

# دليل الإنسان الذكي لتحويل المشكلات إلى فرص

## القرارات الذكية

مع أمثلة واقعية من الحياة الشخصية والعائلية والمهنية

الأستاذ الدكتور

**سيد الهواري**

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الهواري ، سيد

القرارات الذكية / سيد الهواري - الرياض ، 1430 هـ

... ص ، سم

ردمك 1-5-8020-9960-978

1 - التشكير أ. العنوان

1430 / 7200

ديوي 83 . 153

رقم الإيداع: 1430 / 7200

ردمك: 1-5-8020-9960-978

## القرارات الذكية

تأليف: أ. د. سيد الهواري

### فريق العمل الفني

التنسيق والمتابعة نادر باشـوري

التصميم والإخراج الفني محمد حموده

تصميم الغلاف خالد أحمد الأحمدي

الطبعة الأولى / 1431 - 2010

حقوق الطبع محفوظة

قرطبة للنشر والتوزيع

من لا يتقدم يتقادم  
إن نجاح الأمس ليس ضماناً للنجاح في المستقبل

( ربنا آتينا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار )



55

مراحل تشخيص أي مشكلة.



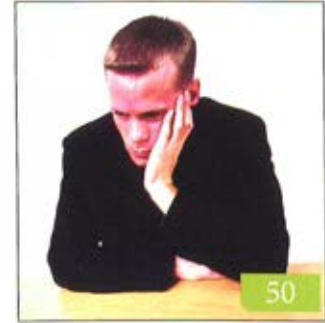
65

التمييز بين الحقيقة والقيمة.



63

البحث عن المشكلة الحقيقية.



50

ما معنى مشكلة..

48

## الفصل الأول

تشخيص المشكلة: ماذا  
وأين ومتى والمدى ولماذا؟



67

أمثلة واقعية في تشخيص المشكلات.



52

أنواع المشكلات (منظور الحلول).

20



صناعة القرارات جوهر الحياة.

نقطة الإنطلاق  
صناعة القرارات الذكية  
[نظرة كلية]

29

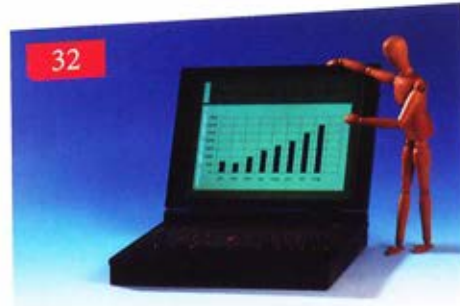
صناعة القرارات مهارة  
أساسية في الحياة.

الطريقة التقليدية في صناعة القرارات.

30



32



مفهوم ومراحل صناعة القرار الذكي.

توليد البدائل (بأسلوب العصف الذهني).



طرق تنمية التفكير الابتكاري.

123

قاتلات التفكير الابتكاري.

125

تعارين في التفكير الابتكاري.

130

أمثلة واقعية : توليد بدائل جديدة.

102

## الفصل الثالث

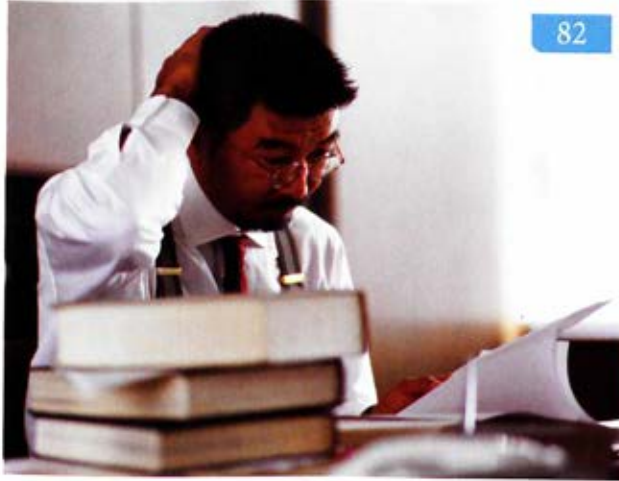
### توليد البدائل (بالتفكير الابتكاري)

أخرج من سجن الأفكار  
والبدائل القديمة.



التفكير بالجزء الأيمن من المخ.

دستور القيم: الإطار المرجعي لكل القرارات.



82

76

## الفصل الثاني

تحديد الأهداف [من حل  
المشكلة]

ضرورة تحديد الأهداف من حل  
المشكلة.



78

أمثلة واقعية في تحديد الأهداف من حل المشكلة.



93

80

كيف تحدد أهدافك من  
حل أي مشكلة؟

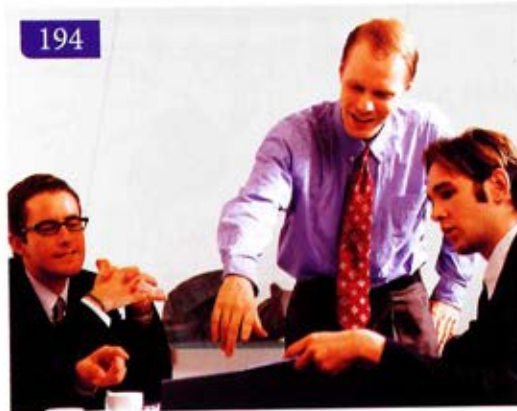


القرارات المستقبلية المرتبطة غالباً ما  
تكون معقدة.



191

خطوات تحليل القرارات المستقبلية  
المرتبطة.

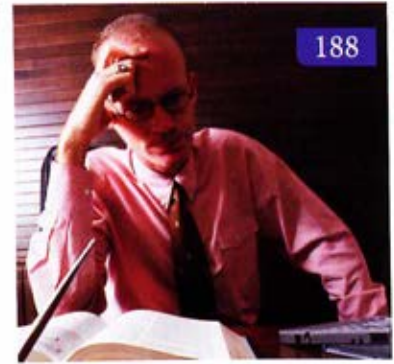


194

186

الفصل الخامس  
القرارات المستقبلية  
المرتبطة به

القرار الأساسي والقرارات  
المستقبلية المرتبطة به.



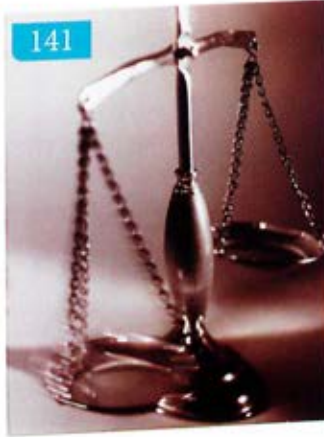
188



198

أمثلة واقعية حول القرارات  
المستقبلية المرتبطة.

وصف النتائج المتوقعة  
[لكل بديل].



141



148

موازنة البدائل [من منظور الأهداف].

أمثلة واقعية في تقييم البدائل. 175

138

## الفصل الرابع

تقييم البدائل  
وصف النتائج وموازنتها  
وحساب مخاطرها

حساب المخاطرة.



154

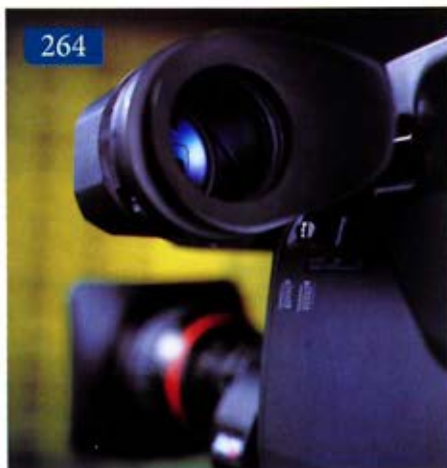


164

درجة تحمل المخاطرة.

263

ما هي الأسلحة التي يستخدمها صانع  
القرارات الذكية؟



264

كيف يتعامل صانع القرارات  
الذكية مع التعقيدات؟

270

آخر النصائح في هذا الدليل؟  
وماذا بعد؟

272

258

كلمة ختامية  
صانع القرارات الذكية

ما هو القرار الذكي؟



259

262

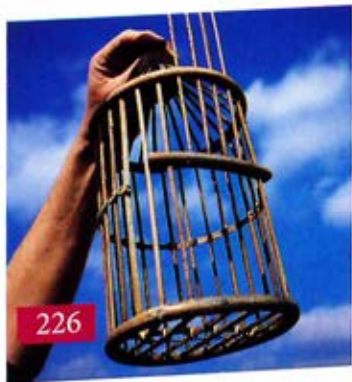


من هو صانع القرارات الذكية؟



212

فخ المرساة: الإعتقاد  
الزائد على الأفكار  
الأولى.



226

فخ التكاليف الغارقة.

210

## الفصل السادس

الوعي بالفخاخ  
السيكولوجية

فخ إبقاء الحال على ما هو  
عليه.



215



230

فخ رؤية ما تريد أن  
تراه.

234

فخ إطار السؤال [صيغة السؤال].

236

فخ الثقة الزائدة بالنفس.

239

فخ التذكر.

242

فخ التخمين العشوائي.

245

فخ التجارب الشخصية.

248

فخ النمط القيادي الذاتي.

من أجل ذلك كتبت لك - يا عزيزي القارئ - هذا الكتاب. إنه يشرح لك بشكل مبسط كيف تتخذ قراراً ذكياً .. والقرار الذكي - ابتداءً - هو القرار الذي تشعر نحوه بارتياح وثقة ذاتية من ناحية، وهو الذي يحقق نتائج أفضل: (مادية ومعنوية). إنه القرار الذي نكون فيه قد استخدمنا عقولنا من ناحية، واستشرنا قلوبنا من ناحية أخرى. أو ببساطة هو قرار مبني على نظام موثوق في نجاحه. إن هذا الكتاب يشرح لك الأسس التي يجب عليك الإلتزام بها والمعلومات التي يجب أن تحصل عليها.. سواء في تشخيص المشكلة أو في تحديد الأهداف من حل تلك المشكلة أو في توليد البدائل (عن طريق الخروج من سجن الحلول التقليدية) كما يبين لك كيف تدرس بدقة نتائج كل بديل وتقيس درجة المخاطرة (بعمل احتمالات مختلفة) كما تدرس أثر قدراتك أنت شخصياً على اتخاذ بديل معين.. ويوضح لك هذا الكتاب من خلال الأمثلة العملية أهمية القرارات المستقبلية المرتبطة بالقرار الذي أنت بصدد اتخاذه. وفوق ذلك كله يحذرك من الفخاخ السيكولوجية (اللاشعورية) التي يمكن أن تقع فيها دون أن تدري.

## لماذا يجب أن تقرأ هذا الكتاب؟

القرارات التي تأخذها  
سواء كانت مدروسة أو غير  
مدروسة ذكية أو غبية  
ستشكل حياتك.

تغيرت الدنيا وانقلبت رأساً على عقب مع  
بداية القرن الحادي والعشرين. وأصبح من  
الضروري لكي تتجح في حياتك أن تتعلم مهارة  
صناعة القرارات الذكية . فالقرارات التي تأخذها  
سواء كانت مدروسة أو غير مدروسة -ذكية أو  
غبية- ستشكل حياتك.. هذه حقيقة أساسية من  
حقائق الحياة. إن تعلم مهارة صناعة القرارات

الذكية مهارة خاصة متميزة ولا أعرف كتاباً باللغة العربية أو مقررأ في الجامعة أو حتى  
برنامجاً تدريبياً يعلمك هذه المهارة.. مهارة صناعة القرارات في الحياة المهنية والعائلية  
والشخصية... إلخ.

**تجدد أو تبديد**  
Innovate  
or  
Evaporate

ستجد أن هذا الدليل واقعياً أكثر من كونه نظرياً .. ولقد سحبت على خبرتي التي تقرب من ٤٠ سنة منذ أن حصلت على الدكتوراه من جامعة نيويورك بأمريكا عام ١٩٦١ واعتمدت على مجموعة مراجع قوية تظهر في نهاية الكتاب. وقد راعيت أن يحوي هذا الدليل كثيراً من المواقف في الحياة اليومية سواء كانت شخصية أو عائلية أو مهنية.. إنه ليس كتاباً في إدارة الأعمال وإنما كتاب في «الإدارة الذاتية» والتغيير الذاتي مما يدخل تحت بند العلم النافع إن شاء الله.

إن الهدف النهائي من هذا الدليل هو أن يساعدك على اتخاذ قرارات ذكية (أو أكثر ذكاء) تثق في نظام صناعتها وفي قدرتها على تحقيق أهدافك: دنيا وآخره . فإذا كنت قد وفقت فمن الله، إنه نعم المولى ونعم النصير.  
وبالمناسبة : ما هو آخر قرار ذكي اتخذته؟ وكيف اتخذته؟

أ. د. سيد الهواري

إن عدم العناية بعناصر وأسس صناعة القرار الذكي غالباً ما يؤدي إلى اتخاذ قرار يؤدي إلى الإكتئاب أو خيبة الأمل.. مثل قرار استثمار أموال في شركة توظيف أموال دون حساب مخاطر هذا البديل..ومثل قرار استثمار أموال في البورصة دون التعرف على المخاطر المحتملة أيضاً..

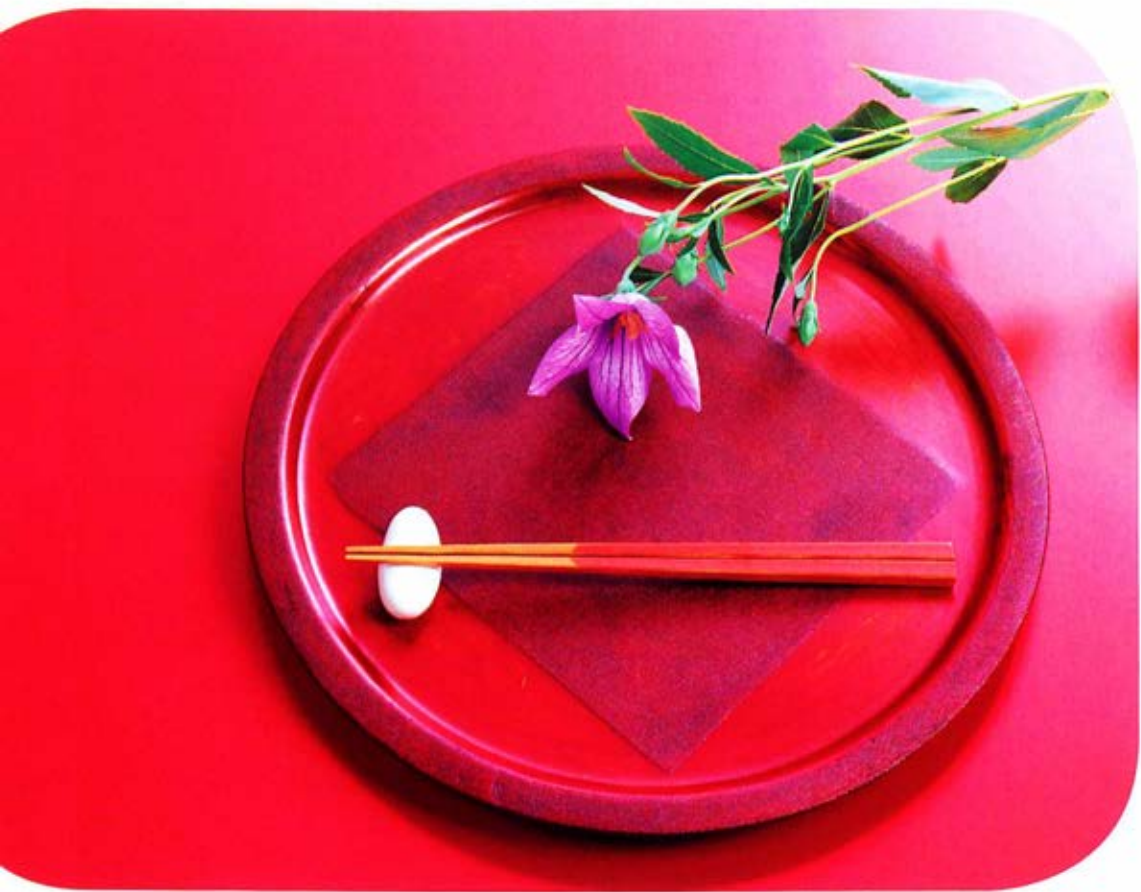
إن عدم العناية بعناصر وأسس صناعة القرار الذكي غالباً ما يؤدي إلى اتخاذ قرار يؤدي إلى الإكتئاب وخبية الأمل.

ومثل قرار مشاركة مقاول في عمليات مقاولات دون معرفة مخاطر ذلك القرار.. ودون معرفة

القرارات الأكثر أماناً والتي ربما تتطابق

مع قدرة متخذ القرار على تحمل نتائج قراره مستقبلاً .. ومثل قرار الطالب المتفوق بدخول كلية لا يميل إليها أو كلية تتطلب قدرات خاصة أخرى.. ومثل قرار الزواج من امرأة جميلة وغنية دون أن يتعرف على النتائج المحتملة لمثل هذه الزيجة.. ومثل قرار الزوج أن يطلق زوجته من أول سوء تفاهم، دون أن يكون واعياً بالبدائل المتاحة أو النتائج المترتبة على قراره.





إطلاق

لقرارات الذكية

كشخصية والعائلية والمهنية [نظرة كلية]

صناعة القرارات جوهر الحياة.

صناعة القرارات مهارة أساسية في الحياة.

تقنية التقليدية في صناعة القرارات.

عوم ومراحل صناعة القرار الذكي.





## إذا كنت طالباً :

- هل الأفضل أن أدخل شعبة الثانوي العلمي أم الأدبي؟
- هل الأفضل أن أدخل كلية التجارة أم كلية علوم الحاسب أم هندسة الحاسب؟
- هل الأفضل - إذا دخلت كلية التجارة - أن أدخل شعبة محاسبة أم شعبة إدارة؟
- هل الأفضل أن أعتمد على الدروس الخصوصية ومراكز التعليم المسائية أم أن أعتمد على المدرسة الصباحية؟
- هل الأفضل أن أحصل على الدكتوراه من مصر أم من الخارج؟ من أمريكا؟ من بريطانيا؟ من ألمانيا؟
- هل الأفضل أن أتزوج قبل سفري للخارج أم أوّجل الزواج حتى العودة؟



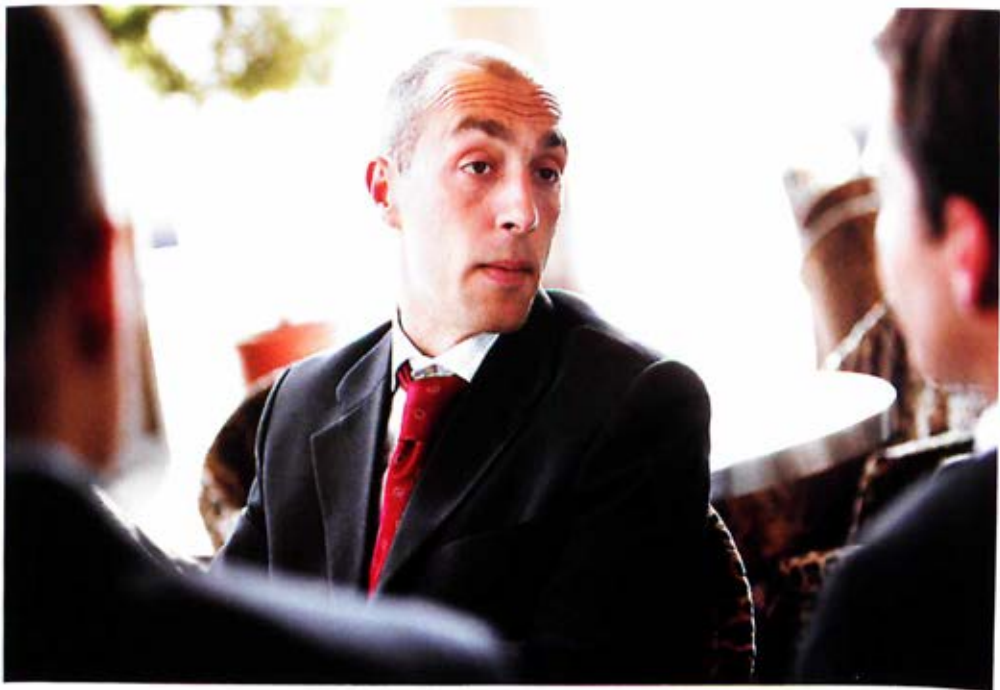
## صناعة القرارات جوهر الحياة

من المسلم به أن قراراتنا تشكل حياتنا، سواء كانت هذه القرارات قد تم صنعها إرادياً أو لا إرادياً، وسواء كانت نتائجها طيبة أو نتائجها سيئة، فإنها تمثل الأداة الرئيسية للاستفادة من الفرص المتاحة أمامنا أو مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهنا في حياتنا. ومن أمثلة القرارات التي نواجهها عبر حياتنا وربما تواجه بعضها أنت حالياً القرارات والتساؤلات التالية:



## إذا كنت بصدد تغيير المسكن :

- إذا ضاقت الشقة بك بعد الزواج وإنجاب الأولاد فهل الأفضل أن تبحث عن سكن واسع في مكان بعيد به حديقة وبلكونات واسعة وحجرات كثيرة أم تعيد تصميم الإستخدام الداخلي للشقة لكي تحرص على القرب من المدرسة ومكان عملك وعمل الزوجة والبيت الكبير؟



## إذا كنت موظفاً :

- هل الأفضل أن أركز على المهارات العلمية بالتدريب أم أركز على الحصول على شهادات عليا.. دبلومات وماجستير؟
- هل الأفضل أن أركز على تخصص فيه جهد وعرق أم أركز على عمل أحصل منه على مرتبات عالية وترقيات سريعة؟
- هل الأفضل أن أقول رأيي بشجاعة للرؤساء إذا كان يختلف عن رأيهم أم أتمشى معهم لأحوز رضاهم؟



## إذا كنت بصدد الاقتراض من البنوك لتمويل إحتياجاتك :

- هل الأفضل أن تقترض من البنوك بمعدل فائدة ثابت لمدة معينة أم بمعدل فائدة متغير (معوم) ؟ أم أن الأفضل الحصول على تمويل من فروع المعاملات الإسلامية بنظام المشاركة واقتسام الأرباح؟ أم بالمرابحة الشرعية؟



## إذا كنت بصدد استثمار الزائد من مدخراتك :

- هل الأفضل أن تضع أموالك في دفتر إيداع في أحد البنوك (ما هو؟) أو تشتري بها وديعة استثمارية لمدة 3 شهور أم تشتري وثائق في صناديق الإستثمار (أي صندوق) ؟ أم تدخل في البورصة مستثرياً أو بائعاً ؟ أم تدخل شريك موصى في شركة مقاولات ؟
- هل الأفضل أن تحتفظ بمدخراتك بالعملة المحلية أم بالعملة الأجنبية، (بالدولار؟ بالاسترليني؟ باليورو؟...)



## إذا كنت متزوجاً :

- هل تفضل أن تكون (سي السيد) الأمر النهائي، أم أن تكون مستعداً للتعامل المتساوي المتكافئ؟
- إذا اكتشفت أن زوجتك تزيد من مصروفات المنزل وتستبقي الفرق لها شخصياً، هل تواجهها أم تنسى الموضوع؟ حفاظاً على كيان الأسرة ومستقبل الأولاد ؟
- إذا سئمت الاستمرار في الزواج لعصبية زوجتك الزائدة وطلبت منك في أحد المعارك أن تطلقها فهل تستجيب إلى طلبها؟ أم تحاول الرضوخ إلى طلباتها وانفعالاتها؟
- إذا أردت معاتبة زوجتك على بعض تصرفاتها غير المنطقية فهل تواجهها مباشرة أم تكتب لها رسالة خطية؟

## إذا كنت بصدد الزواج :

- هل الأفضل أن تتزوج بالطريقة التقليدية (بترتيب الأهل والأصدقاء) أم أن الأفضل أن تقع في حب من تتزوجها أولاً ؟
- هل الأفضل أن تتزوج امرأة "ست بيت" على حد التعبير أم امرأة صديقة؟ (هل تعرف الفرق)؟
- بالنسبة للآنسات: هل الأفضل أن تتزوجي عريساً جاهزاً؛ لديه كل الإمكانيات المادية أم شخص متوسط الحال تبدئي معه مراحل الحياة من أولها.
- بالنسبة للآنسات: وقعت في غرام شخص تتمنى الزواج به وهو مستعد لأن يتزوجك بشرط المعيشة مع والدته فهل توافقي؟ (هل تعرفي النتائج المتوقعة على قبورك هذا الشرط) ؟



# صناعة القرارات مهارة أساسية في الحياة

بالنظر إلى القرارات السابقة يتضح أن بعضاً منها واضح تماماً وربما تكون المشكلة المطروحة ذات حل واحد لا يمكن الفكك منه، وفي بعض الأحوال الأخرى يكون القرار شديد التعقيد لأنه يحوي بشر وسلوكيات وأموال وأشخاص آخرين وعدم وضوح حيث تزداد درجة تردد متخذ القرار.

**إن القدرة على صناعة قرارات ذكية هي مهارة أساسية في الحياة**

ببساطة فإن القدرة على صناعة قرارات ذكية هي مهارة أساسية في الحياة. وبالرغم من ذلك فإن عدداً كبيراً منا لا يستطيع

تحمل اتخاذ قرارات مهمة لأنها بطبيعتها تؤدي إلى نتائج خطيرة، وتتطلب دراسات عديدة وتضعنا تحت رحمة آخرين.

ويسبب ضغط اتخاذ قرارات صعبة كثيراً من التوتر والشك والأخطاء والأسف والإحباط وربما تهتز ثقتنا في أنفسنا وربما نضطر إلى تأجيل القرار للهروب منه، فنتعقد الأمور أكثر وأكثر.

أو نلجأ إلى العرافة أو نترك القرار لشخص آخر يتخذه بدلاً عنا.

وربما بعد ذلك نكتشف أنه كان في إمكاننا أن نصنع قرارات ذكية.

وهو ما يثير سؤالاً عن الفرق بين الطريقة التقليدية في صناعة القرارات والطريقة المعاصرة في صناعة القرارات الذكية وبالذات مراحل صناعة القرار الذكي وهو ما نقلنا إلى الموضوع التالي.



## إذا كنت مديراً،

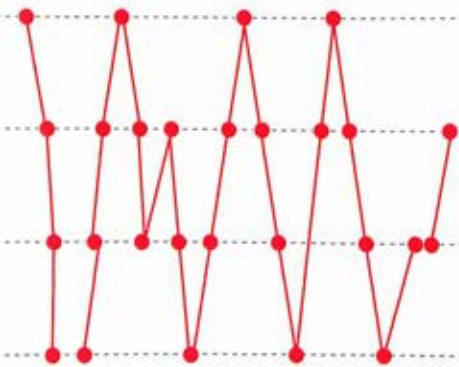
- هل تختار الناس على أساس مدى ثقتك فيهم أم على أساس مدى كفاءتهم؟
- هل تضع وصفاً تفصيلياً لكل وظيفة أم تضع إطاراً للنتائج المتوقع تحقيقها وتترك الأساليب لشاغل الوظيفة؟
- هل تفضل أن تكون الأمر النهائي على أساس أن الناس تخاف ولا تخشى، أم تسمح بأن يعرض مرؤوسوك وجهات نظرهم ويكون القرار في النهاية لك، أم أنك تترك للناس الحرية في التصرف في أموال مخصصة على أساس أن ذلك كفيل بتحقيق إنجاز عالي؟
- إذا أردت أن تحدث تطويراً في شركتك؛ هل تفضل البدء في تغيير الهيكل التنظيمي والنظم أم تفضل البدء بالقيم والقناعات المشتركة؟ أم بالتوازي؟

الرئيسية للتركيز عليها، أو طريقة يستطيعون بها معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة، إن مجهود بالرغم من أنها مخصصة وكبيرة إلا أنها متداعية وغير ملائمة لحل المشكلة حلاً سليماً.

في ظل الطريقة التقليدية في صناعة القرارات ينتقل الناس من نقطة إلى نقطة أخرى ومن موضوع إلى موضوع آخر وبعد أن ينتقلوا إلى نقطة أخرى فإنهم يعودون إلى نقطة سبق أن درسوها ليلقوا عليها أضواء أكثر.. فهم ربما ينتقلون من المشكلة كيفية حلها ثم أسبابها ثم يستعرضون معلومات قد لا تكون لها علاقة بالمشكلة.. ثم يبحثون أسباباً أخرى وبعدها يعودون للمشكلة لدراستها مرة أخرى..

ويمكن تسجيل هذا النقل غير المنطقي للتفكير والمناقشة في الشكل التالي \* :

### (طريقة الدردشة)



معلومات ليس لها علاقة بالمشكلة

المشكلة؛ تحديد الخطأ أو الإنحراف

السبب أو الأسباب

التنفيذ؛ ما يجب عمله



## الطريقة التقليدية في صناعة القرارات

الطريقة التقليدية بوضوح عندما يتم اتخاذ قرارات في مجموعة.  
الطريقة التقليدية نجد أن من يتعرضون لحل أي مشكلة ليس لديهم مفهوم موحد عن  
ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل، ليست لديهم طريقة يستطيعون بها اختبار المشكلة

ولا بد من حساب المخاطرة وعمل سيناريوهات الاحتمالات بالإضافة إلى دراسة قدرة تحمل صاحب القرار على تنفيذ القرار.

5- القرار الذكي لا بد وأن يأخذ في الحسبان تداعيات ذلك القرار وما يترتب عليه من القرارات المستقبلية المرتبطة Linked Decisions.

6- القرار الذكي يعتمد على وعي متخذ القرار (بالمطبات أو الشراك أو الفخاخ السيكولوجية) التي يمكن أن يقع فيها لا إرادياً.  
ونصور فيما يلي المراحل الست (وإن كانت المرحلة الأخيرة سائدة) :



# مفهوم ومراسل صناعة القرار الذكي

نبدأ أولاً بتعريف القرار الذكي ونقول: إنه القرار الذي يحقق أكبر قدر من المكاسب بأقل قدر من الخسائر الآن وفي المستقبل، إن القرار الذكي هو القرار الذي تشعر نحوه بارتياح وثقة ذاتية من ناحية

ويحقق نتائج مادية ومعنوية أفضل من ناحية أخرى، وهو القرار الذي نكون فيه قد استخدمنا عقولنا من ناحية، واستشرنا فيه قلوبنا من ناحية أخرى وعلى ذلك فإن :

**إن القرار الذكي هو القرار الذي تشعر نحوه بارتياح وثقة ذاتية من ناحية ويحقق نتائج مادية ومعنوية أفضل من ناحية أخرى.**

1- القرار الذكي لا بد وأن يبدأ بتشخيص جيد للمشكلة المطلوب حلها حيث يتم حساب الانحراف بدقة (بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون).

2- القرار الذكي لا بد وأن يحقق الأهداف المطلوب تحقيقها بالقرار.

3- القرار الذكي لا بد وأن يتصدى لمحاولة الحصول على حلول جديدة مبتكرة لم تكن معروفة من قبل.. لا بد أن يخرج صاحب القرار من السجن الفكري الذي يعيشه.

4- القرار الذكي لا بد فيه من تقييم البدائل من منظور الأهداف حتى لو تطلب الأمر التوفيق بينها.



## 2 المرحلة الثانية : مرحلة تحديد الأهداف من حل المشكلة



**القرار الذكي هو القرار الذي يستوعب  
صاحبه الأهداف المطلوب تحقيقها.**

إذا انتهيت من تشخيص المشكلة تشخيصاً سليماً فلا تتسرع في اتخاذ القرار فلا بد من التوقف والتفكير بشكل عميق في الأهداف التي تريد أن تحققها من القرار الذي ستخذه.

فالأهداف أساس تقييم الحلول وهي بمثابة معايير القرار:

أي الأساس الذي يتم عليه تقييم الحلول المطروحة. وستكتشف دائماً أن الأهداف مسألة شخصية - أي أنها تعتمد على الشخص نفسه- فهناك من يهتم بالأموال وهناك من يهتم بالعلاقات الطيبة بين البشر إلى غير ذلك..

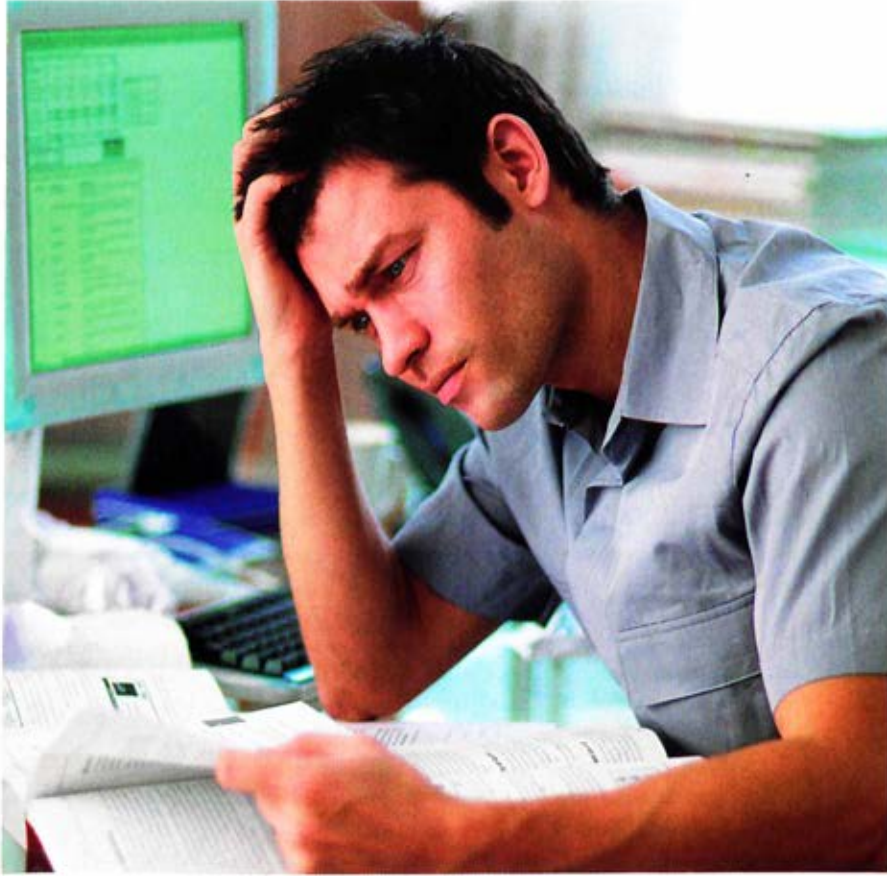
إن تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها يساعدك على تحديد المعلومات المطلوب جمعها، كما يساعدك على

## 1 المرحلة الأولى : مرحلة تشخيص المشكلة

لا بد أن يتم تحديد المشكلة بدقة  
أولاً لكي يكون القرار ذكياً

إن التشخيص السليم للمشكلة ضروري حتى  
يمكن اتخاذ قرار للمشكلة الحقيقية وليس لمشكلة  
سطحية أو افتراضية.

فلا بد أولاً من توافر ما يجب أن يكون لكي تعرف الفرق بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون.  
فالرائحة الكريهة مثلاً لا يمكن الإحساس بها دون معرفة الرائحة العطرة.  
فإذا تم الإحساس بالمشكلة يتم حساب الإنحراف بين ما هو كائن فعلاً وبين ما يجب أن يكون وذلك  
من خلال الأسئلة الخمس الصديقة: ماذا ومتى وأين ولماذا وإلى أي مدى؟ وفي تشخيص المشكلة  
يمكن أن نتوصل إلى تحديد الأسباب المحتملة أو الأسباب الأكثر احتمالاً.  
ولا بد أن تفرق بين المشكلة التي تطفو على السطح وبين المشكلة الحقيقية.. كما أنه لا بد أن تفرق  
بين الآراء والحقائق عند النظر إلى المشكلة.  
ومن المعروف أن المشكلة التي يتم تشخيصها جيداً تعتبر نصف محلولة.  
ونحن نخصص الفصل الأول لكيفية تشخيص المشكلة، والتعرف على المشكلة الحقيقية.



لا تفرض قيوداً على نفسك عندما تفكر في الحلول للمشكلة المطروحة.. لا تقبل الإجابات الوحيدة أو القوالب المفروضة التي تفرضها على نفسك أو يفرضها الآخرون عليك.  
لا تتعجل تقييم الحلول قبل أن تنتهي من حصرها.  
لا تنصاع وراء الآخرين.. يجب ألا ترفض أي جديد ببساطة.

زيادة قدرتك في شرح أسباب القرار للآخرين إذا كنت مطالباً بشرح تلك الأسباب. وستكتشف أن هناك أهدافاً واجبة\* وأهدافاً مرغوبة\*\*.. أهدافاً نهائية وأهدافاً وسيطة.. وستكتشف أنه ما لم تتغير الظروف الخارجية تغييراً جوهرياً فإن إطار الأهداف التي يضعها الشخص غالباً ما تبقى كما هي لفترة طويلة من الزمن؛ بحيث تكون تلك الأهداف الإطار الفكري المرجعي لكل القرارات على مدى الحياة. وقد خصصنا الفصل الثاني لتحديد الأهداف وتصنيفها إلى أهداف واجبة وأهداف مرغوبة وكيفية ترتيب الأولويات.

### 3 المرحلة الثالثة : مرحلة توليد البدائل

لا بد إنك اكتشفت أننا نعيش أسرى للطريقة التي تعلمنا بها في مدارسنا وجامعاتنا ومنازلنا.. فهناك طرق معروفة مستقرة لحل أي مشكلة.. لدرجة أن معظم الناس - في حلهم لمشكلاتهم- يقولون " إن الذي نعرفه أحسن من الذي لا نعرفه " .  
ويدعم هذا الخط قانون أقل مجهود؛ ولذلك فلنكن نتخذ قرارات ذكية لا بد وأن تخرج من هذا السجن : سجن التفكير التقليدي إلى آفاق التفكير الإبتكاري والإبداعي .  
ولذلك فإنه لزاماً عليك الهروب من الجمود والحلول التقليدية المعروفة إلى آفاق جديدة وحلول جديدة لم تكن معروفة من قبل.

**لا تسجن نفسك في حلول تعرفها..  
انطلق .. حاول التعرف على بدائل  
جديدة لم تكن معروفة من قبل.**

**القرار الذكي هو القرار الذي  
يتخذ على أساس تقييم المنافع  
من القرار مقابل المخاطر  
والتكاليف المرتبطة به. إحصيا**

وبالتالي حساب النتيجة النهائية المتوقعة لكل بديل.  
ومن أساليب تصوير بروفيل المخاطرة استخدام  
(شجرة القرارات) Decision Tree .  
ويصبح من الضروري عمل شجرة قرارات في الحالات  
التي لا يمكن التنبؤ بنتائج البدائل.

فإذا واجه شخص قرار الذهاب إلى محكمة لدفع تعويض عن أخطاء وقع فيها مقابل التفاهم ودياً مع  
خصم.. فإننا لا نعرف على وجه التحديد ما سيكون عليه حكم المحكمة.  
ولذلك لا بد من عمل سيناريوهات متعددة باحتمالات متعددة وهو ما يساعد على اتخاذ قرار ذكي.  
بالإضافة إلى ذلك فإنه لا بد من حساب قدرة صانع القرار على تحمل قرار معين.. فالبديل في حد  
ذاته قد يكون ممتازاً ولكن صاحب القرار لا يستطيع تحمل هذا القرار.  
هذا وسنخصص الفصل الرابع لمرحلة تقييم البدائل وفيه شرح واف بالمخاطر وشجرة القرارات  
وقدرة صانع القرار على تحمله... إلخ.

إذا انتهينا من المرحلة السابقة فإننا نكون بصدد اختيار البديل الأمثل الذي يحقق عدة اعتبارات  
منها المزايا والعيوب المحتملة لكل بديل سواء من حيث الوقت أو الإمكانيات وانعكاسات تنفيذه أو  
مخاطره أو قدرة صانعه على تحمله.

**كل حل له ثمن. اختر الحل الذي  
تستطيع أن تدفع ثمنه.**

ومما يساعد على اتخاذ القرار الذكي المقارنة  
الموضوعية وترتيب البدائل ترتيباً تنازلياً حسب

إن التفكير الابتكاري يعني أن تستخدم الجزء الأيمن من عقلك (الجانب الوجداني) كما تستخدم الجانب الأيسر (الجانب المنطقي) والذي استخدمته كثيراً في المدارس والجامعات.. تعلم أن تستخدم النصف الأيمن مثلما تستخدم النصف الأيسر.

أطلب آراء الآخرين في جلسات (عصف ذهني) تنطلق فيها الحلول البديلة .. خذ آراء مستشارين لهم وجهات نظر تختلف عن وجهات نظرك.

باختصار إبحث عن كل حل جديد حتى تقول كفى.

هذا وسنخصص الفصل الثالث لمرحلة توليد البدائل ونركز بصفة خاصة على طرق التفكير الإبتكاري والإبداعي وحكاية الجانب الأيمن والجانب الأيسر من المخ.

#### 4 المرحلة الرابعة : مرحلة تقييم البدائل

إذا انتهيت من توليد بدائل جديدة لم تكن معروفة من قبل فإنه يصبح من الضروري التعرف على نتائج كل بديل بدقة وشمول ؛ حيث يمكنك ترتيب البدائل من منظور الأهداف التي حددتها سابقاً .

في هذه المرحلة لا بد أن تعيش في جو البديل الذي تدرسه وكأنك اتخذته فعلاً فإذا قررت نقل مسكنك من المهندسين إلى مدينة 6 أكتوبر إذهب إلى المدينة وعش فيها عدة أيام .. وإذا تعارضت الأهداف مع بعضها فلا بد أن تدرس البديل الأمثل الذي يحقق الجزء الأكبر من كل الأهداف الواجبة.

ومن أهم المسائل التي تحسم اتخاذ القرار التأكد من النتائج.. وفي حالة عدم التأكد - وهي كثيرة لارتباط القرار بالمستقبل المجهول- فإنه لا بد من تحديد المخاطر الجوهرية والنتائج المحتملة لكل مخاطرة واحتمال حدوث كل نتيجة محتملة.



المستقبلية المرتبطة بالقرار الذي هو بصدد اتخاذه. هذا وسنخصص الفصل الخامس لتحليل القرارات المستقبلية المرتبطة. وفي جميع الأحوال لا بد من اتخاذ الإجراءات الوقائية للحيلولة دون وقوع مشكلات نتيجة القرار المتخذ. ويختلف توقيت إعلان القرار عن اتخاذ القرار نفسه: فقد يتم اتخاذ قرار معين ولا يتم الإعلان عنه إلا في وقت معين بعد عمل الترتيبات اللازمة.

## 6 المرحلة السادسة : مرحلة الوعي بالفخاخ السيكلوجية عند صانع القرار

يتعرض الإنسان منا عند صناعته أي قرار إلى مطبات سيكلوجية لا إرادية .. فقد يقع صانع القرارات في إعطاء وزن كبير للانطباعات والأفكار والتقدير الأولي التي حصل عليها عند حدوث المشكلة.

إنه يقع في فخ أو شرك بحيث لا يستطيع الخروج منه بسهولة لأنه لا إرادي.

أولويتها من منظور الأهداف واستخدام الأساليب وأدوات رياضية مثل شجرة القرارات. وعادة ما يكون هناك اعتبار إستراتيجي أو عامل إستراتيجي لحسم القرار. علماً بأن كل حل له ثمن لا بد من دفعه. والسؤال دائماً هو : ما هو الحل الذي تستطيع أن تدفع ثمنه.

## 5 المرحلة الخامسة : مرحلة التفكير في القرارات المستقبلية المرتبطة

وعندما يستقر الإنسان منا تقريباً على قرار ما فلا بد أن يفكر في القرارات التي سيتخذها مستقبلاً والمرتبطة بالقرار الذي يتخذه الآن.

عندما يستقر الإنسان منا على  
قرار ما فإنه لا بد أن يفكر في  
القرارات التي سيتخذها مستقبلاً  
والمرتبطة بالقرار  
الذي يتخذه الآن.

فإذا قرر طبيب إجراء عملية (قسطرة) لمعرفة الشريان المسدود في قلب مريض لا بد وأن يفكر في القرارات المستقبلية التي سيتخذها لو انفجر أحد الشرايين أثناء القسطرة ومنها مثلاً ضرورة عمل ترتيبات مسبقة لكي تكون غرفة العمليات جاهزة لإجراء جراحة في القلب مثلاً.

إن التفكير في القرارات المستقبلية ربما يجعل الإنسان يعيد النظر في قراره الأساسي.

إن الإنسان منا لا بد أن يعي ماهية وأهمية القرارات

إن الإنسان منا لا بد وأن يعي  
ماهية وأهمية القرارات المستقبلية  
المرتبطة بالقرار  
الذي هو بصدد اتخاذه.



## الفخاخ السيكلوجية أشكال وألوان.. هل تعرفها؟

الديمقراطي (أو المجامل أو المتعاطف) فربما يسمح لمن حوله باتخاذ القرارات في كل الأمور (وربما يضع لهم حدوداً ليتحركوا فيها).

أما الشخص ذو النمط (الميكافيلي) فهو يشخص

المشكلة بنفسه ويطلب حلولاً واقتراحات من الغير، ليعطي الإحساس بأنه ديمقراطي ولكنه يتخذ القرار بنفسه.. إن المشاركة هنا صورية.. وهناك أشخاص يقعون في فخ التهرب من صناعة القرار بدعوى عدم وجود بيانات أو معلومات أو أي شيء آخر.

هذا وسنخصص الفصل السادس للفخاخ السيكلوجية (اللاإرادية) بشيء من التفصيل مع ضرب مزيد من الأمثلة.

## تحفظ على تتابع المراحل:

وبالرغم من هذا التتابع في المراحل إلا أنه أحياناً يتطلب الأمر عدم التوقف كثيراً أمام كل مرحلة حتى الانتهاء منها تماماً بكل تفاصيلها الدقيقة، فربما يؤدي ذلك إلى الإلتصاق بالتفاصيل منذ البداية.

إن المطلوب هو السيطرة على جميع المراحل بشكل كلي (استراتيجي) لمعرفة العوامل الحاكمة. وبالرغم من ذلك فإن تتابع المراحل السابقة يُكوّن الإطار العام لهذا الدليل.

ومن أمثلة الفخاخ السيكولوجية أن يرفض الإنسان منا- بشكل لا إرادي- كل جديد.. وينعت الأفكار الجديدة بأنها سخيفة أو غبية.. ولذلك فالمفروض ألا تتعت أي أفكار بأي صفة مثل تلك الصفات : السخافة، الغباء أو حتى عدم قابليتها للتطبيق.

وفي بعض الأحيان نختار بديلاً معيناً لنبرر به اختياراتنا السابقة؛ ولا سيما عندما يظهر أن الإختيارات السابقة غير صالحة. إننا نستخدم الإختيارات السابقة التي تكلفت جهداً وأموالاً لتبرير القرارات الحالية.. وهذا يسمى بفخ التكاليف الغارقة Sunk Cost.

فمثلاً إذا قمت بتعيين موظف جديد بالرغم من اعتراض البعض واكتشفت بعد التعيين أنه موظف سيء؛ هل تسحب القرار القديم؟

ومن أمثلة المطبات اللاشعورية أيضاً هو أننا نبدأ أولاً بما نرغب في أن نفعله ثم نجد المبررات اللازمة له وننسى عيوبه أو نتناساها.. إننا هنا نفع في رؤية ما نريد أن نراه، ولذلك من الضروري أن نسمع دور المتعصب للرأي الآخر Devils Advocate.

ومن أمثلة الفخاخ السيكولوجية أيضاً فخ الثقة الزائدة بالنفس حيث يقفز صانع القرار من المشكلة إلى الحل دون أن يمر بالمراحل الموضوعية المنطقية.

ومن أكثر الفخاخ السيكولوجية شمولاً وتأثيراً فخ النمط القيادي الذاتي؛ فالشخص الذي يتصف

بالنمط الديكتاتوري يحب السيطرة على من

حوله. ولذلك فهو يتخذ قرارات ويعلمها لمن حوله

لينفذها ولا يسمح لهم بمناقشتها، أما الشخص

**احذر المطبات اللاشعورية في**

**صناعة القرار.**

## أمثلة واقعية على صناعة القرارات بالطريقة التقليدية

### حالة عبد الجبار والتفكير في الحل قبل دراسة المشكلة



عقد عبد الجبار على زميلته في الجامعة بعد حب دام أربع سنوات. تعرف فيها على عائلتها الغنية وأعطته كل الحنان- كما يبدو- الذي كان يبغيه.

وبمجرد عقد القران شعر عبد الجبار أنه غير مرتاح لهذا الزواج وأساء إليها وأساءت إليه وفكر في طلاقها.

لقد طلقها وتدهورت حياته بعد ذلك. واكتشف بعد فوات الأوان أنه كان جباراً في التعامل معها. وأنه لم يكن لا حكيماً ولا ذكياً.

سأ يلي بيان بالمرآحل والفصول التي تعالجها:

الفصل الأول	←	أخص المشكلة
الفصل الثاني	←	أديد الأهداف (من حل المشكلة)
الفصل الثالث	←	أيد البدائل
الفصل الرابع	←	أيم البدائل
الفصل الخامس	←	أة القرارات المستقبلية المرتبطة
الفصل السادس	←	أى بالفخاخ السيكولوجية (اللاإردية)

## أفظ على استخدام مصطلح اتخاذ القرارات:

المرآحل الست عملية صناعة القرار وإن كان الوعي بالفخاخ السيكولوجية مرحلة ممتدة في  
الأمس الأولى.

أأحة أخرى فإن هناك فرق بين صناعة القرارات واتخاذ القرارات فصناعة القرار أشمل  
القرارات هي آخر شيء. وإن كنا نستخدم اتخاذ القرارات بمعناها الشائع عند الناس- كما  
إن الكتاب- بمعنى صناعة القرار. لذلك لزم التنويه.

## الهوامش

30 (1) المعروف باسم Thinkogram.

36 Must & Desired



## حالة رضا وزوج أخته:

اتصل رضا تليفونياً بأخته في مساء أحد الأيام ليطمئن عليها وعلى زوجها. فقالت له أخته أن زوجها سقط في الحمام على رأسه وسال منه الدم وانقطع الخط. فاتصل رضا بالإسعاف القريب منه وذهب في عربة الإسعاف على وجه السرعة ليجد أن زوجها بخير.. ولما سألتها قالت له:  
الحمد لله كان ذلك بالأمس وهو اليوم بخير.. ما هي الأسئلة التي كان من الواجب عليه أن يسألها قبل اتخاذ القرار؟



# الفصل

## 01

### تشخيص المشكلة (ماذا وأين ومتى والمدى ولماذا؟)

- ما معنى مشكلة؟
- أنواع المشكلات [منظور الحال].
- مراحل تشخيص أي مشكلة.
- البحث عن المشكلة الحقيقية.
- التمييز بين الحقيقة والقيمة.
- أمثلة واقعية في تشخيص المشكلات.







ومثل ذلك الشخص الذي يعيش في المجاري لفترة طويلة فإنه لا يشم (الرائحة الكريهة) للمجاري بالرغم من أنها موجودة. فالمشكلات قد تكون موجودة وبالرغم من ذلك فإن الناس قد لا يدركونها.

فلكي يدرك الناس المشكلات يجب أن تكون هناك (معايير) يعترفون أو يلتزمون بها ويجب أن يكون هناك (قياس) أو متابعة.

## ما معنى مشكلة؟

تشخيص المشكلة هي أولى مراحل صناعة القرارات الذكية.

وقد يكون من المناسب أولاً أن نحدد معنى كلمة (مشكلة).

**المشكلة (Problem) هي انحراف (Deviation) أو عدم توازن بين (ما هو كائن) وبين ما (يجب أن يكون).**

وعلى ذلك فإن المشكلة هي عبارة عن (نتيجة) غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو (تصحيح) أو (إلغاء شيء).

ولذلك فإنه لكي يتم الإحساس بأي مشكلة يجب أن يتوفر عنصران.

**أولاً :** ما يجب أن يكون أو المعيار الرقابي.

**ثانياً :** ما هو كائن أو قياس الأداء.

وعلى ذلك فإن الشخص الذي يعيش في فوضى (ما هو كائن) ولا يعرف النظام (ما يجب أن يكون) شخص لا يدرك أي مشكلة؛ بمعنى أن الشخص الذي يعيش في فوضى وليس لديه معيار عن (النظام) لا يدرك أنه في فوضى.



#### 4 مشكلة مفرغة خبيثة : Vicious problem

هذا النوع من المشكلات المعقدة التي تحوي بشر وسلوكيات وعلاقات وتبدو حلولها واضحة. ولكن غالباً ما تؤدي حلولها إلى خلق مشكلات أكبر من المشكلة الأصلية.

#### 5 مشكلة معالها غير واضحة : Fuzzy problem

من إسمها هي مشكلات غير واضحة المعالم، وهذه عادة ما تتطلب حلولاً إبداعية. وفيما يلي شكل يبين هذه الأنواع الخمس:

## أنواع المشكلات [منظور الحلول]

المشكلات -من منظور حلولها- أشكال وأنواع ودرجات؛ ويمكننا تصنيف خمسة أنواع منها:

### 1 المشكلة ذات الحل الواحد : One right answer problem

يرى الكثيرون أن المشكلة ذات الحل الواحد ليست مشكلة أصلاً فليست هناك بدائل وليس هناك تقييم وليس هناك إختيار بين بدائل.

### 2 المشكلة ذات الحلول غير المتوقعة "ياه" : Insight problem "aha" problem

ومثال ذلك من يذهب إلى منزله ولا يعثر على أحد بالمنزل ويحاول العثور على المفتاح وعندما يأتي أحد أفراد أسرته يكتشف أن المفتاح تحت الدواسة الموضوعة أمام الباب. إنه يصرخ عادة : ياه.. لم أكن أتصور أن المفتاح (الحل) أمامي بهذه البساطة.

### 3 مشكلة خبيثة : Wicked problem

وهي المشكلة التي لا يمكن إثبات صحة حلها إلا بعد تنفيذها (مثل الجسر الذي لا يمكن إثبات قدرته على التحمل إلا بعد المرور عليه!!).

## مراحل تشخيص أي مشكلة

إن وصف أي مشكلة -مثلها مثل المرض- لا يكون في مجرد كلمات عامة ولكنه يكون في وضع حدود حول المشكلة.

إن هذه الحدود توضح بدقة كبيرة ذلك الجزء بالذات الذي يتطلب إحداث تغيير فيه. إن وصف المشكلة متعلق بإختيار البيانات المتعلقة تعلقاً مباشراً بالمشكلة.

المشكلة التي يتم تشخيصها جيداً  
تعتبر نصف محلولة

ومن المعروف في صناعة القرارات الفعالة أن المشكلة التي يتم تشخيصها جيداً تعتبر نصف محلولة.

ولكي يتم تشخيص المشكلة بشكل سليم فإنه لا بد أن تمر بثلاث خطوات متتابعة \* :

1- إدراك المشكلة : الإحساس بوجود فرق بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلاً.

2- حساب الانحراف : وضع حدود أو أبعاد للمشكلة يتمثل في الإجابة على أسئلة: ماذا ؟ أين؟

متى؟ إلى أي مدى؟

أنظر مثلاً ما الذي يفعله الطبيب (الشاطر) لتشخيص مرض ما؟ هل ينطق بسرعة بنوع المرض

الذي يعاني منه المريض ويصف له العلاج؟ أم أنه يسأل المريض عدة أسئلة؟

إن الطبيب الماهر الخبير يسأل المريض عدة أسئلة : من أي شيء تشكو؟ إشرح لي ماذا تشعر؟ وفي

أي مكان من جسمك؟ ومنذ متى؟ وهل الآلام في إزدیاد أم نقصان؟

## أنواع المشكلات الخمس (من منظور الحلول)

مشكلة لها حل واحد

One right answer problem

1

مشكلة لها حلول غير متوقعة (ياه)

Insight problem aha  
problem

2

مشكلة خبيثة

(لا يمكن إثبات صحة الحل إلا بعد  
تنفيذه) يمكن التصدي لها بحلول  
إبداعية Wicked problem

3

مشكلة ذات حلقات مفرغة خبيثة فهي  
تحوي بشر وسلوكيات وعلاقات وحلولها  
تبدو واضحة ولكن علاجها غالباً  
ما يخلق مشكلات أكبر من المشكلة  
الأصلية Vicious problem

4

مشكلة معالمها غير واضحة وتتطلب  
حلول إبداعية

Fuzzy problem

5

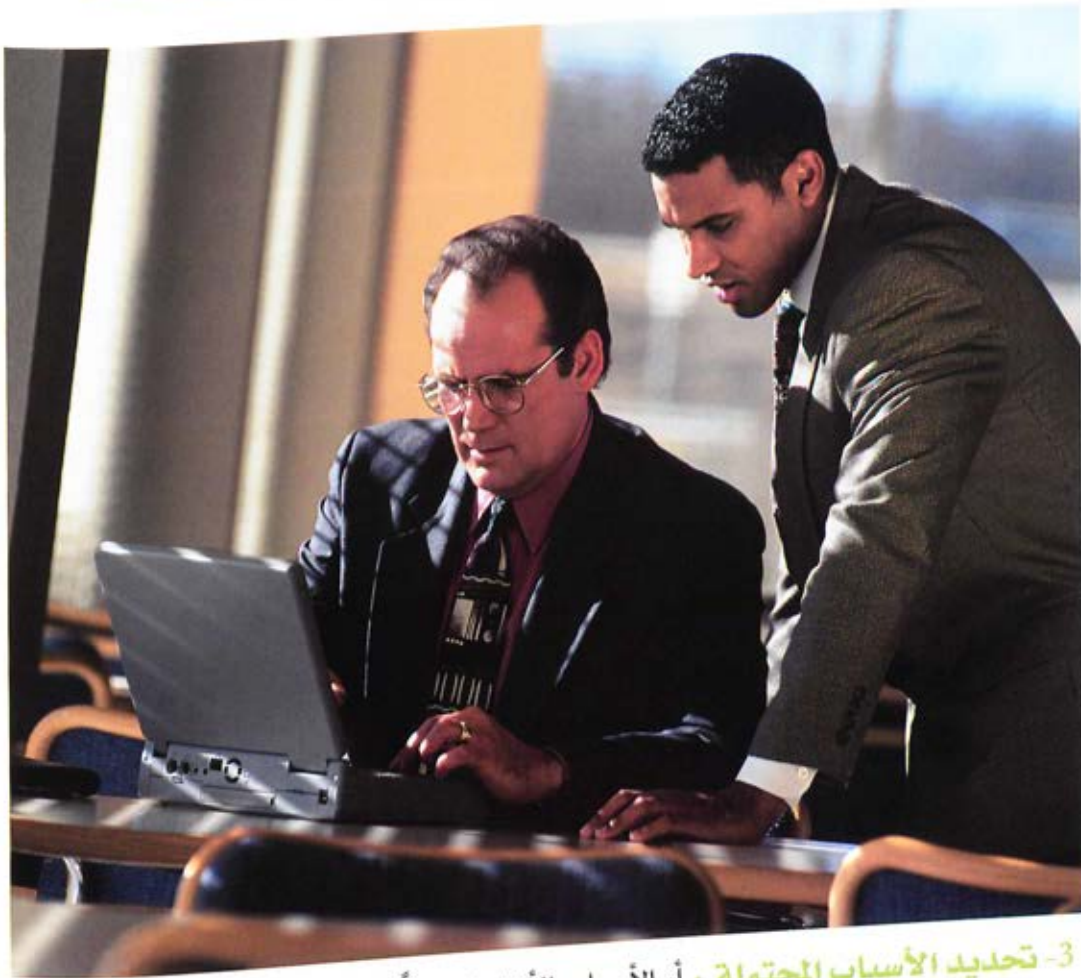
أنواع المشكلات  
(من منظور الحلول)



إدراك المشكلة هو  
إدراك ما يجب أن  
يكون وإدراك الواقع

## 1- إدراك المشكلة:

إن أهم شيء في المشكلة هو إدراك\* أن هناك مشكلة أصلاً؛ فالإنسان الذي يعيش في غرفة غير مرتبة ولا يشعر أنها غير مرتبة لا يدرك بوجود مشكلة أصلاً. والإنسان الذي يعيش في المجاري ولا يشعر أو يحس أن الرائحة سيئة لا يعترف بوجود مشكلة؛ فالأساس في إدراك أي مشكلة هو إدراك ما يجب أن يكون وإدراك الواقع، وبالتالي الإحساس بأن يكون هناك فرق - مجرد فرق - بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون. وقد يكون من المناسب هنا أن نحكي حكاية ظاهرة الضفدعة المغلية.



3- تحديد الأسباب المحتملة : أو الأسباب الأكثر احتمالاً : من خلال التعرف على التغيير المميز الذي سبب الإنحراف .  
وفيما يلي تفصيل لهذا الإجمال.



إن من لا يعرف ما يجب أن يكون ولا يعرف ما هو كائن لا يستطيع إدراك المشكلة. فلكي يدرك أي إنسان أي مشكلة - ونحن نكرر- لا بد أن يعرف ما يجب أن يكون ويلم بها هو كائن.

## 2- حساب الإنحراف :

لكي يتم وصف المشكلة ووضع حدود متناهية في الدقة حولها فإن المدير الناهض يسترشد بالأسئلة الآتية :

**ماذا**

**أين**

**متى**

**المدى**

- 1- ما هو الإنحراف بالضبط وما هو الشيء الذي لوحظ فيه الانحراف بالضبط ؟
- 2- أين لوحظ الانحراف وأين الأشياء التي لوحظ الانحراف فيها على وجه التحديد ؟
- 3- متى ظهر الانحراف على الشيء ومتى لوحظ الانحراف على الأشياء ؟
- 4- ما هو حجم الانحراف وما هي عدد الأشياء التي لوحظت الإنحرافات فيها ؟

**المشكلة**  
**هي الانحراف**  
**بين**  
**ما يجب**  
**أن يكون**  
**وبين ما هو**  
**كائن**  
**ولا بد من قياسه**

## ظاهرة الضفدعة المغلية<sup>١</sup>

هذه حكاية كلاسيكية عن تكيف الكائن الحي وعن درجة الاستجابة الفسيولوجية للمخاطر المحيطة به.

نحن نتكلم عن عالم الضفادع فهي تعيش في الماء وعلى الأرض وتتكيف مع المناخ البارد والمناخ الحار والمناخ الرطب.

ولقد عاشت الضفادع أجيالاً وأجيالاً بسبب قدرتها على التكيف.

فإذا ذهبنا إلى المعمل ووضعنا ضفدعة في وعاء به ماء بارد، والوعاء يسمح للضفدعة بأن تقفز في أي وقت تشاء.

ووضعنا هذا الوعاء على النار وقمنا بزيادة درجة الحرارة بالتدريج سنلاحظ أن الضفدعة تتكيف مع كل وضع ساخن جديد.

**ولكنها لن تقفز..** وسنلاحظ أنها في النهاية تموت وهكذا نجد كثيراً من البشر وكثيراً من المنظمات تتكيف مع التغيرات الخارجية ولا تشعر أبداً بأي حاجة للتغيير، فهي لم تستجب للإشارات لأنها لم تكن قوية بشكل كاف.

دعنا نضع ضفدعة أخرى مباشرة في ماء في درجة الغليان في نفس الوعاء، فإن أغلب الظن أن الضفدعة لن تبقى ساكنة وتقفز: ذلك أن الإشارة كانت قوية بحيث كانت كافية للضفدعة أن تخرج من هذا الوعاء.

والبشر والمنظمات كذلك لا بد أن يشعروا بالحاجة للتغيير وبالحاجة للقفز بدلاً من التكيف والتدهور والموت.

السبب متعلق بالتغيير عن الخطة لأية تغييرات أخرى.

فالعبرة ليست بكل التغييرات التي حدثت وإنما بالتغيير الإستراتيجي الذي سبب المشكلة.  
فتحديد السبب لأي مشكلة ليس مجرد عملية اختيار.. إنما مسألة دراسة متأنية للبيانات  
والمعلومات عن طريق التوصيف الدقيق.



إن أكبر خطأ يقع فيه الناس هو التسرع في ابداء الأسباب دون أن تكون هناك طريقة لإختبار صحتها.

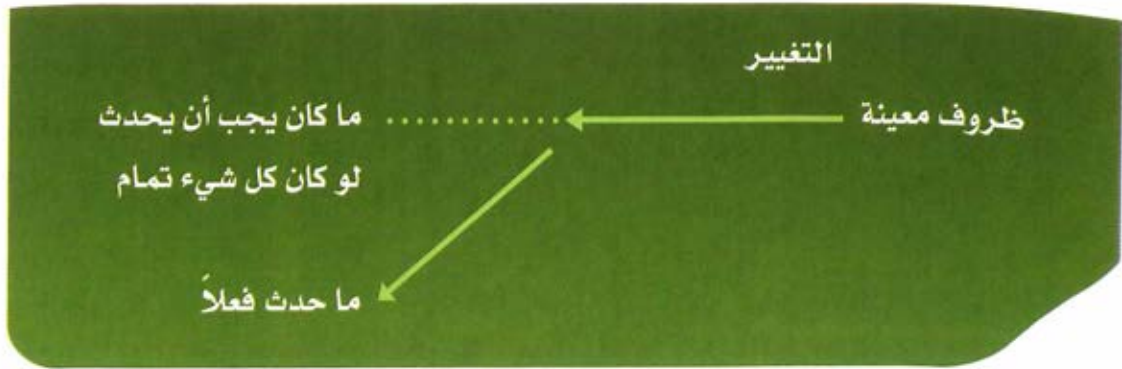
إن اختبار السبب هو عملية وضع تدفق الحوادث بترتيبها عبر الزمن لمعرفة ما إذا كانت تنتج الإنحراف الذي حدث بالضبط ، فالسبب الحقيقي هو السبب الذي يطابق في كل (مجالاته) الوضع القائم مع (ما يجب أن يكون).

### 3- تحديد الأسباب المحتملة :

إن البحث عن التغيير المميز الذي أحدث الإنحرافات يؤدي بالضرورة إلى معرفة السبب. وقد يكون هذا التغيير مجرد عنصر واحد أو عدة عناصر متشابكة.

إن السؤال المهم هنا هو :

ما هو التغيير الذي حدث وبالتالي أدى إلى تلك النتيجة ؟



إن القدرة على رؤية الأشياء المميزة والتغيرات تتطلب ذكاء خاص ومن الممكن معرفة تلك الأشياء بمقارنة الحوادث والظروف خارج منطقة الإنحراف. من هذا التحليل يمكن إستنباط التغيير الذي سبب الإنحراف بين (ما يجب أن يكون) وبين (ما هو كائن فعلاً) : وأحياناً تكون هناك أشياء صغيرة ولكنها هي الأشياء المميزة التي أحدث تغييراً. إن إيجاد السبب هو تحديد الشيء الذي أدى إلى النتيجة خلاف (ما يجب أن يكون) فأيجاد



## البحث عن المشكلة الحقيقية

المنهج

الإكلينيكي:

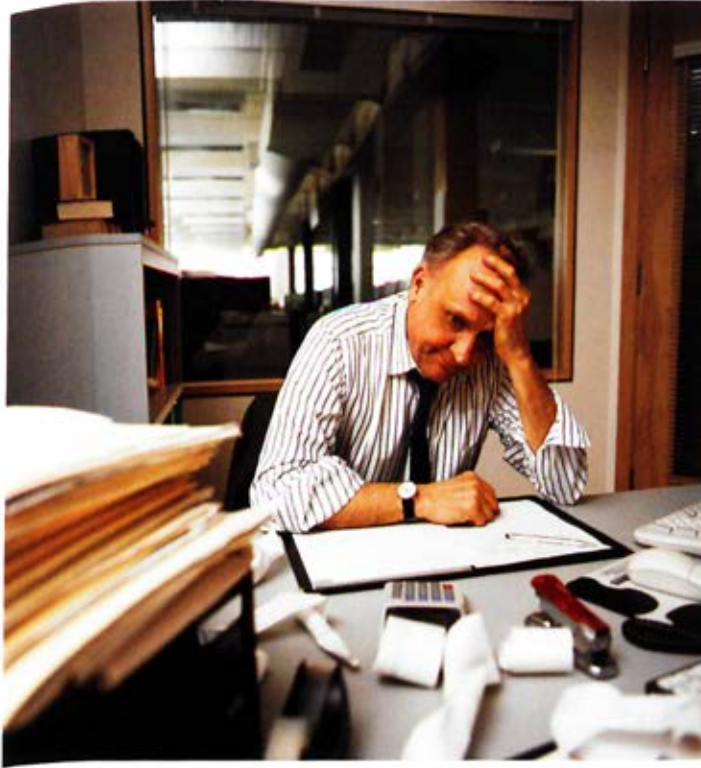
إن تشخيص المشكلات في رأينا

أهم وأخطر من علاجها فما فائدة إعطاء علاج سليم لمشكلة خطأ؟ ومهارة الأطباء تظهر في التشخيص. وفي التشخيص يعتمدون على التحاليل.

إن الطبيب الماهر يبذل مجهوداً كبيراً في التشخيص فهو يعتمد على (سماعته) وعلى (رسام القلب) وعلى تحليل (الدم) وربما يستخدم (المنظار) أو يطلب (مزرعة) ليحدد نوع الميكروب بالذات.

إن الطبيب الماهر لا يتسرع في تشخيص المرض وبمجرد التشخيص فإنه يصبح من السهل إعطاء دواء بسيط لأنه يعرف المرض.

أما الطبيب غير الماهر فإنه يعطي (روشتة) بقائمة طويلة للأدوية على أساس أنه إذا لم (ينفع) دواء (نفع الآخر).



لا تتسرع في ابداء  
الأسباب دون جمع  
معلومات كافية

و بدون معلومات كاملة عن  
السبب فإنه لا يمكن الإتفاق  
تماماً على (سبب) المشكلة،  
ويصبح السبب هذا مجرد  
(السبب الأكثر احتمالاً).  
وأخيراً ليس من الضروري على

كل صانع قرار أن يقوم بهذا الترتيب والتحليل بالضبط لكل مشكلة، وإنما قد يرى إستخدام جزء  
منها فقط . المهم أن يضع صانع القرار في ذهنه ضرورة تطبيق بعض هذه المفاهيم إذا هو  
صادف موقفاً معيناً يتطلب استخداماً أمثلاً للمعلومات والبيانات.  
وفي جميع الحالات لا بد أن نبحث عن المشكلة الحقيقية ولا نقع في فخ الإكتفاء بالمشكلة  
السطحية.

وهو ما ينقلنا إلى الموضوع التالي:

## ضرورة التمييز بين الحقيقة والقيمة

- في كل قرار يوجد (حقائق) “Facts” و (قيم) “Values” .  
والحقيقة تعبير عن ظواهر العالم الملموس ولا تتغير بتغير نظرة الأشخاص إليها.  
وعلى هذا فالإفتراضات عن الحقائق يمكن اختبارها لتحديد ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة.  
فإذا كانت الإفتراضات صحيحة فهي حقائق.  
أما إذا كان التعبير يتعلق بما هو مهم وما هو حسن.  
وما هو جيد وما هو رديء.  
وما يجب أن يكون وما هو مرغوب، فهذه قيمة.  
لنضرب المثال التالي للترقية بين (الحقيقة) و (القيمة).  
- عدو عاقل خير من صديق جاهل (قيمة).  
- العدو العاقل هو الذي يتخذ قرارات عاقلة أو رشيدة (حقيقة).  
إن العبارة الأولى قيمة لأنه لا يمكن إثبات صحتها دائماً وتحت كل الظروف وقد يرد على ذلك بأن الحقيقة قد يصعب إثبات صحتها.  
وأهمية التفرقة بين (الحقيقة) وبين (القيمة) هو سلامة التشخيص، وبالتالي في الحكم على أي قرار بأنه رشيد أو خاطيء: حيث يمكن الحكم على القرارات التي تحوي (حقائق) ، بأنها قرارات سليمة أو غير سليمة.  
أما تلك التي تحتوي على (قيم) ووجهات نظر فمن الصعب إثبات أنها رشيدة أو غير رشيدة.



## التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية [جذور المشكلة]:

من الأهمية بمكان التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية وذلك بالوصول إلى جذور المشكلة.

لنفرض أن أحد الموظفين قدم فجأة طلب نقل من وظيفته الحالية - التي كان سعيداً بها لمطابقتها لتخصصه العلمي - إلى وظيفة أخرى في إدارة أخرى، قائلاً أنه لا يستطيع الإستمرار في عمله الحالي، لأن العمل مرهق.

واضح هنا أن المشكلة السطحية هي كثرة العمل ولكن بالبحث قد يتضح أن المشكلة الحقيقية تكمن في سوء معاملة رئيسه المباشر أو زملائه أو انتقال زميل له في العمل إلى إدارة أخرى .. إلخ.





## أمثلة واقعية الحالة الأولى : هل نوقف الإنتاج أم نستمر ؟

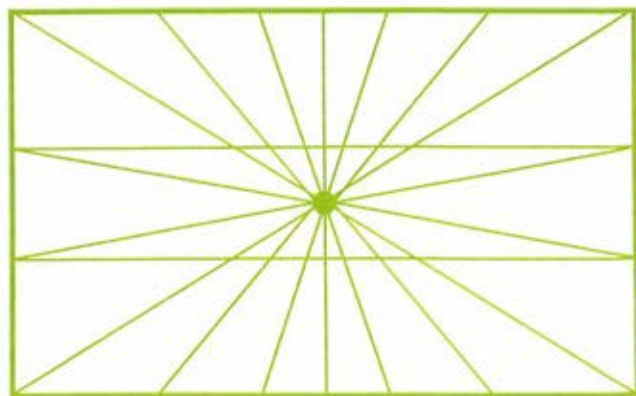
ذهب أحد العمال إلى رئيسه قائلاً أنه لاحظ وجود مادة سوداء على البلاستيك وأنه يرى ضرورة وقف الإنتاج في المصنع حتى تتضح المشكلة. فهل تنصح بوقف الإنتاج؟  
فلا يصح اتخاذ قرار بوقف الإنتاج إلا بعد حساب الانحراف ويتم ذلك بالأسئلة الآتية مثلاً :

وفي كثير من الحالات ينظر الشخص العادي إلى عدة أمور على أنها حقائق في حين أنها مجرد (انطباعات ظاهرية مضللة) “Illusions” متخذة شكل حقائق . أنظر إلى الشكلين المرسومين (أ) و (ب) .

هل تعتقد أن الخطين الأفقيين طولهما واحد ؟ ستقول (لا) لأول وهلة .



أنظر أيضاً إلى الشكل (ج) هل تجد أن الخطين الأفقيين في الوسط مستقيمان؟ ستقول (لا) لأول وهلة<sup>(1)</sup> .



(ج)

لا ( لا يوجد انحراف هنا )	نعم ( الانحراف هنا )	الأسئلة؟	
مواد سوداء أخرى	.. وجود كربون..	الانحراف	ماذا
ألواح بلاستيك مكائن ١، ٢، ٤، ٥	.. لوح بلاستيك .. ماكينة رقم ٣..	الشيء	
الجانب العلوي والسفلي والأيسر	.. على جانب اللوح الأيمن..	على الشيء	أين
مكائن ١، ٢، ٤، ٥	.. ماكينة رقم ٣..	الملاحظة	
قبل عملية التشكيل	بعد عملية الضغط الثانية.	على الشيء	متى
قبل الساعة ١٢، ١٠ ظهراً وبعد ١، ٥٠ ظهراً	.. الساعة ١٢، ١٠ ظهراً حتى ١، ٥٠ ظهراً	الملاحظة	
كمية مقبولة	.. كمية كبيرة..	الحجم	المدى
بعض الألواح المختارة	.. ١٥٠ لوح ...	العدد	

إن كلمة (نعم) هنا تعني أن المشكلة موجودة ويصور هذا الإطار المشكلة وهي- في هذا المثال- قد تحددت كالآتي:

- 1- ما هي المادة السوداء ؟ هل هي كربون مثلاً ؟
- 2- على أي شيء لوحظت هذه المادة السوداء؛ على ألواح البلاستيك المنتجة أم على المادة الخام؟
- 3- أين لوحظت هذه المادة السوداء ؟ أعلى الألواح ؟ أسفل الألواح ؟ على كل المكائن ؟ على ماكينة واحدة؟ ما هي ؟ أين هي؟
- 4- متى لوحظت هذه المادة السوداء ؟ بعد عملية الضغط الأولى؟ بعد عملية الضغط الثانية؟ متى كانت الساعة؟
- 5- ما هي عدد الألواح التي تم العثور فيها على مواد سوداء؟ ما هي نسبة تلك الألواح إلى إجمالي الألواح الكلية المنتجة؟

لقد أمكن جمع المعلومات التي تجيب عن الأسئلة (ماذا؟ أين؟ متى؟ المدى؟) ونصور فيما يلي شكلاً يبين كيفية (تحديد) المشكلة (حساب الإنحراف) أي وضع حدود حول المشكلة.

## الحالة الثانية : حكاية عاطف وزوجته : هل نبقى في المهندسين أم ننتقل إلى مدينة 6 أكتوبر ؟

عاطف وزوجته يعملان في شركة قريبة من المكان الذي يسكننا فيه في حي (المهندسين) بالإيجار.

ولهما ولد كبير في الثانوية وبنيت في أولى إعدادي، وكلاهما في مدرسة لغات قريبة أيضاً ويشتركان في أتوبيس المدرسة.

ووالدة الزوجة تسكن في نفس المنطقة كما تسكن والدة الزوج أيضاً في المنطقة.

وقد أستقرت بهما الأوضاع حيث يطلبان إحتياجاتهما بالتليفون من أكثر من سوپر ماركت قريب يبيعون كلهم بأسعار نصف جملة.

وقد عرض على عاطف وزوجته قريب لهم شقة تملك واسعة في (مدينة 6 أكتوبر) على أساس دفع مقدم 50.000 جنيه والباقي بأقساط كل قسط 3000 جنيه كل ستة شهور لمدة 8 سنوات بفائدة 8 % .

وفرحت الزوجة بالشقة الجديدة على أساس أن المنطقة هادئة وبها أماكن للنزهة وحجرات واسعة وحمامات كثيرة ومطبخ كبير وغرف معيشة وغرفة جلوس كبيرة وبصفة خاصة حجرة لبنت وحجرة أخرى للولد... بالإضافة إلى أنها تصلح لإستضافة والدتها.

- وجود كربون على لوح بلاستيك ماكينة رقم 3 فقط.
- وقد لوحظ الكربون على جانب اللوح الأيمن فقط بالنسبة للماكينة رقم 3 فقط .
- وقد لوحظ الكربون بعد عملية الضغط الثانية في الفترة ما بين 12.10 ظهراً وحتى 1.50 ظهراً.
- وكمية الكربون كمية كبيرة على اللوح الواحد وظهرت في 150 لوحاً.
- وبمجرد أن ينتهي المسئول من وضع حدود حول الانحرافات فإنه يبدأ في دراسة أوصاف المشكلة بقصد معرفة سبب المشكلة .

### إن هذه الدراسة تشمل:

- البحث عن الصفات المميزة للانحراف (وليس دراسة الصفات المميزة لكل موقف).
- البحث عن التغييرات في المجال المميز.





لكن زوجها يرى أن الموقع الجديد للسكن غير جيد كما أن نقل الأولاد إلى (مدينة 6 أكتوبر) ينزل بمستواهما الاجتماعي كما يرى شروط الدفع غير مناسبة لإمكانياتهما.

وعندما لاحظ إبنهما الطالب في الثانوية العامة اشتداد الخلاف بينهما سألهما سؤالاً واحداً: لماذا تنتقل إلى 6 أكتوبر؟ ما هي المشكلة التي نحاول حلها بالضبط؟ إن تحديد المشكلة أولى مراحل صناعة القرار الذكي.

واضح أن المشكلة المطلوب حلها هي ضيق المكان بحيث لا يوجد مكان منفصل للولد ومكان منفصل للبنت.

أما آمال المستقبل أو الإستثمار العقاري فهي مشكلة أخرى.



## الهوامش

67 (1) «في الحقيقة» أن طول الخط الأفقي في الشكل (أ) مساو لطول الخط الأفقي في الشكل (ب)، وأن الخطين اللذين في الوسط مستقيمان. إن هذا الإدراك الخاطئء للأمر ينتج عن ضعف قدرة الأعضاء الحسية للإنسان. أنظر إلى قلم رصاص في كوب ماء.. إنه يبدو كأنه غير مستقيم.. وهذا التفهم الخاطئء ليس نتيجة ضعف الشخص وإنما نتيجة انعكاس أشعة الضوء في طريقها للعين.. وهكذا.  
من هذا يتضح أنه من الأهمية بمكان لصانع القرار أن يفرق دائماً بين الحقائق «Facts» وبين «الإنطباعات المضللة المتخذة شكل حقائق».

68 (\*) لا تسأل عن المتسبب فتتوه.

73 \* The Fish - Bone- Cause Effect Diagram.

55 (\*) من أفضل الكتب الكلاسيكية التي تأثرنا بها في صناعة القرارات وبالذات في تشخيص المشكلات كتاب «كبتنر وتريجو» بعنوان «المدير الرشيد»: منهج منظومي لحل المشكلات وصناعة القرارات:  
Kepner, C. & Tregoe, B. The Rational Manager: A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making. (New York: McGraw-Hill Book Co. 1965)

57 Perception

58 (1) The Boiled Frog Phenomenon ; Nolan, Goodstein. & Pfeiffer. Shaping Your Organization's Future; Frogs, Dragons, Bees and Turkey tails. 1993, p. 3ff.

59 \* Deviation.

## الحالة الثالثة : دراسة حالة انخفاض رضا العملاء :

انخفض معدل رضا العملاء في إحدى الشركات وقام المسئول بتحليل الأسباب الرئيسية والنوعية باستخدام شكل عظام السمكة المشهور \* فكانت النتيجة على الوجه التالي:



الأسباب المحتملة (الرئيسية والفرعية) وراء انخفاض مستوى رضا المستهلك

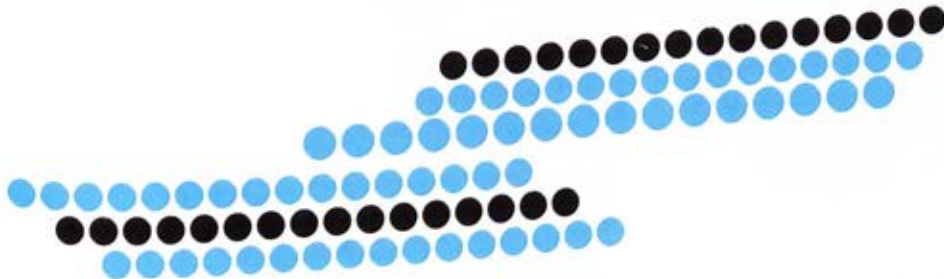


# الفصل

## 02

### تحديد الأهداف [من حل المشكلة]

- ضرورة تحديد الأهداف من حل المشكلة.
- كيف تحدد أهدافك من حل أي مشكلة؟
- دستور القيم، الإطار المرجعي لكل القرارات.
- أمثلة واقعية في تحديد الأهداف من حل المشكلة.





وعادة ما يقع متخذو القرارات في أخطاء نتيجة اهتمامهم فقط بالأهداف المادية الملموسة (مثل الأرباح أو المنافع التي يمكن قياسها كمياً).

ولكن من الضروري أن يوسع متخذ القرار إطار تفكيره ليشمل الأهداف المعنوية.

## ضرورة تحديد الأهداف من حل المشكلة

إذا انتهيت من تشخيص المشكلة تشخيصاً سليماً فلا تتسرع في إتخاذ القرار ؛ فلا بد من التوقف والتفكير بشكل عميق في الأهداف التي تريد أن تحققها من قرارك.

ضرورة تحديد الأهداف من حل المشكلة إن تحديد الأهداف من حل المشكلة مهم لأنها تكون أساس تقييم البدائل المتاحة وبعبارة أخرى فإنها تصبح معايير القرار <sup>(1)</sup> Decision Criteria

وبالتأكد من أن كل الأهداف المطلوبة من القرار قد تم التعرف عليها وتقدير أهميتها فإن ذلك يساعد على أن يتخذ صانع القرار قراره دون تردد.. ودون أن يندم أنه اتخذ قراراً لا يحقق كل ما يريده .

إن الأهداف مسألة شخصية وتعتمد على الشخص نفسه.

وغالباً ما يضع الإنسان في أي قرار اعتبارات تعكس اهتمامه بالأموال وبالناس وموظفيه ورؤسائه وعائلته والمجتمع بشكل عام والإنسانية كلها.

إن الأهداف التي يبغيها متخذ القرار من حله للمشكلة تساعده في تحديد المعلومات التي يريد أن يبحث عنها، تساعده في شرح

أسباب اختياره للآخرين، كما تساعده على التعرف على أهمية القرار وتأثيراته المختلفة وبالتالي تحدد له الوقت والمجهود الذي يستحقه

هذا القرار.

الأهداف مسألة  
شخصية وهي  
بمثابة معايير  
لتقييم البدائل

يجب ألا تكون  
الأهداف مادية  
بل تشمل الأهداف  
المعنوية أيضاً

3- افرز الأهداف بين أهداف **Must** واجبة وأهداف **Desired** مرغوبة  
واستغنى عن الأهداف التي تراها غير ضرورية إطلاقاً.

4- افصل بين الأهداف النهائية المطلوب تحقيقها

الأهداف إما واجبة **Must**  
أو مرغوبة **Desired**  
وبعضها أساسي والآخر مرحلي

والأهداف التي تعتبرها وسائل لتحقيق أهداف أخرى.  
وذلك باستخدام السؤال.  
لماذا؟ وجه السؤال: (لماذا) ؟ خمس مرات ستكتشف  
أن بعض الأهداف هي أهداف مرحلية لأهداف أخرى  
نهائية.  
وتذكر أن الأهداف الأساسية هي الأهداف الواجب  
استخدامها لتقييم البدائل.

5- **وضح المقصود من كل هدف من الأهداف التي استقر الأمر عليها.**

اسأل نفسك هذا السؤال : ما هو المقصود بالضبط بهذا الهدف؟  
وفيما يلي ملاحظات تساعد في تحديد الأهداف وبلورتها بشكل نهائي:  
**تذكر أن الأهداف شخصية.** فربما تكون الأهداف واحدة ولكن أهداف صانعي القرارات  
غالباً ما تكون مختلفة لاختلاف ظروف كل منها  
واختلاف نقط القوة أو نقط الضعف والفرص المتاحة  
والتهديدات التي يتعرض لها، وكذلك قدرته على  
التحمل بشكل عام وتحمل المخاطر بشكل خاص.

تذكر أن الأهداف شخصية  
**Objectives are Personal**

# كيف تحدد أهدافك من حل أي مشكلة

يمكن تحديد الأهداف من اتخاذ القرار من خلال الخطوات الآتية:

## 1- اكتب قائمة بكل ما تحرص أن تحققه من خلال القرار.

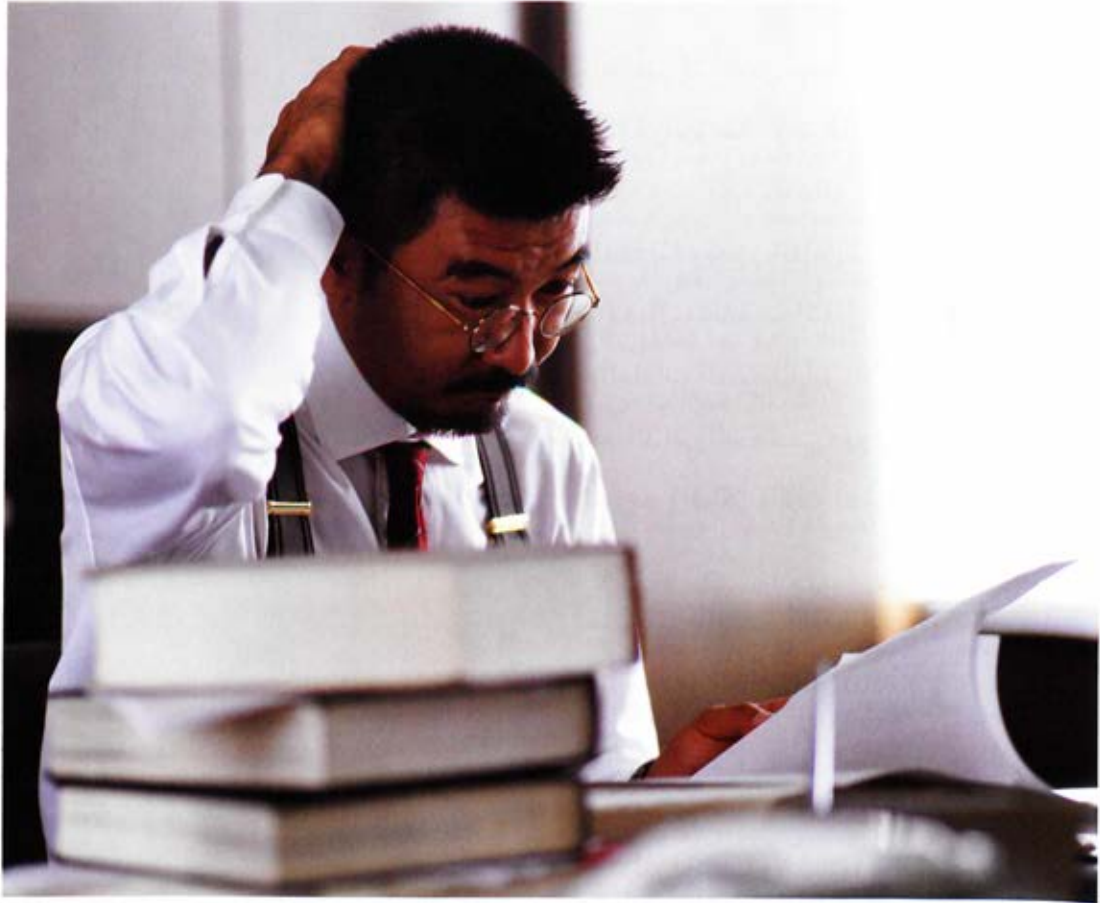
حاول معرفة الرغبات والاحتياجات وحتى ما يحقق السعادة ولا تخشى أن تكتب القائمة بشكل غير مرتب أو أن تقول نفس الشيء أكثر من مرة.

## 2- إفراز ما كتبت في القائمة السابقة وضع بشكل مبسط الأهداف المطلوبة بشكل مختصر.

لقد قام شخص - على سبيل المثال - بعمل قائمة بالأهداف التي يريد أن يحققها من دخول ابنه مدرسة ثانوية على الوجه التالي:

- 1- تعلم الأساسيات.
- 2- الاستمتاع بالمدرسة.
- 3- تنمية الابتكار والإبداع.
- 4- تعلم الانضباط.
- 5- تعلم عادات عمل سليمة.
- 6- تعلم العمل مع الآخرين في فريق.
- 7- ممارسة نشاط رياضي.
- 8- التعرف على أنواع الناس.
- 9- الإحساس بفرحة العلم واللغة والإنجاز.
- 10- التعلم في خدمة المجتمع.
- 11- كسب مهارات ومعارف لدخول التعليم العالي.
- 12- تكوين صداقات دائمة.
- 13- الالتزام بالقيم والأخلاقيات الأساسية (الصدق - الإحساس - ومساعدة الآخرين).





والحرام : يقبلون ما هو حلال ويرفضون ما هو حرام.  
إن دستور القيم لأي منا لا بد وأن يحوي مجموعة من المعايير الأخلاقية العامة التي تستقيم  
معها الحياة.

- ليس من الحكمة قصر الأهداف على سهولة الحصول على البيانات فإن كثيراً من الناس تركز - خطأ - على الأشياء القابلة للقياس، على الأشياء المادية ، على الأجل القصير. في حين أنه من الضروري التركيز على الأهداف المعنوية - مثل السمعة - وهي غالباً ما تكون غير قابلة للقياس ومهمة في الأجل الطويل.
- ما لم تتغير الظروف الخارجية تغيراً كبيراً فإن إطار الأهداف الذي يضعه أي شخص غالباً ما يبقى كما هو لفترة طويلة من الزمن. ويبقى دستوراً له أو إطاراً مرجعياً يحكم كل قراراته.

## دستور القيم : الإطار المرجعي لكل القرارات

إن الشخص الذكي هو الذي يضع لنفسه دستوراً للقيم ينير به حياته يحكم كل قراراته بدلاً من أن يقود سفينة تتقاذفها الأمواج.. فبعض الناس ينظرون إلى الحياة على أنها أيام نعيشها ونموت وبالتالي لا بد من الاختيار على أساس اللذة والمنافع المادية ولا مانع عندهم أن الغاية تبرر الوسيلة.

بينما يرى البعض الآخر أن الحياة مرحلة انتقالية لحياة أخرى ولذلك فإنهم يضعون نصب أعينهم الالتزام بالأخلاقيات الحميدة ويصرون على أن اختياراتهم لا بد وأن تمر بمبدأ الحلال



## العدل :

قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (8) سورة المائدة، والشنآن هو البغض،

والمقصود بالقوم: الكفار.

وقال تعالى: ﴿وَأَمَرْتُ لَأَعَدَلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبِّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾ (15) سورة الشورى.

وقال الله تعالى: ﴿وَيَا قَوْمِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾ (85) سورة هود.

إن قيمة العدل إذا تبناها متخذ القرار تلغي بشكل نهائي أي حلول لا تتصف بالعدل.

أنظر مثلاً ما كتبه فرانك سوننبرج في كتابه (الإدارة بضمير): "نحن نفقد العديد من الأشياء المحسوسة إذا ما فرطنا ببعض اللامحسوسات كالولاء والثقة والنزاهة" (ص 470)، كما يقول: "لا يمكن لأي منا أن يتجاهل الدور الحيوي والأساسي الذي تتمتع به الثقة في عالم الأعمال. فالثقة في العلاقة تزيد من الأمان وتقلل من الممنوعات والآليات الدفاعية وتحرر الناس..". "والنزاهة تعني الالتزام بالمبادئ مهما حدث، وهي تعني أيضاً أن تكون الأفعال متفقة مع الأقول" (1).

هذا ولقد تكلم (ستيفن كوفي) في كتابه المشهور: "العادات السبع للناس الأكثر فعالية" عن أهمية وجود دستور أخلاقي لكل شخص وضرورة التجديد الذاتي الشخصي فهو يقول أن التجديد الروحي يعطي للإنسان القيادة في حياته وهي بمثابة الجوهر والمركز والالتزام. وبالرغم من أنها شيء شخصي إلا أنها مهمة بشكل خطير.

ومن أجل ذلك فإن (ستيفن كوفي) يريد أن كل إنسان منا لا بد وأن يضع لنفسه دستوراً للقيم أو بيان رسالة Mission Statement باعتبارها أساسية (للنصر الذاتي) Personal Victory على حد تعبيره (ص 294 من كتابه).

وهو يرى أن التجديد الروحي يحتاج إلى استثمار في الوقت. (2)

لقد قامت لنا الأديان السماوية دستوراً للقيم الواجب الإلتزام بها ولا نستطيع هنا أن نحصر هذه القيم فهي تحتاج لمتخصصين من ناحية وتحتاج إلى مساحة أكبر للعرض ولكننا بالرغم من هذا نستطيع أن نبرز بعض القيم الأخلاقية منها: قيم العدل وقيم الوفاء بالوعد وقيم اجتناب الغش وتجنب الرشوة (أخذاً أو عطاءً أو واسطة) والصدق وتجنب الكذب وأكل المال بالباطل.



يتفرقا. فإن صدقا وبيننا بورك لهما في بيعهما وإن كتما وكذبا محقت بركة بيعهما " (البخاري 3/76).

وإن قيمة اجتناب الغش- إذا تبناها صانع القرار- تُلغي بشكل تلقائي أي حل فيه غش.

## الوفاء بالوعد :

تشير النصوص إلى ضرورة التزام المؤمن بالوعد. قال تعالى: ﴿وَأَذْكُرُ فِي الْكِتَابِ إِسْمَاعِيلَ إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا﴾ (54) سورة مريم، وبديهي أن الصدق في الوعد يحقق الثقة والاحترام والمصداقية باعتبارها ضرورية لمنظمة متماسكة قوية: منشأة أو مجتمع.. إلخ.

وقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (1) سورة المائدة  
وقال تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ (34) سورة الإسراء  
وقد ذكرت السنة في كثير من الأحاديث النبوية أن المؤمن وفي في وعده صادق في حديثه، وأن المنافق هو الذي إذا حدث كذب وإذا وعد أخلف.  
وإن أهمية قيمة الوفاء بالوعد تستمد من أنها تلغي الحلول التي لا تستوفي هذا الشرط.

## اجتناب الغش :

ويتم صدق الوعد في نطاق الإستقامة، اجتناب الغش الذي يعين على ضبط أخلاقيات العمل والتعامل بين الناس.

والنبي صلى الله عليه وسلم ينصح الناس بالصدق في التعامل وبعدم الغش، ولهذا يروي حكيم بن حزام -رضي الله عنه- قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "البيعان بالخيار ما لم



## الصدق وتجنب الكذب وأكل الحرام :

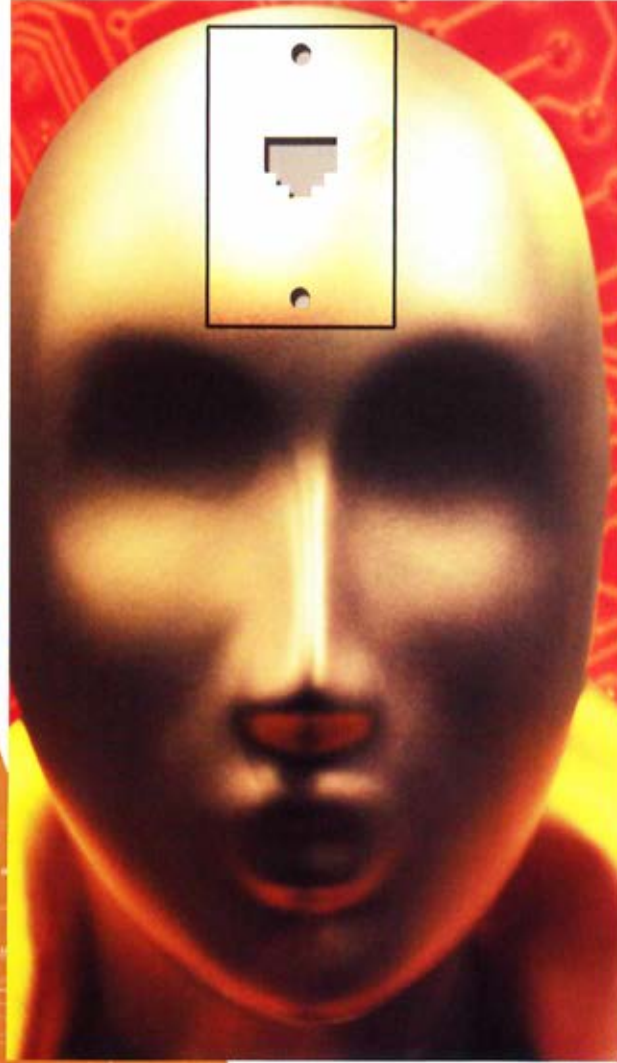
قال تعالى: ﴿سَمَاعُونَ لِلْكَذِبِ أَكَالُونَ لِلسُّحْتِ﴾ (42) سورة المائدة  
وقال تعالى: ﴿وَتَرَى كَثِيرًا مِنْهُمْ يُسَارِعُونَ فِي الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَأَكْلِهِمُ  
السُّحْتِ لِبَيْسٍ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (62) سورة المائدة.  
وتستمد قيمة الصدق وعدم الكذب- إذا تبناها صانع القرار- من  
أنها تلغي بشكل تلقائي الحلول التي تحوى كذباً.

## تجنب الرشوة :

الرشوة هي أي مال يعطى لشخص لتغيير حق ثابت للغير.  
ولقد حرمت الأديان الرشوة، لأنها تحقيق لمكاسب شخصية، على  
حساب مصالح الدولة والناس والمجتمع أو ببساطة هي سحت.  
وإن قيمة تجنب الرشوة - إذا تبناها صانع القرار- تلغي بشكل  
تلقائي أي حلول فيها رشوة.







## التركيبة الدماغية Paradigm :

نسمع في حوارنا العادي عندما لا يستجيب شخص لرأي شخص آخر أن (دماغه متركبة كده) وليس هناك فائدة. فمثلاً شخص مقتنع بأن (الناس تخاف ولا تخشى) ويطالبه شخص آخر بمعاملة الناس معاملة طيبة.. إنه لا يقتنع .. ويحتاج إلى تغيير في تركيبته الدماغية وغالباً ما يأخذ ذلك وقتاً طويلاً .. خذ مثلاً آخر: عندما تقول لشخص تغيب كثيراً ويتكأ في عمله.

إن الأصول أن تحضر في الميعاد وتبذل ما تستطيع في العمل. فيرد عليك : "أنا أشتغل على قدر فلوسهم". ولك أن تتصور رد فعل شخص درس الاشتراكية والتخطيط المركزي لفترة طويلة وتقول له أن الحرية الاقتصادية والرأسمالية هي أفضل طريقة للتنمية الاقتصادية.. إنه يحتاج إلى وقت كبير لتغيير (تركيبته الدماغية).

## أهمية دستور القيم :

إن (العدل) كقيمة مرجعية تجعل متخذ القرار يرفض أي حل لا يتوافر فيه العدل حتى لو كان بينه وبين الآخرين عداً أو كراهية.

والوفاء بالوعد كقيمة مرجعية -يعني بالنسبة لمتخذ القرار- رفضاً تلقائياً لأي إخلال بهذه القيمة.

ومثل ذلك أيضاً فإن اجتناب الغش كقيمة عند صانع القرار يعني أن الحل مرفوض تلقائياً.. ومثلها مثل الرشوة فهو لا يقبل أي حل ينطوي على إعطاء رشوة لحصول على حق لا يستحقه (في الضرائب مثلاً أو في المناقصات أو في المزايدات أو حتى في الأمور اليومية الروتينية..) والالتزام بالصدق وتجنب الكذب يحقق المصادقية.

ولكن الالتزام بدستور أخلاقي لا يأتي مصادفة وهو يحتاج إلى برنامج للتغيير الذاتي. وينصح (ستيفن كوفي) بضرورة أن يكون هناك تغيير في (التركيبة الدماغية) Paradigm Shift ، فما معنى تركيبة دماغية؟

إن متخذ القرار الذكي لا بد وأن يضع له دستوراً يسير عليه مستمد من الشرائع السماوية.. وهو بهذا يحقق النجاح دنيا وآخرة.. وهكذا قمة الذكاء البشري. فالأغبياء هم الذين يختارون الحلول الموصلة إلى جهنم.

## أمثلة واقعية في تحديد الأهداف من حل المشكلة: الحالة الأولى: حكاية عاطف وزوجته [مرة أخرى] :

عرضنا حالة عاطف وزوجته عندما تكلمنا عن تشخيص المشكلة والآن نعرض للمرحلة التالية :  
مرحلة تحديد الأهداف من حل المشكلة.  
جلس عاطف وزوجته وأولاده لتدارس الأهداف المطلوب تحقيقها عند نقل السكن فتوصلوا إلى  
القائمة التالية:

### 1- الموقع الجيد :

- الوقت اللازم لابنه للوصول للجامعة.
- الوقت اللازم لابنته للذهاب إلى المدرسة.
- القرب من المتاجر والسوبر ماركت.
- المسافة لمكان عمل الزوجة.

### 2- جودة المدرسة :

- قوة العملية التعليمية بالمدرسة.
- سمعة المدرسة نفسها.

- هذه هي قائمة  
الأهداف الكاملة  
المطلوب تحقيقها  
عند نقل السكن-  
إنها تشمل أهداف  
في ست مجموعات  
-الموقع الجيد  
- جودة المدرسة  
- جودة المنطقة  
- جودة المنزل  
نفسه  
- الحديقة  
- التكلفة

التركيبه الدماغية هي نظرتك  
للدنيا وتوجهك الأساسي في الحياة



ويبدو أن التركيبه الدماغية لكل إنسان أو توجهه الأساسي مستمد بعضه من الوراثة والبعض الآخر من التربية والتعليم والخبرة.. ولذلك فإن أي إنسان لكي يكون ذكياً في قراراته لا بد وأن يكون واعياً لتركيبته الدماغية لأنها الأساس في اختيار أي أهداف ولا بد أن يحقق تغييراً في تركيبته الدماغية أو توجهه

الأساسي. ولقد قال الله سبحانه وتعالى:

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (11) سورة الرعد

ومن أجل ذلك فإن كل إنسان منا مطالب بأن يفكر في نظرتة للدنيا وتوجهه الأساسي في الحياة ويحدث برنامجاً للتغيير الذاتي ومطالب بأن يدون في فترة حياته دستوراً للقيم يعمل به.



ذات أولوية أولى.. وسيكون لكل فرد من أفراد الأسرة أهدافه.. ستكون أهداف البنات غير أهداف الولد .. واتخاذ أي قرار لا يحقق أهداف الجميع ليس قراراً ذكياً وربما يظهر القرار الجيد مشكلات أقوى وأعمق من المشكلات المطلوب حلها.  
ويبقى السؤال دائماً : كيف يمكن تحقيق كل تلك الأهداف؟

والمعروف أنه إذا تعددت الأهداف فلا بد من عمل ترتيب لها وهنا تظهر أهمية تحديد

الأولويات.. وعند وجود أكثر من شخص وأكثر

من هدف وأولوية فإنه لا بد من عمل حوار

للخروج بأهداف يقبلها الجميع.

اتخاذ قرار لا يحقق أهداف  
المتأثرين بالقرار ليس قراراً ذكياً  
وربما يخلق مشكلات أقوى.



إن القرار الذكي لا بد وأن يأخذ  
في الاعتبار أهداف صانع القرار  
وأهداف المتأثرين به.

### 3- جودة المنطقة :

- الهدوء.
- وجود مناطق للنزهة.
- وجود مناطق للرياضة البدنية.

### 4- جودة المنزل نفسه :

- حجم المنزل.
- عدد الحجرات وعدد الحمامات.
- حجم المطبخ.
- حجم غرف المعيشة وغرف الجلوس.

### 5- الحديقة :

- حجم الحديقة.
- مدى جمال التنسيق.

### 6- التكلفة :

- القيمة الإجمالية.
- شروط الدفع.

هل كنت تتصور كل هذه الأهداف لعائلة بصدد تغييرها مكان السكن؟  
إن القرار الذكي لا بد وأن يأخذ في الاعتبار أهداف صانع القرار وأهداف المتأثرين بالقرار.  
واضح أن الزوجة لها أهدافها الخاصة وأهداف أولادها.. وواضح أن الزوج سيكون له أهداف



وذكرت الزوجة الأهداف التالية:

- 1- تعلم الأساسيات.
- 2- الاستمتاع بالمدرسة.
- 3- تنمية الابتكار والإبداع.
- 4- تكوين صداقات واسعة.
- 5- القرب من المنزل.

ولقد طلب منك إبداء الرأي في الأهداف الواجب تحقيقها من التحاق الإبن بالمدرسة وكذلك الأهداف المرغوب تحقيقها ومساعدة عبد الفضيل وزوجته في وضع أهداف يتم الاتفاق عليها بينهما.

ستلاحظ أن الأهداف شخصية ولكل منكم أهداف يراها وقد تختلف أهدافه الواجبة وأهدافه المرغوبة عن أهداف غيره، ويصبح القرار الذكي هنا هو القرار الذي يأخذ في الاعتبار أهداف كل منهما.

## الحالة الثانية: حكاية عبد الفضيل وزوجته بهيجة [اختيار مدرسة]

تزوج عبد الفضيل من بهيجة ودام التفاهم بينهما عدة سنوات إلى أن قررا إدخال ابنهما مدرسة إعدادية بعد انتهاء الحضانة.. وتعددت المدارس أمامهم وأصبحوا الآن بصدد إتخاذ قرار عن المدرسة المثلى لابنهما.  
لقد جلسا يفكران في الأهداف التي يجب أن يحققها ابنهما من التعليم فذكر الزوج الأهداف التالية:

- 1- تعلم المعارف والمهارات الجديدة اللازمة للتعليم العالي.
- 2- تعلم الانضباط.
- 3- تعلم الالتزام بالقيم والأخلاقيات الأساسية (الصدق والأمانة).
- 4- تعلم خدمة الآخرين والمجتمع.
- 5- التكلفة المنخفضة.

في أي قرار عائلي لنا أن نتوقع أن  
تختلف أهداف الزوجة وأهداف  
الزوج وأهداف الأولاد. ولذلك فمن  
الضروري إجراء حوار مبني  
على التفاهم.





فقال لها: "إن دستورنا يمكن تلخيصه في عبارة صغيرة : أن نعيش محترمين لا نأكل حراماً ولا نظلم أحداً ولا نكذب ولا نرشي ولا نرتشي ولا نتعامل بالربا ونحب الناس ونحدث قيمة مضافة في حياتهم ونعيش معاً على الحلوة والمرّة في مودة ورحمة".  
ما رأيك في هذا الدستور؟ هل يجعل اتخاذ القرارات سهلة؟



## الحالة الثالثة:

قرأت الزوجة كتاب (ستيفن كوفي) المشهور: العادات السبع للناس الأكثر فعالية وتوقفت عند عبارة تقول أن دستور الولايات المتحدة الأمريكية هو المعيار الذي يتم بموجبه تقييم القوانين في الولايات المختلفة.

وهو الوثيقة التي يحلف عليها الرئيس الأمريكي عندما يستلم وظيفته كرئيس للولايات. أيضاً: "إنه من الضروري لكل إنسان أن يضع لنفسه بيان رسالة *personal Mission Statement* ويصبح بذلك دستوراً شخصياً يكون بمثابة أساس موجه لكل القرارات الشخصية والعائلية والمهنية. إنه يعطي قوة للبشر في مواجهة التغيير ومشاكله. إن دستور القيم يلغي الفراغ والضياع الذي يعيش فيه الناس" (ص 108). ولقد طلبت من زوجها مساعدتها في كتابة دستور قيم لهما.

## الهوامش

<sup>1</sup> لقد علمتنا التجارب أن غياب الهدف المطلوب تحقيقه من حل المشكلة يجعل الناس تختلف في تقييمها للحلول. ومن أهم ما أضفناه في هذه الطبعة ضرورة تحديد الهدف عند اتخاذ القرار قبل تقييم الحلول ويرجع الفضل في ذلك إلى (هاموند) وملاؤه في كتابهما (الإختيارات الذكية).

مرجع سبق ذكره Hammond: Smart Choices

<sup>2</sup> عن النسخة العربية من كتاب:

Frank Sonnenberg; Managing with Conscience. New York: McGraw Hill Co., 1998

<sup>3</sup> أنظر الصفحات الخاصة بالتجديد الروحي الذاتي في كتابه:

Steven Covey; The Seven Habits of the Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Simon & Schuster. 1989, pp. 288 ff

أنظر أيضاً للمؤلف: المدير الفعال للقرن الـ 21. طبعة 2000.

وكذلك الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية: الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية: 1982.

## مثال على وضع دستور للقيم الذاتية :

يعمل الدكتور سيد فاضل أستاذاً بالجامعة منذ أكثر من ثلاثين عاماً وقرر أن يضع دستوراً

للقيم الذاتية وكان هذا ما توصل إليه :

- أنني أحب المال والمتعة ولكنني أكره أكل أموال الناس بالباطل.
- أنني أحب أن تكون الغاية شريفة ووسائل تحقيقها شريفة أيضاً.
- أنني لا أستجيب للإغراءات المادية التي يقدمها لي طلبتي في الجامعة كما أنني لا أقدم هدايا ثمينة لإنجاز أعمالي.
- أنني أقرأ أوراق الامتحان بعناية ففيها مستقبل طلبتي ولا أعتد على النظرة الكلية.
- أنني أحترم من يخالفني في الرأي من طلبتي وزملائي حتى ولو كانوا لا يحترمون رأبي.
- في حياتي اليومية فإنني أعمل بوصية لقمان لابنه : ﴿يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ (17) سورة لقمان



# الفصل

## 03

### توليد البدائل (بالتفكير الإبتكاري)

- أخرج من سجن الأفكار والبدائل القديمة.
- التفكير بالجزء الأيمن من المخ.
- توليد البدائل (بأسلوب العصف الذهني).
- طرق تنمية التفكير الإبتكاري.
- قاتلات التفكير الإبتكاري.
- تعاريف في التفكير الإبتكاري.
- أمثلة واقعية : توليد بدائل جديدة





## أخرج من سجن الأفكار والبدائل القديمة

بعد أن تنتهي من تشخيص المشكلة جيداً وتحديد أهدافك من حل المشكلة نأتي للمرحلة التالية وهي مرحلة توليد الحلول أو البدائل المحتملة للمشكلة. ولا بد أن تخرج من سجن الأفكار والبدائل... ولا بد من النظر إلى الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، لا بد من التفكير بشكل مخالف كلية. أو بمعنى آخر لا بد من الإنحراف بعيداً عن الإتجاه الأصلي في التفكير. إن التفكير المقصود هنا هو التفكير الإبتكاري وهو ببساطة: الهروب من الجمود أو الإلتصاق بالمشكلة نحو بدائل وآفاق جديدة لم تكن موجودة من قبل (1).







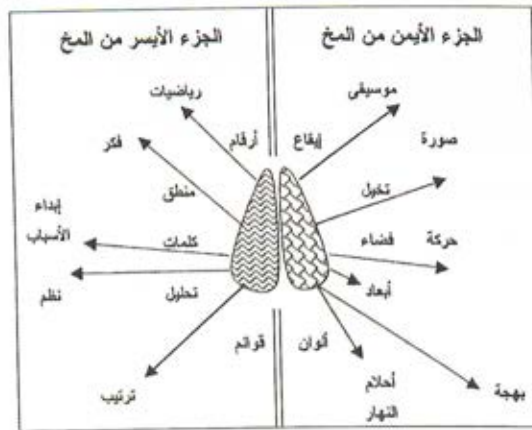
## تعال معنا نفكر تفكيراً إبتكارياً:

1- تفاحتان، واحدة حمراء وواحدة خضراء، هل يمكنك جعلهما بلون واحد بطريقة غير مألوفة؟ فكر بطريقة غير مألوفة (الطريقة المألوفة هي استخدام الألوان).

## التفكير بالجزء الأيمن من المخ :

أثبتت البحوث المعاصرة أن المخ مكون من جزئين: وكل جزء له اهتمامات خاصة به حيث يهتم الجزء الأيسر بالمنطق والتحليل وبالأرقام والقوائم والترتيب والأسباب في الوقت الذي يهتم فيه الجزء الأيمن بالتخيل والإيقاع والموسيقى والفضاء والألوان والبهجة وأحلام النهار.

هذا وقد قام (توني بوزان) "Tony Buzan" برسم خرائط دماغية Mind Maps يوضح فيها اهتمام كل جزء من المخ وتظهر هذه الخريطة على الوجه التالي (2):



(3) خريطة دماغية : توني بوزان

وفيما يلي خصائص من يستخدمون الجزء الأيمن والأيسر من الدماغ :



2- واحد زائد واحد يساوي  
كم؟ إن رد الفعل هنا هو أن  
واحد زائد واحد يساوي إثنان  
(وذلك طريقة مألوفة) ولكن  
من الذي قال أنها مسألة جمع؟  
ولماذا لا نرى أن واحد زائد واحد  
يساوي 11 (طريقة غير مألوفة)  
على أساس أنها ليست مسألة إضافية  
حسابية ولكنها إضافية مكانية؟

3- ضع القلم على واحدة من النقاط التسع  
الآتية وارسم أربعة خطوط مستقيمة بحيث  
تصل بين كافة النقاط وذلك بشرط عدم  
رفع القلم من على الورقة أو المرور على خط  
سبق أن رسمته.\*





## توليد البدائل بأسلوب العصف الذهني

من أشهر أساليب توليد البدائل من خلال مجموعة أسلوب الإنطلاق الفكري أو العصف الذهني  
Brainstorming<sup>(5)</sup>

ونبين فيما يلي خطوات استخدام أسلوب الإنطلاق الفكري في مجموعة:

خصائص من يستخدمون الجزء الأيمن والأيسر من الدماغ (4)

خصائص من يستخدمون الجزء الأيسر	خصائص من يستخدمون الجزء الأيمن
١- يفضلون الشرح اللفظي اللفظي.	١- يفضلون الشرح العملي المرئي.
٢- يستخدمون اللغة والتركيب.	٢- يستخدمون الصور العقلية.
٣- يعالجون المعلومات بالتتابع.	٣- يعالجون المعلومات بطريقة كلية.
٤- ينتجون الأفكار بالمنطق.	٤- ينتجون الأفكار بالحدس.
٥- يفضلون الأعمال التي تتطلب تفكيراً محسوساً.	٥- يفضلون الأعمال التي تحتاج إلى تفكير مجرد.
٦- يركزون على عمل واحد دائماً.	٦- ينشغلون في أكثر من عمل في وقت واحد.
٧- يفضلون النشاطات التي تتطلب البحث والتنقيب.	٧- يفضلون أنشطة التأليف والتركيب.
٨- يفضلون الأعمال المنظمة المرتبة.	٨- يستطيعون الإرتجال بسهولة.
٩- يفضلون الخبرات المحددة.	٩- يفضلون الخبرات الحرة غير المحددة.
١٠- يفضلون التفاصيل.	١٠- يفضلون الأفكار العامة.
١١- يواجهون المشكلات بجدية.	١١- يواجهون المشكلات دون جدية.



- 4- شجع الأفكار الجريئة والأفكار الوردية (هنا الابتكار).
- 5- استفد من أفكار الآخرين ببناء فكرة عليها أو تعديلها دون الإشارة إلى الفكرة الأصلية.

## خطوات أسلوب الانطلاق الفكري:

لكي يحقق الانطلاق الفكري النتائج المتوقعة منه لا بد أن يمر بعدة خطوات على الوجه التالي:

### الخطوة الأولى:

- 1 - حدد وقتاً أقصى للجلسة (30 دقيقة كافية عادة).
- 2- حدد شخص لتسجيل الأفكار على سبورة ورقية أو شفافة على الأوفرهيد (يمكن استخدام جهاز تسجيل يتم تفريفه في وقت لاحق) .
- 3- وضع قواعد الجلسة.

### • قواعد جلسة الانطلاق الفكري:

- 1- لا تنتقد أي فكرة مطروحة حتى الفكرة الطائشة أو الفكرة المستحيلة.. ولا تسخر منها بأي وسيلة مهما كانت.
- 2- لا تراجع ما قيل.
- 3- حاول التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار (يتم فرز الأفكار بعد الانتهاء من الانطلاق الفكري).





### • الخطوة الثالثة:

يتم توليد أفكار جديدة حتى يكون هناك فرصة لكل شخص أن يشترك وإذا توقف المشاركون عن تقديم الأفكار الجديدة تنتهي الجلسة.

## • الخطوة الثانية:

### حدد طريقة الانطلاق الفكري، فهناك طريقتان:

- 1- طريقة تدفق الأفكار بصرف النظر عن دور صاحب الفكرة، فمن تأتي عنده فكرة يتم تسجيلها وتعرف بطريقة "Freewheeling".
- 2- طريقة الدور؛ حيث يقول المشترك فكرته عندما يأتي دوره ويمكن لأي شخص أن يعتذر عن تقديم فكرة حتى يأتي دوره مرة ثانية، وتسمى طريقة "Round Robin".



## • الخطوة الخامسة:

### استخدام المعايير التي تقررت في فرز الأفكار :

في هذه الخطوة يتم شطب الأفكار في ضوء المعايير التي تقررت، وبالتالي يتم وضع قائمة بما

تبقى.



## • الخطوة الرابعة : فرز الأفكار المقدمة

في هذه الخطوة يتم وضع معايير فرز الأفكار الجديدة وهي:

- 1-التكلفة : التكلفة مرتفعة أكثر من الميزانية المخصصة.
- 2-الوقت : الفترة الزمنية المتاحة.
- 3-الموارد المتاحة.
- 4-الملاءمة لطريقة العمل الحالية أو فلسفة المنظمة أو الصورة الذهنية.
- 5-الأثر على المستهلك (الزبون) : تأثير إيجابي أو سلبي.
- 6-إمكانية التطبيق.



**نكون قد وصلنا إلى اتفاق جماعي في الرأي عندما :**

- يتم سماع رأي جميع الحاضرين.
- يكون الناس صرحاء وأمناء.
- يتم سماع وجهات النظر المختلفة.
- يتم المشاركة في المعلومات كلها.
- يمتلك الفريق صناعة القرار.
- يدعم الفريق القرار المتخذ.

## • الخطوة السادسة :

الاتفاق النهائي على الأفكار المتبقية والتأكد من اتفاق الجميع على معناها.

### العوامل التي تشل التفكير الجماعي :

- 1- كن صريحاً وأميناً في التعبير عن أفكارك وأرائك ولا تندفع مع تيار المناقشة.
- 2- تجنب الحكم على الأفكار المقدمة في وقتها لأن ذلك يعتبر عقاباً للمفكرين يشجعهم على عدم المشاركة بأفكار غير مجربة.
- 3- كن مستعداً لأن تقابل الصراع الإنساني والألعاب السياسية ولا تندفع وراء تحطيم مراكز القوى فأنت بذلك تنشئ مراكز قوى ضدك.
- 4- تأكد أن الجميع يفهمون الطريقة الرشيدة التي تتعامل بها في صناعتك للقرارات.
- 5- لا بد وأن تتفق منذ البداية على القضية المطروحة والأهداف المرغوبة.
- 6- تأكد أن جميع أعضاء الفريق لديهم نفس المعلومات.

## طرق تنمية التفكير الابتكاري (6)

فيما يلي مجموعة من الطرق لتنمية الإبداع :

- 1- إسأل السؤال الذي يبدأ بماذا لو؟ (What if) ، وكلما كان السؤال أكثر غرابة وجنوناً كلما كان ذلك أفضل !!
- 2- أحرص على استخدام الأساليب البيانية والمجازية (Metaphor) كالتشبيه والإستعارة وغيرها. إن العقل مثل البنك، تأخذ منه بمقدار ما تضع فيه <sup>(7)</sup> .  
A brain is like a bank , you can only take out as much  
s you put in “.
- 3- احرص وانتبه إلى الأفكار الصغيرة، حيث أنها كانت بداية معظم الأفكار الإبداعية العظيمة.
- 4- احرص على أحلام اليقظة (Daydream) ، واترك عقلك يهيم ويتجول هنا وهناك، ثم اغتم أي فكرة جديدة وغريبة واكتبها.
- 5- العب لعبة (فقط افترض) (Just Suppose) ، فمثلاً تقول: فقط افترض أنني قابلت الوزير ماذا سأقول له؟ افترض أنني حصلت على مليون دولار ماذا سيحدث لي؟ وهكذا.
- 6- توقف قليلاً عن التفكير، وغير ما تعودت عليه، وقم بأعمال مختلفة مثل : العب، ارسم، اطلبخ، اكتب، اسبح،... الخ.

## أنواع القرارات التي يجب أن تتخذ في الفريق :

- 1- عندما تؤثر القرارات المتخذة على كل شخص في المجموعة.
- 2- عندما يكون القرار خاص بالعملاء : حيث أن رضا العملاء يبني على عمل فريق وليس على شخص واحد.
- 3- عندما تكون آثار القرار بعيدة المدى .
- 4- عندما تكون القضية المطروحة حساسة وعندما يكون من الضروري للأعضاء أن يعرفوا ويفهموا كيف تم التوصل إلى القرار. القضايا الحساسة يمكن أن تشمل الإنضباط وقرارات الجدولة الزمنية وقرارات التأديب والفصل.. إلخ.





## قاتلات الإبداع (8) والتفكير الإبتكاري

هناك العديد من الكلمات والعبارات قاتلة الأفكار والإبداع يستخدمها كثير من الناس ولعل أشهرها ما يلي:

- 1- جربنا هذه الفكرة من قبل.
- 2- ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً.
- 3- ستكلف هذه الفكرة كثيراً من المال.
- 4- هذه ليست وظيفتي.
- 5- هذا ليس من شغلك.
- 6- لماذا لا تكتب هذه الفكرة وترفعها إلينا؟
- 7- هذا مستحيل.
- 8- يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة.
- 9- ربما تكون محقاً، ولكن ... (صحيح ولكن).
- 10- هذه فكرة غبية.
- 11- عملاًؤنا لا يرغبون في ذلك.
- 12- لا يمكنك عمل ذلك هنا.
- 13- لا أعتقد أن ذلك مهماً.
- 14- لا أريد أية معلومات إضافية.
- 15- الوضع جيد ولا يحتاج إلى تغيير.
- 16- إذا لم يكن هناك خلل فلماذا التغيير؟
- 17- مؤسستنا صغيرة والفكرة أكبر منها.
- 18- مؤسستنا كبيرة، والفكرة أصغر منها.
- 19- ليس عندنا وقت الآن أو خلال هذه الفترة.
- 20- هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة جنونية.



- 7- عندما تقوم بعمل ما، احرص أن يكون هذا العمل فيه شيء من الإبداع.
- 8- تعلم والعب ألعاب الذكاء والتفكير.
- 9- تعلم لغة أجنبية، والزم عقلك التفكير بطريقة أخرى.
- 10- استخدم يدك اليمنى إذا كنت أعسرأ.
- 11- قدر وخبّن القياسات والمسافات بدون استخدام المسطرة.
- 12 احضر ورقة أو رواية. واقراً ثلاثة أرباعها، ثم توقف واكتب نهاية هذه الرواية كما تراها من وجهة نظرك. ويمكنك بعد ذلك المقارنة.



## تمارين في التفكير الإبتكاري

### 1- المصعد والدور العشرين؛

شخص يسكن في الدور العشرين، ولكنه عندما يدخل المصعد في الطابق الأرضي فإنه دائماً يضغط على زر الطابق السابع عشر ثم يكمل الباقي مشياً على الأقدام باستخدام السلم. هل تستطيع شرح سبب هذا التصرف\* .



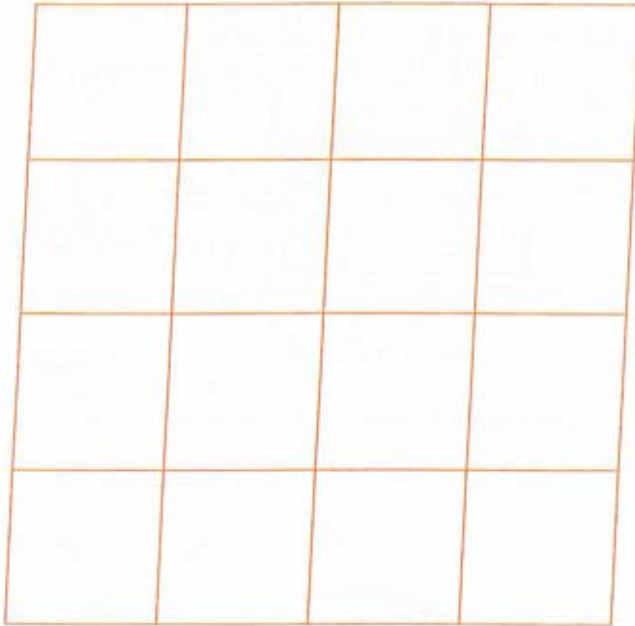
## هناك ثلاثة أنواع من الأشخاص:

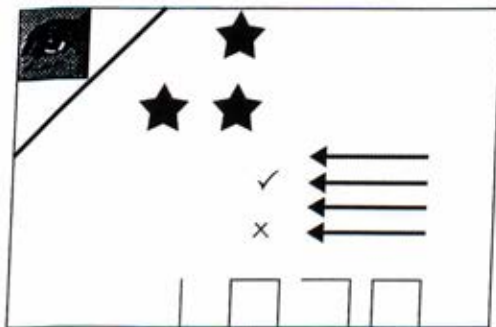
- أشخاص يبتكرون.
- أشخاص ينتقدون الأفكار الجديدة.
- أشخاص يشعرون بالضيق مما يحدث.

### 3- الإنصياع وراء الآخرين :

يتأثر الناس عادة بأراء الآخرين.

وقد أظهرت تجاربنا عندما نسال الحاضرين كم عدد المربعات الموجود في الشكل التالي؟ أنهم يقولون 16 مربع.. ويردد باقي الحاضرين أن عدد المربعات 16 مربع متأثرين به قاله السابقون؟ ولكن هل عدد المربعات هي فعلاً 16؟<sup>\*\*</sup> أنظر الإجابة صفحة 136





## 2- الجريمة الغامضة<sup>9</sup> :

ادرس بعناية الرسم واستخرج منه الإجابة عن الأسئلة. فكر بطريقة غير مألوفة.

إذا فشلت أنظر إلى صفحة 136.

- 1- من هو اسم القاتل؟
- 2- ما هي مهنة القاتل؟
- 3- متى وقعت الجريمة؟
- 4- أين كان مكان الجريمة؟
- 5- ما هو اسم المقتول؟

نعم  
لا هي لا  
ولا هي نعم

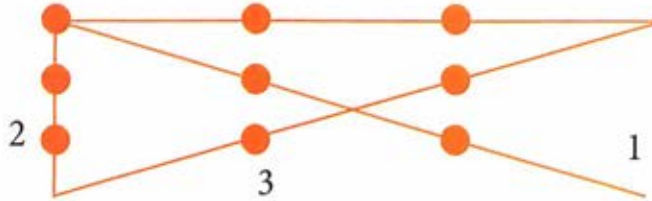
قل: نعم PO  
ولا تقل: لا NO

ولذلك يقترح (دي بونو)  $10^{\text{De Bono}}$  بدلاً من الرفض No أن يقول الشخص: PO:

وهي بمثابة تأجيل تقييم الأفكار المقدمة بقصد أن تكون الفكرة خطوة للتوصل إلى فكرة أفضل.

### حل مسابقة الـ 9 نقاط :

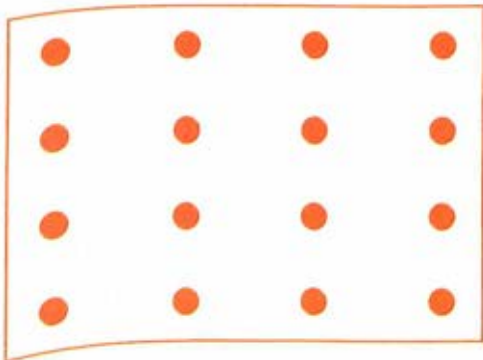
إن أغلب الظن أنك ستجد نفسك واضعاً قيوداً على نفسك وبالتالي فلن تتمكن من ربط الـ 9 نقاط بأربعة خطوط وستقول غير ممكن. ما رأيك في الحل التالي:



نقطة الإنطلاق من خارج المشكلة

6- وغالباً ما لا يستفيد الإنسان من تجاربه الإبتكارية ويعود إلى طبيعته الجامدة الروتينية.

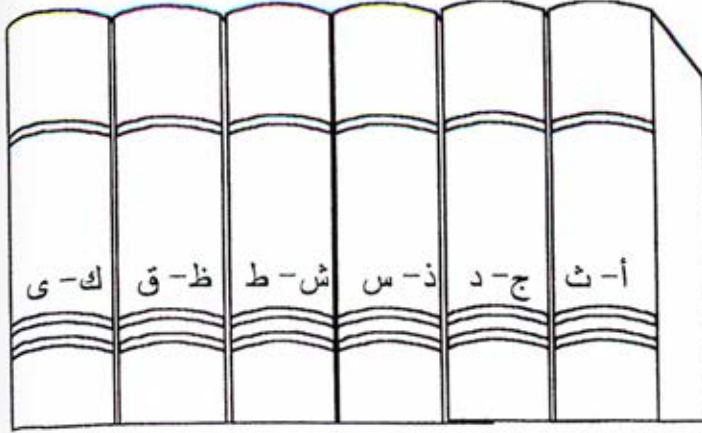
حاول مرة أخرى ربط الـ 16 نقطة بستة خطوط مستقيمة بنفس الشروط السابقة. هل تستطيع؟



## 4- مسابقة الهجوم على الموسوعة :

يمتلك أحد علماء الطبيعة موسوعة مكونة من 6 مجلدات، هاجمتها دودة الورق، وبدأت الدودة قرص الموسوعة بداية من الصفحة الأولى من المجلد (أ-ث) ، واستمرت في القرص حتى وصلت إلى الصفحة الأخيرة من المجلد الأخير (ك - ي).

وعندما إكتشف العالم ما حدث لموسوعته، صُعب، للمفاجأة، ولكنه كعالم



طبيعة كان مهتماً بمعرفة عدد السنتيمترات التي قطعها الدودة من بداية الهجوم حتى نهايته. وقام العالم بحساباته بسرعة، حيث أن الأ-جزء الستة للموسوعة كانت لها نفس الأبعاد.

سُمك جميع أوراق الجزء الواحد تساوي 5 سم، سُمك كل غلاف 0.2 سم.

السؤال: ما هو طول الرحلة التي قطعها دودة الورق مُقاسة بالسنتيمتر؟

5- معظم الناس العاديين عندما يتم عرض أفكار جديدة عليهم يظهرون رد فعل رافض لأي اقتراح جديد ولذلك نجد من كلماتهم: كلمة لا وكلمة No وربما ينعنون الفكرة بأشنع الشتائم  
مثل: فكرة سخيفة - فكرة غبية.

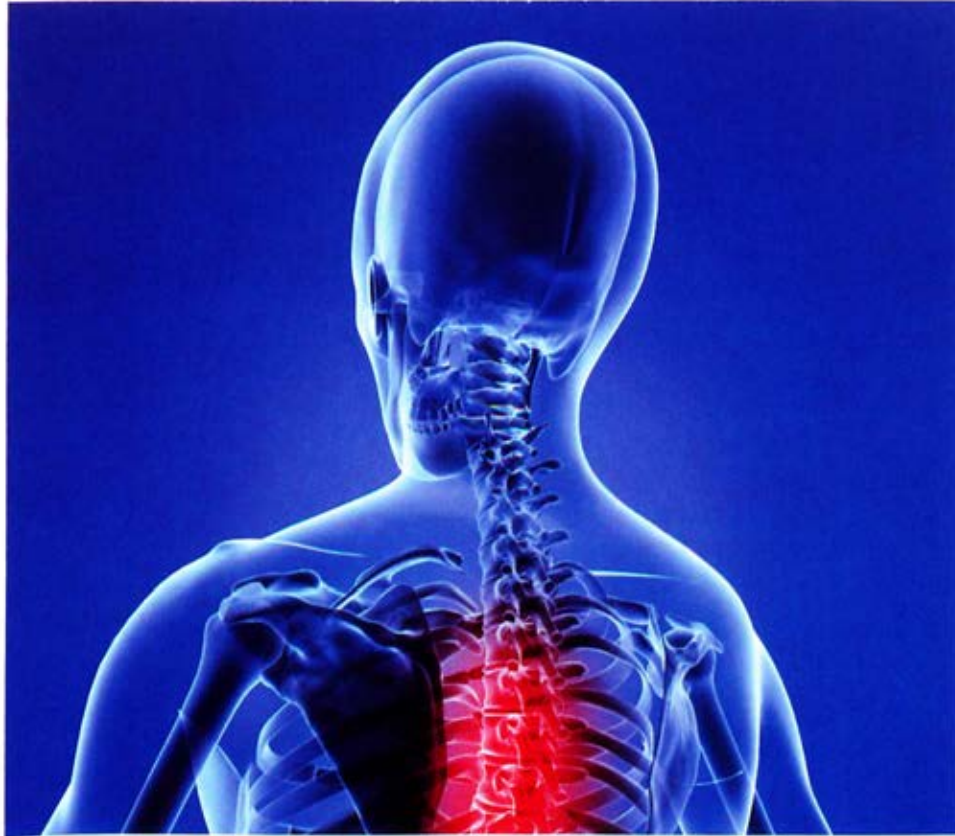
فكرة غبية

فكرة سخيفة

NO

لا





هل يعتبر قراره بإجراء العملية الجراحية قراراً ذكياً ؟ لقد بدأ صديقنا بتجميع معلومات المشكلة التي يعاني منها وبدأ يتساءل: هل هناك كسر في العمود الفقري أم مجرد آلام ؟ وم يحدث لو أنه قام بتأجيل العملية شهراً ؟ وطلب الطبيب تليفونياً الذي أكد له إمكانية تخليصه الآلام التي يعاني منها جزئياً وأنه لا خطورة من تأجيل العملية شهر أو أكثر لو تحمل تلك الآلام

## أمثلة واقعية: توليد بدائل جديدة

### حالة عبد القادر الذي يعاني من آلام حادة في العمود الفقري:

هذه حكاية تشرح معنى تشخيص المشكلة جيداً وتحديد الأهداف من حلها والبدائل المتاحة. يعمل عبد القادر مديراً في إحدى المصالح الحكومية منذ ثلاثين عاماً بعد أن تخرج من كلية التجارة.

وهو جاد في عمله ذكي واسع الإطلاع والمعارف يحظى باحترام زملائه ورؤسائه في العمل. وكان يعاني منذ فترة طويلة من آلام المعدة بالإضافة إلى تضخم في البروستاتا. وفجأة وبدون ميعاد شعر بآلام حادة في العمود الفقري استمرت حوالي أسبوعين يتناول فيها الأدوية الشائعة لعلاج الآلام.

وأخيراً وتحت ضغط شدة الألم واستمراره ذهب لأحد أطباء جراحة عظام العمود الفقري الذي أشار عليه بضرورة إجراء عملية جراحية فوراً حيث أن الغضروف يضغط بشدة على أعصاب العمود الفقري.

وبدأ في ترتيب أموره المالية للإستعداد لمصروفات المستشفى المتوقعة.



- 1- أن يأخذ أدوية لتخفيف آلام الظهر.
- 2- أن يقوم بإجراء عملية جراحية عند أحد جراحي العظام.
- 3- أن يقوم بإجراء عملية جراحية عند أحد جراحي المخ والأعصاب.
- 4- أن يقوم بإجراء عملية جراحية بالمنظار للتخلص من الغضروف.
- 5- أن يعتمد على عقله لإعطاء تعليمات مباشرة إلى أعصابه وعموده الفقري بالتوقف عن إحداث الشغب.
- 6- ألا يعمل أي شيء على الإطلاق على أساس مقالة: الرب واحد والموت واحد والمقدر سيكون. وهنا شعر أنه لا بد وأن يتوقف عن توليد بدائل جديدة.

طالما أنه لا يوجد كسر في العمود الفقري. وسأل عبد القادر الطبيب هل تزداد المشكلة حدة مع الوقت فقال له ربما.

ونستطيع أن نقول هنا أن المشكلة أصبحت أوضح وقد تم تشخيصها بشكل أدق نسبياً. وبدأ عبد القادر يحدد أهدافه من المشكلة التي يعاني منها حيث اكتشف أن كل ما يريده هو التقليل من الآلام إلى الحد المحتمل مع استعداده لدفع أي أموال مطلوبة.. وبدأ في البحث عن حلول أخرى. فقام بالذهاب إلى اثنين من كبار الجراحين في العمود الفقري الذين أقرأ إجراء عملية جراحية للتخلص من الآلام غير المحتملة، لا سيما وأن الغضروف يضغط على الأعصاب. وهنا تطرق ذهنه إلى البحث عن أطباء أعصاب.. حيث أشار أحدهم إلى إمكانية السيطرة دوائياً على هذا الألم وتم تناول الدواء لمدة أسبوعين.. وبعدها تم وقف الدواء.

وفي مرحلة البحث عن حلول بديلة قدم له أحد الأصدقاء كتاباً لأحد المؤلفين الذي ينادى فيه بأن آلام العمود الفقري - غير الكسر - ناتجة عن مشاعر مكبوتة Repressed Emotions وأن العلاج يكمن في اعتراف المريض بذلك أولاً ثم يستخدم عقله ليعطي تعليمات للعقل الباطن للكف عن إثارة الشغب، على اعتبار أن آلام العمود الفقري - وآلام القرحة المعدية والربو الشعبي<sup>11</sup> .. ومجموعة أخرى من الأمراض - ناتجة عن مشاعر مكبوتة تظهر في الأجزاء الضعيفة من الجسم. وحاول أن ينسى الآلام بإجراء أحاديث مع أعز أصدقائه تارة وبسماع القرآن تارة أخرى فكان يلاحظ اختفاء الآلام.

لقد اكتشف عبد القادر أن هناك مجموعة من البدائل المطروحة لمشكلته حدها على الوجه

التالي:

## الهوامش

<sup>5</sup> يعتبر «أوزبون» مبتكر أسلوب العصف الذهني. ومن أوائل كتاباته «التخيل التطبيقي» الذي صدر عام 1957.

Alex Osborn: Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking. New York: Charles Scribner's Sons, 1957.

<sup>6</sup> من المهتمين بالإبداع والتفكير د. علي الحمادي الذي قام بتأليف سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري إصدارات مركز التفكير الإبداعي مركز متخصص في الاستشارات والتدريب الإداري والتربوي والاجتماعي في دبي دولة الإمارات. أنظر على سبيل المثال كتابه بعنوان: 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر، 1999م. أنظر أيضاً.

Carol Kinsey Goman, Creativity in Business, CRISP Publications, California, 1989, p. 28.

<sup>7</sup> راجع أيضاً: طارق سويدان ونجيب الرفاعي، الإبداع والتفكير. شركة الإبداع الخليجي. الكويت 1994.

111

121

121

<sup>1</sup> يقول تودور ريكارد :

«Creativity involves escaping from stuckness» Tudor Richards, Creativity and Problems Solving at Work. Gower Publishing. England 1990. P. 25.

إذا فشلت أنظر الإجابة هامش صفحة 129.

يعتبر توني بوزان مؤسس «الخرائط الدماغية» وله سمعة عالمية في تأليف وتدريس إطلاق الطاقات الإبتكارية الخفية في العقل البشري وهو مؤلف مجموعة كتب وأفلام فيديو وبرامج تدريب ونوادي التفكير الإبتكاري.

Tony Buzan, Mindpower : Training Videos B.B.C.

<sup>3</sup> المرجع السابق.

<sup>4</sup> علي سليمان: طفلك الموهوب- إكتشافه ورعايته وتوجيهه، سفير للإعلام والدعاية والنشر، القاهرة، ص 43.

104

108

109

110

## حالة الزوجة فضيلة التي تطلب الطلاق من زوجها<sup>12</sup> :

تزوج عمرو من فضيلة التي كان يحبها ورزق منها بثلاث بنات وولد بعد فترة من الذهاب إلى الأطباء لعلاج مشكلة عدم الإنجاب .. وعندما جاءت البنات زادت الأعباء المالية والنفسية والعصبية وازدادت عصبية الزوجة على وجه الخصوص عند ولادتها لإبنها الذي جاء ترتيبه الرابع .. ولم يستطع عمرو السيطرة النفسية والعصبية على الزوجة .. وفي أحد الأيام شعرت من أنه ميسور الحال جداً - فزادت المشاحنات بين الزوج والزوجة .. وفي أحد الأيام شعرت الزوجة عند زيارة عائلة مشتركة لهما أن زوجها يتودد لزوجة الشخص الآخر بكلمة طيبة (غير خارجة) عن طعم المأكولات .. وهنا خرجت زوجة عمرو عليه تطالبه بأن يكتب الشقة بإسمها والسيارة بإسمها بالإضافة إلى تخصيص مرتب شهري لها طالما أنها توقفت عن العمل بناء على رغبة زوجها .. وفي مناقشة لهما عن الأسباب التي دعته إلى قلب الطاولة عليه على وجه التعبير قال لها: "أنت أصبحت مستغلة بعد أن جاء الولد الأول" .. وهنا فاجأته بقنبلتها وقالت له: "طلقني أنا زهقت".

وجلس يفكر في المشكلة وفي البدائل المطروحة أمامه.

ما هي البدائل المطروحة أمامه؟ المطلوب هنا بدائل جديدة مبتكرة غير تقليدية. هل تعرفها؟<sup>13</sup>



13 إذا كان هذا الزوج يرى أن المشكلة هناك (أي خارجة عنه) فهذه هي المشكلة. لأن المشكلة موجودة داخل هذا الزوج. إنه لا يعرف طبيعة المرأة ولا يفهم معنى الكلمات التي تنطق بها، ولا يعرف احتياجاتها العاطفية.

فالزوجة عندما تقول لزوجها «طلقني» لا تقصد ذلك بالضرورة ولكنها تعبر عن ضيقها. فإذا كانت زوجتك تحبك كثيراً فإن انفعالاتها معك ستكون أقوى مما لو كانت لا تحبك.. ولذلك فإن البدائل الجديدة المقترحة هنا هي إحداث تغيير ذاتي في نفسه لزيادة معارفه ومهاراته حول طبيعة المرأة وكيفية التعامل معها في ظل مفهوم المودة والرحمة. للتوسع راجع :

د. سيد الهواري: الأسرار السبع للأزواج الأكثر فعالية: روشة تفصيلية وبرنامج عمل ذاتي لتحقيق المودة والرحمة: القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997.  
وراجع أيضاً:

John Gray : Men are from Mars,  
Women are from Venus.  
New York: Harper Collins  
Publishers, 1972.

وأين غلافها؟ ستكتشف أن الرقم الصحيح 22،  
ماذا يا ترى؟

10 دي بونو من أكبر المؤلفين المشهورين في التفكير  
الابتكاري وله عدة مؤلفات منها:

Edward De Bono: Lateral Thinking  
for Management. London: Penguin  
Books, Several Editions.

\_\_\_\_\_ : Atlas of Management  
Thinking. London:

Penguin Books. 1988.

\_\_\_\_\_ : Six Thinking Hats.

London, Penguin Books, 1990.

11 للتوسع في معرفة حكاية المشاعر المكتوبة باعتبارها  
أساس آلام العمود الفقري راجع كتاب :

John Sarno : Healing Back Pain :

Mind & Body Connec-

tion. New York: Warner Books,

1991

12 للتوسع في فهم معنى المصطلحات والكلمات التي تنطق  
بها الزوجة راجع للمؤلف : الأسرار السبع للأزواج

الأكثر فعالية - مكتبة عين شمس، 1997.

8 للتوسع راجع سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري  
للدكتور علي الحمادي. مرجع سبق ذكره.  
راجع أيضاً :

129 Carol Kinsey Goman, Creativity  
in Business, CRISP Publications.  
California, 1989, p: 62.

125 (\*) هل فكرت أنه ربما يكون الولد صغيراً أو قصير  
القامة.

9 راجع أيضاً :

طارق السويدان ونجيب الرفاعي، الإبداع والتفكير  
الابتكاري، شركة الإبداع الخليجي. الكويت 1994.

132 (\*) إسم القاتل : أبو العيون. مهنة القاتل: أستاذ  
جامعي (+ X) وقعت الجريمة بالليل (النجوم).  
مكان الجريمة (الدور الرابع) إسم المقتول  
(محمد).

127 (\*\*\*) ما رأيك في 29...؟

134 (\*) الإجابة: 20 - 22 - 30 - 32 إسأل ما

هو الدرس المستفاد. وتذكر أنها ليست مسابقة في  
الحساب ولكن في تصور الواقع.. الواقع هنا هو  
كيف توضع الكتب باللغة العربية: أين وجهها





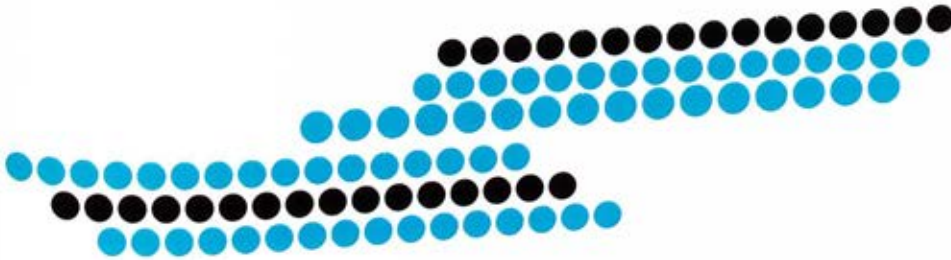
# الفصل

## 04

### تقييم البدائل

#### وصف النتائج وموازنتها وحساب مخاطرها

- وصف النتائج المتوقعة (لكل بديل)
- موازنة البدائل (من منظور الأهداف)
- حساب المخاطرة
- درجة تحمل المخاطرة
- أمثلة واقعية في تقييم البدائل



## وصف النتائج المتوقعة (لكل بديل) من منظور الأهداف

بعد أن تنتهي من تحديد المشكلة وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من المشكلة، ومن توليد الحلول البديلة للمشكلة، يصبح من الضروري- لكي تتخذ قراراً ذكياً - أن تقرر بين مزايا البدائل المتنافسة، موضعاً مدى مساهمة كل منها في تحقيق الأهداف الأساسية التي تريدها. ولذلك فمن الضروري أن تبسط أمامك نتائج كل بديل لكل هدف من الأهداف الأساسية التي حددتها.

فإذا استطعت أن تحدد النتائج المتوقعة من كل بديل بشكل جيد فإن القرار المطلوب اتخاذه يصبح واضحاً. إن المطلوب هو وصف النتائج المتوقعة لكل بديل بحيث تكون:

(1) مطابقة للواقع

(2) شاملة (3) دقيقة.

فلا يكفي مثلاً أن تسمع من شخص أن كلية جامعية معينة جيدة في تعليمها ولكن يجب أن تتأكد بكل الطرق أن ما سمعته من هذا الشخص مطابق للواقع وربما يكون من الضروري هنا أن تجمع معلومات أكثر وتساءل عدداً كبيراً من الناس.

ولا بد أن تكون المعلومات التي تجمعها شاملة بحيث تغطي أكثر من جانب فلا تكفي بأن تجمع معلومات عن قوة الأساتذة بل ربما تتعداها إلى أساليبهم في التدريس.. وسمعة الخريجين وقيمتهم في السوق.





تكون المعلومات دقيقة فما معنى دقيقة ؟ دقيقة من خلال وضع درجة من عشرة (8 من أو باستخدام نسب مئوية.. عند وصف البدائل.  
وب هو وصف النتائج بدقة كافية- من أجل اتخاذ قرار بالخطوات الأربع التالية<sup>(1)</sup> :

**تحير فكري ليكون مستقبلياً**، فمن المعروف أن نتائج القرارات ستحدث في المستقبل. افرض أنك نفذت بديلاً معيناً، فكر في نتائجه كما تراها في المستقبل.

**مع وصفاً تفصيلياً لكل بديل** ولا مانع من استخدام الأرقام التي تجمعها عن كل بديل. وراجع الوصف التفصيلي عن كل هدف من الأهداف التي حددتها.

**لغي البدائل الواضح أنها ضعيفة**. إمسك بديل تراه قوياً وقارن البدائل الأخرى به - من منظور الأهداف - وغالباً ما تستطيع الإبقاء على بدائل قليلة توفيراً للوقت.

**مع النتائج المتوقعة من كل بديل متبقي في جدول للمقارنة** (مصنوفة نتائج البديل للأهداف المختلفة).

لقد قام بوضع النتائج المتوقعة لكل بديل أمام كل هدف مستخدماً أوصافاً أو قيمة وصفية على الوجه التالي:

### مصفوفة النتائج / الأهداف (سمير)

الوظيفة الخامسة	الوظيفة الرابعة	الوظيفة الثالثة	الوظيفة الثانية	الوظيفة الأولى	الأهداف
2500\$	2000\$	3000\$	3000ج	2000ج	المرتب الشهري
عالي	مرتفع نسبياً	عالي	معقول	منخفض	الاستفادة من المعرفة الجديدة
مواطن درجة ثانية	مواطن درجة ثانية	مواطن درجة ثانية	لا بأس	لا بأس	الارتقاء في السلم الاجتماعي
إلى حد ما	ضعيف	إلى حد ما	ضعيف	لا شيء	الشعور بالاستقلال
15 يوم	20 يوم	21 يوم	30 يوم	30 يوم	الإجازة
80 %	75 %	80 %	70 %	60 %	الاستمتاع
لا	لا	لا	نعم	نعم	التواجد مع الزوجة والأولاد

## مقارنة النتائج باستخدام مصفوفة النتائج / الأهداف Consequences Matrix

حصل سمير على الماجستير أثناء عمله في أحد بنوك القاهرة<sup>xx</sup> وهو يفكر في الاستفادة من الماجستير التي حصل عليها لتحقيق أهدافه الجديدة:

- (1) دخل أكبر يسمح له بتربية أولاده الأربعة ودفع متطلبات زواج الإبن الأكبر والبنات الكبرى.
- (2) الاستفادة من المعرفة الجديدة التي حصل عليها.
- (3) الإرتقاء في السلم الاجتماعي.
- (4) الشعور بالإستقلال.
- (5) مزيد من الإجازة السنوية.
- (6) الاستمتاع.

وهناك خمسة وظائف معروضة على سمير:

- 1- البقاء في وظيفته كما هي مع زيادة في الدخل 20% مقابل الماجستير وفرصة أكبر للترقي.
- 2- وظيفة مساعد رئيس قسم التخطيط في أحد البنوك في القاهرة.
- 3- وظيفة مسئول تدريب في أحد البنوك في السعودية.
- 4- وظيفة مسئول أفراد في شركة إتصالات بالإمارات.
- 5- وظيفة مسئول تدريب وتطوير في أحد البنوك بالسعودية التي تقدم خدمات مصرفية إسلامية.





2- لا تنس أبداً الأهداف غير المادية وغالباً ما تكون جوهرية في الأجل الطويل.

3- ضع قيمة على وصف النتائج المتوقعة حتى لو كانت غير قابلة للقياس.

ضع قيمة - ضع نسبة مئوية... إلخ.

4- اسأل الخبراء والمستشارين وتأكد من علمهم وعدم تحيزهم لعلمهم أو لخبرتهم.

تذكر أن ما يقوله أي شخص يتوقف على مصلحته وعلمه وخبرته.

كما ترى فإن وصف نتائج كل البدائل في (مصفوفة) يضع كمية كبيرة من المعلومات بشكل

مركز بالنسبة لكل هدف من الأهداف التي وضعتها.

أنظر إلى الجدول السابق ستري أن سمير جمع

معلومات عن كل وظيفة من منظور كل هدف.

فبعض الوظائف تحقق له دخلاً كبيراً بينما

تحقق الوظائف الأخرى مبلغاً كبيراً بعضها

يصل إلى ست أمثال.

واضح أيضاً أن هناك أهدافاً غير مالية

وغير قابلة للقياس ولكنه حاول استخدام

قيمة وصفية لبعضها (ضعيف - متوسط -

مرتفع) واستخدام أحياناً نسباً مئوية.

واضح أيضاً أنه عاش في جو البدائل المطروحة

أمامه وربما يتطلب الأمر أحياناً أن يسافر

لبضع أيام في الإمارات، فربما يكتشف أن المعيشة في أبو ظبي تختلف عن المعيشة في عجمان أو

دبي، كما أن المعيشة في الرياض تختلف عن المعيشة في الدمام أو في القصيم أو في جدة.

ونلخص فيما يلي المبادئ التي تسترشد بها في وصف النتائج المتوقعة لكل بديل :

1- لا بد وأن تعيش في جو البديل الذي تدرسه وتجمع أكبر كمية من المعلومات وتتأكد من

مطابقتها للواقع بقدر الإمكان لكي تكون ثقتك فيها كبيرة.

اجمع أكبر كمية من المعلومات

عن كل بديل.

واحرص على التأكد من صحة

المعلومات التي تم جمعها بنفسك.

لا بد أن تعيش في جو البديل الذي

تدرسه وكأنك اتخذته فعلاً .



إن عمل موازنة بين Tradeoffs من منظور الأهداف أهم وأصعب تحدي في صناعة القرارات الذكية.

وكلما تعددت الأهداف وكلما تعددت البدائل تعقدت عملية صناعة القرار والسؤال الآن:  
كيف يمكن عمل تلك الموازنة؟

## موازنة البدائل من منظور الأهداف Tradeoffs

توضح مصفوفة نتائج البدائل من منظور مختلف الأهداف تفوق بعض البدائل على غيرها بالنسبة لهدف معين.

كما توضح تفوق بدائل أخرى من منظور أهداف أخرى.

ويصبح من الضروري عمل توازن بين الأهداف. وتزداد المشكلة حدة كلما تعددت الأهداف. نعود إلى حكاية سمير في اختيار وظيفته.

ستكتشف أن النتائج تتصادم مع الأهداف.

فهناك وظائف تحقق له دخلاً شهرياً \$3000 ولكنها لا تحقق له تواجد مع زوجته وأولاده..

وهناك وظائف تحقق له تواجداً مع زوجته وأولاده ولكنها لا تحقق له الشعور بالاستقلال.

كما أن بعض الوظائف تحقق له ارتقاء في السلم الاجتماعي وبعضها يشعر فيه بأنه مواطن درجة

ثانية.. وفي بعض الوظائف تحقق له إجازة سنوية 30 يوماً وبعضها إجازة 20 يوماً وهكذا.. إن كل

بدليل يركز على هدف معين.

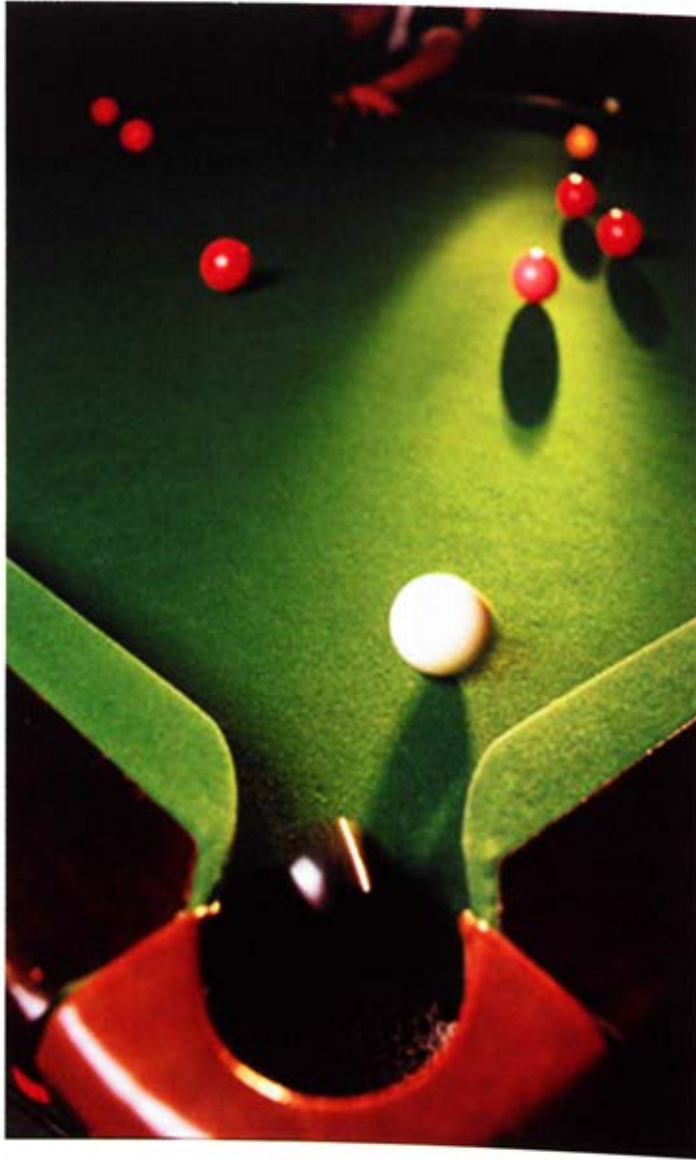
ويصبح من الضروري عمل توازن حساس بين البدائل من منظور الأهداف.



## 1- إلغاء البدائل الضعيفة :

إن الخطوة الأولى هي تخفيض عدد البدائل وذلك بإلغاء البدائل الضعيفة أو تلك البدائل التي لها مواصفات مماثلة نسبياً في بدائل أخرى. دعنا نعود إلى حكاية سمير في دراسته للوظائف المعروضة عليه.

لقد وجد أن الوظيفة الرابعة (مسئول أفراد في شركة اتصالات بالإمارات) تتفق في كثير من نتائجها مع الوظيفة الثالثة (مسئول تدريب في بنك سعودي) ولذلك قرر إلغائها. وأصبح عنده الآن أربعة بدائل بدلاً من خمسة. وعندما قارن نتائج الوظيفة الأولى اكتشف أنها موجودة في الوظيفة الثانية تقريباً والوظيفتان تحققان التواجد مع الزوجة والأولاد. وظهر له أن ارتفاع المرتب الشهري من 2000ج إلى 3000ج يتطلب منه الإستقالة مقابل أن يخسر الإستقرار الوظيفي. ولما كانت الدنيا قد تغيرت بالنسبة له (بحصوله على درجة الماجستير) فقد قرر إسقاط البديل الأول (وهو ما يعني الإستقالة من الوظيفة الحالية...). وعلى ذلك فقد أصبح لدى سمير الآن ثلاثة بدائل بدلاً من خمسة.



لقد أصبح واضحاً الآن أن المشكلة والبدائل يتلخصان في: هل يترك سمير الزوجة والأولاد مقابل \$2500 أو \$3000؟ وهل يساوي المرتب الجديد أن يعيش مواطن درجة ثانية؟ وماذا يعني مواطن درجة ثانية بالنسبة له؟ مع إعادة النظر في قيمة أهدافه الأخرى؟ إن القرار النهائي يتوقف على:

- (1) حساب درجة مخاطرة القرار.
- (2) وعلى قدرة متخذ القرار على تحمل مخاطره.

## 2- مقايضة هدف بآخر\* وهو ما يتطلب شطبهما من قائمة الأهداف:

من الممكن مقايضة (تبادل) زيادة في قيمة بديل بالنسبة لهدف معين مقابل زيادة في قيمة بديل آخر بالنسبة لهدف آخر. فمن الممكن مثلاً قبول وظيفة بمرتب شهري 3000ج وهي أعلى من وظيفة بمرتب شهري 2000ج مقابل الإستقالة (أو هز الإستقرار) من الوظيفة الأخيرة. وفي حالة المقايضة هذه يمكن شطب هذا الهدف من البديلين والمقارنة بين الأهداف الأخرى الباقية.

أما إذا كان المرتب في الوظيفة الجديدة هو 2400 ج مثلاً فإن صديقنا سمير قد يرى أن الـ 400ج زيادة لا تبرر تغيير الوظيفة.

هذا ولقد قام سمير (بمقايضة) بعض الأهداف ببعضها وبإلغاء بعض البدائل الضعيفة وتوصل بذلك إلى مصفوفة نتائج / أهداف مختصرة على الوجه التالي:

**مصفوفة نتائج / أهداف مختصرة : سمير**

البدائل			الأهداف
الوظيفة الخامسة	الوظيفة الثالثة	الوظيفة الثانية	المرتب الشهري
\$ 2500	\$ 3000	3000ج	
مواطن درجة ثانية	مواطن درجة ثانية	عالي	الإحساس بالذات
لا	لا	نعم	التواجد مع الزوجة والأولاد





ويتم التفكير في النتائج المحتملة لكل بديل. إن فهم ذلك يتطلب منا تصوير بروفيل المخاطرة Risk Profile. ويتم ذلك من خلال بناء شجرة القرارات.

## حساب المخاطرة

### مقدمة:

إذا كان الإنسان منا متأكد تماماً من النتائج المترتبة على كل بديل فإن ذلك يجعل المقارنة سهلة نسبياً والقرار سهل نسبياً ولكن المشكلة تكون أكبر لو كانت النتائج المتوقعة غير مؤكدة. وفي بعض الأحوال يمكن العثور على معلومات إضافية تساعد في حسم مشكلة عدم التأكد. وفي جميع الحالات لا بد وأن تكون المخاطر محسوبة *calculated risks*. ويمكن تصوير بروفيل المخاطرة باستخدام شجرة القرارات. إن الخوف يسبب ضباباً في رؤيتنا. وإحساسك الداخلي مهم تماماً مثل الحقائق الموضوعية؛ فليس من الحكمة اتخاذ قرار لا ترتاح إليه. إن اتخاذ قرار لا ترتاح إليه معناه أن القرار ما زال غير مدروس.. إن أي قرار لكي تكون مرتاحاً عند اتخاذه - لا بد أن يتم دراسة درجة مخاطرته. ويتم قياس درجة المخاطرة بعمل احتمالات لكل بديل مطروح.

## أمثلة على تصوير بروفيل المخاطرة باستخدام شجرة القرارات:

نضرب فيما يلي مثالين على تصوير بروفيل المخاطرة باستخدام شجرة القرارات:

1- شجرة قرار الاحتفال : العشاء بالفندق (احتمالات المطر) أو نزهة خلوية.

2- شجرة قرار التراضي مع الجاني أو الذهاب إلى المحكمة.

وفيما يلي استعراض للحالتين:

**شجرة قرار الاحتفال :** العشاء بالفندق أو نزهة خلوية

يفكر شخص في إقامة حفلة لموظفيه بمناسبة البدء في مشروع تطوير الإدارة وهو يفكر في بديلين قويين : البديل الأول هو العشاء في فندق فخم والبديل الثاني هو الخروج إلى الحدائق والجبال والبحار في منطقة مفتوحة. إنه يهتم بدرجة المرح الذي يحققه كل بديل ويهتم بدرجة التفاعل بين الموظفين كما يهتم بتكلفة كل بديل.

وعندما قارن بين البديلين المتاحين للاختيار وجد أن الطقس ربما لا يساعد على الخروج في الخلاء. وهنا لا بد أن يضع احتمالات المطر في صناعة قراره.

وقد جمع من البيانات فاكشف أن تكاليف الفندق مرتفعة أما تكاليف النزهة الخلوية منخفضة.

ولكن النزهة الخلوية تسمح بتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وهو ضروري لعمل روح الفريق.

ولكن أهم مشكلة هي مشكلة احتمالات المطر واحتمالات عدم المطر.

كيف تصمم شجرة القرار لجمع كل هذه المعلومات والاحتمالات لكل بديل وتعكس مختلف الأهداف

الواجب تحقيقها.



## تصوير بروفيل المخاطرة باستخدام شجرة القرارات\*

إن تحليل (بروفيل المخاطرة) لكل بديل متاح قد يكون كافياً في حد ذاته للاختيار السليم  
الواثق.

ولكن في المشكلات المعقدة التي يسيطر على بدائلها عدم التأكد تصبح عملية التحليل أكثر  
تعقيداً.

هنا تكون شجرة القرارات مفيدة فهي تصور كل البدائل المتاحة ودرجة المخاطرة في كل منها.

## النتائج

النتائج			عدم التأكد	البدائل
التكلفة	التفاعل بين الناس	المرح		
10000	متوسط	متوسط	أمطار 30%	العشاء بالفندق
10000	عالي إلى حد ما	عالي	70% شمس ساطعة	
7000	منخفض	منخفض	أمطار 30%	نزهة خلوية
6000	عالي	عالي	70% شمس ساطعة	

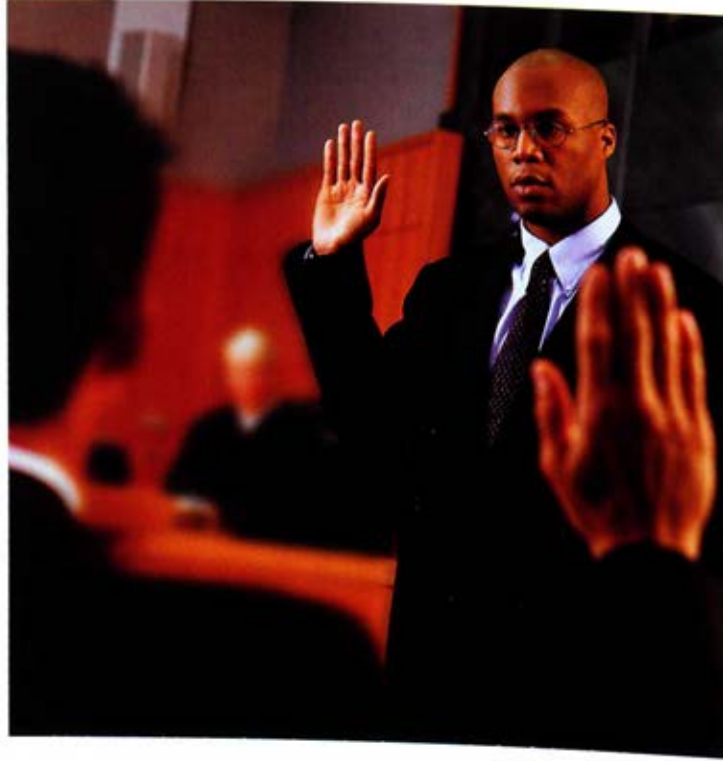
2      3

1

عدم التأكد       قرار



تبدأ الشجرة من المربع 1 وهنا يشعر صاحبنا أنه المسيطر على الموضوع. وعنده بديلان: العشاء بالفندق 2 أو النزهة الخلوية 3 حيث تمثل الدائرة حالة عدم التأكد. وهي حالة عدم تأكد لأنها خارجة عن سيطرة متخذ القرار لاحتمالات المطر. وفي ضوء حالات عدم التأكد يتم تحديد النتائج المرتبطة بكل بديل ومعايير النتائج هنا: المرح والتفاعل بين الناس والتكلفة.

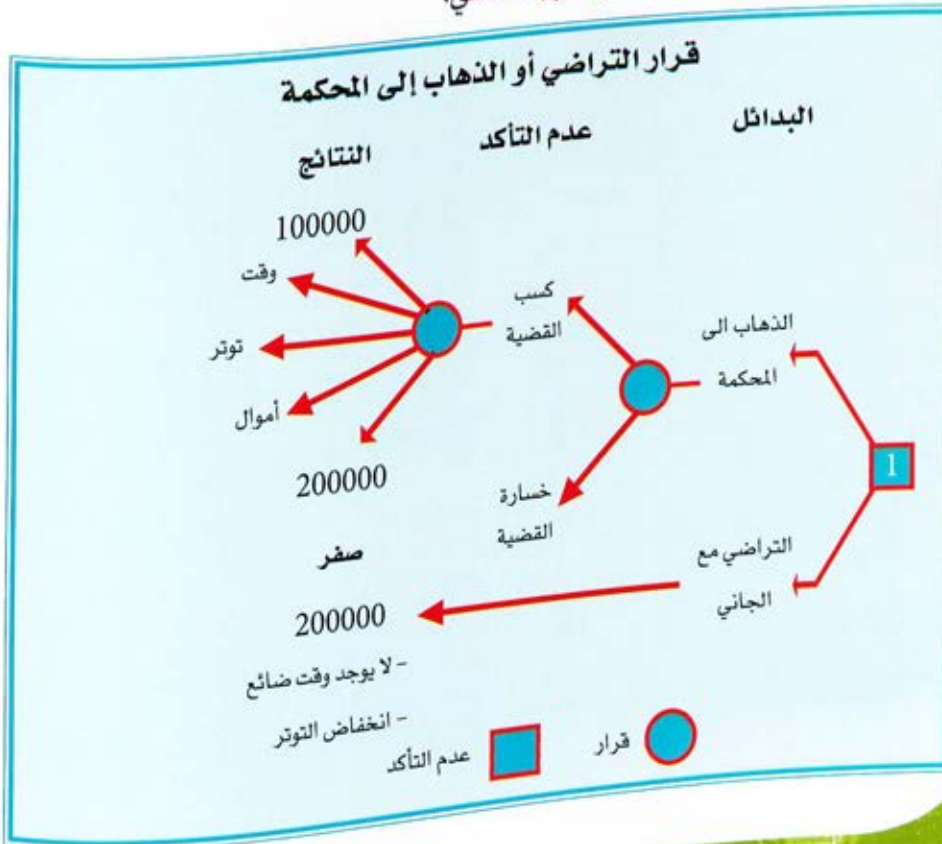


بالنظر لشجرة القرار هذه التي رسمها المصاب نلاحظ أن التراضي مع الجاني لا يحمل أي صفة عدم التأكد ذلك أن هذا القرار داخل في سلطة متخذ القرار ومن نتائجه أنه لا يوجد وقت ضائع وينخفض فيه التوتر. أما الذهاب إلى المحكمة فهو يحوي مخاطر واحتمالات. من الممكن أن يكسب القضية ومن الممكن أن يخسرها. فإذا كسب القضية فإنه يمكن أن يحصل على 100.000 جنيه حتى 200.000 جنيه

ولكنه سيتكلف توتر وضياع الوقت، ولا بد من ترجمة التوتر وضياع الوقت إلى شكل نقدي وإضافته إلى أتعاب المحامي وأي تكاليف أخرى وإدخالها في الحساب. ولا بد من تحديد احتمالات ما تحكم به المحكمة فيما بين 100.000 و 200.000 جنيه. ولذلك فإنه من الضروري وضع احتمال حدوث كل بديل واستخدام التحليل الرقمي للوصول بشجرة القرار إلى أدق مستوى.

## 2- شجرة قرار التراضي مع الجاني أو الذهاب إلى المحكمة:

صدم قائد السيارة شخصاً في ظل ظروف غير واضحة تماماً وطالبه المصاب بتعويض قدره 200 000 جنيه عما أصابه جسدياً ونفسياً ولكن قائد السيارة يرى أن هذا المبلغ كبير. ويفكر المصاب في الذهاب إلى المحكمة ولكن غير متأكد بالطبع بما ستحكم به المحكمة. ولقد قام ببناء شجرة القرار على الوجه التالي:





ونوضح فيما يلي الدروس المستفادة من بناء شبكة القرارات لتقدير النتائج في ظل مختلف الاحتمالات.

- 1- من الضروري استخدام الأرقام لتوضيح الاحتمالات. إن الناس أحياناً تحب أن تعيش في الغموض وإعطاء وصف شخصي للاحتمالات لتجنب الإلتزام والمسؤولية. لا بد من الضغط على الناس لوضع احتمالاتها بشكل كمي.
- 2- لا بد من تحديد للنتائج المحتملة بأكثر من قيمة، فوضع أربعة نتائج محتملة (منخفض ومتوسط وعالي وعالي جداً) للمكسب في مثل هذه الحالة أفضل من وضع نتيجتين محتملتين.
- 3- ضرورة تحويل النتائج المعنوية إلى قيمة موضوعية.
- 4- إن إعطاء وقت للتفكير في بناء (بروفيل المخاطر) يستحق الاهتمام:

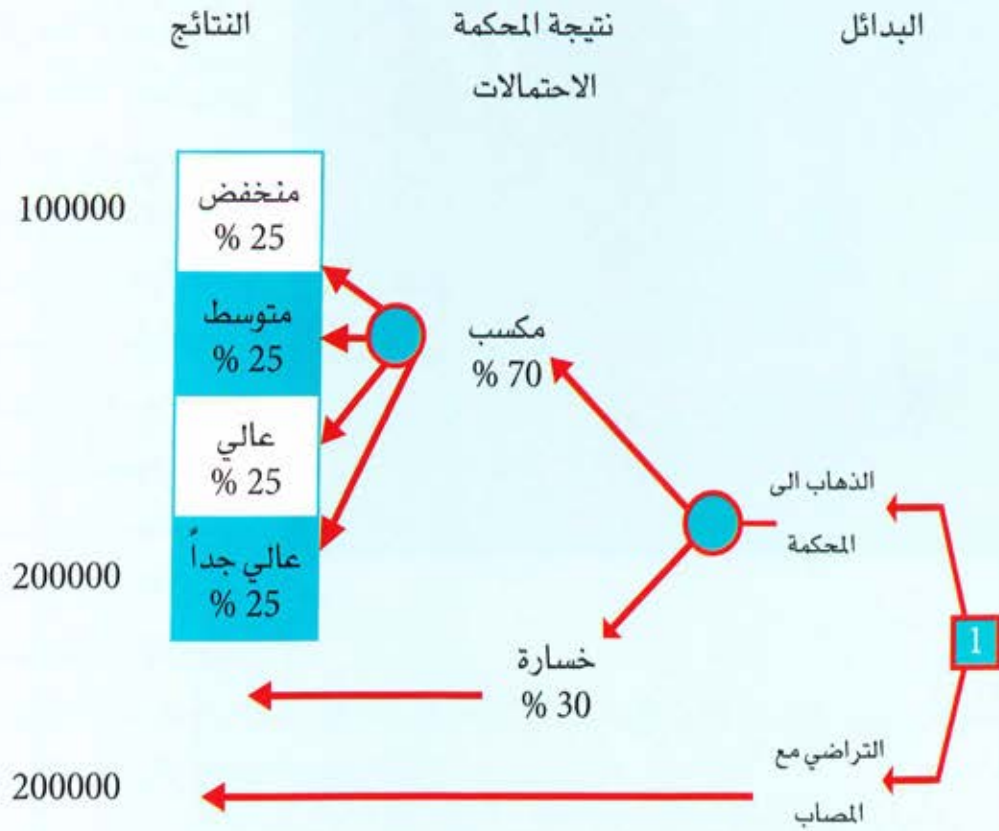
فهو يساعد على الإقلال من التردد ويؤدي إلى وضع قيمة للاحتمالات وقيمة للنتائج. إنه وقت يستحق المجهود.

فإذا انتهى متخذ القرار من تحديد النتائج من منظور الاحتمالات فإنه يكون قد أخذ في الحسبان المخاطر المحتملة ويكون قد حسبها حساباً جيداً.

وهنا يستطيع أن يبحث في أعماق نفسه عن مدى قدرته على تحمل تلك المخاطرة.

وهو ما ينقلنا للموضوع التالي.

## قرار التراضي أو الذهاب إلى المحكمة ( مع عمل احتمالات المكسب والخسارة )





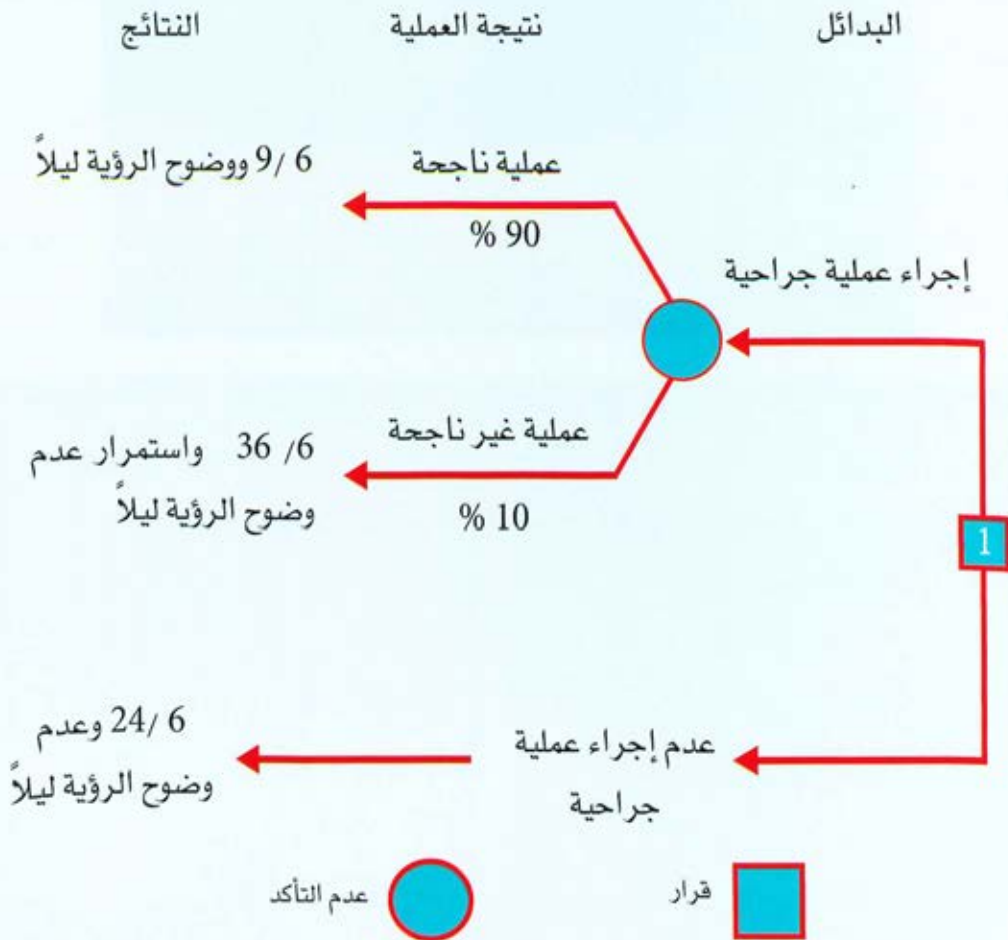
فالاختيار بين البدائل يتحدد بالمخاطرة التي يحويها كل بديل.  
ولا يكفي تحديد (بروفيل المخاطرة) بل يجب تحديد درجة الاستعداد عند متخذ القرار لتحمل  
المخاطرة.

## درجة تحمل المخاطرة

إن نظرة أي إنسان إلى المخاطرة مسألة شخصية تماماً يستمدّها من شخصيته: فمن المعروف أن بعض الناس تتجنب المخاطرة Risk Averters بينما نجد البعض الآخر يحب المخاطرة Risk Takers صحيح أن كل منا يعرف أن المخاطرة لا بد وأن تكون محسوبة ولكن في التحليل النهائي نجد أن هناك شخص يحب المخاطرة وشخص آخر يكره أو يتجنب المخاطرة. فالأخير يحب أن ينام الليل في هدوء.

فإذا كان الإنسان محباً للمخاطرة فإنه يستثمر أمواله في البورصة ويجد سعادة في معرفة تقلبات الأسعار ويتصرف على أساسها بشجاعة.. أما المتجنب للمخاطرة فإنه يضع أمواله في دفتر توفير أو أذون خزانة حكومية.. وإذا حاول تحمل بعض المخاطرة فربما يشتري وثائق صندوق استثمار من الوثائق التي تعتمد على السندات ذات العائد الثابت أو الاستثمار شبه المضمون. ومن الضروري لمتخذ القرار أن يأخذ في الحسبان درجة تحمله للمخاطرة Risk tolerance في صناعة قراراته.

قرار التراضي أو الذهاب إلى المحكمة  
( مع عمل احتمالات المكسب والخسارة )



## مثال على درجة تحمل المخاطرة:

من الضروري لمتخذ  
القرار أن يأخذ في  
الحسبان درجة تحمله  
للمخاطرة عند صناعة  
قراراته

فقد شخص عمره 65 عاماً الرؤية في عينه اليسرى وتدهورت رؤيته بالعين اليمنى في السنوات الأخيرة نتيجة وجود مياه بيضاء.

وباستخدام النظارة فإن رؤيته 6/24 ويرى الأشياء مهزوزة بالليل. وطلب الطبيب منه عدم قيادة السيارة.

وعندما ذهب الطبيب اقترح عليه القيام بعملية مياه بيضاء.

وهو يرى أن العملية ستكون ناجحة ويكون نظره حينئذ 6/9 حيث يرى بوضوح بالليل.

إلا أنه من الممكن إذا فشلت العملية فإنه من المتوقع أن يتدهور النظر إلى 6/36.

أمام صاحبنا بديلان: البديل الأول إجراء عملية جراحية احتمالات نجاحها 90% واحتمالات فشلها 10% وفي حالة نجاحها فإن النتائج التي ذكرها له الطبيب هي 6/9 ووضوح الرؤية ليلاً، أما إذا فشلت العملية فستدهور الرؤية من 6/24 إلى 6/36 مع استمرار عدم وضوح الرؤية ليلاً. أما إذا قرر عدم إجراء العملية الجراحية فليس هناك مخاطر وستبقى رؤيته 6/24 مع عدم وضوح الرؤية ليلاً.

هذا على إفتراض أنها لن تتدهور أكثر من ذلك.

فما الذي تتصح به؟ إن القرار السليم يختلف من شخص إلى آخر.

فما يعتبره شخص قرار سليم ربما يعتبره شخص آخر قرار غبي أو قرار غير مدروس.

وهذا كله يتوقف على درجة استعداد متخذ القرار للمخاطرة.

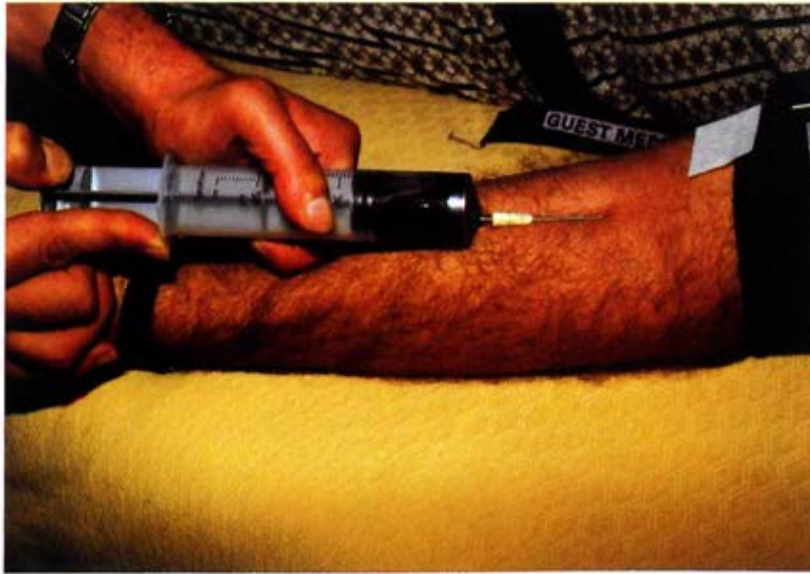
## اعتبارات تساعدك على اختيار البديل الأمثل:

لا يوجد بديل كله مزايا أو كله عيوب فلكل بديل مزايا وعيوب ويصبح من الضروري ترتيب البدائل من منظور الأهداف للتوصل إلى البديل الأمثل وربما يكون هذا البديل هو أفضل الحلول السيئة المتاحة Optimum Alternative.

إن البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف هو البديل الأمثل. وهو ليس بالضرورة حلاً سليماً 100 % .

فربما يكون أقل البدائل المتاحة سوءاً، ولكنه يمثل أحسن توازن بين ما هو سيء وبين ما هو حسن بالنسبة لمكونات الأهداف. وهو ما يتوقف على:

- 1- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل مقارنة بالمكاسب المتوقعة والمخاطرة المتوقعة (مخاطرة محسوبة).
- 2- الاقتصاد في الجهد البشري والنفقات المالية والبشرية.
- 3- الإمكانيات والموارد المالية والبشرية المتاحة.
- 4- الوقت الذي يستغرقه تنفيذ البديل.
- 5- آثار البديل وانعكاسات تنفيذه.
- 6- الأهداف التي يحققها البديل.
- 7- الاعتبارات الأخرى المرتبطة بالموقف.



إن صديقنا هنا يخاف من إجراء العمليات طول حياته ويشعر داخلياً أنه لو قام بعمل العملية فإنه سيموت فيها.

إنه غير مستعد للمخاطرة ويقول أن هذا قدره وهو يستطيع أن يستمر هكذا. فهل تعتقد أنه من الخطأ أن يسمع إلى مشاعره الداخلية أو ما يعرف بالـ Intuition . إن كثيراً من الناس وأنا منهم يحترم المشاعر الداخلية عند صانع القرار. فإذا كان مرتاحاً لقرار عدم القيام بالعملية فليكن، فلذلك يدخل تحت بند القرار الذكي. راجع ما قلناه عن القرار الذكي في فصل نقطة الانطلاق.





5- الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية :

لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام أو رموز مثل شجرة القرارات Decision Tree.

6- الإستعانة بالاعتبار الاستراتيجي أو الاعتبار الحاكم. وهو ما ينقلنا

للموضوع التالي.

## وسائل مساعدة متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل :

لما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة فإننا نقترح الإرشادات الآتية لكي تساعدك على اختيار قرار أمثل:

استخدم عقلك واستفت قلبك

لا تقبل وجهة نظر أي شخص عن الواقع. تأكد بنفسك بأنها مطابقة للواقع.

1- المقارنة الموضوعية :

(التعقل وعدم الاندفاع وعدم التحيز).

2- الاستعانة بأراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين:

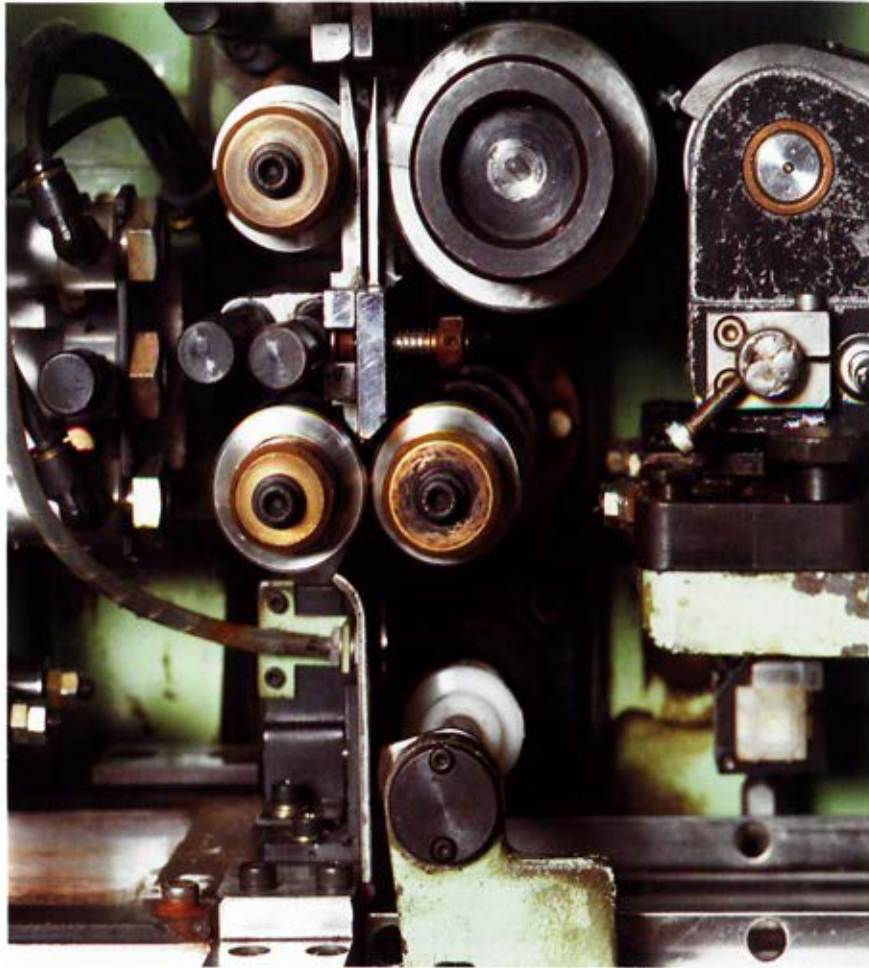
مع ملاحظة المبدأ الذي يقول :

يتوقف ما يقوله أي شخص على مصلحته وعلمه وخبرته. ولا تقبل وجهة نظر أي شخص عن الواقع. تأكد بنفسك بأنها مطابقة للواقع\*.

3- ترتيب البدائل ترتيباً تنازلياً حسب أولوياتك.

4- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح:

من منظور تفصيلي (سيناريوهات) تفصيلية للأثار والانعكاسات لكل بديل ومدى احتمال حدوثها).



ومن المهم لمتخذ القرار أن يعلم أن كل حل له ثمن وأن العبرة بالثمن الذي يمكن دفعه ! (سواء كان هذا الثمن مادي أو معنوي).

## الاعتبار الاستراتيجي أو الاعتبار الحاكم :

إن صنّاع القرارات المهرة غالباً ما يعتمدون على ما يسمى بالاعتبار الاستراتيجي Strategic Factor أو الاعتبار الحاكم Governing Factor لاختصار المجهودات الفكرية الشاقة في تقييم البدائل. فما هو الاعتبار الاستراتيجي (أو الاعتبار الحاكم) ؟

فإذا وجد مثلاً أن آلة معينة لا تعمل بسبب عدم وجود مسمار، قيل إن العامل الاستراتيجي في هذه الحالة هو عدم وجود المسمار بالرغم من أن الآلة تحتاج (مثلاً) إلى تشحيم، ولكن نقص التشحيم ليس سبباً في توقف الآلة.

ومعرفة الاعتبار الحاكم يقلل كثيراً من المجهودات الذهنية والعصبية في صناعة القرارات. إلا أن تمييز الاعتبار الحاكم يتطلب قدراً كبيراً من المعرفة والخبرة والذكاء وسعة الأفق.

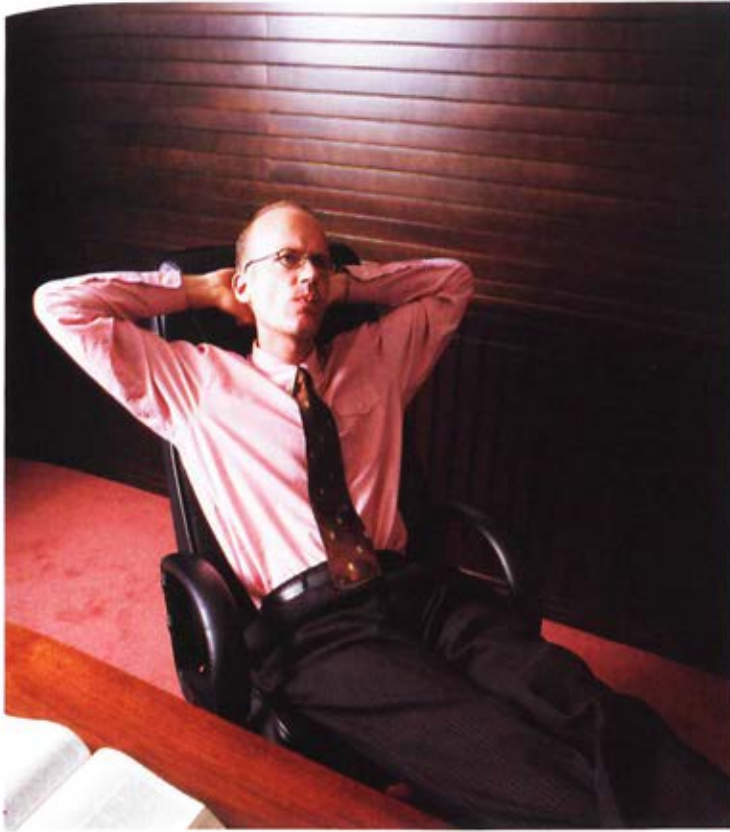
كل حل له ثمن  
ما هو الحل الذي تستطيع  
أن تدفع ثمنه؟

## دراسة حالات في تقييم البدائل



- نطرح فيما يلي أربع حالات للدراسة والتطبيق العملي:
- 1- دراسة قرار العشاء في فندق أو رحلة للساحل الشمالي.
  - 2- دراسة قرار التراضي مع المصاب أو الذهاب إلى المحكمة.
  - 3- قرار اختيار محاسب قانوني وخبير ضرائب.
  - 4- دراسة قرار سامي بإجراء عملية مياه بيضاء في عينيه.

## الإحساس الداخلي Intuition



إذا كنت ما زلت غير مرتاح  
لإتخاذ القرار الذي أنت  
بصدده فلا بد أن تنصت  
إلى إحساسك الداخلي.  
إن الإحساس الداخلي بمثابة  
الحكمة المتراكمة للتمييز  
بين التصرفات السليمة  
والتصرفات غير السليمة.  
إنها عبارة عما يتعلمه  
الإنسان داخلياً عبر الزمن.  
فإذا كنت تشعر أنك غير  
مرتاح من القرار الذي  
ستتخذه فلا تتسرع وتأخذ  
القرار.

إجمع معلومات جديدة وراجع نظامك في صناعة القرار حتى تشعر بالارتياح والثقة فيه وفي نتائجه  
المادية والمعنوية.

كن أميناً مع نفسك.



وقد قام بجمع بيانات فاكتشف أن تكاليف العشاء في الفندق مرتفعة أما تكاليف السفر للساحل الشمالي فهي منخفضة.

ولكن النزهة الخلوية تسمح بتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض.

ومن المعروف أن كل بديل يحوي درجة من عدم التأكد بالنسبة للأمطار والنسبة للشمس الساطعة.. كما أن كل بديل يحمل درجة من المرح ودرجة من التفاعل ومستوى معين من التكلفة.

كيف يمكن اتخاذ قرار ذكي في هذه الحالة؟  
قرار يجمع بين احتمالات المطر والشمس الساطعة لكل بديل وتقييم كل بديل على مقياس المرح والتفاعل والتكلفة.

إن مفتاح الحل يكمن في تحليل شجرة القرارات  
Decision Tree Analysis حيث يصبح  
من الضروري تقدير احتمالات كل حل وحساب  
نتائج كل حل من منظور الأهداف بشكل رقمي  
وليس بشكل وصفي (كلام في كلام) لا بد من  
تحويل الوصف والكلام إلى أرقام.

## 1- دراسة قرار العشاء في فندق أو رحلة إلى الساحل الشمالي؟

هل يحتفل المهندس علاء بموظفيه في الفندق على عشاء أم يخرج بهم في رحلة للساحل الشمالي؟  
يفكر المهندس علاء بالاحتفال بموظفيه بمناسبة البدء في مشروع تطوير الشركة وهو يفكر في بديلين قويين:

**البديل الأول:** العشاء في فندق فخم مثل Seasons 5 مثلاً.

**البديل الثاني:** الخروج بهم في رحلة لاسكندرية ومرسى مطروح.

يهتم المهندس علاء بثلاثة أشياء تعتبر بمثابة أهدافه من إتخاذ القرار:

1- درجة المرح الذي يحققه كل بديل.

2- درجة التفاعل بين الموظفين.

3- تكلفة كل بديل.

يتوقف تقييم البدائل على  
الأهداف المطلوبة عند متخذ  
القرار

وعندما قارب الوقت على اتخاذ قرار ظهر احتمال سقوط الأمطار في الساحل الشمالي.

ولذلك أصبح من الضروري أن يضيف احتمالات المطر في صناعة القرار.



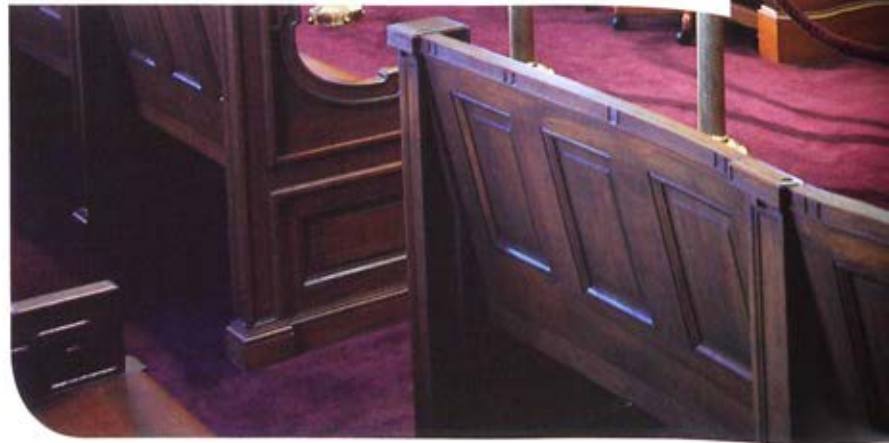
## 2- دراسة قرار التراضي أو الذهاب إلى المحكمة ؟

كان عبد القوي يقود سيارته المرسيديس بسرعة فائقة على الطريق الدائري فأصاب شخصاً آخر إصابة واضحة استلزمت وجوده في المستشفى أكثر من شهرين. ومطالب المصاب تعويضاً قدره نصف مليون جنيه لما أصابه جسدياً ونفسياً. ولكنه يرى أن هذا المبلغ كبير ستحكم به المحكمة. فبماذا تتصحه؟ في هذه المشكلة:

1- لا بد من تحديد احتمال كسب القضية واحتمال خسارة القضية.

2- كما لا بد من تحديد احتمالات ما تحكم به المحكمة.

تذكر أنه ليس من الحكمة وصف النتائج في شكل كلام في كلام لا بد من عمل احتمالات رقمية ونتائج محتملة بالأرقام مهما كانت الصعوبة.







لا بد من توليد بدائل جديدة ولا بد من تحديد أهداف الدكتور محمد الماوردي ولا بد من عمل مصفوفة (نتائج/ أهداف) ولا بد من تقدير احتمالات كل بديل ولا بد من معرفة درجة تحمل صاحبنا للبدائل المختلفة.

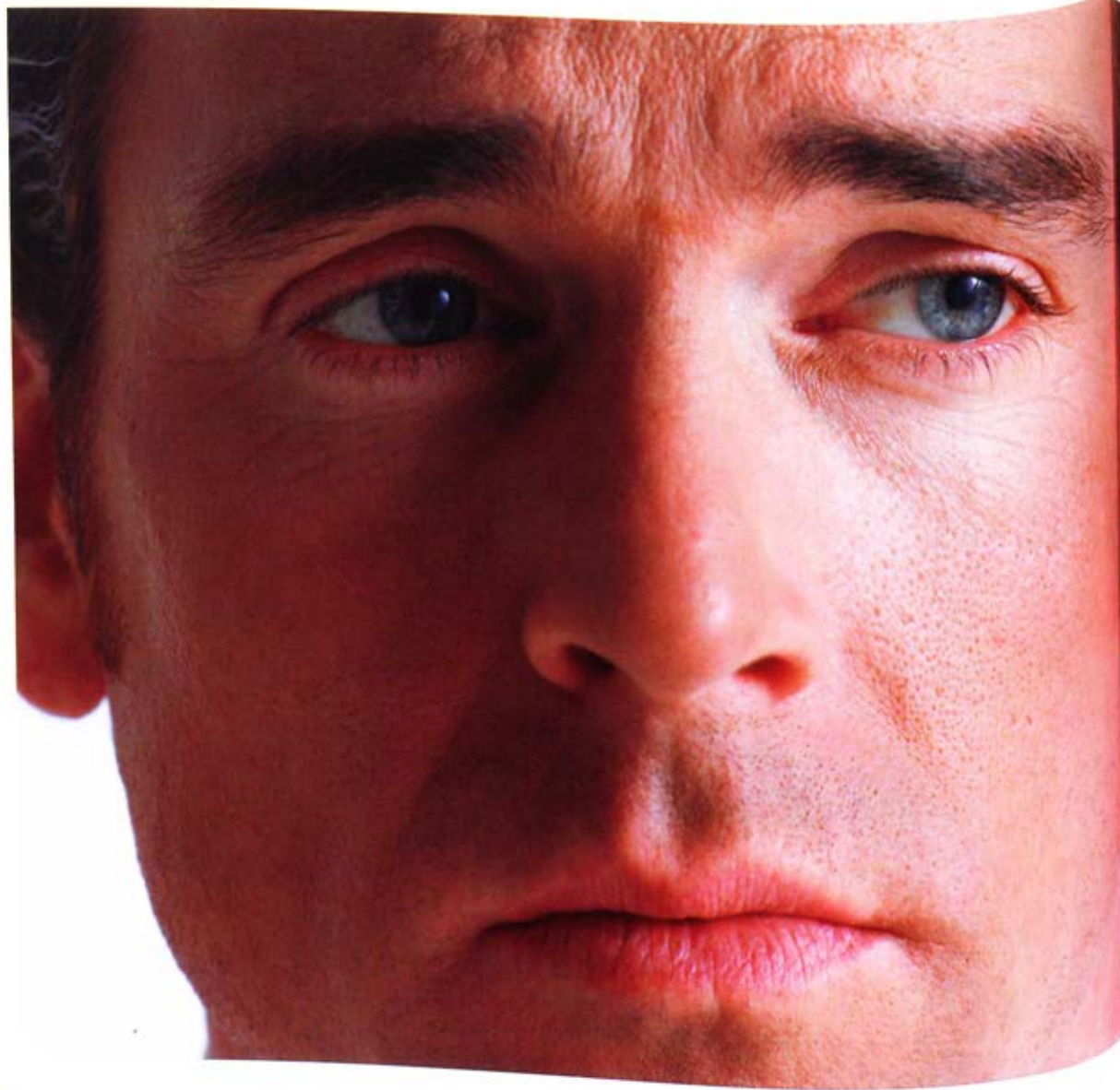
### 3- قرار اختيار محاسب قانوني وخبير ضرائب:

يعمل الدكتور محمد الماوردي استاذاً جامعياً مشهوراً وهو أيضاً صاحب مكتب استشارات مهنية (غير محاسبية) وأراد أن يختار محاسباً قانونياً وخبير ضرائب لضبط حساباته والدفاع عنها أمام مصلحة الضرائب.  
وكان أمامه بديلين:

**البديل الأول /** مكتب محاسبة قانوني مشهور به عدد كبير من الشركاء والمحاسبين القانونيين ولكن المشكلة أن أتعابه ممكن أن تكون مرتفعة.

وكان **البديل الثاني /** مكتب محاسب قانوني فردي يعمل به مدير عام سابق في مصلحة الضرائب تم إحالته أخيراً إلى المعاش، ولكن له علاقة قري بـصاحبنا الأستاذ الجامعي.. وبطبيعة الحال فإن أتعابه ستكون منخفضة بالإضافة إلى الاهتمام المفترض نتيجة وجود صلة القرابة.

أي بديل يختار؟ ولماذا؟ وما هي المعايير الواجب استخدامها؟ هل ترى أن صلته بباقي أفراد أسرة الضرائب من أحد المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في الاختيار الذكي؟ هل ترى أن خبرة المحاسب القانوني المشهور ذو الأتعاب المرتفعة ربما تكون في التحليل النهائي أقل تكلفة؟ هل تعتقد أن القيم الأخلاقية لصديقنا الأستاذ الجامعي الذي يرى أن الرشوة حرام تؤثر على قراره؟



## 4- قرار سامي بإجراء عملية مياه بيضاء في عينيه:

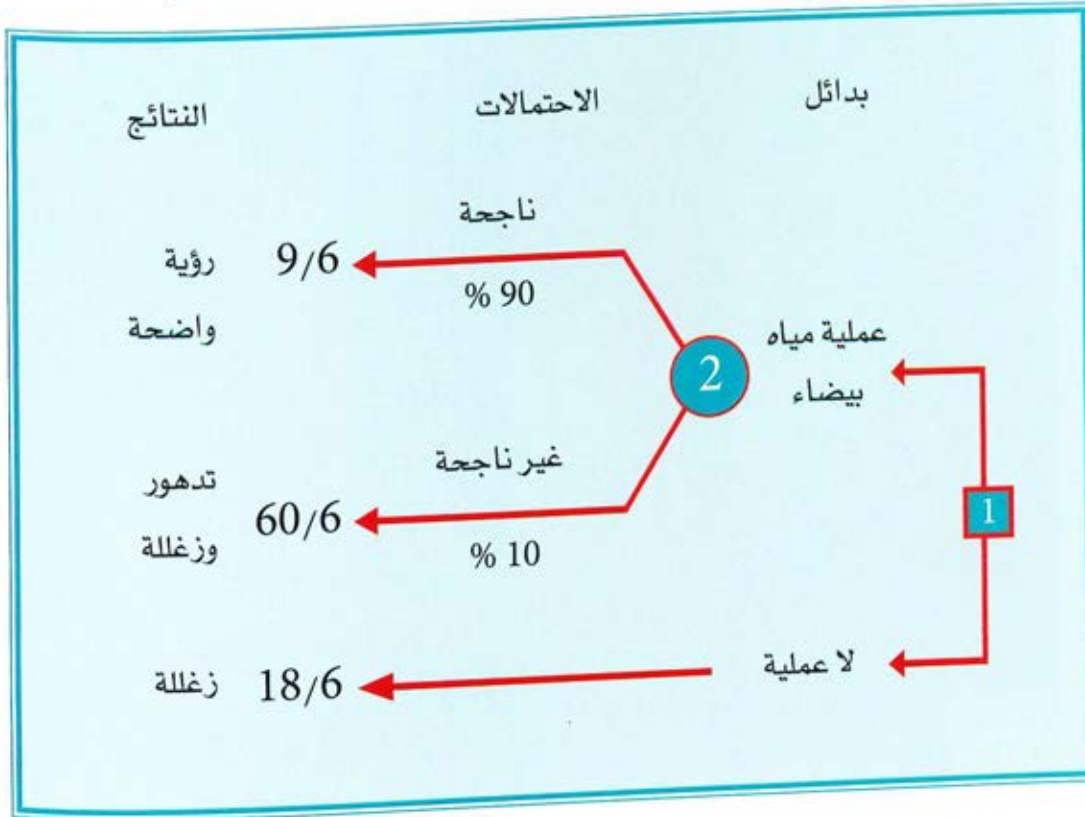
منذ عدة سنوات فقد (سامي سرور) (68 سنة حالياً) الرؤية في عينه اليسرى وتدهورت الرؤية في عينه نتيجة المياه البيضاء. ورؤيته الحالية ضعيفة ولا يرى الأشياء بوضوح ولا سيما في الليل ولذلك فلقد منعه الطبيب من قيادة السيارة ليلاً.

وقد ذهب (سامي سرور) إلى طبيبه الذي اقترح إمكانية عمل عملية المياه البيضاء. وذكر له أن احتمال نجاح العملية 90% بحيث تصبح رؤيته 9/6 واضحة بدون زغلة وهو يقدر نسبة فشل العملية 10% وحينئذ ستتدهور رؤيته إلى 60/6 مع زغلة أكبر بكثير من التدهور الحالي 18/6 مع زغلته.

## الهوامش

- <sup>1</sup> Hammond, John et al. Smart Choices : A Practical Guide to Making Better Decisions. Boston: Mass. Harvard Business School Press, 1999. 142
- (\* Consequences Matrix. 144
- \* Swap. 152
- \* Decision Tree. 156
- \* هذه الحالات مأخوذة بتصريف عن Hammond وزميلاه، ص 124. 158
- \* Validate the information yourself. 170
- \* ومن الأساليب والأدوات الرياضية الشائعة الاستخدام: 171
- بحوث العمليات «التماذج الرياضية».
  - نظرية المباريات "Game Theory".
  - التحليل الحدي "Marginal Analysis".

وقام (سامي سرور) برسم شجرة القرار على الوجه التالي:



هل تعتقد أن قرار سامي له علاقة بقدرته على تحمل مخاطر القرار؟ هل من الممكن أن تكون التكاليف عائقاً؟ هل لصناعة القرار علاقة بدرجة ثقته في النتائج أم بدرجة ثقته في الطبيب؟ لو كنت مكانه - لا قدر الله - هل تقوم بإجراء العملية؟ هل تعرف أحداً بنفس الظروف قام بإجرائها؟ هل لإيمان سامي بالله دخل في إتخاذ القرار؟



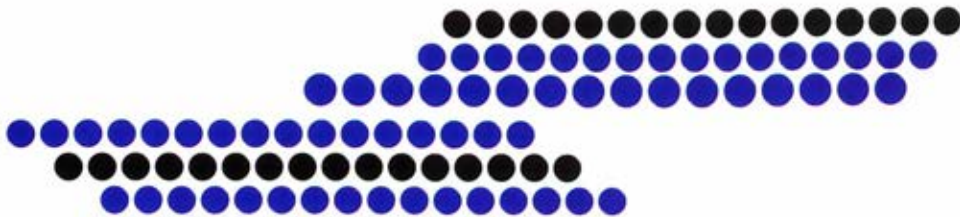


# الفصل

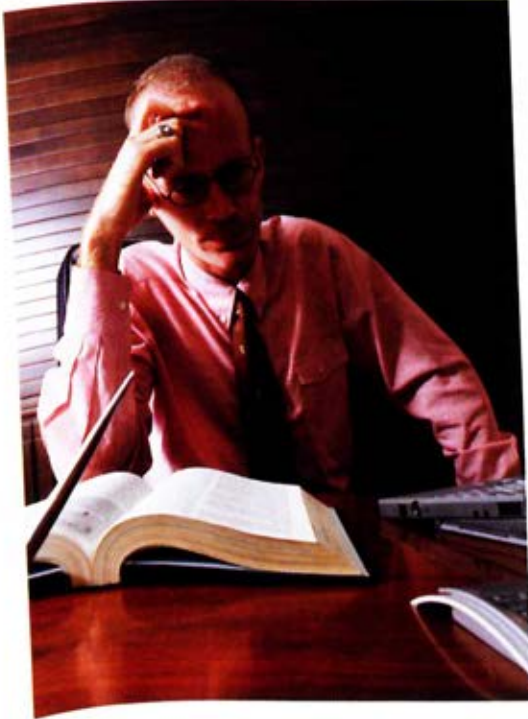
## 05

### القرارات المستقبلية المرتبطة به

- القرار الأساسي والقرارات المستقبلية المرتبطة به.
- القرارات المستقبلية المرتبطة غالباً ما تكون معقدة.
- خطوات تحليل القرارات المستقبلية المرتبطة.
- أمثلة واقعية حول القرارات المستقبلية المرتبطة.



اجمع معلومات وتعلم منها وخذ  
قرارك الأساسي (الآن) في ظل  
أفضل بروفيل مخاطرة وأعد  
النظر في الموضوع وخذ قراراتك  
المستقبلية وادرس نتائجها  
وراجع قرارك الأساسي.



إن التفكير في القرارات المستقبلية لا بد وأن  
يبدأ باتخاذ قرار عن المعلومات المطلوب جمعها..  
فإذا هو جمع المعلومات المطلوبة فإنه يتعلم منها  
ويعيد تقييم مختلف الأمور.. معنى هذا عملياً أنه  
يتعلم بعد أن يأخذ قرار معلومات.

وبعد أن ينتهي من قرارات المعلومات فإنه يكون  
الآن على استعداد لاتخاذ قراره الأساسي في  
ظل أفضل بروفيل مخاطرة بناء على المعلومات  
المتاحة وهو يعيد النظر في النتائج المتوقعة  
ويتعلم منها.

معنى ذلك عملياً أنه يأخذ قراراً أساسياً ويتعلم  
منه.

وهنا يتطلب الأمر اتخاذ قرارات مستقبلية في  
ضوء ما عرفه من معلومات جديدة جمعها وتعلم  
منها.

إنه يدرس النتائج المستقبلية التي يتصورها  
للقرارات المستقبلية التي سيأخذها.

وفيما يلي شكل يوضح العلاقة بين القرار  
الأساسي (الحالي) وبين القرارات المستقبلية  
المرتبطة:

# القرار الأساسي والقرارات المستقبلية المرتبطة به

عندما تتخذ قراراً الآن فإنه لا بد لك أن تفكر في القرارات التي ستتخذها مستقبلاً والمرتبطة بالقرار الذي تتخذه الآن.

إن اتخاذ قرار الآن يحد من حرية صانع القرار في اتخاذ قرارات مستقبلية. ولذلك عندما تتخذ قراراً الآن لا بد أن تفكر في القرارات التي ستتخذها مستقبلاً والمرتبطة بالقرار الذي تتخذه الآن. فالطبيب مثلاً الذي يقرر إجراء عملية جراحية

في القلب لمريض يعاني من ضيق في الشرايين التاجية لا بد أن يفكر في الذي سيفعله لو ساءت الأحوال وتعمدت.

إن الزوج الذي يأخذ قراراً بطلاق زوجته لا بد أن يفكر في القرارات التي يجب أن يتخذها مستقبلاً وتكون مرتبطة بالقرار الحالي.

إن متخذ القرار الآن لا بد وأن يجمع المعلومات لتخفيض درجة عدم التأكد.. إنه يتخذ قرار على المعلومات التي يجب أن يجمعها. وبعد أن يحصل على المعلومات فإنه لا بد أن يعيد حكمه على الأمور ويتعلم منها.. هنا فقط فإنه يأخذ قراره الأساسي: يختار أفضل البدائل المتاحة من منظور (بروفيل المخاطرة) الذي يستطيع أن يتحملة في ضوء المعلومات المتاحة وذلك في ضوء دراسة - ونحن نكرر- للقرارات المستقبلية المرتبطة.

## القرارات المستقبلية المرتبطة

### غالباً ما تكون معقدة \*

نستعير المثال التالي من (هاموند) وزملائه لنوضح كيف أن القرارات المرتبطة مسألة معقدة. افرض أنك مدير تسويق شركة لإنتاج العصائر. وبصفتك هذه فأنت مسئول عن فكرة جديدة لعصير جديد مضافاً إليه الفيتامينات. وأنت تعرف تماماً أن نجاح هذا المشروب يتوقف على المزيج التسويقي: الاسم والتسعير والتعبئة والإعلان والترويج، وكل ما يؤثر على وضع المشروع في سوق العصائر. ومن خلال (خلق) صورة ذهنية عن العصير في عقول المستهلكين فإن الفكرة سيكون لها تأثير كبير على حجم المبيعات في السوق. إن الفكرة الأصلية كانت إنتاج مشروب يروي ظمأ الشباب. وقد أظهرت بحوث السوق أن الفكرة ناجحة بالنسبة لنوع المستهلكين المتوقعين. ولكن بحوث السوق أظهرت أيضاً - ولو بشكل مبدئي - أن هناك إشارات لنجاح المشروب كمصدر للطاقة وهو ما يتطلب إعادة تشكيل المنتج. فما هي الفكرة التسويقية التي تتبناها: مشروع ليروي ظمأ أم مشروباً كمصدر للطاقة؟ وكل منهما يحوي قدرأ من المخاطر بالنسبة للمبيعات المحتملة. فمن ناحية كونه مشروباً للطاقة يمكن أن يحقق مبيعات أكبر بكثير من كونه مشروعاً ليروي ظمأ. ومن ناحية أخرى إذا فشل هذا المنتج - كمصدر للطاقة - فإن الفشل سيكون أكبر.



شكل يبين العلاقة بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية المرتبطة\*



4- إن نمط صناعة أي قرار هو في واقع الأمر سلسلة متصلة من اتخاذ قرار ثم التعلم (من خلال معلومات جديدة) ثم اتخاذ قرار ثم التعلم (من خلال معلومات جديدة أخرى) ثم اتخاذ قرار.. وهكذا.

ولتقييم كل فكرة من منظور القرارات المستقبلية المرتبطة فإنه لا بد من التفكير في القرارات الواجب اتخاذها في حالة الفشل هل يتطلب الأمر حملة إعلانية؟ أم تخفيض الأسعار التي تباع بها؟ أو زيادة هامش الربح للموزعين؟ ربما يكون من الضروري لاتخاذ قرار هنا أن تقوم بدراسة السوق بشكل أدق.. ولكن ذلك لن يغني عن ضرورة تفكيرك في اتخاذ قرارات مستقبلية مرتبطة.

إن هذا الموقف يحوي كل عناصر المواقف المستقبلية المرتبطة:

- 1- أولاً لا بد أن يتم اتخاذ قرار أساسي حول الفكرة التسويقية: مشروب ليروي الظمأ أم مشروب كمصدر للطاقة؟
- 2- أن كل بديل من البدائل محور القرار الأساسي السابق يتأثر بمخاطر نجاحه: (احتمالات الفشل واحتمالات النجاح). ولا يمكن معرفة ذلك الآن على وجه الدقة.
- 3- إن سلامة أي بديل يتم اختياره سيتأثر بالقرار المستقبلي (إمكانية تحويل منتج غير ناجح في السوق إلى منتج ناجح) وذلك بعد حل مشكلة المخاطرة الموجودة في القرار من خلال المعلومات الجديدة عن مدى استقبال السوق وحجم المبيعات ورأي الناس في المنتج بعد إنتاجه.





### الخطوة الثالثة: حدد القرارات المستقبلية المرتبطة بالقرار الأساسي

ضع قائمة بالقرارات المستقبلية المرتبطة بالقرار الأساسي (الذي أنت بصدد اتخاذه) ثم اختصر هذه القائمة لكي يكون الباقي مهماً.

## خطوات تحليل القرارات المستقبلية المرتبطة

تمر عملية تحليل القرارات المستقبلية المرتبطة بمجموعة من الخطوات نوضحها على الوجه التالي:

### الخطوة الأولى: افهم مخاطر البدائل المطروحة

إن فهم مخاطر البدائل المطروحة هو جوهر القرارات المرتبطة :  
فبدون المخاطر لا يوجد سبب لربط القرارات من خلال (قرار ثم تعلم ثم قرر) حيث لا يوجد شيء تتعلمه بين القرارات.  
ضع قائمة بالمخاطر المتوقعة واختار منها عدد قليل- ربما واحد أو اثنين- له تأثير كبير على النتائج.

### الخطوة الثانية: اجمع معلومات لتخفيض المخاطرة

اجمع معلومات عن كل نوع من المخاطر الجوهرية التي اخترتها.. ربما تجعلك تعيد النظر في قرارك في ضوء المعلومات الجديدة التي حصلت عليها. وجمع المعلومات مسألة ليست بالسهولة وتتطلب إتخاذ قرارات عن أنواع المعلومات المطلوبة وأساليب الحصول عليها وتكلفتها ويبقى دائماً السؤال: هل تستحق المعلومات المطلوب جمعها كل هذا العناء.

Custom  
for  
Staffing Resource

11  
12  
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7

3 FRIDAY/AUGUST

8  
9 9:00 Fitting for Photos  
10 bldg 2121 4th  
11 MOVE!  
12

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7

4 SATURDAY

~~UNPACK~~  
MOVE!  
UNPACK

↓

## الخطوة الرابعة: افهم العلاقات بين القرارات المرتبطة

ارسم شجرة القرار ووضح فيها العلاقات بين الاختيارات المتاحة وبين المعلومات المتتابعة المطلوبة.

فلا بد من تحديد المعلومات المطلوب جمعها عند اتخاذ قرار، كما أنه لا بد أن تضع توقيتاً سليماً للقرارات المرتبطة والمعلومات الخاصة بكل منها. إن اتخاذ قرار أساسي يحوي من بين ما يحوي المعلومات المطلوب جمعها قبل اتخاذ ذلك القرار.

ومن الضروري عمل تقرير لتكاليف جمع تلك المعلومات سواء كانت التكاليف مالية أو مجهود أو زمن أو حتى عدم راحة أو تأخير. فإذا كان من الممكن أن تتخذ القرار الأساسي بصرف النظر عن المعلومات التي ستجمعها فإن معنى ذلك أن المعلومات لا تساوي جمعها.

وأخيراً لا بد أن تكون مستعداً لأي طوارئ، حيث النجاح هو ما يحدث عندما يقابل الاستعداد الفرصة.

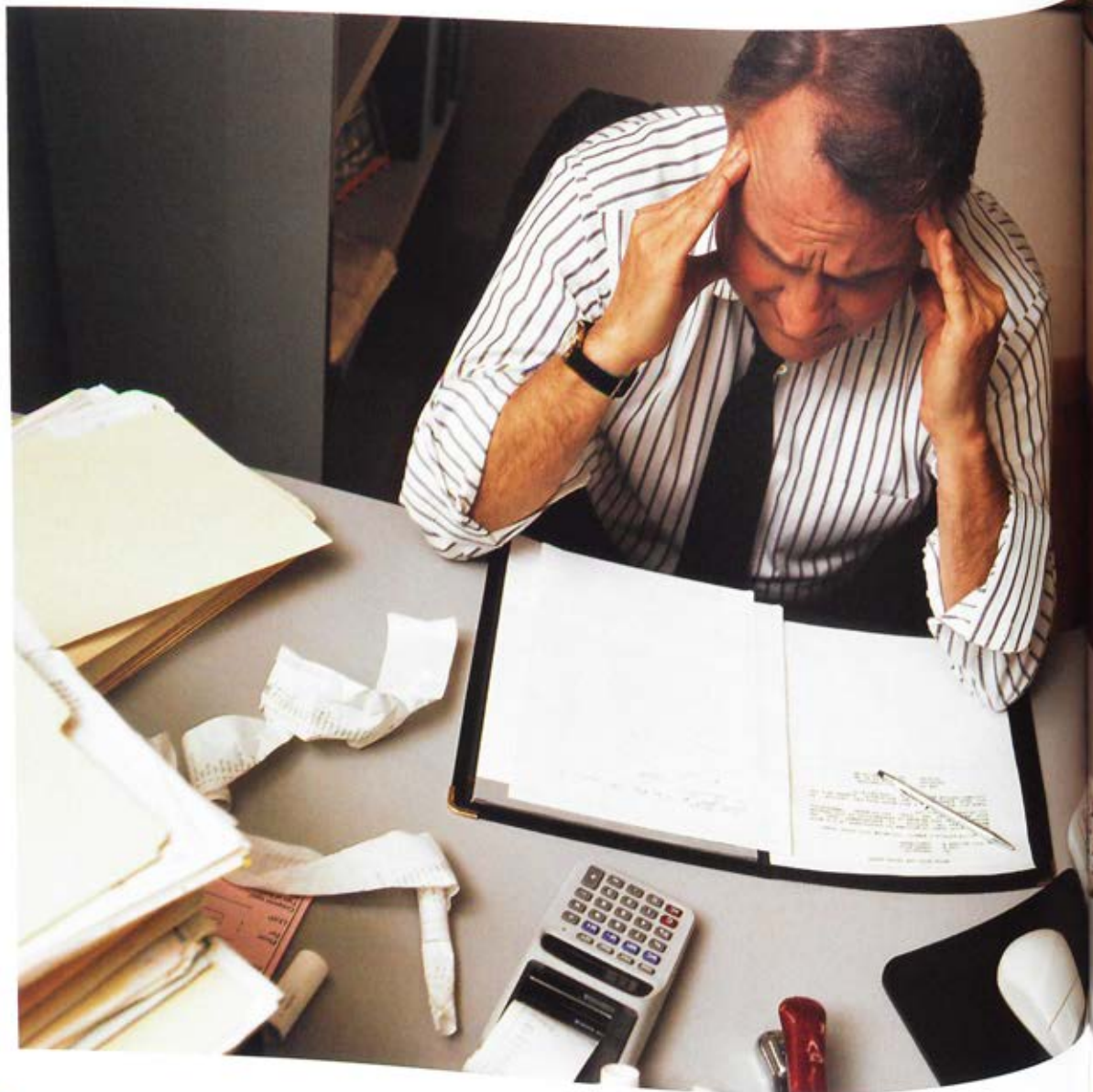


سنوياً وإن كانت العمولة التي حققها في الخمس سنوات الأخيرة لا تزيد عن 6000 جنيه.  
حيث إن الشركة تعاني من كساد في صناعة الأثاث وقامت الشركة في الثلاث سنوات الأخيرة  
بتخفيض إنتاجها وموظفيها بنسب كبيرة وهو يتوقع الاستغناء عنه في فترة قادمة ولكنه غير

## أمثلة واقعية حول القرارات المستقبلية المرتبطة

### ما هي القرارات المستقبلية التي يجب على سيد الشيخ أن يتخذها؟

لا بد لسيد الشيخ أن يأخذ قراراً بسرعة. فوظيفته الحالية تتدهور ولكن الوظيفة الجديدة تثير كثيراً من المشكلات. يبلغ سيد الشيخ 52 سنة من العمر وزوجته 45 سنة ولديهم ولد وبنت. الولد في الثانوية العامة وعمر 16 سنة والبنت في الإعدادية وعمرها 13 سنة. ويسكنون في مكان هادئ في مدينة نصر. حيث تعمل زوجته في مدرسة لغات. وهي تعمل طوال النهار وتتقاضى راتباً وقدره 12000 جنيه سنوياً تحتفظ لنفسها بثلاث المبلغ. والباقي تضيفه إلى ما يتقاضاه زوجها للإنفاق على متطلبات المنزل. يتقاضى سيد الشيخ مبلغاً وقدره 18000 جنيه سنوياً كمسئول عن تسويق أثاث شركة مركزها الأساسي في دمياط، ويتقاضى عمولة على المبيعات تتراوح بين 6000 جنيه وبين 12000 جنيه



متأكد متى سيكون ذلك.

هذا وقد عرض عليه صديق له باعتباره شريكاً في شركة بيع الكمبيوتر الشخصي أن يعمل معه بمرتب 24000 جنيه سنوياً بعقد لمدة 3 سنوات قابل للتجديد بالإضافة إلى عمولة بيع أجهزة وبرامج كمبيوتر تتراوح بين 8000 و 16000 جنيه. إلا أن أحد المشكلات المتوقعة هو صعوبة التعامل مع الشريك الآخر لصديقه فهو فظ غليظ القلب بالإضافة إلى أن مقر الشركة في دمنهور.

أما زوجته منال فهي سعيدة بوظيفتها الحالية وبالمنطقة التي تعيش فيها منذ أكثر من عشرين سنة حيث يقطن والدها ووالدتها وحيث يذهب الأولاد إلى مدرسة لغات مشهورة بجودة العملية التعليمية.. ويتساءل سيد الشيخ هل يستمر في وظيفته الحالية أم يقبل الوظيفة الجديدة؛ لا سيما أنه يعاني في بعض الأحيان من آلام الذبحة الصدرية التي طمأنه الطبيب بأنها ذبحة مستقرة.

إن سيد الشيخ دائماً يتخذ قراراته المصيرية التي تؤثر على عائلته بالتشاور مع زوجته. وقد جلسا معاً لدراسة المشكلة وصناعة القرار. والحد الأقصى لهما أسبوع للرد على صديقه في قبول الوظيفة من عدمه.





## الأهداف:

قام سيد الشيخ وزوجته منال بعمل قائمة بالأهداف التي تحقق لهما السعادة في عائلتهما الصغيرة:

- طبيعة عمل سيد الشيخ.
- طبيعة عمل منال (زوجته).
- مرتب سيد الشيخ.
- مرتب زوجته.
- الأمان في الوظيفة بالنسبة لسيد الشيخ.
- مستوى جودة سكن العائلة.
- المستوى الاجتماعي للحي والمنطقة.
- مستوى جودة تعليم البنت.
- الحياة الاجتماعية والترفيهية للولد.
- الحياة الاجتماعية والترفيهية للبنت.







## البدايل المطروحة:

البديل الأول هو بقاء سيد الشيخ في وظيفته الحالية  
والبديل الثاني هو الالتحاق بالوظيفة الجديدة.  
ولكن العائلة منقسمة فالأولاد سعداء في موقعهم  
الحالي سواء بالنسبة للأصدقاء والعلاقات  
الاجتماعية أو المدرسة ومستواها المرتفع ولكنهما  
يشعران أنهما مهددان في حالة ما إذا فقد والدهما  
وظيفته فربما تقل النزاهات الصيفية وربما  
يتطلب الأمر أن يقوموا بالعمل في الصيف لتدبير  
مصروفاتهما الشهرية واحتياجاتهما الضرورية  
وربما تتأثر حالتهم المدرسية.

أما الزوجة فهي تشعر باستقرار عجيب فوالدتها  
ووالدها وأولادها بجوارها ولكنها تخشى القنبلة إذا  
انفجرت (بالاستغناء عن زوجها) الذي لا تعرف  
متى.

أما سيد الشيخ فهو يرغب في مواجهة التحدي  
والبدء في وظيفة جديدة بدلاً من الوظيفة الحالية  
المتدهورة.



• إن سيد الشيخ يخشى على نفسه من حدوث جلطة في الشريان التاجي في وحدته في دمنهور وتشاركه زوجته في هذا الشعور\* .

## المخاطر والقرارات المستقبلية المرتبطة :

انزعج سيد الشيخ وزوجته منال من المخاطر وعدم التأكد الذي يجب عليهما

مواجهته:

• ما هي درجة الأمان التي يتمتع بها سيد الشيخ في وظيفته الحالية؟ ما هو معدل نمو أو معدل انخفاض العمولات التي يتقاضاها؟ هل سيتم الاستغناء عنه؟ أم أنه سيكون مجبراً على الاستقالة؟ متى؟

• وإذا التحق سيد الشيخ في وظيفته الجديدة فما هي كمية السفر الذي يجب أن يقوم به؟ وهل يستطيع ذلك؟ وإذا كان سيد الشيخ يحب العمل مع صديقه فما هو الوضع بالنسبة لشريك صديقه (الذي يبدو أنه عدائي أو ثقيل الظل!!) .

• إذا انتقلت العائلة إلى دمنهور فهل يمكن أن تجد زوجته منال وظيفة جيدة تحبها هناك.

• وبالنسبة للبننت فهي منزعة من عملية النقل ولا تريد أن تترك مدينة نصر وهل ستجد هناك مدرسة تفي بالاحتياجات النفسية والتعليمية وهي تأخذ دروس بيانو ومتفوقة فيها.

• وبالنسبة للولد هل يمكن أن يتأقلم؟ أنه يدرس الكمبيوتر ويحقق فيه إنجازات بالإضافة إلى أنه لاعب كرة جيد في مدرسته.

## الهوامش

- (\*) يطلق عليها بالانجليزية 188  
Future Linked Discussions
- (\*) بتصريف من: 190  
John Hammond: Smart choices,  
1999
- \* Hammond, et. al., pp. 164-165. 191
- \*Success is what happens when 196  
preparation meets opportunity.
- (\*) تأثرنا في إعداد قصة سيد الشيخ بقصة مشابهة 207  
في كتاب Hammond لذلك لزم التنويه.

## عودة إلى حالة عمرو وزوجته فضيلة: ص 134

بدأ عمرو الذي تكلمنا عن مشكلته في صفحة 134 في التزود بمعارف حول طبيعة المرأة وكيفية التعامل معها وقرر أن يحدث تغييراً ذاتياً في هذا الاتجاه. ولكنه مطالب الآن باتخاذ قرار. لقد انحصرت البدائل المطروحة أمام عمرو الآن في: إما الاستجابة لطلبات زوجته أو تطليقها. وكان لا بد عليه أن يفكر في القرارات المستقبلية المرتبطة بالطلاق. لقد اكتشف أنه لا يعرف كيف يربي أطفاله فوالدته متوفية وليس له أخوات بنات.. كما أنه زوج (غير منزلي) .. وشعر لأول مرة بأهمية توافر احتياجاته الشرعية من الزواج.. وهو لا يريد أن يفضب الله.. لقد أصبح يميل الآن إلى الإستجابة إلى طلب زوجته. ماذا تفعل لو كنت مكانه؟ أغلب الظن أنك ستطلقها.. إذا كان الأمر كذلك اقرأ مرة أخرى تأثيرات القرارات المستقبلية.





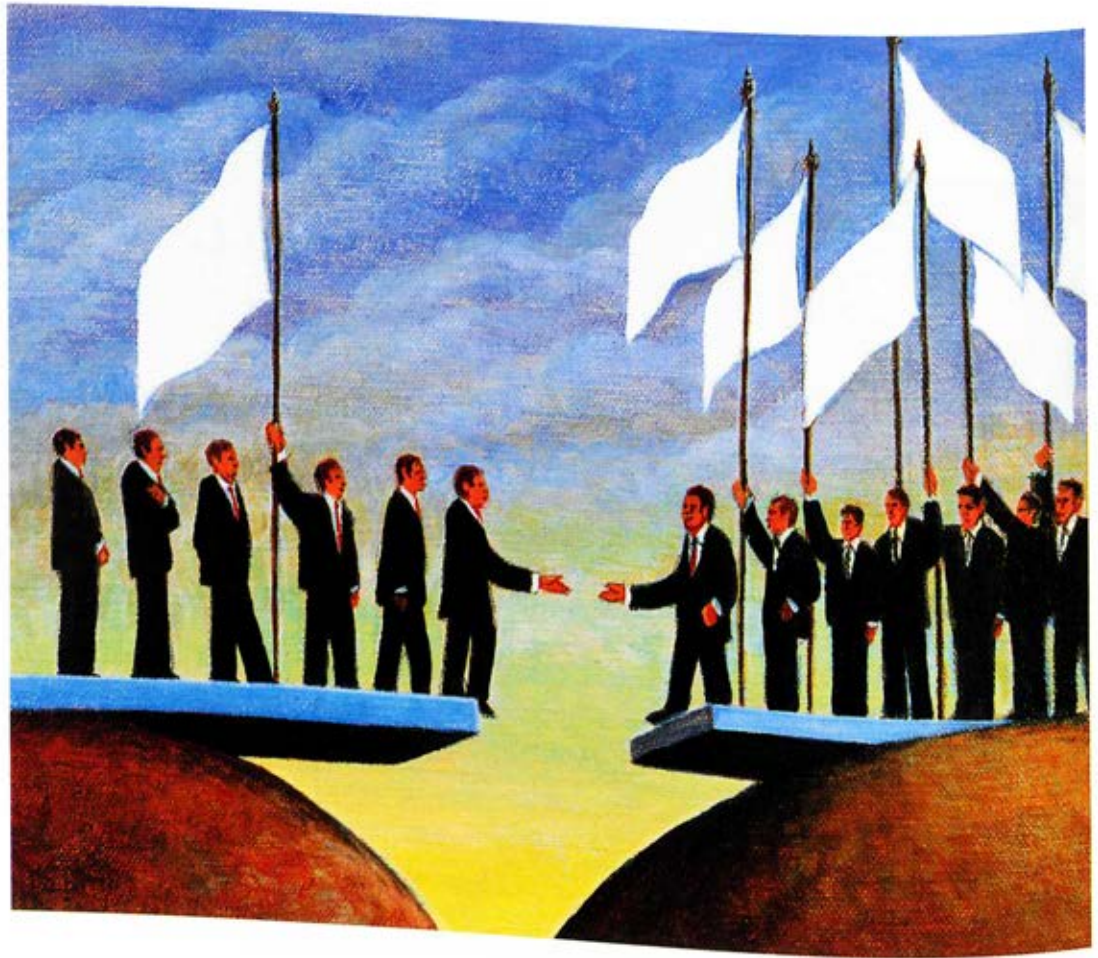
# الفصل

## 06

### الوعي بالفخاخ السيكولوجية\*

- فخ المرساة: الإعتماد الزائد على الأفكار الأولى .
- فخ إبقاء الحال على ما هو عليه.
- فخ التكاليف الغارقة.
- فخ رؤية ما تريد أن تراه.
- فخ إطار السؤال (صيغة السؤال).
- فخ الثقة الزائدة بالنفس.
- فخ التذكر.
- فخ التخمين العشوائي.
- فخ التجارب الشخصية.
- فخ النمط القيادي الذاتي.





• دخلت تشتري قطعة فنية من محل انتيكات وعندما سألت عن السعر قال لك 1000 دولار .  
ما هو تقديرك لهذه القطعة الفنية ؟ هل يتغير الوضع لو قال لك في المرة الأولى 400 دولار؟

## الفخاخ\* السيكولوجية<sup>1</sup> Psychological Traps

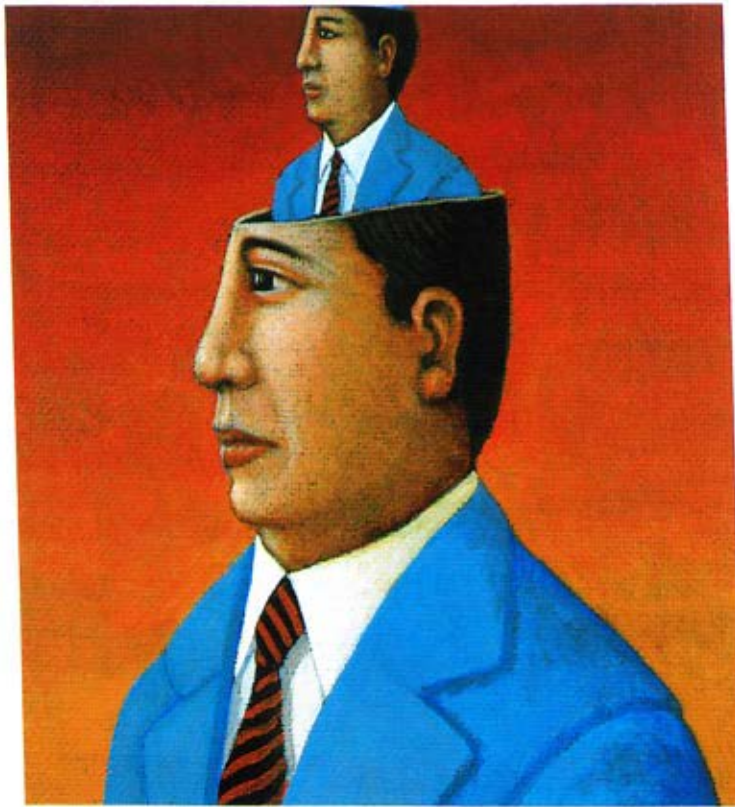
تنشأ الفخاخ السيكولوجية أساساً من أن عقول البشر تسلك طرقاً لا شعورية في معالجة التعقيدات التي تتواجد في معظم القرارات. وإدراك هذه (الفخاخ السيكولوجية) يزيد من قدرة صانع القرارات على اتخاذ قرارات رشيدة. وفيما يلي هذه الفخاخ السيكولوجية .

### فخ المرساة

#### الاعتماد الزائد على الأفكار الأولى The Anchoring Trap

- في صناعة القرارات يتم عادة إعطاء وزن للمعلومات الأولى. فالانطباعات والأفكار الأولى والتقديرات الأولى توقع متخذ القرار في فخ أو شَرَك بحيث لا يستطيع بسهولة أن يخرج منها.
- هل تعتقد أن سكان مصر أكثر من 100 مليون؟
  - ما هو تقديرك لعدد سكان مصر؟
  - عادة ما يتأثر تقديرك في الإجابة عن السؤال الثاني بما تم طرحه عليك في العبارة الأولى .

لا تلتصق بالمعلومات  
والأفكار الأولى



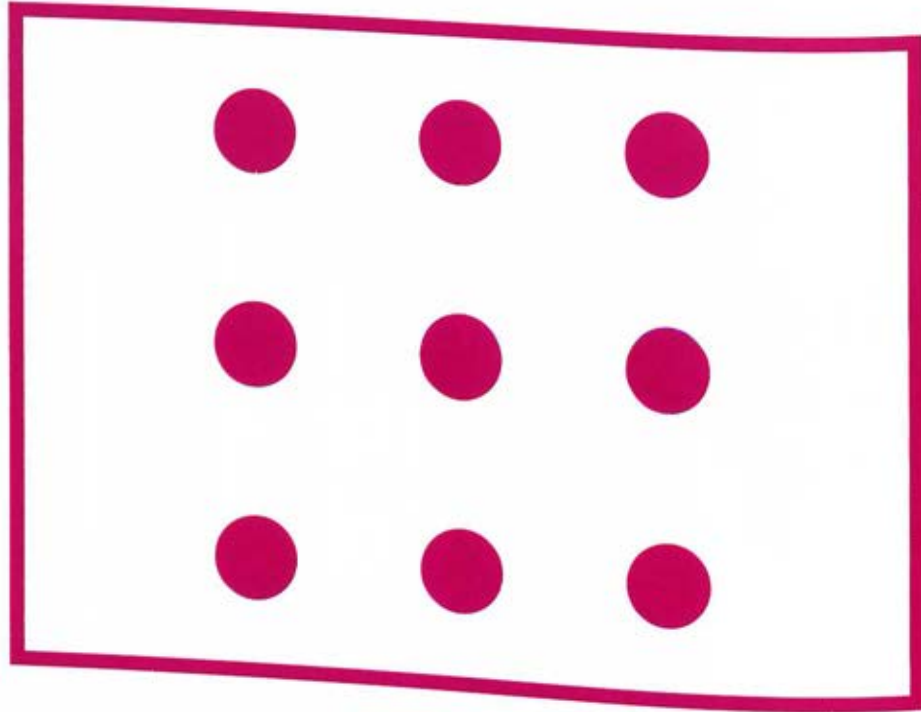
## فخ إبقاء الحال على ما هو عليه Status Quo Trap

إن أغلب متخذي القرار عادة ما يتحيزون نحو إبقاء الحال على ما هو عليه. ولا سيما عندما يكون الأمر متعلقاً بمنتجات جديدة أو خدمات جديدة أو أفكار جديدة. إن معظم الناس العاديين عندما يتم عرض أفكار جديدة عليهم يظهرون رد فعل رافض لأي اقتراح جديد ، ولذلك نجد من كلماتهم: كلمة لا أو كلمة No وربما ينعتون الفكرة بأشنع الشتائم مثل:

## كيف تتغلب على فخ المرساه :

- 1- انظر إلى المشكلة من عدة زوايا واستخدم عدة مناهج لكي لا تلتصق بالمعلومات الأولية.
- 2- فكّر في المشكلة بنفسك أولاً دون أن تأخذ رأي الآخرين، لأن رأي الآخرين ربما يكون بالنسبة لك فخ مرسة.
- 3- افتح عقلك وخذ رأي عدد كبير من الناس لتوسيع الأطر المرجعية بدلاً من أن تحبس نفسك في إطار واحد .
- 4- لا تضع فخ المرساه أمام مستشاريك بمعنى عدم إعطاء وجهة نظرك لهم.. فربما تجد أن وجهة نظرهم هي تأييد لوجهة نظرك.
- 5- عند التفاوض جهز نفسك تماماً لكي لا تقع في تكتيك فخ المرساه الذي يضعه المفاوض الآخر.

افتح عقلك ولا تلتصق  
برأي شخص واحد.



حاول أن تخرج بعيداً عن المشكلة ثم ادخل عليها من الخارج.  
ربما تساعدك هذه الإرشادات للتوصل إلى حد جديد .  
إذا نجحت فمبروك؛ وإذا لم تنجح أنظر إلى أسفل صفحة 222.  
حاول تطبيق تجربتك الابتكارية في حل مشكلة الـ 16 نقطة.

فكرة سخيفة - فكرة غبية. ولذلك يقترح (دي بونو)<sup>2</sup> بدلاً من الرفض NO أن يقول الشخص : PO وهذان الحرفان لا معنى لهما وإنما يعبران عن نوع من تأجيل تقييم الأفكار المقدمة بقصد أن تكون الفكرة خطوة للتوصل إلى فكرة أفضل.

ونسلم بعض الناس يستخدمون لفظ "لعم" (لام قبل العين) وهي تعبر عن لا ونعم في نفس الوقت.

لا تقل : لا NO  
قل : لعم أو PO

إن التجارب السيكلوجية أثبتت سحر إبقاء الحال على ما هو عليه.

ولا سيما إذا كانت البدائل الجديدة متعددة : فكثرة البدائل أمام متخذ القرار ربما تجعله يعجز عن اتخاذ القرار.

لا ترفض كل جديد  
لا تلتصق بما تعرفه

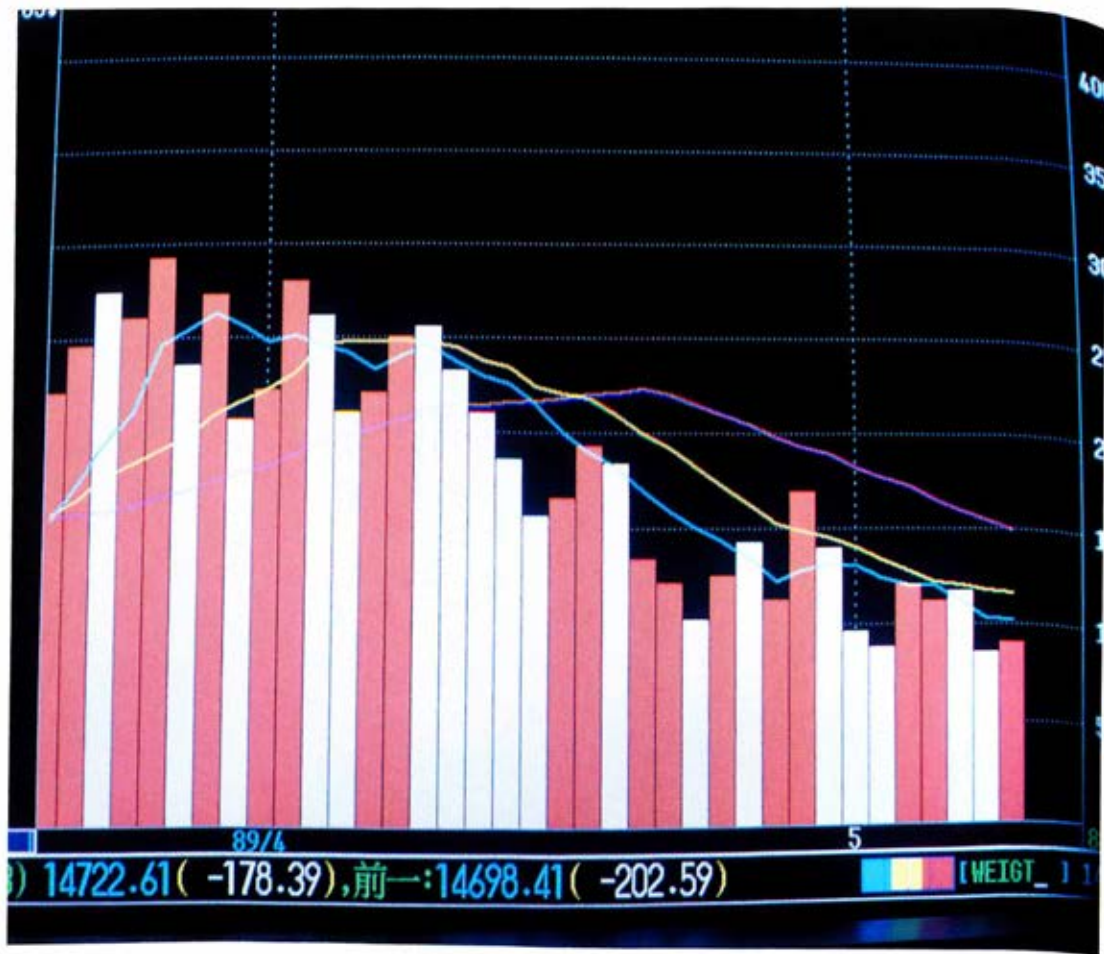
## تدريب : سجن الـ 9 نقاط \*

عادة ما يسجن كل واحد منا نفسه في إطار من صنعه. خذ مثلاً مسابقة الـ 9 نقاط : ضع القلم على واحدة من النقاط وارسم أربعة خطوط مستقيمة بحيث تصل بين كافة النقاط وذلك بشرط عدم رفع القلم من على الورقة أو المرور على خط سبق أن رسمته.

إن أغلب الظن أنك ستجد نفسك واضعاً قيوداً على نفسك وبالتالي فلن تتمكن من ربط الـ 9 نقاط بأربعة خطوط وستقول غير ممكن.

حاول أن تفكر بطريقة جديدة .

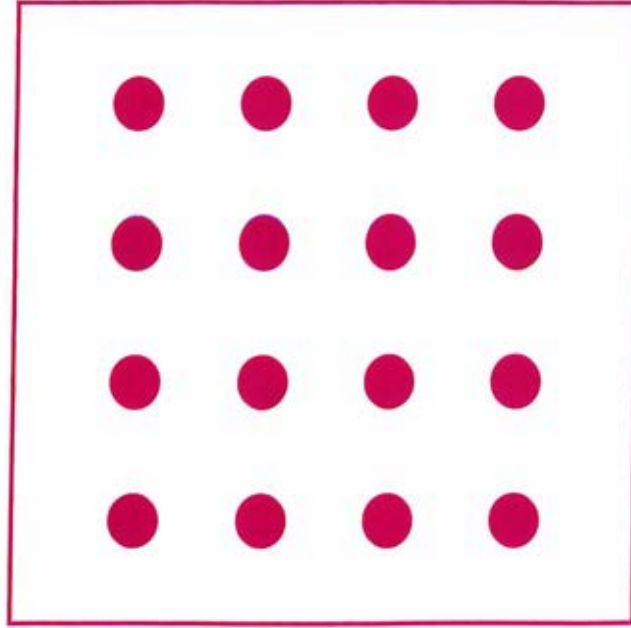




## كيف تتغلب على فخ إبقاء الحال على ما هو عليه:

تذكر أنه ربما يكون إبقاء الحال على ما هو عليه هو أفضل البدائل، ولكن المهم أولاً ألا تختار هذا البديل لأنه إبقاء للحال على ما هو عليه.

- حاول ربط الـ 16 نقطة بستة خطوط مستقيمة بشرط عدم رفع القلم أو المرور على خط سبق أن رسمته .



- ورث شخص 100 سهم من الأسهم ذات السمعة الطيبة في سوق الأوراق المالية وهو يعرف ذلك. وطلب منه سمسار بيع هذه الأسهم واستثمار قيمتها في أسهم أخرى بدون ضرائب وبدون عمولة. هل تعتقد أنه يوافق؟ لماذا؟\*



## التفكير بالجزء الأيمن من المخ والخرائط الدماغية للخروج من فخ إبقاء الحال على ما هو عليه :

أثبتت البحوث المعاصرة أن المخ مكون من جزئين : وكل جزء له اهتمامات خاصة به حيث يهتم الجزء الأيسر بالمنطق والتحليل والأرقام والقوائم والترتيب والأسباب في الوقت الذي يهتم فيه الجزء الأيمن بالتخيل والإيقاع والموسيقى والفضاء والألوان والبهجة وأحلام النهار.

## إستخدم الأساليب الآتية لكي لا تقع في فخ الوضع الحالي:

1- ذكر نفسك دائماً بالأهداف التي تريد تحقيقها وادرس جيداً فيما إذا كان الوضع الحالي يحققها.

ربما تجد أن جزء من الوضع الحالي لا يستقيم مع بعض أهدافك.

2- لا تفكر أبداً أن الوضع الحالي هو أحسن بديل دائماً.

3- تجنب تضخيم المجهود أو التكاليف المرتبطة بالحلول الجديدة.

4- ضع الوضع الحالي في اختبار قوى. لا تقارن الوضع الحالي بالوضع الجديد في حالة سكون.

فالوضع الحالي سيتغير أيضاً.

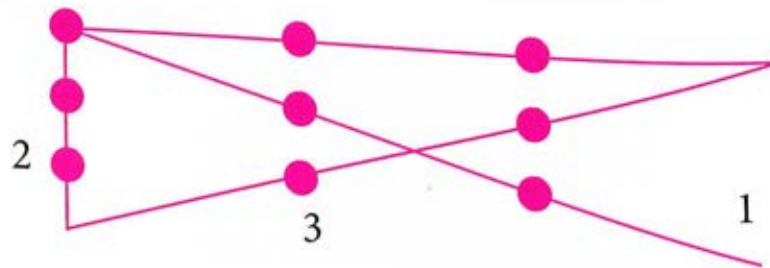
5- إذا كانت هناك بدائل جديدة واضح أنها أقوى من

الوضع الحالي فلا تستجيب إلى إبقاء الوضع الحالي لأنك تجد صعوبة في الاختيار بين البدائل المتاحة.

ليس ما تعرفه أفضل  
دائماً مما لا تعرفه.



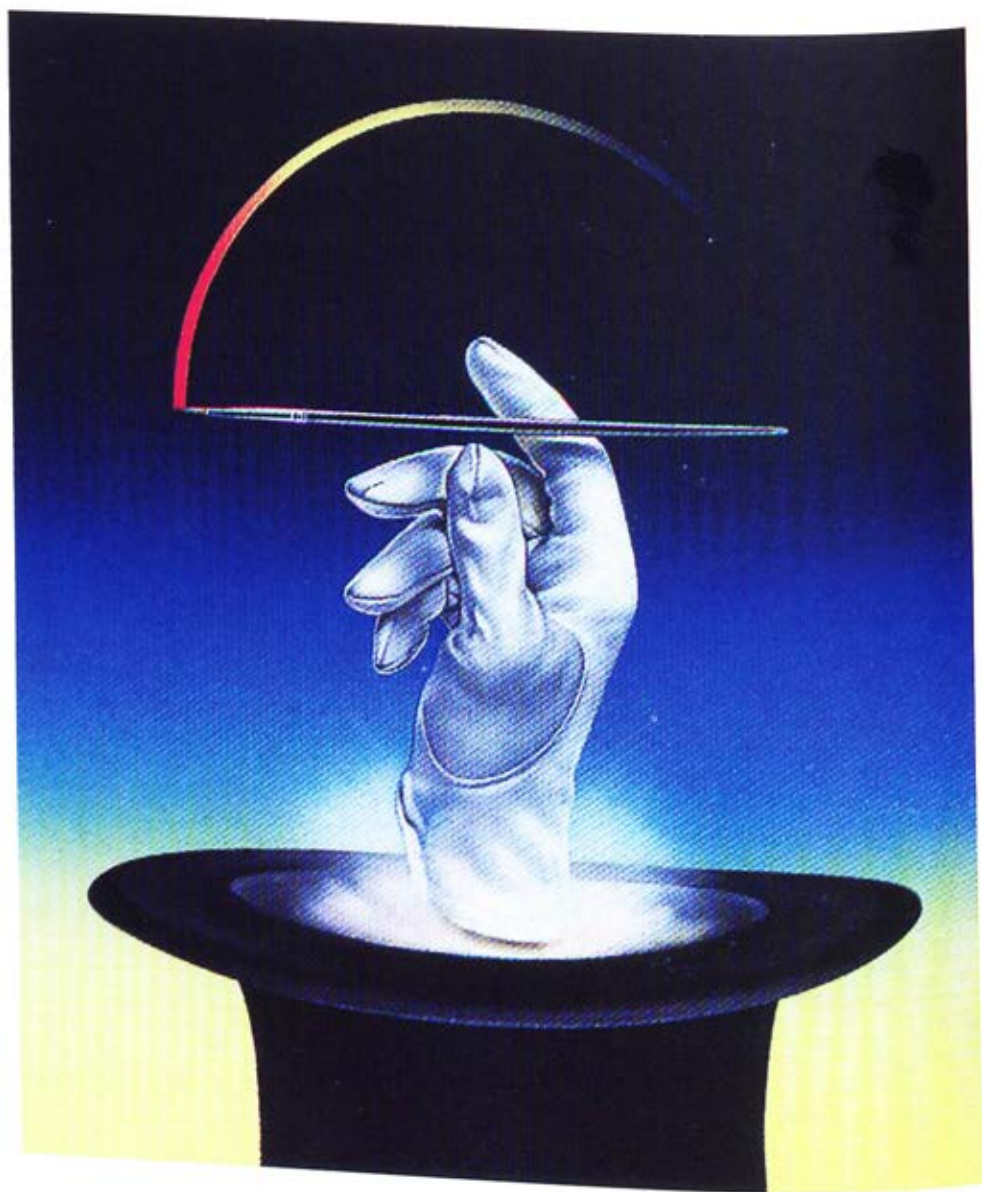
حل مسابقة الـ 9 نقاط :



كما سبق أن أوضحنا عندما تكلمنا عن التفكير الابتكاري في فصل توليد البدائل. هذا وقد قام (توني بوزان) "Tony Buzan" برسم خرائط دماغية Mind Maps يوضح فيها اهتمام كل جزء من المخ. وتظهر هذه الخريطة في فصل توليد البدائل أيضاً .

### التفكير على طريقة "دي بونو" De Bono ست قبعات :

يرى (دي بونو) De Bono<sup>3</sup> وهو مفكر إنجليزي مهتم بالتفكير الابتكاري - سبق أن تعرضنا لبعض آرائه- أن التفكير مهارة يمكن التدريب عليها، ومن الضروري أن يتعلم كل شخص مهارة وضع الأنواع المختلفة من القبعات : حيث لكل قبعة لون. و كل لون يعكس طريقة تفكير.



## 6 قبعات تفكير : 6 Thinking Hats

أي قبعة تلبسها  
بصفة دائمة

- 1- القبعة البيضاء :
  - 2- القبعة الحمراء :
  - 3- القبعة السوداء :
  - 4- القبعة الصفراء :
  - 5- القبعة الخضراء :
  - 6- القبعة الزرقاء :
- حقائق نقية وأرقام ومعلومات.  
أحاسيس وانفعالات وتخمينات وحدس.  
الانتقاد والحكم السلبي ولماذا لن تنفع.  
التفاؤل والتدعيم الإيجابي البناء والتركيز على الفرص.  
الإبتكار ، الحركة "PO"  
السيطرة على باقي أنواع التفكير.  
حاول تغيير القبعة حسب متطلبات الموقف مع مراعاة أن القبعة الزرقاء هي غاية المراد.

لا تستخدم القبعة السوداء وقلل من استخدام  
القبعة الحمراء وأكثر من استخدام القبعة  
الصفراء والخضراء.





## مثال:

قمت بتعيين موظف جديد ولكنك اكتشفت - بعد 3 شهور - أنه (غير كفاء) فهل تسحب قرار التعيين ؟ أم تتمسك به ؟

## فخ التكاليف الغارقة The Sunk – Cost Trap

اعترف بخطئك  
فالرجوع إلى الحق فضيلة

نحن نميل إلى اختيار البديل الذي يبرر الاختيارات السابقة. ولا سيما عندما يظهر أن الاختيارات السابقة غير صالحة. وهذا ما يسميه الاقتصاديون (التكاليف الغارقة) Sunk Cost أي تلك التي لا

يمكن استردادها. وذلك يظهر مثلاً عندما نرفض بيع أوراق مالية بخسارة لنشتري استثمارات جذابة من منظور ربحيتها. كما يظهر ذلك مثلاً عندما نخصص مجهوداً كبيراً وأموالاً كثيرة في تحسين أداء موظف نحن نعرف مقدماً أن اختياره في الأصل كان خاطئاً. تذكر أن قراراتك تؤثر في المستقبل وليس في الماضي.

**والوقوع في فخ التكاليف الغارقة عادة ما يكون نتيجة عدم الرغبة في الاعتراف بأن القرار السابق قرار خاطيء ؛ فالاعتراف بأن القرار كان خاطئاً - عند بعض الناس - ضد الكرامة أو احترام الذات.**



ففي أحد البنوك مثلاً يظهر أحياناً عملاء متعثرين في تسديد مديونياتهم للبنك ويصبح من الصعب على المسئول عن القرارات القديمة تقديم قروض جديدة، فربما يكون من المفضل إسناد الملف لمسئول جديد.

## كيف تتغلب على فخ التكاليف الغارقة:

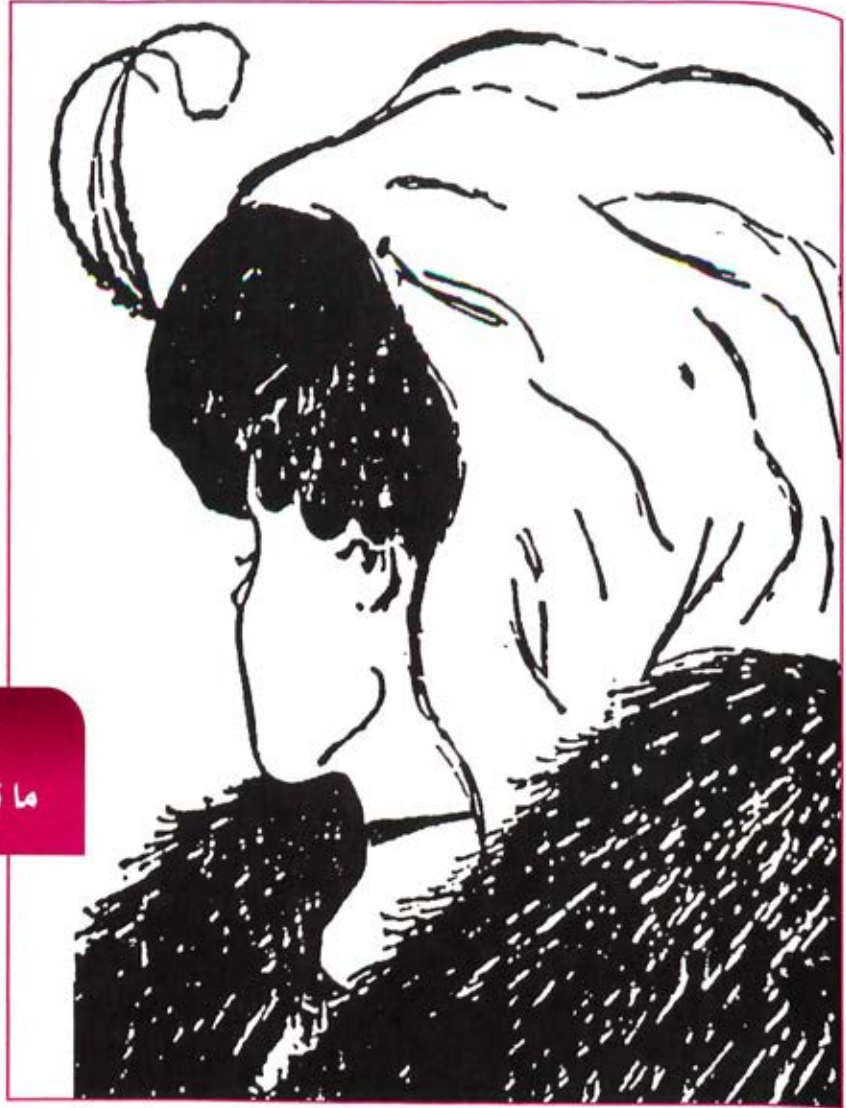
- 1- ابحث واستمع للآراء والحجج لأولئك الذين لم يشتركوا في صناعة القرارات الأولى.
- 2- ابحث عن الأسباب التي تجعل من اعترافك بأخطائك سبباً في توترك. فإذا كانت لها علاقة باحترامك الذاتي لنفسك تعامل معها. تذكر أنه ليس هناك شخص معصوم من الخطأ في قراراته\*.
- ولا تنس ما قاله أحد الحكماء: "عندما تجد نفسك في حفرة؛ فإن أفضل ما تفعله هو أن تتوقف عن الحفر".
- 3- عندما تأخذ قراراً جديداً ضد قرارك القديم - وتخشى الناس من حولك - فلا بد أن تدخل في اعتبارك كيف تشرح قرارك الجديد لهؤلاء الناس.
- 4- إذا كنت تخشى من تأثير قرارك الجديد على مرؤوسيك في العمل، اختار أحد الأشخاص الذين ليس لهم علاقة بالقرار القديم للمشاركة في اتخاذ القرار الجديد.

عندما تجد نفسك في

حفرة؛ فإن أفضل ما تفعله

هو أن تتوقف عن الحفر\*.

مثال : ماذا ترى؟ هل هذه امرأة شابة أم امرأة عجوز؟



إنك ترى  
ما تريد أن ترى

## فخ رؤية ما تريد أن تراه The Confirming Evidence Trap

أثبتت الدراسات أن هناك قوى سيكولوجية تؤثر بشكل قوي على اختياراتنا: أولها استعدادنا اللاشعوري لاتخاذ قرار عما نريد أن نفعله قبل دراسة البدائل وتقييمها.

**إن الناس ترى ما تريد  
أن تراه لاهل أنت  
من هؤلاء.**

وثاني هذه القوى هو استعدادنا للانغماس في الأشياء التي نحبها ونبتعد عن الأشياء التي نكرهها، بصرف النظر عن مستوى جدواها.

وفي البحث عن المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات فإننا غالباً ما نبحث عن المعلومات التي تؤيد وجهة نظرنا المبدئية.

فلقد ظهر مثلاً أن أحد الباحثين الذين يؤيدون إعدام القاتل قاموا بجمع معلومات عن القوانين التي تعدم القاتل واستمدوا منها حججهم، في الوقت الذي قام الآخر بجمع معلومات عن القوانين التي تجيز تخفيض العقوبة.

مثال آخر: لاحظت أن مؤشر الأوراق المالية قد ارتفع في الفترة الأخيرة وشعرت أنها فرصة طيبة لبيع معظم الأسهم وشراء حصص في صناديق استثمار.

فاتصلت بشخص تعرف عنه أنه قام ببيع معظم أسهمه أخيراً.

فأعطاك الأسباب الكاملة ومنها أنه يتوقع انخفاض الأسهم في المستقبل القريب.



## كيف تتغلب على فخ رؤية ما تريد أن تراه:

- 1- اختر شخصاً تحترم رأيه ليلعب دور المتعصب للرأي الآخر devil's advocate وذلك لمعارضة القرار الذي تدرسه، والأفضل من ذلك أن تبني (المعارضة) بنفسك.
- 2- كن أميناً مع نفسك بالنسبة لدوافعك الحقيقية: هل تجمع معلومات لمساعدتك على اختيار قرار ذكي أم لكي تثبت صحة رغبتك التي تشعر بها.
- 3- عرّض نفسك لمعلومات معارضة وادرسها بعناية.
- 4- عندما تسأل الآخرين عن رأيهم لا توجه لهم أسئلة توحي بالإجابة التي تريدها مثل "ألا تعتقد معي أن عمل الشيء الفلاني صواب في الفترة الحالية". توقع أن الإجابة تكون "نعم".







- 3- حاول عرض المشكلة بطريقة حيادية توضح المزايا والعيوب.
- 4- في المراحل الأخيرة إسأل نفسك عما إذا كان تفكيرك في المشكلة قد غير إطارها.
- 5- عندما يوصى الآخرون بقرار ما، ادرس الإطار الذي وضعوه عن المشكلة. أعرض عليهم أطر أخرى للمشكلة، وانظر التغيير في قراراتهم.

## فخ إطار السؤال:

### فخ "صيغة السؤال" The Framing Trap

إن الطريقة التي توجه بها السؤال تؤثر كثيراً على الإجابة التي تحصل عليها.

• لنفرض أن لديك في حسابك الجاري مبلغ 2000 دولار وقد تم توجيه السؤال التالي لك:

أ - هل تقبل فرصة 50/50 تعطيك إما خسارة 300 دولار أو مكسب 500 دولار؟

ب- هل تفضل بقاء 2000 دولار في حسابك الجاري عن قبولك فرصة 50/50 والتي يمكن أن تحقق إما 1700 دولار أو 2500 دولار.

لقد أظهرت الدراسات أن معظم الناس ترفض السؤال الأول بينما تقبل السؤال الثاني.

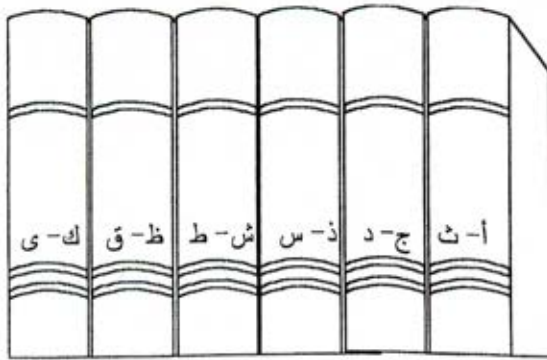
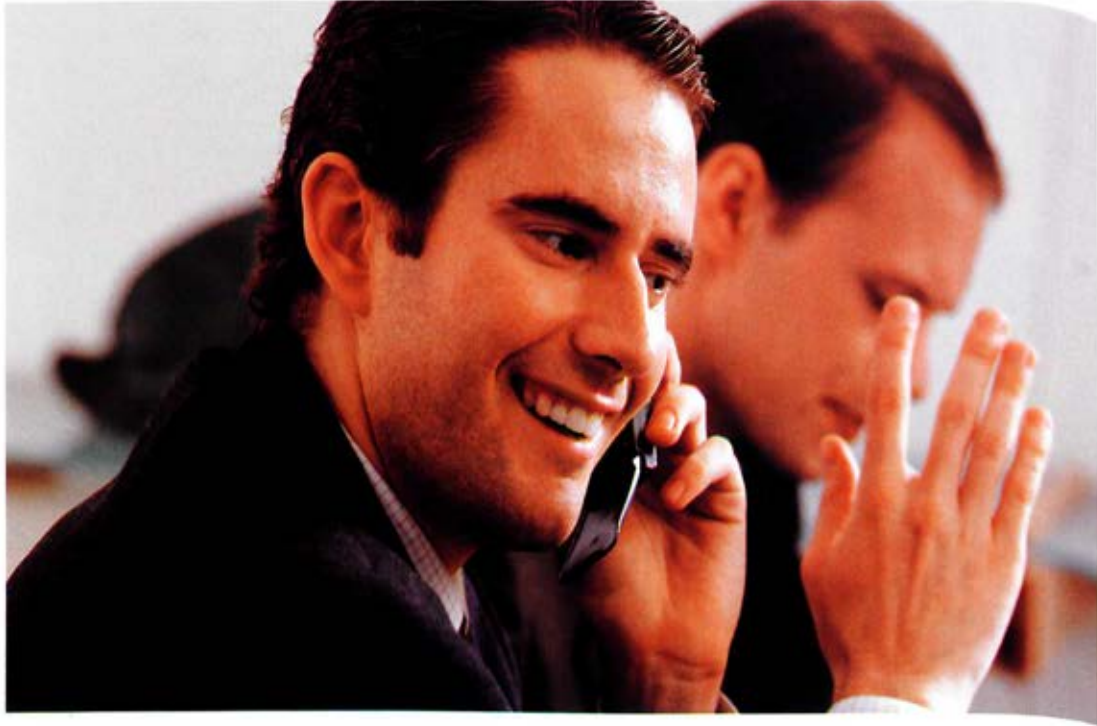
## كيف تتغلب على فخ إطار السؤال :

### فخ توجيه الأسئلة الخاطئة:

1- تذكر أهدافك الأساسية وتأكد من أن طريقة عرضك للمشكلة (إطار المشكلة) تتفق مع أهدافك الأساسية.

2- لا تقبل إطار المشكلة بمجرد عرضه عليك سواء كنت أنت الذي وضعت الإطار أو وضعه شخص غيرك.

حاول دائماً إعادة وضع إطار المشكلة لترى كيف يتأثر إدراكك وإدراك الآخرين في تشخيص المشكلة.



سمك جميع أوراق الجزء الواحد تساوي  
5 سم، سمك كل غلاف 0.2 سم.  
السؤال: ما هو طول الرحلة التي قطعتها  
دودة الورق مقاسة بالسنتيمتر؟

## فخ الثقة الزائدة بالنفس The Over Confidence Trap

إن الثقة الزائدة بالنفس تجعلك تقفز من المشكلة إلى الحل دون أن تمر بالمراحل الموضوعية المنطقية ودون أن تعرف أثر أي اختلاف في التفاصيل أو في البيئة المحيطة. وبالرغم من أن الثقة في النفس مطلوبة في صناعة القرارات إلا أن الزيادة فيها أمراً غالباً ما يؤدي إلى التهلكة.

### دراسة حالة (الموسوعة التي هاجمتها دودة الورق) \*

أظهرت التجارب أن الناس عادة ما تقوم بحل أي مشكلة بشكل متعجل للغاية دون تأني. خذ مثلاً مسابقة الهجوم على الموسوعة. يمتلك أحد علماء الطبيعة موسوعة مكونة من 6 مجلدات، هاجمتها دودة الورق، وبدأت الدودة قرص الموسوعة بداية من الصفحة الأولى من المجلد (أ - ث) واستمرت في القرص حتى وصلت إلى الصفحة الأخيرة من المجلد الأخير (ك - ي). وعندما اكتشف العالم ما حدث لموسوعته، صعق للمفاجأة، ولكنه كعالم طبيعة كان مهتماً بمعرفة عدد السننيمترات التي قطعتها الدودة من بداية القرص حتى نهايته. وقام العالم بحساباته بسرعة، حيث أن الأجزاء الستة للموسوعة كانت لها نفس الأبعاد.



## فخ التذكر The Recallability Trap

لا تغالي في حديثك عند  
الكلام عن أحداث مفاجئة؟  
فغالباً ما تقع  
في فخ التذكر!!

عندما يتذكر الناس أحداثاً مفاجئة فإنهم عادة ما يغالون في الحديث عنها.. سواء كان في حجمها أو في ضحاياها أو في آثارها أو في معدلات تكرارها. اسأل شخصاً عن عدد جرائم الاغتصاب أو عدد الطائرات التي احترقت أو عدد الحوادث عن الطرق السريعة؛ فإنك غالباً ما تحصل على بيانات مغالى فيها. إن أي شيء ممكن أن يحدث خلافاً في تذكر الأحداث غالباً ما يؤدي إلى خلل في التقديرات.



هل تعرف طريقة وضع  
الكتب على الرف؟  
(هذا هو السر)

## كيف تتغلب على فخ الثقة الزائدة بالنفس:

- 1- تجنب أن تقع في فخ التقدير الأول  
والانطباع الأول.
- 2- حاول أن تتحدى القرارات التي  
وصلت إليها بسرعة ووجه إليها  
الانتقادات كأنها مقدمة من  
شخص يريد أن ينال منك. أنظر  
إلى الجانب الآخر من القمر.
- 3- تحدى المستشارين والخبراء بما  
يقدمونه من آراء : فمن الممكن  
أيضا أن تكون ثقتهم في أنفسهم  
زائدة . قل لهم ماذا لو حدث كذا  
وكيف.



## تدريب بمناسبة التذكر:

حدث خلل في كتابة مراحل القرار الرشيد، والمطلوب تذكر مراحل صناعة القرار الرشيد ووضعا بالترتيب.

البدائل - المشكلة - التضحيات - المخاطر - الأهداف - النتائج لكل بديل - الاستعداد لتحمل المخاطر - القرارات المستقبلية المرتبطة.

في أحد التجارب قدم باحث مجموعتين من قوائم الرجال والنساء المشهورين : المجموعة الأولى فيها أسماء رجال مشهورين جداً جداً أكثر من عدد النساء المشهورات فيها مع أن عدد الرجال وعدد النساء الكلي فيها متساوي.

وفي المجموعة الثانية كان عدد النساء المشهورات فيها جداً أكثر من عدد الرجال المشهورين ولو أن عدد الرجال وعدد النساء متساوي في هذه المجموعة أيضاً.

ولقد تم توجيه السؤال التالي: هل عدد رجال المجموعة الأولى أكثر من عدد رجال المجموعة الثانية ؟ فكانت الإجابة "نعم".

## كيف تتغلب على فخ التذكر :

1- عندما تعمل تقديراً عن شيء حاول إثبات صحة تقديراتك لكي لا تعتمد على الذاكرة فقط.

2- حاول بقدر الإمكان الاعتماد على الإحصائيات والأرقام وليس على الذاكرة.

3- عندما لا يكون هناك إحصائيات متاحة، قسّم الحدث إلى أجزاء وتناول الجزء المطلوب منك مثلاً تقدير عدد حوادث الطيران لشركة طيران معينة. ارجع إلى حوادث الطيران المنشورة عن جميع حوادث الطيران ثم تصرف.





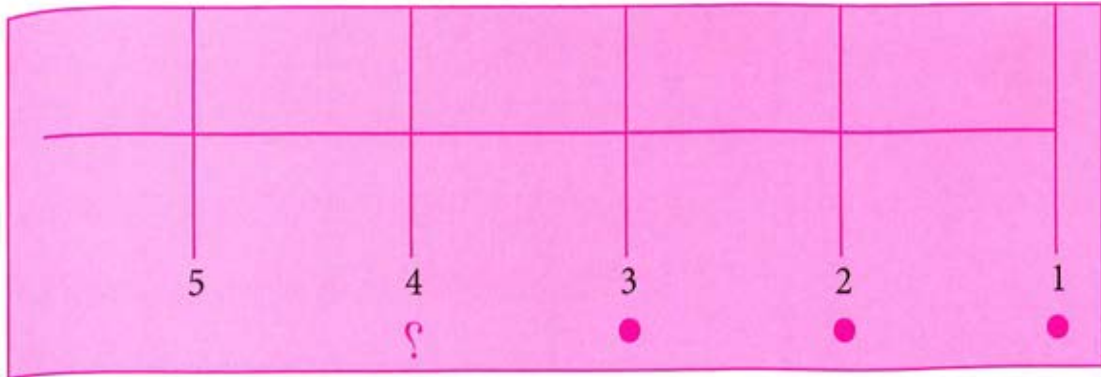
- 2- انخفضت أسعار البورصة 5 % لمدة ثلاثة أيام على التوالي. فلا يصح الافتراض أن البورصة ستخفض 5 % في اليوم الرابع ٩ لا بد من استخدام أساليب دقيقة.
- 3- انظر إلى قلم رصاص في كوب ماء.. إنه يبدو كأنه غير مستقيم.. وهذا الإدراك الخاطئ ليس نتيجة ضعف الشخص وإنما نتيجة إنعكاس أشعة الضوء في طريقها للعين.. وهكذا. من هذا يتضح أنه من الأهمية بمكان لصانع القرار أن يفرق دائماً بين

# فخ التخمين العشوائي

## The Outguessing Randomness Trap

### أمثلة من فخ التخمين العشوائي:

- 1- يحاول كثير من الناس استخراج نماذج نمطية من حوادث تقع بشكل عشوائي.  
لقد لاحظ أحد قائدي السيارات أنه يوجد سلك رادار كل 10 كيلومتر على الطريق لمدة 3 مرات.  
فهل من المنطقي أن نفترض أنه سيكون هناك رادار عند 40 كيلو ؟



توقف عن التخمين  
العشوائي واستخدم  
المقاييس.

رادار

## كيف تتغلب على التخمين العشوائي:

حاول التثبت من صحة ما تراه باستخدام مقاييس أو أساليب موضوعية قبل أن تضعه موضع التنفيذ.

### فخ التجارب الشخصية Self-Experience Trap

يقع البعض - أحياناً - في فخ تجاربهم الشخصية السابقة عند صناعة قراراتهم؛ وهم بهذا لا يدرسون المشكلة بعناية أو يميلون إلى أحد الحلول المرتبطة بالتجربة السيئة التي مرّوا بها.

هل تعرف مثال  
الشورية والزيادة

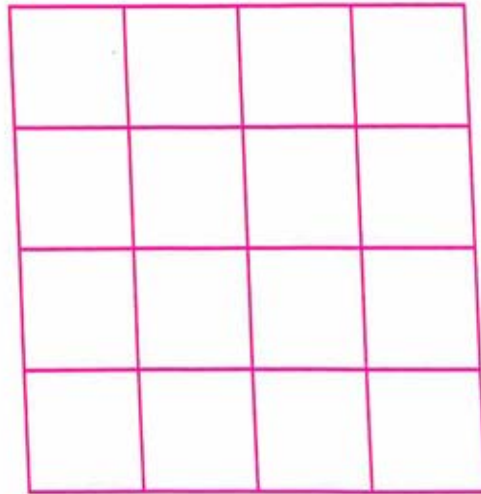
#### مثال : دراسة حالة (عبد العاطي):

قدمنا هذه الحالة في كثير من برامجنا التدريبية لمدة تفوق العشرين عاماً. قام عبد العاطي - أحد مرءوسيك - بعمل ممتاز، لو كتبت عنه تقريراً طيباً فإن ذلك يعني ترقيته إلى إدارة أخرى ولكن تركه العمل في إدارتك سيخلق فجوة خطيرة في المجموعة. فهل:

- 1) : تكتب التقرير وتوصي بترقيته وتبذل ما تستطيع بالمجموعة؟
- 2) : تؤجل كتابة التقرير حتى يتم تدريب شخص آخر يحل محله؟

الحقائق "Facts" وبين "الانطباعات المضللة Illusions المتخذة شكل حقائق".  
4- يتأثر الناس عادة بآراء الآخرين. وقد أظهرت تجاربنا عندما نسأل الحاضرين  
كم عدد المربعات الموجودة في الشكل التالي؟ أنهم يقولون 16 مربع.. ويردد باقي  
الحاضرين عادة أن عدد المربعات 16 مربع متأثرين بما قاله السابقون؟ ولكن هل عدد  
المربعات هي فعلاً 16؟

لا تسير وراء الآخرين  
دون تضييد آرائهم





هل تعتقد أن فخ (التجارب الشخصية) له علاقة بفخ (النمط القيادي الذاتي) للإجابة على السؤال استمر في القراءة.

يميل الناس إلى التأثر  
الزائد بتجاربيهم  
السيئة السابقة.

وذكرنا للمشاركين أن البيانات المعطاه في المشكلة هي البيانات المتاحة فقط وطلبنا منهم في ضوء هذه البيانات الناقصة أن يختاروا أحد البديلين المقدمين للخيار وليس لهم الحق في اختيار أي بديل ثالث أو تعديل بديل مقدم.

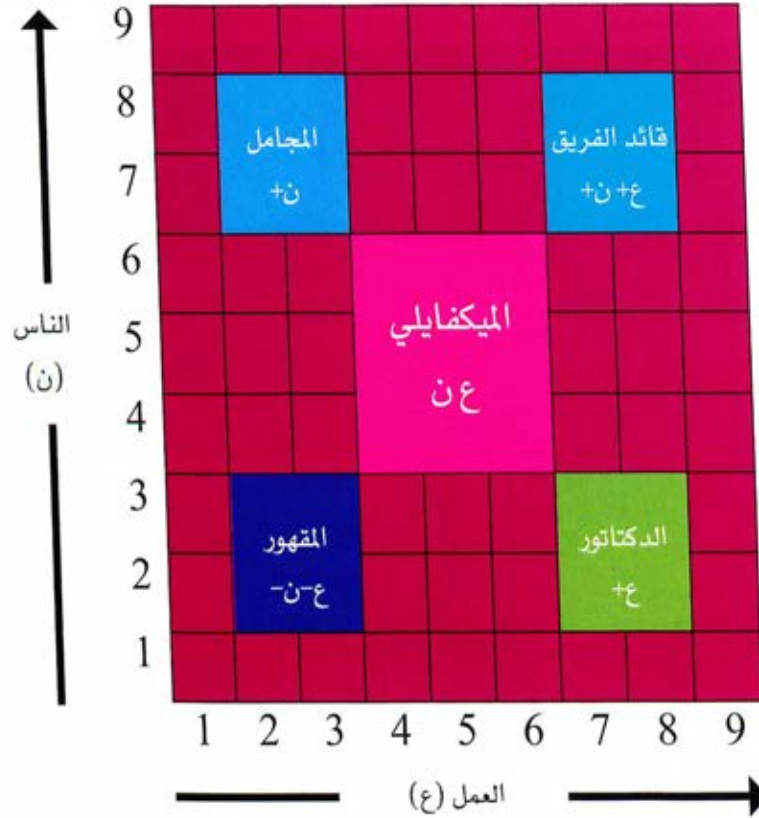
ولقد لاحظنا أن كثيراً من الناس قد اتخذوا القرار الأول لأنهم مروا بتجارب سيئة أضاعت عليهم فرص الترقية. وهم يستهينون بالفجوة الخطيرة !!

## كيف تتغلب على فخ التجارب الشخصية السابقة

- 1- انظر إلى المشكلة المطروحة أمامك من منظور موضوعي. اقرأ المشكلة جيداً ولا تجعل أي معطياتها أو نتائجها الافتراضية تكون بمثابة حقائق.
- 2- أطلب من الآخرين رأيهم المعارض لرأيك، واستمع جيداً لوجهة نظرهم فربما يقلل ذلك من تحيزك نحو خبراتك السابقة.

انظر دائماً إلى المشكلة  
المطروحة أمامك  
ولا تحاول حل المشكلة  
التي في ذهنك.

شبكة الأنماط البشرية



أنظر إلى الشبكة تلاحظ أن اهتمام الدكتاتور يكون بالعمل (+ع) على حساب نقص الاهتمام بالناس (-ن) وهي محذوفة، بعكس المجامل اهتمامه زائد بالناس (+ن) واهتمامه بالعمل ناقص (-ع) وهي محذوفة. والميكافيلي أو الزئبقي ويسمي نفسه أحياناً الواقعي يهتم اهتمام وسط بكل الناس والعمل (ع ن) وهكذا<sup>5</sup>..

ونضع في الصفحة التالية طريقة كل نمط من الأنماط الخمسة في صناعة القرارات:

## نمط القيادة الذاتي Self Leadership Style

هذا أكثر الفخاخ السيكولوجية شمولاً: فنحن نتكلم هنا عن مجمل التركيب السيكولوجي لصناع القرار. فمن المعروف أن هناك محورين لأي عمل:

**المحور الأول:** المهام المطلوب تحقيقها.

**المحور الثاني:** الأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام من خلالهم.

وبالرغم من أن هذين المحورين واضحا إلا أن المشكلة

دائماً هي كيفية نسج الأشخاص مع المهام.

ومن هنا يظهر ما يسمى (بالمعضلة)\*.

وفي الممارسة نجد أن بعض الناس يجنحون - لأسباب

مختلفة- لمحور أكثر من غيره أو بحل وسط أو نسج تام

ولذلك يمكن تمييز خمسة أنماط من المديرين متخذي

القرارات باعتبارها سلوكاً متكرراً متميزاً على الوجه

التالي<sup>4</sup>:

البشر خمسة أنواع  
الدكتاتور والمجامل  
والميكافيللي والمقهور  
وقائد الضريق.  
أي نوع من الناس أنت؟



## كلمة أخيرة عن ضغوط الأعراف والتقاليد :

يعاني صانعو القرارات في العالم العربي من ضغوط الأعراف والتقاليد .  
ففي دراسة قام بها أحد الباحثين<sup>7</sup> :

تخلص من التقاليد البالية  
التي تتعارض مع الشرع  
أو مع عقلك .

- 1- انخفاض قيمة الوقت (بالنسبة للعمل) .
  - 2- انخفاض مستوى العقلية الصناعية (الانضباط والالتزام بالإجراءات) .
  - 3- القيود المفروضة على عمل المرأة .
  - 4- انخفاض قيمة العمل اليدوي .
  - 5- النزعة الفردية (عكس العمل في فريق) .
  - 6- العمل أثناء الإجازات .
  - 7- مزج الحياة الخاصة والاجتماعية بالعمل .
  - 8- الاهتمام الزائد بالسمعة (وسمعة العائلة) وآرائهم .
  - 9- رغبة المتعاملين دائماً للتوجه مباشرة إلى الرئيس الأعلى في الموضوع .
  - 10- الزيارات الاجتماعية في العمل .
  - 11- التوقعات الكبيرة للنجاح السريع .
- وبالرغم من أن هذه الدراسة تمت عام 1979م إلا أنه يبدو أن نتائجها ما زالت واقعية . هل تتفق معي؟!

## طريقة كل نمط من الأنماط الخمسة في صناعة القرارات<sup>6</sup>

<p><b>+ن</b></p> <p>يسمح الشخص لمن معه بإتخاذ القرارات في كل الأمور داخل حدود عامة. (يتمشى مع رأي الناس لأنه يحبهم).</p>	<p><b>+ع+ن</b></p> <p>يشارك الشخص مع غيره في تشخيص المشكلة ويضع بالإتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها وي طرح معهم الحلول. (مشاركة حقيقية).</p>
<p>يشخص المشكلة ويطلب حلولاً واقتراحات ويتخذ هو القرار وقد يكون القرار مبدئياً (مشاركة صورية)</p>	
<p><b>ع-ن</b></p> <p>يرفع الموضوع إلى أعلى للغير لاتخاذ القرار دون تفضيل بديل عن آخر. (عدم إتخاذ القرار)</p>	<p><b>ع</b></p> <p>يتخذ الشخص القرارات ويعلمها لمن حوله لينفذوها ولا يسمح بمناقشتها (لا مشاركة)</p> <p><b>+ع</b></p>

ما هو نمطك في صناعة القرارات؟ هل تعتقد أن أصلح شخص لإتخاذ القرارات (+ع)؟ أم أنك تتمشى مع رأي الناس لأنك تجاهلهم (ن+) أم أن مشاركتك صورية (!) أم تفضل الغير في إتخاذ القرارات؟

# مثال واقعي على صناعة قرار استثمار في الأوراق المالية

## أين يستثمر أسامه أمواله ؟

ورث أسامة الجيزاوي (55 سنة) عن والده تركه قوامها 100.000 (مائة ألف) سهم من أسهم شركة للإستثمارات في المعادن بالإضافة إلى معاش شهري كبير كاف له وأسرته ووالدته. وعرض عليه أحد سماسرة الأوراق المالية بيع هذه الأسهم لا سيما وأن أسعارها متدنية وتفويضه في شراء وإدارة محفظة جديدة. وفي نفس الوقت عرض عليه قريب له أن يدخل معه شريك موصى في شركة مقاولات واستيراد وتصدير بعد بيع الأسهم. ونصحته والدته بإبقاء الحال على ما هو عليه. ونصحته زوجته بوضع المبلغ في بنك والحصول على فوائد شهرية ثابتة تسمح لهم بشيء من الترف.

لقد أصبح في موقف يحسد عليه.

وقد حدد أسامة لنفسه هدفين رئيسيين : أولهما تحقيق نمو رأسمالي (وإن تطلب الأمر التضحية بالعائد الجاري).  
وثانيهما تخفيض المخاطر إلى أقل حد فهو يكره المخاطرة.

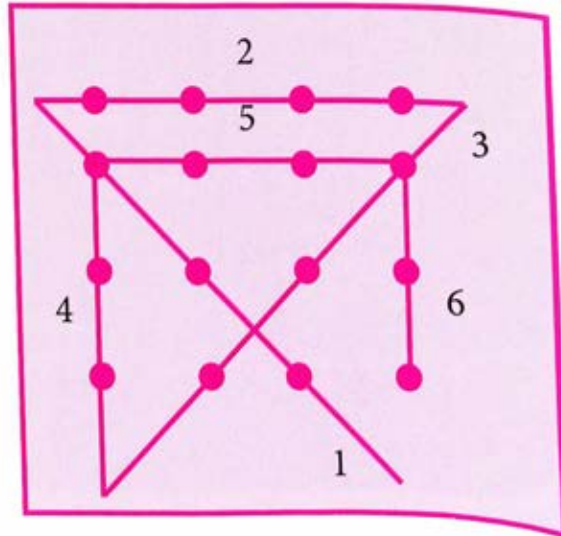
الأهداف

## كيف تتغلب على الفخ القيادي الذاتي:



- 1- تعرف أولاً على نمطك القيادي الذاتي:  
أي نمط سلوكك أو نمط صناعة  
القرارات عندك.\*
- 2- ابحث عن النمط القيادي الذي تفضله  
وخذ قرار بالتحول.\*
- 3- مارس النمط القيادي الجديد ..  
بالتوفيق إن شاء الله.

حل التمرين الظاهر ص 218



وهنا شعر أنه لا بد وأن يقرأ كتاباً عن الاستثمار في الأوراق المالية<sup>8</sup> وشرح له أحد المتخصصين أن المحفظة المثلى لمن يتجنب المخاطرة يكون ثلثها أسهم وثلثها الثاني سندات (بفوائد ثابتة) وثلثها مساويات نقدية (مثل دفتر توفير+ وديعة لأجل + أذون خزانة + وثائق صناديق استثمار ذات شهرة..).

**بديل  
جديد**

% 33	% 33	% 33
(مساويات نقدية) دفتر توفير+ وديعة لأجل+ أذون خزانة	سندات (بفوائد ثابتة)	أسهم شركة الاحتياجات الأساسية

تركيب المحفظة المثلى لشخص يكره المخاطرة

على أن يكون جزء الأسهم موزعاً على شركة الإحتياجات الأساسية للناس (بقالة - مطاحن- كهرباء- تليفون- أدوية) وشركة النقل (سيارات ونقل عام... ) ثم الشركات التكنولوجية الجيدة (الحاسب الآلي وبرامجه) وإذا كان ولا بد الاحتفاظ بنسبة واحد في الألف من أسهم شركة المعادن التي ورثها إرضاء لوالدته.  
إن أسامة يشعر بارتياح وثقة في النظام الذي اتبعه وفي النتائج التي يحققها القرار.

إن لديه الآن 4 بدائل :

1- بيع الأسهم في سوق الأوراق المالية وتفويض السمسار في شراء وإدارة محفظة الأوراق المالية.

2- الدخول كشريك موصى في شركة مقاولات واستيراد بعد بيع أسهمه.

3- إبقاء الحال على ما هو عليه.

4- إيداع المبلغ في بنك بفوائد ثابتة.

وبسرعة شديدة وبإحساس داخلي شعر أن الأخذ بالبديل الثالث معناه عملياً أنه التصق بفخ إبقاء الحال على ما هو عليه Status Quo Trap وبعد استشاره متخصص بالتحليل المالي وضع له أن مستقبل هذه الشركة لا يبشر بالنجاح أو غامض على أقل تقدير.

وبإحساس سريع أيضاً اكتشف أن إيداع المبلغ في البنك بفوائد ثابتة لا يحقق هدف النمو الرأسمالي بالإضافة إلى كبر نسبة التضخم. وبإحساس داخلي شعر أن الدخول في شركة مقاولات مسألة محفوفة بالمخاطر سواء على مستوى طبيعة النشاط في هذه الظروف أم على مستوى درجة ثقته في الشريك فهو لا يعرف

عنه شيئاً سواء من حيث مواصفاته الشخصية أو رأسماله الحقيقي أو قدراته التشغيلية وربحيته.. ولم يبق أمامه إلا البديل الأول ولكنه غير مرتاح لتفويض السمسار في بيع محفظته وكأنه جعل غيره يلعب له الشطرنج وإن كان أسامة مسئول عن نتيجة اللعبة.

## البدائل

## الفخ

## السيكولوجي

## إلغاء البدائل

## التي لا تحقق

## الأهداف



## ما هو القرار الذكي؟

قلنا ونقول أن القرار الذكي هو القرار الذي تشعر نحوه بارتياح وثقة ذاتية من ناحية ويحقق نتائج أفضل مادية ومعنوية من ناحية أخرى. والقرار الذكي - قلنا ونقول - هو القرار الذي تكون قد استخدمت فيه عقلك من ناحية، واستشرت فيه قلبك من ناحية أخرى\* .

# كلمة ختامية

## صانع القرارات الذكية

- ما هو القرار الذكي؟
- من هو صانع القرارات الذكية؟
- ما هي الأسئلة التي يستخدمها صانع القرارات الذكية؟
- كيف يتعامل صانع القرارات الذكية مع التعقيدات؟
- آخر النصائح في هذا الدليل؟
- وماذا بعد؟







إن الأشياء المهمة جداً يجب ألا تكون  
تحت رحمة الأشياء الأقل أهمية



اسأل نفسك  
أسئلة شخصية  
(قلب دافئ)



اسأل نفسك  
أسئلة عملية  
(عقل هادئ)

إن القرار الذكي يعني بالضرورة أن يكون القرار رشيداً أي مدروساً، ومعنى ذلك عملياً أنه يمر بالمراحل الست التي تكلمنا عنها في هذا الدليل. واستفتاء القلب يعني أنه يواجه الإنسان نفسه ويسأل عن دوافعه الحقيقية وأن يرضي ضميره، وأن يتخذ لنفسه مجموعة القيم الأخلاقية التي يستند إليها للفوز بالدنيا والآخرة. فالأشياء المهمة جداً يجب ألا تكون تحت رحمة الأشياء الأقل أهمية.

# ما هي الأسئلة التي يستخدمها - عادة - صانع القرارات الذكية:

صانع القرار  
ينظر إلى  
على أنها  
لتحسين

## هذه هي الأسئلة:

- ما هي المشكلة بالضبط؟
- ما هي الأهداف من حل المشكلة؟
- ما هي البدائل الجيدة (العادية والمبتكرة) لحل المشكلة؟
- ما هي النتائج المترتبة على كل بديل من منظور تحقيق كل هدف؟
- ما هي التوضيحات التي يمكن قبولها في ضوء الأهداف المتعارضة؟
- ما هي المخاطر المحتملة لكل بديل؟ وما هي آثارها؟
- ما هي المخاطر التي يمكن أن يتحملها متخذ القرار؟
- ما هو تأثير قرار اليوم على القرارات المستقبلية المفروض أخذها؟

# هو صانع القرارات الذكية<sup>1</sup>؟

صانع القرارات الذكية

ينظر إلى المشكلات

على أنها فرص

للاستفادة منها

## مع القرارات الذكية:

الذي يحدد المشكلة تحديداً جيداً.

الذي يحدد أهدافه الحقيقية من حل المشكلة.

الذي يستطيع أن يتوصل إلى بدائل جديدة.

الذي يستطيع أن يقيم كل بديل في تحقيق أهدافه.

الذي يستطيع أن يحدث موازنة بين أهدافه المتعارضة Tradeoffs

الذي يستطيع أن يتعرف على المخاطر المتوقعة لكل بديل من البدائل المطروحة.

الذي يدرك استعداداه لتحمل المخاطر، ويدخله في حسابه عند صناعة القرار.

الذي يستطيع أن يتعرف على القرارات المستقبلية المرتبطة بقراره الحالي.

الذي يعرف تحفظاته على القرار ولا يؤجل اتخاذ قرار طالما كان القرار واضحاً لا

يمل التأجيل.

الذي يعرف المعلومات المطلوب تجميعها إذا كان القرار غير واضح- ويتحمل

الجيل.

الذي يشرك آخرين في المرحلة الأولى إذا كانوا هم الذين ينفذونه من أجل تحقيق

الغاية (القرار).

هو الذي يضع خطة لتنفيذ القرار ويتابعها.



ويكون من الأفضل أن تسجل مجموعة نقاط تريد دراستها أو التركيز عليها قبل فتح الكلام مع الصديق أو الشخص الذي رأيت التحدث معه.  
ويمكن أن تتصور نفسك المستشار المطلوب أخذ رأيه في المشكلة المطروحة.

## كيف يتعامل صانع القرارات الذكية مع التعقيدات المختلفة ؟

استخدم «الزووم» أحياناً  
لتكبير بعض أجزاء  
المشكلة فذاك يعطيك  
نظرة استراتيجية  
كلية.

إن كثيراً من المشكلات تبدو معقدة مهما حاولت تشخيصها، وأحياناً تشعر أنه لا يمكنك عمل أي تقدم، ومن الأساليب التي يقترحها البعض استخدام (عدسة الزووم) فالدخول بها لتكبير أجزاء المشكلة يجعلك تدرس تفاصيل غاية في الأهمية والخروج بالزووم يجعلك تنظر للموضوع نظرة استراتيجية كلية<sup>2</sup>.

وقد يتطلب الأمر الدخول المركز Zooming-in والخروج المركز Zooming-out عدة مرات حتى يمكن أن تصل إلى مستوى أعلى من صناعة القرار.

وفي كثير من الأحوال يتطلب الأمر تناسق بين كمية التفاصيل التي تدخل فيها ومتطلبات المشكلة. وأحياناً تكون المشكلة معقدة جداً وتجد أنك تدور حول نفسك وتشعر بحالة ضياع فظيعة.. سواء على مستوى عملية صناعة القرار كلها أو حتى على جزئية منها. وربما يكون من المفضل أن تتحدث مع شخص تثق فيه.. تكلم وتكلم.. دع لسانك يسبق تفكيرك. وبمجرد ما تتكلم ستجد ربط بين عناصر لم تراها من قبل.


# ما هي الأسئلة التي يستخدمها - عادة - صانع القرارات الذكية:


صانع القرارات الذكية  
ينظر إلى المشكلات  
على أنها فرص  
لتحسين الأوضاع


## هذه هي الأسئلة:


ما هي المشكلة بالضبط؟ 


ما هي الأهداف من حل المشكلة؟ 

ما هي البدائل الجيدة (العادية والمبتكرة) لحل المشكلة؟ 

ما هي النتائج المترتبة على كل بديل من منظور تحقيق كل هدف؟ 

ما هي التضحيات التي يمكن قبولها في ضوء الأهداف المتعارضة؟ 

ما هي المخاطر المحتملة لكل بديل؟ وما هي آثارها؟ 

ما هي المخاطر التي يمكن أن يتحملها متخذ القرار؟ 

ما هو تأثير قرار اليوم على القرارات المستقبلية المفروض أخذها؟ 

# من هو صانع القرارات الذكية<sup>1</sup>؟

صانع القرارات الذكية  
ينظر إلى المشكلات

على أنها فرص  
للاستفادة منها

## إن صانع القرارات الذكية:

- 1- هو الذي يحدد المشكلة تحديداً جيداً.
- 2- هو الذي يحدد أهدافه الحقيقية من حل المشكلة.
- 3- هو الذي يستطيع أن يتوصل إلى بدائل جديدة.
- 4- هو الذي يستطيع أن يقيم كل بديل في تحقيق أهدافه.
- 5- هو الذي يستطيع أن يحدث موازنة بين أهدافه المتعارضة Tradeoffs
- 6- هو الذي يستطيع أن يتعرف على المخاطر المتوقعة لكل بديل من البدائل المطروحة.
- 7- هو الذي يدرك استعداداته لتحمل المخاطر، ويدخله في حساباته عند صناعة القرار.
- 8- هو الذي يستطيع أن يتعرف على القرارات المستقبلية المرتبطة بقراره الحالي.
- 9- هو الذي يعرف تحفظاته على القرار ولا يؤجل اتخاذ قرار طالما كان القرار واضحاً لا يحتمل التأجيل.
- 10- هو الذي يعرف المعلومات المطلوب تجميعها إذا كان القرار غير واضح- ويتحمل التأجيل.
- 11- هو الذي يشرك آخرين في المرحلة الأولى إذا كانوا هم الذين ينفذونه من أجل تحقيق (فعالية القرار).
- 12- هو الذي يضع خطة لتنفيذ القرار ويتابعها.



اعرف متى تتوقف عن  
جمع مزيد من المعلومات  
والمزيد من التحليل.

ولا يمكن حل هذا التعارض إلا بفك الاشتباك الأصلي في  
الأهداف ومنظومة القيم.  
إن التحليل يمكن أن يستمر إلى الأبد... ولا بد في النهاية  
أن تتخذ قراراً.

ولذلك فمن الضروري عمل موازنة بين الاستمرار في التحليل وبين إنهاء الموضوع.  
فالتفكير المستمر في المشكلة يكلف طاقة عصبية ونفسية ومن ناحية أخرى فالتسرع في اتخاذ قرار  
لتجنب الضغط العصبي والتوتر يمكن أن يؤدي إلى قرار غبي.  
كيف تعرف فيما إذا كانت المعلومات التي توصلت إليها والتحليل الذي وصلت إليه كافياً.  
ربما تفيدك الأسئلة الآتية:

- 1- هل تشعر أن المشكلة واضحة تماماً في ذهنك وهل تشعر أنك قمت بتغطية كل عنصر  
من عناصر عملية صناعة القرار بشكل وافي؟
- 2- هل البديل الأمثل الذي توصلت إليه يرضيك؟ وهل البحث الأطول عن بديل مبتكر  
يمكن أن يضيع البديل الذي اخترته؟
- 3- هل تعتقد أن الأمر يستحق مزيداً من الدراسة والتحليل؟
- 4- هل استمرار الدراسة والتحليل يعطلك عن أنشطة أخرى مهمة.

تحدث مع شخص

تثق به ..

تكلم وتكلم

أطلب مشورة الخبراء

ولكن لا تجعلهم يتخذوا

القرار لك

أن تستخدم الخبراء والمستشارين ليزودوك بالمعلومات الحالية والمتوقعة بالبدائل المختلفة، بالمزايا والعيوب، بالنتائج واحتمالاتها ولا يجب أن يقولوا لك ما هي أهدافك الواجبة من حل المشكلة أو ما هي قدرتك المفروضة على التحمل.. خذ قرارك بنفسك.

وبالرغم من أن المراحل السابقة في حد ذاتها بسيطة إلا أن الصعوبة عادة ما توجد في عدم معرفة صانع القرار لأهدافه أو عدم اتساق نظام القيم المسيطرة على صانع القرار.

خذ حالة شخص يرغب في الفوز بالجنة والعمل الصالح ولكنه في نفس الوقت يحب الدنيا وكثرة الأموال بأي ثمن.

إن وضوح دستورك في

القيم يجعل من السهل

عليك اتخاذ قرار.

وأن وظيفتك هي أن تساعد في الإختيار.

وإذا كانت المشكلة أكبر من مهاراتك ربما تسعى إلى الحصول على مشورة الآخرين: طبيباً كان، أو محامياً أو محاسباً قانونياً.. ولكن احذر أن تسأله السؤال: ماذا أفعل؟ إنك تطالبه بأن يتخذ القرار لك.

وأهدافه غير أهدافك.. وقدرته على التحمل تختلف عن قدرتك على التحمل..

وإذا كان لا بد وسألته "ماذا أفعل": فلا بد أن تذكر له أهدافك ومخاوفك وقدرتك على تحمل المخاطر.. والأفضل



سيطر على القرارات التي توجه سفينتك وباقي الأحداث ستأتي لك. توكل على الله .

خذ قراراتك بنفسك  
ولا تنتظر غيرك أن  
يتخذها لك. فأهدافك  
غير أهدافه وقيمك  
الأخلاقية تختلف عن  
قيمه الأخلاقية

تذكر أنه في حالات كثيرة ربما يكون من الأفضل أن  
تتوقف.

ويصبح التوقف ضرورياً إذا كان تأخير اتخاذ القرار ضاراً  
أو مفروض عليك وقتاً معيناً للإنتهاء منه.  
إن صناعة قراراتك تبدأ بالقيم التي تؤمن بها.  
اجلس واكتب مجموعة من الأهداف العليا التي تبغي  
تحقيقها من الحياة:

من العمل - من الزواج - من العائلة.. إلخ، فهناك شخص

يريد المال والجاه والسلطان واللذة بأي ثمن وعنده الغاية تبرر الوسيلة. وهناك شخص آخر يهتم  
الفضيلة والعدل ورضا الله.. كن في مركز القيادة فليس من الصواب أن تجعل الأشياء الأكثر  
أهمية تحت رحمة الأشياء قليلة الأهمية.

7- إحساسك الداخلي مهم في صناعة القرارات فهو بمثابة خدمة متراكمة عبر الزمن للتمييز بين البدائل الناجحة والبدائل الفاشلة.

8- ولاتخاذ قرارات ذكية يجب أن تتوقف عن طريقتك الحالية في إتخاذ القرارات، والتي تؤدي إلى قرارات ضعيفة أو قرارات سيئة.

9- إذا كنت تفكر أن المشكلة هناك، فهذه هي المشكلة.. إن المشكلة فيك أنت؛ لأنك ربما تكون السبب أو أنك لم تستطع التعامل مع معطياتها. فإذا قمت بشرح موضوع معين لشخص آخر ولم يفهم ما تقول. فغالباً ما تقول: "هل فهمتني؟" وكان من الأخرى أن تقول: "هل أنا واضح؟". خذ مثال آخر: طالب المدرسة الثانوية الذي تغيب عن مدرسته، لأنه لا يستفيد من المدرسين (المشكلة هناك). ولكنه غير مدرك أنه ربما يكون هو المشكلة.

ومثال الزوج الذي استخدم ألفاظاً عنيفة مع زوجته التي أدت إلى طلبها الطلاق منه. وعندما سُئل عن المشكلة التي يعانيتها ذكر أن زوجته لا يهتمها إلا نفسها، كما أنها لا تفهمه، ولم يضع في حسبانها أنه ربما يكون هو المشكلة.

ليست العبرة  
بأن تفعل الأشياء  
بطريقة صواب ولكن  
العبرة أن تفعل الأشياء  
الصواب

إذا كنت لا تشعر  
بالراحة لأي قرار أنت  
بصدده اتخذه فمعنى  
ذلك أن هناك نقصاً  
أو خطأ في أي مرحلة  
من المراحل  
د. سيد الهواري

## آخر النصائح في هذا الدليل

ليس من الصواب أن  
تجعل الأشياء الأكثر  
أهمية تحت رحمة  
الأشياء قليلة الأهمية

فيما يلي مجموعة من الإرشادات بعضها ورد في صفحات سابقة وبعضها الآخر جديد:

- 1- إن وضعك في الحياة يتوقف على مدى جودة القرارات التي تتخذها.
  - 2- إن الأشياء المهمة جداً (الصدق- الاحترام- المصادقية- الشرف- المروءة - الشجاعة- الالتزام.. إلخ) يجب ألا تكون تحت رحمة الأشياء قليلة الأهمية.
  - 3- استخدم عقلك واستفت قلبك .
- استخدم عقلك عن طريق أن تسأل نفسك أسئلة عملية من خلال عقل هادئ ولكن استفت قلبك - في نفس الوقت - بأن تسأل نفسك الأسئلة الشخصية الذاتية - عن دوافعك وقيمك - من خلال قلب دافئ.
- 4- اجمع أكبر كمية ممكنة من المعلومات المفيدة ولكن تأكد -بنفسك- من حقيقتها ولا تأخذها على علاقتها.
  - 5- إن الوقت الذي تأخذه في اتخاذ قرار ذكي أقل من الوقت الذي تأخذه لتصحيح قرار سيء.
  - 6- لا تقبل وجهة نظر أي شخص عن الواقع. تأكد من صحة المعلومات بنفسك. ولا تجعل أي أحد يأخذ قراراتك نيابة عنك.

إن العبرة ليست بما  
تعرف ولكن بما تفعله  
بما تعرف

التغيير باب  
مفتاحه من الداخل

التغيير الذاتي  
رحلة  
وليس نقطة وصول

إن المطلوب - لتكوين عادة صناعة  
قرارات ذكية - أن تزيد من معارفك  
بالقراءة.. وأن تأخذ قراراً بالتغيير  
وأن أول شيء واجب تغييره هو نفسك:  
نظرتك للعالم.. توجّهك الأساسي في  
الحياة.. ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى  
يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (11) سورة الرعد  
وتدعم الرغبة والمعرفة بالمهارة.. وتذكر أن  
التغيير (عادة) ما يكون عملية مؤلمة لأنه  
يتطلب التضحية بما تريده الآن لتحقيق ما  
تريده مستقبلاً. إنك تضحي براحة البال  
الآن في مقابل راحة البال مستقبلاً.  
وأخيراً تذكر أن التغيير الذاتي مفتاحه  
من الداخل.  
خذ قرار التغيير الذاتي الآن. تذكر أيضاً أن  
التغيير الذاتي رحلة وليس نقطة وصول..  
وببدأ التغيير.

## وماذا بعد

ماذا بعد أن تنتهي من قراءة هذا الكتاب؟ هل تضعه جانبا وتضعه فوق باقي الكتب التي قرأتها (أو على الرف) وتمضي في سبيلك؟ إنني لم أكتب هذا الكتاب لكي تقرأه : مرة واحدة، بل كتبتة ليكون دليلك دائماً في صناعة القرارات الذكية : تلك القرارات التي ترتاح لها وتثق فيها. إنني أقترح عليك ألا تكتفي بالنظر إلى مادة الكتاب على أنها مادة تتعلم منها بل مادة تقوم بتعليمها للغير. وهو ما يتطلب أن تكون متمكناً منها.

إن المطلوب ألا تتعلم وتعلم مادة جديدة، بل المطلوب أن تتبنى عادة جديدة في صناعة قراراتك. فلا يكفي معرفة كيف تتخذ قراراً ذكياً، ولكن لا بد لك ابتداءً أن تتمسك برغبة في التغيير إلى الأفضل. وتدعم المعرفة والرغبة بالمهارة.

إن العادة التي تتكون -ونحن نكرر- تنتج من تزاوج المعرفة والرغبة بالمهارة كما يوضحه الرسم المأخوذ عن (ستيفن كوفي)<sup>3</sup> :





Illusions	انطباعات ظاهرية مضللة
Fish-Bone Cause Effect	شوكة السمكة: الأسباب والأثر
Value System	دستور القيم (منظومة القيم)
Paradigm	التركيبة الدماغية (طريقة التفكير المرجعية)
Creative Thinking	التفكير الابتكاري
Lateral Thinking (De Bono)	التفكير العرضي أو الابتكاري
Mind Maps (Tony Buzan)	خرائط دماغية (توني بوزان)
Brainstorming	العصف الفكري (الانطلاق الفكري)
Freewheeling	تدفق الأفكار بين المجموعة
Round-Robin	طريقة الدور في عرض الأفكار

## أهم مصطلحات الكتاب\*

Smart Decisions	القرارات الذكية
Decision Making	صناعة قرارات
Decision Taking	اتخاذ القرارات
Thinkogram	رسم طريقة تفكير
Problem Diagnosis	تشخيص المشكلة
Problem Perception	إدراك المشكلة
Deviation Definition	حساب الانحراف (تحديد الانحراف)
Rational Manager	المدير الرشيد
The Real problem	المشكلة الحقيقية

Risk Tolerance	درجة تحمل المخاطرة
Marginal Analysis	التحليل الحدي
Governing Factor (Strategic)	الاعتبار الحاكم
Future Linked Decisions	القرارات المستقبلية المرتبطة
Psychological Traps	الفخاخ النفسية (الإرادية)

Delphi	أسلوب (دلفي) لجمع الأفكار
Right Brain Thinking	التفكير بالعقل الأيمن (ابتكاري - وجداني)
Left Brain Thinking	التفكير بالعقل الأيسر (منطقي - حسابي)
Metaphor	المجاز
Objectives/ Consequences Matrix	مصفوفة الأهداف / النتائج
Optimum Decision	القرار الأمثل
Calculated Risk	مخاطر محسوبة
Risk Profile	بروفيل المخاطرة
Decision Tree	شجرة قرار

## أمثلة واقعية في تحديد الأهداف

رقم  
الصفحة

- 80 - ما هي الأهداف التي يريد أن يحققها شخص من دخول ابنه المدرسة الثانوية.
- 93 - كيف فكر عاطف وزوجته عندما ضاق بهما السكن وقررا الانتقال لسكن آخر.
- 96 - حكاية عبد الفضيل وزوجته بهيجة - إختيار مدرسة.
- 100 - كيف وضع الدكتور سيد فاضل دستوره للقيم الذاتية.

2

## أمثلة واقعية في توليد البدائل (بالتفكير الابتكاري)

رقم  
الصفحة

- 106 - تفاحتين واحدة حمراء وواحدة خضراء مطلوب جعلهما بلون واحد بطريقة غير مألوفة.
- 108 - مطلوب ربط 9 نقاط بأربعة خطوط.
- 125 - شخص يسكن الدور العشرين ويضغط على 17.
- 126 - هل تعرف اسم القاتل ومهنته ومكان الجريمة واسم المقتول من رسم الجريمة الغامضة.
- 130 - كيف قام عبد القادر بحل مشكلة الآلام التي في أسفل عموده الفقري.
- 134 - كيف تصرف عمرو عندما طلبت زوجته فضيلة الطلاق؟

3

## خريطة الأمثلة الواقعية والحالات التطبيقية

رقم الصفحة	أمثلة واقعية على صناعة القرارات بالطريقة التقليدية
45	- حالة عبد الجبار والتفكير في الحل قبل دراسة المشكلة.
46	- حالة رضا وزوج أخته الذي سقط في الحمام.

رقم الصفحة	أمثلة واقعية على تشخيص المشكلة أولاً
67	- هل نوقف الإنتاج أم نستمر بالرغم من المادة السوداء؟
71	- حكاية عاطف وزوجته : نبقى في المهندسين أم ننتقل.

1

رقم  
الصفحة

## أمثلة واقعية في القرارات المستقبلية المرتبطة

191

- ماذا تفعل لو رأيت الشركة تغيير إنتاج المشروب الذي يروي الظمأ إلى مشروب كمصدر للطاقة للإستفادة من فرص السوق.

198

- هل يستفيد سيد الشيخ من وظيفته الحالية المتوقع لها التدهور ويعمل في شركة كمبيوتر لها مشكلات أيضاً.

208

- هل يستجيب عمرو لطلبات زوجته المستحيلة أم يطلقها: عودة إلى حالة عمرو وزوجته فضيلة.

5

رقم  
الصفحة

## أمثلة واقعية حول الوعي بالفضائح السيكولوجية

216

- أنت تريد تحسين الأحوال ولكن أحد الأشخاص من حولك اقترح فكرة سخيفة. هل تقول له: لا؟

227

- قمت بتعيين موظف جديد ولكنك اكتشفت بعد 3 شهور أنه غير كفاء. هل تسحب قرار التعيين؟

231

- ماذا ترى امرأة شابة أم امرأة عجوز؟

234

- اقترح عليك البعض استثمار أموالك بدلاً من وضعها في البنك: فرصة مكسب أو خسارة 50/50

6

## أمثلة واقعية في تقييم البدائل

رقم  
الصفحة

144

- كيف قارن سمير بين الوظائف الخمس المعروضة عليه بعد حصوله على الماجستير.

176

- كيف احتفل المهندس علاء بموظفيه : العشاء في الفندق أم رحلة إلى الساحل الشمالي.

179

- كيف تصرف صاحبنا الذي صدم شخص بسيارته: التراضي. أم الذهاب للمحكمة ؟ شجرة القرار .

180

- كيف اختار الدكتور محمد الماوردي المحاسب القانوني وخبير الضرائب؟

182

- هل قام كبير السن بعمل عملية مياه بيضاء في عينه؟ أم اكتفى بالرؤية الضعيفة ؟ لماذا؟

4



## ماذا تقرأ لاتخاذ قرارات ذكية...

..مراجع إضافية

في بناء الشخصية القوية اللازمة لاتخاذ قرارات ذكية:  
Stephen Covey, The Seven Habits of the Highly Effective  
People: Powerful Lessons in Personal Change. Simon &  
Schuster, 1989

هذا الكتاب من أفضل الكتب التي أعجبتني لأنه يتحدث عن بناء الشخصية  
القوية والمفروض أنها قادرة على اتخاذ قرارات ذكية.

في مراحل صناعات القرارات الرشيدة :  
Kepner, C. & Tregoe, B. The Rational Manager: A Sy -  
tematic Approach to Problem Solving and Decision  
Making. New York: McGraw-Hill Book Co., 1965  
هذا كتاب كلاسيكي يشرح بالتفصيل مراحل صناعة القرارات الرشيدة.

## أمثلة واقعية حول الوعي بالفخاخ السيكولوجية

رقم  
الصفحة

- 236 - فزورة الموسوعة التي هاجمتها دودة الورق. ما هو طول الرحلة التي قطعتها؟
- 242 - هل يوجد رادار عند الكيلو 40
- 244 - المربعات الظاهرة 16 مربع ولكن هل هي فعلاً 16 مربع؟
- 245 - لو كتبت عنه تقريراً طيباً فإنه يرقى لوظيفة أخرى ولكنه يترك فجوة خطيرة. ماذا تفعل؟
- 250 - ما هي طريقتك أنت في صناعة القرارات؟
- 253 - أن يستثمر أسامة أمواله؟ يضعها في البنك، يستثمر في البورصة؟ وما هي المحفظة المثلى؟

في الفخاخ السيكولوجية وكيفية تجنبها:

Hammond. John. Smart Choices. A Practical Guide to Making Better Decisions. Boston : Harvard Business School Press. 1999

هذا الكتاب من أفضل الكتب التي أعجبتني وتأثرت به للغاية.

في اتخاذ القرارات العائلية:

John Gray. Men are from Mars. Women are from Venus. New York: Harper Collins Publishers. 1992

يشرح هذا الكتاب سر الصداق بين الرجل وزوجته. وتأثرت به كثيراً.

في الاستثمار في الأوراق المالية : (تكوين محفظة الأوراق المالية)

د. جلال محمد البنا : دليل الاستثمار في الأوراق المالية والأسهم: للجميع من الألف إلى الياء . القاهرة: مكتبة مدبولي: 1997.

د. منير هنري: أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية: منشأة المعارف- الاسكندرية، 1998.

نظام واقعي في اتخاذ القرارات:

Johnson, Spencer: Yes or No: the Guide to Better Decisions- A Story. New York: Harper Collins Publishers. 1993.

هذا الكتاب يشرح بشكل واقعي نظاماً لصناعة القرارات من خلال قصة.

في دستور القيم والأهداف:

Steven Covey; The Seven Habits of the Highly Effective People: Simon & Schuster. 1989

من أفضل ما قرأت عن أهمية وضع دستور ذاتي للقيم.

في التفكير الابتكاري لتوليد بدائل جديدة

د. علي الحمادي: 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية:

بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر، 1999.

Tudor Rickards. Creativity and Problem Solving at Work

.Gower Publishing, England 1990

## الهوامش

\* Cool Mine & Warm Heart. 259

<sup>1</sup> John Hammond et. Al. Smart Choices. A Practical Guide to Making Better Decisions: Boston : Harvard Business: School Press. 1999, p. 219. 262

\* ترجمة للكلمة الانجليزية Zoom lenses <sup>2</sup> المرجع السابق. 264

\* حضرت محاضرة لأحد عظماء الأساتذة المصريين في الجامعة ولاحظت أنه يقول للحاضرين: «هل أنا واضح يا سادة؟» بدلاً من قوله: «هل فهمتم ما أقصد؟» هذا هو سبب عظمته. 271

Steven Covey. the 7 Habits of the 3 Highly Effective People p. 48 .1990 272

حسب تسلسل ورودها. 274

## دعاء

اللهم أعطني السكينة ..... لقبول ما لا يمكن تغييره  
وأعطني الشجاعة ..... لتغيير ما يجب تغييره  
وأعطني الحكمة ..... للتمييز بين هذا وذاك

