

أجوبة أسئلة الاختبار

1، أ. إن تقدمت أنت، بوصفك مديراً، باقتراح في مرحلة مبكرة من الاجتماع، أملاً في تشجيع فريقك على التفكير في خيارات أخرى، ربما جاءت محاولتك بنتائج عكسية. فقد ينظر الموظفون لاقتراحك على أنه حل مفضل أثير لديك، ومن ثمَّ يدعمون الفكرة في محاولة لإرضائك. ولتفادي الإفراط في الانسجام بين أعضاء المجموعة، اعتمد تقنية تشجيعهم على التفكير في خيارات متعددة، ومن ثم يدرس كل منهم فكرة الآخر دراسة نقدية، كفكرة ضد أخرى. واحرص أيضاً على تحفيز أولئك الأفراد الذين يعارضون مشاركة الآخرين في مناقشة آرائهم.

2، ب. في المناقشة المبنية على أساس المنازعة والمدافعة، يحاول الناس إقناع بعضهم بعضاً بدعم وجهات نظرهم. فربما حاول أعضاء الفريق الذين ينهمكون في مناقشة آرائهم عند المداخل

والأروقة، إقناع الآخرين بجدارة أفكارهم ونفاد بصيرتهم. وقد يؤثر أولئك الأفراد في آخرين فينظرون لعملية صنع القرار من زاوية الربح والخسارة التي لن تفضي لاتخاذ قرار جيد.

ومن الجانب الآخر، إن طلب فريقك التحقيق في أسئلة الأقلية وتأمل وجهات نظرهم، يكون قد تبنى طريقة أكثر نزوعاً إلى أسلوب الاستبيان الذي يعد عاملاً أساسياً لاتخاذ قرارات عمل فعالة.

3، ب. تضم المجموعة ممثلين من أقسام سوف تتأثر بالتغيير، بحيث يكون عدد أعضاء الفريق معقولاً. وما لم تكن في حاجة لمجموعة أكبر للتوفيق بين مختلف وجهات النظر، يمكنك الاكتفاء بمجموعة تتألف من خمسة إلى سبعة مشاركين لتشكيل فريقك المعني باتخاذ القرار. فعادة تصعب السيطرة على المجموعات الكبيرة.

4، ب. لا تشير شجرة القرار بالضرورة إلى الحل الأمثل. إذ توفر بدلاً من ذلك عرضاً مرئياً للشكوك والنتائج المحتملة المتعلقة بالقرار. وهكذا، تساعدك على تقييم خياراتك. ومع ذلك تظل في حاجة إلى تقييم معلوماتك في «شجرة القرار» لكي تتخذ خيارك. وربما تساعدك ابتكار معيار لتحديد أولوياتك على تقييم خياراتك في هذه المرحلة.

5، ج. إن مناقشة مميزات كل صفة كما قدمت، ربما لا تشجع عملية تفتيق الذهن؛ لأن هذه العملية ينبغي أن توظف لابتكار خيارات - وليس لتقييمها كما تم عرضها. فاسأل الناس عند إدارة جلسة تفكير للتركيز في تعريف أكبر قدر ممكن من الخيارات، أكثر من انتقاد الأفكار أو مناقشتها في أثناء عرضها. ويمكنك تقييم الأفكار فيما بعد، بعد أن تكون قد ابتكرت قائمة طويلة عريضة من الخيارات.

6، أ. يعد التماس معلومات تدعم وجهات نظرهم الحالية عند التفكير في اتخاذ قرار وإغفال المعلومات التي تعارض ذلك، أكثر الأخطاء شيوعاً التي يرتكبها الناس آنئذٍ. فعندما يواجهك قرار، اطلب إلى أحد زملائك دراسة فكرة قرارك المحتمل دراسة نقدية؛ لأن هذا يساعدك على التعرف إلى مواضع الضعف التي لم تكن قد تبينتها بعد؛ ولأن التماس المساعدة لدى أشخاص لهم أفكارك نفسها أو آخرين اتخذوا قراراً شبيهاً بقرارك، ربما عزز عزمك للمضي قدماً دونما تفكير واعٍ كافٍ.

7، ج. عندما تحاول تحديد إطار قضية، يكون من الأفضل أن تطرح أسئلة تشجع على الاكتشاف، وفي الوقت ذاته تتفادى تلك الأسئلة

التي تفترض طبيعة المشكلة مثل «كيف نستطيع تغيير المنتج؟» أو «ما الخلل في هذا المنتج؟». فهدفك هو الوصول إلى لب المشكلة قبل أن تبدأ في اختبار حلول ممكنة.

8، ج. لاستخدام تقنية الرأي والرأي الآخر، قسم فريقك إلى مجموعتين، واطلب إليهم تطوير اقتراحات معاكسة. وبعد عرض كل من المجموعتين لاقتراحاتها، تحاول المجموعة كلها الاتفاق على طريقة للتصرف. فتقنية الرأي والرأي الآخر مثلها مثل طريقة الإجماع والمراقب المفكر اللتين سبق وصفهما عند الحديث عن خيارات أخرى تعد كلها أساليب مفيدة لتشجيع أعضاء الفريق على الوصول إلى قرار نهائي.

9، ج. بمجرد فراغك من عملية اتخاذ القرار، تجد نفسك مضطراً لتحديد الشخص (أو الأشخاص) الذي يجب أن يحاط علماً بما تم اتخاذه من قرار. فأنت لا تريد أن تبدأ تنفيذ قرار حتى تطمئن إلى أن الأشخاص الذين سوف يتأثرون به مدركين لخطئك. ويعد اتخاذ قرار مع فريق من الأشخاص وإغفال إخطار الآخرين بطريقة التصرف التي تم اختيارها، أكثر الأخطاء شيوعاً في عملية اتخاذ القرار.

وصحيح.. قد لا يكون الآخرون معنيين بتنفيذ قرارك بشكل مباشر، لكن مع هذا يتأثرون به.

10، ب. ربما يكون القرار قانونياً، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله. فأنت بوصفك مديراً، تقع على عاتقك مسؤولية مراعاة الجانب الأخلاقي كلما اتخذت قراراً. وسوف تهديك قيمك الشخصية وأي حالات تعاون تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للطريق الصحيح الذي يجب اتباعه.

وأخيراً: ينبغي لك أن توازن بين مصالح كل المساهمين، من بين أولئك الذين سوف يستفيدون من القرار إلى أولئك الذين يتأثرون به سلباً.

لمزيد من الاطلاع

مقالات

باقلي، كونستانس ي " The. Bagley, Constance E " Ethical Leaders Decision Tree" مجلة هارفارد التجارية، فبراير 2003م.

هل يعد سعيك الاختياري لتوفير أدوات للحد من التلوث في مصنعك الذي يوجد في بلد أجنبي، انتهاكًا لواجبك تجاه العمل على تعزيز قيمة المساهم ومكانته لأقصى مدى ممكن؟ يوفر هذا المقال إطار عمل للكشف عما يدور من صراعات بين التصرفات العامة والأخلاق العامة التي قد تساعد على تحديد المآزق الأخلاقية وربما حالت دون اتخاذ قرارات سيئة.

شاران، رام. Charan, Ram. "Conquering a Culture of Indecision" مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، أبريل 2002م.

يعد الفشل في التنفيذ أكبر سبب أحادي للأداء المتدني للشركة المتحدة. فمن خلال خبرته على مدى ربع قرن من الزمان في ملاحظة السلوك التنظيمي، لاحظ المؤلف رام شاران (Charan Ram) أن مثل هذا النوع من الفشل يعزى لإخفاق التفاعلات الشخصية التي كان يفترض فيها أن تحقق نتائج. فالعجز عن اتخاذ سلوك حاسم متجذر في ثقافة الشركة. لكن، شاران (Charan) كتب قائلاً: ما دام المديرين هم الذين جاءوا بثقافة عدم الحسم المتأصلة تلك، فيمكنهم أيضاً خرقها. ويوفر هذا المقال مرشداً للمديرين لنقل منظماتهم من مرحلة الشلل والجمود إلى الانطلاق والعمل.

قارفين، ديفيد (Garvin David) ومايكل روبرتو (Michael Roberto). " What you Don't Know About Making Decisions " مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، نوفمبر 2003م.

لقد أمعن المؤلفان النظر في أسلوب الاستبيان، فوجدها طريقة مثمرة جداً في اتخاذ القرار. فعندما توازن بين طريقتي المدافعة والاستبيان، تكون قد فكرت باهتمام في مجموعة مختلفة

من الخيارات، عملت مع الآخرين لكي تكتشف أفضل الحلول، وحفزت التفكير المبدع، أكثر مما أخدمت النزاع وقضيت على الشقاق والاختلاف. والنتيجة؟ قرارات ذات جودة نوعية عالية تعمل على تعزيز أهداف شركتك وتتوصل إليها في وقت مناسب وتستطيع تنفيذها بفعالية. غير أن أسلوب الاستبيان ليس سهلاً. ويشرح قارفين (Garvin) وروبيرتو (Roberto) كيفية التحكم في المفاتيح الثلاثة الأساسية لاستخدام تقنية الاستبيان: تعزيز الصراع البناء، قبول الغموض والالتباس والمقاربة بين مختلف الآراء في مراحل مبكرة من المناقشات وضمان الوحدة في أثناء تنفيذ القرار. هاموند، جون س. (Hammond John S)، رالف ل. كيني (Ralph L. Keeney) وهوارد ريفا (Howard Raiffa) "The Hidden Traps in Decision Making" مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، نوفمبر 2000م.

إن عقل الإنسان نزاع بطبيعته إلى التحريف والتصحيف والتأثر بالأهواء التي تستطيع حتى تقويض أفضل عمليات اتخاذ القرار بحكمة وبراعة. ويبحث هذا المقال في ثمانية فخاخ أكثر احتمالاً للتأثير بشكل خاص في الطريقة التي نعتمدها في اتخاذ قراراتنا في مجال الأعمال. أما أفضل طريقة لتفادي هذه الفخاخ، فتكمن في اتخاذ

الحيطة والحذر، فالإنسان الحذر يكون دائماً متأهباً ومستعداً، كما يوضح المؤلفان أيضاً للمديرين كيفية اتخاذ خطوات أخرى بسيطة لحماية أنفسهم وشركاتهم من مختلف أنواع الانحراف العقلي. كيم، دبليو. شان (Kim W. Chan) ورينيه أ. موبورقن Renee A. Mauborgne " Fair Process: Managing in the knowledge Economy ". مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة، فبراير 2000م.

على النقيض من عوامل الإنتاج التقليدية - الأرض، العامل ورأس المال - تعد المعرفة مورداً لا يمكن الحصول عليه من الناس بالقوة المحضة. لكن ابتكارها واقتسامها عملية ضرورية لتحفيز الإبداع، الذي يعد التحدي الجوهرى للاقتصاد المؤسس على المعرفة. ولكي تهيئ بيئة تحفز الموظفين على التطوع بقدرتهم الإبداعية وخبرتهم وتجربتهم، يحتاج المديرون إلى التطلع إلى ما بعد الأدوات التقليدية في إدارتهم وتصريفهم لأعمالهم. إذ يحتاجون لبناء جسور الثقة.

لقد درس المؤلفان الروابط الوثيقة بين الثقة، اقتسام الفكرة والأداء التعاوني لأكثر من عقد من الزمان. فقدما شرحاً لسبب رفض الناس للتغيير حتى إن كانوا يفيدون منهم بشكل مباشر. ففي كل حالة كان العامل الحاسم هو ذلك الشيء الذي يطلق عليه المؤلفان:

العملية النزيهة - النزاهة في الأسلوب الذي تتخذ به الشركة قراراتها وتنفيذها. وصحيح.. قد تبدو العملية النزيهة كالقضية الناعمة، غير أنها عاملاً حاسماً في بناء الثقة والأفكار الحرة.

لويك ريتشارد "Make better" Luecke. Richard
"Decisions" مجلة "Harvard Management Update" أبريل
2006م.

إننا ندرك أن الأفراد المدربين قد يتخذون قرارات أفضل، لكن بسبب تمركز قدر كبير من السلطة في أيدي مديري الخط الأمامي، صار تطوير قرارات تركز على قاعدة عريضة من الكفاءة والصلاحية، ضرورة أكثر إلحاحاً. فقد اتخذت بعض الشركات خطوات لتعزيز كفاءة القرارات التنظيمية. فاعرف كيف استطاعت شركتان بين هذه الشركات، جنرال موتورز وشيفرون، تطوير برامج تمكنها من تحسين الجودة النوعية لقراراتها وكيف أنها بدأت.

روجرس، بوول (Rogers Paul) ومارسيا بلنكو (Marcia
Blenko) "Who Has the D? How Clear Decision Roles
Enhance Organizational Performance"، مجلة هارفارد
التجارية، طبعة مزيدة، يناير 2006م.

تعد القرارات حجر الزاوية في عالم الأعمال. لكن حتى في الشركات التي تحظى بقدر عالٍ من الاحترام، قد تصطدم القرارات بعوائق داخل المنظمة، كالتغيير غير المحكم. وعليه، ربما تعثرت عملية اتخاذ القرار برمتها. فتصل إلى واحد من أربعة طرق مسدودة: العالمية مقابل المحلية، المركز مقابل إحدى مجموعات العمل، عمل مقابل آخر، وشركاء الداخل مقابل شركاء الخارج. وعادة ما تبلغ عملية اتخاذ القرار عنق الزجاجة كلما كانت هناك ضبابية أو عدم وضوح في الرؤية أو توتر حول من يقرر وماذا يقرر؟ فعلى سبيل المثال، هل يقرر المسوقون ومطورو الإنتاج صفات المنتج الجديد؟ وهل يتوقف استثمار رأس مال أساسي على موافقة المجموعة التجارية التي تملكه، أم أن الإدارات هي التي تتخذ القرار الحاسم؟

لقد اعتمد المستشاران بوول روجرس (Paul Rogers) ومارسيا بلنكو (Marcia Blenko) اللذان يعملان مع مجموعة بيان (Bian) الاستشارية، طريقة عرفت اختصاراً بـ (CRAPID) (انصح، وافق، اعمل، اجمع المعلومات وقرر) لمساعدة الشركات على تجاوز العقبات التي قد تعترض سبيل قراراتها من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات. وعند تنقيح عملية صنع القرار، يتحتم على الشركة اتخاذ بعض الخطوات العملية التالية: تضافر جهود القرار

مع أهم مصادر القيم، التأكيد على أن اتخاذ القرار قد تم من قبل الأشخاص المناسبين في المستويات الصحيحة داخل المنظمة، واترك المجال للأشخاص الذين سوف يعيشون مع العملية الجديدة للمساعدة على تصميمها.

كتب

بيزerman، ماكس هـ. "Judgment in Managerial Decision Making"، نيويورك: جون ويلي وإخوانه (2002) John Willy & Sons م.

في الحالات التي تتطلب حكماً واعياً مدركاً، لا شك أننا نتأثر جميعاً بأهوائنا الشخصية. ويوفر كتاب بيزerman (Bazerman) إطار عمل لمساعدة المديرين على تخطي تلك الحواجز، لاتخاذ قرارات أفضل من خلال استخدام نماذج عالم حقيقي مفعمة بالنشاط والحيوية. فقد حدد بيزerman (Bazerman) طرقاً معيارية للتصنيف، تتحرف فيها مهارات الحكم على الأشياء واتخاذ القرار في ظروف خاصة عن العقلانية. كما يوفر الكتاب إستراتيجيات عملية وتمارين لتغيير عمليات صنع قرارك وتحسينها، ولهذا تصبح جزءاً من سلوكك الدائم.

قارفين، ديفيد أ. "General Management: Process and Action" بوسطن: ماكغرو - هيل 2002 McGraw- Hill م.

إن استيعاب المهارات ضروري للتأثير في التصميم والاتجاه، كما أن عمليات الإدارة ضرورية أيضاً لإدارة فعالة. فمن خلال تركيزه على التنفيذ والطريقة التي يؤدي بها المديرون العامون أعمالهم، بحث قارفين (Garvin) في عمليات الإدارة، كالتخطيط الإستراتيجي، تخطيط الأعمال، اتخاذ القرار وتحديد الميزانية، لمساعدة الشركة على الحركة إلى الأمام. فمن خلال استخدام نماذج عالم حقيقي، استطاع قارفين (Garvin) رسم صورة شاملة لعمليات الإدارة والنشاطات وعلاقتها بالأداء.

جانيس، إرفنق ل. (Victims of) (Janis. Irving L) Groupthink). بوسطن: هوتون ميفلين، 1972م.

باستخدام نماذج مستوحاة من الحكومة الأمريكية، تمكن جانيس (Janis) من اختبار افتراضاته التي ترى أن المجموعات كثيراً ما تنزع لاتخاذ قرارات أكثر تطرفاً مما يفعل الأفراد. فمن اجتياح خليج الخنازير إلى فضيحة ووترجيت، صور جانيس

(Janis) بتفاصيل، كيفية مدى مساعدة نشاط المجموعة وحماسها على وضع المشاركين في حالة مأساوية والإبقاء عليهم هناك. وإضافة إلى هذا، عرض جانيس (Janis) أفكاراً جديدة فيما يتعلق بكيفية حدوث التفكير الجماعي وسببه، كما قدم اقتراحات لتجنبه.

برامج إلكترونية

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد. (Case in Point) مثل وثيق الصلة بموضوع المناقشة). بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2004م.

يعد (Case in Point) (مثل وثيق الصلة بموضوع المناقشة) منظومة حالات مرنة على (الإنترنت) صممت خصيصاً لمساعدة المديرين في المستويين (المتوسط والأعلى) للتغلب على كثير من تحديات القيادة. وتوفر هذه المخططات القصيرة المستندة إلى الحقيقة محتوىً متطوراً لاستحداث رؤية مركزة حول حقائق حياة القائد. وسوف يجد فيها مديروك إستراتيجية منظمة، إزاحة العوائق التي تعترض سبيل تنفيذ القرار، مراقبة التغيير، استباق الأزمة، قرارات أخلاقية، تأسيس العمل التجاري، غرس الولاء والإخلاص في نفس العميل، ذكاءً عاطفياً، تطوير رؤية عالمية، تحفيز الإبداع

والابتكار، تعريف المشاكل، انتقاء الحلول، إدارة الأزمات الصعبة، دور المدرب، التفاوض من أجل النمو والتطور، إدارة الإبداع، التأثير في الآخرين، إدارة الأداء، توفير المعلومات والملاحظات عن الأداء فيما يعرف بعملية (التغذية المرتدة) والمحافظة على الموهبة.

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد (Decision Making) (اتخاذ القرارات) بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2002م.

استناداً إلى البحث وكتابات الخبراء الإداريين، يبحث هذا البرنامج في الإطار العامة لاتخاذ القرارات، المحاسبة والانحياز في اتخاذ القرار ودور الإدراك المباشر في هذا السياق. إذ تعمل زيادة الثقة في اتخاذ القرار داخل شركة عن طريق مديرين مجهزين ومزودين بدروس التفاعل والتعاون، على التوجيه والإرشاد والنشاط على التطبيق الآني في العمل. وسوف يتعلم المديرين إدراك الدور الذي يلعبه الفهم المباشر في اتخاذ القرار، اعتماد عملية لاتخاذ القرارات المعقدة الصعبة، معرفة الفخاخ المنصوبة في طريق التفكير والعمل على تفاديها، تبسيط القرارات المعقدة ومعالجة القرارات التي تم اتخاذها على عجل.

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد (Managing Difficult Conversations) (إدارة المحادثات الصعبة)
منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

سوف يساعدك هذا البرنامج على فهم سبب نشأة الخلافات، كما يساعدك أيضاً على التعاون للوصول إلى تسوية. إضافة إلى ما تؤدي إليه مهارات الحوار البناء هذه من فهم للمعلومات التي تسود تفاعلاتكم اليومية وتقاسمها. وبجانب هذا، يبحث برنامج (إدارة المحادثات الصعبة) تقنيات فهم المحادثات التجارية الصعبة وإدارتها. ويكشف البرنامج كيفية تأثير مختلف العقول في تفكيرنا الخاص، ومن ثم سلوكنا. فهو يعرض تمرين العمود الأيسر بوصفها تقنية لكشف ما يعتمل في داخلنا من عملية تفكير واختبارها. كما يبحث البرنامج أيضاً خمس عادات من التفكير العقيم التي يسقط فيها كثير من الناس في أثناء المحادثات الصعبة وخمسة خيارات أخرى من التفكير الإيجابي. فيمكنك، من خلال اختبار عاداتك الخاصة في التفكير والبحث بجد عن نزعات أكثر ميلاً لتحقيق الإنتاج، تعلم كيفية خوض المحادثات الصعبة بثقة أكيدة بالنفس، تجنب اللوم، التغلب على النزعات الدفاعية واتخاذ أفضل القرارات في مجال الأعمال.

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد (Productive Business Dialogue) (حوار الأعمال المثمر). بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2002م.

يشرح هذا البرنامج للمديرين كيفية براعة المحادثات التي تستند إلى الحقيقة، تحد من الهجوم، كما تكشف عن أفضل أفكار لدى كل معني بالمحادثات ومشارك فيها. ف (حوار الأعمال المثمر) هذا، يفضي لـ (سلم الاستنتاج)، وهو وسيلة تساعد المشاركين في الحوار على فهم الاختلافات بين الحقائق، التفسير، والخلاصة ومدى مساعدة توضيح تلك الخلافات في تعزيز النتائج الإيجابية للاجتماعات والمناقشات بشكل مثير. فعبر التفاعل وحوارات العالم الحقيقي، تستطيع تشكيل التفاعلات التي تحقق أقصى مدى للتعليم، فتتوصل لقرارات مبنية على أفضل معلومات.

مصادر ومراجع

اتخاذ القرار

لقد تمت الاستعانة بالمصادر والمراجع التالية في تأليف هذا

الكتاب:

Bagley, Constance E. " The Ethical Leaders Decision Tree." Harvard business Review, February 2003.

Bazerman, Max H. Judgment in Managerial Decision Making. New York: John Wiley & Sons, 2002.

Cadbury, Sir Adrian. " Ethical Managers Make Their Own Rules." Harvard Business Review, September – October 1987.

Charan, Ram. " Conquering a Culture of Indecision." Harvard Business Review, April 2001.

Crowe, Mattison. " Why the Members of Your Team Wont Speak Up, and What You Can Do About It." Harvard Management Update, November 1996.

Drucker. Peter F. " The Effective Decision. Harvard Business Review. January – February 1967.

Gravin David A. General Management: Processes and Action.

Boston: McGraw – Hill 2002

Gravin. David A.. and Michael A. Roberto. " What You Don't Know About Making Decisions." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. September 2001.

Gary. Loren. " Cognitive Bias: Systemic Errors in Decision Making. "Harvard Management update. April 1998.

Gary. Loren. " Problem Solving for Decision Makers.

" Harvard Management update. December 1997.

Hammond. John S. Ralph L. Keeney. and Howard Raiffa.

" Even Swaps: A Rational Method for Making Trade - offs." Harvard Business Review. March – April 1998.

Hammond, John S. Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa.

" The Hidden Traps in Decision Making." Harvard Business Review. September- October 1998.

Janis, Irving L. Victims of Groupthink. Boston: Houghton Mifflin, 1972.

Kim, W. Chan, and Renee A. Mauborgne. " Fair Process: Managing in the Knowledge Economy." Harvard Business Review. February 2000.

Magee, John F. " Decision Trees for Decision Making." Harvard Business Review. July - August 1964.

Morgan, Nick. " Put Your Decision Making to the Test: Communicate." Harvard Business Communication Letter. November 2001.

Straus, David, and Pat Milton. "Collaborative Decision making." Development, July 2003.

ملاحظات