



الفصل الرابع
اتخاذ القرار

الفصل الرابع

اتخاذ القرار

مقدمة:

ما إن يتعرض الفرد لقضية ما تتطلب منه اتخاذ قراراً حتى يجد نفسه في صراع نحو اختيار القرار المناسب لتحديد مصيره وأهدافه المستقبلية، والكثير يقف عاجزاً عند اختيار القرار السليم، أضف إلى ذلك تداخلات الأسرة وفرض آرائها دون النظر إلى الصعوبات والإمكانات العلمية والقدرات المتوفرة لدى أبنائها، وهذا يكشف لنا الخلل التربوي داخل البيئة الأسرية، وعدم توجه الأبناء نحو القدرة على معرفة الذات واتخاذ القرارات، ناهيك عن الخلل المستشري في نظامنا التعليمي الأساسي والثانوي، حيث يغرس في المتعلم من أول يوم دراسي مفهوم الدراسة من أجل الامتحان، والتركيز على التلقين والحفظ دون الدخول في تنمية قدرات المتعلمين والابتكار والإبداع والتحليل، والتفسير غير مبالين بما سيُقدم عليه هذا المتعلم مستفيداً في حياته العملية من تحديات هو أحوج فيها إلى المهارات الحياتية منه إلى المواد النظرية الجافة، وقد يُنهى المتعلم تعليمه الأساسي والثانوي والجامعي وهو لا يملك ما يلزمه من المهارات الحياتية والتي من أهمها مهارة صناعة واتخاذ القرار.

وفي هذا الصدد يشير نبيل سعد وأحمد عبد النبي (٢٠٠٨: ١) إلى أن موضوع صناعة اتخاذ القرار تعتبر بشكل عام من أهم العناصر، وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المؤسسات التعليمية وحتى في حياة الدول، يضاف إلى ذلك ما يحظى به هذا الموضوع من أهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

مفهوم القرار:

يعرف مجدى حبيب (٢٠٠١: ٦) القرار بأنه عبارة عن السلوك الإنساني الذي يصدره الفرد نتيجة مواجهته موقف معين، كما أنه عملية ديناميكية تُعبّر عن التفاعل بين عناصر القرار وأهدافه حيث يُحدّد فيها صانع القرار ما يجب وما لا يجب فعله

للولوصول إلى وضع معين وإلى نتيجة مُحدَّدة ونهائية ، فهو الاختيار المُدرَك بين البدائل المتاحة في موقف معين.

كما يذكر فايز أبو حجر (٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ : ٧٧) أن القرار هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة محددة، وهو عملية دينامية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في النظام التقليدي، أو الوصول إلى نتائج إيجابية حول قضية أو موقف، أو الوصول إلى حل مناسب حول مشكلة معينة بالاعتماد على معلومات وبيانات صحيحة.

ويرى مجدى حبيب (٢٠٠٧ : ٨١) أن هناك فرقاً بين متخذ القرار وصانعه، فصانع القرار هو الذى يحدد القرار وفقاً لشروط معينة يصيغها القرار ولا يجب تجاوزها، أى هو الذى يسن القرار وفقاً للظروف والإمكانات المتاحة. أما متخذ القرار فهو الذى يختار القرار الذى يناسبه فى ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً ويقوم على تنفيذ هذا القرار.

وفى هذا الإطار يشير محمد حسانين (٢٠٠٧ : ١٨٥) إلى أن فكرة أسلوب اتخاذ القرار انبثقت من خلال فحص البروتوكولات اللفظية المقترحة فى سياق نموذج تعقب التجهيز كأحد النماذج المفسرة لعملية اتخاذ القرار، ويكشف تحليل البروتوكولات عن التسلسل الفكرى الذى يتبناه الفرد فى اتخاذه للقرار فى ضوء اعتبارات ومعطيات المهمة وخصائص الفرد.

أهمية مهارة اتخاذ القرار:

تؤدى المعلومات التى تتوافر للمتعلّم دوراً أساسياً فى صنع واتخاذ قراره، على اعتبار أنها تحدد أبعاد مشكلته، وتُسهم فى اقتراح الحلول البديلة، التى يمكن اختيار إحداها لحل هذه المشكلة، ومن ثم اختيار القرار المناسب.

وفى هذا الصدد يرى المؤلف أن مهارة اتخاذ القرار تنشط التفكير الابتكارى والإبداعى والناقد وإيجاد البدائل والفرضيات وتحليلها لأن عملية التحليل تساعد فى فحص واختيار صحة الفرضيات، بمعنى أن عملية التحليل تساعدنا فى فحص واختبار

صحة الفرضيات وهذا ما يُسمى بالتجريب لأنه يُشبه التجريب في العلوم الطبيعية في المعامل والمختبرات. وهذا ما يجعلنا نسير في الاتجاه السليم لحل المشكلة وتلاشى أى خسائر قد تنجم عن حلول أخرى قد تؤدي بنا إلى تفاقم المشكلة، وليس أصدق على ذلك من قول الله تبارك وتقدس في كتابه الكريم ﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبِيٍّ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَيَّ مَا فَعَلْتُمْ نَادِرِينَ ﴾ (الحجرات: ٦) صدق الله العظيم.

عملية صناعة واتخاذ القرار:

إن اتخاذ أو صنع القرارات عملية عقلية مهمة، قد تكون بسيطة أو معقدة يتوسلها الفرد للوصول إلى اختيار أو انتقاء سبيل أو أمر أو فكرة من بيد ابدال يواجهها ليصل إلى الهدف المنشود.

وفي هذا الإطار تشير فاطمة محمد (١٩٨٩: ٢٠) إلى أن بعض الباحثين يرون أن عملية اتخاذ القرار عملية تتداخل فيها العوامل المعرفية وطرق اكتساب المعلومات والأداء العقلي والفكرى للفرد وطريقته في معالجة المشكلات، كما تعتمد على مجموعة من المدركات والمعارف التي سبق للفرد تحصيلها واستيعابها واختزانها، وعلى ذلك فهذه العملية تُعدُّ إطاراً مرجعياً للفرد في المواقف التي تملى عليه اتخاذ قرار ما، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار لا تتم عشوائياً وإنما هي نشاط عقلي معقد يقوم به الفرد بهدف الاستجابة لموقف معين يتطلب اختيار أفضل للسلوكيات المتضمنة في هذا الموقف كحل له، ويتم هذا الاختيار من خلال إعادة التنظيم العقلي للمعلومات.

ويتفق كل من نبيل الزهار وعصام الدين بدوى (١٩٨٧: ٢٨)، وماهر إسماعيل وناهد عبد الراضى (٢٠٠٠: ١٣٦) على أن صناعة القرار واتخاذهُ تُعد من العمليات المهمة في حياة كل فرد والتي يترتب عليها نتائج قد تؤثر على حاضر ومستقبل هذا الفرد، فإذا كان هناك حل واحد معروف يكون الأمر بسيطاً ويتم استدعاء هذا الحل من الذاكرة، أما إذا تعددت بدائل الحل يصبح الأمر معقداً؛ حيث يتطلب من الفرد أن يزن

هذه البدائل ويختار إحداها أو أن يفترض حلولاً ثم يبرمج إحداها ويزداد التعقد عندما تكون نتائج البدائل أو الحلول المفترضة غير مؤكدة، وسلوك الفرد الذي يواجه موقفاً معقداً من إدراك وتحديد للموقف، وتقييم البدائل أو الحلول باستخدام المعلومات المتوفرة والمفاضلة بينها على أساس المنفعة أو تقليل الخسائر أو الخطر وتحديد أحسن هذه البدائل أو الحلول هو ما يسمى بصنع القرار Decision making وهو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة سياسية واقتصادية ونفسية واجتماعية. أما اتخاذ القرار Decision taking فهو خطوة تحديد البديل أو الحل؛ وبالتالي فهو الخطوة الأخيرة في عملية صنع القرار، وتمثل عملية اتخاذ القرار محور التدريس والتعلم.

وتشير نوال شلبي (٢٠٠٢: ٨٩٩) إلى أن مفهوم اتخاذ القرار يُعتبر محور اهتمام في العديد من المجالات بما في ذلك التربية وعلم النفس، فعملية اتخاذ القرار إحدى العمليات السلوكية التي يمارسها الفرد بصفة شبه دائمة في حياته اليومية وتحتاجها المجتمعات في مجالاتها المختلفة سياسية واقتصادية ونفسية واجتماعية.

ويُعرف مؤلف الكتاب مهارة اتخاذ القرار بأنها «تلك المهارات التي تساعد المتعلم على التعامل بطرق إيجابية مع المشكلات التي تواجهه، وتُمكنه من اتخاذ القرار البناء والمناسب بطرق ابتكارية وإبداعية وأسس علمية وتُمكنه من طلب المساعدة وتحديد الحلول والتسويات لتلك المشكلات».

خطوات اتخاذ القرار:

يرى مؤلف الكتاب أن عملية صنع واتخاذ القرارات تتأثر بعوامل متعددة منها ما هو خارجي يتصل بطبيعة الموضوع، أو المشكلة، أو القضية، ذات الصلة بالقرارات المنشودة، أو بالظروف التي يجري فيها اتخاذ القرارات سواء اتصلت تلك الظروف في زمان أو مكان اتخاذ القرارات أو بالقرارات والأعمال السابقة والأهداف والسياسات التي تتبناها المؤسسة، كما أن هناك عوامل داخلية تتعلق بشخصية صانع القرار نفسه، والمشاركين معه، وبميوههم واتجاهاتهم وبمعلوماتهم وخبراتهم السابقة، وفهمهم للمعلومات والبيانات المتوفرة، وإدراكهم لأهداف المؤسسة، وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم. ولكي يتمكن الفرد من اتخاذ قرارات سليمة يمكن اتباع

مجموعة خطوات خمس ستقوده إلى قرارات سليمة، إذا مارسها بانتظام ستشكل أساساً متيناً لاتخاذ القرار الصائب وهي:

١- الدراسة.

٢- الاستشارة.

٣- الإعداد.

٤- التوضيح.

٥- التقويم.

وفي السطور القادمة سنحاول توضيح كل خطوة ووضع المحددات المطلوبة لها باختصار وذلك على النحو التالي:

أ- الخطوة الأولى: الدراسة:

وتحتوى على ثلاث مراحل مهمة هي:

١- تحديد المشكلة: بمعنى أن نتفهم حجم المشكلة ووصفها الدقيق ومدى تأثيرها ولماذا ظهرت وهل تم علاجها من قبل أم لا وكذلك وكان حدوثها ومن هو المؤثر الأول في حدوث المشكلة وكذلك الذين يستفيدون من حل المشكلة.

٢- وضع البدائل: والمقصود بهذه الخطوة جمع مجموعة من البدائل لحل المشكلة بحيث تكون جميعها قابلة للتطبيق ويتنبه في هذه الخطوة من عدة أمور منها:

- يجب أن تعطى نفسك الوقت المناسب لوضع البدائل بغير استعجال.
- لا تشعر بالهزيمة بسبب كثرة البدائل أو قلتها.
- اجعل اختيار البدائل ناتجاً عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة.
- حاول الابتكار في وضع الحلول والبدائل ولا تكن أسير السابق.

٣- الاختيار: والمقصود بهذه الخطوة أن نحذف جميع البدائل غير المناسبة ونختار بديلاً واحداً قريباً (أو بديلين إن تعذر).

ويقوم الاختيار على مجموعة أسس هي:

- إمكانية التطبيق الواقعي.
- مدى السلبيات المحتملة والإيجابيات المتوقعة من تطبيقه.
- مدى اتساع عدد المستفيدين.
- مدى التكلفة والتضحية.

ب- الخطوة الثانية: الاستشارة:

لا شك أن الإسلام أمر بهذه الشورى إذ يقول سبحانه: ﴿ وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ يَبْتَنَّهُمْ ﴾ ومعنى الشورى في القرار الإسلامي هو تبادل الأفكار تجاه قرار معين، وما يترتب على ذلك من طرح للآراء ونقد لآراء الآخرين بغية الوصول لأفضل القرارات.

بل إن الإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء والقادة ليستشيرهم عند الرغبة في اتخاذ القرار وسياهم الشرع الإسلامي «أهل الحل والعقد».

- هل الشورى ملزمة للقائد متخذ القرار؟! -

اختلف العلماء المسلمون في هل الشورى ملزمة للقائد أو فقط موجهة له ومعلمة له والأقرب أن نقول: إن الرأي الناتج عن الشورى هو رأى ملزم للقائد قليل الخبرة حديث القيادة، وأنها موجهة ومعلمة للقائد الخبير الحكيم المشهود له بالحنكة والقدرة على اتخاذ القرار، وكل هذا إن لم يتضح للقائد بجلاء ووضوح خطأ رأى الشورى وتكون لديه أسبابه الواضحة لذلك وإلا فعندها فلا يلزم القائد برأى الشورى حتى لو كان قليل الخبرة... بل عليه أن يوضح مخالفته ويبين الأسس التي استند عليها في مخالفة المستشارين وعندئذ له أن ينفذ قراره.

وهناك بعض السلبيات قد تحدث في خطوة الاستشارة ينبغي الابتعاد عنها مثل:

- أن تكون الاستشارة لمجرد المظهر وتفتقر للجديد وذلك كما يحصل في أعمال كثيرة عندما يقرر القائد قراراً معيناً ثم يحاول إمراره من خلال مستشاريه أو يعقد مؤتمراً للشورى ولا يأخذ بتوصياته.
- السماح للآخرين بالاستشارة لا يعنى خروج القائد من مسؤولية القرار.
- قد يفهم العاملون استشارتك لهم أنها ضعف منك على اتخاذ القرار.

من تستشير؟؟!!!

ينبغي عليك أن تختار من تستشير بحيث يتصف المستشار بالآتى:

- العلم (سواء كان عالماً عاماً أو عالماً بموضوع المشكلة وبمجالها).
 - الخبرة (وهى الخبرة فى حل مثل هذه المشكلات).
 - السلطة فى تدعيم القرار أو المشاركة فى إعانته أو تطبيقه.
- وعلى أى حال فإن تعيين فريق استشارى لكل قائد متخذ قرار من عوامل نجاحه فى اتخاذ قراره.

ج- الخطوة الثالثة: الإعداد:

والمقصود بهذه الخطوة إدخال القرار حيز التنفيذ بعد دراسة المشكلة واختيار البدائل واستشارة المستشارين.

وهناك بعض المحددات يجب على متخذ القرار أخذها فى الاعتبار فى هذه الخطوة وهى:

- اترك جميع البدائل والحلول الأخرى وضع كل اهتمامك فى الاختيار الذى اتخذته.
- اترك التردد تماماً فى اتخاذ قرارك لأن التردد قرين الفشل.

- دافع عن قرارك كما تدافع عن ولدك.
- توقع الأخطار التي يمكن أن تحدث من قرارك المتخذ.
- ضع خطة واضحة ومحددة لإنجاز القرار.
- ضع مواعيد معينة لتطبيقه.
- حدد المسؤولين الذين سيتولون تنفيذ ذلك القرار.
- حاول التنسيق بين أقسام عمالك لمواءمة تلقي القرار وتنفيذه.
- رتب مجموعات العمل.
- وضح لهم الأهداف المرحلية والبعيدة وسهات كل منها.

د- الخطوة الرابعة: التوضيح:

وفي هذه الخطوة يتم توضيح القرار لجميع الناس أو العاملين في المؤسسة إذا كانت المؤسسة هي حيز العمل، ذلك لأن هناك كثيراً من القرارات تفشل تماماً بسبب عدم تفهيم مرادها أو لمن سيقع عليهم القرار، وقد يظهر التذمر والضيق لدى كثير منهم لعدم استيضاح القرار ومراده وهو ما لا يحمد عقباه، لذلك يجدر بمؤلف الكتاب أن يُنبّه على مجموعة من الالتزامات ينبغي مراعاتها في هذه الخطوة وهي:

- لا يستطيع شرح قرارك مثلك فأنت أول المسؤولين عنه.
- ينبغي عليك اختيار مجموعة من المساعدين لمشاركتك توضيح القرار.
- أعط فرصة للسؤال والجواب من الجميع.
- حاول البحث عن المجموعة الراعية لقرارك وحاول اكتسابها لصفك.
- زوج لقرارك عن طريق إظهار إيجابياته.
- وضح للناس لماذا اخترت هذا القرار ولم تختّر غيره.
- حدد الفوائد المرجوة بعبارات قوية وواضحة.

هـ- الخطوة الخامسة: التقويم:

والغرض من هذه الخطوة هو مراقبة الأداء ومتابعته والوقوف على السلبيات وعلاجها أو التوجيه إلى علاجها.

وعملية التقويم عملية ضرورية لإنجاح القرار المتخذ ذلك أن المطلوب من القائد بعد اتخاذ قراره ليس فقط التفتيش على الأفراد في تطبيقه بل المعاشة والانصهار مع المجموع في تطبيق ذلك القرار.

وصدق من قال: «إذا لم تكن تعرف إلى أين تسير، فإنك ربما تنتهي إلى مكان آخر».

وعليك دوماً أن تسأل نفسك سؤالين أساسيين هما:

١- ماذا أحاول أن أحقق؟.

٢- كيف سأعرف بأنني حققت ذلك؟.

ولأجل ذلك حاول اتباع وتنفيذ ما يلي:

- ضع مجموعة مؤشرات أساسية وواضحة لتحقيق هدفك.
- وصف هذه المؤشرات وبينها بوضوح.
- حدد الطريقة في التدرج الأدائي المطلوبة للوصول لقمة الأداء.
- حدد مدى الأخطاء المقبولة إذا حدثت كما تحدد غير المقبول منها.
- حفز فريق العمل لتحقيق التفوق والإنجاز.
- اعتمد طريقة التقارير الدورية من المسؤولين عن العمل وحاول تطبيق نتائجها عن طريق التفقد الواقعي.
- ضع خطة لتطوير الأداء الموجود تتلافى فيها الأخطاء التي قد ظهرت وتنتهي بها القصور الموجود.