

# اتخاذ القرار المهني

اعداد تيزيري موساوي

## المقدمة:

تعد مشكلة إختيار نوع الدراسة او إختيار تخصص الدراسة وما يعاقبها من إختيار المهنة من أهم المشكلات التي تواجه الطالب، حيث يترتب عليها تحديد التوجه المستقبلي لمرحلة التعليم الجامعي وما بعدها، او إختيار نوع المهنة.

فالتخطيط لإختيار التخصص أمر مهم جداً لإختيار الوظيفة أو مهنة المستقبل وفي هذا الفصل أو مهنة المستقبل وفي هذا الفصل نتطرق إلى معرفة معنى إتخاذ القرار وكذا طبيعة إتخاذه وأهم العناصر التي يتكون منها القرار ونتعرف كذلك على أنواعه وخطوات إتخاذ القرار والعوامل التي ينبغي مراعاتها عند إتخاذ القرار وأيضاً الصعوبات التي تواجه متخذ القرار وكيفية إتخاذه وسوف نتطرق أيضاً إلى بعض النظريات إتخاذ القرار.

## 1. لمحة تاريخية عن إتخاذ القرار:

يعد الإتجاه المعرفي في تفسير السلوك الإنساني من أهم الإتجاهات السائدة وذلك لدراسته الكثير من أسس الأداء العقلي وقد شملت تطبيقات علم النفس المعرفي الحديث الكثير من الموضوعات الأساسية، التي تمثل الإتجاهات المعاصرة في علم النفس بوجه عام وعلاقته بالعلوم الأخرى بشكل خاص ومن

هذه الموضوعات: التدريب على همارة إتخاذ القرار، تطوير مهارات حل المشكلات، مراقبة الذات، مهارة التعلّم، البنى المعرفية المتكاملة.

( بدر حامد، 1985، ص13 )

إنّ البدايات التاريخية للإهتمام بمهارة إتخاذ القرار، و القدرة على صنع القرار و قياس هذه القدرة تعود إلى الإهتمام بتوقع النجاح و الفشل في الألعاب الرياضية و الرهانات و المقامرات، و كيفية حساب الخسارة المتوقعة، و ذلك عن دمج قياس إتخاذ القرار ضمن نماذج رياضية و كيفية حساب الفائدة، و نجد ذلك عند "برينولي" و عند "كومبز" من خلال أعمال تجريبية تقوم على قياس إتخاذ القرار بواسطة الإحتمال الذاتي على مدرج مقياس سيكومترميننظم، ثم توالى المحاولات و تبلورت تدريجياً على يد علماء مثل "ولستر" كما تركز "برونر" على أهمية الإستقلال في جميع المعلومات عند صنع القرار، ثم توالى الدراسات التي أدت إلى وضع أسس نظرية و نماذج لإتخاذ القرار.

( يوسف عبدون سيف الدين، 1979، ص6 )

إن تحليل عملية صنع القرار و إتخاذه تشير إلى أنّها عملية عقلية و موضوعية للإختيار بين إثنين أو أكثر من البدائل الممكنة، هذه العملية تعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الخاصة بمتخذ القرار، لأنّ البدائل تتضمن ماقف منافسة و مخاطرة و مجازفة و عدم يقين.

(وصل الله بن عبد الله حمدان السواط، 2008)

## 2. تعريف إتخاذ القرار:

**لغتاً:** القرار هو " الرأي يتخذه و يمضيه من يملك إتخاذه أو إمضاءه".

( أ.د. فاروق عبده فلية و د. أحمد عبد الفتاح )

**إصطلاحاً:** سلوك إتخاذ القرار يعني القدرة على مواجهة موقف ما يمثل مشكلة أو تحدّياً للفرد و هو يحتاج إلى الفهم كما يحتاج إلى المعلومات التي تسمح بمناقشة

الحلول والبدائل و ترتيبها وفق الأفضلية، و عملية إتخاذ القرار هي آخر مرحلة في عملية صنع القرار. ( أحمد حسين اللقاني و علي أحمد الجمل )

" كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب **Decision** " \* إن كلمة اتخاذ القرار

أحد الجانبين على الآخر، فإتخاذ القرار نوع من السلوك يتم الإختيار بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير و ينتهي النّظر في الإحتمالات الأخرى.

( أمل طمعة، 2010، ص 16 )

بأنها عملية بحث عن حل وسط، و يعني ذلك **Simon** \* بينما يعرفها

### سيمون

أنه لا يوجد دليل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً عبر البديل الذي تمّ إجتيازه، و يكون أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة. ( المرجع السابق )

" القرار بأنه اللّحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف، **Harisson** \* كما

### عرّف " هاريسون

و التي عندها يكون توقّع متخذ القرار بالنسبة لعمل معيق بالذّات يجعله يتخذ إختياراً يوجّه إليه قدراته و طاقاته لتحقيق غاياته. ( نفس المرجع )

" عام 1959 يعرفه بأنه: " إختيار فعل واحد من عدّة أفعال أو **Bross**\* أمّا "

### بروس إختبارات "

إلا أنّ هذا التعريف لم يوضّح على أساس يتم الإختيار، و لأيّ هدف؟ و بهذا فالتعريف الآتي يعتبر أشمل و أوضح من سابقه. " إتخاذ القرار ماهو إلا وسيلة أو أداة للمفاضلة بين عدد من الحلول أو البدائل المفترضة تمهيداً لإختيار أفضلها و أنسبها لعلاج مشكلة معينة".

( وصل الله بن عبد الله حمدان السواط، 2008، ص 80 )

\* و يعرفه "الخزامي" بأنه: "عملية الوصول إلى قرار بعد تقييم كل البدائل المتاحة من أجل تحقيق متخذي القرار الهدف أو الأهداف". و يضيف قائلاً أنّ القرارات التي يتم بناؤها جيداً هي: "القرارات التي قامت على الفهم الجيد كنتيجة لمواجهة عديدة بمواقف لها نفس النمط". ( عبد الكريم أحمد الخزامي، 1998، ص 43 )

\* و يعرف "زاهر" صنع القرار في تحليله النهائي على أنه: " عملية عقلية و موضوعية للإختيار بين إثنين أو أكثر من البدائل، و هذه العملية تعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الخاصة بمتخذ القرار، ذلك لأنّ البدائل تشكل مواقف متنافسة تتضمن قدراً من المجازفة و عدم اليقين"، و يجب توضيح الفرق بين مفهوم صنع القرار و إتخاذ القرار ذلك لأنه يحدث عادة لبس بين المفهومين، و كثيراً ما يستخدمان بنفس الغرض. (وصل الله بن عبد الله حمدان السواط، 2008، ص 81 )

و تؤكد على ذلك "أمل طمعة" بقولها: " مفهوم صنع القرار هو سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية، التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، لهذا فإنّ إتخاذ القرار ليس معناً مرادفاً لصنع القرار و إنّما هو الخطوة الأخيرة من خطوات صنع القرار". ( أمل طمعة، 2010 ص 18 )

مما سبق نجد أنّ معظم التعريفات لعملية إتخاذ القرار تتضمن القواسم المشتركة التالية:

- وجود مشكلة معينة تطلب حلاً معيناً.
- وجود أكثر من بديل يمكن الإختيار من بينها.
- أن يكون الإختيار نتيجة نشاط عقلي واعي مدرك
- أن يكون الإختيار موجّهاً لتحقيق هدف أو أهداف مرجوة.

ومنه يمكن تعريف عملية إتخاذ القرار بأنها: عملية إختيار البديل الأفضل حسب الأولويات والهدف، ووفق المعلومات والظروف المتاحة.

### 3. طبيعة إتخاذ القرار :

إنّ عملية صنع القرار و إتخاذه تحتاج إلى ركيزة أساسية ثانية و هي المنطق في صنع القرار و إتخاذه، إذ أنّ التفكير السليم يساعد الفرد على الإختيار الصحيح للقرار من بين البدائل العديدة المتاحة لديه.

إنّ ذلك يتطلب تقويماً مبكراً لهذه البدائل أي عمل مقارنة بين النتائج المتوقعة لبدل أو أكثر من ناحية، وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من ناحية أخرى. إنّ مفهوم صنع القرار و إتخاذه هو مفهوم معقد للغاية تتدخل فيه عوامل متعددة نفسية، سياسية، إقتصادية و إجتماعية، كما يتضمن عناصر القيمة والمخاطرة و الظروف غير المحددة.

ويمكن التوصل مما سبق إلى أنّ عملية صنع القرار عملية دقيقة مستمرة لا يمكن تقسيمها على مراحل تبدو وكأنّها منفصلة لكن لغرض الدراسة و البحث عمد الباحثون إلى تجزئتها إلى مراحل محددة كل بحسب أهدافه من البحث فهي تبدأ من مرحلة الشعور بالمشكلة و تحديدها مروراً بجمع المعلومات و تنفيذها وصولاً في نهاية المطاف إلى الإختيار و القرار. فالشخص يتخذ العديد من قراراته و ينفذها في فترة وجيزة و تكون العملية أحياناً سريعة لدرجة يصعب معرفة إمكانات تحسين العملية. (روبير بريور، 1989، ص 36)

### 4. العناصر الأساسية التي يتكوّن منها القرار:

يتضمن إتخاذ القرار عناصر رئيسية لا بد من إجماعها حتى نحصل على قرار ناجح و هي كما يلي:

#### 1.4 المناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار:

المناخ الذي فيه إتخاذ قرار معيّن هو مجموع القرارات السابق إتخاذها، وهي تتعلّق بأحد الجوانب التالية:

- الموارد المتاحة لمتخذ القرار والتي يستطيع التصرف فيها حلاً للمشكلة التي تعترضه.
  - أنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها تنفيذاً للحل الذي قد يتوصل إليه.
  - النتائج التي يحصل عليها باستخدام حل معين للمشكلة.
- هكذا يمكن إدراك أهمية دراسة وتحليل المناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار كوسيلة أساسية لتحديد الأسلوب المناسب لإتخاذه تبعاً لطبيعة المناخ الذي قد يقيد حركة متخذ القرار بتحديد الموارد المتاحة أو أنواع الأنشطة و النتائج المطلوبة.
- ( أمل طمعة، 2010، ص 24 )

#### 2.4 أهداف متخذ القرار:

إنّ تحديد الهدف مهم جداً لإختيار البديل الذي يحقق ذلك الهدف، لكن في بعض الأحيان تتعدد بعض الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها، و قد تتناقض مما يجعل العملية صعبة، و الأهداف تحدد بحسب الحاجات أو الرغبة في تصحيح واقع معين في منظمة مثلاً، أو كبداية لتحقيق أهداف أخرى لذلك يجب إعتتماد مخطط للوصول للهدف مشابهة لتحديد الهدف. إلاّ أنّه يضاف عند تحديد الهدف عنصر التخيل، أي تخيل نتائج تنفيذ المخطط بعد إعتماده.

( رزق الله، 2002، ص 50 )

#### 3.4 الإختيار المدرك بين البدائل:

لابد من وجود بدائل متعددة أو حلول متنوّعة، كي يتم الإختيار منها و قد تتناقض هذه البدائل أو تتساوى ممّا يزيد من صعوبة القرار إلاّ أنّ أهم مميّزات الحل البديل هي:

- \* قدرته على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
- \* أن يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار، مما يسهل تنفيذه حال إختياره من سائر البدائل الأخرى.

و يقصد بالإختيار المدرك، أي أن يتم الإختيار بعد دراسة متفحّصة للبدائل المحتملة و مناقشة ما قد يترتب عليها من نتائج، ثم إستبعاد جميع البدائل و إختيار بديل واحد فقط. (أمل طمعة، 2010، ص25 )

#### 4.4 النتائج المحتملة و المتوقّعة للقرار:

إنّ تفحص عملية إتخاذ القرار يتضمن محاولة لتخيّل ماذا سيحدث إذا إعتمد مخطط بشأن قرار معيّن أو كان على وشك تنفيذه.

و التساؤل: هل ستخلق صعوبات تحتاج لأهداف أخرى و خطط؟ أو سوف تغشل في تحقيق الغايات التي وضعت من أجلها؟ هل ستعارض الإجراءات مع الوقائع و الأحداث؟ إذا ما إتضحت هذه الإجابات عن هذه الأسئلة تكون الخطة لإتخاذ القرار أيضاً واضحة، و كذلك نجد تأكيد الكثير منالباحثين على ضرورة التدريب على النّظر في النّتائج الإيجابية و السلبية المحتملة و تفضيل أنواع النّتائج إلى نتائج فورية و قصيرة المدى. ( نفس المرجع السابق)

#### 5. أنواع القرارات:

Hayes و "بيتروفيسا وسبليت" 1981 "Pietrofesat And Spelet"

صنّف الباحثون "

1973 القرارات التي يمكن أن يتخذها الإنسان في الظروف المختلفة على النحو التالي:

- قرارات تؤخذ في حالة من اليقين، وذلك إذا كان كل إختيار يؤدي إلى نتيجة معروفة على وجه التأكيد.
- قرارات تؤخذ من الخاطرة، وذلك إذا كان كل إختيار يقود إلى عدّة نتائج إحتمالاتها معروفة أو متوقّعة.

- قرارات تؤخذ في حالة من الشك، وذلك عندما يقود كل إختيار إلى عدّة نتائج ممكنة وكلّ احتمالاتها غير معروفة.
  - نتوءقرارات تؤخذ في ظل حالة من الجمع بين الشك والمخاطرة، وذلك عندما لا يكون الشخص متأكد من درجة احتمالية النتائج المترتبة على إختياراته، ولكن تتوفر لديه بيانات تمكّنه من تقدير نسبة نجاح كل إختيار.
- ( أمل طمعة، 2010، ص 26 )

### 1.5 قرارات فردية وقرارات إجتماعية:

#### 1.1.5 القرارات الفردية:

هي قرارات تخص الإنسان كفرد وليس كزء من تنظيم الجماعة، فالفرد يتخذ القرارات التي يتناسب مع إهتماماته و ميوله و رغباته الشخصية و كذلك أهدافه التي رسمها لحياته الشخصية كفرد.

#### 2.1.5 القرارات الجماعية:

فهي ثمرة جهد وكمشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين لموضوع إتخاذ القرار.

#### 2.5 القرار التعليمي أو المنهجي:

وهو ما يستخدم عند التخطيط للتعليم و بناء المناهج التربوية و التدريسية و قد أكدت دراسات عديدة على أهمية تدريب الكادر التعليمي و التربوي على مهارة إتخاذ القرارات. 3.5 القرار الشخصي:

و هو الذي يخص الإنسان فرداً و يتناول موضوعاً شخصياً و يكون تأثير الآخرين عليه ثانوياً بغض النظر عن كونه ينتمي إلى جماعة معينة أو لا.

#### 4.5 القرار الأخلاقي:

يتضمّن القرارات في الشؤون الأخلاقية و القيمة كالسلوك الذي يقدم عليه المراهقون. (وصل الله عبد الله حمدان السواط، 2008، ص 87، 88)



## 5.5 القرار المهني أو الوظيفي:

و هو إختيار الفرد لمهنة المستقبل، و يرى معظم العلماء أنّ الإختيار المهني جانب من جوانب السلوك، و لذلك عملوا على إيجاد تفسير له بعضهم اقتصر على دراسة من وجهة نظر تعطي للعوامل محيطة التأثير البالغ في الإختيار المهني، كالأحوال الإقتصادية و المحددات الإجتماعية. ( رزق الله، 2002 )

## 6. خطوات إتخاذ القرار:

وضع "مرسي" عام 1985 الطريقة العلمية لإتخاذ القرار، و التي تشمل على أربعة عشر (14) خطوة قسّمت إلى ثلاث (3) مجموعات و هي:

### 1.6 تحليل عناصر المشكلة:

- \* تحديد الظواهر الإيجابية والسلبية.
- \* تحديد الأسباب التي أدت إلى هذه الظواهر.
- \* تحديد من لهم صلاحية إتخاذ القرار في هذا الشأن.
- \* صياغة السؤال أو الأسئلة التي ينبغي لمتخذ القرار أن يسألها و تلمس الإجابة الصحيحة عنها.

### 2.6 تحديد الظروف المحيطة بالمسكلة:

- \* تحديد أهداف صاحب القرار.
- \* تحديد المعلومات المطلوبة، وكيفية الحصول عليها و تكلفة ذلك.
- \* وضع الإفتراضات لسد الثغرات في المعلومات المطلوبة إذا احتاج الأمر لذلك.
- \* التعرّف على المحددات و العوائق المفروضة على القرار.

### 3.6 إختيار الحل و إتخاذ القرار تشتمل على:

- \* وضع الحلول البديلة لكل من الأسئلة المطروحة في الخطوة الرابعة.
- \* تحديد قواعد القرار أو معايير الإختيار من بين البدائل.

\* تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل و احتمالات حدوثها

\* إختيار الحل البديل لكل من الأسئلة المطروحة.

\* إعداد نظام متابعة و تقويم النتائج. ( السلمي، 1997 ص، 43)

" أنّ إتخاذ القرار الرشيد يتطلب أربعة Warren" و "وارين Newman ويؤكد

"نيومان

خطوات هي:

Diagnoses \* التشخيص

Search \* البحث

Projection \* العرض

Choice \* الإختيار

و تمتد كل خطوة لما بعدها فالتشخيص ضروري من أجل تجنّب بداية مضللة و من أجل توضيح الأبعاد الرئيسية للموضوع، و الوقوف على أسبابه الأصلية و يهيئ التشخيص للبحث عن البدائل، و يعد البحث عن البدائل من أكثر العناصر إبداعية في عملية إتخاذ القرار و يحتاج إلى الإدراك، الوعي و الحيرة ثم يأتي العرض و يعني الوقوف على النتائج الممثلة لكل بديل و التحليل و المقارنة أسلوبان للوصول على بديل واحد بين البدائل المتاحة وهو ما يعتبر اللبنة الرئيسية لإتخاذ القرار و يلعب التقدير الشخصي دوراً كبيراً في التنبؤ بالنتائج المترتبة على إستخدام بديل معيّن. ( القحطاني، 2004، ص132 )

## 7. العوامل المؤثرة على إتخاذ القرار:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في إتخاذ القرار و يمكن تقسيم العوامل إلى قسمين:

### 1.7 العوامل النفسية و الشخصية:

إنّ عملية صنع القرار و إتخاذه متصلة إتصلاً وثيقاً بالصّفات السيكولوجية للفرد بمكوّناته الشخصية و السلوك العدواني يتأثر نتيجة للتغيّرات الكيميائية و تفاعلها في الجسم، كما كما يتأثر بالإنفعالات التي تتشابه من خلال عملية صنع القرار و إتخاذه مثل: الإرتباك و الخوف و التردد التي تزداد كلّما زاد عنصر الغموض ممّا يعيق سرعة التصرف و هناك ثلاث أنواع من السلوك تحدث نتيجة لهذه العوامل و هي: الإجهاد و الحذر و التسرع. (كبية، 1981 )

### 2.7 العوامل المتعلقة بمتغيّرات الموقف ككل:

إنّ القرار نتيجة لمعطيات الموقف بشكل عام، لذا فهو يتعلّق بالعوامل المؤثرة في الموقف و من أهم هذه العوامل المرتبطة بالموقف هي:

#### 1.2.7 عامل الوقت:

يعطي عامل الزمن أهميّة كبيرة في عملية إتخاذ القرار، بحيث أنّ تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة، و تحديد الحلول الممكنة و مقارنتها و من ثمّ إنتقاءها يعتبر أمر ضروري. (عبد الله، 2005 ، ص 115 )  
ينصح الخبراء بالتروي و التأني في إتخاذ القرار عندما يكون لازماً عليك أن تتخذ قرار فعليك أن تكون أكثر تحفظاً و حاول أن تحصل على أطول وقت ممكن قبل أن تصدر القرار بيئته المشاركين و المناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار.

### 2.2.7 بيئة المشاركين و المناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار:

يبدو تأثير بيئة المشاركين في إتخاذ القرار و المشاركة في تحمّل نتائجه، و المشاركة كجماعة من أجل إتخاذ قرار معيّن لا تتم من فراغ و إنّما تخضع إلى طبيعة البنية الرّسمية للجماعة أو المنظّمة التي تنتمي إليها الجماعة، كما أنّ المشاركة في إتخاذ القرارات هو الوسيلة المناسبة لنجاح القرار و سهولة تطبيقه بين أفراد المجموعة، فمشاركة المجموعة تغني أنّها تتفهّم القرار و بالتالي تساهم في تطبيقه و نجاح هذا التطبيق يعتمد على فهمها له و إقتناعها به و شعورها بأهميته.

(ناصر محمد العلي، 1995، ص22)

### 3.2.7 المخاطرة و الأزمات و الأمور الطارئة:

إنّ إتخاذ القرار في حالة المخاطرة يعني أنّ هناك العديد من الظروف و المتغيّرات المحتمل حدوثها و لكن متخذ القرار يدرك إحتمال حدوث كل من الظروف و المتغيّرات، و هنا عليه أن يحدد الظروف يحتمل أن تحدث في فترة مستقبلية و يعتبر التردد ناتج عن الخطوة التي يمكن أن يتضمّننها القرار مما يجعل القرار بمثابة المضاربة و المجازفة، و النتيجة تتوقف على تطابق الإفتراضات التي أعدت عن المستقبل ممّا يبرز ظاهرة التردد.(عبد العزيز عبد الفتاح الفقي، 2002، ص93)

## 8. بعض العوامل التي ينبغي مراعاتها عند إتخاذ القرار :

1. أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة بسهم تحقيق الهدف، الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد و يبسط من مهمة إتخاذ القرار .
  2. كسب تعاون الآخرين عن طريق شرح الهدف من وراء إتخاذ القرار خاصة للمشاركين في العملية أو المتأثرين بنتائجها.
  3. إنّ العمليات التي تتم بمقتضاها إتخاذ القرار يتكوّن من مفاهيم و أفكار ذهنية لذلك يجب التحوّل بعد ذلك من العمل الذهني إلى العمل المادي و ذلك من خلال تنفيذ القرار المتخذ علمياً و تحمّل نتائجه.
  4. أن يعطي عملية إتخاذ القرار وقتاً كافياً كما تستوفي في هذا تأجيل إتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية لأنّ التأخر في القرار عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار، و في الوقت نفسه فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني العمل الجيّد و لكنّها غالباً تعكس التجربة و الحكم الشخصي و الفهم اللاشعوري لمتخذ القرار .
  5. على متخذ القرار أن يخشى ما يترتب على عمله هذا من متغيّرات لأنّه عمله الأساسي و أنّ ترك الأمور كماهي يعتبر هروباً من إتخاذ القرار .
  6. كلّ قرار يتخذ بسلسلة من الأعمال المترتبة عليه كما تجلب معه تغيّرات كثيرة من الأنشطة و لذلك على متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديل قراره أو إلغائه في قيود الأعمال و الأنشطة المترتبة عليه.
- ( مؤيّد عبد الحسين الفضل، 2004، ص 95 )

## 9. الصعوبات التي تواجه متخذ القرار:

هناك بعض العثرات أو الصعوبات التي قد تواجه متخذ القرار لذا فإن من المهم التعرف عليها للإحتراس منها يمكن إجمالها فيما يلي:

1. التفكير الغير حيادي: معظم قراراتنا كما يقول " بتلر " عام 1998 تتأرجح بتأثر العوامل المحيطة بنا و التي تجعلنا نميل إلى التحيز لأفكار نمطية معينة فلا بد من التحرر من كل ما يحرف القرار عن موضوعيته ليكون قراراً سليماً في نتائجه.
  2. نقص مهارة متخذ القرار في السير بمراحل العملية على أفضل صورة و بالوقت المناسب.
  3. عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً وافياً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية و المشكلة الحقيقية.
  4. عجز متخذ القرار عن إمكانية توقع النتائج (السلبية و الإيجابية) للحلول الممكنة.
  5. نقص المعلومات و تعقيدها، أو كثرة المعلومات و فوضويتها.
  6. الضغوط الخارجية التي يمكن أن يتعرض لها الفرد داخل الجماعة أو خارجها.
- ( أمل طمعة، 2010 ،ص 39 )

## 10. كيفية إتخاذ القرار داخل المخ الإنساني:

عرضت " أمل طمعة" خطوات إتخاذ القرار على أنّها:

- \* إدراك المشكلة و الشعور بها.
- \* تحليل عناصر المشكلة بعد تحديدها.
- \* دراسة المشكلة في علاقتها بالمتغيّرات الأخرى.
- \* تقسيم البدائل المتاحة و موازنتها موضوعياً.
- \* دراسة الوسائل المناسبة و التي تستحق تنفيذ القرار.
- \* إنتقاد أفضل البدائل.
- \* إتخاذ القرار النهائي أو الحاسم.

و لاشكّ بأنّ المنوط بهذه الخطوات المذكورة سابقاً هو مخ الإنسان حيث أثبتت التجارب أنّ في كل عصب من المخ يتم إستشارة داخلية من مصادر مختلفة تلقائياً خاصة الإستشارة الداخلية الناتجة من تشكيل دافع مسيطر، و الإستشارة الخارجية التي يسببها الموقف الخارجي، و إستشارة الذاكرة و من خلال العمل التلقائي لهذه الإستشارات الثلاث فقط، و مقارنة مكوّناتها مع خبرة الماضي يتمكّن الكائن البشري من أخذ القرار المؤدي إلى النتيجة المفيدة، و يوضّح البحث التجريبي أنّ كل هذه الإستشارات في بعض الأحيان العامل المنبّه مثل الإشارة الشرطية تصل تلقائياً لنفس العصب، و يقول أكثر دقة لكل ملايين الأعصاب، و الواقع أنّ الأقطاب الصغيرة لبعض أعصاب اللحاء أوضحت أنّ البيانات الأولية تعمل بمساعدة العديد من الآليات الديناميكية التي تولّد القرار بيولوجياً في الموقف المعين دائماً و بدقة كما يتأكد غالباً تنفيذه الحقيقي ذلك فإنّ تنشيط آليات منطقة ما تحت اللحاء مثل (الهيپوتلاموس و التشكيل الشبكي) جعلها تبحث في إنتشار و إستخلاص المعلومات المرتبطة بالذكاء و تنشيط نفس الإستشارة يعني زيارة مختلف القدرات للعناصر في لحاء المخ.

و بصفة خاصة قدرة تجميع مختلف الإستشارات عليها، كما أنّ هناك قدرات أخرى وهب تضخيم إرتداد الإستشارة بين اللّحاء و مناطق ما تحت اللّحاء مما ينتج عنها معظم التولّيات النشطة لأغراض أخذ القرار.

و على ذلك فالمخ يمتلك غاية ليس التعرّف على الملامح الخاصة بالأحداث فحسب و لكن أيضاً لتقييم منفعة النتائج التي سبق الحصول عليها في مواقف متشابهة، حيث يمكن إستخلاص نتائج الماضي بتتابع من الذاكرة و مقارنتها بحاجات مع أحد نتائج هذا الماضي، فهذا البحث في تذكّر النتائج و مقارنتها بحاجة اللّحظة الراهنة يبدو أحد القرارات الواضحة للمخ. ( أمل أحمد طمعة، 2004، ص94 )  
تشخيص المشكلة محل القرار وتحديدّها وتحليلها



جمع البيانات والمعلومات ووسائل الحصول عليها



تحديد البدائل المتاحة



اختيار البديل المناسب والأفضل



متابعة القرار وتنفيذه



## شكل رقم (02): يوضح خطوات إتخاذ القرار

المصدر: أمل أحمد طمعة، إتخاذ القرار و السلوك القيادي، دار دييونو للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004

## 1.1 نظريات إتخاذ القرار:

## Tidemane 1.1.1 نظرية تيدمان:

" من أصحاب نظرية النمو المهني، أهم مراحل نمو الفرد في Tidemane يعد " تيدمان

عملية إتخاذ القرار، و حدد دورها في مساعدة الفرد في تنمية القدرة على ضبط الذات و تسييرها و قدرة عملية إتخاذ القرار وفق سبع (7) خطوات تتضمن مرحلتين:

## 1.1.1.1 المرحلة الأولى:

تتضمن الخطوات الستة (6) الأولى و هي:

1. الإستكشاف.
2. التبلور.
3. الإختيار التجريبي.
4. التوضيح والتفسير.
5. البدء بالعمل.
6. تعديل و تصحيح الإختيار.
7. الإندماج في المجتمع المهني.

## 2.1.1.1 المرحلة الثانية:

تبدأ بالمرحلة السابعة (7) و تستمر مدى الحياة.

1. مرحلة بناء التوقع:

تهدف هذه المرحلة إلى توعية الفرد بالحاجات من خلال التواصل مع البيانات المهنية المختلفة بهدف المعرفة و تحديد البدائل المهنية المتوقعة، ويتم ذلك من خلال عملية التحليل و التواصل إلى أقل عدد ممكن من البدائل و تحقيق المفاضلة بين المهن المتشابهة و المتقاربة حيث يحصل بالتجريب الفرد على إختيار موقف تجريبي إن يراجع هذا الإختيار و يتحقق من نتائجه.

### ب.مرحلة البدء بالعمل و تنفيذه:

تبدأ هذه المرحلة بمرحلة الجامعة، الدخول في العمل لأنّ السلوك المهني سوف يكتسب عن طريق المتطلبات النفسية ويتم التعديل للسلوك هنا، وبعدها سوف يصل إلى مرحلة الاندماج التي سوف توصله إلى إتخاذ القرار النهائي وعبّر "تيدمان" على أنّ الفرد جوهره قوّته الذاتية التي تقوده إلى أن ينهي قدرته و يكتشف الواقع و يحقق ذلك بأساليب مختلفة تجعل القرار معبراً عن قوّته الذاتية. ( صالح حسين الدهري، 2005، ص 150 - 151 )

### 2.11 نظرية جيلات Gelatt:

ويرى "جيلات Gelatt" بأنّ عملية إتخاذ القرار المهني هي عملية مستمرة كذلك بأنّ هناك مراحل تمر بها عملية غتخاذ القرار و متخذ القرار و هي كمايلي:

1. تبدأ عملية إتخاذ القرار عندما يدرك الفرد وجود حاجة لإتخاذ القرار، و يحدد الهدف المراد تحقيقه، كأن يقرر الطالب أيّ كلية سيلتحق بها بعد تخرجه من الثانوية و يضع أكثر من ك्लीة من الممكن أن يلتحق بها.
2. يجمع الفرد المعلومات اللازمة عن النشاط الذي يريد أن يلتحق به مثل تكاليف الإلتحاق بالكلية و برامجها غيرها من أمور كموقعها و مواعيد الإمتحانات و نظامها بشكل عام، و تعتبر عملية جمع المعلومات من أهم الخطوات لأنّ معرفة الخيارات مرتبطة بعملية إتخاذ القرار.

3. يوظّف الفرد المعلومات التي كان قد جمعها في تحديد الجوانب المحتملة للنشاط و تحديد قدرات الفرد إتجاهها.
4. يحاول الفرد تقدير النتائج المرغوبة ليه مراكز إهتمامه على نظامه القيمي.
5. يقيّم الفرد جميع الاحتمالات المتوفرة و يتخذ قراراً قد يكون مؤقتاً تجريبياً و قطعياً و تتضمن نظرية "جيلات" عدداً من الإعتبارات الإرشادية الهامة و هي:
- \* مدى إستعداد الفرد لإتخاذ القرار المهني و هل يمتلك متخذ القرار المهارات اللازمة لإستغلال المصادر العملية لإتخاذ القرار.
- \* تحديد صاحب القرار أو متخذه، وهل يعرف إمكاناته و إهتماماته و قدراته و تفضيلاته و قيمته لإستخدامها في عملية صنع القرار؟
- \* هل يعرف متخذ القرار فرص التدريب و البيئة المهنية المتعلقة بالعمل من حيث متطلباتها و إحتياجاتها؟ فإذا كان مزوداً بمعلومات مناسبة سيكون أكثر قدرة على إتخاذ القرار المهني.

( سعيد عبد الهادي، العزة جودت، 1999، ص 75-76 )

### 3.11 Krumboltz Theory: نظرية كرومبولتز

تركز نظرية التعلّم الإجتماعي على أنّ العوامل الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية تؤدي الدور الأهم و المسؤول عن إختيار الفرد لمهنة ما و الإستمرار بها، و تركّز هذه النظرية على تقوية عملية إتخاذ القرار المهني و تعزيزها بتحديد و توضيح الظروف الشخصية و البيئية التي شكلت ذلك القرار. ( عبد العزيز عطوي، سعيد جودت، 2004، ص 45 )

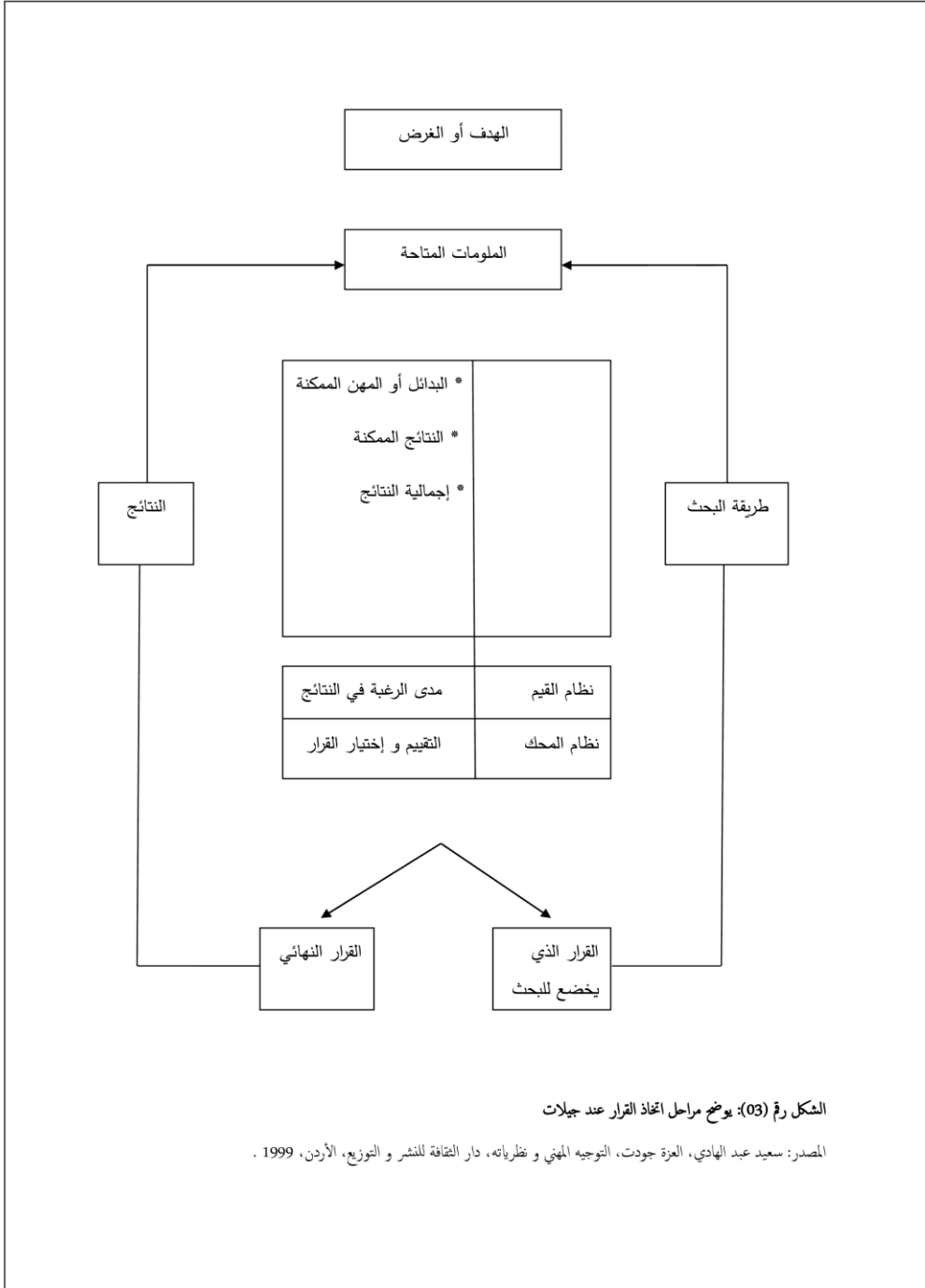
### 4.11 Brill Theory : نظرية بريل

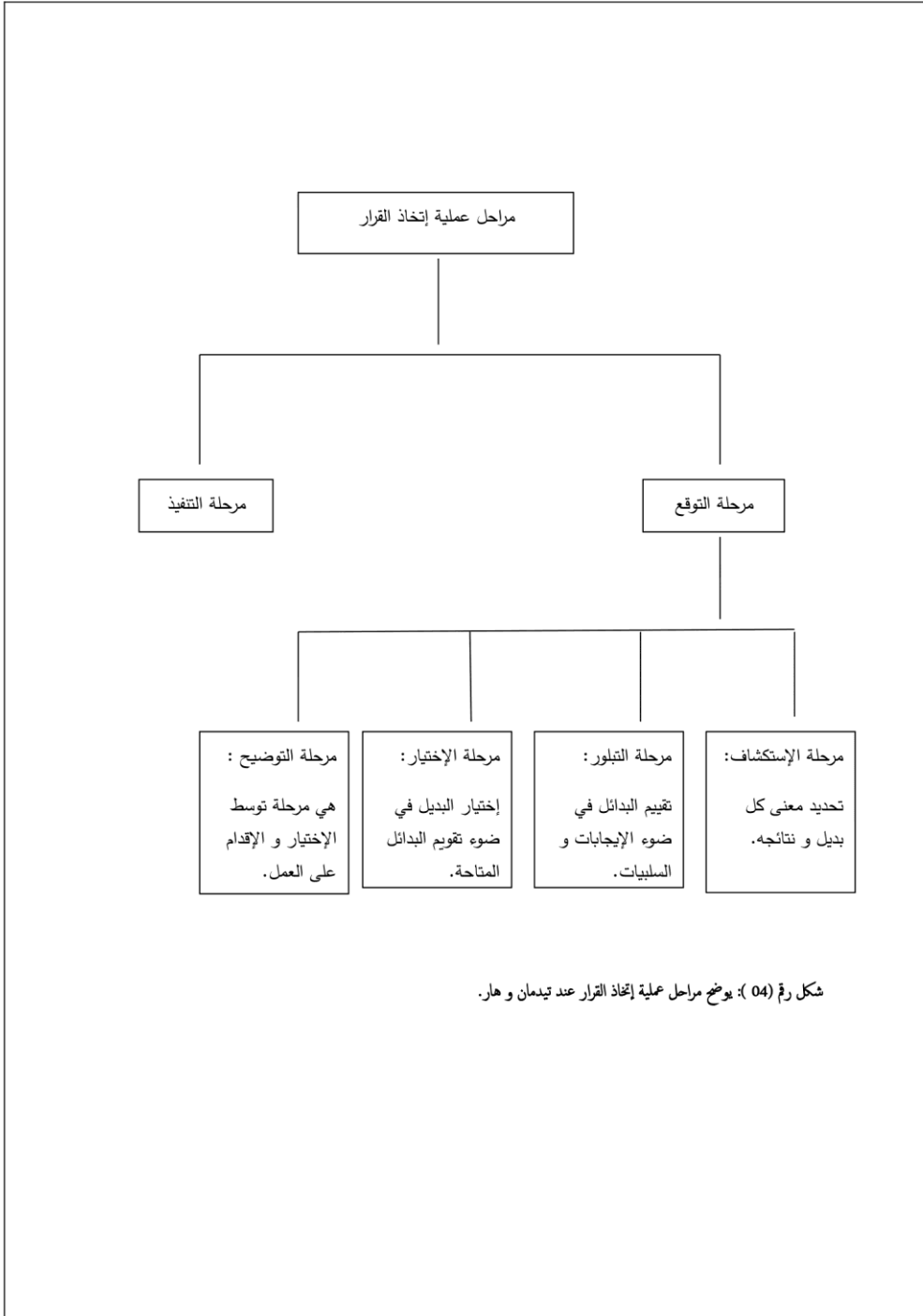
و تسمى أيضاً النظرية التحليلية و ترى أنّ الفرد يجمع بين مبدئين الرّغبة و الواقع في إختياره المهني، فالرّغبة تدفعه إلى تحقيقها بشكل آني و سريع من دون التّفكير في المستقبل، في حين يركّز الواقع على الرّغبة النهائيّة في إتخاذ القرار، فينبغي

على متخذ القرار التوفيق بين الرغبة و الواقع حتى يصل إلى الرضا عن قراره المهني.

" أن الدوافع اللاشعورية تعد إحدى الموجهات للفرد في إتخاذ Brill و يرى " بريل

قراره المهني، فالمهنة تؤدي دوراً في إشباع الواقع و الرغبات النفسية عند الفرد. ( زامل جميل مسكي، 2002، ص63 )





## الخاتمة:

نستنتج مما سبق أنّ إتخاذ القرار له أهمية بالغة في حياتنا الشخصية أو العملية على المدى القريب أو البعيد و لذلك فإن عملية إتخاذ القرارات هو جوهر نشاط الفرد و الجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال العمل .

و على هذا يمكننا القول أنّ عملية إتخاذ القرار هو قوام الحياة، لأنّ الحياة عبارة عن سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد أو الجماعة من أجل التكيف مع البيئة و المواقف التي يتعاملون معها.

فعلى سبيل المثال من القرارات التي يتخذها الفرد منها ماهو يومي، ومنها ماهو أسبوعي أو شهري أو كل عام، و هذا يعتمد على المواقف التي يتطلبها إتخاذ القرار فيه، و نوعية القرار ذاته و أهميته كما أنّ القرارات منها ماهو قصير المدى، ومنها ماهو طويل المدى، و بعض تلك القرارات منها ما يتخذها الفرد و منها ما تتخذها الجماعة.

**المراجع:**

- أمل أحمد طمعة " إتخاذ القرار والسلوك القيادي"، دار دييونو للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- أمل أحمد طمعة " إتخاذ القرار والسلوك القيادي"، برنامج تدريبي، دار دييونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- بدر حامد " فاعلية إتخاذ القرار بواسطة المجموعة"، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الكويت، العدد1، المجلد 15، 1985
- سعيد عبد الهادي، العزة جودت " التوجيه المهني ونظرياته"، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن، 1999.
- زامل جميل مسكي " بعض سمات الشخصية وعلاقتها بإتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 2002.
- صالح حسن الداھري " سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته"، دائر وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2005
- عبد الكريم أحمد الخزامي " فن إتخاذ القرار (مدخل تطبيقي)"، مكتبة ابن سينا للنشر القاهرة، 1998.
- عبد العزيز عطوي، سعيد جودت " التوجيه المدرسي مفاهيمه ونظرياته، أساليبه الفنية تطبيقاته العملية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- مؤيد عبد الحسين الفضل " نظريات إتخاذ القرار"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- وصل الله بن عبد الله حمدان السواط " فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة إتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الأول ثانوي" مذكرة دكتوراه في علم النفس (التوجيه التربوي المهني)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

Stanfort "Psychology Wadword Publising Go", San Francisco, 1961