

# 9

## حل المشكلات، واتخاذ القرار، والعصف الذهني

غالباً ما يتطوّر لدينا قلق حاد عندما نواجه حل المشكلات أو اتخاذ القرارات. ويمكن أن يكون هذا صحيحاً عند اتخاذ أي قرار، ولكنه صحيح بوجه خاص عندما تكون القرارات مهمة. ونحن نجد أنفسنا نتصارع مع مشكلة اتخاذ القرار. فقد نشعر بطريقة ما، في لحظة ما، ونشعر بطريقة مختلفة في لحظة أخرى. ونزعج من احتمالات اتخاذ القرارات الخاطئة، ونأمل لو كانت هناك طريقة لتحديد الشيء الصحيح الذي يجب أن نعمله، وكلمة أرجأنا وترددنا في اتخاذ القرار أكثر، أصبحنا أكثر قلقاً. ونعرف أن علينا أن نقرر، ولكننا لا نعرف ماذا نعمل، ويصبح التوتر شديداً. فقد لا نستطيع أن ننام، وقد نفقد شهيتنا لتناول الطعام ويطغى على تفكيرنا القرار الذي

يجب أن نتخذه. ويواجه بعض الناس هذا النوع من الصعوبة، سواء أكانت القرارات صغيرة أم كبيرة. ويواجه أناس آخرون مشكلات في اتخاذ القرارات في بعض القضايا وليس في القضايا الأخرى. وفي هذا الفصل، سوف نتفحص بعض الطرق لاتخاذ قرارات جيدة ولجعلها أقل إيلاماً. إحدى الطرق البسيطة لعمل ذلك هي أن نجلس ونحاول أن نجعل العملية محسوسة أكثر. فغالباً ما يكون لدينا أفكار، ومخاوف، وهموم غامضة في عقولنا، ولأننا لا نضع النقاط على الحروف بالنسبة إليها، يصعب التعامل معها. وأحد الأساليب الجيدة هو أن نجلس وأمامنا ورقة وأن نقوم برسم خط في منتصف تلك الورقة، ومن ثم نقوم بكتابة مسببات تصرف محدد في جانب (إيجابياته) ومبطلاته في الجانب الآخر من الورقة (سلبياته). وبعد ذلك علينا أن ندرس القائمتين وأن نحاول أن نزن مشاعرنا. وغالباً ما تقود كتابتنا للأسباب كلمات إلى توضيح تفكيرنا، وتساعدنا رؤية الكلمات على الورقة على أن نزن البدائل ونقرر. ومن المفيد في بعض الأوقات أن نكتب الإيجابيات والسلبيات ونضع الورقة جانباً لفترة من الزمن. وعندما نعود إلى الموضوع لاحقاً، فقد يبدو أن القرار اتخذ نفسه بنفسه، أو قد تضيف إلى القائمة، أو تحذف منها، ومن ثم تتخذ القرار. ومهما يكن الأمر، يساعدنا هذا الأسلوب على توضيح أفكارنا ويقربنا من اتخاذ القرار فعلياً، بدلاً من مجرد التفكير به بطريقة غامضة وغير منظمة.

وأحد الأساليب لحل المشكلات واتخاذ القرارات، هو أسلوب

العصف الذهني Brainstorming الذي كان أليكس أوسبورن Alex Osborn الرائد في وصفه وتوضيحه. وعملية العصف الذهني بسيطة للغاية وفعالة، وعلى الرغم من أنها أسلوب للمجموعات، إلا أن بالإمكان استخدامها كأسلوب فردي. ولكي يتم استخدامها مع مجموعات، ثمة حاجة إلى أن يجلس بعض الأشخاص المهتمين والمتعاونين معاً (أفضل عدد هو من 5 - 10، ولكن مجموعة من 2 أو 3 قد تكفي). وبعد ذلك يتم تحديد المشكلات التي ستركز عليها الجلسة بأكبر مستوى ممكن من الدقة. ومن ثم يتداول أفراد المجموعة ويقترحون الأفكار تبعاً للقواعد الأربعة للعصف الذهني وهي:

## 1 - لا يجوز إصدار أحكام على الأفكار

فانتقاد أفكارك، أو أفكار الناس الآخرين، يثبط العزائم ويحد من الإبداع. وذلك غير مسموح في أثناء جلسة العصف الذهني، ولكنه يحدث لاحقاً.

## 2 - تشجيع التفكير بمتهى الحرية

يحاول أفراد المجموعة طرح أفكار غير اعتيادية. فالأفكار الجديدة والمختلفة مرغوب فيها. ولو كانت الأفكار العادية أو الواضحة تنطوي على حلول بسيطة، لما كانت المشكلة ذات شأن أساساً. ويمكن في كثير من الحالات طرح فكرة غريبة ومن ثم تدجينها وبذلك فهي قد تصبح حلاً مبدعاً وقيماً للمشكلة.

### 3 - الكَمُّ وليس النوع

إن هدف المجموعة هو اقتراح أكبر عدد من الأفكار . فقد بيّن البحث إمكانية تطوير أفكار جيدة أكثر، من خلال التعبير عن كل الأفكار التي تخطر لنا على بال، وليس طرح الأفكار التي تبدو جيدة فقط .

### 4 - الدَّمج والتحسين

عندما يطرح كل شخص أفكاره، يجب أن يقوم أعضاء المجموعة بالتفكير بطرق تعديل، أو دمج أفكاره مع الأفكار الأخرى بغية الوصول إلى أفكار أخرى . وعند اقتراح الأفكار وتعديلها، ينبغي على المجموعة أن تركز على النقاط التالية: ما هي الاستخدامات الأخرى للفكرة المطروحة (استخدامات لم يتم التفكير بها أو محاولتها سابقاً)؟ وما هي الاستخدامات الممكنة إذا تم تعديل أو تكييف الفكرة؟ ما الذي سيحدث إذا جعلنا أحد الأبعاد أو إحدى النتائج في الحدّ الأقصى أو في الحدّ الأدنى؟ وماذا إذا تم تغيير التسلسل فتم تنفيذ العمل بطريقة مختلفة؟

وثمة أدلة علمية على أن استخدام أساليب العصف الذهني، تقود إلى نتائج ممتازة . ويبدو أن الأفكار التي يطرحها أحد الأشخاص، تحرك الترابطات لدى شخص آخر، ومثيرة إياه على اقتراح أفكار لا تخطر له على بال بشكل منعزل، والعكس صحيح . علاوة على ذلك، فإن الحافز الاجتماعي المتمثل في العمل مع مجموعة لحل

المشكلة يساعدنا على العمل بحماسة وجدّية أكثر مما لو كنا نعمل بمفردنا. وأخيراً، فإن التنافس ينطوي على إثارة إنتاجية أكثر.

وهناك قصة قديمة عن بيت للضيافة في أحد المجتمعات. فأحد الجيران لديه جزر، وثان لديه بطاطا، وثالث لديه قطعة لحم، وهكذا. ولو مكث كل واحد منهم في بيته، فجميعهم كانوا سيتناولون طعاماً متواضعاً وغير متكامل، ولكنهم عندما اجتمعوا في بيت الضيافة، ووضعوا كل ما لديهم على مائدة واحدة، أصبح أمامهم وليمة تحتوي على ما يكفي لكل واحد منهم.

وإذا رغبت في استخدام العصف الذهني الجماعي لحل مشكلة معينة، نظّم لقاء مع مجموعة من الأشخاص المهتمين والمتحمسين لحل المشكلة مثلك أنت. وقد يكون هؤلاء الأشخاص أصدقاء لديهم نفس اهتماماتك، وإذا كانت المشكلة تتعلق بالعمل، فقد تختار أشخاصاً يعملون نفس عملك، أو عملاً قريباً منه. وقد تتكون المجموعة من أفراد الأسرة إذا كانت المشكلة، تلك مشكلة عائلية (وبالمناسبة، لا تتردد في مشاركة الأطفال في مثل هذه اللقاءات، فهم غالباً ما يترحون طرقاً جديدة ومبدعة). ومن المثير للاهتمام، أن يتم العصف الذهني بشأن أشياء مثل تخفيضات ضريبة الدخل، أو سبل خفض المصروف المنزلي، أو كيفية إنجاز الأعمال بسرعة وسهولة أكثر.

ومع أن عقلين أفضل من عقل واحد، والمجموعات أفضل من الأفراد للعصف الذهني فليس مستحيلاً أن تفعل ذلك بمفردك؛ فأنت

تستطيع عمل ذلك وما عليك سوى أن تجلس بهدوء وأن تدع أفكارك تنطلق، وفق القواعد الأربع التي تَمَّت الإشارة إليها سابقاً، وتستطيع عمل ذلك في البيت، أو في المكتب، أو في أثناء السفر، أو في أي وقت آخر. والقيمة الرئيسة للعصف الذهني هي أنها تولّد الأفكار - وأحد العوامل التي تعيق اتخاذ القرار شح الأفكار. ويرجع ذلك في كثير من الحالات إلى أن الشخص يكون قد أصبح متشنجاً. والمقصود بالتشنج الفكري هنا، أن الشخص يفكر بالمشكلة بطريقة واحدة أو بطريقتين، ولا يستطيع النظر إليها من زوايا مختلفة. وإذا نجح أحد الحلول المحدودة في تحقيق الهدف فلا بأس، أما إذا لم يحدث ذلك، فالشخص سيواجه مشكلة. فمثل هذا التفكير المتشنج، غالباً ما يقود إلى القلق إزاء المشكلات التي يمكن حلها بسهولة إذا تمكنا من التحرر من التفكير المتشنج، وعند انطلاق الأفكار في أثناء العصف الذهني، يفضل كتابتها على ورقة مباشرة، ولا تراجع تلك الأفكار، أو تقيّمها، إلا في وقت لاحق - ومن ثم قُم بتحضير قائمة جديدة تشمل بعض أفضل الحلول الممكنة. وبعد الدراسة والتفكير، قُم بإعداد قائمة جديدة واضعاً البدائل الأفضل في الأعلى والبدائل الأقل مرغوبة في الأدنى. وبذلك الطريقة، فأنت تستطيع أن تحاول البديل الأول وأن تختبر احتمالات نجاحه. فإذا كان هذا الأسلوب فعالاً، فأنت تكون قد توصلت إلى حل للمشكلة، وإذا كان الأمر غير ذلك، انتقل إلى البديل الثاني، واستمر في ذلك إلى أن تتوصل إلى حل مناسب.

ويتطلب ترتيب البدائل تبعاً لمرغوبيتها مراعاة عدة خصائص لكل بديل، وذلك بالطبع أصعب جزء في المهمة. ولعلك سمعت بالقصة القديمة حول المزارع الذي عمل بكل جد في مزرعة سيده، فلم يكن أحد يستطيع مجاراته في العمل، وكان ينجز ضعف ما ينجزه الآخرون، وكان يبدو أنه يستمتع بالعمل الشاق. وفي أحد الأيام، عندما كان الجو حاراً، قرر السيد إعطاء المزارع استراحة، وأحضره من المزرعة وأخذه إلى مكان بارد وطلب منه أن يجلس، وأوعز إليه أن يصنف البطاطا حسب حجمها إلى ثلاث مجموعات: صغيرة الحجم، ومتوسطة الحجم، وكبيرة الحجم. وفي نهاية النهار، عاد السيد وأصابته الدهشة، لأن أفضل عامل لديه كان يجلس واهن العزيمة في أحد زوايا الغرفة. ولم يكن قد صنف سوى عدد قليل جداً من حبات البطاطا. وبخيرة كبيرة سأل السيد العامل عن المشكلة فأجاب قائلاً: «إنها هذه القرارات الملعونة».

إن أحد الأشياء التي ينبغي مراعاتها في ترتيب البدائل الممكنة هو إمكانية العدول عنها.

فثمة بدائل بإمكانك أن تحاولها، وإذا لم تكن فعالة، فلا يحدث أي ضرر. وبمقدورك ببساطة أن تنتقل إلى بديل آخر. ولكن بعض البدائل عند محاولتها تجعل الحلول الأخرى أكثر صعوبة، أو تجعل تحقيقها مستحيلاً. ومثل تلك البدائل يجب أن تكون في أدنى القائمة.

الاعتبار الثاني هو مقدار الجهد المطلوب لمحاولة التوصل إلى

الحل . وإذا كان التنفيذ سهلاً فقد يستحق البديل المحاولة، ويجب أن يوضع في أعلى القائمة وأن يعطى الأولوية على البديل الصعب، أو الذي يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين .

والاعتبار الثالث هو الخطر الذي يتضمنه البديل . فما هي المخاطر التي قد تنطوي عليها محاولة أحد البدائل؟ ما الأشياء التي قد تحدث بشكل خاطيء، وماذا ستكون النتائج في حالة حدوثها؟ ومن الواضح أن البدائل الخطرة يجب أن تكون في أدنى القائمة .

والاعتبار الرابع هو احتمالية التوصل إلى الحل . فبعض الحلول المقترحة طموحة جداً، وبعضها الآخر له حظ وافر من النجاح، ويجب مراعاة هذا وأخذه بالحسبان .

وأخيراً، ينبغي علينا أن نفكر بالنتائج النهائي مع مراعاة كل الاعتبارات السابقة . فكيف سيفيدنا أحد الحلول إذا جربناه واتضح لنا عملياً أنه فعّال؟

وستجد أن هذه القواعد، تنزع نحو التجمع بطرق مختلفة في كل بديل من البدائل الممكنة، ونستطيع ببعض التفكير أن نرتبها حسب الأفضلية والبدء بمحاولتها . وأميل شخصياً إلى البدء ببديل لا يتضمن جهداً كبيراً، وتكون نتيجته كبيرة - إذا توافر بديل من هذا النوع، وإذا لم يكن لديك حُلم، فلن يصبح الشيء حقيقة، وإذا حاولت تحقيق حُلمك، فقد تحققه فعلاً، وإذا لم تستطع ذلك فأنت تحتاج إلى الانتقال تدريجياً من أعلى القائمة إلى أدناها . وتتطلب البدائل في أدنى

القائمة جهداً كبيراً، وهي غير قابلة للرجوع عنها، ومع أنها تحقق المرجو منها في معظم الأحيان إلا أن ناتجها غالباً ما يكون صغيراً.

ويختار الناس استراتيجيات مختلفة، وقد يستخدم الشخص نفسه استراتيجيات مختلفة في المواقف المختلفة. والشيء المهم هو أن يكون لدينا استراتيجية وأن ننفذها. ويجد بعض الناس أنهم يستفيدون من كتابة قائمة بالبدائل ويكتفي بعضهم الآخر بإبقاء تلك البدائل في الذهن، ولكن كتابتها على ورقة تجعل مشاعرنا أفضل وتيسر الأفكار والأفعال الواضحة.

وهناك بعض المبادئ الأخرى لاتخاذ القرار يستحسن تذكرها.

أولاً: إن هذه المبادئ هي أننا الوحيدون القادرون على اتخاذ القرارات في معظم المواقف التي نواجهها، والاعتماد على الغير ليقولوا لنا ماذا نفع لا يقود إلى نتائج مُرضية عموماً. وكما يقال في كثير من الأحيان، فإن تقديم النصائح عمل سهل ولكن العمل بها أمر صعب. وعندما تشترك مجموعة من الأشخاص في اتخاذ القرار فقد يرغبون في اتخاذ القرار من خلال التصويت، ولكن معظم القرارات التي نتخذها والتي تسبب القلق لنا هي أمور نقررنا نحن فقط ولا أحد غيرنا، ونحن قد نصدى لهذه المهمة ونمارس التوكيد الذاتي.

ثانياً: إننا بحاجة إلى أن ندرك أننا في بعض الأوقات نتخذ ما يبدو أنه قرار خاطيء. وفي الحقيقة، فإذا اتبعنا المبادئ المشار إليها في هذا الفصل، فلن تكون قراراتنا خاطئة، وسنكون قد اتخذنا أفضل

قرار ممكن في ظل الظروف التي نؤثر فيها. وعلى أي حال، فالنتيجة أحياناً لا تكون كما نرغب. وعندما يحدث ذلك، فنحن نحتاج إلى قبول حقيقة أن كل شخص يفوز أحياناً ويخسر أحياناً. والنقطة الرئيسة هي أن نتعلم من كل خبرة لكي نفوز أكثر مما نخسر في نهاية المطاف.

ثالثاً: إننا نحصل على فائدة كبيرة من تعزيز أنفسنا بعد أن نتخذ القرار الصائب. ولعمل ذلك، نستطيع أن نقول شيئاً من هذا القبيل لأنفسنا: «حسناً. لقد اتخذت أفضل قرار ممكن في ظل الظروف المتاحة، وذلك كل ما يمكنني عمله. وقد فعلت ما اعتقدت أنه صواب، وذلك ما ينبغي على أي شخص عمله. وأشعر بالسعادة لأنني فعلت ذلك. فقد تحملت المسؤولية الملقاة على عاتقي». وإذا حدث لاحقاً أن قدّم لك أحدهم فكرة مختلفة، أو إذا تبين أن الأمور انتهت إلى غير ما توقعت، ينبغي أن تكون مرناً وتتعلم من الموقف. فلا حاجة بك إلى أن تتبنى موقف الدفاع، أو أن تشعر بالانزعاج لأنك انتهيت من دراسة الأمر وتحليله في قرارة نفسك. فأنت فعلت ما اعتقدت بصدق وأمانة أنه صواب، وباستطاعتك أن تشعر بالرضا عن هذا الجانب. وإذا كان هناك حاجة إلى إعادة النظر، فليس هناك ما يمنعك من المضي قُدماً كخطوة ثانية في العملية؛ وسوف تعزز نفسك عندئذ على ذلك الجزء أيضاً.

والنقطة المهمة هي أنك تراقب سلوكك عن كثب وتفعل ما تعتقد أنه صواب، ويجعلك ذلك إنساناً يتمتع بالتكامل والثقة بالذات.

وأنت لا تمنع في التزُد بتغذية راجعة من الآخرين، ولكنك مَنْ يتخذ القرار في نهاية المطاف. وهذا التوازن هو الذي يميز الشخص الناضج الذي يتحمل المسؤولية. وإذا كنا عنيدين جداً إزاء أفكارنا، فلن نكون منصفين بحق الآخرين. وإذا اعتمدنا بشكل مبالغ فيه على أفكار الآخرين واقتراحاتهم حول ما ينبغي علينا عمله في موقف ما، فنحن نفتقر إلى التوجيه الذاتي ووضوح الأهداف، ويجعلنا ذلك قلقين وتساء. ويتطلب اتخاذ القرارات بنجاح الحفاظ على توازن بين الاستجابة للتغذية الراجعة من الغير وأحكامنا الشخصية الداخلية، والتعزيز الذاتي هو نقطة الارتكاز.

### تمرينات تدبُّر الضغط

(1) اختر مشكلة ينبغي عليك اتخاذ قرار بشأنها. استخدم الأسلوب الذي تم وصفه في بداية هذا الفصل (تحديد المشكلة وكتابة البدائل المحتملة وتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل). اكتب الإيجابيات في الجهة اليمنى والسلبيات في الجهة اليسرى.

---

---

---

---

---

الإيجابيات

السلبيات







(5) والآن، عد ثانية وحلّل البدائل. أعد صياغة البدائل واحذف وأضف حسبما تعتقد مناسباً وطور قائمة بالبدائل الممكنة.





---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

(7) اكتب الأفكار والاستبصارات التي اكتسبتها من العصف الذهني .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

(8) فُكِّرْ باستخدام العصف الذهني في مجموعة صغيرة لحل مشكلة شائعة، واكتب عن خبرتك هنا.

(9) اطلب من بعض أعضاء المجموعة أن يصفوا أفكارهم حول العصف الذهني واكتب ملاحظاتهم هنا.

(10) عندما تبدأ باستخدام هذه الأساليب، هل تشعر بانخفاض مستوى القلق إزاء اتخاذ القرارات وبتطور ثقتك بنفسك؟ اكتب أفكارك حول هذا الأمر.

