

تأثير معالجة الانحياز المعرفي للقرارات في تجنب الاخفاق التنظيمي

أ.د. لمياء سلمان عبد علي الزبيدي
كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

صالح مهدي صالح
باحث

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.124.1>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2020/5/11

تأريخ أستلام البحث : 2020/4/22

المستخلص

ان تميز المنظمات في الوقت الحاضر ليس بكم الانتاج ونوعه فقط ، بل بما تملكه المنظمة من صناعات قرار من ذوي المعرفة والقدرات الادراكية والفكرية المتفوقة ، وبما يضمن التعامل مع المشاكل بموضوعية لاتخاذ قرارات صحيحة ودقيقة والاسهام في تجنب اسباب الاخفاق ، وللتوصل إلى حلول المشكلة السائدة في وزارة التربية ، آلا وهي مدى امكانية ايجاد معالجات لحالات الانحياز المعرفي للقرارات ، بهدف بناء وتطوير مهارات واساليب تجنب الاخفاق التنظيمي . وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة ملائمة للحصول على البيانات والحقائق . وتمثل مجتمع الدراسة بالمدراء في المديرية السبع في داخل وزارة التربية والذي عددهم الكلي هو (150) مديراً ، اذ اختار الباحث عينة (مجتمع الدراسة) ككل وكانت قصدية ، اذ تم حصر عدد المدراء العاملين ومعاونيهم ، ومديري الأقسام ومعاونيهم ، ومسؤولي الشعب ، والخبراء. وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الحالية في الجانب العملي إلى مجموعة من الاستنتاجات شخصت الواقع المعمول به في الوزارة ، وكان ابرزها اهتمام الادارة بشكل جيد نوعاً ما بمعالجات الانحياز المعرفي للقرارات ، وأدراكهم الواضح لمسببات الاخفاق التنظيمي وضرورة ايجاد قدرات ومهارات لتجنبه .

الكلمات المفتاحية : (الانحياز المعرفي ، انواع الانحياز المعرفي للقرارات ، معالجات الانحياز المعرفي للقرارات ، الاخفاق التنظيمي ، مناظير الاخفاق التنظيمي ، اسباب الاخفاق التنظيمي)



مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 124 / حزيران / 2020
الصفحات : 1-14

• مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

يعد موضوع الانحياز المعرفي للقرارات من الموضوعات المعرفية والتي شهدت اهتماماً كبيراً في الفترة الاخيرة ، اذ أن التفكير في كل الخيارات عند اتخاذ القرارات يستغرق الكثير من الوقت بسبب زخم المعلومات المتاحة في البيئة ، وبالتالي سيتم الاعتماد على بعض الاختصارات العقلية للتصرف بسرعة ، والتي تؤدي الى حصول حالات انحياز معرفي للقرارات . أن معظم المنظمات ومنها وزارة التربية تعاني من ظاهرة الانحياز المعرفي لدى صناع القرار . وبينت النتائج ان الإدارة لم تعطي اي اهمية للدور المهم والمؤثر للعوامل الثقافية باعتبارها مجموعة من القيم والاتجاهات التي تساهم في نجاح او اخفاق الوزارة ، وكذلك وجد ايضاً غياب العلاقة الترابطية بين معالجات الانحياز المعرفي للقرارات والعوامل التنظيمية المتمثلة (بالهيكل التنظيمي ، والمناخ التنظيمي ، واساليب القيادة ، والصراعات التنظيمية) التي تعتبر احدى العوامل المسببة للاخفاق التنظيمي . واستناداً الى الاستنتاجات نوصي بضرورة استقطاب الإدارة للأفراد من ذوي المهارة والامكانية والخبرة والمعرفة وباختصاصات متعددة بما يساهم في التعرف على مستلزمات نجاح اتخاذ القرارات لتأهيتها بصورة موضوعية وبما يخدم مصلحة الوزارة والمجتمع .

المبحث الاول : المواد وطرق البحث

اولاً : مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة الاساسية للبحث في مدى امكانية ايجاد معالجات لحالات الانحياز المعرفي للقرارات والذي يحدث بسبب ضعف الإدارة في ادراك وفهم المنبهات والاشارات البيئية ، او قصورها في تحليل ومعالجة واستعمال المعلومات ، واستخلاص الاستنتاجات ، بهدف بناء مهارات واساليب تجنب الاخفاق التنظيمي في وزارة التربية)

ويمكن اثاره التساؤلات الاتية لتمثيل الاشكاليات والبحث عن اجاباتها حلاً للمشكلة :

1. هل هناك مستوى معين من الادراك والوعي لدى الافراد في المنظمة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة ؟
2. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين معالجات الانحياز المعرفي للقرارات وتجنب الاخفاق التنظيمي ؟
3. ما مدى ادراك ادارة الوزارة بالتأثير الرئيس لحالات الانحياز المعرفي للقرارات في احتمال حدوث اخفاق تنظيمي ؟

ثانياً : أهمية دراسة

تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية متغيراتها التي لم يتم التركيز عليها مسبقاً في الادبيات العربية على حد علم الباحث ، ومن خلال توجيه انتباه المنظمة الى الاهمية التي تمتاز بها هذه الدراسة ، ولاسيما ان الدراسة طبقت على واحدة من اهم الوزارات المعرفية في العراق ، وهي وزارة التربية ، فضلاً عن ذلك انها تستهدف فئة المدراء عبر ضرورة توجيه ادراكهم للدور المهم للانحياز المعرفي للقرارات ، والذي من الممكن ان يؤثر سلباً على الاداء التنظيمي وبالتالي الانحدار والاخفاق التنظيمي .

ثالثاً : أهداف الدراسة

1. تحديد واقع ومستوى الادراك والتفكير الذي تتمتع به الإدارة في المنظمة عينة الدراسة لكل من معالجات الانحياز المعرفي للقرارات والاخفاق التنظيمي .
2. تحديد مدى تأثير معالجات الانحياز المعرفي للقرارات في تجنب الاخفاق التنظيمي .

رابعاً : فرضيات البحث

- (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين معالجات الانحياز المعرفي للقرارات وتجنب الاخفاق التنظيمي) .
- (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمعالجات الانحياز المعرفي للقرارات في تجنب الاخفاق التنظيمي) .

خامساً : مجتمع الدراسة

لقد اختار الباحث وزارة التربية / مركز الوزارة لتطبيق الجانب العملي من الدراسة ، اذ تم اختيار سبعة مديريات هي (المديرية العامة للعلاقات الثقافية ، المديرية العامة للتخطيط التربوي ، المديرية العامة للشؤون المالية ، المديرية العامة للشؤون الادارية ، المديرية العامة للشؤون القانونية ، المديرية العامة للمناهج ، مكتب المفتش العام). واختار الباحث عينة مجتمع الدراسة ككل وكانت قصدية ، اذ تم حصر عدد المديرين العاملين ومعاونيهم ، ومديري الأقسام ومعاونيهم ، ومسؤولي الشعب ، والخبراء للمديريات التي تم اختيارها والذي عددهم الكلي هو (150) ، واكتفى الباحث بمستوى الإدارات العليا والوسطى ، كون ان بعض متغيرات الدراسة ذات طابع ادراكي ومعرفي وسلوكي تتعلق مباشرة بمتخذي القرارات التي تؤثر وتتأثر بها متغيرات دراستنا.

سادساً : اساليب وادوات جمع البيانات

أ. الجانب النظري

تم الاستناد في بناء الجانب النظري على عدد كبير من المصادر العربية والأجنبية بما فيها الكتب، والرسائل والأطاريح ، والدوريات ، والمقالات فضلاً عن التقارير واوراق المؤتمرات والبحوث من الانترنت.

ب. الجانب التطبيقي

تم الاستناد في بناء الجانب العملي على المقابلات الشخصية للأفراد مجتمع الدراسة والمعيشة الميدانية داخل الوزارة لمتابعة وملاحظة كيفية اداء المهام المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، وتم بعدها اعتماد استمارة الاستبيان كأداة ملائمة للحصول على البيانات والحقائق التي تتعلق بواقع معين .

سابعاً : المقاييس والاساليب واختبارات الصدق:

1- بناء فقرات المقياس

استخدم الباحثين مجموعة من المقاييس بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة ، وقد تم إجراء بعض التعديلات عليها لتلائم وتتوافق مع متطلبات هذه الدراسة ، وقد خضعت في صيغتها النهائية لاختباري الصدق والثبات .

2 - الصدق والثبات :

أ - صدق الاستبانة : يعني قدرة الاستبانة في أن تقيس فعلاً وبدقة الموضوع الذي وضعت من اجله. ويتمثل الصدق الظاهري في عرض أداة القياس فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء و الأساتذة المحكمين ، وعلى أساس ملاحظات الخبراء والأساتذة تم اعادة صياغة فقرات الاستبانة .

ب - ثبات الاستبانة : استخدم الباحث معامل (الفا كرونباخ) (Alpha-Cronbach) ، ويشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة ، واتضح ان قيمة معامل (الفا-كرونباخ) كانت نسبة جيدة إحصائياً ومقبولة بشكل كبير في البحوث الإدارية وهذا يدل على إن أداة الدراسة تتصف بالاتساق الداخلي والثبات لجميع المتغيرات الرئيسية والفرعية .

تاسعاً : أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

1.الوسط الحسابي الموزون : يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض مستوى اجابات افراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الاساسية.

2.الانحراف المعياري: وهو أحد المقاييس المهمة لمعرفة مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي.

3. معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson) : وهو مقياس يتعامل مع البيانات الرقمية وغير الرقمية للترتيب تقيس درجة العلاقة السببية بين متغيرين .

4.معامل التحديد : ويرمز له بالرمز (R^2) ، ويشير إلى أثر مساهمة المتغيرات المستقلة في سلوكية المتغير التابع .

5.إختبار (F) : ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار.

المبحث الثاني : معالجات الانحياز المعرفي للقرارات

أولاً : الانحياز المعرفي للقرارات (Cognitive bias of decisions)

ان الدراسة العلمية والنفسية للتفكير البشري واتخاذ القرارات التي بدأت بالازدهار في أواخر الخمسينيات ، أظهرت ان المهمات المتعلقة بصنع القرار تجعل الافراد ينحازون ويخفقون في إعطاء الإجابة الصحيحة بسبب الإفراط في الاعتماد على الحدس (intuitions) والمشاعر (feelings) بدلا من التفكير المنطقي الأكثر تطلبا عند اتخاذ القرارات (Neys,2010:24) ، وأن العديد من قرارات الفرد تعتمد على الاختصارات العقلية (Mental Shortcuts) التي يمكن أن تقود إلى اتخاذ قرارات خاطئة ، وتعرف هذه الاختصارات العقلية باسم (الاستدلال) (Heuristic) وهي استراتيجية حل المشكلات التي غالباً ما تعطي حلاً صحيحاً ، ولكن ليس دائماً (Weinstein,2002,789) . وعرف (Lockton, 2012:2) الانحياز المعرفي بأنه "انحيازاً منهجياً في نتائج القرارات التي يتخذها الافراد ، والتي تنشأ عن تطبيق واحد أو أكثر من الاستدلالات ، التي تتضمن الحكم المعتمد على الخبرة أو الاستنتاج أو استخدام استراتيجيات الاختصار البسيطة لاتخاذ القرارات أو اصدار الأحكام" .

ثانياً : انواع الانحياز المعرفي للقرارات (Types of Cognitive bias of decisions)

1. الإدراك الانتقائي (selective perception) : ميل الفرد إلى انتقاء تلك الجوانب من الحالة أو المواقف أو الافراد الاخرين أو اي شيء يتطابق مع احتياجات الفرد أو قيمه أو مواقفه (Schermerhorn,2012:84) .

2. الانحياز للمعلومات المتاحة (Availability bias) : يقوم الافراد بتقييم تكرار شيء ما أو احتمال حصول حدث من خلال السهولة التي يمكن بها جلب الامثلة أو الأحداث الى العقل ، أي ان هناك وقت أسهل في التفكير أو تذكر الأحداث المتاحة الان (Pachur&Hertwig,2012:315).
3. انحياز الارتساء والتعديل (Anchoring and Adjustment) : ان انحياز الارتساء والتعديل يحدث عندما يقوم الافراد بعمل تقديرات من خلال الرسو على المعلومات الأولية وتعديلها للوصول إلى التقدير النهائي ، اذ يتم اقتراح المعلومات الأولية في صياغة مشكلة معينة وإن التعديل يكون بما يتناسب مع هذه المعلومات (Kratz&Wenning, 2016:19) .
4. الانحياز التأكيدي (Confirmation Bias) : اتجاء الافراد للبحث عن المعلومات والدلائل التي تؤكد الفرضيات أو المعتقدات السابقة (Cheikes et al.,2014:1).
5. انحياز الثقة المفرطة (Overconfidence bias) : ميل الافراد للتعبير عن الاعتقاد المفرط في قدراتهم ، والمبالغة في تقدير دقة معرفتهم ، أي نقص في القدرات ما وراء المعرفة (David et al.,2003:2).
6. تأثير التأطير (The Framing Effect) : يحدث انحياز التأطير عندما يختار صناع القرار ويبرزوا جوانب معينة من موقف أو حالة معينة ، اذ يتم تركيز الانتباه والاهتمام العالي عليها في حين يقلل في الوقت نفسه من الاهتمام بالجوانب الأخرى (Robbins et al.,2013:76) .
7. انحياز الإدراك المتأخر (hindsight Bias) : هو ميل الفرد الى المبالغة في تقدير درجة التنبؤ بحدث حصل بالفعل بالواقع ، اي يقنع الفرد نفسه ان هذا الحدث كان متوقع الحصول ويمكن التنبؤ به ، مما يعزز الشعور بصعوبة التعامل مع حالات اتخاذ القرار في المستقبل (Schermerhorn et al.,2010:216).
8. الانحياز للوضع الراهن (Status-Quo Bias): هو ميل الافراد إلى الخوف من التغيير ، والافتراض بأن خياراً آخر سيكون أدنى أو يزيد الأمور سوءاً ، اذ يتم التمسك بالأشياء المفضلة والروتين والذي غالباً ما يقود إلى اختيارات تضمن بقاء الأشياء على حالها أو تغيير أقل ما يمكن (Dvorsky,2013:3) .
9. انحياز الاجماع الخاطي (False Consensus) : يمكن حدوث بعض الانحيازات المعرفية من خلال إشارات اجتماعية كميل الافراد للتوافق مع الآراء التي عبر عنها الآخرون سابقاً والتي لها تأثيراً قوياً في السلوكيات الجماعية (Blanco,2017:3) .

ثالثاً : معالجات الانحياز المعرفي للقرارات (cognitive bias treatments of decisions)

يرى (Robbins&Judge:2013) و (Croskerry,2003) ان هناك طرق تفكير ووسائل واساليب ممكنة لايجاد معالجات للانحياز المعرفي للقرارات وهي كما يأتي :

1. تطوير الإدراك والبصيرة (develop perception and insight)

لا يمكننا تجاوز العملية الإدراكية ، لكن يجب المحاولة لتقليل الانحيازات إلى الحد الأدنى وهناك طريقتين فعالة محتملة لتطوير الإدراك وهي (McShane&Glinow,2018:81,83) :

- الوعي بالانحيازات الإدراكية يمكن أن يقلل من الانحيازات من خلال معرفة ان تلك الانحيازات قد تحدث.
- تحسين الوعي الذاتي : ان الافراد بحاجة إلى أن يكونون أكثر وعياً بأفكارهم ومواقفهم وفعالهم ، ويكتسبون فهماً أفضل للانحيازات في قراراتهم وسلوكهم.
- وبيننا (Huczynski&Buchanan,2013:276) و(القيوتي،2009:137) ان المعالجات للانحيازات في ادراك الفرد تشمل :
 - اخذ المزيد من الوقت وتجنب الأحكام الفورية أو المفاجئة عن الآخرين.
 - جمع واستخدام مزيد من المعلومات عن الآخرين .
 - ينبغي ان يتحقق الفرد من الافتراضات التي يتخذها حول أسباب سلوك الآخرين ، ولاسيما الربط بين جوانب الشخصية والمظهر من جهة والسلوك من جهة أخرى.

اما البصيرة فيعود هذا المصطلح بجذوره الى اعمال (Kohler) وزملائه ، الذي يرى ان الانسان يستطيع حل المشكلة بنجاح من خلال استبصار عناصرها واكتشاف العلاقات المتبادلة بينها ، ثم القيام بإعادة ترتيبها بما يوفر له القدرة على الوصول الى الحل السليم للمشكلة ، وتعرف البصيرة ببصيرة الفرد ونظرته في عواقب الامور(أمين ، 2015 : 46) . وتعرف ايضاً بالقدرة العقلية على التفكير المنتظم في المستقبل ، لإثراء عملية صنع القرار اليوم (Tully,2010:3) . وكذلك تعرف بأنها عملية منهجية وتشاركية بين الافراد ، لجمع المعلومات في المستقبل ولبناء الرؤية على المدى المتوسط إلى الطويل ، والتي تهدف إلى تمكين اتخاذ القرارات الحالية ، ودعم الإجراءات المشتركة بين الافراد (Andersen&Rasmussen,2014:5) . ان الهدف من

البصيرة ليس التنبؤ بالمستقبل ، ولكن اكتشاف وجهات النظر للعديد من العقود المستقبلية المختلفة لذلك فإن البصيرة قائمة على أساسين (Andersen&Rasmussen,2014:4) :

- أنه لا يوجد مستقبل واحد ، ولكن هناك الكثير من العقود المستقبلية المحتملة .
- أنه من الممكن اليوم اتخاذ الخيارات التي تؤثر على التطورات المستقبلية .

2. زيادة الخيارات (Increase options)

ان زيادة الخيارات واستخدام الإبداع في تطوير مجموعة واسعة من الخيارات المتنوعة يزيد الفرصة في العثور على حل متميز وبالتالي يقلل من الانحيازات للقرارات (Robbins&Judge,2017:220) . ويرى (Gibson et al.,2012:469) انه ينبغي بذل جهد كافٍ والقيام بفحص البيئة الداخلية والخارجية ذات الصلة بالمنظمة ، لتوفير المعلومات ، ولتطوير مجموعة واسعة من الخيارات الممكنة ، اذ ان هناك علاقة طردية بين عدد الخيارات التي تم النظر فيها والسرعة التي يمكن بها الوصول إلى القرارات ، وإحدى الوسائل لتطوير الخيارات هي من خلال استخدام تحليل السيناريو الذي يسمح للمدراء على التفكير فيما يمكن أن يكون ، وليس ما كان ، واستكشاف أنماط عمل مستقبلية مختلفة وليس استنتاجات للسلوك ، تسمح لصانعي القرار باكتشاف خيارات جديدة كان سيتم تجاهلها.

لكن هناك بعض القيود والمتطلبات التي تحد من عدد الخيارات المتاحة للفرد منها (خلفي ، 2009 : 23-24) :

- القيود الزمنية : اذ ان القرار المطلوب اتخاذه قد يكون محدد بوقت معين لا يجب تجاوزه وهذا ما يدفع متخذ القرار الى التخلي عن بعض الخيارات التي تحتاج فترة زمنية طويلة .
- القيود المالية : قد يتم تخفيض عدد الخيارات مراعاة للظروف المالية للمنظمة .
- مدى توافر الموارد البشرية : من الضروري توفير القدرات والمهارات المطلوبة ، اذ ان بعض الخيارات تتطلب نوعيات معينة من الافراد .

وبالنظر الى الغموض الذي تتسم به المشكلات والتي تتطلب خيارات متعددة وحلاً معقداً ، فإن القرارات الجماعية تعد افضل من القرارات الفردية ، اذ ان تعدد الآراء يوفر القدرة على اتخاذ قرارات اكثر ملائمة (المنصور، 2015 : 66) . ولتحسين عملية صنع القرار الجماعي تم تقديم تقنية العصف الذهني من قبل (Alex Osborn) ، اذ تعتمد هذه التقنية على الاعتقاد بأنه في ظل ظروف معينة ان مجموعة من الافراد اذا عملوا معاً على حل مشكلة ما ، فانه سيتم حلها بطريقة أكثر إبداعاً مما لو كان نفس الافراد قد عملوا بشكل منفصل (Huczynski&Buchanan,2013:708).

ان تقنية العصف الذهني تتميز بأربع قواعد لزيادة عدد الأفكار المقدمة ونوعيتها وهي التحدث بحرية ووصف الأفكار الغريبة ايضاً ، وعدم انتقاد أفكار الآخرين ، وتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار ، واخيراً البناء على الأفكار التي قدمها الآخرون (McShane&Glinow,2008: 239).

3. تصحيح المعتقدات الخاطئة (Correcting false beliefs)

ان الفرد بادراك أو بغير ادراك قد يتجنب المعلومات التي تتناقض أو لا تتفق مع وجهة نظره الحالية ، ويفضل المعلومات التي تؤكد المعتقدات السابقة ، مما يؤثر على كيفية جمع المعلومات وتفسيرها (Gatlin,2017:12). وتعرف المعتقدات بكونها الآراء أو المعارف أو المعلومات التي يمتلكها الفرد والاستنتاجات المستخلصة والتي تمثل أفكار الفرد عن فرد اخر او شيء ما (Schermerhorn et al.,2010) . وهناك بعض الطرق والوسائل لتصحيح المعتقدات الخاطئة والتي تساعد الادارة في معالجة بعض الانحيازات وهي كما يأتي :

- اعتماد الادارة على الأدلة عند ممارسة عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال توخي الحذر والتفكير بدلاً من الاعتماد على الافتراضات أو الحدس ، والالتزام بقرارات أكثر نكاه استناداً إلى أفضل الحقائق المتوفرة والسعي للتحليل الدقيق للمعلومات (Daft,2010:482).
- يعد البحث عن المعلومات التي تتعارض مع معتقدات الفرد وافكاره وافترضاته المسبقة ، وسيلة فعالة للتغلب على بعض الانحيازات كانهيائز الثقة المفرطة والانحياز التأكيدي (Robbins&Judge,2017:220)
- التشجيع على التفكير المعارض والناقد ، ولضمان تحقيق ذلك ينبغي أن تكون المجموعة متنوعة من حيث العمر والنوع الاجتماعي والخبرة الوظيفية والمستوى الهرمي (Daft,2010:482).

4. تقبل المخاطرة والاحتمالية وعدم التبرير (Acceptance of risk, probability and don't justification)

ان القرارات تنطوي على عناصر غير مؤكدة ، وان النتيجة المرجوة قد لا تتحقق فعلاً ، والافراد يخجلون في قدرتهم على تحمل هذه المخاطرة ومدى قبولهم لها ، وان ادراك الفرد بأنه على استعداد لتحمل المخاطرة يجعل اتخاذ القرار اكثر سهولة (المنصور، 2015 : 74). وتوصف المخاطرة بأنها احتمال الخسارة ، أو

تأثير معالجة الانحياز المعرفي للقرارات في تجنب الاخفاق التنظيمي

غيرها من التطورات السلبية أو تأثير عدم اليقين على الأهداف ، إن المخاطرة تحدث عندما لا يكون معروفاً ما ستكون عليه النتائج المستقبلية (Alao&Adebawojo,2012:53) . بينما يشير الاحتمال إلى ظاهرة أو حدث معين يحدث في ظل ظروف محددة جيداً، ويحمل الاحتمال الشخصي للمخاطر بصمة كل فرد مما يعكس المواقف والعادات ومدى استنادها إلى الحدس (Tomaa et al,2012:976-977) . أن الإنسان بفطرته وما يمتلكه من رغبات ودوافع يسعى إلى وضع احتمالات وعمل تفسيرات للأحداث والمواقف التي من الممكن التنبؤ بها ، وبالنظر إلى الصعوبة التي تواجه عملية التنبؤ فإن الفرد قد يقوم بخلق روابط خاطئة بين السبب والنتيجة (الشمرى وعلي ، 2018 : 65) . إذ يتم تدريب العقل على البحث عن العلاقات بين السبب والنتيجة ، عندما يحدث شيء ما يتم السؤال لماذا يحدث ، وعندما لا يستطيع الفرد العثور على الأسباب فإنه يقوم باختراع اسباب ويقدم مبررات لها ، إذ ان عليه تقبل أن هناك أحداثاً خارجة عن السيطرة (Robbins&Judge,2017:220) . وهذا ما يفسره انحياز وهم السيطرة (illusion of control bias) الذي يشير إلى ميل الفرد إلى المبالغة في تقدير قدرته أو قدرة الآخرين في السيطرة على الأحداث ، إذ يشعر بأنه يمكنه التحكم في النتائج التي ليس لديه تأثير عليها (Reich,2013:2) .

5. ما وراء المعرفة (metacognition)

ظهر مفهوم ما وراء المعرفة عام (1976) من قبل (Jon Flavel) ويعد من أكثر الموضوعات حداثة في علم النفس المعرفي . وعرف (سمعان ، 2002) ما وراء المعرفة بمجموعة القدرات التي تساعد الفرد على أداء المهام ومتابعتها ، عبر عمليات الفهم الذاتي لأنواع المعرفة المختلفة ، وتنظيم المعرفة التي تنطوي على التخطيط ، وإدارة المعلومات ، وإدارة الذات والمراقبة ، وتصحيح الأخطاء والتقويم (رهيو ومحمد ، 2013 : 93) . وتم تعريف ما وراء المعرفة باسم الإدراك حول الإدراك أو المعرفة حول المعرفة أي إنها وعي الفرد وإدراكه ومعرفة عمليات التفكير الخاصة به (Iftikhar,2014:191).

وأخيراً اقترح (Nikolic,2018) وجود معالجات ممكنة لبعض أنواع الانحياز المعرفي للقرارات ، وبين أن أحد التحديات الأساسية في مجال اتخاذ القرارات هي تلك المتعلقة باستكشاف إمكانيات معالجة الانحياز المعرفي للقرارات لتجنب التأثير السلبي له ، ويوضح الجدول (1) هذه المعالجات .

جدول (1)

المعالجات الممكنة لبعض أنواع الانحياز المعرفي للقرارات

ت	نوع الانحياز	المعالجات
1	تأثير التأطير	في مرحلة تحديد المشكلة ، ينبغي على الإدارة مراقبة المشكلة من وجهات نظر مختلفة ، وإذا ظهرت الحاجة في المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار إلى إيجاد خيارات جديدة لحل المشكلة ، فمن المهم العودة إلى مرحلة تحديد المشكلة الأولية وتغيير منظور الملاحظة من أجل توليد خيارات جديدة .
2	الانحياز للمعلومات المتاحة	ينبغي على الإدارة التقليل من أهمية المعلومات التي قد تم جمعها بالسابق ، والقيام بجمع معلومات جديدة يمكن أن تؤدي إلى تغييرات في التنبؤ باحتمالات ونتائج الأحداث المستقبلية .
	الانحياز التمثيلي	ينبغي على الإدارة أن تحدد احتمالات الأحداث على أساس تقييم موضوعي ، وليس على أساس استنتاج شخصي أي دراسة العلاقة السببية بين الأحداث.
3	انحياز الارتساء والتعديل	تطبيق الأساليب البديلة في عملية حل المشكلات ، إذ ينبغي أن تكون الإدارة منفتحة على الأفكار والاقتراحات الجديدة ، التي قد تؤثر على التغيير من الحالة الأولية ، والنظر بموضوعية إلى اقتراحات الآخرين ، وألا يفرضوا أفكارهم كحلول ممكنة.
4	الانحياز للوضع الراهن	لا ينبغي النظر إلى خيار الوضع الراهن باعتباره الخيار الوحيد ، ولكن من المستحسن أن تقوم الإدارة بتطوير عدد من الخيارات وتقييم مزايا وعيوب كل منها بدقة ، ودراسة ما إذا كان الوضع الراهن هو حقاً الخيار الأفضل.
5	الانحياز التأكيد	ينبغي على الإدارة أن تقوم بتقييم جميع الخيارات على أساس نفس المعايير ، ودراسة الحجج الداعمة للخيار المقترح ، وكذلك تشجيع وجهة نظر نقدية لاختيار الخيار الأفضل ، ومن الضروري للإدارة أن تلاحظ ما إذا كانت تقوم بجمع المعلومات لغرض تحسين جودة الاختيار أو أن الدافع الأساسي هو تأكيد المسار المختار .
6	الإجماع الخاطيء بالرأي	ينبغي خلق ثقافة تشجع الصراع الإبداعي ، إذ يجب على الإدارة أن تشجع النقد البناء ، إذ ان الثقافة التي تسبب الخوف من الاخفاق وتؤدي إلى حقيقة أن الإدارة لا تريد الاعتراف بأخطائها يجب تجنبها .
7	انحياز الثقة المفرطة	من الضروري إعادة النظر في الافتراضات الشخصية ، من أجل الحد من تأثير الانطباعات الشخصية ، والتي غالباً ما تكون ناتجة عن الثقة العالية جداً لدى الإدارة .
8	انحياز وهم السيطرة	ينبغي على الإدارة إعادة النظر في العلاقات القائمة بين السبب والنتيجة ، لتجنب تقديم تبريرات لافتراضاتها ومواقفها الشخصية ، والتشجيع على النقد البناء للقرارات والقوة التي تعتقد الإدارة أنها تمتلكها للسيطرة على الأحداث .

Source: Nikolic,Jelena, (2018) , BIASES IN THE DECISION-MAKING PROCESS AND POSSIBILITIES OF

OVERCOMING THEM, Economic Horizons, Volume 20, Number 1, 43 - 57, p53-54. ويتصرف من الباحث

المبحث الثالث : الاخفاق التنظيمي

أولاً : الاخفاق التنظيمي (organizational failure)

ان بعض المنظمات تمتلك القدرات التنظيمية والموارد اللازمة للنجاح ، بينما تقوم منظمات اخرى بنشر بذور الاخفاق في هيكلها وعملها وثقافتها ، إذ ان المنظمات عبارة عن هياكل معقدة تتنوع فيها سلوكيات افرادها بين الاستجابات المتأنية والمنطقية لمسألة ما ، وبين الاستجابة التي تكون غير منطقية ومتسرعة ، ومع ذلك فإن

المنظمات في حد ذاتها ليست مختلة وظيفياً بطبيعتها ، ولكنها ببساطة تحمل سلوكيات افرادها (Habersang et al,2018:19). ويرى (Hambrick&D'Aveni, 1992) ان الاخفاق التنظيمي يرتبط بالتدهور في اداء الإدارة العليا والذي يعد عنصراً مركزياً في حدوث حالات الاخفاق للمنظمات ، اذ تؤدي أوجه القصور في الفريق إلى تدهور المنظمة من خلال أخطاء استراتيجية. بينما يرى (fleck,2009:80) ان الاخفاق هو "الحالة النهائية لعملية الانحدار" ، وكذلك عرفه (Jonssons,2010) بأنه "المرحلة الاخيرة من دورة حياة المنظمة عندما تخفق في التوقع او تتجنب التجديد او التكيف مع الضغوط الداخلية او الخارجية التي تهدد بقائها على المدى الطويل" (المعموري ، 2014 :74).

وتم تطوير فكرة المراحل المتميزة للانحدار التنظيمي (organizational decline) التي تؤدي الى الاخفاق من قبل (Weitzel&Jonsson ,1989) وبيّنوا ان المنظمات التي تتحدر سوف تمضي في المراحل الخمس التالية (dark,2007:214-215) :

1. العمى (Blinded) : المنظمة غير قادرة على التعرف على التغييرات السلبية ، اذ سوف يبدأ الانخفاض.
2. التقاعس عن العمل (Inaction) : تعترف المنظمة بالمشاكل ولكنها لا تتخذ إجراءات تصحيحية بسبب التكاليف المتصورة للإصلاح أو التشويش حول الاستجابات المناسبة ، وهنا الانخفاض يصبح ملحوظاً.
3. الإجراءات الخاطئة (Faulty Action) : تتخذ المنظمة شكلاً من أشكال العمل ، لكن الاستجابة تكون غير فعالة بسبب القرارات غير الصحيحة أو عدم كفاية التنفيذ.
4. الأزمة (crisis) : تنمو المشاكل الداخلية مع إدراك المنظمة للحاجة إلى اتخاذ إجراء صارم .
5. تصفية المنظمة (Dissolution) : اخفقت جهود الإصلاح ، مما حفز الصراع الداخلي وخروج الأعضاء الرئيسيين والافراد بغض النظر عن مستوى الجهد .

ثانياً : مناظير الاخفاق التنظيمي (Organizational failure perspectives) :

صنف العلماء والباحثين مناظير الاخفاق التنظيمي من وجهات نظر مختلفة وهي كما يأتي :

1. المنظور الحتمي (deterministic perspective)

ان علماء التنظيم الصناعي وعلم بيئة المنظمة التنظيمية ، يروا ان للبيئة دوراً حاسماً وحتمياً ، وبيّنوا أن هناك أربعة عوامل تحدد فرص النجاح أو الاخفاق للمنظمات وهي : (Helmig et al.,2013:8)

- أ . **عمر المنظمة** : يجب على المنظمات الجديدة بناء علاقات مع الزبائن والموردين وتحمل تكاليف إضافية لتعلم المهام والعمليات الجديدة ، وايضاً أن المنظمات التي يدير مسؤوليتها افــــراد تتميز اعمارهم بالصغر يزيد ذلك من احتمال اخفاقها.
- ب. **حجم المنظمة** : أن المنظمات الصغيرة من المرجح أن تخفق أكثر من المنظمات الكبيرة ، لأنهم يواجهون المزيد من الصعوبات في اجتذاب رؤوس الأموال وتوظيف الافراد ذوي المهارات العالية ، ومواجهة تكاليف إدارية عالية .
- ج. **الكثافة السكانية** أن نمو الكثافة السكانية يؤدي الى زيادة عدد المنظمات في السوق ، مما يزيد من حدة المنافسة على الموارد ، وإن المنافسة تؤدي إلى زيادة معدل الاخفاق .
- د. **دورة حياة الصناعة** : أن المنظمات تتحرك عبر سلسلة من المراحل المختلفة التي تبدأ بمرحلة تطوير وتقديم المنتج وتنتهي بمرحلة الانحدار ، ونتيجة لذلك يعد الاخفاق التنظيمي حدثاً طبيعياً وموضوعياً بسبب انخفاض المبيعات ، نتيجة لعوامل عديدة مثل تشبع الطلب ، وعدم الحصول على المواد اللازمة (Ravaghi,2007:21).

ويعكس هذا المنظور ثلاثة افتراضات أساسية هي : (Mellahi&Wilkinson,2004:5)

- ان البيئة الخارجية تفرض ضغوطاً وقيوداً على استراتيجيات المنظمات ، وهذا قد يؤدي إلى الاخفاق.
- يُفترض أن تتبع معظم المنظمات العاملة في نفس الصناعة ، أو داخل قطاع معين من الصناعة استراتيجيات مماثلة.
- يُفترض أن صناعات القرار التنظيمي عقلانيون وملتزمون بالعمل من أجل مصلحة المنظمة ، وبالتالي لا يمكن أن يكونوا هم فقط سبب الاخفاق.

2.المنظور الطوعي (voluntaristic perspective)

ان الدراسات التنظيمية وعلم النفس التنظيمي تأخذ منظوراً أكثر تطوعاً وترى ما يأتي :

- أن المدراء هم صانعي القرارات الرئيسة للمنظمة ، وأن الخصائص المشتركة بين المنظمات المخففة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالخصائص الشخصية لصناع القرار ، اذ ان الاخفاق يرتبط بأوجه القصور الداخلية في التعامل مع التهديدات الخارجية (Ravaghi,2007:23).
- أن معدلات الاخفاق التنظيمية تختلف بعد التغيير التنظيمي بسبب الاختلافات في ظروف التأسيس ، اذ بين (haveman&Khair,2004) في دراسته العلاقة بين سلسلة تعاقب الإدارة والاخفاق التنظيمي ، واذا ما كانت

تؤثر سلباً أو تساعد المنظمات ، وتم التركيز على ثلاثة عوامل هي (الحماس الفكري) لمؤسس المنظمة ، و(الأدوار الإدارية) التي يؤديها المؤسسون ، و(الانتساب التنظيمي).

• ان الجمود التنظيمي (Organizational Inertia) هو ظاهرة المنظمات التي تعكس حالة مستقرة للغاية لمنتجات المنظمة ، وأساليب الإنتاج والسياسات الخاصة بها ، والذي يرجع إلى عدم قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها ، لأن ادارة المنظمة تقاوم التغيير لصالح الحفاظ على الوضع الراهن (Ghazzawi,2018:6).

• ان المحاولة لتفسير الاخفاق التنظيمي لن تكتمل ما لم يؤخذ التفاعل بين العوامل السلوكية والمعرفية مع القيود البيئية والصناعية (Mellahi&Wilkinson,2004) .

3. المنظور العاطفي (Emotional perspective)

كما (Kucher&Durstmuller,2018) منظوراً عاطفياً (emotional) للاخفاق ، اذ اشار الى ان بعض الدراسات ركزت على كيفية إدراك الاخفاق خاصة على المستوى الفردي ، ودور **انحياز العزو** في التأثير على الافراد عند تقييم إخفاقاتهم واخفاق الاخرين . وبينت دراسات اخرى الى أي مدى يرتبط الخوف من الاخفاق وسمعة المنظمة بأعمال وانشطة المنظمة ، اذ أصبحت عواقب الاخفاق وآثاره على الافراد أكثر من أسباب الاخفاق . اذ وصف (Ucbasaran et al , 2012) **الحياة ما بعد الاخفاق** بثلاث مراحل اذ تمثل المرحلة الأولى (آثار الاخفاق) والتي تنطوي على تقييم العواقب الفورية للاخفاق وذلك لتحديد الاستجابات الفردية لإدارة هذه التكاليف وعادة ما تكون في شكل تكاليف مالية واجتماعية ونفسية ، وتتبع هذه المرحلة عمليات (صنع الاحساس والمعنى sensemaking ، والتعلم) ، وأخيراً تقدم مرحلة (التعافي وعودة الظهور) النتائج المعرفية والسلوكية وهي الآثار طويلة المدى التي شكلها التفاعل بين تكاليف الاخفاق وكيف فهمها الافراد .

ووضح (Lee&Miesing,2017;158) ان الدروس المستفادة من الاخفاق ليس فقط في عملية الاخفاق ، ولكن أيضاً في **عزو أسباب الاخفاق** ، **والعزو** هو محاولة لتتبع أسباب الأحداث من أجل فهم الحاضر وإدارة المستقبل من خلال تدابير تصحيحية ، اذ قد يميل الافراد إلى عزو نجاحهم لأنفسهم أو العوامل الداخلية واخفاقهم الى العوامل الخارجية ، وعلى العكس من ذلك قد يميل الافراد إلى عزو نجاح الاخرين إلى عوامل خارجية واخفاقهم الى العوامل الداخلية ، قد تؤدي مثل هذه التصورات الخاطئة الى عدم القدرة على استخلاص الاستنتاجات . اما فيما يخص **الخوف من الاخفاق** فيعرف على أنه عاطفة سلبية متوقعة بشأن الاخفاق المحتمل ، وكشعور يجعل الشخص يشعر بالإحباط والخوف من أنه لن ينجح حتى قبل القيام بالمحاولة (Cacciotti&Hayton,2014:23). وان دراسة العلاقة بين الخوف من الاخفاق وإدراك المخاطر أمر مهم ، لمعرفة الحاجز الذي يدفع الافراد إلى عدم القدرة على تبني الاعمال والانشطة التي تتصف بحالة عدم التأكد ، اذ ان هناك قصور في الدقة في تصور الخوف من الاخفاق ، لذلك من المهم إلقاء بعض الضوء على التأثير النافع للخوف من الاخفاق وإيجاد قدر يدمج الدور المثبط والدافعي للخوف من الاخفاق (Nefzi,2018:56).

ثالثاً : اسباب الاخفاق التنظيمي (causes of organizational failure)

صنف (Ravaghi,2007) اسباب الاخفاق التنظيمي الى داخلية (رئيسة وثانوية) ، فيما يخص الاسباب الرئيسية تتضمن التأمل الذاتي التنظيمي ، الغطرسة التنظيمية ، قصر النظر التنظيمي، اما الاسباب الثانوية فتتضمن العوامل الادارية ، العوامل التنظيمية ، والعوامل الثقافية ، وسيتم توضيحها كما يأتي:

1. التأمل الذاتي التنظيمي (Organisational introspection)

التأمل الذاتي التنظيمي هو التعلم من الماضي كسلوك يستخدم للمستقبل ، اذ تصبح الإدارة نظاماً مغلقاً غير قادر على التعامل مع التحديات الخارجية (Ravaghi,2007:84) . وعرفته (المو ، 2018 :45) بأنه الاعتماد على التجارب الماضية الناجحة بشكل كبير عند وضع الخطط المستقبلية . وميز (Danziger,2015:702) بين الإدراك الفوري للأحداث العقلية المستمرة والتي سماها (الإدراك الداخلي) ، وبين (الملاحظة الذاتية) وهي التحضير لاستعادة الاحداث العقلية الماضية ، وذكر انه يمكن أن يتم الإشارة إلى كليهما باسم التأمل .

2. الغطرسة التنظيمية (Organisational arrogance)

الغطرسة هي الانخراط في سلوكيات تهدف إلى المبالغة في شعور الفرد بالتفوق من خلال التقليل من الآخرين ، وان وجود هذا الشعور المبالغ فيه يقلل من البحث عن الملاحظات والمعلومات في بيئة العمل ، وبالتالي يعيق من الأداء التنظيمي الفعال للفرد ، ويمكن أن يكون السلوك المتغرس مشكلة صعبة للغاية في التعامل معها ، بسبب حقيقة أن الفرد يعد سلوكه مقبول ، ولا يراقب تصرفاته عند التفاعل مع الآخرين (Silverman et al., 2012:22) .

3. قصر النظر التنظيمي (Organisational myopia)

ان قصر النظر التنظيمي هي اعراض تحد بشدة من قدرة المنظمات على التنبؤ بأثار قراراتها والتعرف على علامات الخطر أو الفرص أو الحواجز التي تعوقها عن تحديد استجابة فعالة للمشاكل التي تواجهها (Catino,2013). ويعرف قصر النظر التنظيمي على أنه تركيز المنظمة على الامور التي تعمل على تحسين أداء الفترة الحالية بينما تلحق الضرر في نفس الوقت بفعالية المنظمة على الامد الطويل ، اذ تم النظر إلى قصر النظر بكونه اهتماماً مفرطاً بالماضي (Chakhovich,2010:11). وفيما يخص الاسباب الثانوية الداخلية للإخفاق التنظيمي فأنها تتضمن ما يأتي :

1. العوامل الادارية (Managerial factors)

العديد من الاسباب تؤدي الى الاخفاق الاداري منها مهارات وممارسات الاتصال غير الفعالة ، وعدم تطابق الشخص مع الوظيفة (فجوة المهارات) ، والاخفاق في تحديد اتجاه واضح او توضيح توقعات الأداء ، والاخفاق في التغلب على العادات القديمة والتكيف بسرعة ، وضعف التمكين ، وعدم القدرة على قيادة وتحفيز الآخرين ، وسوء ممارسات التخطيط ، والاخفاق في مراقبة الأداء الفعلي وتقديم الملاحظات ، والاخفاق في إزالة الحواجز التي تؤثر على الاداء ، والاخفاق في اختيار وتطوير الافراد الجيدين (Longenecker et al.,2007).

2. العوامل التنظيمية (Organizational factors)

العديد من العوامل التنظيمية ساهمت في اخفاق المنظمات كالصراعات الداخلية ، والعلاقات المعقدة بين الافراد والمدراء ، والصراع بين القيادة الإدارية ، فضلاً عن العلاقات المتوترة بين افراد المنظمة ، وعدم كفاية الثقة مما يشجع بعض الافراد على مقاومة بعض القرارات الرئيسية التي اتخذها كبار المدراء ، والبيروقراطية ، والهيكل التنظيمي الضعيف (Ravaghi,2007:77) ، ومؤشر المناخ التنظيمي الضعيف ، وعدم التوافق الاستراتيجي ، والقليل من الوضوح حول أعباء العمل والمسؤوليات ، وكثرة المناقشات والاجتماعات الغير فعالة ، والانتقال من أزمة إلى أخرى (Berrell&Martin,2018)

3. العوامل الثقافية (Cultural factors)

تعد الثقافة التنظيمية إحدى أهم عوامل نجاح أو اخفاق المنظمات ، اذ ان لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها لها تأثيراً بارزاً على أعضاء المنظمة وقيمهم وسلوكياتهم ، اذ اشار (الكفاني ، 2010 : 77) الى دور الثقافة التنظيمية كأحد الاسباب الرئيسية التي تؤدي الى عدم تمكن الادارة من اتخاذ قرارات ذات جودة ودقة ، من خلال طبيعة المشاركة في القرارات ، وعدم اتباع الادارة المنهج الديمقراطي واتخاذها القرارات بمفردها من دون مشاركة بقية الاطراف .

المبحث الرابع : تحليل نتائج البيانات

اولاً : تحليل استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة

كانت اجابات افراد عينة الدراسة على متغير معالجات الانحياز المعرفي للقرارات بصورة عامة متجهة نحو الاتفاق ، اذ كانت الاجابات متجانسة ، وذلك لكون جميع قيم الانحرافات المعيارية لا تتجاوز الواحد الصحيح ، اذ بلغ الانحراف المعياري (0.719) ، وبلغ الوسط الحسابي الموزون (3.458) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معيار الاختبار) البالغ (2) ، والجدول الاتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعالجات الانحياز المعرفي للقرارات :

جدول (2)

ت	معالجات الانحياز المعرفي للقرارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطوير الإدراك والبصيرة (X1)	3.454	0.928
2	زيادة الخيارات (X2)	3.633	0.793
3	تصحيح المعتقدات الخاطئة (X3)	3.525	0.891
4	تقليل المخاطر والاحتمالية وعدم التبرير (X4)	3.537	0.912
5	ما وراء المعرفة (X5)	3.462	0.879
	معالجات الانحياز المعرفي للقرارات	3.458	0.719

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

اما اجابات افراد عينة الدراسة على متغير الإخفاق التنظيمي كانت بصورة عامة متجهة نحو الاتفاق اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.385) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وقد كانت اجابات افراد العينة متجانسة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.694)، والجدول الاتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد متغير الإخفاق التنظيمي.

جدول (3)

استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن الإخفاق التنظيمي

ت	اسباب الاخفاق التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التأمل الذاتي التنظيمي	3.513	0.864
2	الغطرسة التنظيمية	3.317	0.955
3	قصر النظر التنظيمي	3.333	0.873
4	العوامل الإدارية	3.275	0.981
5	العوامل التنظيمية	3.500	1.008
6	العوامل الثقافية	3.258	0.955
	الاخفاق التنظيمي	3.385	0.694

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

ثانياً : علاقة الارتباط

في ضوء التحليل للمعطيات الاحصائية المبينة في الجدول (5) يمكن قبول الفرضية كاملة لتحقيقها احصائياً اي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين معالجات الانحياز المعرفي للقرارات وتجنب الاخفاق التنظيمي) ، اذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.39) وهي قيمة ضعيفة ودالة احصائياً عند مستوى (0.011) ، ولكن ايضاً هذا يدل على ان الادارة في المنظمة المبحوثة ترى أنه كلما ازداد وجود معالجات للانحياز المعرفي للقرارات كلما ازدادت امكانات وقدرات ومهارات الادارة في تجنب الاخفاق التنظيمي.

جدول (4)

قيم الارتباط بين معالجات الانحياز المعرفي للقرارات والإخفاق التنظيمي

معالجات الانحياز المعرفي للقرارات			تجنب الاخفاق التنظيمي	
الدلالة	P-value	R	اسباب رئيسية	اسباب ثانوية
يوجد ارتباط	0.012	0.28	التأمل الذاتي التنظيمي	
يوجد ارتباط	0.020	0.21	الغطرسة التنظيمية	
يوجد ارتباط	0.0421	0.17	قصر النظر التنظيمي	
يوجد ارتباط	0.041	0.18	العوامل الإدارية	
لا يوجد ارتباط	0.520	0.059	العوامل التنظيمية	
لا يوجد ارتباط	0.774	0.026	العوامل الثقافية	
يوجد ارتباط	0.011	0.39	تجنب الاخفاق التنظيمي	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

ثالثاً : التأثير

من خلال الجدول المبين ادناه تبين ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير معالجات الانحياز المعرفي للقرارات بشكل عام في متغير تجنب الاخفاق التنظيمي اذ بلغت قيمة (P-value=0.033) لاختبار (F) وهي اقل من (0.05) مما يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية اجمالاً والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية

لمعالجات الانحياز المعرفي للقرارات في تجنب الاخفاق التنظيمي). وتبين ايضاً أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد كان مقدارها (78%) ، وهذا يعني أن ما مقداره (78%) من التباين الحاصل في الاخفاق التنظيمي هو تباين مفسر بفعل تأثير معالجات الانحياز المعرفي للقرارات الذي دخل النموذج، اما المتبقي فهو تباين لم يمكن لمعالجات الانحياز المعرفي للقرارات تفسيره ، وهذا اما يعود الى عوامل لم تدخل الانموذج او بسبب الأخطاء العشوائية. ويتضح من النتائج المشار اليها اعلاه ان معالجات الانحياز المعرفي للقرارات تسهم في تكوين امكانات ومهارات وقدرات تؤثر بشكل مباشر في تجنب اسباب الاخفاق التنظيمي .

ويوضح الجدول الاتي تأثير معالجات الانحياز المعرفي للقرارات في تجنب الاخفاق التنظيمي

جدول (5)

تأثير متغير معالجات الانحياز المعرفي للقرارات في متغير الاخفاق التنظيمي اجمالاً

المتغير المستقل (X) : معالجات الانحياز المعرفي للقرارات				المتغير المعتمد (Y)
الدلالة	R ²	P-value	F	تجنب الاخفاق التنظيمي
وجود تأثير	0.78	0	59.63	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات والاليات المقترحة

الاستنتاجات

1. هناك اتفاق عام من قبل عينة الدراسة حول الاهتمام والتوجه لتوفير متطلبات تنفيذ معالجة الانحياز المعرفي للقرارات في الوزارة وينسب جيدة وهذا ما افرزته نتائج التحليل الاحصائي .
2. وجد الباحث ان الاخفاق التنظيمي يرتبط مباشرة بصانع القرار حسب اراء بعض علماء النفس التنظيمي ، وتبين ان الانحياز المعرفي للقرارات لها تأثيراً مباشراً في حصول حالات اخفاق تنظيمي باعتباره يمثل بعداً ادراكياً ومعرفياً متعلق بصانع القرار ، وان غياب المعالجات الممكنة يسبب حالات انحياز في اتخاذ القرارات المهمة التي تشكل مصير الوزارة .
3. استنتج الباحث انه كلما ارتفع مستوى الاهتمام من قبل الوزارة بتنفيذ معالجة الانحياز المعرفي للقرارات ، ادى ذلك الى ارتفاع في مستوى المهارات والقدرات المتوفرة واللازمة لتجنب الاخفاق التنظيمي .
4. وجود ادراك جيد لدى الادارة في وزارة التربية للاهتمام بالعوامل التي تتضمن (التأمل الذاتي التنظيمي ، الغطرسة التنظيمية ، قصر النظر التنظيمي ، العوامل الادارية ، العوامل التنظيمية ، العوامل الثقافية) لتطوير مهارات واساليب تجنب الاخفاق التنظيمي .
5. لم تمنح الادارة في وزارة التربية اي اهمية للعلاقة السببية والدور المهم والمؤثر للعوامل الثقافية ويعزى ذلك الى اراء ادارة المنظمة المبحوثة بضعف دور وتأثير العوامل الثقافية التي تمثل احدى مسببات الاخفاق .
6. غياب العلاقة الترابطية بين معالجة الانحياز المعرفي للقرارات والعوامل التنظيمية المتمثلة (بالهيكل التنظيمي ، والمناخ التنظيمي ، واساليب القيادة ، والصراعات التنظيمية) التي تعتبر احدى العوامل المسببة للاخفاق التنظيمي.

التوصيات

- على ضوء استنتاجات الدراسة نقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تسهم في تمكين المنظمة عينة الدراسة من معالجة حالات الانحياز المعرفي للقرارات والتغلب عليها لتجنب الاخفاق التنظيمي :
1. ضرورة تركيز الادارة على زيادة الاهتمام بتنفيذ معالجة الانحياز المعرفي للقرارات والتي تتضمن اعتماد (تطوير الادراك والبصيرة ، وزيادة الخيارات ، وتصحيح المعتقدات السابقة ، وتقبل الاحتمالية والمخاطرة وعدم التبرير ، وما وراء المعرفة) لضمان اتخاذ القرارات الدقيقة ، وتطوير تلك المعالجات عن طريق التعريف بها بهدف تجنب الاخفاق التنظيمي.
 2. ينبغي الاهتمام بالعنصر البشري المتمثل بالقيادة باعتبارهم صانعي القرار الرئيس، من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية وتطويرية تخصصية وليست عامة لرفع مستواهم .
 3. يستحسن الاهتمام بموضوع معالجة الانحياز المعرفي للقرارات والاخفاق التنظيمي والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة به ، وضرورة تنمية المهارات المعرفية والفكرية لدى القيادات العليا والجماعات ، وبما يؤدي الى نجاح المنظمة من خلال التعرف على احتياجات العاملين والزبائن لتبليتها بصورة موضوعية وبما يخدم مصلحة الوزارة والمجتمع.
 5. يستحسن اعتبار الثقافة التنظيمية بعداً مهماً وركيزة اساسية تقوم عليها المنظمة تعكس التعاون والتفاهم بين الافراد وتمثل هوية المنظمة وتفصل بين نجاح واخفاق المنظمة وان معالجة الانحياز المعرفي تلعب دوراً كبيراً في تصحيح المعتقدات والتوقعات المسبقة .
 6. من الضروري تزويد الادارة بالإمكانيات والافراد من ذوي حملة الشهادات العليا وباختصاصات متعددة ، والذين يتمتعون بالخبرة والمهارات والقدرات الادراكية والمعرفية من اجل العمل على تطوير الهيكل التنظيمي ، واتباع اساليب قيادة تضمن خلق مناخ تنظيمي ملائم يقلل حالات الصراع التنظيمية .

المصادر والمراجع

اولاً : المصادر العربية

أ. الكتب

1. القريوتي ، محمد قاسم ، (2009) ، " مبادئ الادارة : النظريات والعمليات والوظائف " ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

ب. المجلات والدوريات

1. الشمري ، حسين شاكر وعلي، حيدر حمودي، (2018) ، "نظرية المالية السلوكية كمدخل ادارة المخاطر الفاعلة : دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في شركات الصناعة العراقية" ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد 8 العدد .
2. رهيو ومحمد ، (2013) ، " تأثير استراتيجيات ما وراء المعرفة في فاعلية الذات " ، دراسة تحليلية في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 15 العدد 3.

ج. الرسائل والاطاريح الجامعية

1. المدو ، الاء عبدالكريم غالب ، (2018) ، "توظيف القدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الاعمال " ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
2. الكفائي ، عدنان رحيم ، (2010) ، " التفكير الاستراتيجي وتأثيره في جودة القرارات " ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد.

3. امين ، جوان حسين ، (2015) ، " تمكين رأس المال الحكيم وتأثيره تحسين عمليات توليد المعرفة المستقبلية " دراسة ميدانية في وزارة النقل ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد .
 4. المعموري ، كواكب عزيز ، (2014) ، " اثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الازمات لتحقيق ادارة الفشل بنجاح " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد .
 5. المنصور ، زينة ، (2015) ، "الذكاء وعلاقته بمهارة اختيار القرار دراسة ميدانية على عينة من طالب جامعة دمشق" ، رسالة ماجستير ، دمشق .
 6. خلفي ، اسمهان ، (2009) ، " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار " ، دراسة حالة مؤسسة مقاوس ابن سينا أم البواقي ، رسالة ماجستير ، الجزائر .
- ثالثاً : المصادر الاجنبية

A. Books

1. Daft, Richard L., (2010), "Organization Theory and Design" , 8th Ed , South-Western, Cengage Learning , USA.
2. Gibson, James L. et al , (2012) , "Organizations Behavior, Structure, Processes" , 14th Ed, The McGraw-Hill Companies, Inc.
3. Huczynski, Andrzej A. & Buchanan , David A. , (2013) "Organizational Behaviour" , 8 edition, Pearson Education Limited , United Kingdom .
4. McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann, (2008) , "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: EMERGING KNOWLEDGE" , 4th Ed, McGraw-Hill Education.
5. McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann, (2018) , "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: EMERGING KNOWLEDGE" , 8th Ed, McGraw-Hill Education .
6. Robbins, Stephen.P. & Judge, Timothy A., (2017) "Organization Behavior", 17th Ed, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA .
7. Robbins, Stephen.P. et al , (2013) , "FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT ESSENTIAL CONCEPTS AND APPLICATIONS" , 8th Ed , Pearson Education, Inc. , New Jersey , USA.
8. Schermerhorn, Jr. et al., (2010) , "Organizational Behavior" , 11th Ed, John Wiley & Sons, Inc.

B. Journals and Periodicals

1. Alao, E. M., & Adebawojo, O. (2012). "Risk and Uncertainty in Investment Decisions: An Overview". Arabian Journal of Business and Management Review, 34(973), 1-12.
2. Berrell, Mike & Martin, Timothy , (2018) , "FACTORS IN ORGANIZATIONAL FAILURE" , A case study of failed education colleges in Australia , Article .
3. Chakhovich, Terhi , (2010), "Essays on managerial myopia and subject positions in companies with different governance structures", journal of Accounting & Organizational Change.
4. Cheikes , Brant A. et al. , (2004), "Confirmation bias in complex analyses", IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans, 38(3), 584-592.
5. Croskerry , Pat , (2003) , "The Importance of Cognitive Errors in Diagnosis and Strategies to Minimize Them" ACADEMIC MEDICINE, VOL. 78, NO.8 .
6. Danziger, Kurt, (2015), "Introspection: History of the Concept International", Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Volume 12.
7. Dark , Taylor E., (2007). "Organization theory and stages of decline", the case of the AFL-CIO, 1955-2005, International Journal of Organization Theory & Behavior .
- 8., David, Cesarini et al., (2003), "Confidence interval estimation tasks and the economics of overconfidence", Journal of Economic Behavior & Organization, 61(3), 453-470.
9. Fleck, Denise L, (2009), "Archetypes of organizational success and failure", BAR-Brazilian Administration Review, 6(2), 78-100.
10. Gatlin, Kerry P. et al., (2017) "Confirmation Bias among Business Students: the Impact on Decision-Making" , Review of Contemporary Business Research Vol. 6, No. 2.
11. GHAZZAWI, Issam, (2018), "Organizational decline: A conceptual framework and research agenda", International Leadership Journal, 10.1: 37-80.
12. Habersang, Stefanie et al., (2018) , "A Process Perspective on Organizational Failure: A Qualitative Meta-Analysis" , Journal of Management Studies .
13. Helmig, Bernd et al., (2013), "Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence, and future research", Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations, 25(6), 1509-1538.

- 14.Haveman,Heather A. &Khaire, Mukti ,(2004),"Survival Beyond Succession? The Contingent Impact of Founder Succession on Organizational Failure", Journal of Business Venturing 19(3):437-463.
- 15.Hambrick, D., & D'Aveni, R. A, (1992), "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", Management Science, 38, 1445–1467.
- 16.LONGENECKER, Clinton O.et al.,(2007), "Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations", Business Horizons, : 145-155.
- 17.Lockton , Dan, (2012) ,"Cognitive biases, heuristics and decision-making in design for behaviour change" , SSRN Electronic Journal .
- 18.Lee, J., &Miesing, P. (2017). "How entrepreneurs can benefit from failure management. *Organizational Dynamics*, 46(3), 157-164.
- 19.Kucher, Alexander &Durstmüller , Birgit Feldbauer, (2018), "Organizational failure and decline A bibliometric study of the scientific" , Journal of Business Research.
- 20.Mellahi,Kamel&Wilkinson,Adrian , (2004), "Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework", International Journal of Management Reviews, 5(1), 21-41.
- 21.Nikolic,Jelena , (2018), "Biases in the decision-making process and possibilities of overcoming them", Economic Horizons 20(1), 25 - 57.
- 22.Nefzi, N. (2018). Fear of Failure and Entrepreneurial Risk Perception. International Journal of Entrepreneurial Knowledge, 6(2), 45-58.
- 23.Pachur, Thorsten et al., , (2012), "How do people judge risks: availability heuristic, affect heuristic, or both", Journal of Experimental Psychology , Vol. 18, No. 3.
- 24.Silverman , Stanley B et al.,(2012), "Arrogance: A Formula for Leadership Failure" , The Industrial-Organizational Psychologist Volume 50 Number 1.
- 25.Tomaa,Simona-Valeria,(2012), "Emerging Markets Queries in Finance and Business: Risk and Uncertainty", Procedia Economics and Finance 975 – 980.
- 26.Ucbasaran ,Deniz, (2013), "Life after Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs", Journal of Management, 39(1).

C. Thesis and dissertation

- 1.Andersen, P. D., & Rasmussen, B. (2014). "Introduction to foresight and foresight processes in practice": Note for the PhD course Strategic Foresight in Engineering. Department of Management Engineering.
- 2.Andersson ,Simon & Johansson, Sandra , (2013) " Anchoring Bias in Strategic Business Decisions " ,Thesis in Economics , university of gothenburg school of business economics and law , Sweden .
- 3.Iftikhar, S. (2014). "The importance of Metacognitive Strategies to Enhance Reading Comprehension Skills of Learners: A Self-directed Learning Approach". Journal of English Language and Literature, 2(3).
- 4.Kratz, Sofia, & Wenning, Gustav,(2016),"Anchoring bias in analysts' EPS estimates",evidence from the Swedish stock market, Master thesis in business administration, lund university, Sweden.
- 5.Ravaghi ,Hamid, (2007) , "Organisational Failure and Turnaround Process in NHS Hospital trusts" , PhD thesis, University of York. England .
- 6.Reich , Lance D,(2013), "Cognitive Biases Make Judges & Juries Believe Weird Things", The SciTech Lawyer, Volume 10, Issue 1.

D. Research Papers

- 1.Blanco , Fernando, (2017) , " Cognitive bias" ,Springer International Publishing AG , Encyclopedia of Cognition and Behavior .
- 2.CATINO, Maurizio,(2013), "Organizational myopia: Problems of rationality and foresight in organizations", Cambridge University Press,
- 3.Cacciotti, G., &Hayton, J. C. (2014). "Fear of failure and entrepreneurship: a review and direction for future research". Enterprise Research Centre, Research Paper.
- 4.Desai, Vinit & Maslach, David & Madsen, Peter. (2017). "Organizational Learning From Failure: Present Theory and Future Inquiries". French National Centre for Scientific Research .
- 5.Neys , Wim De , (2010) , " Heuristic Bias, Conflict, and Rationality in Decision-Making" .

6. Tully, Catarina , "Applying foresight and alternative futures to the United Nations Development Assistance Framework", A paper commissioned by the UN Development Operations Coordination Office as part of the UNDAF innovations facility .
7. Weinstein , Ian , (2002) , "Don 't Believe Everything You Think: Cognitive Bias in Legal Decision Making" , Article by Fordham Law School FLASH: The Fordham Law Archive of Scholarship and History.

E. internet

1. Dvorsky , George , (2013) , "The 12 cognitive biases that prevent you from being rational".
<https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/htm/papers/12%20cognitive%20biases%20-%20io9%20-%202013.pdf>.

The effect of cognitive decision bias treatments in avoiding organizational failure

Saleh Mahdi Saleh

Prof. Lamia Salman Abdul Ali Al-Zubaidi

Abstract

The distinction of organizations at the present time is not only in the quantity and type of production, but by what the organization possesses of decision-makers with superior knowledge and cognitive and intellectual capabilities, in a way that ensures that problems are dealt with objectively to make correct and accurate decisions and contribute to avoiding the causes of failure, and to reach solutions to the problem prevailing in the Ministry Education, which is the extent of the possibility of finding treatments for cases of cognitive bias in decisions, with the aim of building and developing skills and methods to avoid organizational failure. The questionnaire was used as an appropriate tool to obtain data and facts. The study population was represented by the directors in the seven directorates within the Ministry of Education, whose total number is (150) managers, as the researcher chose a sample (the study population) as a whole and it was intentional, as the number of general directors and their assistants, department directors and their assistants, public officials, and experts were counted. The researcher has reached through the current study on the practical side a set of conclusions that characterize the reality in force in the ministry, the most prominent of which was the administration's interest to some extent in treating cognitive bias for decisions, and their clear awareness of the causes of organizational failure and the need to find capabilities and skills to avoid it.

Key words: (cognitive bias, types of cognitive bias for decisions, treatments of cognitive bias for decisions, organizational failure, perspectives of organizational failure, causes of organizational failure).

.....
.....
.....