الفصل الثالث

اتخاذ القرار: مفهومه ومكوناته وخطواته

ويناقش هذا الفصل النقاط التالية:

- أولا : مفهوم اتخاذ القرار
- ثانيا : مفهوم القرار وصنع القرار
- ثالثا : تصنيف القرارات
- رابعا : ظروف صنع القرار
- خامسا : خطوات اتخاذ القرار
- سادسا : أنواع القرارات
- سابعا : حيثيات اتخاذ القرار
- ثامنا : محاذير اتخاذ القرار
- تاسعا : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- عاشرا : مراحل عملية اتخاذ القرارات
- حادي عشر : عملية اتخاذ القرار لدى الطفل القائد

الفصل الثالث

اتخاذ القرار
مفهومه ومكوناته وخطواته

مفهوم اتخاذ القرار:

القرار لغة:

مشتق من "القر" وهو "التمكن " فيقال قرّ في المكان، أي قربه وتمكن فيه.

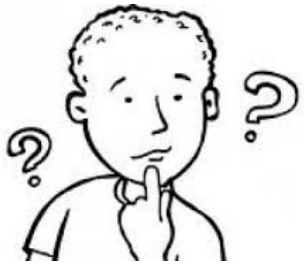
القرار اصطلاحا:

إن كلمة قرار كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر ، فاتخاذ القرار نوع من السلوك ،يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وتنهي النظر في الاحتمالات الأخرى. والقرار يعرف بأنه اختيار لطريق أو سبيل من بين طرق وسبل متعددة للوصول إلى هدف مرغوب، والقرار يعد انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من بين أنماط مختلفة، وبذلك يعكس اختيار هذا السلوك المعين تفضيل الإنسان وتوقعاته بأن هذا السلوك سيحقق له الهدف المنشود. كما يعرف علم الإدارة العامة اتخاذ القرار بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ.

وهكذا نجد أن عملية اتخاذ القرار هي عملية فكرية ونفسية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل، وهذه العملية تعتمد بدرجة كبيرة على المهارات النفسية الخاصة بمتخذ القرار؛ لأن البدائل تشكل مواقف متنافسة تتضمن الكثير من المجازفة وعدم التأكد، وذلك من خلال إستراتيجية تتضمن مراحل متتالية تهدف جميعها إلى أن يحقق الفرد الهدف الذي ينهى حالة التوتر المرافقة له. وهو عبارة أيضاً عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون

الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً يجب التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل بحسب متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح.

مفهوم القرار وصنع القرار



- **القرار** (decision): هو سلوك / تصرف واعي من بين عدة بدائل، أي هو اختيار واعي من بين بديلين فأكثر ثم تحليلهما، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار.
- **عملية صنع القرار**: سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته.

تصنيف القرارات

التصنيف الأول:

1- **قرارات مبرمجة**: وتكون روتينية متكررة لذا يمكن وضع إجراءات محددة لصنعها. مثل إجراءات حضور التلاميذ طابور الصباح، أو طلب المعلم من التلاميذ حل الواجب في المنزل.

2- **قرارات غير مبرمجة**: غير محدد ويتعلق بمواقف وحالات ومشكلات متجددة وهنا لا توجد إجراءات معدة مسبقاً لأن المشكلة معقدة أو مهمة جداً. لذا تكون القرارات إبداعية تحتاج إلى حدس وقدرة على التعامل مع الغموض (مثل شرح درس باستخدام إستراتجية تدريسية حديثة مع التلاميذ ذوى صعوبات التعلم).

التصنيف الثاني:

1- **قرارات استباقية**: قرارات يتم صنعها تحسباً، وتوقعاً لتغير خارجي أو ظروف معينة، تفادياً ومنعاً لتطور مشكلة ما (تقديم موعد الامتحانات بسبب غموض الطقس).

2- **قرارات رد فعل**: وتأتي استجابة لتغير معين.

التصنيف الثالث:

1- **قرارات إستراتيجية**: قرارات غير مبرمجة ووضع أهداف وخطط طويلة الأمد مثل تحديد المخرجات التعليمية لكل صف دراسي.
2- **قرارات إدارية**: قرارات مبرمجة وروتينية مثل التنظيم والإشراف والتحفيز ومسؤول عنها الجانب الإداري.
3- **قرارات تشغيلية**: قرارات يومية روتينية، مثل ما يقوم به مدير المدرسة من إجراءات يومية في مدرسته.

ظروف صنع القرار

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرار من حيث درجة التأكد:

1- **ظروف التأكد**: وفيها تكون البدائل المتوفرة لحل المشكلة ومردودها وتكلفة كل منها معروفة (ليس هناك مجال لتدخل الحظ).
2- **ظروف المخاطرة**: تكون البدائل معروفة لكن احتمالات حدوثها والنتائج المترتبة عليها مشكوك فيها (وهي الأكثر شيوعاً).
3- **ظروف عدم التأكد**: البدائل واحتمالية حدوثها والعوائد المحتملة غير معروفة (هي الأكثر صعوبة).

معنى ذلك.....

أننا عندما تعرض أمامنا مشكلة أو نعزم على أمر؛ فإن هناك عدة خيارات تظهر لنا فنحل المشكلة أو نتغاضى عنها أو نحلها بمواجهتها مواجهة عنيفة، أو نتخذ طريق التدرج ونحلها بشكل جزئي أو نستعين بغيرنا في هذا الحل هذه خيارات متنوعة.

فالقرار أن نعرف هذه الخيارات والبدائل، ثم نصل إلى الخيار الأمثل، وذلك من خلال التأمل وحسب الظروف المحيطة وحسب متطلبات الموقف، وفي حدود الزمن

المتاح، لأن الزمن أيضاً أحياناً يكون له أثر حاسم في اتخاذ القرار، فالذي يريد – مثلا – أن يتخذ قرارا في أن يدرس في جامعة كذا وجامعة كذا لا بد أن يتخذ القرار قبل انتهاء مدة القبول والتسجيل، فإذا اتخذ قراره بعد ذلك أصبح قراره بعد فوات الأوان كما يقال. لهذا فالقرار الذي نتحدث عنه هو كيف تختار الأمثل والأفضل؛ ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد.

خطوات اتخاذ القرار:

هناك طريقة وضعها علماء النفس والاجتماع مكونة من خمس مراحل توضح كيفية اتخاذ القرار بشكل مستقل، وهي:

- **المرحلة الأولى:** تحديد الهدف بوضوح؛ لأن ذلك من شأنه يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.
- **المرحلة الثانية:** التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات، فمنها يستخلص وينبثق القرار.
- **المرحلة الثالثة:** فحص الحقائق وهو مهم جداً، فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح.

- **المرحلة الرابعة**: التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه، فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن أن ينتج عنها، وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.
- **المرحلة الخامسة**: مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير، ثم نقرر بعد ذلك. وإذا لم يكن القرار مناسباً يمكن عمل فحص جديد.

أنواع القرارات:

تنقسم القرارات من حيث اتخاذها إلى:

1- قرارات فردية:

فهناك قرارات فردية وأخرى جماعية، قرار فردي يخص الفرد وحده، كما قلنا طالب يريد أن يحدد جامعة، فهذا أمر محدود، لكن إذا كان القرار يخص جمعاً من الناس أو يخص تلاميذ مدرسة ما، كقرار المدير في مدرسته، فإن مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية، ولابد له مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات،لأن الأول قرار يخص الفرد وحده، فإن وقع فيه خطأ فهو الذي يتحمله وإن كان به ضرر فدائرته مخصوصة به، أما أن يكون القرار الذي نتخذه يتضرر منه عامة الناس، أو جمع من التلاميذ فاتخاذ القرار هنا يحتاج إلى مزيد من التروي.

2- قرارات مصيرية:

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... قرار عادي تريد أن تهدي لزميلك هدية، فاتخاذ القرار هنا عادى وبسيط، لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد مصيريا، مثل: هل تلتحق بالقسم العلمي أم الأدبي في المرحلة الثانوية؟ لأن هذا القرار مترتب عليه مستقبل الطالب في الالتحاق بالكليات بعد تخرجه في الثانوية العامة. وتتطلب القرارات المصيرية التروي واستشارة الآخرين والتفكير العميق قبل اتخاذها.

3- قرارات دورية:

هناك أيضاً قرارات دورية، ما معنى قرارات دورية ؟

أي تتكرر دائما، على سبيل المثال: بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما؛ فيحتاج إلى أن يقرر كيف سيقوم بمراجعة مواد دراسته وكيفية ترتيبها في المراجعة.

حيثيات اتخاذ القرار:

أولاً: اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة:

لن نكون أصحاب قرارات صائبة بمجرد أن نقرأ كتاباً، أو بمجرد أن نستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تجعلك تنمو شيئا فشيئا، فالخبرة تكتسب مع الأيام.. . ويمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجي، ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثيراً ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، لذلك يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانيا: اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه وإن كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لابد منها من اتخاذ قرار، لأن عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائماً لا يبتون في الأمور ولا يتخذون قراراً، بل يبقوها معلقة، فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائماً يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئاً، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة؟ يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيراً فيدرس فصلاً في الطب والثاني يختاره في الهندسة، ثم يقول ليس ذلك اختياراً صائباً فيمضي للعلوم،ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطالب وهو – كما يقولون – يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتمرّ، فإن لم نتخذ القرار ونغتنم الفرصة لأن الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبنا جرأة

ويعطينا الشجاعة، وأيضا يتيح لنا الفرصة للتقويم بعد الخطأ؛ فلا نكن أبداً مترددين في اتخاذ القرارات، نعزم ونعقل ونتوكل، ونمضي فإن أخطأنا فإن الخطأ تجربة جديدة وعلماً مفيدا قدً يفيدنا في مستقبل الأيام.

ثالثاً: اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة:

بعيداً عن الجمود وأحادية الرأي، فإن الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر بعين البصيرة والفكر ولا يستسلم لليأس؛ سيجد طرقاً كثيرة لحل مشكلته، إذ أنه لم يتح لعقله أن يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة.

رابعًا: ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لأن بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم، وربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

محاذير اتخاذ القرار:

1- **لا للمجاملات في اتخاذ القرار:** إذا أتاك من يستشيرك على سبيل المثال، وترى أنه لا يصلح لهذا لكنك تجامله؛ فتكون غششته ولم تنصح له وتكون قد هيأت له سبباً أو أمراً يمكن أن يتضرر به، وتقع به عليه مشكلة دون أن يكون لذلك فائدة، دعه يعرف الحق أو حتى كن صريحاً معه.

2- **لا للعواطف:** لأن العواطف عواصف، وهذا نراه كثيراً بين الآباء والأبناء، كم تغلب العاطفة على الآباء والأمهات فيتخذون لأبنائهم قرارات أو يساعدونهم على مسارات هي عين الضرر عليهم، وأيضا كم تكون العاطفة سببا في اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد والميثاق أو يخالف ما ينبغي أن يكون عليه الإنسان.

يأتي الابن وقد أخطأ ويستحق العقوبة ويستحق على الأقل نوع من الحزم والجد؛ فإذا به يجد أباه يتجاهل ما فعله فيبتسم له ويكافئه عند الخطأ، فيكون ذلك من أعظم الأسباب والأضرار.

3- **لا للتردد والتراجع:** كثيراً ما يتردد الفرد ولا يعزم أمراً ولا يتخذ قراراً، ولا ينشئ عملاً، ولا يبدو ممارسة، فتضيع الأوقات دونما شيء، وأيضاً التراجع يبدأ ثم يرجع ويأخذ ثانية ثم يتقاعس هذا أيضاً مبدد للجهد، ومضيع للوقت ومؤثر في النفس.

4- **لا للإذاعة والنشر**: بعض الناس إذا أراد أن يفعل أمراً أو يتخذ قراراً أذاعه في كل الصحف والإذاعات، وهذا خطأ، من الأفضل الاستعانة على قضاء الحاجات بالكتمان، فإن ذلك أوفق وأوصل إلى الغاية وأن كثرة الكلام وإشاعة الأخبار لا يحصل منها – في غالب الأحوال – فائدة.

5- **لا للتسرع**: فإن العجلة كثيراً ما يصاحبها الندامة، وأيضا البطء الشديد غير مطلوب، لكن العجلة كثيرا ما نرى أحوال الناس مع طبيعة الحياة اليوم يقولون نحن في زمن السرعة أو في عصر البرق والاتصالات السريعة، نعم نحتاج إلى رفع الكفاءة في اتخاذ قراراتنا لكن العجلة المفرطة التي لا تعطي للزمن قدره وكثيراً ما تأتي بعواقب وخيمة وبأمور لا تحمد عقباها في أغلب الأحيان.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1- **القيم والمعتقدات**: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2- **المؤثرات الشخصية**: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3- **الميول والطموحات**: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4- **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

مراحل عملية اتخاذ القرارات

تتكون عملية اتخاذ القرارات – غالباً – من خمس مراحل:

1- تحديد الأهداف Goals
2- اختبار الإمكانيات Options
3- جمع الحقائق Facts
4- موازنة النتائج Effects
5- فحص مجدّد Review

عندما نواجه مشكلة، ونفهم أنّ شيئاً ما يجب أن نفعله لحلها، وعلينا أن نختار طريقاً واحداً من بين طرق مختلفة، عندئذ نكون بحاجة لاتخاذ قرار.

يمكن أن تنتج الحاجة في اتخاذ قرار حتى إذا كنّا أمام إمكانية واحدة ويجب علينا قبولها أو رفضها.

والسؤال هو: كيف نتخّذ قرارا ؟

إن اتخاذ القرار بشكل عام أمر صعب، ومعقّد ويتعلق بجهود كبيرة، ولهذا يتطلب وجود أسلوب منهجي ومنطقي بسيط لاتخاذ القرارات وبمقدوره أن يسهّل علينا الأمر. وفيما يلي نوضح باختصار مراحل اتخاذ القرار:

الأهداف:

من المهم تحديد الهدف بشكل واضح، لأنه نقطة الانطلاق في العملية الصحيحة لاتخاذ القرارات.

يجب بذل التفكير لتوضيح الهدف ولمعرفة ما هو المهم حقاً بالنسبة لنا. يجب الانتباه ألا تؤثر علينا عوامل عديدة ضدّ إرادتنا. من المفضل أن ندرك أنّه توجد أهداف قصيرة الأمد وأخرى بعيدة الأمد.

الإمكانيات:

تعدّد الإمكانيات (الطرق المتعددة لتحقيق الهدف) يساعدنا في فحص سلم الأولويات، وفي رؤية المشكلة بشمولية وبالحجم الصحيح.

من المهم فحص أكبر عدد ممكن من الإمكانيات لأن القرار ينبثق عنها. يجب عدم التسرّع وعدم اختيار الإمكانية الأولى لأنها تبدو أفضل إمكانية لتحقيق الهدف. يجب التأني لكي لا نكتشف في النهاية أننا خسرنا أفضل إمكانية بسبب تسرعنا.

من بين الإمكانيات العديدة يجب التفكير أيضاً بإمكانية عدم اتخاذ القرار. فإذا كان هذا هو القرار، يجب أن نفعله بعد عملية مدروسة فقط.

وفي النهاية، فإن تعدد الإمكانيات قد يؤثر إيجابياً لأن هذا يدل على أن الوضع ليس سيئاً للغاية.

الحقائق:

نفحص في هذه المرحلة كل إمكانية على ضوء الحقائق المعروفة لنا والتي سنجمعها.

إن اتخاذ القرار في حالات يسودها الغموض هو أمر خطير. فكلّما تجمعت لدينا معلومات أكثر حول إمكانية ما، يساعدنا ذلك في توضيحها لأنفسنا ونستطيع دراستها بشكل أكثر اتزانًا.

النتائج:

في هذه المرحلة أيضاً، نفحص كل إمكانية، حسب النتائج. هي تُفحص على ضوء نتائج إيجابية ونتائج سلبية. هذا هو الوقت لدراسة الأمور: ما هو الأمر الأسهل؟ ما هو الأمر الأصعب؟ ما الذي يؤثر أكثر على القرار؟ ما هي النتيجة غير المرغوبة؟ وغير ذلك.

الفحص المجدّد:

هذه هي المرحلة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار. يجب مراجعة كل العملية من جديد، يجب الانتباه: هل برزت معطيات جديدة؟ هل حدثت تغييرات في التقييم...إلخ.

بعد ذلك يجب اتخاذ القرار والعمل!

التنفيذ:

لا معنى ولا أهمية للقرار بدون تنفيذ.

تؤدي كل مراحل عملية اتخاذ القرارات المذكورة أعلاه،إلى مرحلة التنفيذ.

لقد توصلنا إلى قرار بعد عملية منظمة ومنطقية، فعلينا الآن أن ننفِّذ.

ويمكن تدريب الطفل القائد من خلال هذه المراحل، والجدول التالي يوضح هذا الأمر.

عملية اتخاذ القرار لدى الطفل القائد

هدف	إمكانيات	حقائق	نتائج		فحص جديد
			إيجابية	سلبية	
الانضمام إلى إحدى جماعات النشاط بالمدرسة، مثل: جماعة الإذاعة أو الصحافة أو جماعة العلوم أو النشاط الموسيقى أو غيرها جماعات النشاط	1- أدوات متوفرة من مجلات وكتب وأوراق وأقلام.	لابد من هواية حب القراءة والاطلاع والتردد على المكتبة.	القراءة والاطلاع	الاحتياج إلى تكاليف مادية لشراء كتب.	مراجعة معطيات كل جماعة من أجل التقييم.
	2- أنابيب مخبرية وأدوات في معمل العلوم	حب التجارب العلمية مع أخذ الاحتياطات في أثناء التجارب في المعمل.	الملاحظة والتجريب.	خطورة في أثناء التجربة.	
	3- آلات موسيقية	- موهبة في العزف أو الغناء.	ممارسة هوايتي المفضلة.	ترك الحصص الدراسية بعض الأحيان.	
	4- أدوات رياضية	- موهبة في ممارسة لعبة معينة.	ممارسة رياضتي المفضلة.	التعرض لبعض الإصابات	
القرار: الانضمام إلى جماعة					

كان العرض السابق إطلالة على مفهوم اتخاذ القرار ومكوناته وخطواته بصورة عامة، مع عرض مثال لكيفية تطبيقه على الطفل القائد، ولكن كيف يمكننا تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى الطفل القائد؟..... هذا ما سيجيب عنه الفصل التالي.