

المحاضرة الثالثة عشر [اتخاذ القرارات في الاستثمار الحر]

- قائمة المحتويات :

- ١- المقدمة .
- ٢- القدرة على صنع القرار .
- ٣- إجراءات حل المشكلة .
- ٤- مراحل صنع القرار .
- ٥- صنع القرارات - الوقت .
- ٦- الأسئلة و الأجوبة .

(١) مقدمة :

- من أهم ما يميز المستثمر الشاب المتمتع بفكر المستثمر هو ثقته في نفسه و في قدرته على اتخاذ القرارات السليمة .
- و أنت الوحيد الذي يتعين عليه اتخاذ تلك القرارات ذات التأثير على مستقبل منطمتك .
- استخدام خبراتك السابقة كدليل للوصول إلى القرارات .
- ولكن تذكر أنه بالرغم من أن المشكلات قد تتشابه ، فإن المواقف و العوامل الخارجية المؤثرة فيها تختلف .

(٢) القدرة على صناعة القرار : تزداد قدراتك على الإنجاز بزيادة خبراتك .

- و الإجابة على الأسئلة التالية ستزيد من قدراتك على اتخاذ القرارات :

- ١- كيف تحافظ على ثقتك بنفسك عند اتخاذك قراراً هاماً ؟
 - ٢- هل هناك مواقف في الستة أشهر الماضية توضح قدرتك على اتخاذ القرارات الواقعية ؟
 - ٣- ما هي المخاوف أو جوانب الضعف التي تعترضك عند اتخاذ القرارات ؟
 - ٤- كيف تستخدم الابتكارية عند اتخاذ القرارات ؟
 - ٥- ما الذي تعلمته من أخطائك الماضية عند اتخاذ القرارات ؟
 - ٦- ما هي أساليبك في تأجيل اتخاذ القرارات ؟
 - ٧- هل تتجنب ما يظهر من مشكلات عند اتخاذ القرارات ؟
 - ٨- كيف تستجيب للتغيرات من حولك؟
 - ٩- هل أنت مضطر عادة لاتخاذ القرارات ؟
 - ١٠- ما هو سلوك بمجرد توصلك لقرار؟
 - ١١- كيف تمارس الروح القيادية لتحقيق النتائج المرغوبة ؟
 - ١٢- كيف تستخدم مواردك البينة لاتخاذ القرارات ؟
 - ١٣- كيف تسخر اتصالاتك الشخصية و المهنية لجمع المعلومات اللازمة لمساعدتك في اتخاذ القرارات ؟
- و بقدر مقدرتك في اتخاذ القرارات خلال فترات زمنية محددة ، بقدر ما تحصل على مزايا الفرص المتاحة في العمل ، لا ومن ثم فقد تتخذ قرارات عاجلة لتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة .
 - و تتخذ القرارات بناء على الخبرة السابقة في المؤسسات المستقرة .. التي ربما لها في المهنة الأعوام .
 - إلا أنه في حالة المستثمر الشاب تكون المشكلة أنه يتحتم عليه اتخاذ قرارات في مسائل تمر عليه لأول مرة ..
 - فإذا كنت ملكات المستثمر المبادر فسوف يمكنك اتخاذ هذه القرارات بنجاح و أظن أحسنت التفكير فإن قراراتك تتمتع بقدر كبير من الإبداعية .

* مراحل عملية اتخاذ القرار :

- أولاً : تحديد المشكلة . ثانياً : جمع البيانات و المعلومات و تحليلها . ثالثاً : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة .
رابعاً : تقييم البدائل المطرحة . خامساً : اختيار البديل الأنسب . سادساً : تنفيذ القرار و متابعته .

- صناعة القرار :

- هناك أساليب متعددة لحل الكثير من المشكلات الرئيسية .
- و حين تغيب الحقائق أو تكون غير كافية فإن القرارات تتخذ في ظل درجة عالية من عدم التأكد . حيث لا تكون المخاطرة معروفة بدقة .
- و فيما يلي مجموعة من الأدلة الإرشادية لمساعدتك في صناعة القرار :
- 1- حدد الحقائق المتعلقة بالمشكلة ، دون خلط الآراء بالحقائق .
 - 2- حدد تلك المجالات من المشكلة التي لا تكون متعمدة على الحقائق . فهذه المجالات هي التي تحتاج منك إلى استخدام المنطق و البديهة للوصول إلى قرار .
 - 3- تجنب القرارات الرئيسية التي من شأنها إحداث تغيير في الشكل التنظيمي لمنظمتك لأنها تستغرق فترة زمنية طويلة .
 - 4- تحمل قدراً معقولاً من المخاطرة طالما كنت في ظروف عدم التأكد .
 - 5- نفذ القرارات على أساس المحاولة .
 - 6- في بعض الظروف قد يفضل الاستمرار على أوضاع قائمة بنجاح في الماضي .
 - 7- على الرغم من أن القرار لا يكون هو أفضل المتاح ، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج بالغة النجاح .

(3) إجراءات حل المشكلات :

- تشير " الطريقة العلمية " في حل المشكلات إلى وجود إجراءات محددة يلزم إتباعها لحل المشكلة و اتخاذ القرار .
- و هذه الإجراءات هي :

- أ- التعرف على المشاكل الرئيسية .
- ب- التعرف على المشاكل المتصلة بها .
- ج- الإلمام بالمشكلة بشكل عام .
- د- تحديد الحقائق الرئيسية المتعلقة بها .
- هـ - البحث عن الأسباب المحتملة للمشكلة .
- و- تجميع الحلول الممكنة للمشكلة .
- ز- اختيار أفضل الحلول .
- ح- تنفيذ الحل .
- ط- التأكد من سلامة الحل .

- و تتسم هذه الطريقة بالمنطقية و الحساسية لحل معظم مشكلات الأعمال ، إلا أنها مع ذلك لا تضمن تنفيذ الحل ، الذي يحتاج الى السلطة و القيادة لضمان تنفيذ بنجاح .

(4) كيفية صنع القرارات :

* الخطوة الأولى : تحديد المشكلة .

- المشكلة عبارة عن موقف يستلزم اتخاذ قرار .

- هذا الموقف يواجه المدير أو المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه .

- و من صفات هذا الموقف أو المشكلة الغموض أو التعارض بين عدة أمور .

- لذا المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيف الحلو المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة .

- المعنى المشكلة عند الصينيين هو : الفرصة !#فرصة ... لماذا ؟

- إيجاد حل جديد و عدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة .

- اكتشاف قدرات فكرية و طاقات عملية .

- استمرارية البحث عن برامج و آليات جديدة وإبداعية .

- تحافظ على وحدة المجموعة و تزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد .

* الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو نوع المشكلة ؟ - كيف نشأت المشكلة ؟ و ما هي أسباب أو مسببات المشكلة ؟

- ما هي النقاط الأساسية أو الجوهرية في المشكلة ؟ - متى يجب أن تحل المشكلة ؟

- لماذا نريد أن نحل المشكلة ؟ - ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها ؟

* إدراك المشكلة و التعرف عليها :



- الوضع (أ) : - مستوى الأداء لم يصل إلى ما كان متوقعا .

- الوضع (ب) : - لماذا يعبر الشمل (ب) عن وجود مشكلة ؟

- هناك خطأ في تقدير المستهدف ، مما يجعله أدنى مما هو ممكن .

- أن الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة قد أصبحت الآن أحسن مما كانت عليه وقت وضع الخطة

* كيف تدرك المشكلة ؟

١- بالمقارنة مع التاريخ السابق . ٢- بالمقارنة مع مجموعات متشابهة .

٣- من خلال النقد الخارجي . ٤- بالرجوع لأهداف الخطة و برامجها .

* ما هي أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة ؟

١- قصور أو نقص في الأداء . ٢- وجود فرص لتحسين الأداء .

* ما هي أنواع المشاكل الإدارية التي يواجهها المدير ؟

١- مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة .

٢- مشاكل غير محددة أو ذات هياكل غير واضحة .

٣- مشاكل تمثل أزمات .

* ما هي أنواع المشاكل الإدارية التي يواجهها المدير ؟

(١) مشاكل غير محددة أو ذات هياكل غير واضحة :

- و تتميز بالغموض و عدم الوضوح ، و القصور في البيانات ، و تحدث بشكل غير متوقع ، و تحتاج إلى حلول مبتكرة .

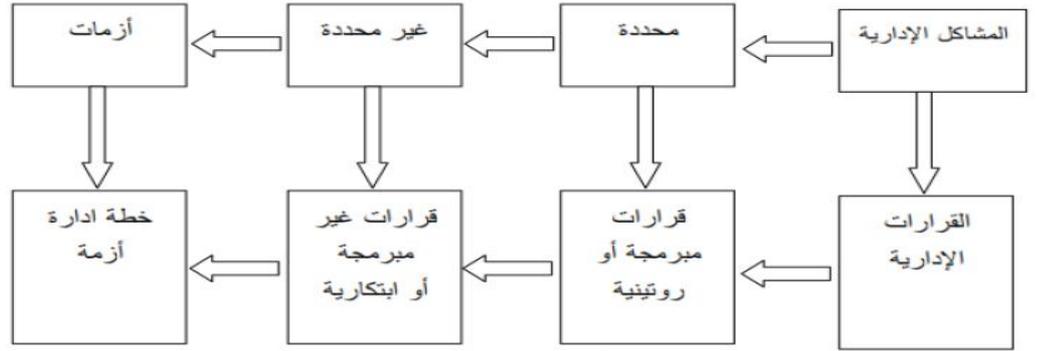
(٢) مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة :

- و تتميز تلك المشاكل بأنها مألوفة ، واضحة ، محددة ، متكررة ، و يمكن توقع حدوثها .

(٣) مشاكل تمثل أزمات :

- و هي أمر غير متوقع " مفاجئ " و يمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة و بصورة مناسبة ، و يحتاج المدير إلى نظم معلومات التي تمت الإنذار المبكر ، كما يحتاج إلى وجود خطط لإدارة الأزمات .

- العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية و القرارات الإدارية :



- ما الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة و تحديدها ؟

- يجب مراعاة أمرين هامين :

١- المتاح لعملية اتخاذ القرار .
٢- أن يصدر القرار في الوقت المناسب و قبل فوات الأوان .

١- الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار .

- كلما كان الوقت أطول كلما أتيح لصاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة و استكمال المعلومات و مناقشة الجزئيات و التفاصيل بدرجة أعمق ، مما يساعد على أن يكون القرار المتخذ أدق و أفضل .

٢- أن يصدر القرار في الوقت المناسب و قبل فوات الأوان .

- لابد أن يصدر القرار في الوقت المناسب و قبل فوات الأوان ، لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة و يعيق التنفيذ ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه .

- أخطاء في تحديد المشكلات :

١- الاعتماد على المشاعر دون الحقائق .

٢- القفز مباشرة إلى الأسباب و الحلول .

٣- الاختلاف حول معيار الأداء القياسي : و من أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه .

٤- التركيز على الأسباب الخارجية فقط .

٥- إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل .

- أساليب تحديد المشكلة :

١- أسلوب كبنر - تريجو .

٢- أسلوب تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة .

(١) أسلوب كبنر - تريجو :

- ما هي المشكلة ؟

- أين المشكلة ؟

- ما هي السمات المميزة للمشكلة ؟

- ماذا و من تعنى المشكلة

- متى حدثت / تحدث المشكلة ؟

- ما الذي يبقى ثابتاً؟ وما الذي يختلف ؟

- هل المشكلة تكبر أم تصغر ؟ ما هي الشيء المميز عند تغير حجمها ؟

- ما هو الوضع الطبيعي ؟

- أين الوضع الطبيعي ؟

- ما هي السمات المميزة للوضع الطبيعي ؟

- ماذا و من لا تعنيه المشكلة ؟

- متى لا تحدث ؟

(٢) أسلوب تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة :

حيث يتم تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة ، ثم يتم دراسة كل جزء على حدا ، و تحديد هل هو سبب المشكلة أم لا. و أن كان سبب المشكلة كيف يمكن حلها .

كتابة الملخص ☺ Mryooooooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،،