

المحاضرة الرابعة عشر [تابع : اتخاذ القرارات في الاستثمار الحر]

* الخطوة الثانية : جمع البيانات و المعلومات و تحليلها :

- بعد أن ينتهي المدير من تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار .
- يبدأ في جمع بيانات و معلومات عن كل ما يحيط بهذه المشكلة من ظروف و حقائق و ملابسات و دراستها .
- و يتوقف نجاحه في اتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة .
- و تحديد المصادر التي يمكن استيفائها منها ، و إذا اتضح له بعد جمع المعلومات أن هناك غموضاً في نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات التي تحيط بها ، فعليه القيام باستيفاء هذه النقط .
- يجب عليك التعرف على كافة الحلول الممكنة للمشكلة بمجرد توفر كل المعلومات و البيانات الدقيقة عنها .
- و قد يكون من المفيد عقد جلسات " عصف ذهني " لمناقشة الحلول المتاحة و هذه الجلسات تؤدي إلى مساهمات قيمة من جانب المشاركين فيها طالما كان كل منهم يتناول المشكلة من منظور خاص به ، وتذكر أنه " ما خاب من استشار "
- و تفيدك المعايير في اختيار مدى منفعة الحل المقترح :

- أ- ما مدى منطقية الحل ؟ ب- هل يمكن تطبيقه ؟ ج- ما هي المشكلات الجانبية الناجمة عنه ؟

ثالثاً : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة :

- أي المشاكل لها أكثر من حل .
- و كلما أمكن عرض أكبر عدد من البدائل ، بل عرض كافة البدائل الممكنة ، كلما زادت القدرة على اتخاذ القرار السليم .
- و بقدر أهمية المشكلة أهمية التنقيب عن عدد أكبر من البدائل .
- ومن الصعب على المدير أو صانع القرار أن يكون عالماً بكل الحلول .
- فإن الإداري الناجح يعتمد على معلومات الآخرين و خبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة و ذلك عن طريق إجراء المناقشات و عقد الاجتماعات .

١) العصف الذهني :

- يعد (أليكس أزوبورن) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي .
- حيث جاءت هذه الطريقة كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك .
- ولهذا الأسلوب عدة مرادفات منها العصف الذهني ، و العصف الذهني ، و المفكرة ، و إمطار الدماغ ، و توليد الأفكار و تدفق الأفكار .

* مبادئ و قواعد العصف الذهني :

- ١- ضرورة تجنب النقد و الحكم على الأفكار و استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد .
- ٢- إطلاق حرية التفكير و الترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعيتها أو مستواها .
- ٣- المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها .
- ٤- البناء على أفكار الآخرين و تطويرها .

* المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني :

- ١- طرح و شرح و تعرف المشكلة .
- ٢- بلورة المشكلة و إعادة صياغتها .
- ٣- الإثارة الحرة للأفكار .
- ٤- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها .
- ٥- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ .

* العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني :

- ١- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل و المتعة .
- ٢- يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة و تشجيعها .
- ٣- التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني (تجنب النقد ، و الترحيب بالكم و النوع) .
- ٤- يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة .
- ٥- إيمان المسئول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية .
- ٦- أن يفصل المسئول عن الجلسة بين استنباط الأفكار و بين تقويمها .
- ٧- تدوين و ترقية الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين .
- ٨- يجب أن تستمر جلسة العصف الذهني و عملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار .
- ٩- يجب أن يكون عدد المجموعات من ٦- ١٢ شخصاً .
- ١٠- ضرورة التمهيد لجلسات العصف الذهني و عقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين .

٢) طريقة الدمج << طريقة العلاقات القسرية >> :

- تعتمد هذه الطريقة على دمج بين شيئين ، أو كلمتين . و غالباً لا يكون هناك علاقة واضحة تربط بينهما ، و نتيجة لعملية الدمج هذه تظهر لنا أفكار جديدة .

- مثال على طريقة الدمج ("كتاب" و "مصباح")

- الأفكار :

- صنع كتاب على مصباح صغير لتسهيل عملية القراءة ليلاً .
- صنع مصابيح للديكور على شكل كتب .
- مثال آخر : القلم الرصاص و الزواج .

القلم الرصاص	الزواج
الحلقة الذهبية	تذكر العهود
الحلقة الزرقاء	النقاء، ومشاركة ضغوط الأسرة.
اللون الاصفر	الوقت، ومعرفة حقيقة المشاعر.
الجانب المسطح	الانشطة اليومية
الجوانب ٦	-الميزانية- الدروس اليومية- تحسين الالتزام- الجد- البداية- التواصل
الممسحة	العفو، والنسيان
المال	انفق كثيراً، تحتاج مزيد من الميزانية، ابحث عن عمل
الفخر والاعتزاز	نظرة للزوج
الخشب	الشعور بالقرب والسكينة.
القيادة	تصر على القيادة، الضغط، كسر للزوج.
كتابة	ارسل ملاحظة للزوج.

- مثال آخر : الكرسي ، لمبة كهربائية

- كرسي على شكل لمبة .
- كرسي سمكة ارفع .
- كرسي زجاجي .

٣) SCAMPER

- تهدف الطريقة سكامبر إلى الوصول إلى الأفكار الإبداعية ، و تعتمد هذه الطريقة على تحويل و معالجة الأفكار المعروفة إلى أفكار جديدة .

- Substutute . ما الذي يمكن استخدامه بدل؟
- ادمج - أضف Combine .
- ما الأفكار التي يمكن دمجها ؟
- ماذا يمكنني أن أضيف ؟

- كيف - عدل **Adapt** >> غير الوظيفة ، أو استخدم جزء من عنصر آخر << - م الأفكار و الأشياء التي يمكن تعديلها ؟
- ما الأشياء التي يمكنني تكييفها ؟ - غير - كبر **Modify or magnify** .
- ما الشيء الذي يمكنني تغييره ؟ م الشيء الذي يمكن تكبيره و توسيعه ؟ - الاستخدام في مكان آخر **put to other uses** .
- كيف يمكن استخدام هذا الشيء مكان شيء آخر ؟ - ما الاستعمالات الأخرى لهذه الفكرة ؟
- أحذف - صغر **Eliminte or minify** .
- ما الأشياء التي يمكن حذفها ؟ - ماذا يحدث إذا صغرت هذا الشيء ؟
- اعكس - اقلب - رتب **Reverse or Rearrange** .
- كيف يمكنني إعادة ترتيب هذه الأفكار ؟ - ما الأشياء التي استطيع عكسها ؟

٤) العكس - النقيض :

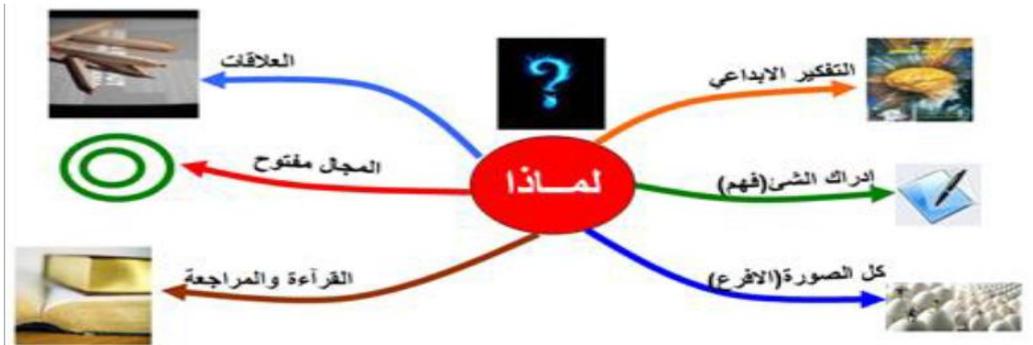
- أداة جيدة لتحسين أداء المنهج عن طريق استخدام مجموعة من نقيض الأسئلة المراد السؤال عنها .
- كيف يمكن أن اقلل من رضاء العملاء ؟

- الإجابة على الأسئلة التالية سوف توضح :

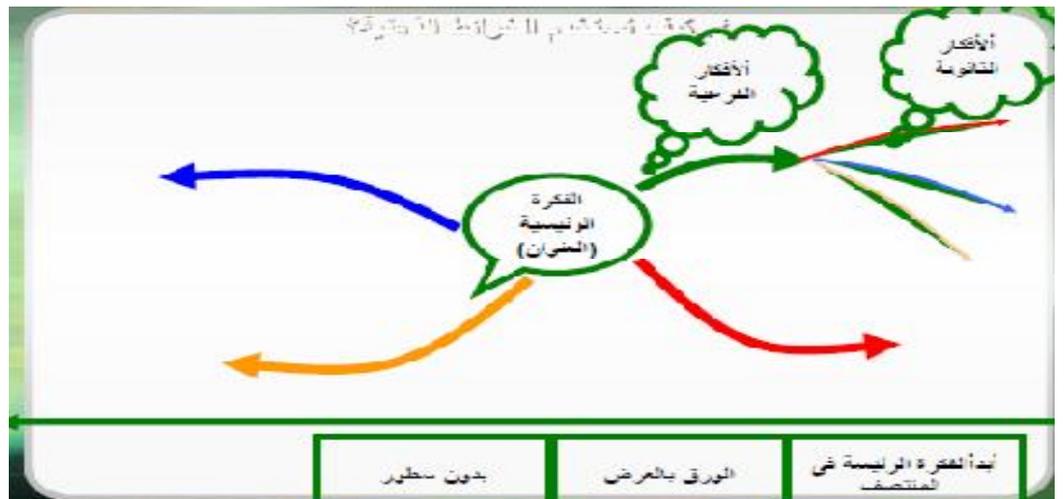
- ١- عدم الرد على التليفون عند اتصال العميل ؟
- ٢- عدم الرجوع إلى المكالمات ؟
- ٣- وجود أشخاص ليس لديهم معلومات او معرفة عن المنتج ؟
- ٤- استخدام موظفين سلط اللسان "وقح" ؟
- ٥- إعطاء النصيحة الخاطئة ؟

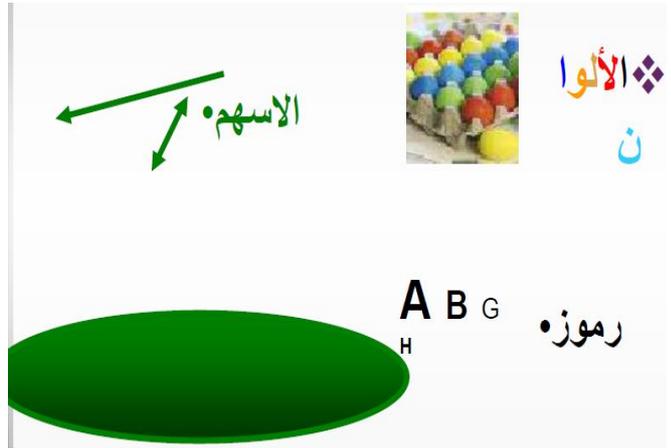
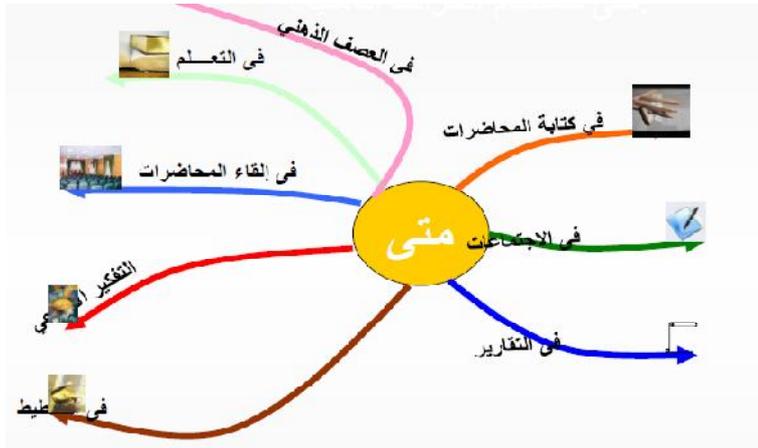
- ما هي الخرائط الذهنية ؟ أداة تساعد على التفكير و التعلم و التذكر و إيجاد البدائل .
- ٥) الخريطة الذهنية :

- لماذا تستخدم الخرائط الذهنية ؟

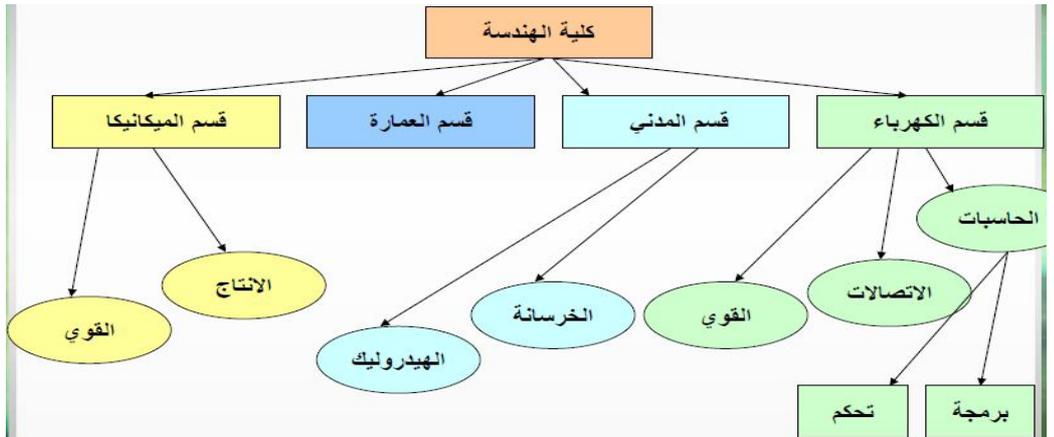


- كيف تستخدم الخرائط الذهنية ؟





- أمثله للخرائط الذهنية :



- و بمجرد إعداد قائمة بالحلول المتاحة ، فإن بعض هذه الحلول يتم دمجها في حين تحديد عناصر الحلول الأخرى .
- و إحدى طرق تنظيم الحلول الممكنة هي رسم خريطة لحل المشكلة كالموضحة بالجدول رقم (٧-١)
- و بمجرد توفيرها يمكنك تحليل بدائل الحل على ضوء المزايا و العيوب و النتائج المحتملة .

نموذج خريطة لحل مشكلة

جدول رقم (٧-١)

م	بدائل الحل	المزايا المتوقعة	العيوب المتوقعة	النتائج المتوقعة
١				
٢				
٣				
٤				

- و هناك طريقة أخرى لتحليل بدائل و ذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٧-٢) التالي :

وصف المشكلة:			
حل المشكلة:			
الترتيب الرقمي	أسباب المعارضة	أسباب التأييد	الترتيب الرقمي

- و لكي تستفيد من نموذج تقييم الحل أقصى استفادة ، فإننا نقدم لك الإرشادات الآتية :

- اكتب و صفا مختصرا للمشكلة في أعلى النموذج .
- في عمود أسباب التأييد أكتب العوامل الهامة التي تفضل تنفيذ الحل المقترح .
- في عمود أسباب المعارضة أكتب العوامل الهامة التي تفضل عدم التنفيذ .
- رتب هذه العوامل حسب أهميتها من وجهة نظرك .
- اجمع الترتيب الترجيحي في كل عمود حيث يكون هذا المجموع مؤشرا لك عن القرار المناسب .
- استخدم هذا النموذج لتقييم أهم حلين أو ثلاثة حلول ، و بمقارنة النتيجة ستكون عملية اتخاذ القرار أسهل .

*** تقييم البدائل المتاحة :**

- لا بد من تضيق البدائل في أقل عدد ممكن .
- فتحذف البائل غير ممكنة التطبيق ، أو التي لا تتفق مع إمكانيات المنظمة .
- فالعقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ بدائل .
- مهما كان مقدار المعلومات و التحليلات العلمية المستخدمة في عملية صنع القرار فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على الحكم الشخصي للمدير و قدرته .
- هذه المرحلة تعتبر أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين غير انه يجب ملاحظة أن القرار في بعض الأحيان قد يكون **رفضاً** لكل البدائل المطروحة للاختيار .

- من الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة التسرع في اختيار حل معين قبل الانتهاء من حصر و تقييم البدائل .
- كذلك من الأخطاء الشائعة إهمال النتائج الجانبية <<النتائج غير المباشرة >> التي تترتب على البديل الذي تم اختياره .

*** من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم البدائل المتاحة :**

- ١- **المزايا أو الفوائد التي تترتب على اختيار البديل** ، و تشمل كلا من الفوائد المباشرة و غير المباشرة و تلك التي تتحقق في المدى القصير أو المدى البعيد .
- ٢- **التكاليف المرتبطة بالبديل** . و تشمل هذه أيضا التكاليف المباشرة و غير المباشرة في المدى القصير أو البعيد كما أنها تشمل إلى جانب التكلفة المالية تكلفة الوقت و الجهد .
- ٣- **البعد الزمني المرتبط بالبديل** ، و يشمل هذا كلا من الوقت المطلوب لبدء تنفيذ البديل ، وكذلك وقت الحصول على النتائج المتوقعة منه .
- ٤- **درجة تقبل البديل ممن سيتأثرون به و يتعلق** هذا برد الفعل المتوقع من الأفراد الذين سيقومون بتطبيق او سيتأثرون بنتائجه .
- ٥- **مدى التعديلات التي يتطلب تطبيق البديل إدخالها على النظم الحالية** .

* تقييم البدائل المتاحة – الطرق العلمية لتقييم البدائل :

- ١- قائمة المزايا و العيوب .
- ٢- الأوزان المرجحة .
- ٣- تحليل التعادل .
- ٤- شجرة القرارات .
- ٥- البرمجة الخطية .
- ٦- التحليل الحدي .
- ٧- تحليل الشبكات .
- ٨- أسلوب بريتنو .
- ٩- أسلوب تحليل القبعات الستة .
- ١٠- تحليل المخاطرة Risk Analysis .
- ١١- تحليل "ماذا أذن ؟" So What ? .
- ١٢- تحليل درجة المقاومة Force Field Analysis .
- ١٣- أسلوب المقارنة المزدوجة .
- ١٤- Plus, Minus, Interesting .

* تصنيف المعايير CARTS :

- التكلفة Cost المرتبطة بالخيار المطروح .
- درجة القبول Acceptance أو الرفض للخيار المطروح .
- المصدر Resources المطلوبة لتنفيذ الخيار .
- الوقت Time المطلوب لحل المشكلة و للتنفيذ .
- المكان Space و يمثل جغرافية الخيار المطروح .
- * كيفية صنع القرار اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار) :



Voting التصويت (الصوت الواحد)
للاختيار بين بدائل متعددة



Multi-Voting التصويت لأكثر من مرة (الصوت المتعدد)
للاختيار بين البدائل المتبقية للصوت الواحد



- و يجب أن نفرق في عملية الاختيار بين البديل أو الحل الأمثل Optimum و البديل أو الحل الأقصى Maximum .
- حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الاعتبار المحددات و الظروف الواقية و الفعلية للمشكلة يأخذ أيضا المشكلة من كافة جوانبها لنحصل على شمولي للمشكلة و تجنب الحلول الجزئية .
- إن الاختيار لا ينصب على البديل الأمثل بقدر ما ينصب على البديل الأنسب .

* كيفية صنع القرارات تنفيذ القرار و المتابعة :

- بمجرد اتخاذ القرار ، لا يجب أن تتردد في وضعه موضع التنفيذ ، فالناس تحترم من يفعلون ما يقولون ، ويكون لديهم الاستعداد لدعم القرارات التي يتوصلون إليها.
- ومن ثم فيجب عند اختيارك لرجالك (من ملاحظين وعمال) أن تحرص على اختيار من هو على استعداد لتقبل قراراتك ووضعها موضع التنفيذ.
- ومن الأفضل قدر الإمكان عدم إلزام نفسك بحل واحد فقط قبل تجربته على نطاق صغير . ويفضل تطبيق القرار بعدة طرق بديلة لضمان النجاح .
- وهناك قرارات يمكن تغييرها و أخرى لا يمكن ، و الأمر هنا متوقف على اتخاذ التصرف المناسب في الوقت المناسب هذا يتيح لك قدرا أكبر من الرقابة على قراراتك .
- و يجب تنفيذ القرارات القابلة للتنفيذ بشكل سريع ، مع إخطار الأشخاص المؤثرين فيها بأهمية التنفيذ العاجل .
- و بعد التوقيت المناسب على درجة عالية من الأهمية في صناعة القرار خاصة عند التوسع في العمال . ففي بعض الأحيان تكون هناك قرارات واجبة الاتخاذ بسرعة و التنفيذ في الحال.
- و المتابعة الفعالة لتنفيذ قراراتك سوف تؤدي إلى تلافى نقاط الضعف فيها .
- المفروض أن القرار يتخذ لينفذ .
- لذلك لا بد أن يصل القرار إلى المسؤولين عن تنفيذه .
- و أن يهيئ لهم المناخ لحفزهم على تطبيقه و تنفيذه .
- فنجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته ، ولكن يعتمد على فعالية التطبيق .
- لذلك لا بد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يتفهموا القرار و يقتنعوا به .
- لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل و تفهم الآخر الذب عليه التنفيذ .
- بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع تنفيذ القرار.
- وذلك للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في القرار.
- فتعمل على تعديلها بما يتلاءم مع الظروف إذا كان التعديل جائزاً .
- أو تؤخذ هذه النواحي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة.

* خطوات تنفيذ القرار :

- ١- وضع الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار .
- ٢- وضع جداول تنفيذ القرار .
- ٣- وضع خرائط زمنية للتنفيذ .
- ٤- وضع ميزانيات للتنفيذ .

٥) صنع القرارات - الوقت :

- هل توجد فواصل زمنية بين خطوات اتخاذ القرارات ؟
- قد لا توجد فواصل زمنية بين كل خطوات و التي تليها .
- بل إنه في كثير من الأحيان ، تندمج خطوتان أو أكثر ، فلا يحس بها متخذ القرار .
- إلا أنه كلما تم إعطاء العناية الكافية لكل خطوة من هذه الخطوات كلما زادت درجة التأكد من فعالية القرار المتخذ .

كتابة الملخص ☺ Mryooooooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،،