

# اتخاذ القرارات

## 1- نظرة عامة

أهم شيء نقوم بعمله في مختلف مجالات الحياة هو اتخاذ القرارات. وعادة تتواجد لدينا معلومات كثيرة ويكون مطلوب منا الاختيار من بين عدة بدائل بدون أن يكون لدينا وقت كافي للتفكير في الاختيار الأنسب. ولذلك نقوم عادة باتخاذ قرارات ارتجالية مبنية على المشاعر والأحاسيس بدلاً من التفكير المنطقي في القرار الأمثل. في هذا الموضوع سنتحدث عن بعض الأفكار والأساليب التي ستساعدك في تطوير مهاراتك وقدرتك في عملية اتخاذ القرار.

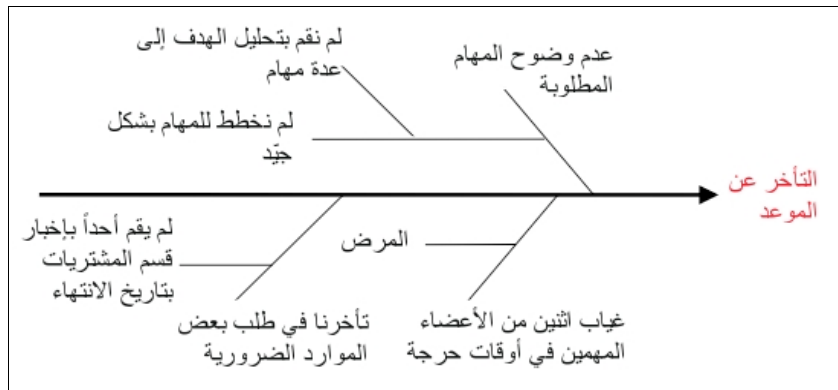
## 2- مقدمة

يقول ويليام جيمس: "إذا لم تتخذ قراراً وتركت الأمر مفتوحاً ، هذا بحد ذاته قرار". يعتقد أغلب الناس أن تجاهل بعض المواضيع وعدم اتخاذ قرار فيها قد يجعل الموضوع ينتهي ويذهب بعيداً ، وهذا اعتقاد خاطئ. في القسم الثالث سنتحدث عن نهج وكيفية اتخاذ القرار. وفي القسم الرابع سنتحدث عن أربعة نماذج لاتخاذ القرارات الجماعية.

## 3- خطوات اتخاذ القرار

عندما نكون تحت الضغط ، فمن المحتمل أن نضطر لاتخاذ قرارات ارتجالية. ولكن في بيئات العمل ، وعندما يتم اتخاذ القرار بشكل جماعي ، أو حتى بشكل فردي ولكن نتيجته تؤثر على الغير ، فإنه من المهم أن نستعد قبل أن نتخذ القرار. وفي القائمة التالية ستجد (أو ستجدون) خطوات مختصرة يفضل أن تسير عليها قبل اتخاذك (أو اتخاذكم) لأي قرار:

1. ضع تاريخ محدد يجب أن تتخذ القرار قبل نهايته. لأنك إذا لم تفعل هذا فإنه من السهل أن تؤجل العملية بشكل مستمر حتى تخرج الأمور من السيطرة وسيكون الوقت عندها متأخراً لاتخاذ القرار. ويجب أن يعلم كل من يهّمه الموضوع بهذا التاريخ المحدد.
2. يجب أن تتأكد من معرفتك الدقيقة بالمشكلة والموضوع الذي يجب أن تتخذ قراراً بشأنه. أحد الأخطاء الشائعة هو أن تعالج وتتخذ قراراً بشأن العارض (نتيجة المشكلة) وليس بشأن مصدر هذا العارض ، لأن علاج العارض لن يحل المشكلة الأساسية. توجد العديد من الأساليب التي تساعدك على التعرف على المشكلة. وأحدها رسمة السبب والنتيجة (cause and effect diagram). سنرسم فيه العارض الواضح للمشكلة في أقصى الجهة اليمنى ، وسنرسم خطأ أفقياً منه إلى طرف الصفحة الأيسر. وبعدها سنضع كل سبب لهذا العارض وسنوصله بالخط الرئيسي ، ليتكون لدينا شكل شبيه بالهيكل العظمي للسمكة. وفي الشكل التالي مثال لإيجاد أسباب مشكلة التأخر عن الموعد.



### 3. تعرّف على الخيارات المتاحة لديك لحل المشكلة.

4. فكّر في هذه الخيارات. قم بالتفكير في كل خيار على حدة وتعرّف على فوائده ونتائجه المحتملة وهل سينتج عنه مشاكل أخرى أم لا.

5. قرّر. عندما يحين وقت اتخاذ القرار ، فإنه من المفيد أن تقوم بعمل جدول بسيط يحتوي على عمودين ، العمود الأول للنتائج المحتملة من اتخاذ القرار ، والثاني للنتائج المحتملة من عدم اتخاذ القرار. في الجدول التالي توضيح لقرار إكمال الدراسة الجامعية:

عدم إكمال الدراسة الجامعية	إكمال الدراسة الجامعية
خلال الدراسة لن يكون لي دخل وستكون المصاريف كثيرة	بعد 7 إلى 10 سنوات ، سيكون الدخل عالي
من الممكن أن لا يكون عملي الآن مرضياً ، ولكن مخاوفي ستقل لأن شخصاً آخر سيكون مسؤولاً	ستكون نسبة حصولي على وظيفة أكبر
من الممكن أن يزول اهتمامي بالمجال الذي أنوي دراسته أو من الممكن أن تتغير ميولي. وسيكون أسهل بالنسبة لي أن أغير مجال عملي عن أن أغير مجال دراستي.	سأتعلم أكثر عن قدراتي الخاصة
أصدقاء العمل من الممكن أن يضيفوا لي حياة اجتماعية ممتعة أيضاً	ستكون حياتي الاجتماعية أكثر متعة
يمكنني أن أدرس بشكل جزئي (مثلاً في الجامعة المفتوحة)	الرضا عن الذات لأنني سأعلم بأنني قادر على التعلّم في هذه المرحلة
من المحتمل أن لا أعجب بالناس الذين ألتقي بهم. في الجامعة سنكون مع بعض لعدة سنوات ، ولكن في العمل أستطيع أن أنتقل إذا لم يعجبني الناس الذين حولي.	احتمال تعرّفني على أصدقاء يشاركوني في ميولي

## 4- التوصل إلى قرار

توجد عدة نماذج لاتخاذ القرارات عندما يتعلّق الأمر بعدة أفراد أو جماعات. وستنحدّث عن أربعة منها في الأقسام الفرعية التالية.

### 4.1- النموذج الأوتوقراطي - The autocratic model

في هذا النموذج يقوم شخص واحد (إمّا قائد الفريق ، أو عضو يثق به الفريق) باتخاذ القرار بالنيابة عن الفريق ، سواء باستشارة بقية الأعضاء أو بدونها.

عيب هذا النموذج هو أن بعض أو جميع الأعضاء الآخرين سيتضايقون من هذا العضو الأوتوقراطي ، ومن الممكن أن يعملوا ضده أيضاً ، خاصة إذا كان يتخذ القرارات بدون استشارتهم.

### 4.2- نموذج الغالبية - Majority rules

سيتم اتخاذ القرار هنا مبني على التصويت ، فإذا كان عدد الموافقين عليه أكثر من المعارضين سيتم اعتماده.

عيب هذا النموذج هو احتمالية الوصول إلى طريق مسدود في حالة تساوي عدد الأصوات المؤيدة والمعارضة. وفي هذه الحالة يجب أن تكون هناك آلية لتجاوز هذه المشكلة ، مثل أن يتم استخدام العملة المعدنية أو أن يتم جلب شخص آخر ليتخذ القرار.

### 4.3- نموذج الغالبية مع الاهتمام برأي الأقلية - Majority rules, minority writes a dissenting opinion

هنا سيتم أيضاً التصويت على القرار الأنسب. وإذا كانت الأقلية متمسكة برأيها فإنه يسمح لها بكتابة تقرير قصير يعرف باسم (dissenting opinion) يتضمن الأسباب والدوافع التي جعلتها تعترض على القرار. مثل هذا التقرير سيكون مفيداً لتماسك الفريق ، ومن الممكن أن يكون قيماً في حالة حاجة المجموعة إلى إعادة التفكير في هذا القرار مستقبلاً.

### 4.4- نموذج الإجماع - Consensus (The Quaker model)

المقصود بالإجماع هو الحالة الناتجة عن الاتفاق التام من الجميع حول نقطة معينة. وكلمة Quakers تطلق على الجماعة التي تتكون من عدة أصدقاء (Society of Friends).

وللتوصل إلى إجماع بخصوص قرار معين يخص المجموعة يجب أن تتحقق عدة شروط:

- أن تفهم بأن رفض أحد الأفكار لا يعني رفض صاحب الفكرة ولا يقلل من قدره ومنزلته في المجموعة.
- أن تبذل جهدك في البحث عن نقاط التوافق المشتركة بينك وبين الآخرين أثناء النقاش معهم.
- يجب أن يتم إعطاء الأعضاء الذين لم يتفقوا في البداية مع الأغلبية فرصة لتبرير وجهات نظرهم.
- يجب أن تكون لدى الجميع فرصة للتفكير في ردة فعلهم حول الاقتراحات المتضادة أو التي تم تعديل صيغتها، أو غيرها.
- محاولة البناء حول نقاط التوافق المشتركة للحصول على مجال توافق أوسع.
- الاستعداد لإكمال النقاش حتى يتم التوصل إلى إجماع حول قرار واحد.
- يجب أن لا تتحدث وكأنه تم اتخاذ القرار ، إلا إذا كان هذا القرار قد تم الإجماع والاتفاق عليه.

ويجب أن يكون هناك شخص يرأس النقاشات التي تتم للوصول إلى إجماع حول نقطة معينة ، ويجب أن يلتزم الرئيس بالشروط التالية:

- أن يتأكد من أن كل شخص قادر على إبداء رأيه بشكل متساوي مع البقية.
- أن يتأكد من عدم حدوث خلافات شخصية أو -إذا حدثت - يتم تسويتها وحلها بسرعة عن طريق تذكير الأعضاء من أن الاجتماع تم إعداده للتوصل إلى إجماع وتوافق تام بين الجميع وليس للتوصل إلى خلافات.
- تذكير الأعضاء بقيمة وأهمية الأهداف التي يرغبون بالوصول إليها.

جميع النقاط السابقة تنطبق على النقاشات التي تتم عبر البريد الإلكتروني أو أي وسيلة أخرى كما تنطبق على الاجتماعات المباشرة. والتوصل إلى إجماع ليس سهلاً دائماً ، وبعض الأحيان سيكون مستحيلاً. ولكن إذا تم التوصل إلى قرار عبر الإجماع فلن يشكك أي أحد في هذا القرار مستقبلاً.

## 5- كلمات أخيرة حول اتخاذ القرار

يقول جون ماير: "الشخص الذي لم يرتكب أي خطأ ، هو شخص لم يتخذ أي قرار".

هذا يعني بأن اتخاذ قراراً خاطئاً أفضل من أن لاتتخذ قراراً. لأن القرارات الخاطئة هي وسيلة قوية للتعلم والتطور وعمل الأشياء بشكل أفضل في المستقبل. وفي الغالب ستكون هناك فرصة في المستقبل تستطيع فيها أن تتخذ قراراً مغايراً لتصحيح هذا الخطأ. فدائماً ماتكون هناك فرصة أخرى.