

# الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار

كيف تتخذ القرار

الصائب؟

د.حسن بن أحمد السميري

٣.٣. ١٤٣٩ هـ

# اتخاذ القرار في الإسلام

يقول تعالى وهو يرشد نبيه الكريم صلى الله عليه وسلم إلى الطريقة المثلى في اتخاذ القرار: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران، ١٥٩) .

وبهذا بين ربنا عز وجل مراحل اتخاذ القرار، وهي :  
أولاً : مشاورة الآخرين .

ثانياً : اتخاذ القرار شخصياً .

ثالثاً : البدء فوراً بتنفيذ القرار بالتوكل على الله ، وعدم التواني فيه .

# مفهوم القرار

القرار لغة :

مشتق من القر وأصل معناه هو "التمكن" فيقال قرّ في المكان، أي قرّ به وتمكّن فيه.

القرار اصطلاحاً :

- اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود ، أو ترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً.

-هو التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل بحسب متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح .

معنى ذلك

أنا عندما تعرض لنا مشكلة أو نعزم على أمر فإن هناك عدة خيارات تظهر لنا فنحل المشكلة أو نتغاضى عنها أو نحلها بمواجهتها مواجهة فيها تبعة ، أو نتخذ طريق التدرج ونحلها بشكل جزئي أو نستعين بغيرنا في هذا الحل هذه خيارات متنوعة ؟ فاتخاذ القرار أن تعرف هذه الخيارات البدائل ، ثم تصل إلى الخيار الأمثل ، وذلك من خلال التأمل وحسب الظروف المحيطة وحسب متطلبات الموقف ، وفي حدود الزمن المتاح.

إذاً فالقرار الذي نتحدث عنه هو كيف تختار الأمثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد بإذن الله تعالى .

## والمعنى المباشر لكلمة قرار

هو (اختيار بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة معينة) ويتفق هذا المعنى مع العديد من المواقف الإدارية حيث نجد القائد أو المدير في موقف يتطلب منه أن يختار بديلاً معيناً من بين بدائل معينة ، حيث تبدأ عملية الدراسة والمقارنة لاختيار البديل الأفضل. وهناك حقيقة هامة وهي أن يكون قرار القائد هو رفض لكل البدائل المطروحة للاختيار ولكن بشرط أن يكون ذلك مبنياً على الدراسة والاقتناع وليس بطريقة عفوية

جميعا:

اتخاذ القرارات ، معالجة المشكلات، التفكير  
الإبداعي.

وتتداخل هذه الأشكال فيما بينها إلى حد كبير،  
ولكن يمكن التمييز بينها.

يتعلق اتخاذ القرار بتحديد الإجراء المطلوب اتخاذه،  
وعادة ما يشتمل على المفاضلة بين أحد الخيارات  
المطروحة، والهدف من معالجة المشكلات عادة ما  
يكون الوصول إلى حل أو إجابة، أو استنتاج نهائي ،  
وأما التفكير الإبداعي، فهو توليد أفكار جديدة.

كم عدد قراراتك في  
اليوم؟



عدم اتخاذك قرار هو قرار في حد ذاته.

# مراحل اتخاذ القرار

- (١) تحديد المشكلة بدقة ووضوح
- (٢) الحصول على البيانات والمعلومات
- (٣) البحث عن الحلول الممكنة
- (٤) اختيار أفضل البدائل (القرار)
- (٥) متابعة القرار وتقويمه

# كيف نتخذ القرار الصائب ؟

المشكلة لا تكمن أحياناً في عدم القرار، بل تكمن في العجز عن اتخاذ القرار الصائب .

يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه من غير الممكن انتقاء قرارات صائبة دائماً، فإن المطلوب ليس هو الحصول على العصمة في ذلك ، بل تحسين احتمالات التوفيق .

وفيما يلي مجموعة من خطوات رئيسة يجدر اتباعها لاتخاذ القرار الأفضل :

## أولاً - ضع المسألة ضمن إطارها الصحيح :

يتوقف مشهد الصورة على ما التقطته أنت من المناظر فيها أو استثنيتها منها، أي على الإطار الذي وضعتها ضمنه. وعلى هذا النحو، من المهم والأجدي لك أن تجرب قراراتك في «أطر مختلفة»

## ثانيا - استقص الحقائق :

ليس مهماً أن تسأل نفسك كل صباح ماذا أختار لفطور الصباح، هل أكل بيضاً مقلياً أو مسلوقة؟ فإن خيارات كهذه لا تحتاج إلى تردد. لكن انتقاء منزل جديد يقتضي دراسة عميقة تشمل طرح أسئلة من نوع: ما معدل الجرائم في الجوار؟ كم يبعد المنزل عن المتاجر والمدارس؟ هل أسعار العقارات هناك في ارتفاع أم انخفاض؟ ما درجة فاعلية المواد العازلة في السقف والجدران؟

البحث والاستقصاء قد يقرران نجاح قرار مهم أو فشله. ويرى «باروتش فيشهوف» أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة ميلون: «إن بعض أمدح الأخطاء في أخذ القرارات يعود إلى إهمال أجزاء تفصيلية في القضية المطروحة» .

فقبل أخذ قرار رئيسي قم بواجبك، واجمع كل ما تحتاج إليه من معلومات. إذ إننا غالباً ما نتسرع فنبنى أحكامنا على ما تيسر لنا من معلومات متوافرة، وقد نتجاهل الحقائق الأساسية .

إن المعلومات اللازمة، قد تؤدي إلى إلغاء القرار، ولذلك فإن كثيرين يتحاشون جمعها لأنها تؤدي بهم إلى إجهاض فكرة ما، أو رغبة ما. غير أن تأجيل القرار المهم أفضل من اتخاذه بشكل خاطئ .

## ثالثاً - ابحث عن مختلف الحلول :

هناك غالباً عدة حلول محتملة للمشكلة. وهي قد لا تظهر على الفور. فإذا أطلقت العنان لخيالك فلربما جاء لك بالحل الأفضل .

فعلى سبيل المثال، بعد دفع الفواتير الطبية، ونفقات إصلاح المنزل ترى نفسك مدعواً لأخذ قرار: «أنسافر في عطلة هذه السنة؟» .

إن الجواب عن هذا السؤال واضح، فإما نعم وإما لا . ولكن ثمة خيارات أخرى بديلة: رحلات قصيرة يومية مثلاً، فهي ممتعة ولا تكلف كثيراً. فلماذا القيام بسفر مكلف؟

## رابعاً- استنجد بالحدس :

يعتبر الحدس هو اليقين الذي لم نتحقق منه بعد. وهو وإن لم يكن حقاً بالمطلق ، إلا أنه يأتي في كثير من الأحيان صادقاً، بشرط أن نميز بينه وبين الأمل الكاذب، أو اليأس السابق .

وبالطبع لا يجوز أن نبني قراراتنا على الحدس وحده، ففي إمكانك إعادة ترتيب المعلومات لتناسب حاجاتك، إنما المهم أن تثق بحدسك كإشارة أولية، تبحث بعدها عما يؤكد، أو ينفيه .

## خامساً - لا تخشَ اتخاذ القرار الصعب :

إنَّ الرجل القوي في شخصيته قد يوصف بأنه رجل القرارات الصعبة. ذلك أن قوة الشخصية تظهر في الأزمات أو عندما يكون القرار الصعب مطلوباً على كل حال .

أمّا كيف تتخذ القرار الصعب، فبأن تستجلي مع نفسك أسوأ الاحتمالات المترتبة على قرارك، وتتقبل النتائج الممكنة .

ترى ما الذي يفعله الأشخاص الناجحون في الحياة؟  
والجواب أنهم أولئك الذين يتخذون قرارات محفوفة بالأخطار،  
ويتمسكون بها .

فهم يسألون أنفسهم: ما أسوأ ما يمكن أن يحدث؟



## سادساً -نّفذ القرارات الكبرى خطوة فخطوة :

كما تصلح سياسة التقسيم في اتخاذ القرار الصعب، كذلك تصلح تلك السياسة في تنفيذه بعد اتخاذه .

وفي الحقيقة فإن التنفيذ على مراحل، يكون نافعا جداً أيضاً في تقليل الخسائر إذا كان القرار خاطئاً، ذلك أن القرار لا يكون صعباً، إلا لأنه ينطوي على بعض الأخطار وبعض الصعوبات أيضاً. وهذا يعني أنك عندما تبدأ بتنفيذ القرار على دفعات فإنه يتسنى لك التخلي عنه بأقل الخسائر إذا استجدت لديك معلومات تحملك على التشكيك في صوابية قرارك .

## سابعاً - لا تبالغ في نتائج القرارات :

أحياناً نتخذ قراراً نبالغ في توقع النتيجة التي نرغب فيها حتى أننا نخفق في اعتبار ما يؤدي إلى تلك النتيجة. فلدى بعض الناس مثلاً حنين إلى حياة الريف البسيطة، من غير أن يتخيلوا العمل الشاق الذي يرافقها. وهناك آخرون يسعون لاهتئين إلى الشهرة والثروة من غير اعتبار التضحيات الواجب بذلها. فلدى اتخاذك قراراً، لا بدّ أن توازن بين ما تكسبه وما تفقده .

## ثامناً- لا تكن ممن يرتاح إلى القرارات السهلة دائماً:

بالرغم من أنه قليلاً ما نواجه خيارات صعبة، إلا أنه عندما نواجه مثل ذلك فلا يجوز أن نميل دائماً إلى القرار السهل. فالقرار السهل يريح الدماغ، ولكنه لا يحل مشكلة حقيقية .

فلا تدع وعورة الطريق تثبط عزيمتك، فالصعوبات تتقلص كلما ازدادت منها اقترباً، والقرار السهل ليس القرار الحسن في كل الأحوال، كما أن القرار العسير هو كالتمرين الصعب يزيدك قوة واحتمالاً .

وفي كل الأحوال لا تدع الحياة تفلت منك بسبب ميلك إلى اتخاذ القرار السهل . وتذكر أن سنوات عمرك ستذهب على كل حال، وباتخاذ القرارات الصعبة يمكنك -بعد مضي الزمن- أن تنظر إلى الوراء وتقول: كان صائباً ما فعلت وتتباهى بصعوباتها .

## تاسعاً- حدد موعداً حاسماً :

إذا أهملت تحديد موعد أخير لأخذ قرارك، فمن المحتمل أن تتردد فيه وترجئه إلى ما لا نهاية .

ولا بأس أحياناً في أخذ قرار مؤقت ريثما تجمع معلومات إضافية تتيح لك اعتماد قرار بديل، وقد تبقى على قرارك المؤقت فتجعله نهائياً .

ومن الناس من لا يعتبر ذلك قراراً على الإطلاق، بينما هو قرار .  
إننا في أحيان كثيرة نعجز عن التوصل إلى قرار لمجرد خوفنا من ارتكاب خطأ، إلا أن عذاب القلق الناجم عن التردد هو في الأغلب أشد إيلاًماً من ثمن خطأ نرتكبه .

# • عاشرأ-اختبر طريقة جديدة عندما تشعر أن لا خيارات لديك .

- أحياناً يشعر الإنسان أن الطريق أمامه مغلق تماماً، في هذا الوقت بالذات يكون الأفق مهيباً لاختبار أمر جديد .
- فإذا شعرت أنك فعلاً في مأزق، فازرع بذرة في أرض بكر. واتخذ قراراً جديداً بعمل جديد.

# العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

- ١) القيم والمعتقدات : للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.
- ٢) المؤثرات الشخصية : لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.
- ٣) 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.
- ٤) 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.

# محاذير اتخاذ القرار:

وهي الخمسة لاءات :

(١) لا للمجاملات في اتخاذ القرار

(٢) لا للعواطف

(٣) لا للتردد والتراجع

(٤) لا للعجلة

(٥) لا للإذاعة والنشر.

احذر من التحيز اللاواعي لأحكامك... يمكن للخبرة أن تصبح فخاً...

الخوف يمكن أن يسبب المزيد من الأذى... التفاؤل يمكن أن يغيث

الرؤية..

الطموح يمكن أن يعمي...

النماذج الخمسين

الخاصة

باتخاذ القرار السليم



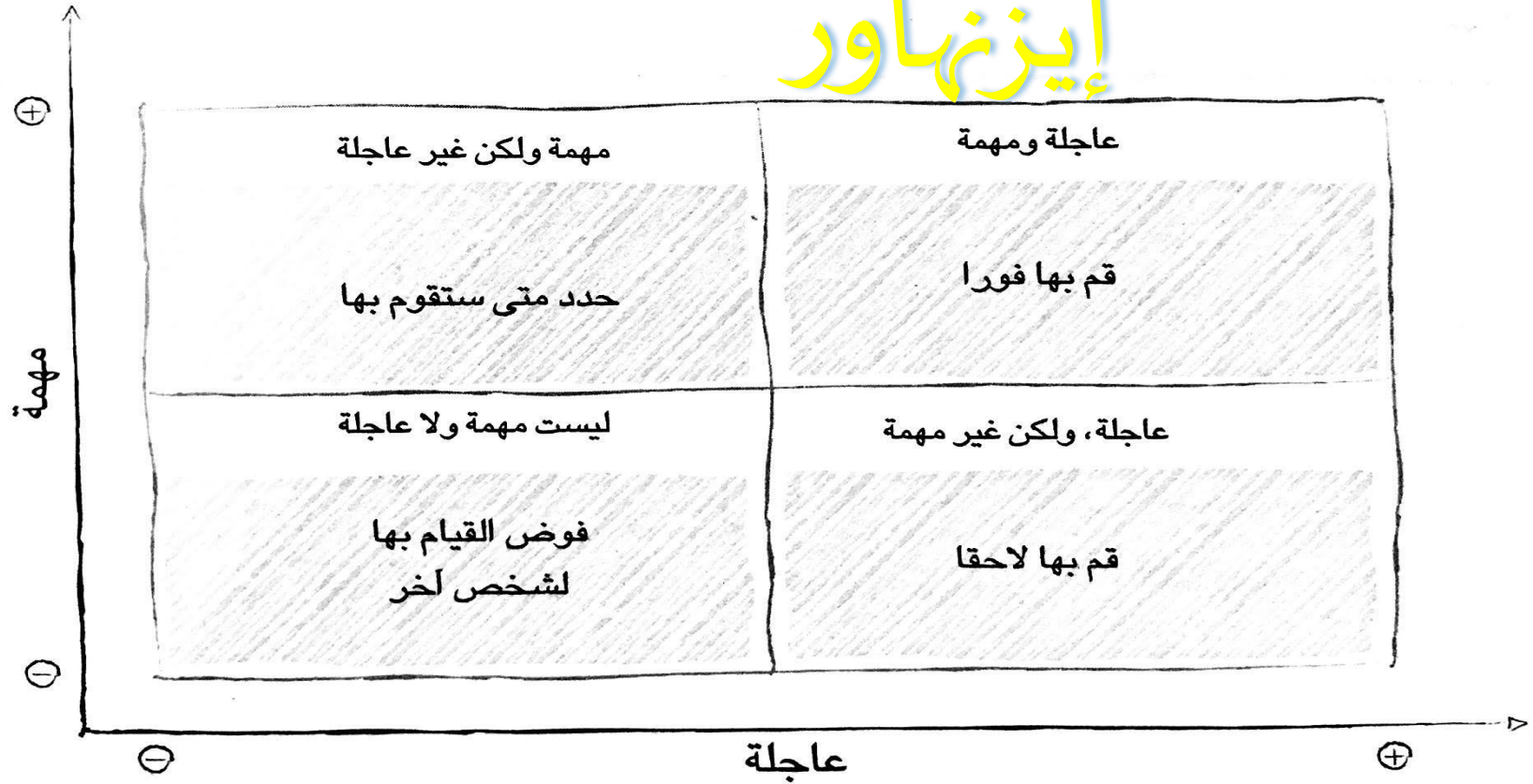
كيف تطور من نفسك؟  
كيف تفهم نفسك على نحو  
أفضل؟

كيف نفهم الآخرين بشكل  
أفضل؟

كيف تطور الآخرين؟

# مصفوفة

## إيزنهاور



اكتب المهام التي يتعين عليك حالياً القيام بها في الخانة المناسبة.

أداء المهام متأخراً أفضل  
من عدم أدائها مطلقاً؛  
ولكن عدم التأخر مطلقاً  
في أداء المهام هو الأفضل

# نموذج جون

هل أسعى وراء الهدف الصحيح؟

إذا وضعت لنفسك أهدافاً ،

ينبغي أن تميز بين الأهداف

النهائية وبين أهداف الأداء.

سباق المارثون

مثير للتحدى	م	الهدف الصحيح	محدد	م
قانونى	ق	إيجابى الصياغة	قابل للقياس	ق
صديق للبيئة	ص	مفهوم	ممکن التحقيق	م
مُتفق عليه	م	ذو صلة برؤيتك	واقعى	و
مُسجل	م	أخلاقى	محدد بوقت	م

عندما تضع هدفاً، انظر ما إذا كان يستوفى هذه المتطلبات الأربعة عشر أم لا.

كن بسيطاً في صياغة

هدفك

ينبغي القيام بكل شيء بأسلوب بسيط  
قدر الإمكان، ولكن ليس بأبسط من  
ذلك.

البرت أينشتاين

# نموذج الحبل المطاطي

كيفية التعامل مع العضلات...

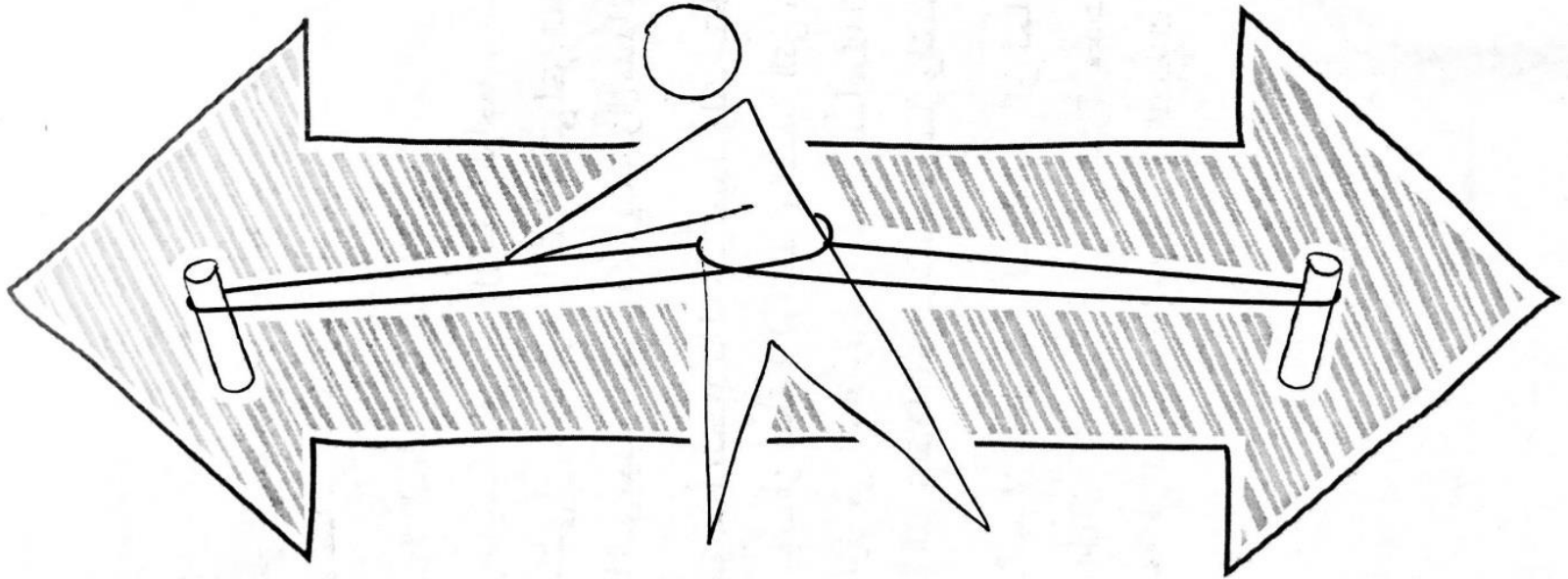
هل هذا الموقف من المألوفة لديك؟

تغيير المسار المهني؟

التقاعد المبكر؟

ما الذى يجذبك؟

ما الذى يمنعك؟



إذا كان عليك أن تختار بين أمرين إيجابيين، فاسأل نفسك عما يمنعك عن الإقدام على واحد منهما، وما يجذبك إلى أحدهما.



# نموذج التغذية الراجعة

التعامل مع مديح الآخرين وانتقاداتهم...

تعتبر التغذية الراجعة واحدة من أكثر الممارسات الاجتماعية صعوبة وحساسية، خاصة عندما تتم في العلن ووسط مجموعة من الناس، من السهل أن تجرح شخصا بنقد، والمديح الكاذب غير مفيد أيضاً، المديح غالباً يجعلنا راضين عن أنفسنا، بينما يدمر النقد ثقتنا في أنفسنا، ويمكن أن يدفعنا لاتخاذ قرارات غير حكيمة.

كيف يمكنني أن أستفيد من النقد؟

قم بتصنيف التغذية الراجعة التي تتلقاها، لكي ترسم خطة عمل واضحة.

<p>"أعتقد أنها جيدة، ويمكن أن تبقى كذلك في المستقبل!" مديح</p>	<p>"أعتقد أنها جيدة، ولكنها لا تزال بحاجة إلى بعض التعديلات." نصيحة</p>	<p>⊕</p>
<p>"أعتقد أنها سيئة، ولكن يمكنني تقبلها!" اقتراح</p>	<p>"أعتقد أنها سيئة، وأنه يجب أن تتغير!" انتقاد</p>	<p>⊖</p>
<p>⊕</p>	<p>⊖</p>	

ضع التغذية الراجعة التي تتلقاها في الموقع المناسب لها في المصفوفة. ما النصيحة التي تريد أن تتبعها؟  
ما النقد الذي دفعك إلى التحرك والقيام بشيء ما؟ ما الاقتراح الذي بوسعك أن تتجاهله؟

انتبه لأفكارك؛ لأنها تتحول إلى كلمات.  
انتبه لكلماتك؛ لأنها تتحول إلى أفعال.  
انتبه لأفعالك؛ لأنها تتحول إلى عادات.  
انتبه لعاداتك؛ لأنها تتحول إلى سمات  
شخصيتك.

انتبه إلى شخصيتك؛ لأنها ؟.

حكمة شرقية قديمة

# التفكير خارج الصندوق (التفكير

الإبداعي)

كيف تصوغ أفكاراً عبقرية؟

الفكرة المبتكرة . التي ليست فكرة قديمة يتم

تطبيقها في سياق جديد ، أو تعديل فكرة

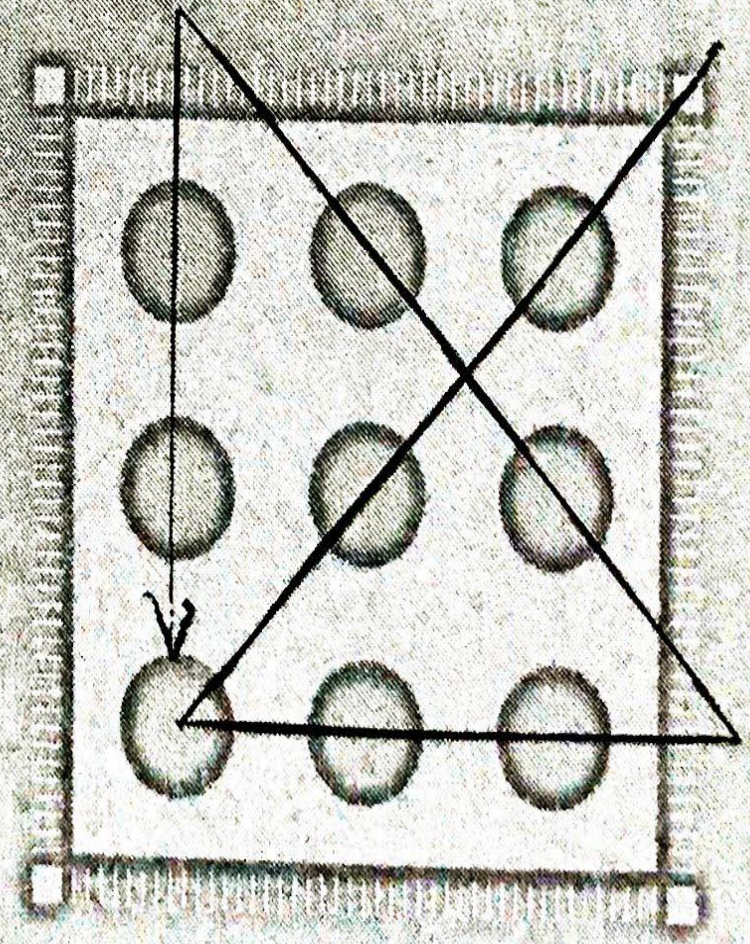
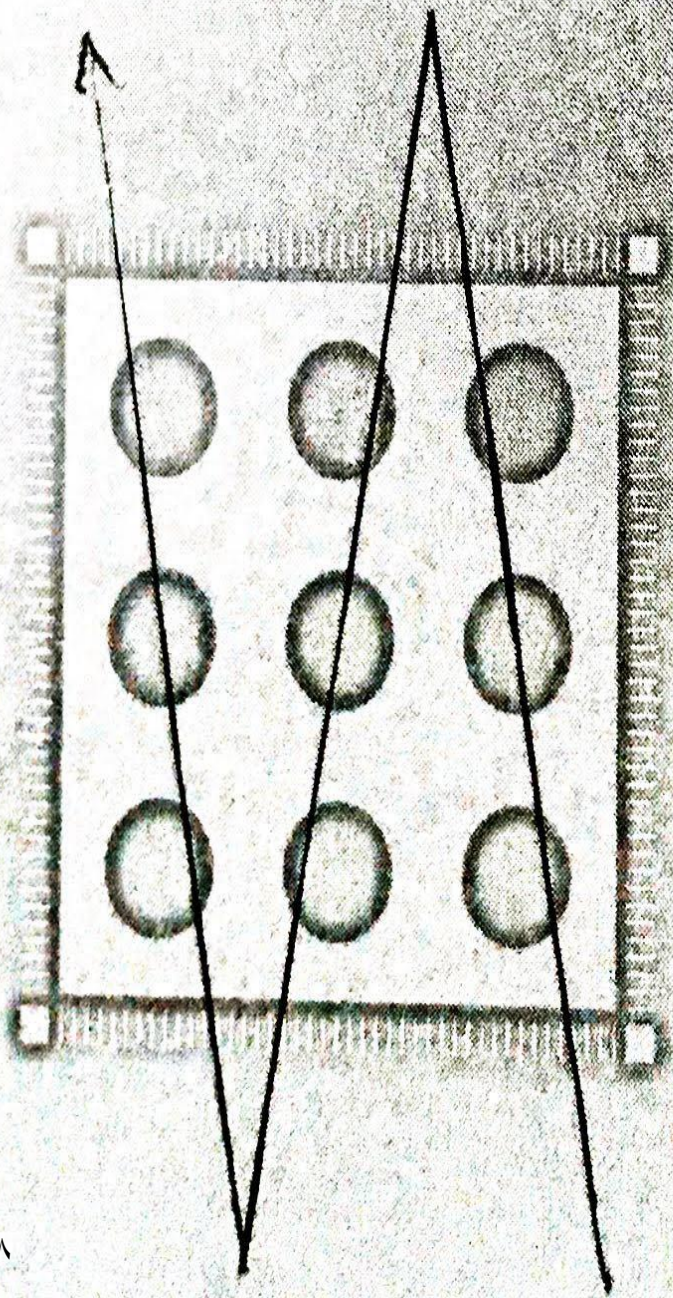
موجودة بالقفل . شيء نادر، وعادة ما تبرز

الأفكار المبتكرة عندما نترك منطقة راحتنا، أو

عندما نغادر الإطار المألوف.

المشكلة ذات النقاط

التسع



إن المهمة ليست بالدرجة الأولى رؤية  
مالم يره أحد بعد ، ولكنها التفكير  
بطريقة لم يفكر بها أحد في شيء  
يراه الجميع.

آرثر شوبنهاور.

# التنافر المعرفي

لماذا يدخن الناس، وهم يعلمون أن التدخين ضار  
بالصحة؟

الفجوة بين ما نؤمن به وما نفعله.

التنافر المعرفي وصف لحالتنا المزاجية عندما نفعل شيئاً  
لا يتفق مع معتقداتنا. (ليون فستنجر).

العنف ضد الأطفال.

كيف نتغلب على التنافر المعرفي؟ ونصل لحال

الاتساق.



إن الأمة العظيمة مثل الإنسان  
العظيم ، عندما يرتكب خطأ يدركه،  
وعندما يدركه يعترف به، وعندما  
يعترف به يصححه، إنه يرى أن من  
يبين له أخطائه هو أفضل وأخلص  
معلم له.

قرارات قرارات

قرارات

قرارات قرارات

قرارات

قرارات قرارات

قرارات

# اتخذ قراراً بأن تكون سعيداً

# المراجع:

- (١) جامعة القدس المفتوحة، مبادئ الإدارة، ١٩٩٨
- (٢) هشام يحيى الطالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي
- (٣) وزارة التربية والتعليم العالي، دروس المهارات الحياتية، فلسطين
- (٤) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، اتخاذ القرارات، عمان
- (٥) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، صنع القرار، عمان
- (٦) علي بن عمر بادحدح، صناعة القرار، شبكة إسلاميات
- (٧) فيصل فخري مرار، الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان
- (٨) يوسف محمد القبلان – مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري – الطبعة الثانية ١٤١٢ هـ
- (٩) Helga Drummond – اتخاذ القرارات الفعالة – ترجمة مصطفى إدريس
- (١٠) ابراهيم عصمت مطاوع & أمينة أحمد حسين – الأصول الإدارية للتربية – دار الشروق – الطبعة الثالثة ١٤١٦ هـ
- (١١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون – المفاهيم الإدارية الحديثة – مركز الكتب الأردني ١٩٩٢ م
- (١٢) مايكل كروجرس ، رومان تشابلر، كتاب القرار (خمسون نموذجاً للتفكير الاستراتيجي) مكتبة جرير، ٢٠١٦
- (١٣) رايmond تشارلز باركر، قوة اتخاذ القرار، برنامج تدريبي للتغلب على التردد والعيش من دون إخفاق إلى الأبد، مكتبة جرير، ٢٠١٦
- (١٤) جون أيدير، اتخاذ القرار وحل المشكلات، مكتبة جرير، ٢٠١٦
- (١٥) مينا ثوريسنجهام، بالتعاون مع وولفجانج ليماتشر، الحياة السرية للقرارات، مكتبة جرير، ٢٠١٥

شكراً لكم على حسن

استماعكم

