

المحاضرة الثالثة عشر والرابعة عشر :
مهارات اتخاذ القرارات في الاستثمار الحر

قائمة المحتويات :

- ١- المقدمة. ٢- القدرة على صنع القرار. ٣- اجراءات حل المشكلة.
٤- مراحل صنع القرار. ٥- صنع القرارات - الوقت. ٦- الاسئلة والاجوبة.

(١) - مقدمة :-

- النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:-
- ١- المقصود بموقف الخطر. ٢- السمات المرتبطة بالمخاطر. ٣- تحمل المخاطر الشخصية. ٤- وضع الأفكار الابداعية.
- ٥- أمهات الأشخاص المخاطرين. ٦- تفويض السلطة. ٧- تنفيذ التغيير. ٨- تقييم مخاطرك.
- من أهم ما يميز المستثمر الشاب المتمتع بفكر المستثمر هو ثقته في نفسه وفي قدرته على اتخاذ القرارات السليمة، وأنت الوحيد الذي يتعين عليه اتخاذ تلك القرارات ذات التأثير على مستقبل منظمته.
- استخدم خبراتك السابقة كدليل للوصول إلى القرارات ، ولكن تذكر أنه لا يوجد موقف اتخاذ قرار مشابه لآخر بشكل تام، وبالرغم من أن المشكلات قد تتشابه ، فإن المواقف والعوامل الخارجية المؤثرة فيها تختلف .

(٢) القدرة على صناعة القرار :-

- تزداد قدراتك على الإنجاز بزيادة خبراتك .
- والإجابة على الأسئلة التالية ستزيد من قدراتك على اتخاذ القرارات :
- ١- كيف تحافظ على ثقته بنفسك عند اتخاذك قرارا هاما ؟
- ٢- هل هناك مواقف في الستة أشهر الماضية توضح قدرتك على اتخاذ القرارات الواقعية ؟
- ٣- ما هي المخاوف أو جوانب الضعف التي تعتريك 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 سلوكك بمجرد توصلك لقرار ؟
- ١١- كيف تمارس الروح القيادية لتحقيق النتائج المرغوبة ؟ ١٢- كيف تستخدم مواردك البيئية لاتخاذ القرارات ؟
- ١٣- كيف تسخر اتصالاتك الشخصية والمهنية لجمع المعلومات اللازمة لمساعدتك في اتخاذ القرارات ؟
- وبقدر مقدرتك في اتخاذ القرارات خلال فترات زمنية محددة ، بقدر ما تحصل على مزايا الفرص المتاحة في العمل، لامن ثم فقد تتخذ قرارات عاجلة لتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة.
- وتتخذ القرارات بناء على الخبرة السابقة في المؤسسات المستقرة .. التي ربما لها في المهنة عشرات الأعوام.
- إلا أنه في حالة المستثمر الشاب تكون المشكلة أنه يتحتم عليه اتخاذ قرارات في مسائل تمر عليه لأول مرة ..
- فإذا كنت تملك ملكات المستثمر المبادر فسوف يمكنك اتخاذ هذه القرارات بنجاح وإن أحسنت التفكير فإن قراراتك تتمتع بقدر كبير من الإبداعية.

" مراحل عملية اتخاذ القرار "



(٣) صناعة القرار :-

- هناك أساليب متعددة لحل الكثير من المشكلات الرئيسية، وحين تغيب الحقائق أو تكون غير كافية فإن القرارات تتخذ في ظل درجة عالية من عدم التأكد . حيث لا تكون المخاطرة معروفة بدقة، وفيما يلي مجموعة من الأدلة الإرشادية لمساعدتك في صناعة القرار:
- ١. حدد الحقائق المتعلقة بالمشكلة ، دون خلط الآراء بالحقائق .
- ٢. حدد تلك المجالات من المشكلة التي لا تكون معتمدة على الحقائق . فهذه المجالات هي التي تحتاج منك الى استخدام المنطق والبديهة للوصول الى قرار .
- ٣. تجنب القرارات الرئيسية التي من شأنها إحداث تغيير في الشكل التنظيمي لمنظمتك لأنها تستغرق فترة زمنية طويلة .
- ٤. تحمل قدرا معقولا من المخاطرة طالما كنت في ظروف عدم التأكد .
- ٥. نفذ القرارات على أساس المحاولة.
- ٦. في بعض الظروف قد يفضل الاستمرار على أوضاع قائمة بنجاح في الماضي.
- ٧. على الرغم من أن القرار لا يكون هو أفضل المتاح ، إلا أنه قد يؤدي الى نتائج بالغة النجاح .

(٤) إجراءات حل المشكلات :-

- تشير " الطريقة العلمية " في حل المشكلات إلى وجود إجراءات محددة يلزم اتباعها لحل المشكلة واتخاذ القرار، وهذه الاجراءات 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 .
- وتتسم هذه الطريقة بالمنطقية والحساسية لحل معظم مشكلات الأعمال ، إلا أنها مع ذلك لا تضمن تنفيذ الحل ، الذي يحتاج الى السلطة والقيادة لضمان تنفيذه بنجاح.

(٥) 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، ومن صفات هذا الموقف أو المشكلة الغموض أو التعارض بين عدة أمور، لذا المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيق الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة.

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

- إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.
- اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية.
- استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية.
- تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد.

الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو نوع المشكلة؟
- كيف نشأت هذه المشكلة؟ وما 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؟

ادراك المشكلة والتعرف عليها



- **الوضع أ :-** مستوى الأداء لم يصل الى ما كان متوقعا . • **الوضع ب :-** لماذا يعبر الشكل « ب » عن وجود مشكلة؟
 - هناك خطأ في تقدير المستهدف ، مما يجعله ادنى مما هو ممكن.
 - أن الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة قد اصبحت الان احسن 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 وبرامجها.

• ما هي أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة ؟

- ١- قصور أو نقص في الأداء. ٢- وجود فرص لتحسين الاداء.
- ما هي أنواع المشاكل الادارية التي يواجهها المدير؟
- ١- مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة. ٢- مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة. ٣- مشاكل تمثل ازمات.

❖ ١ - مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة.

« وتتميز بالغموض وعدم الوضوح، والقصور في البيانات، وتحدث بشكل غير متوقع، وتحتاج الى حلول مبتكرة »

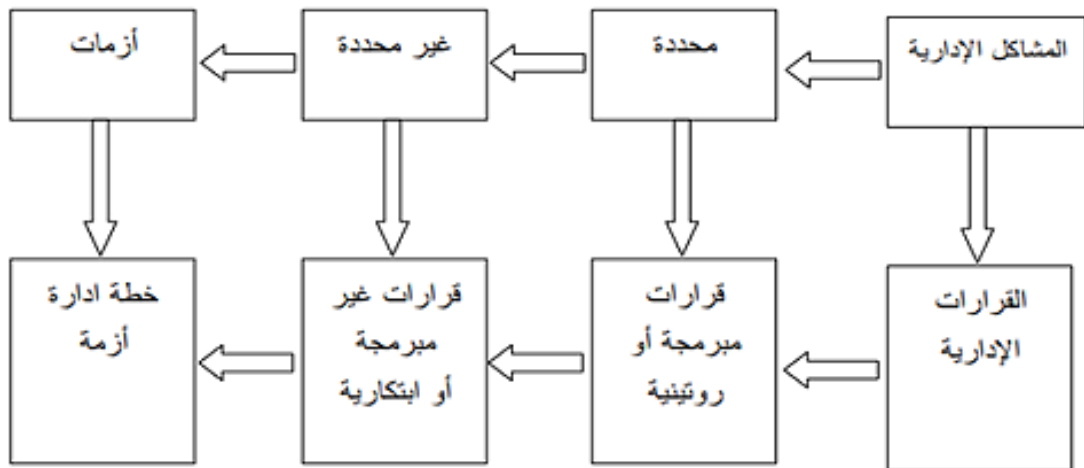
❖ ٢ - مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة.

« وتتميز تلك المشاكل بانها مألوفة، واضحة، محددة، متكررة، ويمكن توقع حدوثها »

❖ ٣ - مشاكل تمثل ازمات.

« وهي امر غير متوقع (مفاجئ) ويمكن ان تتطور الى كارثة اذا لم تحل بسرعة ، وبصورة مناسبة، ويحتاج المدير الى نظم معلومات التي تمثل الانذار المبكر، كما يحتاج الى وجود خطط لإدارة الازمات. »

(العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية والقرارات الإدارية)



• ما الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدها؟

يجب مراعاة أمرين هامين:

أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار. ثانياً: أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.

أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار.

كلما كان الوقت أطول كلما أتيح لصاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة واستكمال المعلومات ومناقشة الجزئيات والتفاصيل بدرجة أعمق، مما يساعد على أن يكون القرار المتخذ أدق وأفضل.

ثانياً: أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.

لا بد أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان، لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق 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 والحلول .
- (٣) الاختلاف حول معيار الأداء القياسي : ومن 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 الى اجزاء صغيرة.

❖ أسلوب كبنر- تريجو .

- ماهي المشكلة ؟ • أين المشكلة ؟ • ماهي السمات المميزة للمشكلة . • ماذا ومن تعني المشكلة ؟ • متى حدثت / تحدث المشكلة ؟
- ما الذي يبقى ثابتاً؟ وما الذي يختلف ؟ • هل المشكلة تكبر أم تصغر ؟ ما هو الشيء المميز عند تغير حجمها ؟ • ما هو الوضع الطبيعي ؟
- أين الوضع الطبيعي ؟ • ماهي السمات المميزة للوضع الطبيعي؟ • ماذا ومن لا تعنيه المشكلة ؟ • متى لا تحدث ؟

❖ أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة.

حيث يتم تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة، ثم يتم دراسة كل جزء على حدى ، وتحديد هل هو سبب المشكلة ام لا. وان كان سبب المشكلة كيف يمكن حلها.

- الخطوة الثانية: جمع البيانات والمعلومات وتحليلها :

- بعد أن ينتهي المدير من تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار، يبدأ في جمع بيانات ومعلومات عن كل ما يحيط بهذه المشكلة من ظروف وحقائق وملابسات ودراساتها، ويتوقف نجاحه في اتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة، وتحديد المصادر التي يمكن استيفاءها منها، وإذا اتضح له بعد جمع المعلومات أن هناك غموضاً في نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات التي تحيط بها، فعليه القيام باستيفاء هذه النقاط.
- يجب عليك التعرف على كافة الحلول الممكنة للمشكلة بمجرد توفر كل المعلومات والبيانات الدقيقة عنها، وقد يكون من المفيد عقد جلسات "عصف ذهني" لمناقشة الحلول المتاحة . وهذه الجلسات تؤدي الى مساهمات قيمة من جانب المشاركين فيها طالما كان كل منهم يتناول المشكلة من منظور خاص به ، وتذكر أنه " ما خاب من استشار "
- وتفيدك المعايير التالية في اختبار مدى منفعة الحل المقترح .



- الخطوة الثالثة : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة :

- أي مشكلة لها أكثر من حل
- وكلما أمكن عرض أكبر عدد من البدائل، بل عرض كافة البدائل الممكنة، كلما زادت القدرة على اتخاذ القرار السليم،
- ويقدر أهمية المشكلة بقدر 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 وخبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة وذلك عن طريق إجراء المناقشات وعقد الاجتماعات.

١- العصف الذهني:

- يعد (أليكس أزبورن) 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 القصف الذهني، والعصف الذهني، والمفاكرة، وإمطار الدماغ، وتوليد الأفكار، وتدفق الأفكار.»

• مبادئ وقواعد العصف الذهني:

١. ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار واستبعاد أي نوع من الحكم أو النقد.
٢. إطلاق حرية التفكير والترحيب 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 وتطويرها .

• المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:

١. طرح وشرح وتعرف المشكلة .
٢. بلورة المشكلة وإعادة 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 والمتعة.
٢. يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.
٣. التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني (تجنب النقد، والترحيب بالكم والنوع).
٤. يجب اتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.
٥. إيمان المستول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.
٦. أن يفصل المستول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.
٧. تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين.
٨. يجب أن تستمر جلسة العصف الذهني وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار.
٩. يجب أن يكون عدد المجموعات من ٦ - ١٢ شخصاً.
١٠. ضرورة التمهيد لجلسات العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين.

٢- طريقة الدمج « طريقة العلاقات القسرية » :

- تعتمد هذه الطريقة على الدمج بين شيئين، أو كلمتين. وغالبا لا يكون هناك علاقة واضحة تربط بينهما، ونتيجة لعملية الدمج هذه تظهر لنا أفكار جديدة.
- مثال على طريقة الدمج ("كتاب" و "مصباح")

الأفكار:

- ✓ صنع كتاب يحتوي على مصباح صغير لتسهيل عملية القراءة ليلا.
- ✓ صنع مصابيح للديكور على شكل كتب.

- مثال اخر: القلم الرصاص والزواج

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 كثيرا، تحتاج مزيد من الميزانية، ابحت عن عمل
الفخر والاعتزاز	نظرة للزوج
الخشب	الشعور بالقرب والسكينة.
القيادة	تصر على القيادة ، الضغط، كسر للزوج.
كتابة	ارسل ملاحظة للزوج.

مثال اخر: الكرسي، لمبة كهربائية

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

٣ - SCAMPER :

• تهدف طريقة سكامبر إلى الوصول إلى الأفكار الإبداعية، وتعتمد هذه الطريقة على تحويل ومعالجة الأفكار المعروفة إلى أفكار جديدة.

- Substitue بدل
- ما الذي يمكن استخدامه بدل...؟
- ادمج-أضف Combine
- ما الأفكار التي يمكن دمجها؟
- ماذا يمكنني أن أضيف؟
- ما الأشياء والأشياء التي يمكن تعديلها؟
- ما الأشياء التي يمكنني تكييفها؟
- غير- كبر Modify or Magnify
- ما الشيء الذي يمكنني تغييره؟ ما الشيء الذي يمكن تكبيره وتوسيعه؟
- الاستخدام في مكان آخر Put to other uses
- كيف يمكن استخدام هذا الشيء مكان شيء آخر؟
- ما الاستعمالات الأخرى لهذه الفكرة؟
- ما الأشياء التي يمكن حذفها؟
- احذف - صغر Eliminte or Minify
- ماذا يحدث إذا قلبننا هذه الفكرة؟
- ماذا يحدث إذا صغرت هذا الشيء؟
- اقلب - رتب Reverse or Rearrange
- كيف يمكنني إعادة ترتيب هذه الأفكار؟
- ما الأشياء التي استطيع عكسها؟

٤ - العكس - النقيض :

• أداة جيدة لتحسين اداء المنهج عن طريق استخدام مجموعة من نقيض الاسئلة المراد السؤال عنها.

• كيف يمكن ان اقلل من رضاء العملاء؟ .. الاجابة على الاسئلة التالية سوف توضح:

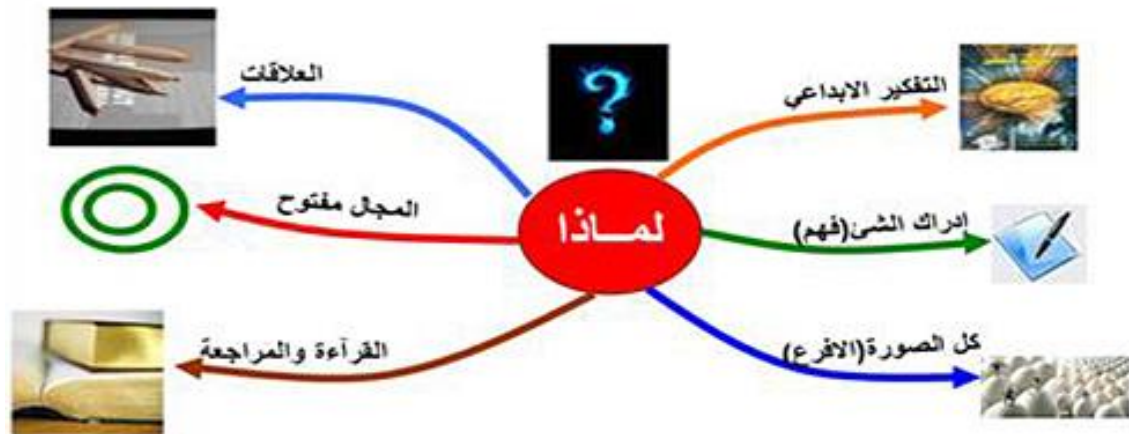
- ١ - عدم الرد على التليفون عند اتصال العميل؟
- ٢ - عدم الرجوع الى المكالمات؟
- ٣ - وجود اشخاص ليس لديهم معلومات او معرفة عن المنتج؟
- ٤ - استخدام موظفين سلط اللسان « وقح »
- ٥ - اعطاء النصيحة الخاطئة؟

٥ - الخرائط الذهنية :

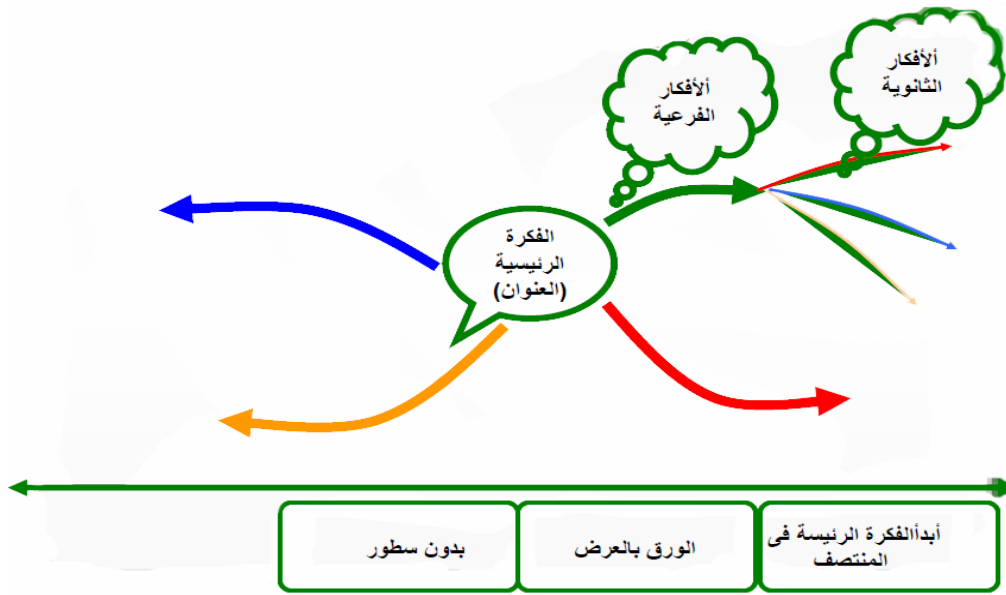
- ما هي الخرائط الذهنية؟

• أداة تساعد على التفكير والتعلم والتذكر وايجاد البدائل.

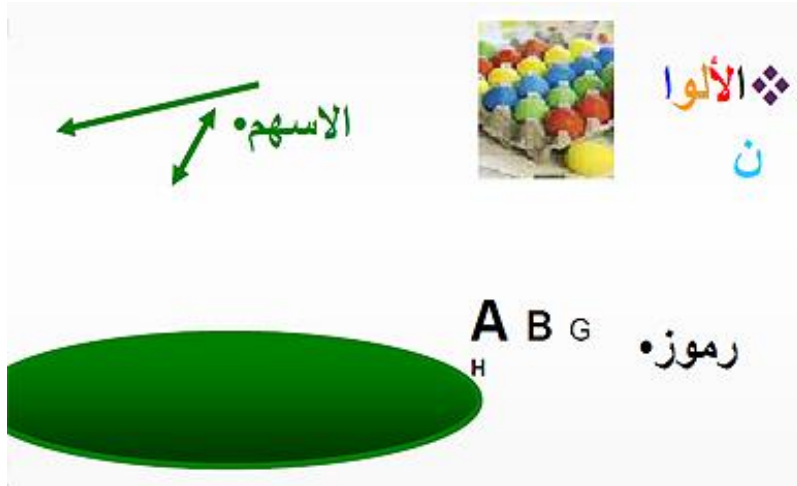
لماذا تستخدم الخرائط الذهنية؟



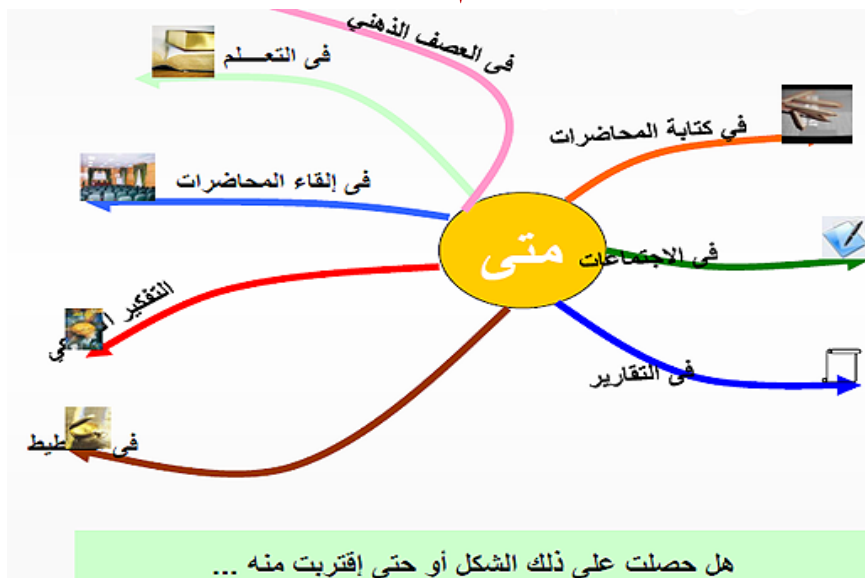
- كيف تستخدم الخرائط الذهنية



- ملاحظات وأنت تعمل الخريطة الذهنية



- متى تستخدم الخرائط الذهنية؟



هل حصلت على ذلك الشكل أو حتى إقتربت منه ...

جدول رقم (٧ - ١)
نموذج خريطة لحل مشكلة

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

- وهناك طريقة أخرى لتحليل بدائل الحل وذلك على النحو الموضح بالجدول
رقم (٧ - ٢) التالي :

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

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

- اكتب وصفا 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 ، وبمقارنة النتيجة ستكون عملية اتخاذ القرار أسهل .

تقييم البدائل المتاحة

• لا بد من تضييق البدائل في أقل عدد ممكن، فتحذف البدائل غير ممكنة التطبيق، أو التي لا تتفق مع إمكانيات المنظمة، فالعقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ بدائل، ومهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية المستخدمة في عملية صنع القرار، فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على الحكم الشخصي للمدير وقدرته ، وهذه المرحلة تعتبر أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين. غير أنه يجب ملاحظة أن القرار في بعض الأحيان قد يكون رفضاً لكل البدائل المطروحة للاختيار .

من الاخطاء الشائعة في هذه المرحلة التسرع في اختيار حل معين قبل الانتهاء من حصر وتقييم البدائل.
كذلك من الاخطاء الشائعة اهمال 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 اختبار البديل، وتشمل كلا من الفوائد المباشرة وغير المباشرة، وتلك التي تتحقق في المدى القصير أو المدى البعيد.
- (٢) التكاليف المرتبطة بالبديل، وتشمل هذه أيضاً التكاليف المباشرة وغير المباشرة في المدى القصير أو البعيد، كما أنها تشمل إلى جانب التكلفة المالية تكلفة الوقت والجهد .

- ٣) البعد الزمني المرتبط بالبديل، ويشمل هذا كلا من الوقت المطلوب لبدء تنفيذ البدل، وكذلك وقت الحصول على النتائج المتوقعة منه .
 ٤) درجة تقبل البدل ممن سيتأثرون به، ويتعلق هذا برد الفعل المتوقع من الأفراد الذين سيقومون بتطبيقه، أو سيتأثرون بنتائجه.
 ٥) مدى التعديلات التي يتطلب تطبيق البدل إدخالها على النظم الحالية.

الطرق العلمية لتقييم البدائل :

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

تصنيف المعايير CARTS

- ١) التكلفة Cost المرتبطة بالخيار المطروح
 ٢) درجة القبول Acceptance و الرفض للخيار المطروح
 ٣) المصادر Resources المطلوبة لتنفيذ الخيار
 ٤) الوقت Time المطلوب لحل المشكلة وللتنفيذ
 ٥) المكان Space ويمثل جغرافية الخيار المطروح

- كيفية صنع القرارات اختيار البدل الأنسب (اتخاذ القرار) :

صعوبات الاختيار (حالات):

- Tossing a coin !

@

عندما يصعب الاختيار بين بدلين أو أكثر
- اختر أفضل ٢ أو ٣ معا

@

كل البدائل غير مناسبة
- وسّع البحث عن أخرى

@

كل البدائل "مُرّة"!
- ترتب البدائل بفئات متجانسة

@

كل الخيارات مناسبة / محيرة
- كثّف البحث أو عدّل الهدف

@

لا يوصلنا أي البدائل للهدف

Voting التصويت (الصوت الواحد) للاختيار بين بدائل متعددة



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



- ويجب أن نفرق في عملية الاختيار بين البديل أو الحل الأمثل Optimum والبديل أو الحل الأقصى Maximum ،
- حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الاعتبار المحددات والظروف الواقية والفعالية للمشكلة، يأخذ أيضا المشكلة من كافة جوانبها لنحصل على حل شمولي للمشكلة ونتجنب الحلول الجزئية.
- ان الاختيار لا ينصب على البديل الأمثل بقدر ما ينصب على البديل الأنسب ..
- كيفية صنع القرارات - تنفيذ القرار والمتابعة :
- بمجرد اتخاذ القرار ، لا يجب أن تتردد في وضعه موضع التنفيذ ، فالناس تحترم من يفعلون ما يقولون ، ويكون لديهم الاستعداد لدعم القرارات التي يتوصلون اليها، 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 وأخرى لا يمكن ، والأمر هنا متوقف على اتخاذ التصرف المناسب في الوقت المناسب وهذا يتيح لك قدرا أكبر من الرقابة على قراراتك.
- ويجب تنفيذ القرارات القابلة للتنفيذ بشكل سريع ، مع إخطار الاشخاص المؤثرين فيها بأهمية التنفيذ العاجل.
- وبعد التوقيت المناسب على درجة عالية من الأهمية في صناعة القرار خاصة عند التوسع في الأعمال . ففي بعض الاحيان تكون هناك قرارات واجبة الاتخاذ بسرعة والتنفيذ في الحال، والمتابعة 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، وأن يهيئ لهم المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه، فنجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته، ولكن يعتمد على فعالية التطبيق، لذلك لا بد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يفهموا القرار ويقتنعوا به، لأن تطبيق القرار ما هو إلا حيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي 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 جائراً، أو تؤخذ هذه النواحي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة.

- خطوات تنفيذ القرار :

- ✓ وضع الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار .
- ✓ وضع جداول تنفيذية للقرار .
- ✓ وضع خرائط زمنية للتنفيذ .
- ✓ وضع ميزانيات للتنفيذ .

(٦) صنع القرارات - الوقت :

هل توجد فواصل زمنية بين خطوات اتخاذ القرارات؟

- قد لا توجد فواصل زمنية بين كل خطوة والتي تليها، بل إنه في كثير من الأحيان، تندمج خطوات 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.