وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تكريت / كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات الاولية / بكالوريوس

المحاضرة السابعة: اتخاذ القرار

المرحلة : الرابعة

مدرس المادة:
ا.د وفاء كنعان خضر
الايميل
wafakanan@tu.edu.iq

اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار العملية المعرفية الناتجة عن اختيار المعتقد أو إجراء بين العديد من الاحتمالات الممكنة. وتقدم كل عملية من عمليات اتخاذ القرار خيارًا نهائيًا، قد يفضي إلى اتخاذ إجراء والتي قد أو قد لا تحث على اتخاذ أي تصرف.

اتخاذ القرار هو عملية تحديد واختيار البدائل القائمة على القيم، التفضيلات والمعتقدات من صانع القرار.

يمكن اعتبار اتخاذ القرار نشاطًا لحل المشكلات ينتهي بحل مثالي أو مرضي على الأقل، ولذلك تعتبر عمليةً يمكن أن تكون عقلانية، أو أقل عقلانية، أو غير عقلانية، ويُمكن أن تستند إلى معرفة ومعتقدات صريحة أو ضمنية.

وكان الأداء البشري موضوع بحث نشط من عدة وجهات نظر:

- النفسية: دراسة القرارات الفردية في سياق مجموعة من الاحتياجات والتفضيلات والقيم التي يملكها الفرد الفرد أو يسعى إليها.
- المعرفية: تعتبر عملية صنع القرار عملية مستمرة مندمجة في التفاعل مع البيئة.
- القياسية: تحليل القرارات الفردية المتعلقة بمنطق صنع القرار، أو العقلانية التواصلية، والخيار الثابت الذي يؤدي إليه.[1]

يتضمن جزء كبير من عملية صنع القرار تحليل مجموعة محدودة من البدائل الموصوفة من حيث معايير التقييم. ثم قد تكون المهمة ترتيب هذه البدائل من حيث مدى جاذبيتها لصانع القرار عند النظر في جميع المعايير في وقت واحد. وقد تتمثل مهمة أخرى في إيجاد أفضل بديل أو تحديد الأولوية النسبية لكل بديل (على سبيل المثال، إذا كانت البدائل تمثل مشاريع تتنافس على الأموال) عند النظر في جميع المعايير في وقت واحد. حل هذه المشاكل هو التركيز علي تحليل القرار متعدد المعايير. وقد اجتذبت هذه الطريقة في اتخاذ القرار، على الرغم من أنها قديمة جدًا، اهتمام العديد من الباحثين والممارسين ولا يزال موضع نقاش كبير حيث أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تسفر عن نتائج مختلفة جدًا عندما تُطبق على نفس البيانات بالضبط. وهذا يؤدي إلى صياغة مفارقة اتخاذ القرار.

يعتبر اتخاذ القرار المنطقي جزء مهم من جميع المهن القائمة على العلم، حيث يقوم المختصون بتطبيق معارفهم في منطقة معينة لاتخاذ قرارات رشيدة. على سبيل المثال، غالبا ما يحتوي اتخاذ القرارات الطبية على تشخيص واختيار العلاج المناسب. ولكن البحوث الطبيعية لصنع

القرار تبين أنه في الحالات التي تكون فيها الضغوط الزمنية أعلى، أو الرهانات الأعلى، أو الغموض المتزايد، قد يستخدم الخبراء عملية صنع القرار البديهية بدلًا من الطرق المعروفة. وقد يتبعون قرارًا يتناسب مع خبراتهم ويصلون إلى إجراء دون أن يتفحصوا البدائل.

يمكن لبيئة صانع القرارأن تلعب دورًا في عملية اتخاذ القرار. على سبيل المثال، التعقيد البيئي هو عامل يؤثر على الوظيفة المعرفية. البيئة المعقدة هي بيئة مع عدد كبير من الحالات الممكنة المختلفة التي تأتي وتذهب مع مرور الوقت. وقد أظهرت الدراسات التي أجريت في جامعة كولورادو أن البيئات أكثر تعقيدا ترتبط مع وظيفة إدراكية أعلى، مما يعني أن القرار يمكن أن يتأثر بالموقع. تجربة واحدة قاست التعقيد في غرفة من قبل عدد من الأجسام الصغيرة والأجهزة أظهرت; غرفة بسيطة احتوت علي أقل من تلك الأشياء. وقد تأثرت الوظيفة الإدراكية بشكل كبير من خلال قياس التعقيد البيئي مما يجعل من الأسهل التفكير في الوضع واتخاذ قرار أفضل.

خصائص اتخاذ القرار]عدل[

- يجب أولًا تحديد الأهداف.
- يجب تصنيف الأهداف ووضعها حسب الأهمية.
- يجب وضع إجراءات بديلة.
- يجب تقييم البدائل مقابل جميع الأهداف.
- البديل القادر على تحقيق جميع الأهداف هو القرار التجريبي.
- يُقيم القرار التجريبي لمزيد من العواقب المحتملة.
- تتخذ الإجراءات الحاسمة، وتتخذ إجراءات إضافية لمنع أي عواقب سلبية من أن تصبح مشاكل وبدء كلا النظامين (تحليل المشاكل واتخاذ القرارات) مرة أخرى.
- هناك خطوات تتبع تلك النتيجة في نموذج القرار الذي يمكن استخدامه لتحديد خطة الإنتاج الأمثل.[٧]
- في حالة الاختلاف، قد يكون لعب الأدوار مفيدا للتنبؤ بالقرارات التي تتخذها الأطراف المعنية.[٨]

عجز التحليل]عدل[

عجز التحليل هو حالة الإفراط في تحليل (أو الإفراط في التفكير) الوضع بحيث لا يُتخذ قرار أو إجراء أبدًا، في الواقع شل النتائج.

الحمل الزائد للمعلومات]عدل[

المعلومات الزائدة هي «فجوة بين حجم المعلومات والأدوات التي لدينا لاستيعابها.»[٩] المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار هي للتقليل أو القضاء على عدم اليقين.[١٠] وتؤثر المعلومات الزائدة في معالجة المشاكل والمهام التي تؤثر على صنع القرار.[١١] وصف كريستال هول وزملاؤه «وهم المعرفة»، وهو ما يعني أنه كلما واجه الأفراد الكثير من المعرفة فإنه يمكن أن تتداخل مع قدرتهم على اتخاذ قرارات عقلانية.[١٢]

تحليل ما بعد القرار[عدل]

يعد تقييم وتحليل القرارات السابقة مكملا لعملية اتخاذ القرار.

تقنيات اتخاذ القرار[عدل]

يمكن تقسيم تقنيات اتخاذ القرار إلى فئتين: تقنيات صنع القرارات الجماعية وتقنيات اتخاذ القرارات الفردية. ويمكن أيضا أن تستخدم تقنيات اتخاذ القرار الفردية من قبل مجموعة.

مجموعة[عدل]

- يراعى اتخاذ القرارات بتوافق الآراء تجنب «الفائزين» و «الخاسرين». ويتطلب توافق الآراء أن توافق الأغلبية على إجراء معين، ولكن يجب موافقة الأقلية على الإجراء. بعبارة أخرى، إذا كانت الأقلية تعارض الإجراء، يتطلب توافق الآراء تعديل الإجراء لإزالة السمات التي يمكن الاعتراض عليها.
- طرق التصويت:
  - الأغلبية تتطلب الدعم من أكثر من ٥٠٪ من أعضاء المجموعة. وبالتالي، فإن الاعتراض أقل من توافق الآراء.
  - التعددية، حيث أكبر كتلة في مجموعة تقرر، حتى لو كانت أقل من الأغلبية.
  - يتيح التصويت لكل عضو تسجيل واحد أو أكثر من الخيارات المتاحة. و يُختار الخيار صاحب أعلى متوسط. وقد ثبت بالتجربة أن هذه الطريقة تنتج أسف أقل من أساليب التصويت المشتركة، حتى عندما يكون الناخبون استراتيجيين.
- طريقة دلفي وهي تقنية الاتصالات المنظمة للمجموعات، وضعت أصلا للتنبؤ التعاوني ولكن تم استخدامها أيضًا لاتخاذ القرارات.
- دوتموكريسي هو أسلوب التيسير الذي يعتمد على استخدام أشكال خاصة تسمى أوراق دوتموكسي للسماح لمجموعات كبيرة بتبادل الأفكار بشكل جماعي والتوصل إلى اتفاق على عدد غير محدود من الأفكار التي تم كتابتها.
- يحدث اتخاذ القرارات التشاركية عندما تفتح السلطة عملية صنع القرار لمجموعة من الناس من أجل جهد تعاوني.

- تستخدم هندسة القرارات خريطة مرئية لعملية صنع القرار على أساس ديناميكيات النظام ويمكن أن تكون أوتوماتيكية من خلال أداة اتخاذ القرار، ودمج البيانات الكبيرة، والتعلم الآلي، وتعميق المعرفة حسب الاقتضاء.
- صحيفة الميزانية العمومية: تسرد مزايا وعيوب (الفوائد والتكاليف، إيجابيات وسلبيات) كل خيار، على النحو الذي اقترحه أفلاطون وبنيامين فرانكلين.
- تحديد الأولويات البسيطة: اختيار البديل بأعلى فائدة مرجحة. وقد يتضمن ذلك النظر في تكلفة الفرصة البديلة للبدائل المختلفة.
- الإرضاء: فحص البدائل فقط حتى يُعثر على واحد مقبول. والعكس هو التعظيم أو المثالية، حيث تُفحص العديد أو كل البدائل من أجل العثور على أفضل خيار.
- الحصول على شخص في السلطة أو «خبير». «اتباع أوامر.«
- مكافحة الاستبداد: اتخاذ الإجراء المعاكس مقارنة بمشورة السلطات غير الموثوقة.
- العشوائية على سبيل المثال. تقليب عملة معدنية، قطع سطح السفينة من أوراق اللعب، وغيرها من أساليب عشوائية أو صدفة - أو الصلاة، أو بطاقات التارو، أو علم التنجيم، أو غيرها من أشكال الرجم بالغيب، الخرافات أو العلوم الزائفة.
- دعم القرار الآلي: وضع معايير للقرارات الآلية.
- نظم دعم القرار: استخدام برامج صنع القرار عندما تواجه قرارات معقدة للغاية أو عند النظر في العديد من أصحاب المصلحة، والفئات، أو عوامل أخرى تؤثر على القرارات.

الخطوات:

وضعت مجموعة متنوعة من الباحثين خطوات مماثلة تهدف إلى تحسين عملية اتخاذ القرار.

في الثمانينيات، طور عالم النفس ليون مان وزملاؤه عملية صنع للقرار تسمى غوفر، والتي ُتدرس للمراهقين، كما موضح في كتاب تعليم اتخاذ القرارت للمراهقين .واستندت العملية إلى بحث سابق واسع النطاق ينسب إلى عالم النفس إيرفينغ جانيس .غوفر هي اختصار لخمس خطوات لاتخاذ القرار:

١. توضيح الأهداف: دراسة القيم والأهداف.
٢. توليد الخيارات: النظر في مجموعة واسعة من الإجراءات البديلة.
٣. إيجاد الحقائق: البحث عن المعلومات.
٤. النظر في الآثار: تحديد الآثار الإيجابية والسلبية للخيارات.

٥. المراجعة والتنفيذ: خطة كيفية تنفيذ الخيارات وتطبيقها[.

في عام ٢٠٠٨، نشرت كريستينا جوه نموذج قرر لاتخاذ القرار، الذي يحتوي على ستة أجزاء:[

١. تعريف المشكلة.
٢. إنشاء أو حصر جميع المعايير (القيود.(
٣. النظر أو الجمع لكل البدائل.
٤. تحديد أفضل بديل.
٥. وضع وتنفيذ خطة عمل.
٦. تقييم ورصد الحل ودراسة النتائج عند الضرورة.

في عام ٢٠٠٧، قسمت بام براون من مستشفى سينغليتون في سوانسي بولاية ويلز عملية اتخاذ القرار إلى سبع خطوات:

١. حدد هدفك ونتائجه.
٢. جمع البيانات.
٣. تطوير البدائل (أي العصف الذهني.(
٤. قائمة إيجابيات وسلبيات كل بديل.
٥. اتخاذ القرار.
٦. اتخاذ إجراءات فورية لتنفيذها.
٧. تعلم من القرار.

وفي عام ٢٠٠٩، وصف البروفيسور جون بيجانوسكي كيف أن برنامج أركنساس، وهو منهاج الأخلاق في جامعة أركنساس، استخدم ثماني مراحل من صنع القرار الأخلاقي على أساس عمل جيمس ريست:

١. إنشاء المجتمع: خلق ورعاية العلاقات والمعايير والإجراءات التي من شأنها أن تؤثر على كيفية فهم المشاكل ونقلها. وتجري هذه المرحلة قبل وأثناء معضلة أخلاقية.
٢. الإدراك: الاعتراف بوجود مشكلة.
٣. التفسير: تحديد التفسيرات المختلفة للمشكلة، وتقييم العوامل الدافعة وراء تلك التفسيرات.
٤. الحكم: تفحص مختلف الإجراءات أو الردود الممكنة وتحديد ما هو أكثر قبولًا.
٥. الدافع: فحص الالتزامات المتنافسة التي قد تخرج عن مسار أخلاقية العمل ومن ثم إعطاء الأولوية والالتزام للقيم الأخلاقية على القيم الشخصية أو المؤسسية أو الاجتماعية الأخرى.

٦. الإجراء: اتبع الإجراءات التي تدعم القرار الأكثر قبولًا.
٧. التأمل في العمل.
٨. التأمل في العمل.