

الفخاخ السيكلوجية في صناعة القرارات

الفخاخ السيكلوجية:

- تنشأ الفخاخ السيكلوجية اساسا من ان عقول البشر تسلك طرقا لا شعورية في معالجة التعقيدات لاتي تتواجد في معظم القرارات
- ادراك هذا (الفخاخ السيكلوجية) يزيد من قدرة صانع القرارات على اتخاذ قرارات رشيدة

الوعي بالفخاخ السيكلوجية:

A. فخ المرساة (الاعتماد الزائد على الفكار الاولى):

حيث يتم إعطاء وزن للمعلومات الأولى في صناعة القرارات. ويصعب على المدير الخروج من شرك الانطباعات الأولى ، والأفكار الأولى، والتقديرات الأولى.

فمثلاً:

- هل تعتقد أن سكان المملكة 40 مليون نسمة ؟
 - ما هو تقديرك لعدد سكان المملكة ؟
- عادة ما يتأثر تقديرك في الاجابة عن السؤال الثاني بما تم طرحه عليك في العبارة الاولى

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- النظر إلى المشكلة من عدة زوايا ومناهج
- فكر في المشكلة بنفسك أولاً
- كن منفتح العقل ، وخذ رأي عدد كبير من الناس
- لا تضع فخ المرساة أمام مستشاريك
- وعند التفاوض .. استعد كي لا تقع في تكتيك فخ المرساة الذي يعده لك المفاوض الآخر
- افتح عقلك ولا تلتصق برأي شخص واحد

B. فخ : إبقاء الحال على ما هو عليه:

- يتحيز أغلب صناع القرارات إلى إبقاء الحال على ما هو عليه ، لاسيما حين يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات أو أفكار جديدة.
- ويبيد معظم الناس ردود فعل رافضة لأفكار جديدة تعرض عليهم للمرة الأولى مثل : لا ، فكرة سخيفة ، فكرة غبية ، فكرة فاشلة من قبل.

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

تذكر انه ربما يكون إبقاء الحال على ما هو عليه هو افضل البدائل؛ ولكن المهم **الإ** تختار هذا البديل اولاً؛ لأنه إبقاء للحال على ما هو عليه

- دكر نفسك دائماً بالأهداف التي تريد تحقيقها ، وهل يساعد الوضع الحالي في تحقيقها.. ؟
- لا تفكر – أبداً – بمنطق ما نعرف أفضل مما لا نعرفه.
- تجنب تضخيم الجهد والانفاق المرتبطين بالحلول الجديدة.

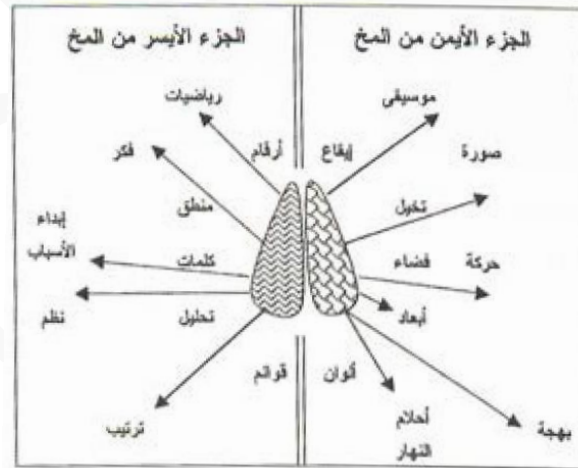
- ضع الوضع الحالي في اختبار قوي.
- ليس ما تعرفه افضل دائما مما لاتعرفه
- لا تفضل الوضع الحالي لمجرد أنك تجد صعوبة في الاختيار بين البدائل المتاحة الأقوى.
- فكر بالجزء الأيمن من المخ لماذا؟

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

- المخ مكون من جزئين

يهتم الجزء الأيسر بـ:	يهتم الجزء الأيمن بـ:
• المنطق • التحليل • الارقام • القوائم • الترتيب • الاسباب	• التخيل • الایقاع • الموسيقى • الفضاء • الألوان • البهجة • احلام النهار

- قام توني بوزان Tony Buzan برسم خرائط دماغية Mind Maps يوضح فيها كل جزء من المخ كالتالي:



خصائص من يستخدمون الجزء الأيسر والأيمن من الدماغ:

الجزء الأيسر	الجزء الأيمن
• يفضلون الشرح اللغوي اللفظي • يستخدمون اللغة والتركيز • يعالجون المعلومات بالتتالي • ينتجون الافكار بالمنطق • يفضلون الاعمال التي تتطلب تفكير محسوس • يركزون على عمل واحد دائما • يفضلون النشاطات التي تتطلب البحث والتنقيب • يفضلون الاعمال المنظمة المرتبة • يفضلون الخبرات المحددة • يفضلون التفاصيل • يواجهون المشكلات بجدية	• يفضلون الشرح العملي المرئي • يستخدمون الصور العقلية • يعالجون المعلومات بطريقة كلية • ينتجون الافكار بالحدس • يفضلون الاعمال التي تحتاج الى تفكير مجرد • ينشغلون في اكثر من عمل في وقت واحد • يفضلون أنشطة التأليف والتركيب • يستطيعون الارتجال بسهولة • يفضلون الخبرات الحرة غير المحددة • يفضلون الافكار العامة • يواجهون المشاكل دون جدية

التفكير على طريقة دي بونو DeBono ست قبعات:

- يرى دي بونو DeBono وهو مفكر انجليزي مهتم بالتفكير الابتكاري: ان التفكير مهارة يمكن التدريب عليها
- من الضروري ان يتعلم كل شخص مهارة وضع الانواع المختلفة من القبعات: حيث لكل قبعة لون وكل لون يعكس طريقة تفكير
- يقترح (دي بونو) بدلا من الرفض ان يقول الشخص PO وهذان الحرفان لامينى لهما انما يعبران عن نوع من تأجيل تقييم الافكار المقدمة بقصد ان تكون الفكرة خطوة للتوصل الى فكرة افضل

قبعات التفكير الست :

1- القبعة البيضاء:	حقائق نقية وأرقام ومعلومات.
2- القبعة الحمراء:	أحاسيس وانفعالات وتخمينات وحدس.
3- القبعة السوداء:	الانتقاد والحكم السلبي ولماذا لن تنفع.
4- القبعة الصفراء:	التفاؤل والتدعيم الإيجابي البناء والتركيز على الفرص.
5- القبعة الخضراء:	الابتكار، الحركة "PO"
6- القبعة الزرقاء:	السيطرة على باقي أنواع التفكير.

حاول تغيير القبعة حسب متطلبات الموقف مع مراعاة أن القبعة الزرقاء هي غاية المراد.

- لا تستخدم القبعة السوداء
- قلل من استخدام القبعة الحمراء

- أكثر من استخدام القبعة الصفراء
- أكثر من استخدام القبعة الخضراء

C. فخ: التكاليف الغارقة:

- التكاليف الغارقة هي: التكاليف التي لا يمكن استردادها
- نحن نميل – عادة – إلى اختيار البديل الذي يبرر الاختيارات السابقة خاصة إذا كانت غير صالحة ويكون الوقوع في هذا الفخ بسبب عدم الرغبة في الاعتراف بأن القرار السابق كان خطأ.
- يظن البعض أن الاعتراف بالخطأ ضد الكرامة أو احترام الذات

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- ابحث واستمع للآراء والحجج لمن لم يشتركوا في صناعة القرارات الأولى
- ابحث عن الأسباب التي تجعل من اعترافك بأخطائك سبباً في توترك
- عندما تتخذ قراراً جديداً ضد قرارك القديم ، فادخل في حسابك كيف تشرح قرارك الجديد للناس من حولك
- اختر من لم يشارك في صناعة القرار القديم ليشارك في صناعة القرار الجديد

D. فخ: رؤية ما تريد أن تراه:

- اثبتت الدراسات ان هناك قوى سيكولوجية تؤثر على اختيارنا كالتالي
- القوة الاولى: استعدادنا للا شعوري لاتخاذ قرار عما نريد ان نفعله قبل دراسة البدائل وتقييمها
 - القوة الثانية: استعدادنا للانغماس في الاشياء التي نحبها ونبتعد عن الاشياء التي نكرها بصرف النظر عن مستوى جدواها
 - القوة الثالثة: البحث عن المعلومات التي تؤيد وجهة نظرنا المبدئية

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- اختر شخصاً تحترمه ليلعب دور المعارضة أمامك
- كن أميناً مع نفسك بالنسبة لدوافعك الحقيقية
- عرض نفسك للمعلومات المعارضة وادرسها بعناية
- لا تستخدم الأسئلة الإيحائية

E. فخ: صياغة السؤال:

- تؤثر الطريقة التي توجه بها السؤال كثيراً على الإجابة التي تحصل عليها فمثلاً:
- هل تفضل فرصة 50/50 تعطيك اما خسارة 300 ريال او مكسب 500 ريال؟
 - هل تفضل بقاء 2000 ريال في خسابك الحاري عن قبول فرصة 50/50 والتي يمكن ان تحقق 1700 ريال او 2000 ريال؟

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- تذكر أهدافك الأساسية ، ووائم طريقة سؤالك مع أهدافك
- لا تقبل إطار المشكلة بمجرد عرضه عليك
- حاول عرض المشكلة بطريقة حيادية
- إسأل نفسك – دائماً – هل غيرت إطار المشكلة
- إدرس توصيات الآخرين على ضوء الإطار الذي وضعوه للمشكلة

F. فخ : الثقة الزائدة بالنفس:

- بالرغم من ان الثقة بالنفس مطلوبة في صناعة القرارات الا ان الزيادة فيها امر غالبا ما يؤدي الى التهلكة
- الثقة الزائدة بالنفس تجعلك تقفز من المشكلة الى الحل دون ان تمر بالمراحل الموضوعية المنطقية

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- تجنب ان تقع في فخ التقدير الاول والانطباع الاول
- حاول ان تتحدى القرارات التي وصلت اليه بسرعة ووجه اليها الانتقادات (انظر الى الجانب الاخر من القمر)
- تحدى المستشارين والخبراء بما يقدمونه من اراء

G. فخ : التذكر:

- اي شيء ممكن ان يحدث خلا في تذكر الاحداث غالبا ما يؤدي الى خلل في التقديرات

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- عندما تعمل تقدير عن شيء حاول اثبات صة تقديرائك لكي لا تعتمد على الذاكرة فقط
- حاول بقدر الامكان الاعتماد على الاحصائيات والارقام وليس على الذاكرة
- عندما لا يكون هناك احصائيات متاحة؛ قسم الحث الى اجزاء وتناول الجزء المطلوب منك

H. فخ : التخمين العشوائي:

- يحاول كثير من الناس استخراج نماذج نمطية من حوادث تقع بشكل عشوائي

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- حاول التثبت من صحة ما تراه باستخدام مقاييس واساليب موضوعية قبل ان تضعه موضع التنفيذ

I. فخ : التجارب الشخصية:

- يقع البعض في فخ تجاربهم الشخصية السابقة عند صناعة قراراتهم وهم بهذا لا يدرسون المشكلة بعناية او يميلون الى احد الحلول المرتبطة بالتجربة السيئة التي مروا بها

- يميل الناس الى التأثر الزائد بتجاربهم السيئة السابقة

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- انظر للمشكلة المطروحة امامك من منظور موضوعي
- اقرأ المشكلة جيدا ولا تجعل اي من معطياتها او نتائجها الافتراضية تكون بمثابة حقائق
- اطلب من الآخرين رأيهم المعارض لرأيك
- لا تحاول حل المشكلة في ذهنك

J. فخ : النمط القيادي الذاتي:

- هذا اكثر الفخاخ السيكولوجية **شمولا**
- هو مجمل التركيب السيكولوجي لصناع القرار
- هناك محورين لأي عمل:
 - المحور الاول : المهام المطلوب تحقيقها
 - المحور الثاني : الاشخاص الذين سيتم تحقيق المهام من خلالهم
- المشكلة دائما هي: **كيفية نسج الاشخاص مع المهام** ومن هنا يظهر ما يسمى **بالمعضلة**
- يمكن تمييز 5 انماط من المديرين متخذي القرار باعتبارها سلوكا متكررا متميز على الوجه التالي:
 - قائد الفريق: يهتم في العمل والناس بشكل كبير
 - الدكتاتوري: يهتم بالعمل ويهمل الاهتمام بالناس
 - الميكافيللي (الزنبقي): يسمي نفسه احيانا الواقعي يهتم اهتمام متوسط في العمل والناس كذلك
 - المجامل: يهتم بالناس ويهمل الاهتمام بالعمل
 - المقهور: يفقد الاهتمام بالعمل والناس على حد سواء

شبكة الانماط البشرية:

المقهور ع- ن-	الدكتاتوري ع+	الميكافيللي ع ن	المجامل ن+	قائد الفريق ع+ ن+
يرفع الموضوع للاعلى الى الغير لاتخاذ القرار دون تفضيل بديل عن غيره	يتخذ القرارات يعلنها لمن حوله لا يسمح بمناقشتها	يشخص المشكلة يطلب حلول يتخذ هو القرار وقد يكون قرارا مبدئيا	يسمح لمن معه باتخاذ القرارات في كل الامور داخل حدود عامة	يشارك مع غيره في تشخيص المشكلة يضع بالاتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها يطرح معهم الحلول
عدم اتخاذ القرار	لا مشاركة	مشاركة صورية	يتماشى مع رأي الناس لانه يحبهم	مشاركة حقيقية

ع = العمل

ن = الناس

وللخروج من هذا الفخ يتعين عليك:

- تعرف على نمطك القيادي الذاتي
- ابحث عن النمط القيادي الذي تفضله وخذ قرار بالتحول
- مارس النمط القيادي الجديد

❖ يعاني صانعو القرارات في العالم العربي من ضغوطات الاعراف والتقاليد:

- انخفاض قيمة الوقت
- انخفاض مستوى العقلية الصناعية (الالتزام بالاجراءات)
- انخفاض قيمة العمل اليدوي
- النزعة الفردية (عكس العمل في فريق)
- الاهتمام الزائد بالسمعة
- رغبة المتعاملين دائما للتوجه الى الرئيس الاعلى
- الزيارات الاجتماعية في العمل
- التوقعات الكبيرة للنجاح السريع

انتهى

مجرد مجهود شخصي للدمج بين المحتوى والكتاب في هذا الفصل
ان اصبت فهذا من فضل الله
وان اخطأت فألتمسوا العذر لي