



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



## Complementary Research M.A – Translation

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الترجمة العامة

**A Translation of pages (3 - 66) the book entitled " Decide and Conquer" written by Steven Robbins**

ترجمة الصفحات (66 - 3) من كتاب (قرر و فز)

للكاتب: للكاتب إستيفن روبنز

إعداد الطالب:

يس التجاني ابراهيم عمر

اشراف الدكتور:

عباس مختار محمد بدوي

2018

# الاية

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالَ اهْبِطَا مِنْهَا جَمِيعًا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى  
فَمَنِ اتَّبَعَ هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى (123)

الاية (123) سورة طه

In the name of Allah, the beneficent, the merciful

He said: go down hence, both of you, one of you a foe unto the other. But if there come unto you from Me a guidance, then whoso followeth My guidance, he will not go astray nor come to grief.

Taha surah, verse No. (123)

The meaning of the Glorious Quran Text and explanatory translation

By: Muhammed M Pickthall

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## الاهداء

الي أمي نبع الحنان، الي أبي رمز التسامح، الي إخوتي كنوز المحبة

## الشكر و العرفان

الشكر لله اولا ثم لقلعة العلم و منارة المعرفة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،  
الشكر موصول ايضا لكلية الدراسات العليا عامة ثم نخص بالثناء كلية اللغات قسم  
الترجمة لذلك العلم الثر و المعرفة الامحدودة التي زودونا بها. لمشرفنا الدكتور  
عباس مختار شكرا خاصا للتوجيه و النصح و الارشاد الذي مكننا من انجاز ما تم  
انجازه .وللاستاذ عيسى شكراً للتدقيق اللغوي و الشكر ايضا لزملائنا الذين سبقونا  
بالبحث وتناولوا بحثنا بالنقد او التعلق او الملاحظة التي كانت سببا في التجويد

## مقدمة المترجم

كان اختيار الكتاب مصادفة إذ أن المعنى كتاب في الإدارة كما يدل عنوان الكتاب " قرر وفُز " إلا أن المحتوى كان فلسفي . لم يحبط المترجم الإخفاق في الاختيار بل أسعده ارتياد مجال جديد غني بالأفكار والمعاني , فصاحبت المشقة في إيجاد المقابل الدقيق في اللغة العربية للفظ الإنجليزي متعة أكتشاف مرادفات كثيرة في العربية لذلك اللفظ .

الكتاب يتحدث عن كيفية اتخاذ القرار الذي تحكمه كثير من الظروف , منها النفسية المتعلقة بمتخذ القرار , كأن يكون , خائفاً , فرحاً , غاضباً , حزيناً أو قلقاً . أو صفات يتصف بها صانع القرار , أن يكون مسوفا يرجئ قراراته , أو أن يكون متعجلاً , أن يرغب في اكبر قدر من الفائدة أو أن يكون من النوع الذي يكتفي بالحد الأدنى من الفائدة للقرار .

المشكلة التي واجهت المترجم هي أن معظم الكلمات تتمتع بقدر كبير من المترادفات مع العلم بأن التماثل التام مستحيل , إلا أن المشقة كانت بالغة في اختيار اللفظة المناسبة من عدة مترادفات , والخروج من هذا المأزق درج المترجم على تجريب كل مترادف وتذوق العبارة بتزديدها أكثر من مرة ومتى كان الطعم مستساغ , طربت لها الأذان واستحسنها الوجدان واطمأن لها خاطر مع تناغمها مع ما سبقها وتلاها كانت هي الاختيار الأمثل والخيار المفضل .

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
I	الآية
II	الاهداء
III	الشكر والعرفان
IV	فهرس الموضوعات
1	الفصل الاول: اتخاذ القرارات يشكل حياتك
4	الفصل الثاني: البحث عن العقلانية
8	الفصل الثالث: لماذا من الصعوبة انتكون عقلانياً
13	الفصل الرابع: ماهو اسلوب قرارك
15	الفصل الخامس : هل انت مخاطر
20	الفصل السادس: هل انت مضخم ام مكتفي
22	الفصل السابع: من الذي يقود قدرك
25	الفصل الثامن: هل انت مسوق
27	الفصل التاسع: عل انت غرائزي
31	الفصل العاشر: هل تستطيع السيطرة على عواطفك
35	الفصل الحادي عشر: هل انت مفرط في الثقة
38	الفصل الثاني عشر: فهم سمات شخصيتك
42	الفصل الثالث عشر: كيف تكون متأكد من ذلك؟ تعامل بثقة مفرطة
48	الفصل الرابع عشر: لا تعمل اليوم ما يمكن ان تفعله غداً
52	الفصل الخامس عشر : اني ارغبها ، أرغبها الان: تحيز الاشباع الفوري
56	الفصل السادس عشر: اين انتهيت تعتمد على اين بدأت : جهود الارتكاز

## الفصل الاول

اتخاذ القرارات يشكل حياتك

---

أنت علي علم كيف هي الحياة

أنت الآن 21 أو 22 سنة وتتخذ قرارات ثم تعبر الي70

ت. ولدر

يومك المعتاد مليء بالقرارات! في أي وقت أصحو من النوم هذا الصباح؟ هل ألبس حذاء أسود أو بني؟ ماذا أتناول عند الإفطار ؟ هل أملأ السيارة بالوقود هذا الصباح أم أجله في رحلة العودة من العمل؟ متى أبدأ العمل؟ وماذا سأفعل أولاً: أرد علي البريد الالكتروني، أم أبدأ بالعمل المتراكم؟ استمع إلى بريدي الصوتي، أقابل الزملاء.

تواجه خلال يومك العملي حزمة من القرار المعتادة ، ولن ترتاح بعد العمل في اتخاذ الخيارات. هل أعمل وجبة الغذاء بالمنزل أم أكل بالخارج؟ متى أقرأ الأخبار عبر النت واتصفح بريدي الشخصي؟ هل أرغب في مشاهدة التلفزيون هذه الليلة وإذا كان كذلك فما هي البرامج التي أرغب في مشاهدتها؟ أم هل أعمل اتصالات بالأسرة والأصدقاء.

مؤكد من حين لآخر تتوقف حياتك المليئة بالقرارات الروتينية لإتخاذ قرارات، مثل أن يتعطل ناقل الحركة في سيارتك وتتساءل هل تنفق 2500 دولار لشراء آخر جديد أم تشتري سيارة جديدة. الشخص الذي تواعده يرغب في أن تترك شقتك وتسكن معه في شقة أخرى. قلص صاحب العمل الوظائف ونصحك رئيسك بالبحث عن وظيفة أخرى بعد أن أخليت وظيفتك.

ماذا أنت؟ و ماذا تريد أن تكون هذا هو القرار يحدد بصورة كبيرة قرارك في الاختيار. أمثلة قليلة أكثر شمولاً وخصوصية الانسان من إتخاذ القرارات. يشمل قليل من اقرارات خصائص



النفس الإنسانية أكثر من كونها قرارات متخذة. لا أحد فينا له خيار أن يعيش حياة دون خيارات واجب ابتدائي للأباء والأمهات لإعداد الأبناء لكي يتخذوا قراراتهم لأنفسهم اتخاذ القرارات يغطي منطقة واسعة. تشمل القرارات الرئيسية كقبول طلب الزواج والخيارات الروتينية للحياة اليومية كالخيارات بين عناصر الطعام في البقالة.

ومن المثير للاهتمام يعتقد معظم الناس اتخاذ القرار في سياق الخيارات الكبيرة، كاختيار الكلية، الزواج، انجاب الأطفال، الوظائف، شراء المنزل وهكذا.. لكن هنالك دسنة من القرارات اليومية التي تتخذها يمكن أن تكون لها التأثير في تشكيل حياتنا الشخص الذي يجد صعوبة في جدولة زمنه دائماً ما يأتي متأخراً لعمله، الاجتماعات والمناسبات الاجتماعية. تبدأ بالدخل في تصنيف الأداء الوظيفي والعلاقات الشخصية. ما يبدو على السطح أنه قرار ثانوي.. في أي زمان استيقظ صباحاً. أو المغادرة من أجل موعد قد يقود إلى فقدان وظيفة أو تتغير صديق. في حالات كثيرة الشخص الذي يعتمد أنه سيء الحظ هو في الحقيقة شخص اتخذ خيارات سيئة. أن يترك المدرسة، يجرب الكحول معتقداً أنه لن يدمن. يستثمر استثمارات غبية، يفشل في تنمية مهارات سوق العمل، أن يبقيا محدثة... يؤجل كثيراً ويفقد فرص عمل كبيرة. لا يعتقد أنه من الضروري قراءة ما هو مكتوب بالخط الصغير في العقود. أو يعتقد لا خطأ في القيادة مع تناول الكحول. الخيارات التي تتخذها كبيرة وصغيرها يجب أن لا تؤخذ برفق ولا تكون وضعنا مستقبلاً في أيدي القدر.

يتجاهل كثير منا الحقيقة الواضحة إن خياراتنا تشكل حياتنا.

من أنت وماذا ستكون يقرر بصورة كبيرة بخيارات قراراتك. الحظ هو الذي جود الأداء المهني لوران بفت، أوبرا ونفي، رتشار برانست، استيفن اسبليج وبايتون مانق. ليس الحظ أن تزيد فرص الإصابة للمدخنين أو أن لا يعاني الحرمان في الكثير من يدخرون بانتظام بكثير من المتعلمين والموهوبين انتابهم الاستياء والقلق في حياتهم لاتخاذهم قرارات غير صائبة وكثير من

ذوي الموهبة المتوسطة والقليل من الفرص حياتهم بكمالها وراثتها لأنهم تعمدوا كيف يتخذون القرارات الذكية. كل ما تنسبه للحظ لا أكثر من الخيار الصحيح في الزمان الصحيح. أكبر مكونات الحظ هو اتخاذ القرار الصحيح. والنقطة هي كيفية حياتك هي نتاج لكيفية قراراتك.

الأخبار السحنة أنك تستطيع تحسين مهارة اتخاذ القرار رغم أن هذه المهارات مهمة لنجاح الحياة لديه القليل أو لا شيء من التدريب النظامي في كيفية اتخاذ القرار نحن لسنا أسرى للتعليم من خلال الخبرة. المعرفة الأساسية التي تحتاجها لتكون أكثر فعالية في اتخاذ القرار يمكن تلخيصها باختصار سهل أن تقرأ كتاب. هذا هو، تتعم في الصفحات التالية الخطوات لاتخاذ أفضل قرار ممكن متجنباً الطرق المغلقة التي يجب أن تتجنبها وإن طال المسار لبلوغ الهدف.

يجب أن تضع في الاعتبار أن تبدأ رحلتك، تجويد مهاراتك في اتخاذ القرار لا تضمن لك أن تخرج جميع قراراتك بالطريقة التي تأمل. تركز مهارات اتخاذ القرار على الوسائل التي تستخدمها للوصول للقرار وليس النهايات. لا تستطيع السيطرة على المخرجات. تستطيع أن فقط السيطرة على عملية الوصول للمخرجات. قول ماثور السياق لا يكسبه السريع ولا المحركة يكسبها الأقوى ولكن هذا الطريق للرهان. تحسين مهاراتك في اتخاذ القرار تزيد فقط من فرصك بالفوز في سباق الحياة ومعاركها.

#### إرشادات لاتخاذ القرار

- اتخاذ القرار أهم مهارات الحياة.
- يمكنك تحسين مهارة اتخاذ القرار.
- يمكنك التحكم في عملية اتخاذ القرار وليس مخرجاتها.

## الفصل الثاني

البحث عن العقلانية

---

أعي حقائك أولاً ومن ثم لونها كما تريد

مارك توين

واجه سان مورين مشكلة اتخاذ قرار كما وجهناها جميعاً عندما كنا في سن 17 أو 18 سنة. الا وهي أن سان عندما كان في السنة النهائية كان يحاول أن يتخذ القرار لأي كلية يذهب. اختيار أي كلية كانت قرار صعب لأنه يحدد أين يكون سان في السنوات الأربعة القادمة و الذي بدوره سوف يحدد مسار حياته، لم يكن سان يريد إتخاذ قرار مثل هذا من غير فائدة علي محمل من الجد.

بدأ سان بعمل قائمة المعايير التي يرغبها في الكلية يفضل مكان يكون قريباً في مدينته، حتى يستطيع السفر إليها في عطلة نهاية الأسبوع والاجازات الطويلة، كما أنه يرغب يكون في كلية تدرس علم المحاسبة حسب رغبته الاولي . يرغب في مدرسة ذات سمعة طيبة. وفي هذا الاتجاه قام رفاقه بتنبيهه أن تكلفة الدراسة تعادل 15000 دولار في السنة، عليه من المستحسن أن يجد ممول أو يعمل في عمل جزئي لانها ممكن ان تساعد. أضاف سان إلى قائمة قليل من التفضيلات. مكان فيه تنافس بين الكليات في لعبة القولف. نسبة مفضلة من النساء للرجال مع أندية الأخوة الرجالية والأدوية النسوية.

عندما عرض سان قائمته على والدة أخطره بأن هذه الخصائص غير متساوية في الأهمية. تكلفة الدراسة ووجود تخصص المحاسبة مثلاً مؤكداً أهم في نسبة النساء إلى الرجال. اقتنع سان ووزن الخصائص في ميزان أولويات يتدرج من 1 إلى 10% ثم استخدم مستشار الوظائف في

المدرسة، المكتبة المحلية ثم الشبكة العنكبوتية لخلق قائمة بالكليات التي يمكنه النجاح فيها والتي يمكن أن يدخلها. انتجت هذه الجهود ما يقارب 20 خيار وقيم سان كل خياراته العشرين. وصار مستهلك مزود بالمعلومات بقراءته قدر ما يستطيع عن كل مدرسة متحدثاً مع أناس التحقوا بهم، زيارة معسكرات ما يقارب النصف دسنة. بدأ ذلك الأحسن فيما يناسب تفضيلاته. قارن كل كلية مع المعايير وزن ما حدده مسبقاً وقوة وضعف لتكون دليل. حدد سان أخيراً الكلية ذات الدرجات العالية في تقييمه، أخذ خياره الأول.

الخطوات التي اتخذها سان مرت عبر ما يشار إليه بعملية القرار العقلي تسمى عقلية لأن سان بحث عن إمكانية عمل معيار تعظيم قيمى ثابت مع القيود التي وضعها.

صنع القرار الجيد هل مبني على العقلانية؟ ولماذا؟ لأن القرار مبني على المنطق، تداول التحليل والبحث التأملي عن المعلومات الكاملة أو الخبرة - أكثر من الحدس أو الخبرة - تقود إلى مخرجات عظيمة. يجبرك البحث عن العقلانية إلى مواجهة وتوضيح قيمك حتى تكون أولوياتك متناغمة. يقودك هذا إلى أكثر الطرق استقامة نحو تحقيق أهداف حياتك. والخط المستقيم هو أقصر مسافة بين نقطتين والعقلانية هي أقصر مسافة بين مكانك الحالي والمكان الذي ترغب أن تكون فيه البحث عن العقلانية يجربك لمواجهة وتوضيح قيمك لتكون أولوياتك متناغمة.

اتخاذ القرار العقلاني يتبع ست خطوات معيارية.

1. تحديد وتعريف المشكلة. تظهر المشكلة عندما يكون هنالك تعارض بين الحالة الموجودة والحالة المرغوبة للأمر.

2. تحديد معياري القرار:

هذه الخطوة توضح لمتخذ القرار ما هو ذو صلة بالأمر وما هو مهم في اتخاذ القرار هذه الخطوة تأتي باهتمامات، قيم، أهداف والتفضيلات الشخصية لصانع القرار في العملية ومن

المثير للاهتمام أن نتائج قوائم بالمعايير بين شخصين في مواقف متشابهة تكون مختلفة حيث أن ما يعتبر هذا ذو صلة يعتبر الآخر ليس كذلك. في العملية العقلية أي عامل لم يتم تحديده في هذه الخطوة يعتبر غير ذو صلة بالنسبة لصانع القرار وليس له أدنى تأثير على النتيجة.

3. وزن المعايير. ما دامت المعايير في النادر أن تكون متساوية في الأهمية يحتاج صانع القرار لوزن المعايير المحددة مسبقاً لإعطائهم الأولوية الصحيحة في القرار.

4. خلق البدائل. يتطلب في هذه الخطوة في صانع القرار خلق كل البدائل الممكنة التي يمكنها النجاح في حل المشكلة.

5. تفهم كل بديل. بعد تحديد البدائل يجب تحليل كل بديل نقدياً وان يتم بتقرير كل بديل مقارنة بالمعايير في القائمة بالخطوة. قوة وضعف أي بديل يجب أن تكون بيئة مقارنة، بالمعايير والأوزان المؤكدة في الخطوات الثانية والثالثة.

6. اختيار الخيار الذي يحرز أعلى النقاط. أخيراً تختتم العملية باختيار البديل الذي يحرزوا أعلى النقاط. هذا هو الخيار الأمثل هذه هي الخطوط المحددة التي اتبعها سان في صنع قرار اختيار الكلية. حدد المشكلة أن يجد كلية يلتحق بها. حدد ووزن المعايير التي اعتقد أنها مهمة في اتخاذه القرار. كون قائمة في الكليات مثار اهتمامه ثم قيم كل بعناية واختيار التي تقابل حاجته.

ماذا ستكون عملية اتخاذ قرار سان تبدو إذا لم يكن يبحث عن العقلانية وتبعاً قليل من السيناريوهات غير العقلانية (1) أن يبدأ سان بتفضيل ضمنى ثم يبحث عن أسباب لرفضه (2) أن يركز على مدرسة تمنح حزم مالية كبيرة ويتجاهل أهدافه ومعايره الأخرى (3) أن يقرر الذهاب لمدرسة لأن بها مدرب قولف بارز (4) يجعل خياره مبنى على ما قرأه في بيانات الكلية. هذه المداخل يزيد من احتمالية أن يقدم سان على قراره الأصلي مما يجعله غير سعيد ومن الممكن أن يتحول إلى مدرسة أخرى أو أن ينسحب في كل الكليات.

يجب أن يكون هدفك أن تتخذ قرارات عقلانية خاصة عندما تواجه أحداث رئيسية تغير حياتك. خلال هذا الكتاب قدمت مقترحات تساعدك لتجعل في عملية اتخاذك القرار أكثر عقلانية. مع ذلك كما عرضنا في الفصل التالي. هنالك عدد من الأسباب لماذا العقلانية أكثر مثالية من الواقعية لذا يجب أن يكون بحثك أحد المحاولات في أن تكون عقلائي متى ما أمكن.

#### إرشادات لاتخاذ القرار

- استخدم عملية القرار العقلانية متى ما أمكن ذلك.
- الوقت والاهتمام ضروريين لاتباع العملية العقلانية وهو مهم خصيصاً عندما تواجه مشكلة رئيسية. أحداث تغير الحياة.

## الفصل الثالث

لماذا من الصعوبة أن تكون عقلانية

---

لن تحصل على كل المعلومات التي تحتاجها لتتخذ قرار وإذا حدث يكون هذا سابق لأوانه وليس قرار .

أنون

ألغى آلاف من الناس خطط سفرهم الجوية بعد الهجوم الإرهابي في 11 سبتمبر. هل الخوف الذي تلى هجوم 9/11 مباشرة استجابة عقلانية؟ مؤكد لا. مراجعة دقيقة للاحصائيات تحدثنا بالآتي، بالرغم من التركيز الذي أولاه الإعلام للإرهاب، إنك يمكن أن تموت 5882 مرة بخطأ طبي أكثر من هجوم إرهابي، و12 مرة بحادث اختناق وأنت على سريرك أكثر من هجوم إرهابي. هذه الاحصائيات تعرض كما ترى في هذا الفصل، أنه من الصعب أن تكون منطقي.

يخاف الشخص العقلاني أكثر من الموت في سيارته أو سيارتها في أن يكون ضحية حادث طيران إرهابي. في الحقيقة قد تم حساب أن يقوم الإرهابيين باختطاف 50 طائرة نفاثة في السنة وقتل جميع من فيها قبل أن يكون الطيران أكثر خطراً في السواقة لمسافة مساوية. بالرغم من هذه الاحصائيات يتصرف الناس بعدم عقلانية تجاه الإرهاب. لماذا؟ هنالك دليل واضح أن الناس سيئين في تقييم الأخطار الصغيرة والكوارث الكبيرة. ثانياً، الخطر المؤكد في أن تكون ضحية إرهاب ليس أنه مجرد صغير بل غير معروف. هذا يجعل أي تخمين فاعل ويلعب في أيدي الإعلام وربما السياسيين الذين يمكن أن يستفيدوا من هذا الرعب. ثالثاً، من الصعب أن تكون عقلاني. تبدأ هذه المعوقات بالافتراضات غير الواقعية التي تكون سبباً للعقلانية.

- المشاكل الواضحة والغامضة. العقلانية تفترض المام صانع القرار التام بالمشكلة. في الواقع المشكلة عادة معقدة بغموض معتبر كما هو السبب وما هو الأثر. والنتيجة دائماً تنتهي في التركيز على المشكلة الخطأ، خلط المشكلة بأعراضها، أو تجاهل وإنكار أن هنالك مشكلة.
- يمكن تحديد كل المعايير ذات الصلة وكذلك كل البدائل. في العالم الحقيقي الناس محدودي القدرات لتحديد المعايير والبدائل. نحن اعتدنا التركيز على المرئ الملحوظ. بالإضافة إلى أن تحيزنا ومفاضلاتنا الشخصية تحد في عمل قوائم كاملة للخيارات.
- يمكن تدرج ووزن المعايير والبدائل لتعكس أهميتها. لأن المشاكل عادة معقدة ومن الصعوبة بمكان أن ندرج ونزن المعايير والبدائل بموضوعية.
- لا توجد قيود في الحصول على المعلومات الكاملة، العقلانية تفترض يمكننا الحصول على كل المعلومات التي تحتاجها بتفكير واهتمام بالتفاصيل للاختيار. في الواقع قيد الزمن والتكلفة يجعل من المستحيل الحصول على المعلومات الكاملة.
- يقيم بدقة صانع القرار كل بديل تفترض العقلانية أن صانع القرار يمتلك المعلومة الكاملة عن كل بديل وهو روجي ستعتمد على المعايير المختارة والأوزان المعطاة لهذه المعايير في تقييم كل بديل. في العالم الحقيقي المعلومات الكاملة غير موجودة. ونجد من الصعوبة أن تقتصر التحليل على يمكننا الحصول على كل المعلومات التي تحتاجها بتفكير واهتمام بالتفاصيل للاختيار. في الواقع قيد الزمني والتكلفة يجعل في المستحيل الحصول على المعلومات الكاملة.
- يقيم بدقة صانع القرار كل بديل تفترض العقلانية ان صانع القرار يمتلك المعلومة الكاملة عن كل بديل وهو/ وهي ستعتمد على المعايير المختارة والاوزان المعطاه لهذه المعايير في تقييم كل بديل. في العالم الحقيقي المعلومات الكاملة غير موجودة. ونجد في الصعوبة ان تقتصر التحليل عنن المعايير المحددة وتدرج اهميتهم بنسبة إلى الاوزان



التي أعطيت. نحن عادة ما نترك المعايير غير ذات الصلة او مشاعرنا تؤثر على حكمنا بالإضافة الى الافتراضات غير الواقعية، يزحف التحيز الممنهج والاختفاء نحو عملية القرار وتقبل في العقلانية انهم يخرجون في محاولتنا لاختصار عملية القرار. لتقليل الجهد وتجنب صعوبة الموازنة بين نقيضين. يعتمد بثقل على الخبرة الرغبة والحدس واستخدام الاسهل "قواعد الابهام" في كثير من الحالات تلك الاختصارات معينة. حيثما يمكن ان يقود الى الاغراق في العقلانية لتقليل الجهد وتجنب صعوبة الموازنة بين النقيضين، نستند وبثقل على الخبرة، الرغبة والحدث والراحة "قواعد الابهام".

1- نحن لا نخطط للإمام. صعب لنا جميعا التفكير طويل المدى. كنتيجة نميل أن نتصرف كرد فعل لمشاعر اللحظة، نفعل أفعال غير متناغمة لاقتناص اولوياتنا ونحرف عن مسار اهدافنا.

2- نحن ثقتنا زائدة... معظمنا مفرط الثقة في معرفته ومقدراته. مما يقودنا للتقليل من التحليل في خياراتنا والتقاؤل الشديد عن مقدرتنا في اختيار الخيار الأفضل.

3- نحن نعتمد كثيراً على خبرات الماضي. الخبرات تعلمنا الكثير. ولكنها تميل إلى الحد في تفكيرنا خاصة عندما نواجه مواقف جديدة. اعتماد الزائد على الخبرة يمنعنا في تطوير الخيارات الخلاقة.

4- تعلمنا من الماضي فقيراً. ذواكرنا ذات مقدرة اختيارية عالية ونحن جيدون في إعادة تفسير الماضي بطريقة تعزز الثقة في أنفسنا. لذا لا نرى هناك مشكلة عندما يكون واجب أن نراها، نحن غير واقعين في تقييم نجاحات واخفاقات الماضي.

العقلانية تفترض مقدرتنا على تعريف المشكلة بصورة جيدة وتحديد كل المعايير ذات الصلة بدقة ووزن كل المعايير يعكس أهدافنا القيم والاهتمامات، عمل قائمة بكل البدائل ذات الصلة، التقييم بدقة مقارنة كل من هذه البدائل، واختيار البديل الأحسن. وكما ذكر سلفاً الدليل يؤكد ما كنت تعرفه دوماً: نحن لسنا كاملين بين الافتراضات الساذجة والعقلانية غير الواضحة وعدم

كمال العقل البشري، نحن نتصرف بعدم عقلانية كل الوقت. ليس بسبب صعوبة أن تكون عقلاني لا يعني أننا ننوي أن نكون دوماً مستائين لقرار يجب علينا اتخاذه رغم محدوديتنا كثير منا يقوم باتخاذ قرارات جيدة. جزء من السبب أن بعض الناس تعلم خدعة "التعامل مع عدم العقلانية" بهذا أعني أنهم يعرفون تحيزهم ويعلمون كيف يقللون تأثيره. ستكون أحسن بكثير في هذا الواجب مما كنت عليه قبل مرآة هذا الكتاب.

لكن معظم الناس الذين يعرفون القليل في سيكولوجية اتخاذ القرار يسيرون بمعرفتهم المحدودة. لماذا ذلك؟ أولاً لأن الاختيار الصحيح أو الأمثل دائماً واضح. ثانياً في مواقف كثيرة مدى واسع من الخيارات يمكن أن تحقق الحل الأمثل أو الأقرب منه. ثالثاً، الحل الذي يشبع الحاجة هو دائماً جيد بدرجة كافية في العالم الحقيقي، كل قرار ليس له دسطة في الخيارات، عندما يكون ذلك تكون أدنى بصورة واضحة. إذا كانت تبحث عن جهاز تلفاز تذهب إلى "بست باي" و"لمارت" أو "أمزون" وتختبر خياراتهم متى ما وضعت معارك، الشاشة، مظهرن، قيمته وهكذا.. الاختيار المفرد دائماً سطحي. ماذا يكون إذا هذه العملية انتهت بخلق ثلاثة أو أربعة خيارات بدلاً عن واحدة؟ في حالات كثيرة أي واحدة من الخيارات تكون جيدة باعتبار أن الفرق بينهم ضئيل يمكن تجاهله. أخيراً البرهان المهم اقترح كثير من القرارات ممكن أن تحل بالحل الاشباعي بأن حل مشبع للحاجة وكافي بأحسن من المثالي. نحن نبحث حتى نصل إلى الحل الأول الذي يقابل كل معاييرنا ثم تختاره. على عكس سان نورس في العملية الفعلية لاختيار كلية كما وصفت في افتتاحية الفصل الثاني البحث عن العقلانية معظمنا أشبع، نحدد المعايير التي نعتقد بأهميتها في اختيار كليتنا. كونا قائمة قصيرة للخيارات الممكنة، طبقناها على المدرسة الأولى ووجدنا أنها مقبولة.

لعدة قرارات التي نواجهها على قاعدة يوم بيوم هنالك القليل الذي يمكن الحصول عليه بالبحث عن الخيار الأمثل الخيار الكافي أثبت أنه جيد بدرجة كافية لسوء الحظ بعض القرارات جيدة بدرجة كافية عادة ما تكون ليست جيدة بدرجة كافية. عندما تسترجع التفكير عن قرارات لم

تعمل كما أملت فيها. وهي عادة نتيجة لاستخدام اختصارات وحلول غير مناسبة أقل من الخيارات المثالية تساعدك مذكرة هذا الكتاب لفهم كلا تفضيلاتك الفريدة والتحيز الذي عادة ما نتشاركه وماذا نفعل لتحسين قرارك. "بضريات متوسطة"

إرشادات لاتخاذ القرار:

- يمكنك أن تقلل التحيز والأخطاء التي تقلل الثقة في العقلانية.
- الاختيارات الأمثل دائماً واضحة.
- في مواقف كثيرة مدى واسع من الخيارات يحقق الحل القريب من الأمثل.
- الحلول المشبعة للحاجة هي حلول جيدة.

الجزء الثاني:

كيف تتخذ قرارك

الفصل الرابع ما هو أسلوب قرارك

الفصل الخامس هل أنت مخاطر

الفصل السادس هل أنت مضخم أم مكتفي

الفصل السابع من الذي يقود قدرك

الفصل الثامن هل أنت مسوق

الفصل التاسع هل أنت غرائزي

الفصل العاشر هل تستطيع السيطرة على عواطفك

الفصل الحادي عشر هل أنت مفرط في الثقة

الفصل الحادي والعشرين هل أنت فاهم شخصيتك

## الفصل الرابع

ما هو أسلوب قرارك؟

أدناه قائمة ومعايير تصنيف كي متخذ الأفراد قراراتهم المهمة. أرجو أن تؤثر على موافقتك أو مخالفتك لك عبارة

أوافق بشدة	أوافق	أرفض الموافقة وغير الموافقة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					1) عندما اتخذ قرار استند على فطرتي
					2) أتأكد من صحة مصدر معلوماتي للمرة الثانية لا تأكد من أنني املك الحقائق الصحيحة قبل اتخاذ القرار
					3) عندما اتخذ قرار اتقا في مشاعري الداخلية وردود فعلي
					4) اتخاذ القرار بمنطق
					5) اتخاذ القرارات التي أشعر بصحتها
					6) اتخاذي للقرارات يتطلب التفكير بعناية
					7) عندما اتخذ قرار أنه أكثر أهمية لي أن أشعر بصحة القرار أكثر في أن أسباب عقلانية
					8) عندما اتخذ قرار أضع في الاعتبار خيارات متعددة باعتبار لاهداف الخاصة

## كيف تحسب نتيجتك

للأعداد الفردية (1، 3، 5 و 7) أعطي نفسك نقطة واحدة لكل إجابة لا أوافق بشدة. 2 نقطة لا أوافق 3 نقاط لا أوافق ولا أوافق. 4 نقاط لا أوافق و 5 نقاط لا أوافق بشدة. أجب نتيجتك والآن أفل ذلك للأعداد الزوجية للأسئلة.

مجموعة الارقام الفردية يمثل نتيجتك الحدسية.

مجموع الارقام الزوجية يمثل نتيجتك العقلانية.

## ماذا تعني نتيجتك

نتيجتك في أي أسلوب يتراوح بين 4 إلى 20 الأسلوب بأعلى نقاط يؤثر على أن أسلوبك المفضل لكن لاحظ لا فرق بين النتيجتين. الفرق الكبير كلما قوى الأسلوب المفضل في تشكيل كيف تتعامل مع اتخاذ القرار. في كلى النتيجتين تكاد تكون مغلقة لو كانت نتيجتك تميل إلى النقاط الوسطى (تحتوي على النقاط بين 10 إلى 14) أنت أكثر مرونة في كيفية انتهاج اتخاذ القرار وربما أكثر إحساس لرؤية كيفية الاختلاف المواقف التي تؤثر على الاختيار في أسلوب قرارك.

## تفهم أسلوب اتخاذ القرار

أسلوب اتخاذ القرار يرجع إلى نماذج على سبيل العادة ترجع إليها حين تواجه حالة قرار. على الرغم من أن هنالك عدد من الطرق المختلفة في تصنيف أسلوب القرار، يكاد أن يكون كل يحتوي مذهب التداول والمنطق (الذي نطلق عليه العقلي والذي يستند إليه كأسلوب تفكير) المذهب العاطفي مبني عن العواطف والحرس (دائماً يطلق عليه أسلوب المشاعر).

أسلوبك في اتخاذ القرار خصيصاً ذو صلة بتحديد كيفية جمع المعلومات الأساليب العقلية تبرز الحقائق والتفاصيل والمنطق العقلي للسبب والتأثير. يزنوا الدليل بموضوعية لا عاطفياً العقلانيون المعروفون البرت انتشايين أنا راند وبل فيتصل الأساليب العاطفية تركز على لاممكناات والعلاقات بين الأفكار. يزنون الخيارات على قيمهم الشخصية أكثر من المنطق العقلي. العاطفيون المعروفون البرت شولزر، مخائيل جروباتشوف النور زوزفالت.

## الفصل الخامس

هل أنت مخاطر؟

لكل من المواقف الآتية حدد أدنى احتمالات النجاح التي يحتاجها قبل أن توصي بأن أحد البدائل يؤخذ قبل الآخر يحاول أن تضع نفسك في موقف الشخص المركزي في أي موقف.

1) بن محاسب عمره 45 عاماً أخطو مؤخراً طبيبة لديه مرض قلب خطير وهي خطير بدرجة كافية أن يجبره على تغيير عدد من عاداته القوية، قلل من عمله، تغيير مفاجئ لنظامه الغذائي، أن يوفق ممارساته المفضلة في وقت فراغه. اقترح عليه طبيبه إجراء عملية دقيقة يؤدي نجاحها إلى شفائه تماماً ولكن نجاحها غير مؤكد وقد تكون قاتلة.

تخيل أنك ناصح لي. أدناه قائمة باحتمالات نجاح العملية. اثر على أقل الاحتمالات التي ترى مقبولة لإجراء العملية.

- ضع إشارة هنا إذا كنت تعتقد أن بي لا يجب أن يجري العملية مهما كانت الاحتمالات.
- الفرص من 9 إلى بأن العملية ستكون ناجحة
- الفرص من 7 إلى بأن العملية ستكون ناجحة
- الفرص من 5 إلى بأن العملية ستكون ناجحة
- الفرص من 3 إلى بأن العملية ستكون ناجحة
- الفرص من 1 إلى بأن العملية ستكون ناجحة

2) دون كايتي فريق كلية الفا بكرة القدم. كلية الفا تلعب مع خصمها التقليدي كلية باتا في اللعبة النهائية في الموسم واللعبة في ثوانها الأخيرة. فريق دون كلية الفا مهزوم ولدى الفا فرصة لهجة يجب أن يقرر دون كايتي الفريق بأن يلعب لهدف مضمون بلاعب



مضمون أم يحاول لعبة أكثر تعقيد ومخاطرة نتيجتها النصر أن نجحت أم الهزيمة إذا لم تتجح.

تخيل أنك ناصح كدون. القائمة أدناه عدة احتمالات بأن اللعبة الخطيرة ستجح. ضع إشارة إلى أدنى الاحتمالات لاتي تعتقد أنها مقبولة لمحاولة اللعبة الخطيرة.

- ضع علامة هنا إذا كنت تعتقد بأن دون يجب أن لا يحاول اللعبة الخطرة أي كانت الاحتمالات.

- الفرص من 9 إلى بأن العملية ستكون ناجحة

- الفرص من 7 إلى بأن العملية ستكون ناجحة

- الفرص من 5 إلى بأن العملية ستكون ناجحة

- الفرص من 3 إلى بأن العملية ستكون ناجحة

- الفرص من 1 إلى بأن العملية ستكون ناجحة

(3) كيم امرأة أعمال ناجحة عملت في عدة أنشطة مدنية ذات قيمة عالية للمجتمع، قدمها قادة حزبها كمرشح محتمل للمجلس النيابي للانتخابات القادمة. حزب كيم حزب أقلية المنطقة رغم فوزه في انتخابات سابقة. ترغب في الحصول على المكتب السياسي رغم التضحيات المالية الخطيرة التي ستواجهها لضعف موارد حزبها المالية المخصصة للحملة الانتخابية كما يجب عليها أن تتحمل هجوم خصومها السياسي في الحملة الساخنة.

تخيل أنك ناصح لكيم

أدناه قائمة لمجموعة احتمالات فوز كيم بالانتخابات في منطقتها..

ضع إشارة عن اقل احتمال تعتبره مقبولاً في أن يكون مجدي أنت تواصل كيم محاولة الوصول لمكتب السياسي.

- أشر هنا إذا كنت تعتقد أن كيم لا تجري من أجل الوصول لمكتب السياسي مهما كانت الاحتمالات.

- الفرص من 9 إلى 10 أن تفوز كيم في الانتخابات.

- الفرص من 7 إلى 10 أن تفوز كيم في الانتخابات.

- الفرص من 5 إلى 10 أن تفوز كيم في الانتخابات.

- الفرص من 3 إلى 10 أن تفوز كيم في الانتخابات.

- الفرص من 1 إلى 10 أن تفوز كيم في الانتخابات.

4) لورا باحثة فيزيائية عمرها 30 عاماً. تم تعيينها لمدة خمس سنوات في معمل جامعة كبيرة. تأمل في الخمس سنوات القادمة وتؤكد من أنها ستعمل مشكلة صعبة طويلة الأمد إذا وجدت الحل سيحل مواضيع أساسية علمية في هذا المجال مما يجلب لها الشرف العلمي العالي. وإذا لم نجد الحل لن تعرض في قدراتها إلا القليل مما يصعب عليها الحصول على وظيفة مرموقة بعد ذلك. ومن ناحية أخرى تستطيع كما يفعل شركائها المحترفون أن تعمل في سلسلة مشاكل قصيرة الأجل سهلة الحل وقليلة الأهمية العلمية.

تخيل أنك تتصح لورا. أدناه قائمة باحتمالات أن حلاً للمشكلة الصحية طويل الأجل التي في ذهن لورا ضع إشارة على أدنى الاحتمالات التي تعتقد أنها مقبولة لتجعل من المفيد للورا العمل في المشاكل الأكثر صعوبة طويل الأجل.

- الفرص من 1 إلى 10 أن لورا يمكن أن تحل المشكلة طويلة الأجل.

- الفرص من 3 إلى 10 أن لورا يمكن أن تحل المشكلة طويلة الأجل.

- الفرص من 5 إلى 10 أن لورا يمكن أن تحل المشكلة طويلة الأجل.

- الفرص من 7 إلى 10 أن لورا يمكن أن تحل المشكلة طويلة الأجل.

- الفرص من 9 إلى 10 أن لورا يمكن أن تحل المشكلة طويلة الأجل.

- ضع إشارة هنا إذا كنت تعتقد بأن لورا لن تختار المشكلة الصعبة طويلة الأجل مهما كانت الاحتمالات.

كيف تحسب النتيجة

هذه السلسلة من المواقف مبني على استبانة طويلة نتائجك قصد منها فعبر عن الاتجاه العام تجاه الخطر أكثر من كونها تكون قياسي دقيق. لتسب درجات نتيجة مواجهتك للخطر أضيف الفرص التي ترغب في أخذها وتقسّمها على 4 (لأنني من الموقف التي لا تواجه فيها الخط دون اعتبار للاحتتمالات أمنح نفسك 10)

ماذا تعني نتيجتك

حصولك عن الرغم المنخفض يعني أنك مخاطر لأسباب المقارنة تسلسل نتائج الخطر أقل من 4,0 تعني أنك نسبياً سجل خطر عالي نتيجة 7,0 تعني أنك كاده لمواجهة الخطر.

فهم مواجهة الخطر

يختلف الناس في رغبتهم في اغتنام الفرص. مواجهي الأخطار بدرجة عالية أكثر من نظائهم من الأقل مواجه أكثر اغتنام فرص المشاريع الأعمال الشخصية وارتياح رياضة تسلق الجبال والطيران الشراعي.

فهم الخطر مهم لمتخذ القرار لأنه يشكل مساعدة للأخذ ببدائل القرار. عندما تقيم البدائل تختلف في درجة الخطر. الباحثين عن الأخطار المنخفضة يميلون لتحديد القيمة ومن ثم مختارون البدائل التي لها حظوظ قليلة في الفشل. الصحيح والخطأ عادة ما تعني البدائل التي تحتوي تغير طفيف من الموقف. الذين يتحملون الأخطار العالية من ناحية أخرى عادة ما يحددون القيمة ويختارون البدائل التي هي فريدة ولها فرصة عظيمة في الإخفاق.

فهم التضخيم والرضا

يحتاج المضمخون إلى التأكيد في أن أي قرار هو أحسن ما يستطيعون عمله وبالعكس المبالين إلى الرضا يبحثون عن حلول هي جيدة بدرجة كافة. ومن الجائز أن أهم تنبأ عن المذهبين المخلفين لاتخاذ القرار أن المضمخين أكثر احساساً بالشعور بالندم والشعور بالحزن والأسف للقرار السابق، لماذا ذلك؟

ذلك بغض النظر عن ماذا كان اختيارهم لديهم الشعور بالقلق في أن يكون هنالك اختيار آخر أحسن. يفكرون عن "ما ينبغي أن يكون"

## الفصل السادس

هل تعمل علي الحصول علي اكبر قدر من الفائدة ام الرضا بالقليل.

في كل من الثامنة اسئلة ارسم دائرة علي مستوي موافقتك, مستخدما التدرج الاتي:

1= لا اوافق بشدة

2= لا اوافق

3= لا اوافق و لا لا توافق

4= اوافق

5= اوافق بشدة

5 4 3 2 1

1- لا أعمل اي عمل ما لم أجوده

5 4 3 2 1

2- عانيت في البحث عن ملابس

مناسبة لحضور زفاف صديق مقرب

5 4 3 2 1

3- حتي عندما اكون راضيا عن

وظيفتي ابحت عن فرص توظيف أخرى

5 4 3 2 1

4- اسوق ميل أضافي لاوفر 4 دولارات

في البقالة في الاسبوع

5 4 3 2 1

5- أستطيع ان ابرر قضاء 5 ساعات

بجئا عن حذاء جيد.

5 4 3 2 1

5- يستطيع أصدقائي وصفي بأني صعب

الارضاء .

5 4 3 2 1

6- لا أعتقد بأني حصلت يوما علي وجبة

جيدة.

5 4 3 2 1

7- لا أستطيع ان أثث منزل من الاثاث

المستخدم خلال اسبوع.

كيف تحرز اهدافك

أجمع نقاطك من الثمانية عناصر ، نقاطك يمكن ان تتدرج من ادني 8 الي اعلي 40

ماذا تعني نتيجتك؟

اذا كانت درجاتك من 28 او اعلي انت في نهاية جزء الفائدة الاقصي من نهاية التدرج

أذا كانت درجاتك من 18 او ادني، انت في نهاية تدرج الرضا.

الساعين الي الفائدة الاقصي يتأكدون من ان القرار هو الاحسن و علي عكسي ذلك  
الميلين الي الرضا يبحثون عن حلول جيدة بدرجة كافية، قد يكون اهم توقع يمكن ان  
نتوقعه من المنهجين لاتخاذ القرار، ان الساعين لافضل قرار انهم أكثر حساسية للندم  
ويشعرون بالحزن

علي القرارات السابقة، لماذا ذلك؟ لان بغض النظر عن اختياراتهم، فهم قلقين علي أن  
هنالك قد يكون اختيار آخر قد يكون الافضل. انهم يفكرون عن " ما كان ينبغي ان يكون".

## الفصل السابع

من يتحكم في قدرك؟

---

سجل الاستجابة لكل من العبارات العشرة التالية التي تجدها مناسبة

أ ب أوافق بشدة

1 أوافق

لا لا أوافق ولا لا أوافق

لا أوافق

لا أ ب لا أوافق بشدة

1. معظم الناس يحصلون على درجة النجاح التي يستحقون.
2. أستطيع أن أقنع الناس بوجهه نظري.
3. النجاح يعزى بصورة كبيرة للعمل الجاد.
4. الزواج السعيد يرجع للحظ.
5. الموهبة تتفوق على الحظ.
6. أن سيد قدرتي.
7. أكثر ما يحدث لي يرجع إلى الفرصة.
8. لدي قليل من التأثير على ما يحدث لي.
9. عندما أصمم أقاوم الإغراء.
10. أحسن خططي المطروحة تضعفها قوى خارج سيطرتي.

## كيف تحسب النتيجة

للأسئلة 1، 2، 3، 5، 6 و9 أعطي نفسك 5 نقاط لكل أوافق بشدة، 4 نقاط لا أوافق، 3 نقاط لا هذا ولا ذاك وهكذا. للأسئلة 4، 7، 8 و10 راجع النتيجة، أعطي فسك نقطة لا أوافق بشدة، 2 نقطة لا أوافق وهكذا.

نتيجتك تتراوح بين 10 إلى 50. يمكنك تفسير بنتيجتك بالتقريب كالاتي

42 - 50 مركز سيطرة عالي داخلي.

34 - 41 مركز سيطرة متوسط داخلي

26 - 33 مختلط

18 - 25 مركز سيطرة متوسط خارجي

10 - 17 مركز سيطرة عالي خارجي

## ماذا تعني نتيجتك

يعتقد بعض الناس أنهم سادة لقدرهم وأخرى يعتقدون أنهم كنود الشطرنج في أيدي القدر وأن ما يحدث لهم في حياتهم يرجع للحظ أو الفرص. النوع الأول - من يعتقد أنهم مسيطرون على أقدارهم - لديهم مركز سيطرة داخلي. والنوع الآخر - الذين يروا أنهم مدارون بقوة خارجهم - لديهم مركز سيطرة خارجي.

يعطيك نتيجة مركز السيطرة مقدره عن فهم كيف تسحين تقبل اللوم على أفعالك ويستطيع أيضاً أن يعطيك درجة أهمية تحسن مهارة اتخاذ لك القرار. الناس ذوي مركز السيطرة العالي الخارجي مثلاً يميلون إلى رؤية أنفسهم عاجزين عن التأثير على حياتهم وأنهم غير معنيين بتتمية مهارة قوية لاتخاذ القرار لأنهم لا يعتقدون خياراتهم لها تأثير عن مخرجات حياتهم،



وعلى عكس ذلك أصحاب السيطرة العالي الداخلي يميلون إلى المبادرة. يعتقدون \*\*\*\* أنهم يستطيعون السيطرة على قرهم وأن خياراتهم مهمة يهفون إلى نعم أحسن تقنيات اتخاذ القرار فهم مركز السيطرة.

قد يكون الأشخاص ذوي النتيجة العالية لمركز السيطرة الداخلية مدنيون بالاعتقاد بأن العالم قابل. لأن يدار أكثر من حقيقته. والأشخاص ذوي الدرجة العالية جداً للسيطرة الخارجية قد يكونوا أسرع في أن يفترضوا أنهم جنود شطرنج في لعبة الحياة. لا أحد في هذين الموقفين المتطرفين صحي. نحن نستطيع السيطرة على الجانب الحسن في حياتنا لكن لا بد أن تكون هنالك مفاجآت. ليس هنالك كم من التخطيط أو الأحكام الجيدة متوقع حدوثها. رسالتي لذوي السيطرة العالية الخارجية أن يتحققوا أن لهم خيارات وأن قرارك يجعل الأمر مختلف وأن تعلم مهارات اتخاذ القرار يجعلك أكثر سيطرة على حياتك.

## الفصل الثامن

هل أنت تعمد للتسويق؟

---

القائمة الآتية بها ثمانية أفعال قد تصفك أولاً تصفك. لكل أرسم استجابتك دائرة مستخدماً مقياس  
الخمس نقاط

0 = إطلاقاً

1 = أحياناً

2 = بدرجة متوسط غالباً

3 = غالباً

4 = دائماً

5 4 3 2 1 0

1. أميل إلى ترك الأشياء التي لا أرغب في أدائها
2. عادة أواجه مشكلة في إكمال المشروعات في وقتها.
3. أترك الأشياء التي لا تجوز عن اهتمامي
4. فقدت فرص لأنني لا أستطيع اتخاذ قرار
5. أحتاج إلى تاريخ انتهاء لأنهي الأشياء في التاريخ
6. أميل إلى الانتظار حتى آخر دقيقة لعمل الأشياء المملة
7. عادة لا أنهي واجب بدأته
8. أترك الأشياء التي لا أجيدها

كيف تحسب النتيجة

أضف استجابتك إلى العناصر الثمانية. نتيجتك ستكون بين 0 و32 النتيجة الأعلى هي أنك أكثر ميال للتسويق.

ماذا تعني نتيجتك؟

النتيجة من 8 وأقل تعني أنك لا تتوجّل القرارات أو نشاطات الحياة النتيجة من 22 أو أعلى من ناحية أخرى تشير إلى أنك ربما تكون تعاني من تأجيل فعل الأشياء وتشعر بعدم الثقة للأفعال التي لم تفعل.

فهم التسويق

التسويق هو الميل إلى التأجيل، التأخير أو تجنب أداء الواجبات أو اتخاذ القرارات. هل التسويق في بعض المواقف يكون إيجابياً؟

مثلاً. إذا كنت تعتقد المعلومات الكافية لاتخاذ قرار. إذا كان هنالك موضوع عاجل بأولوية قصوى يتطلب الانتباه. أو إذا كانت نتائج القرار ذات وزن ومزيد من التداول مطلوب، التسويق هنا للتقليل فرص عمل قرارات سيئة. لكن التسويق المزمّن يقود إلى فقدان الفرص، الندم ونواتج سلبية أخرى.

كما فصلنا في الفصل 14 لا تفعل اليوم ما تستطيع أن تفعله في الغد. تجيز عدم الرغبة. المسوفون بدرجة عالية يبدو لديهم مشكلة في اتخاذ القرار الصغيرة (أعلم أن يجب على أن أنظف ولابي ولكن...) وبنفس الدرجة القرارات الكبيرة. أرغب في الزواج وليس متأكداً بأن هذا هو الوقت الصحيح. التسويق لكثير من الناس معيق بصورة ثابتة في أن يفعلوا أشياء أو يغيروا من أشياء في حياتهم. لكن النتائج المنخفضة في هذا الاختبار قد تعني مشاكل. المسوفون

بدرجة أقل عادة ما يصرفون قبل موعد الفعل ثم يندمون مؤخراً عن الاتيان به. الثاني من القرارات المهمة قد يوفر بعض المال ويجنب سوء الأفعال.

## الفصل التاسع

هل أنت متهور؟

يحتوي الآتي عن 30 عبارة تفرّد الدرجة التي تصفك بعمل دائرة على الرقم المناسب

يُكاد أن يكون دائماً	غالباً	بالمناسبات	نادراً	
				1. أخطت الواجبات للعناية
				2. أفعل الأشياء دون تفكير
				3. أغير رأيي سريعاً
				4. أنا سعيد بأني مخطوط
				5. لا انتبه
				6. لدي افكار سباقية
				7. أخطت لرحلات معظم الوقت
				8. أدير نفسي بنفسي
				9. أركز بسهولة
				10. أوفر بانتظام
				11. أني ارتبك في المسرحيات و المحاضرات
				12. انا مفكر مهتم
				13. أنا اخطت للامن الوظيفي
				14. أقول اشياء دون تفكير
				15. أحب التفكير في المشاكل المعقدة
				16. أغير مهنتي

				17. اتصرف بالدوافع
				18. اشعر بالملل بسهولة عند حل مشاكل التفكير
				19. أتصرف وفق محفز اللحظة
				20. أنا مفكر مستقر
				21. أغير مكان اقامتي
				22. أشتري الاشياء حسب الدوافع
				23. لا أفكر في أكثر منمشكلة واحدة في نفس الوقت
				24. أغير هواياتي
				25. أصرف اكثر مما أكسب
				26. عادة ما تكون عندي افكار غريبة عندما افكر
				27. أني اكثر أهتماما بالحاضر عن المستقبل
				28. أنا لا اهدأ عند المسرح او المحاضرات
				29. أحب الالغاز
				30. أني موجه نحو المستقبل

كيف تحرز اهدافك

اضف دوائر استجاباتك للثلاثين عنصر نتيجتك ستكون بين 30 و 120 . كلما

كانت نتيجتك أعلي كنت اكثر تهورا.

ماذا تعني نتيجتك؟

كما هو ملاحظ كلما كانت نتيجتك اعلي كنت أكثر تهورا. ما هو الاعلي؟ دراسة

مقارنة بين طلاب كلية ومرضي نفسيين بمشكلة اساءة استخدام مادة وسجناء، يمكن

ان يجيبوا علي السؤال. شئى منطقي المرضي النفسيين و السجناء بدرجات أعلي من طلاب الكلية لان هؤلاء الافراد أكثر احتمالا ان يكون لديهم مشكلة في السيطرة علي غرائزهم ، وق توصلت الدراسة الي أن متوسط طلاب الكلية 64 و المرضي النفسيين 69 و السجناء 76 بناء علي النتائج. اقترح بان النتائج دون 60 سيطرة تامة علي الغرائز، بينما 70 تشير الي ميل عالي نحو السيطرة تجاه الافعال الغريزية، نتيجتك تساعد في تحديد حجم درجة سوء تجاه الاستعجال لاتخاذ القرار أو لديك صعوبة في تاخير رغبتك في الاشباع اللحظي. ايضا أنه من الصعب علي الاشخاص ذوي الميل الغرائزي العالي وضع اهداف و البقاء عليها.

### فهم الغرائزية

الشخصية الغرائزية تتكون من ثلاث خصائص ثانوية، الاولي أنك تستطيع التركيز علي الواجب الحالي و تسيطر علي الافكار المتسابقة، ثانيا الميل الي تقييم ميلك و اتخاذه كمحفز للحظة، الثالثة قياس مقدرتك علي التفكير قدما للاستمتاع بواجب التحدي العقلي. هذه الثلاث خصائص الثانوية تزودك بمعيار ثابت للغرائزية.

كالتسويق الغرائزية ايجابية في بعض المواقف. للقرارات الصغيرة ذات النتائج الصغيرة طويلة المدي. تكون قادر علي اتخاذ قرار سريع، تقلل من الضغوط مما يجعل الحياة ايسر، بينما في القرارات الكبيرة التي تؤثر علي مجري حياتك يمكن ان يقود التهور الي عدم التناغم و قرارات فقيرة كيفا.



## الفصل العاشر

هل تستطيع السيطرة علي عواطفك

الاتي قائمة بردود فعل اشخاص لديهم بعض المشاعر و العواطف. اقرأ كل واحدة وحدد كيف

انها تصف طريقة رد فعلك عموماً. حدد اجابتك برسم دائرة حول الرقم المناسب

لا يحدث ابدا	بالمناسبات	دائماً	يكاد ان يكون كل الاحيان	1- انا احافظ علي الهدوء
				2- ارفض ان اناقش او اقول شيئاً
				3- أكتم الامر
				4- أقول ما اشعر
				5- أتجنب ان افعل مشهد
				6- اغطي مشاعري
				7- أخفيت موجدتي
				عندما أشعر بلاحباط
				8- أرفض ان اقول شيئاً عنه

				9-أخفي تعاستي
				10-أصنع وجهها جامدا
				11-أحافظ علي الهدوء
				12-أدع الاخرين يلاحظون كيف اشعر
				عندما اشعر بالقلق
				14-أكتم الامر
				15-أدع الاخرين يلاحظون ما اشعر
				16-أحافظ علي الهدوء
				17-أرفض ان اقول اي شئ عنه
				18-أقول للاخرين كل شئ عنه
				19-أقول ما اشعر به
				20-أكتم الامر
				21-أعطي مشاعري

كيف تحقق اهدافك

اضف الارقام التي رسمت عليه دائرة. نتيجتك ستقع بين 21 و 84 كلما كانت نتيجتك أعلى

كنت اكثر سيطرة علي مشاعرك.

ماذا تعني نتيجتك؟

نتيجتك تعكس استجابتك لثلاث مشاعر: الغضب، الاحباط و القلق. رغم انها لا تغطي كل

المشاعر التي تعيشها، لكن نتيجتك تعطي مشهد كيف ان مشاعرك تؤثر علي كيفية اتخاذك

القرارات.

الدرجات العليا (50 درجة وأعلي تقريبا) تقترح ان لديك سيطرة قوية نسبيا علي مشاعرك.

النتائج المنخفضة(40 او اقل تقريبا) تشير الي ان مشاعرك احيانا قد تتقلب عليك، مثلا في

زمان الازمات و الضغوط قد تنفجر احيانا و تفقد برودك. عندما تكون هادئا انه من السهل ان

تفكر بوضوح و عقلانية وهو ما يقود الي الخيارات الحسنة. بعد ان يتخذ القرار الشعور بالالتزام

يتضاعف لانه يزيد من احتمالية ان ينفذ القرار. لذا المشاعر دائما تعطي التحفيز بان يترجم

القرار الي فعل. حيثما ان الجزء المهم انك تتخذ القرار الاحسن عندما تكون مشاعرك تحت

السيطرة.

فهم المشاعر المشاعر هي احساس فياض موجه الي شخص أو شيء. أعبر عن مشاعري عندما

اكون غاضبا عن مالك الارض، خوفا من أن افقد وظيفتي، أو فرحا بدرجات ابنتي الجيدة في

المدرسة.

اتخاذ القرار بعقلانية يقلل من دور القلق، الخوف، اليأس، السعادة، الحسد و المشاعر الاخري المشابهة. ومن السذاجة الافتراض ان قراراتنا المختارة لا تكون قد تأثرت بمشاعرنا في لحظة محددة. أعطي نفس المعلومات الموضوعية، يجب ان تتوقع ان يتخذ الناس خيارات مختلفة إذا كانوا غاضبين أو معرضين لضغوط، أكثر مما أن يكونوا هادئين و مجمعين، بعض الناس مشاعرهم اللحظية خيارات تؤثر علي قراراتهم اكثر من الاخرين، المشاعر السالبة كالغضب و الحزن مثلا يمكن أن ينتج عنها بحث محدود عن بدائل، الاستعمال قليل الجذر للمعلومات او الرغبة في اتخاذ بسرعة.

## الفصل الحادي عشر

---

هل أنت مفرط الثقة في نفسك؟

تعطي هذه العناصر العشرة تخمين عالي أو منخفض في أنك 90% متأكد من الإجابة تقع بين التخمين والتحدي أن تكون لا ضيق جداً ولا واسع جداً (90% مدى الثقة منخفض عالي)

1/ عمر مارتي لوثر كنج عند الوفاة.

2/ طول نهر النيل.

3/ عدد الأقطار ذات العضوية الكاملة في الأيوبك.

4/ عدد كتب العهد القديم.

5/ قطر القمر بالأميال.

6/ وزن الطائرة البوينغ 747 الفارغه بالأرطال.

7/ السنه التي ولد ولغنج ادمس موزارت.

8/ فترة حمل الفيل الآسيوي بالأيام.

9/ المسافه الجوية بين لندن وطوكيو.

10/ أعمق نقطة معروفة في المحيط.

كيف تكون نتيجتك:

الإجابات الصحيحة لهذا الأختبار

1- 39 سنة	2- 4.187 ميل	3- 12 قطر في عام 2014
4- 39 كتاباً	5- 2.160 ميلاً	6- 390.000 رطل
7- 1756	8- 645 يوماً	9- 5.959 ميلاً
		10- 36.198 قدماً

إذا واجهت هذا التحدي بنجاح أي أن تحقق 90% من الثقة أي ان يكون لك 10% من الأخطاء وذلك يتحول إلى الحصول على تسعة من التخمينات صواب.

هل حصلت على أكثر من سؤال خطأ؟ وإذا فعلت، أنت لست وحدك. أعطي هذا

الإختبار لأكثر من 1.000 شخص. وحصل أقل من 1% من المستجيبين على تسعة أو أكثر من العناصر الصحيحة. أخطاء معظم الأشخاص في أربعة الى سبعة إجابة. أخذت إعتبرات تافهه بواسطة أمركان، اسويين وأوربيين ووجد معظم الأشخاص ثقتهم في أنفسهم مفرطة.

أخطأوا في اربعة الى سبعة اسئلة من عشرة.

ماذا تعني درجتك؟

لم تصم هذه العشرة اسئلة التافهه لإختبار معرفتك عن حقائق غامضة بل انها

صممت لتوضيح الإفراط في الثقة بإدعائنا معرفة اشياء نجهلها إعتماًداً على الدرجة التي ربما

نعاني فيها من إفراط الثقة نعاني فيها جودة عملية إتخاذك للقرار . كلما قل عدد العناصر الصحيحة ظهر ميلك الى إفراط الثقة وهذا يظهر نفسه في اطراف عده عند إتخاذك القرار . مما يقود إلى طلب العون مع الفكرة الأولية للمشكلة متجاهلاً الأدلة غير المؤكده . وقد تحدد من البدائل التي تشعر إنك في حوجه الى تطويرها . ويمكن أن تغلق فكرك في تحليل البدائل تماماً .

### فهم الإفراط في الثقة:

كما وضحنا في الفصل 13 "كيف أن ييأكد من رتق ذلك" التعامل مع الثقة المفرطة . يعاني معظمنا من الثقة المفرطة عندما نقيم الأشياء . أي نميل أن نكون أكثر ثقة في تعلم أكثر مما ينبغي "إتخاذ القرار الصحيح لا يتطلب فقط معرفة الحقائق بل فهم حدود معرفتنا"

## الفصل الثاني عشر

### فهم سمات شخصيتك

أنا لست كثيراً بل انا كل ما أملك

ج - لير

هولي وكريس متزوجان منذ خمس سنوات. كثيراً ما تناقشافي كل شيء. موضوعهم المفضل كيف كيف يتخذ الآخر القرار. هولي بطيئة ومتمهلة. لا تندفع في امر إلا بعد الأخذ في الحسبان كل الخيارات، حتى في اتقه الأمور كطلب وجبه في مطعم فلا تتخذ قرار إلا بعد النظر بعناية لقائمة الطعام، أما كريس من ناحية أخرى يعالج المعلومات بسرعة خطيرة ونادراً ما يتخذ قرارة ونادر ما يشتكي عندما لا تتطابق النتائج مع ما خطط له. لا ينزعج للقرارات التي كان ينبغي أن يتخذها ولا علي اخطاء الماضي.

كثير من الأختلافات بين هولي وكريس من إتخاذ الأحكام والخبرات التي يمكن تفسيرها بالإختلاف في شخصياتهم. يمكن تفسير بعض نتائج الزوجين بالرجوع للفصول من الرابع الى الحادي عشر كريس مثلاً مقرر اعلى حدسا من هولي. فهو يعتمد على الحدس بينما هولي تفضل اسلوب بطيء، متاني، عقلاني. إنة من الواضح أن هولي ميال الى التضخم ام كريس فهو ميال الى إشباع الذات. وكانت نتيجة كريس أعلى من هولي فيتحمل الأخطار. وهو أكثر



رغبة في إنتهاز الفرص والعبث مع النتائج وكانت نتائج كريس أدنى من هولي في اختبار التسوية كما هو موضح عن هولي وكريس ان شخصيتنا تؤثر بقوة على طريقة اتخاذ القرارات. رغم ان الشخصيات معقدة، بمكونات متعددة، فالإختبارات التي اخذت من الفصل الرابع الى الحادي عشر تعطي تعريف جيد وعادل الى كيفية ميلك الى مدخل في حالات إتخاذ القرار. ابدأ بالنظر الى مركز سيطرتك (الفصل السابع) اذا كان لديك مركز خارجي عالي، انت تميل الى النظر لنفسك نسبياً دون مقدرة على رسم مستقبلك كان لا يبدو عليك ان لك ثقة في أن تتعلم حسن مهارات اتخاذ القرار سيحسنك حياتك باملأن الأدلة والأمثلة والمقترحات المقدمة في الفصول القادمة تساعد في ان ترى شيئاً آخر، نتائج تسويةك أو اندفاعك (في الفصلين 8-9) تشير الى كيفية تقبلك لرد الفعل عندما تكون في مشكلة هذه النتائج تشير اذا ما كنت تفضل حل المشكلة بسرعة أو تنتظر قليلاً أو أن تحاول أن تتجنب اتخاذ قرار على الرغم من الهدف في اختيار قرار "جيد بدرجة كافية" يبدو مواجهه او إتخاذ الطريق السهل، يبدو كأنه يقود نتائج في الرضا العظيم دائماً السعي الى تحطيم الاختيار (الفصل السادس). لا تبليك بل يزيد من احتمالية ان تتدم علي خيار او خيارات لم تتخذها.

عندما ترى مشكلة هل تحاول حلها باستخدام عقلك أم حدثك؟

هل تستند على الحقائق والمنطق ام قيمك الشخصية والحدث؟

اسلوب اتخاذ القرار (الفصل الرابع) يمكن ان يساعد في الإجابة على ذلك هل تفضل

الخيارات الآمنة ام انت راغب في فرص الفشل؟

نتائج ارتياد المخاطر (الفصل الخامس) يزودك برؤى. انت على الأرجح تتخذ قرارات

حسنة، اذا كنت تستطيع السيطرة على عواطفك (الفصل العاشر) وتحد من الميل الى الثقة

المفرطة (الفصل 11) يجب ان تعامل هذه المعلومات الشخصية كرؤية في ميولك وتجنب عمل

احكام هل هذه الميول جيدة ام سيئة. لكل منها سمات تتحاز ضد صنع قراراتنا. اضافة لا

تتنظر الى نتائج الاختبار في عزلة. المميزات الشخصية ليس متوقعات جامدة. يجب ان تنتظر

الى كل من سياق المواقف المتنوعة. مثلاً تمنى ان تبدي ميلاً قوياً للتسويق عندما تجول

لزيارة طبيب الاسباب للكشف ومن ناحية اخرى ان تتجز عملك. في المشروع من معادة.

اختلاف في الموقف مما يعني انه يمكن ان تتجاوز ميلك الشخصي.

في هذه النقطة تحتاج الى ان تتذكر (1) شخصيتك تؤثر على الخيارات التي تتخذ. (2) ميزة

شخصية قد تدخلك في موقف قد تكون ذات قيمة من موقف اخر (3) حقائق ظرفية يمكن ان

تضعف او تقوي تأثير المميزات الشخصية (4) الوعي بالميول الشخصية هو الخطوة الاولى

تجاه عمل تعديل يحد من التأثير السالب الذي يمكن ان تحدثه تلك الميول .

**نصائح في إتخاذ القرار :**

• شخصيتك تأثر على كيفية تتعامل مع حالة القرار

- انت تحتاج الى ان تعلم ميولك الشخصية الرئيسية
- السكات الشخصية التي تعيقك في لحظة ، تميلي ان تكون ذات قيمة في اخرى

الفصل (20) ماذا فعلت من اجلي مؤخراً تميز الوجوه

الفصل (21) النظرة يمكن ان تكون خادعة التحيز التمثيلي

الفصل (22) مشاهدة نماذج غير موجودة .. التعامل بعشوائية

الفصل (23) اني فقط احسب ذلك المتغير الذي يرن في جيبني تحيز الاعتبار

الفصل (24) ماذ حسب لا ينسى دائماً فهم خسارة التكاليف

الفصل (25) ددعها بسيطة .. البحث المحدود عن الخطأ

الفصل (26) ان تخر راسك في حرارة المعركة خطأ المشاركة الوجدانية

الفصل (27) من الذي ترغب في لومه تحيز خدمة الذات

الفصل (28) خلع لباس البدغة تحيز التكيف

الفصل (29) كنت اعلم بها طول الوقت تحيو الادراك المتاجر .

## الفصل الثالث عشر

كيف تكون متأكد من ذلك ؟ تعامل بثقة مغرطة

---

لا سبب لنا المتاعب ما لا تعلمه .. انه ما تعلم انه ليس لذلك

انك لا تستطيع ان تقلل من ثقة الناس في افكارهم حتي الخبراء يعتقدون في مجالات

عملهم انهم يعرفون اكثر مما يعلمون فعلا. توضح بعض الاقتباسات كيف تبدو النمرة بعيدة

حتى في (الاحسنوالاكثر سطوعا)

المخازن قد وصلت الى ما يبدو الارتفاع الدائم الصعوده (ايرفندق فشر ، جامعة يل ،

الاقتصادي عام 1929 قبل سقط الاسواق او ما عرف بالكسادالعظيم ) .

"لا يهم ماذا يحدث البحرية الامريكية لا يمكن ان يقبض عليها وهي نائمة" ( البحرية الامريكية

4 ديسمبر 1941 قبل ثلاثة ايام في الهجوم المفاجئ في بيرل هارير )

"لا نحس اصواتهم ولا موسيقى جتاراتهم في الطريق الى الخارج"(تنفيذي في شركة دكا

للتسجيلات بشرح في عام 1962 لماذا يرفض التوقيع مع البيتلز) "

" لا يوجد سبب لان اي واحد يطلب جهاز كمبيوتر في منزله" (كن اولين مؤسس شركة

المعدات الرقمية 1977).

• نكاد ان تكون كلنا نعاني في الافراط في الثقة . ارجع الى اجاباتك في اختبار الثقة

المفرطة في الفصل 11 " هل انت تثقتك المفرطة ؟ هل كانت اجاباتك اقل من 9 من 10

؟لو كانت كذلك انضم الى نادي مفرط الثقة .

"ليست هنالك مشكلة في الحكم واتخاذ القرار لا مشكلة في الحكم واتخاذ القرار في اكثر

الفواجع انتشاراً واحتمالاً للحدوث اكثر من الافراط قي الثقة" .

كما هو مشار إليه في الفصل عندما نعطي سؤال دافعي ونسأل ان نحكم احتمالات ان

تكون الاجابة صحيحة نميل ان نكون اكثر تقاؤلاً ويمكننا ان نقول بصفة عامة ان الناس

فكرة ايجابية غير واقعية عن انفسهم واداءهم . يبالغون في تقدير معرفتهم يقللون من

الايخطار ويبالغون في تقدير ثقتهم على ادارة الاحداث .

يبالغ رواد الاعمال بصورة تقدير فرص نجاح مشروعاتهم مستعبدأ . مخطي الاعمال

يقللون بصورة قاذحة تاريخ اكتمال مشروعاتهم . بصورة عامة ويعتقد الناس بصورة عامة

سيكونوا سعداء واكثر ثقة واكثر جدية في العمل واقل وحدة من اقرانهم في المستقبل .

وحدت الدراسات عندما يقول الناس انهم 65% الى 70% واثقون انهم على حق ثبت

ان قولهم صحيح بنسبة 50% وعندما يقولون انهم متأكدون نسبة 100% في الصحة انهم

70% الى 85% في الصحة .

تحت صفات خصوصياً امام الثقة المفرطة عندما نقيم انفسنا في مسح ضم مليون طلاب الاكبر في مدرسة ثانوية وجد ان الكل يعتقدون انهم اعلى في المتوسط في قدرتهم في التعامل مع الاخرى 60% يعتقد انهم في اعلى 10% درجة 25% منهم يعتقدون في اعلى درجة يعاني معظمنا في الاعتقاد باننا افضل في إداءنا الحقيقي للوجبات مثلاً يجب نميل ان فكرة متضحة عن أداء العمل . وبلغه الاحصاء نصف كل الموظفين نقترح ان يكونوا تحت المتوسط في الاداء لكن الدليل يشيرالى ان الكل يهبط الى 75% .

اضافة الى اننا نميل الى الاعتقاد بان مستقبلنا سيثبت اننا احسن من الاخرى .

ثقتنا المفرطة ستكون حقه ضربه خراب موجهه عندما تتعلق بقرارات الاستثمار انما تقود الى الاعتقاد الخاطي ممكن ان زلحاء الى صناديق الاستثمار المشتركة والبورصة لنتفوق على السوق في يوم من ايام الذروة البخارية في اواخر 1990 ملايين من الناس اعتقدوا انهم سيتوقفوا عن متوسطات السوق .متاجروا اكثر متوقعين ارباح اعلى اكثر نتيجة لذلك خروا بلايين الدولارات .

لا يطبق هذا الميل المتفائل على كل الناس والمواقف بالتساوي . عادة ما يطفو للسطح عندما تكون الثقة عالية او ان يكون الحكم الدقيق صعب التحقيق لذا كن حذاً عندما يبلغك احدهم او احدهن بانه 95% او 100% متأكد من اي شئ اضافة الى ان الافراد الذين ذكائهم وقدراتهم الشخصية ضعيفين هم الاكثر في تعظيم قدراتهم واداءهم وكما يبدو انه كما

كلنا اكثر معرفة بالموضوع كنا الاقل في الثقة المفرطة لذا الثقة المفرطة تطقو الى السطح

عندما نتعرض لمواضيع ومشاكل خارج دائرة اختصاصنا . كما توضح المقتبسات حتى

الخبراء يمكن ان يعانون في الثقة المفرطة

لماذا لا نميل للثقة المفرطة . وعدد من المؤثرات يمكن ان تقودنا لهذا الاتجاه اولاً وهم

التفوق نحن نميل الى كلاً وجهات النظر الموجبة الغير واقعية عن انفسنا وان تكون غير

واقعيين عن مستقبلنا المتصل بالاخري .

ثانياً: الاعتقاد الساذج اننا نستطيع السيطرة عن الاحداث العشوائية، ترغب ان نعتقد بان

لدينا السيطرة الكاملة على اقدارنا ، وتقوى هذا الثقة القوية في مقدرتنا على اتخاذ القرارات .

ثالثا مقدرتنا غير المحدودة في تخيل كل الطرف التي تكشفها الاحداث . صرنا نقتنا مفرطة

لاننا فشلنا في التحقق بان كم في الطرف قد تكون خاطئة. رابعاً ميلنا الى البحث عن

معلومات تؤكد ما نعتقد فيه مسبقاً، دائماً نبدأ في البحث عن بدائل بتفضيل مسبق ونبحث

عن معلومات تدعم هذا التفضيل أكثر من البحث عن معلومات تنفي ذلك الدليل. اخيراً

نحن لسنا جيدين في التقييم الموضوعي لقرارتنا الماضية. نحن نقيم بإنقائية قرارتنا في

الماضي بتذكر نجاحاتنا ونسيان إخفاقاتنا. مما يقوي إعتقادنا باننا نحسن توقع المستقبل

أكثر مما نحن عليه. الثقة مهمة للنجاح في الحياة و لا شئ في الفصل لا يشجعك علي

الاعتقاد بانك قادر علي حسن الاختيار.

## كيف نحد من هذه المشكلة؟

أن نتقبل باننا يمكن أن نكون مفترطي الثقة في انفسنا وأن نبحت عن مظاهرها فينا. أن نبحت بجدية عنها بنفي الأدلة ونوجد الأسباب لماذا توقعاتنا يمكن أن تكون خطأ. شركة سي اي او هوستي اي تي سي للغاز والزيت مثلاً تستخدم هذا المنهج في معاينتها للمتقدمين للعمل فيها "اذا احببت شخص بسره أحاول أن أجد الأسباب لماذا هذا الشخص غير جدير بالعمل في الشركة. وإذا وصلت إلى قرار سريع بأن هذا الشخص لا يصلح للعمل في الشركة أحاول بشتى الطرق أن أجد ما يجعلني أغير رأيي. باتخاذ هذا الموقف العكسي من حدسي كثير، أتعلم اشياء لن اتعلمها بغير هذه الطريقة"

إذا اتعبتك هذه الطريقة أحياناً اسأل الآخرين لاعطائك حجة وقيادة قد تساعد في اكتشاف العيوب في موقعك، غير مقيد بتحيزك. وعادة الاخرين يمكن ان يروا اشياء لا تستطيع ان تراها اخيراً يجب ان تضبط وعيك بالثقة ليعكس مستوى خبرتك بالموضوع. غلى الأرجح تكون مفترط الثقة عندما تضع في الاعتبار اشياء خارج مجال خبرتك. معظمنا يجب ان نلزم الحذر ولا نكون مغرورين جداً عن مهارتنا في المساومة في اتفاقيات البيع الكبير وكشراء سيارة او الحصول على اتفاق امثل في اجار شقة، خصومنا في هذه



الحالاتمحترفي نقاش نموذجيين ونحن لسنا كذلك في هذه الحالات ثقتنا المفرطة على

الارجح تقودنا الى إعتقاد مبالغ فيه من فرصنا في النجاح.

ارشادات في اتخاذ القرارات:

- إعترف بميلك للثقة المفرطة.
- كن حزرأ في الثقة المفرطة عندما تتعاطى مواضيع خارج نطاق خبرتك.
- ابحت عن اسباب لماذا تنبأتك أو اجاباتك يمكن أن تكون خطأ.

## الفصل الرابع عشر

لا تعمل اليوم ما يمكن أن تفعله غداً

تحيز الكسل

جاك راندال شاب ذكي حائزاً على الدكتوراه في إدارة الأعمال واستاذ جامعة الولاية

الرئيسية لما رأى مدخرات صندوق معاشه نقصت بمقدار 20% بين سبتمبر واکتوبر 2008

تأكد بأن السوق سيهبط كثيراً وفكر في أنه لابد من ان يخرج من البورصة لكن اکتوبر انصرف

وتلاه نوفمبر وتلاحقت الشهور حتى مارس 2009 ولم يربح سهم واحد وخسر بالتأجيل خساره

كبيره. بين سبتمبر 2008 ومارس 2009 وجد أن محفظته قد خسرت 54% من قيمتها.

إرجع الى الفصل 8. هل تأجل أنت؟ هل أنت مسوف؟ هل لديك الميل للتأجيل، التأخير

أو تتجنب القيام بالأعمال واتخاذ القرارات؟ كلنا يمكن أن يفرض علينا متلبسين بإنحياز للكسل،

لكن هنالك من يعاني من هذه المشكلة أكثر من الآخرين. من هذا الفصل أنا أنظر الى لماذا

لدينا مشكلة إتخاذ القرار وتقديم تقنيات عديدة نمارسها لتساعدنا في التغلب على هذا الميل.

التسويق هو ميل عام لتأجيل عمل الأشياء، كلنا يعني منه في مناسبة ما، لا نرغب في بدأ

تسوقنا لاعياد الميلاد، نتجنب الذهاب لطبيب الأسنان، نأجل موازنة دفتر الشيكات. لدينا "ما

دام الشيء في المستقبل سيكون لدينا مزيد من الوقت، مزيد من النقود ونشعر بتعب وضغط

الحياة. وهذا الالم الزمن يشمل النشاطات اليومية الجارية (مواعيد اجتماعات العمل، الوفاء بالالتزامات العائلية) أو المواضيع الرئيسية في الحياة (إختيار المهنة، الزواج، تطوير برنامج تقاعد) هذا أصبح من اهم الدلائل التي تشير الى أن المترددين في إتخاذ القرارات بصورة مزمنة يصيبهم الإكتئاب ويشكون من ظروف معيشتهم ولديهم الشعور بانهم محاصرين لانهم لا يعرفون كيف يتم التغير . ما اسباب التسويف ؟ ليس هنالك جواب بسيط لهذا السؤال . كثير من العوامل تم اقتراحها ، هشاشة احترام الذات ، الخوف من ارتكاب الخطأ ، ان تكون كمالياً ، الرغبة في المحافظة السيطرة ، انعدام التحضير ، التنظيم الفقير ناقش اكثر من مطلب في نفس الوقت ، كل هذه البراهين تشير الى ان السبب الاولي للتسويف هو النزاع كان علي احد الخيارات هو الاحسن من الاخر في كل الاعتبارات الاساسية ، فلا يوجد نزاع والاختبار سهل . لكن عندما يكون لك خيار محاسن ومساؤى مهمة حيث يشعر الناس بالنزاع الذي يجعل الاختيار مكره ويجبرهم عن تأجيل القرار والبحث عن معلومات او اختبارات اضافية . يتخلص ملك للماطلة عندما يجد بديل اتخاذ قرار عندما يكون هنالك خيار واح ملحوظ وان الخيارات يمكن ان تتدرج حسب التفضيل ولكن عندما تواجه بدائل متعددة متشابه نتجنب الاختيار ونواصل في جمع المزيد من المعلومات . هذا يكون صحيحاً حتي لو كانت الخيارات تحتوي علي واحد او اكثر من البدائل المرضية .. أيضاً من غير ذي الصلة حينما تبدو الخيارات متشابه وهي غير ذلك . هذا لاننا نترصف وفق مفهوم اكثر من حقيقة إذا أدركت ان خياراتك كلها متشابه في الاساس ، تستطيع ان تؤجل الاختبار وتواصل بحث لمزيد من المعلومات او بدائل الى اجل غير مسمى .

عندما تواجه خيارات متعددة متشابهة اميل لتجنب الاختيار و المواصلة في تجميع مزيد من المعلومات .

لاحظ بان عملية اتخاذ القرار العقلانية (انظر الفصل الثاني)" البحث عن العقلانية" و الفصل الثالث "لماذا من الصعب ان تكون عقلانياً" التعارض ليس مشكلة . يفترض أستطاعةصانعي القرار بموضوعية الترتيب التفضلي للبدائل . ولكن في العالم الحقيقي من النادر ان يكون سهل التفريق بين الخيارات لذا نجرب الصراع.

بالاضافة الى التعارض العمل نفسه يكون مورد رئيسى للتسويف . حيث عادة تحاول تجنب الواجبات او القرارات البغيضة . نحن نعلم انه ينبغي مقابلة طبيب الاسنان مرتين في العام لكننا نأجل تحديد المقابلة . أو نأجل متابعة السيرة الذاتية التي ارسلناها كاستجابة لاعلان وظيفة خشية من الرفض . وهناك قائمة طويلة بالاشياء التي نجيد تأجيلها . اتباع حمية غذائية , الاقلاع عن التدخين , بداية برنامج تدريب منتظم , سداد كرت الائتمان . وهو ما يفسر بصورة عامة انه يرجع الى الفهم، كل هذه واجبات غير جذابة حيث ان الالم الحالي اعظم من المنافع على المدى الطويل .

اذا كنت تميل ان تكون مسوفا , انت مجبر الى الابد ان تحمل هذا العبء . الرغم انه في العب التخلص من التسويف , هنالك شيئين يجب فعلهما للقرارات الصغيرة يمكن ان تقول لنفسك لا تعلق فقط اختار , مثلاً اختار وجبة من لائحة طعام المطعم , ان تقرر .. اي معطف تلبس اليوم , او ان تختار اي فلم تشاهد الليلة , وهي عادة امور لا تستحق القلق . والخطأ فيها قليل التكلفة , في القرارات الكبيرة , افرض على نفسك قيود طوعية , مثلاً افرض على نفسك تواريخ نهائية اذا تعديتها تكون مجروحاً او تدفع تكلفة اعلى . وتعمل بصورة جيدة اذا كانت معلنة للاخرين . عندما افكر في التقاعد المبكر من وظيفتي الجامعية . ابدا باعلان تبني قبل 18 شهر من الموعد . هذا الالتزام الجماهيري يساعدني في اتخاذ قراري ويجعلني محرراً اذا احلته

. ومثال آخر لغرض قيود طوعية اذا كنت ترغب في انقاص وزنك , يمكنك ان تتجنب مطعم يقدم فقط الشوربة والسلطات بدلاً ان تقول فطيرة الجبن . وبذلك تكون تقلبت على اعداد السعرات الحرارية العالمية .

مناهج اخرى للتغلب على الهمود تحتوى على فعل "تلقائي" استراتيجيات والتزام مقدم , مثلاً محفظة اليه إعادة موازنة حساب التقاعد في الوقت الذي تخذ فيه وظيفة جديدة، و بالدفع لمدرّك الشخصي ستة اشهر مقدما لدورة المرّتين في الاسبوع وبذلك تزيد من احتمالية المواصلة في هذه الدورة

ارشاد لاتخاذ القرار

\* نتيجتك في اختيار التسويق تشير الى ميلك العام .

\* فقط اختار في القرارات الصغيرة .

\* افرض قيود طوعية على نفسك واخلق استراتيجية آليه (فعل) والتزام مقدم في القرارات الكبيرة

.

## الفصل الخامس عشر

أني اريده، اريده الان: تحيز الاشباع الفوري

---

الصبر لا يساعد دائماً ولكن عدمه لا يساعد ابداً

كاتب غير معروف

شرى وترنمن في ترفنسى ، كان لها سيارة في السادسة عشر اهداها لها الوالد بطاق إنتمان في عيد ميلادها السابع عشر . دفع اهلها مصاريف الدراسة مع شيك شهري لمقابلة نفقات الكلية ، شيري لا تستوعب مفاهيم ميزانية التوفير او تأخير الاشباع الذاتي ، عندما ترى شيء ترغبه تشتريه .

هي الان في الخامسة والعشرين لديها وظيفة بدوام كامل ، شقة مفروشة جميلة ، خزانة ملابس ممتلئة ، كومة كبيرة في الفواتير ، لا يمر ابوع والا اتصلت بالممولين في طلب النقود ، عندما سالت شيري كم هي مدنية للاخرى فكرت للحظة ثم قالت " يجب ان اعترف ، انا لست متأكدة . لو حسبت كل بطاقات الائتمان اخمن انها قرابة 15.000 دولار . أخيراً زودت بمتاعب ثانية في مجموعة من الوكالات . ذهبت وكالة خدمة دمج الفواتير . وقد جمعوا باهتمام دون بطاقتها الائتمانية وقد بلغت 37.000 دولار واكثر في ذلك اخطروها ان مبلغ 400 دولار التي ترد شهرياً لا تعطي 550 دولار متراكم الفائدة في الدين الشهري . صدق شيري ولم تدري كيف ادخلت نفسها في هذه الورطة .

شيري ليست متفردة في هذا الامر بل ان اكثر من 39% من العوائل الامريكية تدفع فائدة على بطاقات الائتمان وفي عام 2014م كان متوسط الفائدة 8.220 دولار "اشترى الان وادفع مؤخراً" صار شعار المستهلكين في معظم العالم الصناعي . كان صعب لعدد من الناس تأجيل

الاشباع اللحظي ومن المثير للاهتمام هذا السلوك هو عكس المماثلة , كليهما مشكلة السيطرة على النفس , لكن واحدة ذات صلة بتفضيل المورد بينما الاخرى تعكس تحز الحاضر للأفضل . بالإضافة الى ان السولكين جزء شخصية والآخر ظرفي ارجع الى نتائج الاندفاعية في الفصل 9, هل انت مشهور لو كانت نتائجك اي من 70% في تلك القائمة , انت على الأرجح تجد صعوبة في تأجيل الاشباع الذاتي , كما ترى هنالك مكافآت وتكاليف تقودنا الى تفضيل الاتي على المدى الطويل . لكن هنالك اناس صاروا مهرة في تعلم كيف يسيطرون على تحيز الاشباع الاتي .نحن كبشر نعاني من الميل انتهاز المكافآت الاتية وتجنب التكاليف , اذا شعر بجودة العمل عملناه الان واذا حوى الم رغبتنا في تأجيله . لماذا صعب ان نتخذ حمية غذائية , ان نتوقف عن التدخين , او تجنب بطاقات الائتمان ؟ كل يأتي بمكافأة اتية , طعام لذيق الطعم , سجارة ممتعة , شراب فوري , كل يؤجل تكلفته الى المستقبل ضبابي .

**لماذا من الصعب ان نعمل حمية غذائية , نتوقف عن التدخين , تجنب دين بطاقة الائتمان , كل ما يأتي بمكافأة آنية وكل يؤجل تكلفته الى مستقبل ضبابي**

اخذ في السنوات الاخيرة , مفهوم العاطفي كثير في الانتباه دليل يشير الى ان الناس قوى الذكاء العاطفي لهم قدرات تعامل اعلى وهم الاحسن في التعامل مع ضغوط الحياة . ومن عناصر هذا المفهوم التي تشعل اهتمامنا ان الدراسات اثبتت ان الناس ذو الذكاء العاطفي لديهم القدرة على تأجيل الاشباع على سبيل المثال في احدى الدراسات المعطى لاطفال ذو الاربعة اعوام خيارين انهم يستطيعون ان .... واحدة من الخطمي (عشب من فصيلة الخبازية) فوراً او ان ينتظروا بضعة دقائق ليأخذوا اثنين . وفي المتابعة بعد عشر سنوات وجدوا ان الاطفال الذين يأخذون الاشباع اقل احباط , اقل عناداً , محبوبين اكثر , واثقون في ذواتهم , يستطيعون التعامل مع الضغوط , يرجح انهم يستطيعون التخطيط للامام , عموماً متابعهم في التعامل مع الحياة قليلة , من الذين يبحثون عن الاشباع اللحظي , مما يجعل هذا يشكل حادثة قوية لقيمة الذكاء العاطفي والمقدرة على تأجيل الاشباع الاتي .

فلنرجع لحظة للجانب الظرف لتأخير الاشباع بعض النظر للترتيب الشخصي والنشاطات التي تزودنا بالمكافأة الفورية مع تأخير التكلفة تشجعنا بالفطرة الى "عش اللحظة" لسوء الحظ حياتنا مليئة بالقرارات التي تتطلب منظور المدى الطويل وكثير في هذه القراراتهم. على سبيل المثال ترك الكلية والالتحاق بالعمل يمنح مكافأة فورية , راتب شهري , توقف عن عمل يوفر لحضور المحاضرات والمذاكرة للامتحان . وفي غضون ذلك الراتب المتوقع الحصول عليه بعد احراز درجه الكلية غير مؤكد . انه فى الصعب لعمر الثامنة عشر النظر لاربعة سنوات اكثر مستقبلاً . بالمثل وضع المال جانباً كل شهر التقاعد يعني الامتناع عن انفاقه اليوم آملين ينمو وان نعيش للاستمتاع به . مع ملاحظة ان كلا الحالين لا توّجل الراتب في تحقيق الاشباع الاتي بل انها تجعل الربح غير مؤكد .

واحد من عدة اسباب اننا نفتقد الصبر ومنظور المدى الطويل وذلك ان كلما عاد المال في المستقبل كان ميلينا الى تقليل قيمة . الى كثيرين في سن 18 سنة وظيفة كبيرة في 20 سنة (التي تتطلب درجة جامعية) والتقاعد المريح في 40 سنة (لننا بدأنا التوفير مبكراً) تبدو بعيدة جداً وبالتالي بدرجة عالية لا تحسب , انت تدري الان قيمة الدولار ولكنك لا تدري قيمة بعد 10 او 20 سنة . هذه وصلتني من صديقي استاذ جامعي , وضح لي لماذا توقف عن كتابة الكتب وخصص زمنه في الاستثمارات انا اعمل في وظيفة مستشار ويدفع لي مبلغ محدد ويمكن التنبأ به بعد اسابيع قليلة من انتهاء الواجب . انا اكتب كتاب وعلى الانتظار لسنة او سنتين حتى يطبع حتى اخذ الشيك . والشيك قد يكون 20.000 او 100 دولار . انا احب الكتابة لكن الاستشارة بمكافأة معروفة فورية .

لو اردت التغلب على اغراء الاشباع الفوري , يمكنك فعل شيئين أولاً: صنع اهداف طويلة المدى وراجعها بانتظام , هذا يساعدك على التركيز على المدى الطويل وتساعدك على تقليل اتخاذ القرارات التي يكون عائدها المالي مسقبلاً . اذا كنت لا تعلم اين ستكون في 10 او 20 سنة القادمة انه من الاسهل خصم المستقبل وعيش اللحظة . ثانياً: اهتم بالمكافآت والنفقات ,



ميلنا الفطري تضخم المكافآت الآتية وتقليل النفقات المستقبلية . ضع في الاعتبار النفقات المستقبلية عند اتخاذ القرارات المهمة مثلاً , فكر ماذا ستكون اذا كنت .... مال عندما تكبر ابحت عن أمثلة لاشخاص لم يخططوا لمستقبلهم والان يعانون كنتيجة لذلك . لو كانت عندك مشكلة في إدارة صرفك ببطاقة الائتمان تحدث مع اشخاص ديون بطاقة الائتمان قادتهم الى الافلاس , استمع اليهم وهم يصفون التعاسة والحرص الذي يعانون منه .

ارشادات لاتخاذ القرار:

\* اعرف ميلك الشخصي تجاه الاشباع الآتي

\* ضع اهداف طويلة المدى وراجعها بانتظام

\* ضع في الاعتبار التكلفة المستقبلية .

## الفصل السادس عشر

اين انتهيت يعتمد على اين بدأت: جهود الارتكاز

---

كلما سألت أكثر نلت أكثر

كاتب غير معروف

يبحث بريان وروندا عن منزل لعدد من الأشهر . ووصلوا الى وكان مناسب . يرتب البائع مبلغ 295.000 دولار فيه . بريان مفاوض ذكي , يبدأ بالقيام بواجبه . حصل على تقرير حديث .... كل المنازل المباعة في المنطقة . ووجد بعضها مشابه للمنزل الذي يرغب في شراة قارنة معهم : في مساحة الارض , عدد الغرف , المساحة بالاقدام المربعة وجودة المباني , العمر , الحالة وحقائق مشابه اخرى . بعد هذا التحليل الدقيق . بريان خلص الى ان سعر السوق لهذا المنزل 255.000 دولار ووصل الان للتحدي , اذا سمح بريان للبائع ان يركز على مبلغ 295.000 دولار يكون بريان في موقف المدافع . يجب ان يوضح لماذا يدفع 40.000 دولار اقل بينما اذا جعل بريان البائع يركز على السعرالذي وضعة بريان 25.000 دولار ذلك يجعل البائع يبرر لماذا المنزل لم يسعر بصورة تكون صحيحة وهي 255.000 دولار عندما يقارن بالمنازل المباعة حديثاً وتكون له الفرصة في شراء المنزل في سعر يقارب 255.000 دولار في جوهر الامر يسعى بريان ان يبدأ نقطة المناقشة في السؤال عن السعر المعروض الى سعة . فهم بريان جهود الارتكاز تحقق من ان نقطة البداية المبدئية تلعب جزء رئيسياً في تقرير الناتج النهائي . في هذا الفصل سرى كيف ان جهود الارتكاز تشكل عدد من القرارات في المفاوضات الى قرار المحلفين وماذا تفعل لتقليل تأثيرها .

تأثير الاتكاز هو ميل للوقوف على المعلومات الابتدائية كنقطة بداية حتي ذكرت والفشل في الانتقال للنقطة التالية من المعلومات . لماذا تظهر هذه؟ يبدو عقولنا تعطي تشديد غير متكافئ

لاول معلومة نستلمها . لذا الانطباع الاول , افكار , اسعار والتقديرات ثم تحمل بعدها  
معلومات ..... الثقل .

المديونات تستخدم بصورة واسعة بواسطة الناس في مهن الاقناع كالمعلمين الساسة , وكلاء  
العقارات والمحامين . فمثلاً في محاكمة تمثيلية بها محلفين . طاقم من المحلفين سواء بواسطة  
محامي المدعى ان يمنح مكافأة بين 15 مليون و 50 مليون بينما سؤل طقم اخر بمنح مكافأة  
بين 50 الى 150 مليون باتساق مع اثر الارتكاز كان متوسط المكافآت بين 150 الى 50  
مليون في الحاليتين .

المفاوضات ليس محددة في مهن الاقناع حيث اننا جميعاً ندخل في المساومات . نشترى عربة  
, نبيع او نشترى منزل او عمل .. نضع عقد ما قبل الزواج او تفاوض على مرتب البداية . في  
زمان تتم المناقشات وكذلك الارتكاز , بمجرد ان يضع احدهم رقماً مقدرتك على التجاهل  
الموضوعي لهذا الرقم قد تمت تسويتها . مثلاً عندما يسألك المخدم المحتمل عن راتبك في  
الوظيفة السابقة , اجابتك تثبت عرض المخدم . كلنا يعلم ذلك فلذا نضبط عالياً مرتبنا السابق  
على امل ان يشجع ذلك المخدم ليدفع اكثر .

في اي وقت تتم المفاوضات , كذلك يحدث الارتكاز

فلننظر مرة اخرى لثمن البيت , لان معظمنا باع واشترى منزل . بيع المنزل واحد من اكبر  
القرارات المالية التي نتخذها . دليل يشير الى انه ليس بائع نموزجي مرتكز على سعر الممتلك  
الاول . وهكذا الخبراء . عملية وكلاء عقارات خبراء في تاكسون في ارزونا توضح النقطة .  
اعطى الوكلاء ورزمة من 10 صفحات تفاصيل عن اوصاف المنازل ثم اخذوا في جولة هذه  
الممتلكات . تحتوي الرزمة على قائمة متنوعة معيارية للخدمات . معلومات عن المنازل المباعة  
في المدنية والجوار ومعلومات عن المنازل الحالية المعروضة للبيع في السوق وطلب الوكلاء  
التمنين "قيم السوق العادلة" والتنبأ بسعر البيع لهذه المنازل . والشرك في هذه التجربة ان سعر

البيع في المذكرة الملخصة متلاعب فيه هذه المنازل تم تجميعها بطريقة مستقلة بواسطة مخمن , لكن كل وكيل قد اعطى قائمة اسعار مختلفة متدرجة بين 12% اعلى من التقييم الفعلي و 12% اقل منه . متركة بقوة الارتكاز قائمة التسعير الاعلى كان تقرير التقييم الاعلى لسعر البيع .

تأثير الارتكاز اكثر فعالية عندما يكون هنالك انعدام للمعلومات الموضوعية للمقارنة بها . لماذا ساعة باتك فليب تستحق 60.000 دولار ؟ لأن صانعها قال هذا ؟ هل ذهبت للتسوق لشراء حجارة كريمة ؟ هل سبق ان اشتريت واحدة ؟ كيف تعلم اذا كنت حصلت على اتفاق جيد ؟ هل تستحق اللوحة المدهشة المرسومة بواسطة فنان غير معروف 50 أو 5000 دولار ؟

مشتورات الجواهر والفنون خاصة ضعيفة اما تأثير الارتكاز لان معظمنا يعاني من صعوبة كبيرة في تقييم قيمتها الحقيقية .

نحن نتأثر بدرجة كبيرة بالسعر الابتدائي الذي يضعه البائع

في مواقف غامضة يجب ان نكون حزينين من العوام التافهة لانها يمكن ان يكون لها تأثير عميق على الارتكاز في موقف اول من الصعب الانحراف منه . فمثلاً , اعلن تلفزيوني يعدك ان تستطيع ان تكسب 300.000 دولار في السنة الاولى ببيع منتج معين من الارجح ان تحفزك لتشتري اكثر من الحقيقة الذي يمنحك 25.000 دولار . لأنه من غير المرجح ليس لديك مرجع حقيقي للمطالبة ب 300.000 . انه من السهل لاي صاحب عمل غير امين ان يكتب للناس عبارات صادقة وغير معقولة عقلياً يمكن ان تفعل شيئاً لتكون اقل تشككاً في تأثير الارتكاز أولاً: كن مدركاً التحيز الارتكازي . نذكر اننا كلنا ضعفاء امام الانطباع الأول ولذا يجب ان تكون مهتماً وقوي الملاحظة عندما تتلقى المعلومات الابتدائية . يجب على وجهة التحديد ان تختبر اي شيء لتكتشف مدى صحته عندما تتلق المعلومات الابتدائية علماً بأن القيم الابتدائية عادة عالية متحفظة . كما يجب ان تكون حذراً عندما تواجهها باحسن او اسوء سناريو . هذا

لان قيم الارتكاز الكبيرة تنتج اكبر تأثير ارتكازي مثلاً بعد احتمالات اخطار العمل تحت الظروف المثالية , انه في العقوبة ان يقبل الى التخطيط الصحيح .

استخدم معرفتك بتأثير الارتكاز لتحسين مهاراتك التفاوضية كمشتري انتبه قليلاً.