

التهيئة لاختبار محترف الأعمال المعتمد في اتخاذ القرار الديناميكي

المحتويات

الوحدة الأولى: تقييم النمط الذي تتبعه في اتخاذ القرارات.

- تقييم نمط اتخاذ القرارات المفضل لديك
- عملية اتخاذ القرارات والأفخاخ المحتملة
- اختيار طريقة اتخاذ القرارات
- تفسير النتائج
- اتخاذ القرارات الاحترافية
- تحديد ما تريد تحقيقه
- عرض المشكلة كتابياً
- استعمال عناصر تحديد القرارات

الوحدة الثانية: جمع المعلومات.

- المعلومات الأفضل هي مفتاح القرارات الأفضل
- الحدس في عملية اتخاذ القرارات
- التدقيق في الحلول والخيارات
- اتخاذ القرارات السلبية

الوحدة الثالثة : تحليل المعلومات.

- تحليل النتائج
- استعمال جدول للنتائج
- تحديد التنازلات
- تحديد مدى إمكانية تحمل الخطر
- Slippery Slope Syndrome (متلازمة منحدر زلق)

الوحدة الرابعة : لم تكون القرارات سيئة؟.

- تفادي الأخطاء الشائعة
- تفادي الأفخاخ النفسية

-
- الاعتماد على النقاط المحورية
 - العلاقة بين التوتر واتخاذ القرارات
 - تعلم عدم الاعتماد على المحترفين

الوحدة الخامسة : اتخاذ القرار.

- تقنية اتخاذ القرارات الأنسب
- تقنية اتخاذ القرارات الديمقراطية
- الأسلوب الإشراكي في اتخاذ القرارات
- الأسلوب الاستبدادي في اتخاذ القرارات
- تفادي اعتماد الأنماط السيئة لاتخاذ القرارات
- مراجعة القرار
- استعمال استمارة تقرير مراجعة القرارات

التهيئة لاختبار محترف الأعمال المعتمد في اتخاذ القرار الديناميكي

مقدمة

يُركز هذا البرنامج على الأسس والقواعد العلمية المتعلقة بماهية القرارات وأركانها وعملية تحديد وتحليل المشكلات وأساليب حلها واتخاذ القرارات وترشيدها. وكذلك تنمية المهارات التطبيقية في مجالات تحليل المشكلات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات وتطوير الاتجاهات نحو الأساليب العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات.

الهدف العام للبرنامج

هو تزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات الضرورية لفهم واتخاذ القرارات بشكل ديناميكي وفعّال، بناءً على أسس علمية تشمل تحليل المشكلات والنماذج القرارية، وتعزيز القدرة على تقدير البدائل وتحليل المعلومات بدقة، والنظر في العوامل المؤثرة، وتحليل نتائج القرارات بغرض تحسين عمليات اتخاذ القرارات في السياق الإداري.

الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذا البرنامج، سيكون كل مشارك قادراً على:

- يقيم النمط الذي تتبعه في اتخاذ القرارات.
- يحدد مميزات واضحة للقرارات التي يتخذها.
- يجمع المعلومات المهمة ويقدم البدائل المبتكرة.
- يعتمد على الحدس عند اتخاذ القرارات.
- يحدد نتائج القرارات وما يترتب عليها.
- يحلل المخاطر ويقيم مستوى تحمله لتلك المخاطر.
- يتجنب الأخطاء الشائعة والعوامل النفسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.
- يربط الاستراتيجية المناسبة بالقرار المحدد.
- يطور مبادئ توجيهية واضحة لإعلام الآخرين بقراراتك.
- يصف ديناميكية اتخاذ القرارات الجماعية.
- يصمم خطة عمل لتقييم نتائج قراراته.
- يصمم نمط اتخاذ للقرارات بما يتناسب مع المواقف المختلفة.



الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة ستتمكن من تطوير معرفتك وقدرتك على:

- تقييم نمط اتخاذ القرارات المفضل لديك
- عملية اتخاذ القرارات والأفخاخ المحتملة
- اختيار طريقة اتخاذ القرارات
- تفسير النتائج
- اتخاذ القرارات الاحترافية
- تحديد ما تريد تحقيقه
- عرض المشكلة كتابياً
- استعمال عناصر تحديد القرارات.

تقييم نمط اتخاذ القرارات المفضل لديك

يتاح لنا فرصة اتخاذ القرارات يومياً، وقد تكون بعضها بسيطة وسهلة تقريباً وتتطلب قليلاً من القلق، في حين تحتاج القرارات الأخرى إلى تفكير أعمق وجهد إضافي. هناك العديد من الأساليب لاتخاذ القرارات ويمكن أن تتغير الأسلوب الذي نستخدمه اعتماداً على الموقف. دعونا نفحص تمرين صنع القرار الكلاسيكي. اقرأ القصة أدناه ثم أجب على الأسئلة المطروحة.

احتاج اب عاطل عن العمل إلى طعام لتسعة من أطفاله الصغار في إحدى القرى الجبلية، أربعة من الأطفال كانوا مرضى بسبب نقص التغذية، نظراً لأنه كان يوم عطلة، والمكان الوحيد الشراء الطعام كان في متجر بقالة في البلدة المجاورة. اكتشف الرجل عند وصوله إلى المتجر أن الخبز الذي يكلف عادة 0.99 ريال تم تسعيره بمبلغ 2.50 ريال للرغيف، والحليب الذي يكلف 2.00 ريال تم بيعه بمبلغ 3.75 ريال، وكانت الطحين قد ارتفعت من 1.25 ريال إلى 3.00 ريال. لديه فقط 4.00 ريال. طلب من صاحب المتجر أن يأخذ المبلغ الذي لديه ويسمح له بتأجيل دفع الباقي حتى يتمكن من بيع علب الألومنيوم يوم الاثنين رفض صاحب المتجر ذلك، قائلاً إنه نظراً لقانون العرض والطلب الذي يقلل من الأعمال خلال الأسبوع، فليديه الحق في تحقيق ربح أكبر في يوم العطلة. الأب اليائس، خشيّة من عدم نجاة أطفاله، اقتحم المتجر في وقت لاحق وأخذ الخبز والطحين والحليب تاركا المبلغ 4.00 ريال على العداد.

أجب عن الأسئلة في الصفحات التالية. ضع دائرة حول إجاباتك وحدد إجابة واحدة فقط لكل سؤال من المقبول أن تتناقض مع إجابة سابقة.

نصيحة ارشادية

في الواقع، غالباً ما لا يتم ذلك. ربما ليس لدينا الوقت الكافي، أو لا نرغب في استغلال الوقت بذلك الشكل أو ربما نفتقر إلى المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات بهذه الطريقة.

عملية اتخاذ القرارات والأفخاذ المحتملة

هل كان يجب على الأب أن يفعل ذلك؟

- A. نعم الحياة أغلى من الحقوق والقوانين.
- B. لا تنص القوانين في هذا البلد بوضوح على أن السرقة خطأ.
- C. نعم، تنص سلطة أعلى أنه يجب عليك إعالة أطفالك.
- D. لا، لقد كان عملاً سيئاً.
- E. نعم سيشعر هو وأطفاله بتحسن.
- F. لا سيتم معاقبته ولن يستطيع التواجد لرعاية أطفاله.

هل كان يجب على الأب أن يفعل ذلك؟

- A. لا يجب مراعاة البقال وممتلكاته.
- B. نعم، كان البقال يتقاضى مبلغاً غير عادل.
- C. لا، يجب ألا تخالف القانون. ابحث عن بديل آخر.
- D. نعم، لأن المواطنين الآخرين سوف يفهمون ويوافقون.
- E. لا سوف يؤنبه ضميره إذا قام بالسرقة.
- F. نعم، وإلا فإن ضميره سيؤلمه لعدم إعالة الأطفال.

هل كان فعل الأب صحيحاً أم خاطئاً ؟

- A. صحيح، يجب أن يحصل الأطفال على تغذية جيدة.
- B. خطأ، سيجد غالبية الناس حلاً آخر.
- C. في الحقيقة هناك قانون للآداب العامة، يجب أن يأكل الأطفال.
- D. خطأ، البقال يملك الطعام ويجب ألا يغضبه الأب.
- E. حسناً، سيكون من دواعي سروره أن يرى الأطفال راضين.
- F. خطأ، يمكنك الذهاب إلى السجن إذا قمت بالسرقة.

اختيار طريقة اتخاذ القرارات

هل كان فعل الأب صحيحاً أم خاطئاً ؟

- A. خطأ، لا ينبغي أن يحدث الألم على البقال.
- B. صحيح، كان معظم الآباء سيفعلون الشيء نفسه.
- C. خطأ، هناك قانون ضد السرقة.
- D. صحيح، سيوافق الآخرون على رعاية أطفاله.

E. خطأ، لا يمكن اشتقاق أي متعة من فعله.

F. صحيح، إنه يطيع القانون من خلال رعاية الأطفال.

هل يحق للبقال أن يتقاضى هذا المبلغ ؟

A. لا يجب الحفاظ على مبادئ النزاهة والمصلحة العامة.

B. نعم، هذا مشروع خاص وصاحب البقالة له كامل الحرية بالتصرف بحكم القانون.

C. لا هناك قانون ضد الربا.

D. نعم، سيعتبره معظم الناس صاحب عمل ذكي.

E. لا، قد يكون الحادث برمته مؤلماً عاطفياً بالنسبة له.

F. نعم، وإلا فقد يخسر المال.

نصيحة ارشادية

تعريف الربا معدل فائدة مرتفع بشكل غير قانوني.

هل يحق للبقال أن يتقاضى هذا المبلغ ؟

A. نعم إنها ممتلكاته وهو يمتلك كامل حرية بالمخاطرة.

B. لا، إنه ربا. هذا غير عادل.

C. نعم، القانون ونظام المشاريع الحرة يدعمان حقوقه.

D. لا، سيصبح ذي سمعة سيئة وقد يقطع الناس متجره.

E. نعم إنه يغطي ما يحتاجه ويستحقه.

F. لا، سيعاني مالياً وسيعاقبه الله.

اختيار كيفية اتخاذ القرارات

ألقت الشرطة القبض على الأب هل يجب على القاضي إرساله إلى السجن؟

A. لا، فقد كان يحاول إطعام أطفاله المرضى.

B. نعم الديمقراطية مهددة بالفوضى إذا فعل الناس ما يحلو لهم.

C. لا، يجب أن يسود قانون الحشمة والإحسان

D. نعم، ما فعله كان خاطئاً وسيئاً.

E. لا، سيكون القاضي مسؤولاً عن الأطفال.

F. نعم، يجب أن يتبع القانون أو يتم عزله.



الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، ستكون قادرا على:

- المعلومات الأفضل هي مفتاح القرارات الأفضل
- الحدس في عملية اتخاذ القرارات
- التدقيق في الحلول والخيارات
- اتخاذ القرارات السليمة.

معلومات أفضل تعني قرارات أفضل

المعلومات الصحيحة تبعد أي تشكك أو عدم يقين بشأن القضية التي سيتم البت فيها المفتاح هو جمع هذه المعلومات أولاً لتوجيه العملية.

استخدم الإرشادات أدناه لتوجيه جمع المعلومات:

- الرجوع إلى الأهداف.
- حدد المعرفة التي لديك بالفعل.
- ما هي المجالات التي تحتاج إلى معرفة المزيد عنها ؟
- حدد ما إذا كان يمكنك جمع معلومات واقعية أو تحتاج إلى العمل مع أفضل التخمينات.
- حدد ما لا تعرفه وما لا تحتاج إلى معرفته
- خذ الوقت اللازم لجمع المعلومات، لكن لا تتباطأ في هذه المرحلة لفترة طويلة.

للحصول على أفضل معلومات متاحة، اتبع الخطوات أدناه.

1. توقع ما هو غير متوقع - توقع المشكلات التي قد تحدث وجهاز خطط للطوارئ.
2. تجنب الحمل الزائد للمعلومات - بشكل عام، عندما تبدأ المعلومات في تكرار نفسها، يكون لديك ما يكفي ارجع إلى أهدافك ومعاييرك للحصول على إرشادات.
3. اجعل من الإلزامي أن يتضمن أي تقدير مستوى من الثقة.
4. 4 سجل ملاحظات حول دقة التقديرات السابقة ومستويات الثقة.
5. لا تغلق الباب أبدا - استمر في جمع المعلومات بمجرد اتخاذ القرار وكن على استعداد لإجراء تغييرات حسب الضرورة..

نصيحة إرشادية

كن على دراية بالمصائد الشائعة في هذه المرحلة من صنع القرار السعي فقط لتأكيد القرار الذي تريده (التحيز التأكيدي)، أو الثقة المفرطة في حكمك، أو التحيز تجاه أحدث المعلومات لا تنسى أيضا، عند جمع المعلومات الإحصائية، افحص بعناية الأرقام وكيف يتم إجراء المقارنات والاستنتاجات.

دعونا نواجه الأمر، لدينا جميعا تحيزات، بما في ذلك كيفية جمع المعلومات لا تدع التحيزات تعيق جمع المعلومات الجيدة أو اتخاذ القرار.

الحدس في عملية صنع القرار

في بعض الأحيان، وعلى الرغم من تجميع أدق المعلومات وتطبيق إجراءات صنع القرار المنهجية، قد نجد أنفسنا بحاجة إلى عنصر إضافي، قبل الإقدام على اتخاذ القرار النهائي. هنا يأتي دور الحدس وهو عنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار.

الحدس يتضمن سرعة التقاط الأنماط الأساسية واستنتاجها في سياق معين. هذه الأنماط قد تكون عميقة ومعقدة بشكل يكون من الصعب تفسيرها أو شرح التفاصيل الدقيقة المتعلقة بها. الاعتماد على الحدس يعني التعرف على جوانب معينة بشكل غير واع، مع الإحساس بأننا نمتلك معلومات كافية لتقييم الموقف. حيث يمنح الحدس القدرة على تقدير ملامح الموقف بشكل فوري ويوجهنا نحو كيفية التصرف بشكل مباشر.

امثله

قبل إطلاق مكوك الفضاء تشالنجر، طلب أحد العلماء إيقاف عملية الإطلاق. لم يستطع تبرير السبب، بخلاف شيء ما "لا يبدو صحيحاً". اتضح أن هذا العالم بالذات قد شارك في مراحل المشروع مع حلقة 5 معيبة.

شاركت مدمرة بريطانية Gloucester في حرب الخليج الفارسي. الضابط المسؤول عن الدفاع الجوي كان يعتقد بقوة أن اتصال الرادار كان مع الصاروخ الحربي "الديدان الحريرية" المعادي، وليس مع طائرة صديقة. كان هذا خلال ثوان بعد الكشف الأول، ولكن قبل أن يتم تنفيذ إجراءات التعرف.. حيث كان من الصعب تمييز إشارة الرادار عن الطائرة، وكانت البحرية الأمريكية تحلق في نفس المنطقة. وبالطبع لم يستطع الضابط تفسير سبب اعتقاده بذلك. ومع ذلك، كان واثقاً بما يكفي لإسقاط الصاروخ. وقد استغرق الأمر أربع ساعات للتحقق من أنه اتخذ القرار الصحيح. قال الضابط في وقت لاحق عندما رأيت وميض الرادار لأول مرة، اعتقدت أنه لم يتبق لي سوى دقيقة واحدة للعيش استغرقت الحادثة بأكملها أقل من 90 ثانية. ومن الجدير بالذكر ان الصواريخ الحربية الديدان الحريرية" تسافر بنفس سرعة طائرات A-6 الأمريكية وكلاهما نفس الحجم.

بعد أشهر من التحليل، توصل عالم إلى معرفة ما أشار إليه الضابط بأن هذا كان فعلاً صاروخ "الديدان الحريرية"، وقد كان موجهاً فعلاً ليغرق السفينة حيث تسافر الصواريخ على ارتفاع 1,000 قدم بينما تسافر طائرات - على ارتفاع يتراوح بين 2,000 و 3,000 قدم. وبينما المكان الذي ظهرت فيه إشارة الرادار على الشاشة أشار إلى أنها ارتفعت لتصل إلى ارتفاع 1,000 قدم فقط. فالشيء الذي يسافر على ارتفاع 3,000 قدم كان من المفترض أن يظهر على الرادار مبكراً.

الحدس في عملية صنع القرار

الحدس في العمل

السيناريو في الأسبوع الماضي، قام مدير في شركتك بفصل موظف يدعى سعيد. كان غاضبا جدا وخرج من المكتب قائلا: ستندم على هذا من المعروف في المكتب أن سعيد كان لديه أمر تقييدي فرضته عليه زوجته السابقة. أنت تعرف أيضا من محادثة غرفة الغداء قبل بضعة أسابيع أن سعيد يجمع بنادق من الحرب الأهلية كهواية.

الأهداف

الهدف من هذا النشاط هو مكافأة التفكير السريع ستتطلب القرارات السريعة مثل هذه من الأفراد الاعتماد على حدسهم.

اقرأ هذا السيناريو للفصل بصوت عال أخبر الطلاب أنك تبحث عن استجابات سريعة، كما هو مطلوب في الموقف.

كافئ القلائل الأوائل للرد هدية رمزية ان أمكن.

تشمل الإجابات الصحيحة المحتملة: اتصل برقم 999، أو اسحب إنذار الحريق كإعلان لحالة الطوارئ، لإخراج الجميع من المبنى، أو تنبيه المدير الذي طرد سعيد.

استخلاص المعلومات مع مناقشة حول كيفية اتخاذ الناس لخياراتهم.

أنت تنظر من نافذة غرفة الاجتماعات وترى سعيد قادما نحو الباب الأمامي. يتوقف في الخارج للتحدث إلى سوزان زميلته السابقة في العمل وجهه أحمر وهو يشير بعنف من الواضح أن سوزان تحاول تهدئة سعيد ومنعه من الاقتراب من المبنى ماذا تفعل؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....



أهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، ستتمكن من القيام بما يلي:

- تحليل النتائج
- استعمال جدول للنتائج
- تحديد التنازلات
- تحديد مدى إمكانية تحمل الخطر
- Slippery Slope Syndrome (متلازمة منحدر زلق).

تحليل النتائج

مع تحديد الأهداف، وتحديد المعايير والمعلومات التي تم جمعها، واستكشاف البدائل، يمكن أن يصبح الاختيار واضحاً جداً في معظم الأحيان، وذلك من خلال دراسة العواقب المحتملة للقرار. تعتبر العواقب المحددة جيداً أمراً بالغ الأهمية، حيث يجب أن تفهم التداعيات السلبية المحتملة لقراراتك من الأفضل معرفة المشاكل التي قد تحدث في وقت مبكر. عند تحديد العواقب، تأكد من أنك شامل ودقيق. وإلا فقد يعتمد قرارك على بيانات سيئة. يجب تحديد المقياس المناسب لتقييم العواقب فعلى سبيل المثال، تكفى صيغة "نعم" أو "لا" البسيطة في بعض الحالات، في حين تتطلب حالات أخرى تحديد مجموعة أكثر تفصيلاً من الخيارات.

استعمال جدول النتائج

جدول النتائج هو أداة قيمة لمراجعة عواقب القرار. هذا الجدول هو أداة مرئية لتلخيص المعلومات وتحليل مدى تلبية كل خيار للأهداف المحددة فيما يلي مثال على خطة عطلة.

الاهداف	الخياراً	الخياب	الخيارج
الاسترخاء والسلام	فندق مبيت وإفطار عائلي قريب	مجمع منتجع العديد من الأنشطة المخطط لها	كوخ
وقت السفر القصير	رحلة لمدة ست ساعات	رحلة لمدة ثلاث ساعات	رحلة لمدة ست ساعات
طقس لطيف	طقس لا يمكن التنبؤ به إلى حد ما	متسقه	متسق إلى حد ما
شاطئ دافئ	دافئ إلى حد ما	دافئ جداً	درجة حرارة مثالية

تحديد التنازلات

معظم القرارات لها أهداف متعددة. بعد مراجعة العواقب ستكون هناك بعض الخيارات التي تلبية بعض الأهداف بشكل جيد للغاية، ولكنها تقصر عن أهداف أخرى. ولا يمكن لهدف واحد وحده أن يكون العامل الحاسم. وهذا يعني أن الحل الوسط ضروري لتحقيق التوازن.

باستخدام جدول مقارنة

لتسهيل التسوية، ابحث أولاً عن البدائل التي يمكن القضاء عليها. هل هناك أي خيارات أو عيوب، ولكن لا توجد مزايا؟ إذا كان الأمر كذلك استبعدوها.

نصيحة ارشادية

راجع المثال مع الفصل. رتب و الخيارات الثلاثة لكل هدف. اسأل، "ما هو الخيار الأفضل؟ لماذا؟"

إذا كان الخيار الأفضل غير واضح في هذا الوقت فقم بعمل جدول مقارنة بحيث تعتبر المقارنة على جدول النتائج ويقارن كل هدف من خلال ترتيب الأولويات داخل الهدف. رتب كل خيار على مقياس من واحد إلى خمسة لمعرفة مدى تحقيقه للهدف الأول يحقق الهدف بالكامل، والخامس يعني أنه لا يحقق الهدف على الإطلاق. ثم اجمع الأرقام كل عمود. يمكن حذف العمود الذي حصل على أعلى الدرجات. فيما يلي مثال على ترتيب هذه الأهداف.

الاهداف	الخياراً	الخيارب	الخيارج
الاسترخاء والسلام	4	2	1
وقت السفر القصير	3	1	3
طقس لطيف	2	1	2
شاطئ دافئ	3	1	3
المجموع	12	5	9

ما الموقع الذي ستختاره في هذه المرحلة؟ لماذا؟

.....

.....

.....

تحديد مدى إمكانية تحمل الخطر

ما هو عامل تحمل المخاطر الخاص بك؟ بعض الأفراد يزدهرون عندما يتعلق الأمر بمتعة تحمل المخاطر، بينما يقوم البعض الآخر ببذل قصارى جهدهم لتجنب تحمل المخاطر. ما هي درجة المخاطرة التي ترغب في تحملها للقرار المطروح؟ بشكل عام، كلما ارتفع مستوى المخاطر التي ستتحملها، كانت النتيجة التي قد تتلقاها

هي الأفضل. بينما كلما انخفض مستوى المخاطر، كانت النتيجة أكثر أماناً، ولكن أقل استحقاقاً. من المهم تحليل المخاطر التي تنطوي عليها القرارات قبل اتخاذ أي قرار. فعادة ما يكون هذا نتيجة طبيعية لتحديد العواقب.

الوضع الأمثل هو تحقيق التوازن بين فرصة النتيجة المرجوة ومستوى المخاطر المقبول. قيم المكان الذي تقع فيه على كل مقياس من مقاييس المخاطر الخمسة أدناه. سيشير هذا إلى مستوى تحملك لأنواع المخاطر المختلفة. واحد يعني لا على الإطلاق وخمسة يعني بقوة.

نصيحة ارشادية

توجيه الطلاب لتقييم تحملهم للمخاطر من خلال تصنيف أنفسهم على المقاييس الخمسة. ستخبرهم النتائج بمدى ارتفاع أو انخفاض تحملهم لكل نوع من المخاطر. لاحظ أنها قد تكون عالية في بعض المقاييس ومنخفضة في البعض الآخر. ستكون نتائج البعض منخفضة على جميع المقاييس.

المخاطر الجسدية : ما مدى استعدادك للقفز بالحبال ؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

المخاطر المالية إذا كانت لديك فرصة 1: 900 للفوز بمبلغ 5,000 دولار، فهل ستشتري تذكرة يانصيب بقيمة 500 دولار؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

المخاطر العاطفية: حبيبك في المدرسة الثانوية التي حطمت قلبك لا تزال صديقة مقربة وترغب في إحياء الرومانسية. ما مدى استعدادك للمشاركة؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

مخاطر العمل: لديك فكرة جديدة من شأنها أن توفر أموال شركتك إذا نجحت. أما إذا فشلت فمن المحتمل أن يتم تخفيض رتبك أو طردك. هل تقترح الفكرة وتعرضها على الإدارة؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

المخاطر المهنية تتصل بك صديقة جامعية لتقول إن لديها خططا كبيرة لبدء شركتها الخاصة الشهر المقبل. وإنها تريدك أن تنضم إليها. هل تترك وظيفتك لبدء شركة جديدة؟

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Slippery Slope Syndrome (متلازمة منحدر زلق)

تحدث متلازمة المنحدر الزلق عند اتخاذ قرار ينطوي على مخاطر ويتم تعريف متلازمة المنحدر الزلق على أنها عندما تحدث خسارة من نوع ما بسبب اتخاذ قرار محفوف بالمخاطر، وقد حدثت أسوأ نتيجة ممكنة والوضع الآن أسوأ بكثير مما كان عليه في الأصل. عندها، يجب على الفرد اتخاذ قرار آخر. هل سيحاول مرة أخرى أم يتوقف لتقليل الخسائر ؟ يبدأ المنحدر الزلق عندما يتم اتخاذ نفس القرار وتحدث نفس النتيجة السيئة مرة أخرى، لكن هذه المرة تكون على الأقل ضعف السوء. إنه تفاقم للقرارات السيئة وبداية دوامة منحدر.

فحص دراسة الحالة

بصفتك عضوا في فرقة العمل المعنية بمواقع السجون حدد العواقب المحتملة للقرار وانظر فيها.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نصيحة ارشادية

10 دقائق توجيه الطلاب إلى نفس المجموعات الصغيرة.

اطلب منهم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الصفحة لدراسة الحالة.

استخلاص المعلومات من خلال جعل كل مجموعة تشارك الإجابات مع بقية الفصل.

مراجعة العواقب تعريف وتقييم.



لم تكون القرارات سيئة؟

الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، ستتمكن من القيام بما يلي:

- تفادي الأخطاء الشائعة
- تفادي الأفخاخ النفسية
- الاعتماد على النقاط المحورية
- العلاقة بين التوتر واتخاذ القرارات
- تعلم عدم الاعتماد على المحترفين.

تفادي الأخطاء الشائعة

لا يتم اتخاذ أفضل القرارات دائماً في الواقع، ليست كل القرارات جيدة. تحدث الأخطاء عندما لا يتم تنفيذ خطوة في عملية صنع القرار على أكمل وجه. إن فهم الأسباب التي تؤدي إلى سوء اتخاذ القرار سيساعد على تجنب هذه الأخطاء الشائعة. الأخطاء الأكثر شيوعاً في صنع القرار مذكورة أدناه.

- لم يتم تأطير القرار بشكل صحيح.
- لم يتم تحديد الأهداف بوضوح.
- لم يتم إنشاء خيارات إبداعية.
- لم يتم النظر في العواقب.
- لم يتم دمج تحمل المخاطر.

نصيحة إرشادية

إنها لظاهرة شائعة أن يربط الناس أنفسهم بالنصر وبيقون الخسائر على مسافة بعيدة. تسمّعها من عشاق الرياضة طوال الوقت - "لقد فزنا" مقابل

التعلم من الأخطاء

سيحدث ذلك لكل واحد منا - سنتخذ قراراً سيئاً. قد يكون نتيجة لخطأ شائع أو فخ. بغض النظر، من الأهمية بمكان أن ننظر إلى الوراء ونتعلم من الخطأ. فكر في قرار سيئ اتخذته في وقت سابق اذكر خمسة عوامل ساهمت في كون هذا القرار خاطئاً.

القرار
العوامل

تفادي الأفخاخ النفسية

يمكن متابعة عملية صنع القرار بدقة ومع ذلك قد تظل النتائج غير مرغوب فيها. حتى القرارات المدروسة بعناية يمكن أن تقع فريسة لمصائد العقل فخ العقل يعادل فخا نفسيا أو استعدادا للطبيعة البشرية يعمل بشكل طبيعي في معارضة تقنيات صنع القرار الصلبة.

مصائد العقل الأكثر شيوعا هي:

- النقاط المحورية
- الثقة المفرطة
- الحذر الزائد
- إنكار الأنماط العشوائية
- الانغماس في دراما اللحظة

الاعتماد على النقاط المحورية

النقطة المحورية هي عندما يتم الاعتماد على مصدر واحد للمعلومات بشكل كبير جدا وإعطاء هذا المصدر وزن كبير جدا، حيث يتم عرض جميع المعلومات الأخرى بشكل مرتبط بمعلومات النقطة المحورية.

نصيحة ارشادية

مثل:

عندما يسأل الناس إحدى مجموعات الأسئلة التالية، تعكس الإجابات ظاهرة النقطة المحورية (المعروفة أيضا باسم التثبيت). هل طول نهر النيل أكبر من 200 ميل؟
ما هو طول نهر النيل؟ أو هل طول نهر النيل أكبر من 4000 ميل؟
ما هو طول نهر النيل؟
عندما تطرح على المجموعات هذه المجموعات من الأسئلة، فإن الإجابات المعطاة للمجموعة الثانية لها أعداد مبالغ فيها إلى حد كبير مقارنة بالإجابات المعطاة للمجموعة الأولى.

يكن خطر النقاط المحورية في أن أفكارنا تصبح متحيزة من خلال المعلومات الأولى التي نجمعها. نحن نضع وزنا غير متناسب على هذه المعلومات وجميع المعلومات الأخرى تصبح مشبوهة بالنسبة لنا.

يمكن أن تستند النقاط المحورية إلى الإحصائيات أو التواريخ السابقة أو التعليقات العابرة التي أدلى بها الآخرون يمكن أيضا توفيرها بشكل هادف من قبل الأفراد الذين يرغبون في التأثير على قرارك أي (مندوبي المبيعات أو الخصوم في المفاوضات).

لتقليل تأثير النقاط المحورية على صنع القرار:

- التعرف عليها والوعي بها
- إعطاء جميع البدائل اعتبارا عادلا
- استشر الآخرين ولكن قدم لهم معلومات محدودة عن أفكارك
- انظر إلى القرار من وجهات نظر مختلفة
- اجمع الكمية المناسبة من المعلومات.

نصيحة ارشادية

مثال على الثقة المفرطة:

يعد مندوب المبيعات بتسليم المنتج بعد أسبوع واحد للعميل، مع العلم أن الوقت اللازم هو أسابيع. وبما ان فريق الإنتاج قد فعل ذلك في أسبوع واحد من قبل، وهذا عميل مهم، لذا فإن مندوب المبيعات واثق بشكل مفرط من قدرته على القيام به هذه المرة ايضا.

مثال على الإفراط في الحذر:

يعتقد فريق البحث الخاص بك أنه ربما وجد علاجاً لنزلات البرد. يتوقعون أن الدواء سيكون دقيقاً في واحدة من كل 30 حالة. تخبر فريق التسويق أنه سيعمل في حالة واحدة من كل 50 حالة ليكون في الجانب الآمن.

تجنب مصائد العقل

تجنب الثقة المفرطة

تحدث الثقة المفرطة عندما يستند القرار إلى مستوى عال من الخبرة، ولكن في الواقع غير موجودة. احذر من الثقة المفرطة في قدراتك على التنبؤ بالتقديرات. يمكن أن تتشكل هذه العادة عندما يبدو أن الأحداث تصبح متوقعة ومنظمة.

لتجنب هذا الفخ، ضع في اعتبارك الارتفاعات والانخفاضات الشديدة الممكنة ونمي تطوير التفكير السليم للتقديرات.

تجنب الإفراط في الحذر

الجانب الآخر من الثقة المفرطة هو الإفراط في الحذر. يحدث هذا الخطر عندما لا يكون الاحتمال في صالحك، ولتوعية الآخرين باحتمال حدوث نتيجة سلبية، فإنك تغير الأرقام والتنبؤات لتكون حذرا للغاية.

قبول الأنماط العشوائية

لدى البشر رغبة متأصلة في تحديد الأنماط - حتى عندما لا تكون موجودة. بعض الحالات عشوائية حقا في بعض الأحيان قد يبدو أن النمط ظاهر مما يغرينا بالاعتقاد بأن لدينا القدرة على معرفة المجهول وتصنيفه.

إذا كنت تعتقد أن نمطا قد ظهر، فراجع النظرية قبل الاعتماد عليها. اما في القرارات غير الرئيسية وحيث تكون المخاطر أقل، يمكنك ان تجربها.

نصيحة ارشادية

مثال على الأنماط العشوائية

العاب الحظ هي مثال رئيسي. لا يمكن التنبؤ بالأرقام التي ستظهر في لغة النرد التالية. هذه هي الطريقة التي تستمر بها الكازينوهات في العمل - الاعتماد على رغبة الإنسان في رؤية الأنماط والاعتقاد بأنها يمكن أن تكون صحيحة، وتصديقها بما يكفي حتى يضعوا المال عليها!

الأحداث الدرامية أكثر إثارة للاهتمام وللحديث عنها ومشاهدتها وتجربتها. ونتيجة لذلك، فإن مثل هذه الأحداث تظل عالقة في أذهاننا بشكل أكثر وضوحا وقد يكون لها تأثير أكبر مما تستحقه على قرارنا

لمواجهة هذا الفخ حاول الحصول على الحقائق والبيانات عندما تستطيع. افحص افتراضاتك للتحقق من صحتها.

نصيحة ارشادية

مثال على الدراما

أنت تقود سيارتك إلى العمل كل يوم وعادة ما يكون الوضع هادئا. في هذا اليوم كان هناك حادث مروع على الطريق السريع وتصل أولا الى مكان الحادث. وبالرغم من أن هذا الامتداد من الطريق السريع، يعتبر إحصائيا أقل من المتوسط بمعدل الحوادث، إلا أنك تفكر فيه الآن على أنه جزء خطير من الطريق، وتتجنب استخدامه مما يضيف 20 دقيقة إلى تنقلاتك.



الأهداف

عند الانتهاء من هذه الوحدة، ستتمكن من القيام بما يلي:

- تقنية اتخاذ القرارات الأنسب
- تقنية اتخاذ القرارات الديمقراطية
- الأسلوب الإشراكي في اتخاذ القرارات
- الأسلوب الاستبدادي في اتخاذ القرارات
- تفادي اعتماد الأنماط السيئة لاتخاذ القرارات
- مراجعة القرار
- استعمال استمارة تقرير مراجعة القرارات.

تقنية اتخاذ القرارات الأنسب

يمكن تعريف القرار الأنسب على أنه تحديد تقنية صنع القرار التي يجب استخدامها. تتطلب المواقف المختلفة مناهج مختلفة لصنع القرار قد يطلب منك اتخاذ قرارات تصب في مصلحة المنظمة بأكملها، أو قد تحتاج إلى اتخاذ قرار يؤثر على عدد قليل من الأشخاص أو على نفسك فقط. في كل حالة من المهم أن نميز بسرعة ما هو النهج الأفضل.

يتم عرض العديد من طرق صنع القرار أدناه: الديمقراطي، الإجماع الجماعي التشاركي، والاستبدادي. أثناء قراءة الأوصاف أدناه، ضع في اعتبارك هذا السؤال ما هو النمط الذي تستخدمه بشكل متكرر ولأي موقف؟

تقنية اتخاذ القرارات الديمقراطي

يحدث صنع القرار الديمقراطي عندما يتخلى القائد عن ملكية القرار والسيطرة عليه ويسمح للمجموعة بالتصويت الأغلبية سيقدر الإجراء

ملحوظة

يمكن الوصول إلى نفس النتيجة من خلال تقنيات صنع القرار المختلفة.

الايجابيات	السلبيات	الوضع المناسب
قرار سريع إلى حد ما	قد يؤدي عدم وجود مسؤولية جماعية إلى استبعاد هذا الأسلوب لمعظم القرارات.	بعض قرارات الميزانية البسيطة.
المشاركة الجماعية	قد يؤدي الافتقار إلى المسؤولية الشخصية لاستبعاد هذا الأسلوب لمعظم القرارات.	حضور المؤتمر

الأسلوب الإشرافي في اتخاذ القرارات (بالإجماع)

يتم اتخاذ القرار بالإجماع عندما يتخلى القائد عن السيطرة على القرار تشارك المجموعة بشكل كامل في القرار والقائد غير مسؤول عن النتيجة. ومع ذلك، فإن القائد مسؤول عن تسهيل عملية صنع القرار للمجموعة، وليس اتخاذ القرار. كل المعنيين مسؤولون عن النتيجة. يجب على الجميع الموافقة على القرار.

الايجابيات	السلبيات	الوضع المناسب
التزام المجموعة ومسؤوليتها عن النتيجة.	عملية بطيئة للغاية وتستغرق وقتا طويلا.	معظم القرارات التجارية التي لا تتطلب قرارا سريعا.
يتم إنشاء العمل الجماعي والشعور بالأمان لأن الفريق له مصلحة في نجاح القرار	يتطلب الكثير من العمل لإشراك الجميع في المنظمة.	القرارات التي تتطلب موافقة المجموعة (أي اختيار الطعام في الكافتيريا، والملابس اليومية غير الرسمية
يكون القرار أكثر دقة مع درجة عالية من النجاح.	يفضل استخدامه من قبل الفرق التي تتقن العمل معا غير مناسب للفرق الجديدة.	
	في كثير من الأحيان يشعر أعضاء المجموعة "بالإكراه" والضغط لاتخاذ قرار.	

نصيحة ارشادية

إذا لم يتم الحصول على الالتزام الكامل والاتفاق من قبل الجميع، يصبح القرار ديمقراطيا.

تحديد كيفية اتخاذ القرار الوصفي

استخدام تقنيات صنع القرار الجماعي التشاركي

يحدث اتخاذ القرار بالتوافق عندما يشرك القائد أعضاء المنظمة باتخاذ القرار. يطلب القائد عمدا من الآخرين ويشجعهم على المشاركة من خلال إعطاء أفكارهم وتصوراتهم ومعارفهم ومعلوماتهم المتعلقة بالقرار. وعلى الرغم من النظر في المعلومات الخارجية، إلا أن القائد

نصيحة ارشادية

الإيجابيات - في الحالة المذكورة، عندما قد يتأثر الفرد سلبا بالقرار، يتم إبلاغ هذا الفرد قبل تنفيذ القرار، في معظم الحالات، حتى لا تكون هناك مفاجآت.

وحده يتخذ القرار، ويحافظ على السيطرة الكاملة على القرار. فالقائد هنا مسؤول مسؤولية كاملة عن نتيجة القرار سواء كانت جيدة أو سيئة.

الايجابيات	السلبيات	الوضع المناسب
مشاركة المجموعة وانخراطها. وهذا مهم بشكل خاص عندما يتأثر الشخص سلباً بالقرار.	بطيئة وتستغرق وقتاً طويلاً. حيث الأمان أقل لأن الكثير من الأشخاص يشاركون في اتخاذ القرار.	عندما تؤثر النتائج السلبية على الأفراد مثل: أي إعادة تخصيص العمل بعد تقليص حجم الشركة.

الأسلوب الاستبدادي في اتخاذ القرارات

يحافظ القائد على السيطرة الكاملة، وملكية القرار. وهو مسؤول مسؤولية كاملة عن نتيجة القرار. ولا يطلب القائد أية اقتراحات أو أفكاراً من مصادر خارجية في هذه الحالة، بل يقرر من معلوماته الداخلية وتصوره للموقف.

الايجابيات	السلبيات	الوضع المناسب
قرارات سريعة جداً.	لا يتطلب بذل جهد من قبل الأشخاص المعنيين بتنفيذ القرار	حالات الطوارئ مثل: العنف في مكان العمل، والحرائق، والفيضانات، وبعض القرارات المالية.
مسؤولية القائد الشخصية.	قد تتأثر معنويات المتضررين من القرار. إذا لم تكن نتيجة القرار إيجابية، يبدأ أعضاء المنظمة في الشعور بأنه كان بإمكانهم القيام بعمل أفضل بأنفسهم وسيفقد القائد مصداقيته.	

تفادي اعتماد الأنماط السيئة لاتخاذ القرارات

لا تعمل جميع أساليب اتخاذ القرار الجماعي بشكل جيد. التفكير الجماعي والمناظرة هي أمثلة على الأنماط السيئة.

تجنب التفكير الجماعي

يحدث التفكير الجماعي عندما يقع فريق يعمل معاً بشكل وثيق في نمط محدد من صنع القرار يسود شعور بالتفوق والمناعة والرغبة في الاتفاق يتم تجاهل البيانات المتناقضة ويتم تثبيط الغرباء عن تقديم المدخلات وبالتالي تفتقد هذه العملية للمدخلات الخارجية. ويحظر التفكير الجماعي النظر الكامل في الخيارات.

تشمل علامات التفكير الجماعي ما يلي:

- تشعر المجموعة بأنها فوق النقد أو الهجوم.
- الأخبار السيئة ووجهات النظر الخارجية تخضع للرقابة.
- يتم رفض المعلومات أو الأشخاص الذين يقدمون آراء تتعارض مع أفكارهم.
- تعتقد المجموعة أنه القرار صحيح ولا تشوبه شائبة.
- يخشى الأفراد، مشاركة الآراء الشخصية مع المجموعة.
- ينظر إلى المجموعات الأخرى على أنها ضعيفة أو سيئة.
- لن تتحدى المجموعة الافتراضات أو تنظر في بدائل.
- يتم قبول الإجماع بسرعة كبيرة.

نصيحة ارشادية

الحادثة في خليج الخنازير خلال فترة إدارة كينيدي هي على وجه الحق مثال كلاسيكي لظاهرة التفكير الجماعي. لقد كان هجوماً فاشلاً على كوبا ويحمل العديد من العيوب. على الرغم من أن بعض أعضاء مجلس كينيدي كانوا يشعرون بالتحفظ تجاه القرار، إلا أنه لم يقوم أي فرد من المجلس بطرح آراء مختلفة. هذا الفشل في النظر في وجهات النظر البديلة والمشاركة في مناقشة نقدية أدى إلى تنفيذ سيء للعملية وفشلها في النهاية. وعليه فمن الممكن أن يكون التفكير الجماعي ضاراً عندما لا يسمح باستكشاف وجهات النظر والبدائل المختلفة في العمليات.



PI Website