديدة ، وأن السرعة الشديدة في الحكم على الأفكار سوف يؤدي ليس إلى تحطيمها فحسب بل وتدمير عملية التفكير الإبداعي كذلك .

فالقاعدة الأولى في عملية العصف الذهني تتمثل في تأجيل الحكم بحيث يجعل من مراكز توليد الأفكار عند المفكر المبدع مجالاً لإطلاق العنان لها دون موانع من أجل النقد البناء وحرية القول المناسب والعمل المنتج ، في الوقت الذي يمكن فيه العودة إلى الوراء من وقت لآخر لتقييم ما تم من عمليات تفكير في هذا الصدد⁽¹⁾.

2- حجم الأفكار وعددها يزيد من رقيها:

وقد صاغ أوسبورن هذه القاعدة متبنياً مبادئ المدرسة الترابطية ، والتي تفترض أن الأفكار هي سلسلة من مجموعة الروابط التي يتم ترتيبها في شكل هرمي، وتزداد فيها احتمالية ظهور الأفكار الأكثر شيوعاً، ولذلك وحتى يتم الوصول إلى أفكار غير عادية أصيلة وإبداعية ينبغي أن تزداد كمية الأفكار التي تعرض وتتدفق. أي أن الكم يولد الكيف (quantity breeds quality) . واتفق معه نيجل كنج ونيل أندرسون⁽²⁾:

وانبثق عن هذين المبدأين أربع قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني⁽³⁾:

- 1 - ضرورة تجنب النقد و الحكم على الأفكار (استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد
- 2 - إطلاق حرية التفكير و الترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها.
- 3 - المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها.

(1) جودت أحمد سعادة ، تدريس مهارات التفكير ، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2006 م) ص 249 .

(2) نيجل كنج ونيل أندرسون ، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

(3) صالح محمد علي أبو جادو ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

خطوات جلسة العصف الذهني :

ومن ثم توصل أسبورن إلي عدد من الخطوات الأساسية لمساعدة الأفراد والجماعات على التفكير الإبداعي ، لخصها بعض العلماء في ثلاث مراحل أساسية ، وفصلها آخرون في خمس مراحل . ويرى صالح جادو أن هذا الأسلوب يتكون من ثلاث مراحل أساسية علي النحو التالي (1) :

المرحلة الأولى :

يتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية ، ثم تبويبها من أجل عرضها للمناقشة في جلسة العصف الذهني .

المرحلة الثانية :

تبدأ هذه المرحلة بقيام قائد النشاط بتوضيح كيفية العمل ، ويطلب من الأفراد تجنب تقويم الأفكار التي يطرحها المشاركون، وتقبل أية فكرة مهما كانت خيالية أو وهمية، وتقدير أكبر عدد ممكن من الأفكار ، مع الحرص على متابعة أفكار الآخرين والبناء عليها.

المرحلة الثالثة :

وهي مرحلة تقويم الأفكار واختبارها عملياً ، وقد تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً ، حيث يمكن أن تظهر أفكار أخرى جديدة يمكن الاستفادة منها. وذكر آخرون خمس مراحل لخطوات العصف الذهني كما يلي :

1- تحديد المشكلة ومناقشتها (موضوع الجلسة) :

وذلك بإعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات حتى يتسنى لهم فهم الموضوع والمشاركة فيه بفاعلية.

2- إعادة صياغة الموضوع: وذلك بالخروج من نطاق الموضوع علي النحو الذي عرف به، وأن يحدد المشارك ون أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد عن طريق طرح الأسئلة فقد تكون للموضوع جوانب أخرى.

3- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني:

حوالي خمس دقائق يتدرب فيه المشاركون على الأسئلة وكيفية الإجابة عنها ، عن طريق سؤال أو سؤالين يلقيهم قائد الجلسة .

4- البدء بعملية العصف الذهني :

يقوم القائد بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع الاختيار عليها ويبدأ المشاركون في تقديم أفكارهم بحرية ، ويقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها ويدعو المشاركين لتأمل الأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

5 - تحديد أغرب فكرة:

عندما يوشك معين الأفكار لدى المشاركين في أن ينضب يمكن لقائد الجلسة أن يطلب من المشاركين تحديد أغرب فكرة ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الفكرة إلى فكرة عملية .

6- تقييم الأفكار المتحصل عليها :

الهدف هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها وتصنيفها إلى :

- أفكار مفيدة قابلة للتطبيق المباشر.
- أفكار مفيدة غير قابلة للتطبيق وتحتاج لمزيد من البحث أو موافقة جهات أخرى.

- أفكار طريفة وغير عملية.

- أفكار استثنائية.

آليات جلسة العصف الذهني

- تناول الموضوع كاملاً من جميع المشاركين في وقت واحد بحيث لا يزيد عددهم عن العشرين.
- إذ زاد العدد عن العشرين يمكن تقسيمهم إلى مجموعات ومطالبة كل مجموعة بتناول الموضوع بكامله ، ثم تجمع أفكار المجموعات وتحذف الأفكار المتكررة.

العوامل المساعدة في نجاح العصف الذهني

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني

ذكر محمد أكرم العدلوني العوامل التالية⁽¹⁾:

- 1- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل و المتعة.
- 2- يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.
- 3- التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني تجنب النقد، الترحيب بالكم والنوع.
- 4- يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.
- 5- إيمان المسؤول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.
- 6- أن يفصل المسؤول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقييمها.
- 7- أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء والدفاعات الشخصية.
- 8- تدوين الأفكار المنبثقة من الجلسة وترقيمها بحيث يراها جميع المشاركين.
- 9- يجب أن يدرك المشاركون أن عملية العصف الذهني ليست مضمونة 100 % ينبغي أن تستمر جلسة العصف وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل هذه الأفكار.
- 10- يجب أن يكون عدد المشاركين في جلسات العصف الذهني بين 6-12 شخصاً ، ولا ينبغي أن يتجاوز العدد العشرين بأي حال من الأحوال.
- 11- ضرورة التمهيد لجلسات العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين.

معوقات العصف الذهني :

تتمثل في معوقات التفكير التالية :

- 1- عوائق إدراكية تتمثل في تبني الإنسان طريقة واحدة من التفكير والنظر إلى الأشياء.
- 2- عوائق نفسية تتعلق بالخوف من الفشل.
- 3- عوائق توافقية وهو شعور الإنسان بضرورة التوافق مع الآخرين.
- 4- عوائق تتعلق بالتسليم الأعمى للافتراضات.
- 5- عوائق تتعلق بالخوف من اتهامات الآخرين لأفكارنا بالسخافة.

(1) محمد أكرم العدلوني ، مجلة عالم الإبداع.

- 6- عوائق تتعلق بالتسرع في الحكم على الأفكار الجديدة والغريبة.
وعليه يشكل أسلوب العصف الذهني علاجاً شافياً لكل هذه العوائق، ويشكل مدخلاً مناسباً لاتخاذ القرارات في مناخ تسوده الحرية وبنقفي عنه الخوف ويستخدم فيه العقل لإنتاج أفكار إبداعية وتقبلها، فالتقليد الأعمى هو أس المشكلات العقائدية والمجتمعية وأساسها ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ ءِآبَاءَنَا أَوَلَوْ كُنَّا ءَابَاءَهُمْ لَا يَعْقِلُونَ سَيِّئًا وَلَا يَهْتَدُونَ ﴾ (البقرة : 170).

المبحث الثاني

اتخاذ القرارات

تشكل القرارات محوراً رئيساً للعملية الإدارية، فالعملية الإدارية سلسلة من القرارات المستمرة والمتصلة والتي تشتمل على عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة، ويتطلب أداء كل خطوة قدراً من المعلومات والخبرات والإجراءات التي يتوقف عليها سلامة القرار ودقته في تحقيق الأهداف المنشودة. فالفاعلية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده. كما يشكل معياراً لقياس كفاءة فاعلية الرؤساء. وأصبح المرء في زمن يحتاج إلى القرارات الإدارية الأكثر تميزاً وإبداعاً لمواكبة مجتمع المعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية. وعليه أصبحت عملية صنع القرار واتخاذها علماً وفناً يمكن إتقانه من خلال أساليب وإستراتيجيات وطرق حديثة تلائم روح العصر. وسيتناول هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بصنع القرار واتخاذها، وأهميته وأهدافه ومراحله وخطواته، وعوامل نجاحه.

المفاهيم الأساسية:

يتناول هذا المبحث المفاهيم الأساسية المرتبطة باتخاذ القرار من مشكلة وظاهرة صنع القرار، واتخاذ القرار.

أولاً - المشكلة:

يمكن تعريف المشكلة الإدارية: بأنها انحراف عن معيار أو معدل أو مؤشر موضوع من قَبْل وقد تظهر المشاكل الإدارية من مصادر عدة مثل: التقارير الداخلية، شكاوي العملاء وضغوطهم على متخذ القرار، أو من بعض الأجهزة

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني

الحكومية أو من جماعات الضغط الخارجي لتعديل أو تحسين خدمات معينة⁽¹⁾. وعرفها المغربي بأنها خلل أو قصور يواجه المسؤل ومن ثم فهي موقف رديء يجب التخلص منه⁽²⁾.

ويتفق غالبية علماء النفس أن المشكلة عبارة عن سؤال أو موقف ، أو خبرة يبعث على الحيرة أو الإرباك يواجه شخصاً معيناً في وقت ما ، ويتطلب منه هذا الموقف اتخاذ قرار أو بناء خطة حل أو استخدام أسلوبه في المعالجة إزاء ذلك الموقف⁽³⁾.

وكل مشكلة تحتاج إلى حل ويفترض المعرفيون (قطامي ، 1990) أن موقف حل المشكلة هو موقف يواجهه الفرد ، ويتفاعل معه ، ويستحضر فيه خبراته ، ويستثير ما تجمع لديه من مخزون معرفي ، بهدف أن يرتقي في معالجته الذهنية لعناصر الموقف الذي يتعرض له ، حتى يتمكن من الوصول إلى صورة جديدة يدرك من خلالها موقف المشكلة وتشكل خبرة جديدة يضيفها الفرد إلى خبراته وتساعده إلى تطوير أبنيته المعرفية⁽⁴⁾.

ويعتبر أوسبل أن أسلوب حل المشكلة يتضمن أي نشاط أو فاعلية ذهنية يجتمع فيها التمثل المعرفي لخبرة سابقة مع عناصر موقف المشكلة . ويتم تنظيمها جميعاً من أجل تحقيق هدف معين . إن أي نشاط في هذا المستوى يتطلب إجراء عمليات ذهنية متعددة يحددها عادة عدد البدائل المتاحة للتفكير ، ومستوى التفكير الذي يمارسه الفرد عادة ، بهدف تشكيل مبدأ أو اكتشاف نظام تحكيم العلاقات الداخلية للعناصر المكونة للمشكلة للوصول إلى الحل⁽⁵⁾.

ثانياً - الظاهرة :

هي الشواهد المتكررة والأعراض التي تلاحظ بواسطة المسؤل وتدل على

(1) محمد سويلم ، الإدارة في القرن الحادي والعشرين (دن ، دت) ص 354

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين "المنصورة ، المكتبة العصرية 2005" .

(3) نايفة قطامي ، ويوسف قطامي ، أثر درجة الذكاء والداقية للإنجاز على أسلوب تفكير حل المشكلات لدى الطلبة المتفوقين في سن المراهقة ، مجلة دراسات ، المجلد 23 ، العلوم التربوية ، العدد 1 ، آذار 1996 شوال 1416 ، ص 4 .

(4) نايفة قطامي ، ويوسف قطامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 3

(5) المرجع نفسه ، ص 4 .

د.قمر مجد بخيت ماجي

وجود أخطاء وانحرافات سلبية أو نقاط نمو وارتفاع إيجابية أو سلبية ، ولكن عند وجود مشكلة فهنا تكون الظاهرة سلبية وبالتالي تحتاج لحل .

ومن أمثلة الظواهر السلبية: انخفاض الربحية، وارتفاع المخاطر وارتفاع معدل دوران العمل، وهبوط مؤشرات الأداء، وزيادة الصراعات في العمل، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين ومعدل الغياب العالي⁽¹⁾

إذاً الظاهرة يكمن وراءها السبب الحقيقي الذي يخلق المشكلة فمثلاً في شركة ما يوجد ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل فالسؤال الذي يطرح نفسه ما السبب وراء هذه الظاهرة ؟

وعليه يجب الفصل بين أسباب المشاكل وظواهرها .ومن ثم يجب مواجهة المشاكل أو ما يسمى بالأسباب، والتصدي لها كي تختفي الظاهرة⁽²⁾ .

ثالثاً - صنع القرار :

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة والفروض والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة⁽³⁾، وفي هذه المرحلة يجب مشاركة جميع الذين يهمهم القرار حتى يتم التوصل للعديد من البدائل التي تساعد في اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً .

رابعاً - اتخاذ القرار :

يمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد هو القرار. إذ أ القرار هو البديل المختار أو البديل الأفضل الذي وقع عليه الاختيار⁽⁴⁾. وقد ساق د. عمر وصفي عقيلي التعريف التالي :

عملية اتخاذ القرار عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل أو الحل "الأنسب" من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينهم باستخدام معايير تخدم ذلك وما يتماشى مع الظروف الداخلية

(1) محمد سويلم ، مرجع سبق ذكره ، ص (354).

(2) المرجع نفسه ، ص (355).

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص (169).

(4) عمر وصفي عقيلي ، الوجيز في مبادئ الإدارة ، عمان مؤسسة زهران 1993م ص (93)

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني
والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي فالقرار واتخاذها ما هما في الواقع إلا
انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً ولنتائج متوقعة تترتب على هذا السلوك .
ومن ثم توصل لعناصر عملية اتخاذ القرارات وتشتمل على ما يلي (1):

1- الأهداف

تعتبر الأهداف والدوافع مبررات أساسية لاتخاذ القرار .

2- المعلومات والبيانات .

ويتم جمعها من البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة تامة وفي الوقت المناسب . وأن
تجمع بالطريقة التي تيسر معالجتها والاستفادة منها .

3- التنبؤ :

وهو تصور شامل لما يقع مستقبلاً وعليه يمثل مرتكز أساس لمتخذ القرار حيث
إنه يتعامل مع متغيرات مستقبلية يصعب السيطرة على إيجادها .

4- البدائل :

يوجد لكل مشكلة أكثر من حل . وعليه يجب على متخذ القرار أن يحدد عدد
البدائل التي تساعد في حل المشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات .
ومن ثم تقييم أثر هذه البدائل على أوجه نشاط المنظمة حاضراً أو مستقبلاً مع
مراعاة ظروف عدم التأكد والمخاطرة .

5- القيود :

يُواجه متخذ القرار بعدد من القيود البيئية الداخلية والخارجية والتي تشكل
معوقات تقف في طريق متخذ القرار . وعليه حسن التعامل معها والحد من
آثارها السالبة قدر الإمكان .
أهمية اتخاذ القرارات:

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب
الحقيقة التي تقول إن القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة

(1) المرجع نفسه ، والصفحة نفسها .

قمر محمد بخيت ماجي ، اتخاذ القرارات الإدارية المشكلات والحلول مؤتمر الإحصاء واتخاذ القرارات
جمهورية مصر العربية 2008

بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء الخ. كل ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهه. وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات. فالمدیر العام والمشرف على العمال ومدير الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيره يواجهون ظروفاً تتطلب منهم اتخاذ القرارات. وعملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الأداة الرئيسة التي يستخدمها المدبرون في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول إن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات.

خطوات عملية صنع القرار:

حسب حسين حريم تتمثل فيما يلي (1):

- 1- **وضع أهداف محددة:** ويفتضي وضع الأهداف تحديد النتائج المرجوة، والمعايير والمقاييس التي يمكن استخدامها للتأكد من تحقيق هذه النتائج، كذلك يساعد وضوح الأهداف في توحيد الجهود لتحقيقها.
- 2- **تحديد المشكلة وتشخيصها:** فالمشكلة كما ذكر سابقاً انحراف عن المعيار، أو هي اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب ومن ثم لا بد من وجود حل لتجسير هذه الفجوة.
- 3- **وضع الأولويات:** ترتب أولويات المشكلات حسب أهميتها ودرجة خطورتها ومدى اتساع نطاقها والنتائج والآثار التي تترتب عليها ويتم ذلك على ضوء

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (عمان: دار الحامد، 2006) ص 95 - 96.

4 - **تحديد أسباب المشكلة** : ليس من المعقول التوصل لحل المشكلات دون

التوصل للأسباب التي أدت إليها .

5 - **تحديد معايير القرار** : تعني المعايير العناصر المناسبة للقرار ، وتشمل

معايير القرار عناصر أو عوامل مثل: التكلفة، المردود ، الاعتمادية ،

المواصفات ، الزمن اللازم لتنفيذ الحل ، الخدمة بعد الشراء وغيرها .

6- **إعطاء قيم وأوزان للمعايير** : تتفاوت المعايير التي تم تحديدها من حيث

أهميتها ، لذا تركز عملية صنع القرار الفعالة على إعطاء قيمة ووزن لكل معيار

ويمكن إعطاء أعلى قيمة (مثلاً 10 نقاط) لأهم معيار ، ومن ثم إعطاء القيمة

المناسبة لكل من المعايير المتبقية .

7 - **تطوير الحلول البديلة** : يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام

صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها ودائماً تكون هناك العديد من البدائل .

يمكن لصانعي القرار من توليد عدد من البدائل التي تسهم في حل المشكلة .

8 - **تقييم الحلول البديلة** : وتحتاج البدائل المطروحة لعملية تقييم شاملة من

حيث نقاط قوتها ونقاط ضعفها ، ومن حيث عوائدها وتكلفتها ، ومن حيث

إيجابياتها وسلبياتها على ضوء المعايير والأوزان المحددة سلفاً .

9- **اختيار البديل الأنسب** : وفي هذه الخطوة يقوم متخذ القرار باختيار الحل

الأفضل بين الحلول البديلة استناداً على نتائج التحليل الناقد لكل بديل والذي

يحقق الأهداف المبتغاة .

10- **تنفيذ القرار** : يعتمد نجاح القرار على كيفية تنفيذه فكم من قرارات صائبة

أضر بها سوء التنفيذ ، ربما لعدم فهم المنفذين أو لعدم قناعتهم بالقرار لأنهم لم

يشركوا في صنعه .

11- **تقييم فاعلية القرار** : وهنا يتم قياس النتائج ومدى تحقيق الأهداف المحددة

سلفاً، ومن ثم تقويم الانحراف إذا ظهرت أية مشكلات بعد التنفيذ . وعليه يمكن

إجراء التعديلات اللازمة سواء بالنسبة للبديل الذي تم اختياره أو في طريقة

تنفيذه أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها.

وعليه عملية صنع القرار عملية متكاملة و متتابعة الخطوات يقود السابق

أنواع القرارات :

كثير من كُتاب الإدارة يصنفون القرارات إلى نوعين هما⁽¹⁾:

1 - قرارات مبرمجة.

2 - قرارات غير مبرمجة.

أولاً - القرارات المبرمجة : هي قرارات روتينية متكررة ، تواجه مواقف تنظيمية نمطية ،

حيث يمكن وضع إجراء معين ومحدد لصنع القرارات بشأنها.

ثانياً - القرارات غير المبرمجة : هي غير محددة وتتعلق بمشكلات ، حالات ، مواقف متجددة ، استثنائية وليست متكررة أي غير روتينية ، وعليه تحتاج إلى حلول مبتكرة وإبداعية ، إذ لا يوجد إجراء معد سلفاً لحل المشكلة ومعالجتها ، وهذا النوع من القرارات يحتاج لاستخدام إستراتيجية العصف الذهني لتوليد البدائل لمواجهة المشكلات .

وهناك من يصنف القرارات إلى :

- قرارات إستراتيجية قرارات إدارية قرارات تشغيلية

عوامل فعالية القرار :

تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

1 - **تحديد الهدف أو المشكلة بدقة :** فالهدف هو الغاية المراد تحقيقها ، وفي اتخاذ القرارات يعني المشكلة المراد حلها .

وعليه لا بد من فصل المشكلة عن ظواهرها ثم العمل على مواجهة المشاكل أو الأسباب والتصدي لها حتى تختفي الظاهرة .

وعليه يحتاج هذا الأمر إلى مرونة ذهنية وقدرة إبداعية ومهارة تحليلية

تساعد على الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة .

2- **توليد أكبر عدد من البدائل :** يساعد توليد أكبر عدد من البدائل المتعددة

(1) حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 88

(2) قمر مجد بخيت ماجي ، معوقات اتخاذ القرارات الإدارية وسبل تذليلها ، مؤتمر الإحصاء واتخاذ

القرارات ، جمهورية مصر العربية 2008 ، ص 10 - 11

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني

والمتنوعة متخذ القرار لاختيار البديل الأنسب خاصة إذ اجتمع عدد كبير من العاملين ، من مستويات إدارية ومن بيئات اجتماعية وثقافية مختلفة ، ومن اتجاهات سياسية ومقدرات اقتصادية متباينة جاءت البدائل متعددة ومتنوعة .

3- دراسة البدائل دراسة وافية : فالبديل هو الوسيلة المتاحة لمتخذ القرار لحل المشكلة وعليه أن يقوم بدراسة وافية مقيماً نتائج كل بديل من جميع النواحي سلبية كانت أم إيجابية ، ثم ترجمة هذه النتائج إلى أرقام ملموسة ما أمكن . ثم اختيار البديل الأنسب .

4- الاتصال الفعال : يحتاج متخذ القرار إلى اتصال قوي لإحداث التفاعل والتعاون البناء بينه وبين أعضاء المنظمة حتى يحصل على المعلومات التي يريدها والتي تساعد في اتخاذ قراره بالتعاون والتفاعل داخل المنظمة يؤثران على الأنماط السلوكية واتجاهات العاملين فيها فعلى متخذ القرار أن يخلق هذا المناخ المساند حتى يحصل على الأفكار والمعلومات الكافية ، كما يساعد الاتصال في توسيع قاعدة المشاركة.

5- التفكير العلمي : هو أن يتخذ القرار على ضوء أفكار مرتبة ومنظمة وأهداف واضحة ومدروسة ومنهجية مرسومة وموضحة سلفاً وتخطيط بناء على معلومات كافية وشاملة وحيوية وفق تحليل منطقي لكل حالة ولكل مشكلة . وعليه الانتفاع بالمعرفة يزداد كلما زاد تركيز الفرد على العمل الذهني

الإبداعي والتجديد في صياغة المعلومات المتراكمة للاستفادة منها .

6- الاهتمام بدراسة البيئة المحيطة : تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً يحصل على موارده من البيئة المحيطة ويرسل إليها سلعه وخدماته ويتكيف ويتفاعل مع الفرص والتحديات التي تتضمنها البيئة .

وعليه لا بد من فهم واضح لطبيعة العلاقة بين المنظمة والبيئة ومعرفة تأثير متغيراتها على متخذ القرار .

المبحث الثالث

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني في اتخاذ القرار

تمثل عملية العصف الذهني إستراتيجية مهمة في اتخاذ القرار الإداري ، إذ تطرح المشكلة المراد حلها أو المراد اتخاذ قرار بشأنها على مجموعة من العاملين ويطلق لخيالهم العنان للوصول إلى الحل السليم دون حجر على أفكارهم مع تدوين كل الأفكار مهما كانت عدم معقوليتها وجدواها ، وبالتالي يتوفر لمتخذ القرار عدد كبير من البدائل ، إذ يري أسبورن " أن الكم يولد الكيف " وبعد توليد هذه الأفكار تتم دراستها وتحليلها فكرة فكرة ، أو بديلاً بديلاً ، ومن خلال هذه البدائل المطروحة يتوصل إلى اتخاذ القرار المناسب من خلال فكرة إبداعية لم يتسن الوصول إليها إلا عن طريق استخدام إستراتيجية العصف الذهني . ويستنتج الباحث من الإطار النظري السابق أن إستراتيجية العصف الذهني لها أثر في القرارات الإدارية تتمثل في الآتي :

أولاً - أثرها على البدائل:

- 1- الهام أكبر عدد من البدائل وتوليدها.
- 2- كما أن تأجيل الحكم على البدائل المطروحة يحل مشكلة التسرع في رفض البدائل المطروحة أو استهجان بعضها واستبعادها قبل دراستها وتحليلها دراسة وافية متأنية.
- 3- كذلك تقضي على مشكلة ظهور بدائل ومقترحات في اللحظات الأخير في عملية اتخاذ القرار وذلك نتيجة لاستيفائها جميع أفكار العاملين وذلك بتشجيعهم على تقديم المقترحات والبدائل ، وشحذ همهم حتى ينضب معين أفكارهم .

ثانياً - أثرها على العاملين:

- 1- تساعد في إشراك عدد مقدر من العاملين وتمكنهم من التوصل إلى حل المشكلة وصنع القرار ، مما يجعلهم أكثر حماساً لتنفيذه برضاء تام وبروح معنوية عالية أي عدم مقاومة القرار عند التنفيذ.
- 2- تساعد العاملين على طرح أفكارهم دون خوف أو تردد.
- 3- ترفع قدرات العنصر البشري وتنمي مهاراته في تحليل المشكلات وتشخيصها واتخاذ القرارات من البدائل المتولدة.
- 4- تشجيع العمل الجماعي والتعاوني من أجل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 5- تُوفر نوعاً من التدريب لتفاعل جماعات العمل ، وإذكاء روح الفريق.

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني

- 6- تطلق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتغرس روح المبادرة ، وتساعد على تنمية التفكير الإبداعي .
- 7- تنمي الثقة بالنفس وغرس روح التحدي والتميز.
- 8- تساعد الأفراد على التغلب على مشكلاتهم التي تحول دون الإفصاح عن قدراتهم الإبداعية.
- 9- توفر أرضية خصبة في تحقيق الذات والشعور بقيمة الإنجاز .

ثالثاً- أثرها في تنمية المناخ الداعم للإبداع:

- 1- هذا المناخ يشجع على الأخذ بفكرة المساندة والتشجيع والتقدير لابتكارية الفرد ويدعم الأفكار الأصيلة.
- 2- كذلك الاهتمام بكل فكرة جديدة تطرح ومحاولة اختبار صلاحيتها سوف يساعد على اتخاذ قرارات فاعلة ومبدعة.
- 3- كما يشعر العاملين بأن هناك انسجاماً فكرياً مما يساعد على توليد الأفكار والبناء على ما يطرح من أفكار.
- 4- كذلك وجود العاملين مع بعضهم بعضاً ينمي مناخ الاتصال الفعال.

رابعاً - أثرها في المعلومات:

- 1- توفر معلومات كافية لحد ما لاتخاذ القرارات.
- 2- كذلك يساعد على تحليل البيانات والمعلومات بشفافية ومصداقية مما يؤثر على اتخاذ القرارات.

خامساً - من حيث أثرها على المنظمات :

- 1- تزيد من قدرة المنظمة التنافسية وذلك لاستفادتها من هذه القرارات المبدعة
- 2- تصبح المنظمة أكثر مرونة وأكثر قدرة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

سادساً - من حيث التفكير العلمي:

تركز إستراتيجية العصف الذهني على العمل الذهني والإبداعي والتجديد في صياغة المعلومات المترابطة وتمثلها وحسن استخدامها ، فالانتفاع بالمعرفة يعتمد على إتقان النشاط الذهني. وعليه تتخذ القرارات بناءً على أفكار مرتبة منظمة ومنهجية ويتم ذلك في خطوة تقييم البدائل.

وأخيراً ينتج عن هذه المؤثرات قرارات تتميز بالآتي:

- 1- التوصل لقرارات أكثر إبداعاً ، وفاعلة ومقنعة ومفهومة ومقبولة من جميع المشاركين.
- 2- تمتاز باقتناع معظم العاملين بالمنظمة بها وبفاعليتها لمشاركتهم في صنعها.
- 3- معرفة العاملين الكاملة بالقرارات ودرائتهم بها مما يحفزهم على تنفيذها. وعليه تمثل إستراتيجية العصف الذهني نظاماً للتفاعل والتأثير وبعداً مهماً في اتخاذ القرارات الإدارية المبدعة .

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

- 1- يشكل استخدام إستراتيجية العصف الذهني بعداً مهماً في عملية اتخاذ القرار الإداري الإبداعي .
- 2- يساعد استخدام إستراتيجية العصف الذهني في توليد عدد كبير من البدائل .
- 3- يقدم جميع العاملين أفكارهم في جو من الثقة وعدم الخوف من النقد .
- 4- يساعد استخدام إستراتيجية العصف الذهني في تقديم حلول إبداعية ومبتكرة .
- 5- يساعد استخدام إستراتيجية العصف الذهني في تنمية مهارات العاملين التفكيرية وشحذ همهم وإثارة نشاطهم .

ثانياً : التوصيات :

- 1- أن تعمل المنظمات على نشر المعرفة المتعلقة بفوائد العصف الذهني.

أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني

- 2- أن تهتم المنظمات التي تتوق إلى الريادة باستخدام إستراتيجية العصف الذهني بشكل فاعل في صنع القرار بما يضمن قرارات إدارية مبدعة ومبتكرة.
- 3- أن تشرك الإدارة عدداً كبيراً من العاملين في كل المستويات في توليد الأفكار والحلول للمشاكل المطروحة ، إذ تتوقف المشاركة في صنع القرارات على الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة.
- 4- ألا تستبعد أي فكرة أو رأي إلا بعد دراستها وتمحيصهما .
- 5- أن تهتم بتهيئة البيئة والمناخ الداعم للإبداع.