الفصل الثامن

القرار بين البداهة والعلم:

- أسئلة هامة في البداية.
- القرار هو ..
- طرق اتخاذ القرار.
- أنماط المشاركة في اتخاذ القرار.
- القرار الجيد والقرار الفعال.
- أنماط متخذ القرار.
- ٢٠ نصيحة فعالة.
- ملمح إسلامي.

أسئلة هامة في البداية

- ما الذي يجعلنا نتخذ قرارات متسرعة؟

- ما الذي يجعلنا لا نتخذ قرار؟

- هل تجد صعوبة في اتخاذ القرار؟○ نعم ○ لا
- هل تتهرب من اتخاذ القرار؟ ○ نعم ○ لا
- هل تندم على اتخاذ القرار؟ ○ نعم ○ لا
- هل تساعد الآخرين في اتخاذ قراراتهم؟○ نعم ○ لا
- هل تتردد في اتخاذ قراراتك؟ ○ نعم ○ لا
- ما أبرز عامل يؤثر في اتخاذ قراراتك؟

- من المسئول عن النتائج المترتبة عليه؟

- من الذي سوف يشارك في صنع القرار؟

- ما هي الحقائق المتوفرة حاليا؟ وما هي المعلومات المطلوب استكمالها؟

- أين توجد المصادر التي تستقي منها المعلومات والبيانات؟

- ما هي المزايا أو العيوب التي قد تنجم عن القرار؟

- كيف يمكن الحصول على تأييد المجموعة نحو القرار؟

- كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟

القرار هو ؟

- **هي عملية اختيار تقود إلى فعل ما.**
- **كلمة قرار تعني " القطع " – قطع عملية التفكير والبدء فـ.ي الفعل.**

طرق اتخاذ القرار

طريقة الخبرة الماضية:

تعتبر من أقدم الطرق وأكثرها شيوعا وفيها يعتمد الشخص على خبرته السابقة أو حتى خبرة غيره، ومن عيوب هذه الطريقة:

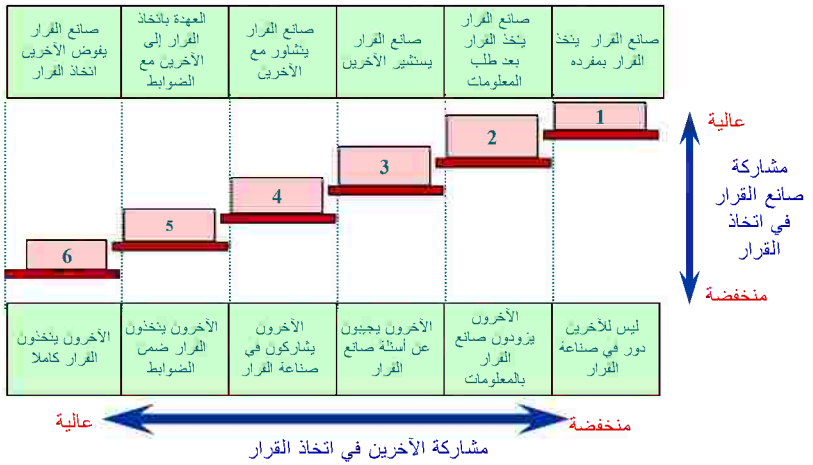
- عدم تشابه المواقف الجديدة والمواقف القديمة.
- صعوبة التوصل إلى القرارات السابقة، وهـ.ذا بـ.سبب عـ.دم تدوينها وتسجيلها حيث إنها موجودة في ذاكرة الـ.شخص أو غيره.

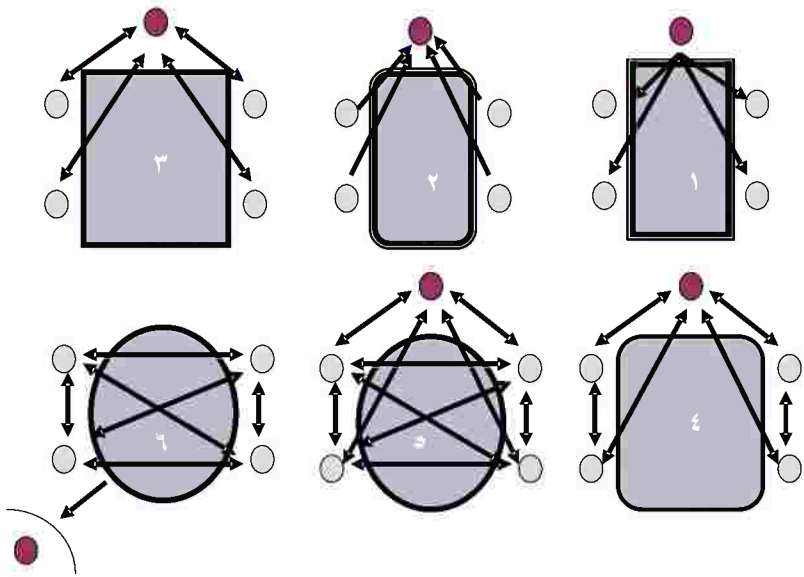
الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات:

ويطلق عليها المنهج العلمي لاتخاذ القرار، وهـ.ي تتـ.شابه مـ.ع الطريقة التي استخدمناها سابقا وهي كما يلي:

- تحديد المشكلة أو الهدف.
- تحديد البدائل.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل الأمثل.
- تنفيذ القرار.

أنماط المشاركة في اتخاذ القرار

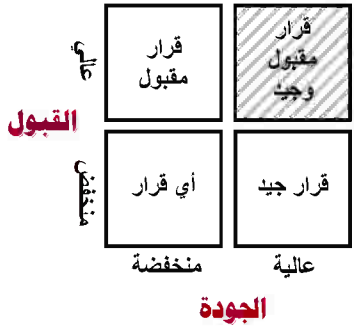




القرار الجيد والقرار الفعال

القرار الجيد:

- يحقق الهدف المطلوب.
- بأقل تكلفة ممكنة.
- وأقل وقت ممكن.



القرار الفعال:

هو القرار الذي يتوفر فيه شرطان:

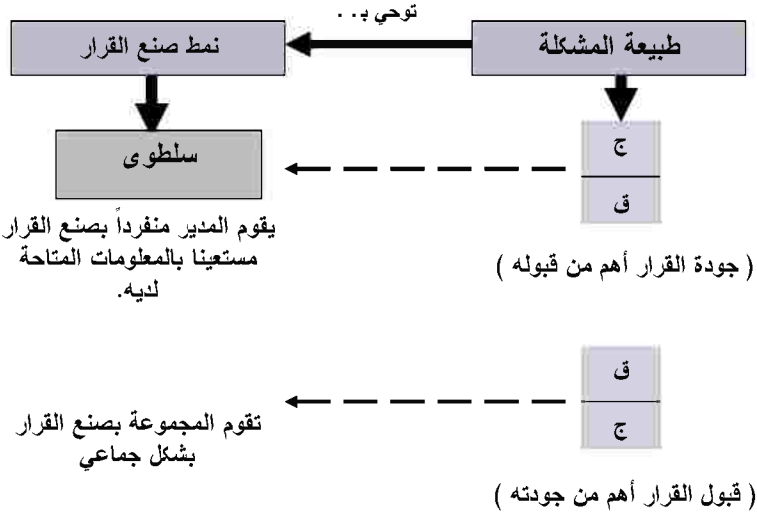
- **الجودة:** يحقق الهدف بأقل كلفة وأقل وقت.
- **القبول:** يلتزم به منفذوه.

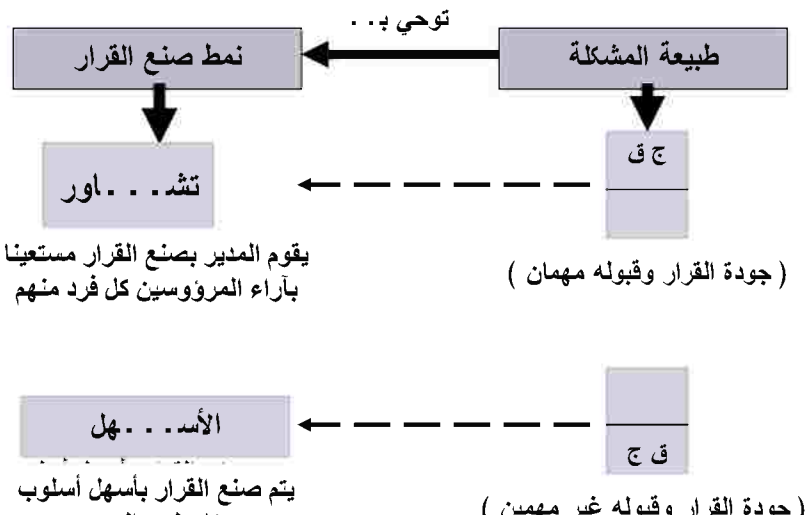
الجودة الفنية:

يقصد بعامل الجودة الفنية: مدى اعتماد القرار على الحقائق الموضوعية التي تتصل بالمشكلة، كاختيار نوع المعادن المستخدمة في غرفة الاحتراق الداخلي لمحرك الطائرة مثلاً.

القبول:

يقصد بعامل القبول مدى درجة تقبل الغير للقرار، ويقصد بالغير هنا من يقع عليهم عبأ تنفيذ القرار أو المتأثرين به، كاختيار زي موحد للعاملين بالعلاقات العامة في أحد الوزارات مثلاً.


توحي بـ . .
طبيعة المشكلة
نمط صنع القرار
سلطوى
ج
ق
يقوم المدير منفرداً بصنع القرار مستعينا بالمعلومات المتاحة لديه.
(جودة القرار أهم من قبوله)
ق
ج
تقوم المجموعة بصنع القرار بشكل جماعي
(قبول القرار أهم من جودته)


توحي بـ . .
طبيعة المشكلة
نمط صنع القرار
تشـ . . . اور
ج ق
يقوم المدير بصنع القرار مستعينا بآراء المرؤوسين كل فرد منهم
(جودة القرار وقبوله مهمان)
ق ج
الأسـ . . . هل
يتم صنع القرار بأسهل أسلوب متاح لدى المدير
(جودة القرار وقبوله غير مهمين)

أنماط متخذ القرار

يختلف الأفراد فيما بينهم في أسلوب اتخاذ القرار فكل منهم يتخذه بطريقته الخاصة وهناك أنماط متنوعة لاتخاذ القرار منها:

المقرر الاندفاعي	المقرر الجبري	المقرر المتأني	المقرر المخطط
وهو الشخص الذي يختار أول خيار يعرض عليه وشعاره في الحياة هو قرر الآن وفكر فيما بعد.	وهو الذي يتخذ القرار ويترك العواقب للقدر أو للظروف وشعاره في الحياة هو: اللي كاتبه ربك يصير.	وهو الذي يفكر على مهل ويتأخر في اتخاذ القرار والتصرف وشعاره هو سأفكر بالأمر فيما بعد.	وهو الذي يتسم بالتوازن ما بين الجانب المعرفي والانفعالي وشعاره في الحياة هو أنا سيد نفسي.

المقرر الحدسي	المقرر العاجز
وهو الذي يتخذ قراره بناء على ما يشعر أو يحس به لكنه لا يستطيع التعبير عما يشعر به بالكلمات. يقول دائما: أشعر أن هذا هو الصحيح.	وهو الذي يقبل مسؤولية تحمل اتخاذ القرار لكنه لا يكون قادرا على فعل شيء ما لتحقيقه وشعاره: أعرف أنه ينبغي القيام بكذا لكني لا أقدر.

المقرر المطيع	المقرر المعذب	المقرر المتهرب	المقرر الحذر
وهو الذي يؤيد الآخرين فيما يقررون بدلاً من أن يبدي رأيه الخاص في قرار يخصه وشعاره في الحياة هو أعمل ما تشاء وأنا موافق أو إذا كان هذا يناسبك فهو يناسبني.	وهو الذي يقضي وقتاً طويلاً في التفكير وجمع المعلومات وتحليل الخيارات المطروحة ومن ثم يتوه بين أكوام المعلومات والخيارات التي جمعها ولا يتوصل إلى قرار ويأتي آخر النهار ليقول: لا أستطيع التوصل إلى قرار.	وهو الذي يتجنب اتخاذ القرار أو يطرح إجابة معينة يشوش بها السؤال المطروح عليه حتى لا يتحمل مسئولية معينة.	وهو الذي دائما الخيار ذو الحد الأدنى من المخاطرة يقول مثلاً: أحب دراسة الانثروبولوجيا لكنى سأعمل في مجال المحاسبة.

٢٠ نصيحة فعالة

هناك العديد من الأشياء التي يمكن أن تفعلها لكي تبنى ثقتك بنفسك عند اتخاذ القرار ومنها:

١. خذ نفسا عميقًا واسترخ، فغالبا ما تكون أحكامنا وقراراتنا أفضل عندما نكون هادئين ومسترخين.
٢. لا تتخذ قراراً وأنت تشعر بالضغط والقلق؛ فالقلق يعيق التفكير، وعندها تكون أقل قدرة على عمل خيارات معقولة.
٣. توقف عن اتخاذ القرارات الهامة حتى تتخلص من الضغط ويصفو ذهنك للتفكير بوضوح وعقلانية والحصول على معلومات كافية لاتخاذ القرار المعقول والمناسب.
٤. معرفة الوقت المناسب لاتخاذ القرار وذلك بسؤال نفسك هل يجب علي اتخاذ القرار الآن؟ وعادة ما تكون الإجابة: لا.
٥. حدد المعلومات اللازمة للقرار واسال نفسك ما الأمور الواجب علي معرفتها لكي أتخذ قرارا جيدا؟
٦. حدد المصادر المحتملة للحصول على المعلومات وقم بعمل عصف ذهني حول المكان الذي يمكن أن تجد فيه المعلومات اللازمة وكن خلاّقًا وفكر بالأشخاص الذين قد يساعدونك في ذلك.

٧. اجمع المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قرار معقول و مبرر، وتذكر أنه كلما زادت المعلومات التي تحتاجها كلما كان قرارك أكثر ثباتا و سهولة.

٨. عندما تكون مترددا تحدث مع الآخرين حول قرارك، وتأكد في النهاية أن القرار لك وحدك، فقد يكون لدى الآخرين معلومات وأفكار غير موجودة لديك أو لم تفكر بها.

٩. من المهم أن تتذكر أنك ستتخذ القرار وحدك، وأذكك من سيعيش مع هذا القرار فآراء الآخرين ليس لها وزن كبير مقارنة بآرائك، وتذكر أن الآراء المقدمة لك من أشخاص تحترمهم وتقدرهم يجب أن تحصل على وزن أكبر من آراء الأشخاص الآخرين.

١٠. اكتب المعلومات التي تجمعها: فلا تعتمد على ذاكرتك لتخزين المعلومات التي تتعلمها، اكتب كل ما تتعلمه بحيث يصبح لديك سجلا ترجع إليه بسهولة ويسر.

١١. رتب خياراتك وبدائلك بعد أن تجمع المعلومات حول مجالات الاختيار وقم بعمل قائمة بالبدائل المتوفرة فعادة ما نكتشف أهمية بعض الخيارات التي لم نفكر بها مسبقا أثناء جمعنا للمعلومات.

١٢. اذكر سلبيات وإيجابيات كل خيار متوفر، وذلك اعتمادا على المعلومات التي جمعتها وسيسمح لك ذلك بإصدار أحكام أكثر موضوعية.

١٣. وضح قيمك وأهدافك واهتماماتك وحاجاتك ورغباتك بخصوص مجال الاهتمام، وعندما يواجهك قرار هام أو رئيسي فمن المفيد جدا أن تكون واضحا محددا لما هو مهم لك ولما تريد.

١٤. اعرف أنه من النادر أن تكون هناك إجابة صحيحة واحدة فنحن لا نعيش في عالم ذي لونين فقط (أبيض – أسود) فمعظم الخيارات لها عواقب محتملة جيدة وأخرى سيئة.

١٥. بعد أن تتخذ قرارك قم بالاسترخاء وانس القرار، فلا يوجد أي معنى لقلقك، ولا تدع أي تخمين ثان وتذكر أنه لا يوجد خيار واحد صحيح فالبدائل الأخرى لها جوانب سلبية محتملة.

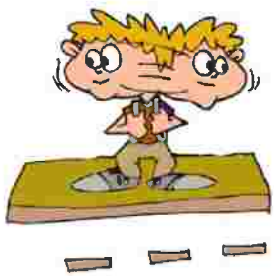
١٦. اسمح لنفسك بعمل الأخطاء وتذكر بأنه لا توجد أية ضمانة لنجاح هذا القرار أو ذلك مهما كانت دقة الإجراءات.

١٧. تدرب على مهارة اتخاذ القرارات فقليل منا م.ن يمتل.ك الخبرة في اتخاذ القرارات إذ أننا غالبا ما نشعر بالإحب.اط والملل عند مواجهة أيه مشكلة أو صعوبة غير مألوفة.

١٨. كل قرار يعتمد أو يتأثر بدرجة قليلة من الح.دس ب.سبب درجة الغموض في موضوعه فتذكر حدسك عند اتخ.اذ قراراتك.

١٩. استشر من سيتأثرون بقرارك ومن سيطبق عليهم الق.رار فالمعلومات التي ستحصل عليها م.ن ه.ؤلاء الأف.راد لا تساعدك في عملية اتخاذ القرار فحسب وإنما ت.ساعد ف.ي قبول هذا القرار من الآخرين لأنهم سيشعرون بأنهم ج.زء من عملية اتخاذ القرار.

٢٠. أخيرا إذا كنت الآن راضيا بطبيعتك وأسلوبك في اتخ.اذ القرار فلا يسعني إلا أن أقول ل.ك: "مب.روك" وإذا كن.ت تشعر بأنك بحاجة إل.ى إج.راء بع.ض التغيي.رات ف.ي شخصيتك فهذا هو الوقت المناسب لكي تبدأ بالتعامل م.ع القرار الذي ينتظرك، فإذا س.ئلت مثلا: "ماذا تريد أن تفع.ل؟" فق.م بتقديم رأي ما ب.دلا م.ن تجن.ب الالتزام بإجابة مح.ددة واعل.م أن اتخاذ القرار واتخاذ الموقف هم.ا طريقان من طرق تحقيق الهوي.ة الذاتية للشخص.



ملمح إسلامي

الشورى هي عملية التشاور بين ذوى العلم والخبرة بالقضايا المطروحة، وأفضل الطرق إلى تحقيقها هو النقاش والتداول بين هؤلاء، وهى من أهم مبادئ الإسلام الإدارية والتنظيمية والدستورية.

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾ [آل عمران].

كما تزخر السنة الشريفة بأمثله التشاور بين الرسول عليه الصلاة والسلام وأصحابه. فكان عليه الصلاة والسلام أحرص الناس على التشاور مع صحابته وكان دوما يسعى للحصول على رأي الجماعة لتقرير الأمور الدنيوية ولم يكن يتجاوز الشورى إلا في حالة نزول الوحي، ومن تلك الأمثلة تشاوره حول معاملة الأسرى في بدر الكبرى؛ حيث طرح كلٌّ من أبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما رأيين مختلفين، وانقسم المسلمون حيالهما فأعطى النبي عليه الصلاة والسلام لكل رأي حقه في النقاش والتبرير، قبل أن يقرر قبول الفدية لإطلاق سراح الأسرى.

والمثال الآخر هو: رأي بعض الصحابة في محاربة المشركين خارج المدينة في غزوة أحد ورأى الآخرون محاربتهم داخلها. وكان هذا هو رأي النبي صلى الله عليه وسلم، ورضي بمواجهة أعداء الإسلام خارج حدود المدينة.

أما عن ممارسة الشورى.. فأهم ما في ممارسة الشورى هو بروز الآراء المعارضة ليتبين صوابها من خطأها فقليلا ما يحتاج المرء لاتخاذ قرار في غياب الاختلاف والمعارضة، ولكي تؤتي الشورى فائدتها بحق، فإن على صاحب القرار تنظيم عملية المعارضة بما يحقق الفوائد الآتية:

- حماية صانع القرار من الانسياق وراء الرأي الغالب بدون تمحيص ودراسة.
- تحقيق دور الاختلاف في تنشيط الأذهان والتشجيع على التفكير الموضوعي والعقلاني؛ إذ أن النقاش والمحاجة الموثقة يوقظان العقل ويبعثان فيهما الحيوية.

ويجب عند ممارسة الشورى مناقشة الآراء صراحة على أوسع نطاق لتكوين إدراك كامل وواع للحقائق والآراء والبدائل. ويلي تلك المرحلة الاتفاق على الحاجة إلى التغيير أو عدم الحاجة إليه، ولكي يجمع الناس على الحقائق فإن عليهم التعرف على تلك

الحقائق أولاً مما يتطلب تحديد المعايير المناسبة والاتفاق عليها أولاً.

وينشأ القرار السليم من تمحيص الآراء والصراع فيما بينها والنظر الجاد في البدائل المطروحة، وهذا درس من أهم الدروس المستفادة من سلوك النبي صلى الله عليه وسلم، وقد زادت اليوم التقنية ووسائل الاتصال من القدرة على استيفاء متطلبات الشورى، فقد أصبح من الممكن نشر المعلومات الأساسية لاتخاذ القرار بسرعة، وأصبح تبادل الرؤى سهلاً وميسرا.

استراحة الفصل الثامن

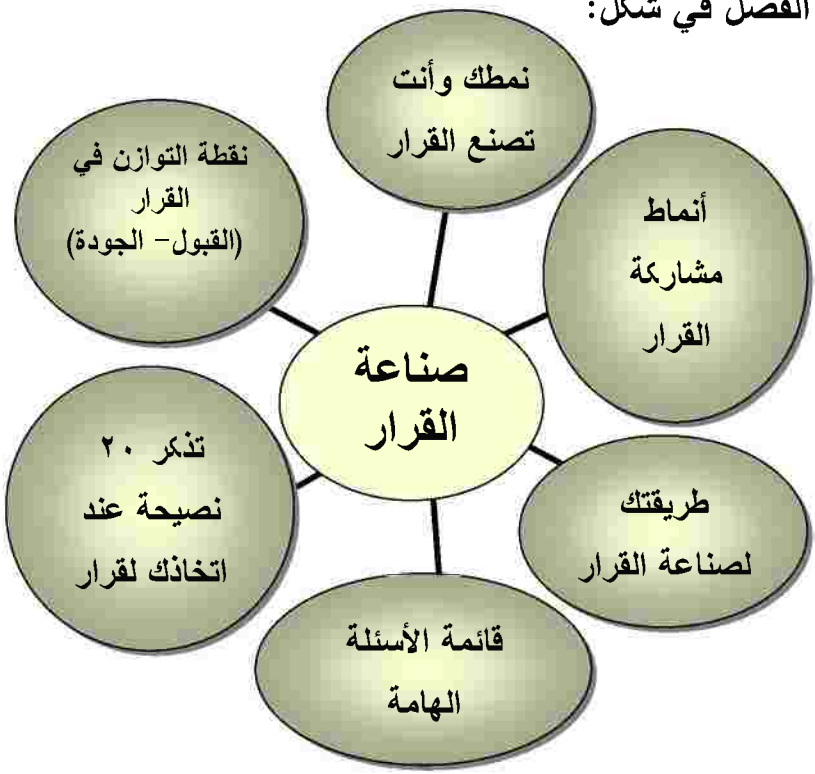
الأشخاص الناجحون:

سريعون في اتخاذ القرارات.. بطيئون في التراجع عنه.

الأشخاص الفاشلون:

بطيئون في اتخاذ القرارات.. سريعون في التراجع عنه.

الفصل في شكل:



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الثامن:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود القيام بها:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

.....

.....

.....

.....

حالة عملية

نموذج حل مشاكل شركة Alcatel للهواتف المحمولة

تعتبر Alcatel من أحد أكبر الشركات في سوق أجهزة المحمول في السوق الأوروبي، هذا بالإضافة إلى مساهماتها في مجال الإنترنت وبناء جيل جديد من الشبكات الإلكترونية، ووسط هذه النجاحات تواجه الشركة تحدي هائل يتعلق بخفض التكاليف مع عدم الإخلال بالخدمة المقدمة للعملاء.

الأعراض:

زيادة تكاليف المشتريات بشكل متزايد خلال السنوات الخمس الماضية، وهذه الزيادة ارتبطت بشكل مباشر بانخفاض هامش الربح الذي كان يساهم في تقوية الأداء العام للشركة.

المشكلة:

تعتبر المشكلة والتحدي الرئيسي هو التحالف مع مئات المـ.وزعين في شتى بقاع العالم مما يزيد من تكاليف المشتريات وبالتالي ضياع جزء كبير من هامش الربح.

الأسباب التي أدت للمشكلة:

- العمالة الغير مدربة على مجالات التوريد والشراء.
- تشتت جهود الشركة في عديد مـ.ن المجـ.الات ودخولهـ.ا أسواق جديدة في وقت واحد.
- عدم وجود إدارات متخصـ.صة للمـ.شتريات والمخـ.ازن والتوريدات تقوم بهذه الأدوار بشكل متخصص.
- تركيز الشركة لمعظم مواردها في المجال التكنولوجي حيث المنافسة.
- ولكن السبب الرئيـ.سي فعليـ.ا هـ.و عـ.دم وجـ.ود إدارات متخصصة في مجال التوريدات، المشتريات، المخازن.

البدائل المتاحة لحل المشكلة والتعامل مع السبب الرئيسي:

بديلين رئيسيين:

- الأول: قيام الشركة بنفسها بأعمال التوريـ.د، المـ.شتريات، المخازن واستقطاب عناصر ذات خبره للعمل بهذا المجال.
- الثاني: التحالف مع شركات متخصصة للقيام بهذه المهمـ.ة outsourcing.

معايير اختيار البديل:

- السرعة في تنفيذ الإجراءات (الوقت).
- الحفاظ على الصورة الذهنية المرتبطـ.ة بجـ.وده الخدمـ.ة المقدمة للعملاء.

القرار:

- اختيار البديل الثاني وهو العهود بأعمال الشركة الخارجيـ.ة لشركة خارجية متخصصة في هذا المجال، وذلـ.ك للوفـ.اء بالتعاقدات السابقة بالإضافة لتركيز جهـ.ود الـ.شركة فـ.ي المجال التكنولوجي فقط.
- وتحقيق ميزة نسبية في هذا المجال.
- خطة العمل: ستكون الشركة المعهد إليها بالعمـ.ل مـ.سئولة عن كافة الأعمال اللوجستية داخل وخارج أوروبا وكافـ.ة أنحاء العالم.

- كافة أعمال الشحن والتوريد.
- أعمال البيع وأوامر الطلبيات عن طريق موقعها الإلكتروني.
- الأعمال الخاصة بالاتصالات داخل وخارج الشركة.

الخطوة الأولى

كثيرا ما نقرأ كتب قيمة..

كثيرا ما نحضر تدريبًا متميزا..

ونقتنع بأن هذا هو الطريق الصحيح..

ونأمل أن نكون في مكان ما ومكانة مرموقة.. وكل هذا يكون بلا فائدة..

إذا لم نخطو بأنفسنا الخطوة الأولى... فاجعلها الآن..