



الفصل الثالث

إدارة الأفراد واتخاذ القرارات



إعداد
مركز الابتكار والابداع وريادة الاعمال
الدكتورة غدير مازن قطيشات
المدربة أنيسة "محمدامين" الخرابشة
المهندسة صفاء يوسف العدوان



مقدمة

تُعدّ عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات العقلية والسلوكية التي يمارسها الإنسان في مختلف جوانب حياته الشخصية والمهنية، حيث تعد جوهر الإدارة الواعية للسلوك الإنساني، وركيزة أساسية في تطوير القدرات القيادية وريادة الأعمال، فقرارات الإنسان تتنوع بين قرارات بسيطة وروتينية مثل اختيار نوع الطعام أو طريقة قضاء الوقت، وقرارات مصيرية ومعقدة مثل اختيار التخصص الجامعي، أو تحديد المسار المهني، أو إدارة مشروع ريادي، أو اتخاذ موقف استراتيجي في مواقف الأزمات.

وتتطلب عملية اتخاذ القرار في جميع حالاتها تحليلاً للمعلومات، وتقديراً للبدائل، واختياراً مدروساً يعتمد على التفكير المنطقي والقدرة على التنبؤ بالنتائج. وكلما ازدادت أهمية القرار، ازدادت الحاجة إلى التأني في التفكير، ودراسة الجوانب المختلفة المؤثرة فيه، لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتقليل احتمالات الفشل.

إن امتلاك مهارة اتخاذ القرار يعزز لدى الفرد الثقة بالنفس، والإحساس بالمسؤولية، والشعور بالإنجاز، كما تضيف على حياته قدراً من الحيوية والنشاط نتيجة مشاركته الواعية في توجيه مسار حياته واتخاذ خياراته بوعي. ورغم أن اتخاذ القرار عملية معرفية في الأساس، إلا أنها تتأثر أيضاً بعوامل نفسية وجدانية وقيمية؛ فالاتجاهات والمعتقدات والنظام القيمي تشكل الإطار الذي يوجه الفرد في اختياراته. كما أن الخوف من الفشل أو الندم بعد القرار قد يؤدي إلى التردد أو ضعف القدرة على الحسم، وهو ما يعكس أهمية النضج النفسي والعقلي في هذه العملية.

وتُظهر الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بالصحة النفسية، والالتزان الانفعالي، والثقة بقدراتهم يمتلكون قدرة أعلى على اتخاذ قرارات سليمة ومواجهة نتائجها بشجاعة، سواء كانت إيجابية أم سلبية. فليس كل قرار صائباً بشكل ثابت، لكن القدرة على تحمل المسؤولية والتعلم من الأخطاء تمثل سمة أساسية في شخصية الفرد الناضج والريادي الناجح.

تأتي أهمية دراسة هذا الفصل لتزويد الطلبة بالمعرفة والمهارات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات فعّالة ومدروسة في مختلف مجالات حياتهم الأكاديمية والمهنية والريادية، بما يسهم في بناء شخصية متوازنة قادرة على تحليل المواقف، واختيار البدائل المناسبة، وتحمل النتائج بثقة ووعي. حيث إدارة الأفراد واتخاذ القرارات من أهم محاور تنمية مهارات الحياة والعمل. فالتعامل مع الآخرين داخل أي مؤسسة يتطلب فهماً عميقاً للذات وللآخرين، وإدراكاً لكيفية قيادة فرق العمل بفعالية، واتخاذ قرارات صائبة تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.



مفهوم اتخاذ القرار

يُشتق مصطلح القرار (Decision) من الأصل اللاتيني للكلمة الذي يعني "البتّ النهائي" أو "الإرادة الحاسمة" تجاه ما يجب أو لا يجب فعله للوصول إلى نتيجة محددة. أما في اللغة العربية، فالقرار مأخوذ من الجذر (قَرَّ) الذي يدل على الثبات والتمكّن، فيقال "قَرَّ في المكان" أي استقر وتمكّن فيه.

تعريف اتخاذ القرار

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم اتخاذ القرار، أهمها:

هاريسون: (1974)

(عملية عقلية تنطوي على إصدار حكم باختيار أنسب السلوكيات في موقف معين، بعد دراسة دقيقة للبدائل الممكنة التي تحقق الأهداف) يشير هذا التعريف إلى أن اتخاذ القرار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارة التفكير الناقد، لأنه يتضمن تحليلاً وتقويماً واختياراً للأنسب.

ياغي: (1998)

(هو اختيار أحد البدائل المتاحة للوصول إلى هدف محدد أو لمعالجة مشكلة قائمة) يؤكد هذا التعريف على أن اتخاذ القرار لا يتم بشكل عفوي، بل يسبقه إعداد وتحليل وتمحيص للبدائل.

خلاصة المفهوم

اتخاذ القرار عملية عقلية منهجية تعتمد على الحكم السليم، والتفكير النقدي، وتقييم البدائل المختلفة قبل الوصول إلى الخيار الأمثل، مع ضرورة متابعة نتائج القرار وتقييم أثره لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

الخصائص الفردية اللازمة لاتخاذ القرار الفعال:

تُعد عملية اتخاذ القرار من المهارات المعقدة التي تتطلب مجموعة من الخصائص الفردية التي تُمكن الشخص من التفكير بعمق وتحليل المواقف واختيار البديل الأنسب. وقد أشار روبرز (Robers, 1984) إلى أن صانع القرار الفعال يتميز بأربع خصائص رئيسية، من أبرزها ما يلي:

1. الخبرة

وتعرف بأنها تراكم المواقف والتجارب السابقة التي يمر بها الفرد في مجاله المهني أو الحياتي. تكمن أهميتها :

- تساعد في تكوين أنماط سلوكية مناسبة لمواجهة المشكلات.
- تمكّن الفرد من التعلم من النجاحات والإخفاقات السابقة.
- تساهم في اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة في المواقف الروتينية أو المتكررة.

2. القدرة على تقييم المعلومات بحكمة:

وتعرف بانها المهارة لاستخدام التفكير المنطقي والنضج العقلي في تحليل المعلومات واتخاذ القرار المناسب. مظاهرها:

- اختيار المعلومات الأكثر أهمية وارتباطاً بالموقف.
- تقدير نتائج القرار وآثاره المستقبلية بدقة.
- استخدام العقلانية في الحكم واستبعاد العناصر غير الضرورية دون إغفال العوامل المؤثرة.
- دمج الحقائق والآراء والمعرفة العامة لتكوين معتقدات منطقية تسهم في القرار.

3. القدرة الإبداعية في اتخاذ القرار

يقصد بالإبداع في اتخاذ القرار قدرة الفرد على النظر إلى المشكلة من زوايا جديدة ومختلفة، وتوليد أفكار أو حلول غير تقليدية قد لا يتمكن الآخرون من ملاحظتها أو التوصل إليها، تكمن الأهمية من خلال :

- تمكّن صانع القرار من توليد بدائل مبتكرة تسهم في معالجة المشكلات المعقدة.
- تعزز لديه القدرة على التخيل والابتكار في اقتراح حلول متنوعة تتناسب مع الموقف.
- تعتبر مهارة أساسية خاصة في المواقف غير الروتينية التي تتطلب تفكيراً جديداً بعيداً عن القوالب التقليدية.

4. امتلاك المهارات العددية والتحليلية

هي قدرة الفرد على استخدام الأساليب الإحصائية والتحليل الكمي لتقييم البدائل والخيارات بشكل منطقي وموضوعي، وتكمن الأهمية:

- تساعد صانع القرار على تحليل البيانات والمعلومات بطريقة دقيقة تعتمد على الأدلة لا الانطباعات.
- تمكّنه من تقدير المخاطر والمكاسب بصورة علمية مدروسة.
- تشكل المهارات البحثية والإحصائية أدوات مساندة لعملية اتخاذ القرار، لكنها لا تُغني عن الحكم السليم والعقلاني للفرد.



العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تُعدّ عملية اتخاذ القرار من أكثر العمليات العقلية والنفسية تعقيداً، إذ تتأثر بعدة عوامل متداخلة تسهم في تشكيل نوع القرار وجودته ومدى فاعليته، وتنقسم هذه العوامل إلى ثلاثة محاور رئيسية :
(عوامل بيئية ، وعوامل شخصية ، وعوامل تتعلق بطبيعة القرار نفسه)

1. العوامل البيئية

تتمثل العوامل البيئية في المحيط الخارجي الذي يعيش فيه الفرد ويزاول فيه نشاطه، وتشمل: نظام الحوافز والمكافآت والعقوبات الذي يسود في البيئة الاجتماعية أو المهنية، إذ يسهم هذا النظام في تشجيع الأفراد على اتخاذ قرارات إيجابية وتحمل المسؤولية.

توفر الإمكانيات والموارد التي تتيح للفرد حرية التفكير والتنفيذ. فالفرد الذي يعمل في بيئة داعمة تملك موارد كافية يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة مقارنة بمن يواجه بيئة محدودة الموارد.

العوامل الأسرية والاجتماعية والثقافية، حيث يمكن أن تكون الأسرة بيئة مساندة ومحفزة تسهّل عملية اتخاذ القرار، أو قد تشكل في بعض الحالات عائقاً نتيجة الضغوط أو التوقعات الاجتماعية.

الظروف الاقتصادية والإدارية التي تؤثر في مدى استقلالية القرار وسرعة تنفيذه.
كما تلعب البيئة المعرفية والمعلوماتية دوراً مهماً؛ فكلما كانت المعلومات أوضح وأسهل في الوصول، زادت قدرة الفرد على اتخاذ قرار مستنير ومدرّوس.

2. العوامل الفردية

ترتبط هذه العوامل بخصائص الفرد ذاته، وتشمل الجوانب النفسية والعقلية والشخصية:

العوامل النفسية: مثل الدافعية، والأهداف، ومستوى الطموح، والقيم الشخصية، والميول، وهي جميعها توجه اختيارات الفرد وتؤثر في طريقة اتخاذ القرار.

العوامل العقلية: كقدرة الفرد على التحليل، والتفكير المنطقي، ومعالجة المعلومات، وتقدير النتائج.

العوامل الشخصية: وتشمل الأسلوب المعرفي للفرد في تفسير المعلومات وتحليلها وتصنيفها، إلى جانب مدى ثقته بنفسه واستقلاليته في التفكير.

الصحة النفسية: حيث تعد من أهم المؤثرات على جودة القرار. فالفرد السوي نفسياً يتخذ قرارات متزنة وعقلانية، بينما يميل من يعاني من اضطرابات أو ضغوط نفسية إلى قرارات متسرفة أو خاطئة.

كما يُعد التردد في اتخاذ القرار من مظاهر الاضطراب النفسي التي تحدّ من الفاعلية الذاتية للفرد في المواقف الحياتية والمهنية.

3. طبيعة القرار

تتباين القرارات من حيث درجة أهميتها، ومقدار المخاطرة، ووضوح النتائج المتوقعة، تعتمد على عدة ركائز :

- درجة الغموض: بعض القرارات تتعلق بالمستقبل وتفتقر للوضوح، مما يجعل تقدير آثارها أمراً صعباً ويؤدي إلى التردد أو الخوف من الفشل.
- درجة المخاطرة: كلما زادت المخاطرة ارتفع التوتر والانفعال، مما يؤثر في جودة القرار.
- أهمية القرار: القرارات المصيرية (كاختيار التخصص، أو شريك الحياة، أو مكان العمل) تتطلب جمع معلومات دقيقة، وتحليلاً عميقاً للبدائل قبل اتخاذها، بينما القرارات اليومية البسيطة لا تحتاج لجهد كبير.

4. الزمن المتاح لاتخاذ القرار

يُعد عامل الزمن من العناصر الحاسمة في عملية اتخاذ القرار، إذ يؤثر الوقت المتاح على جودة ودقة القرار المتخذ. فكلما توفّر وقت كافٍ لجمع المعلومات وتحليل البدائل، كانت القرارات أكثر موضوعية وفاعلية. أما في حالات الضغط الزمني، فيلجأ صانع القرار إلى الاعتماد على الخبرة والحدس، مما قد يقلل من دقة النتائج. ومن هنا، تأتي أهمية إدارة الوقت بفعالية لتحقيق توازن بين سرعة اتخاذ القرار وجودته، خصوصاً في بيئات الابتكار وريادة الأعمال التي تتطلب استجابات سريعة ومرونة في آن واحد.

يمثل الزمن المتاح أحد المحددات الأساسية لجودة القرار؛ فكلما توفر وقت كافٍ للتحليل والمقارنة ازدادت فرص الوصول إلى قرار رشيد، في حين أن القرارات المتخذة تحت ضغط الوقت غالباً ما تكون سريعة وأقل دقة.



((النشاط تطبيقي))

قدّم للطلبة موقفاً عملياً يتطلب اتخاذ قرار (مثل اختيار فكرة مشروع ريادي، أو المفاضلة بين عروض وظيفية)، واطلب منهم:

1. تحديد العوامل البيئية التي تؤثر في القرار.
2. تحليل العوامل الفردية المرتبطة بهم شخصياً.
3. توضيح طبيعة القرار ودرجة أهميته والمخاطر المحتملة.
4. مناقشة كيف يمكن تحسين عملية اتخاذ القرار في ضوء هذه العوامل.



الذكاء العاطفي (تعريفه ومكوناته)

مفهوم الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين وفهمها وإدارتها بشكل يساعد على اتخاذ قرارات مناسبة وبناء علاقات إيجابية. وقد عرّف عالم النفس دانيال جولمان الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من المهارات التي تمكّن الشخص من إدراك عواطفه ومراقبتها، وتحفيز ذاته، وفهم عواطف الآخرين، وإدارة العلاقات الإنسانية بفعالية. تشير الدراسات إلى أن الوعي بالمشاعر وتحويلها إلى طاقة إيجابية هو أساس النجاح في الحياة والعمل .

مكونات الذكاء العاطفي

على الرغم من اختلاف النماذج النظرية للذكاء العاطفي، فإن معظمها يتفق على خمسة عناصر رئيسية:

1. **الوعي الذاتي (Self-Awareness) :** الإدراك الواعي للمشاعر والدوافع الشخصية؛ أي معرفة ما نشعر به ولماذا نشعر به. يساعد الوعي الذاتي على التحكم في التصرفات وإدراك تأثيرها على الآخرين.
2. **إدارة الذات أو التنظيم الذاتي (Self-Management) :** القدرة على التحكم في الانفعالات واستجاباتنا العاطفية، بما في ذلك تنظيم الغضب والقلق، وتأخير الاستجابة الانفعالية حتى نفكر بعقلانية.
3. **التحفيز الذاتي (Self-Motivation) :** الحفاظ على الدافعية الداخلية والاستمرار في متابعة الأهداف حتى في مواجهة الإحباط والعقبات. يشمل ذلك القدرة على تحويل المشاعر السلبية إلى طاقة إيجابية تدفعنا نحو التغيير.
4. **التعاطف (Empathy) :** فهم مشاعر الآخرين ووضع أنفسنا مكانهم، والقدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية وتقدير تأثير تصرفاتنا على شعورهم.
5. **المهارات الاجتماعية (Social Skills) :** القدرة على بناء علاقات إيجابية، والتواصل بفعالية، والعمل بروح الفريق، والتأثير في الآخرين عبر استخدام الذكاء العاطفي.

مصادر الذكاء العاطفي

تتشكل مهارات الذكاء العاطفي من مزيج معقد من العوامل الوراثية والتجارب الحياتية والتعلم الاجتماعي. تشير الدراسات إلى أن البيئة المنزلية والمدرسية تلعب دوراً أساسياً في غرس مهارات الوعي بالذات والتنظيم العاطفي عند الأطفال. كما أن الثقافة المجتمعية تؤثر في الطريقة التي يعبر بها الأفراد عن مشاعرهم، وتحدد السلوكيات المقبولة في التعبير والتعاطف. يمكن تنمية الذكاء العاطفي عبر التدريب المستمر؛ وذلك بزيادة الوعي بالمشاعر، وممارسة التأمل، وتعلم مهارات التواصل الفعال، وطلب التغذية الراجعة من الآخرين. ويعدُّ العمل ضمن فرق متنوعة فرصة للتعرف على أنماط مختلفة من الشخصية وفهمها.

أهمية الذكاء العاطفي في العمل

أثبتت الأبحاث أن الذكاء العاطفي له تأثير كبير على الأداء المهني والقيادة والعمل الجماعي. فالأشخاص الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ يستطيعون تنظيم مشاعرهم، والتعامل مع الضغوط، وإقامة علاقات تعاونية مع زملائهم، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وخلق بيئة عمل صحية. تشير دراسة إلى أن الوعي العاطفي يساعد الفرد على ترجمة مشاعره والتحكم بتأثيرها على سلوكه وقراراته، كما يعزز السيطرة على الانفعالات ويزيد من قدرة الفرد على التعامل مع المواقف الصعبة واتخاذ قرارات حكيمة. وتؤكد الدراسة أن التعاطف مع الآخرين يعزز العلاقات ويقوي الثقة المتبادلة، كما يساهم الذكاء العاطفي في تطوير المهارات الاجتماعية وتعزيز القيادة والعمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يحسّن الذكاء العاطفي من الصحة النفسية والقدرة على التكيف مع التغيرات.

نشاط تطبيقي: اختبار الوعي العاطفي

اطلب من الطلاب تسجيل مشاعرهم عدة مرات خلال يوم عمل، مع ملاحظة المواقف التي أثارت هذه المشاعر وكيف استجابوا لها. في نهاية الأسبوع، يناقش الطلاب في مجموعات صغيرة ما تعلموه عن أنفسهم وكيف يمكن استخدام هذا الوعي لتحسين تعاملهم مع زملاء.





قبعات التفكير الست ودورها في بيئة العمل

تعريف قبعات التفكير الست

ابتكر الطبيب وعالم التفكير إدوارد دي بونو تقنية قبعات التفكير الست لتنظيم عملية التفكير وتنويع زوايا النظر إلى المشكلات. تعتمد الفكرة على استخدام ست قبعات ملونة يرمز كل لون إلى نمط تفكير مختلف؛ فارتداء القبعة مجازياً يساعد على التركيز في نوع معين من التفكير والتخلي مؤقتاً عن الأنماط الأخرى. وهذه القبعات هي:

1. **القبعة البيضاء (الحقائق والمعلومات):** تمثل التفكير المحايد القائم على الحقائق والأرقام والبيانات. يركز مرتديها على جمع معلومات دقيقة، وطرح أسئلة حول ما نعرفه وما يجب معرفته.
2. **القبعة الحمراء (المشاعر والعواطف):** ترمز إلى التفكير القائم على المشاعر والحدس. تسمح للمشاركين بالتعبير عن مشاعرهم وانطباعاتهم دون تبرير منطقي.
3. **القبعة السوداء (النقد والتقييم):** تمثل التفكير النقدي الذي يركز على المخاطر والعيوب والعقبات، مما يساعد على تجنب الأخطاء والاستعداد للصعوبات.
4. **القبعة الصفراء (التفاؤل والفرص):** ترمز إلى التفكير الإيجابي الذي يبحث عن الفوائد والفرص المحتملة والحلول المثمرة.
5. **القبعة الخضراء (الإبداع والابتكار):** تعبر عن التفكير الإبداعي الذي يولد أفكاراً جديدة وحلولاً مبتكرة، ويشجع على استخدام الخيال.
6. **القبعة الزرقاء (إدارة العملية):** تمثل التفكير المنظم والموجه الذي يحدد أهداف الاجتماع، ويدير العملية، وينقل المشاركين بين القبعات المختلفة لضمان شمولية النقاش.

دور القبعات الست في العمل

يساعد استخدام تقنية القبعات الست على تحسين جودة القرارات وحل المشكلات في بيئة العمل بعدة طرق:

- **تعزيز التفكير المتوازي:** من خلال التركيز على نوع واحد من التفكير في وقت واحد، يتجنب الفريق الجدل والانتقادات المبكرة، ويسمح لكل مشارك بتقديم مساهمته دون خوف من السخرية.
- **توفير إطار لدمج وجهات النظر:** تساعد القبعات على جمع المعلومات (القبعة البيضاء)، وفهم مشاعر المتأثرين (القبعة الحمراء)، وتحديد المخاطر (القبعة السوداء)، وتحليل الفوائد (القبعة الصفراء)، وتوليد أفكار جديدة (القبعة الخضراء)، وإدارة العملية (القبعة الزرقاء). هذا التكامل يؤدي إلى حلول أكثر توازناً وشمولاً.
- **تطوير ثقافة منفتحة:** تشجع القبعات المشاركين على احترام جميع أنواع التفكير، وتقدير أهمية النقد والبناء والإبداع، مما يخلق بيئة تشاركية وإبداعية.

نشاط تطبيقي: ورشة عمل القبعات

يُقسَّم الطلاب إلى ست مجموعات؛ كل مجموعة تمثل قبعة واحدة وتدرس مشكلة محددة (مثل تطوير منتج جديد أو حل مشكلة تنظيمية). يتم تحديد وقت لكل قبعة لعرض وجهة نظرها، ثم تناقش المجموعة كيفية دمج الأفكار في حل موحد.





القيادة وصفات القائد المتميز

3.1 مفهوم القيادة

القيادة هي القدرة على تحفيز الأفراد والجماعات لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. يتجاوز دور القائد مجرد إدارة الموارد؛ فهو يؤثر على الآخرين من خلال رؤيته، وقيمه، وسلوكه، ويشكل الثقافة التنظيمية. تؤكد الأبحاث أن القائد الناجح يطور نفسه باستمرار، ويبني مهاراته عبر التعلم والتجربة.

3.2 صفات القائد المتميز

تتعدد الصفات والمهارات التي تميز القائد المتميز. وفقاً لتقرير نشره موقع الجزيرة نت، هناك سبع صفات يتمتع بها القادة الناجحون:

1. تحمل المسؤولية والتصرف بحكمة: القائد الجيد يتصف بالمسؤولية ويتصرف بحكمة في الأوقات الصعبة. يستطيع هذا القائد اتخاذ قرارات حاسمة وتحمل نتائجها.
2. التواصل الجيد مع الآخرين: يمتلك مهارات تواصل فعالة ويستمتع للآخرين، مما يتيح له فهم احتياجات فريقه وبناء روابط قوية.
3. التعاطف: يضع نفسه مكان الآخرين ويدرك مشاعرهم، ما يساعد على توفير بيئة إيجابية وتطوير الإنتاجية.
4. الطموح: يمتلك عقلية النمو، ويسعى باستمرار إلى تحسين نفسه وفريقه.
5. الإلهام والتحفيز: يلهم فريقه من خلال الثقة والعمل الشجاع، ويتحمل تحديات جديدة.
6. الجرأة المدروسة (حب المجازفة): يرى التحديات كفرص للنمو، ويتخذ خطوات محسوبة لبلوغ الأهداف.
7. الاهتمام بالفريق: يدرك أنه لا يمكنه النجاح بمفرده ويهتم بنمو وتطوير أعضاء فريقه.

دور القيادة في تحقيق طموح المؤسسات

تلعب القيادة دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسات وطموحاتها، وذلك من خلال:

- تحديد الرؤية والاستراتيجية: القائد يضع رؤية واضحة ويترجمها إلى أهداف استراتيجية وبرامج عمل قابلة للتحقيق.
- الرؤية تشكل إطاراً يسترشد به العاملون، وتحفزهم على العمل نحو أهداف مشتركة.
- تحفيز وتحريك الأفراد: القائد يستخدم الذكاء العاطفي لفهم احتياجات فريقه، وتقديم الدعم المعنوي، وتوفير البيئة التي تشجع على الإبداع والتميز. عندما يشعر الأفراد بالتقدير والتحفيز، يزداد التزامهم تجاه المؤسسة.
- بناء الثقافة التنظيمية: يرسخ القائد قيماً مثل الاحترام، والعمل الجماعي، والابتكار، والشفافية، مما يساهم في خلق ثقافة إيجابية تعزز الأداء.
- إدارة التغيير: المؤسسات بحاجة إلى التكيف مع التطورات؛ والقائد الناجح يقود عملية التغيير، ويهيئ العاملين لتقبل التغيير، ويضمن استمرارية الأعمال.
- اتخاذ القرارات الحكيمة: القائد يقيم الخيارات المتاحة، ويتحمل مسؤولية القرارات، ويتعلم من أخطائه. كما يضمن مشاركة الفريق عند الحاجة.



نشاط تطبيقي: تحليل صفات القائد

يُطلب من الطلاب اختيار شخصية قيادية معروفة (محلية أو عالمية) وتحليل صفاتها بناءً على النقاط السابقة. يناقش الطلاب كيف انعكست هذه الصفات على نجاح المؤسسة التي قادتها الشخصية المختارة.

مفهوم القرار وأنواع القرارات

تعريف القرار: يعرف القرار بأنه اختيار بديل من بين عدة بدائل محتملة لمعالجة مشكلة أو استغلال فرصة. يتضمن القرار تقييم المعلومات المتاحة، وتحليل العواقب، واختيار المسار الأنسب لتحقيق هدف معين. يعتبر اتخاذ القرارات جزءاً أساسياً من عمل المدراء والقادة وجميع العاملين.

أنواع القرارات

يمكن تصنيف القرارات إلى أنواع متعددة اعتماداً على طبيعتها وطريقة اتخاذها:

1. قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة: القرارات المبرمجة هي تلك التي تُتخذ بانتظام وتعتمد على قواعد وإجراءات واضحة (مثل طلب المخزون عند انخفاضه إلى حد معين). أما القرارات غير المبرمجة فتتعامل مع مشكلات جديدة أو معقدة تتطلب إبداعاً وتفكيراً عميقاً.
2. قرارات استراتيجية وقرارات تشغيلية: القرارات الاستراتيجية تُحدد اتجاه المنظمة على المدى الطويل وتشمل وضع الأهداف والسياسات العامة، بينما القرارات التشغيلية تتعلق بالأنشطة اليومية مثل توزيع المهام أو جدولة العمل.
3. قرارات فردية وقرارات جماعية: القرارات الفردية يتخذها شخص واحد، أما القرارات الجماعية فتتخذ من قبل مجموعة، وغالباً ما تتطلب نقاشاً وتحليلاً مشتركاً.
4. قرارات روتينية وقرارات طارئة: القرارات الروتينية هي التي تتكرر كثيراً في سياق الأعمال، أما القرارات الطارئة فتتخذ استجابة لظروف غير متوقعة وتتطلب سرعة ومرونة.

فهم هذه الأنواع يساعد الأفراد على اختيار المنهج المناسب عند اتخاذ القرار، حيث تختلف خطوات التحليل والاستشارات تبعاً لنوع القرار.

خطوات اتخاذ القرار واستراتيجيات حل المشكلات

خطوات عملية اتخاذ القرار، يمكن تلخيص عملية اتخاذ القرار في الخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة أو الهدف: يبدأ اتخاذ القرار بتحديد المشكلة بدقة أو الهدف المطلوب تحقيقه. يشمل ذلك التعرف على الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه.
2. جمع المعلومات: يتم جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة، بما في ذلك الحقائق والأرقام وآراء الخبراء. يساعد استخدام القבעة البيضاء في هذه المرحلة على التركيز على الحقائق.
3. تحديد البدائل: يُقترح عدد من الخيارات الممكنة لمعالجة المشكلة. يمكن استخدام التفكير الإبداعي (القבעة الخضراء) لتوليد أفكار جديدة.
4. تقييم البدائل: يُقِيم كل بديل من حيث التكلفة، والفوائد، والوقت، والمخاطر، ومدى توافقه مع قيم المنظمة. استخدام القبعتين السوداء والصفراء يساعد في النظر إلى الجوانب السلبية والإيجابية لكل خيار.
5. اختيار البديل الأنسب: بعد تحليل البدائل، يتم اختيار الخيار الذي يحقق أفضل توازن بين العوامل المختلفة.
6. تنفيذ القرار: يتم وضع خطة لتنفيذ الخيار المختار وتحديد المسؤوليات والموارد اللازمة.
7. متابعة وتقويم النتائج: بعد التنفيذ، يتم مراقبة النتائج للتأكد من تحقيق الأهداف، وتصحيح المسار إذا لزم الأمر.

استراتيجيات حل المشكلات

عند مواجهة المشكلات، يمكن الاستفادة من مجموعة من الاستراتيجيات، منها:

- العصف الذهني: توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار دون تقييمها ثم اختيار الأفضل لاحقاً. تساعد القבעة الخضراء على تعزيز الإبداع خلال هذه الجلسات.
- تحليل الأسباب الجذرية: (Root Cause Analysis) يتضمن البحث عن الأسباب الأساسية للمشكلة باستخدام أدوات مثل مخطط عظم السمكة أو تقنية "5 لماذا". يساعد هذا التحليل على إيجاد حلول مستدامة.
- مصفوفة القرار: (Decision Matrix) أداة تقييم تستخدم للمقارنة بين البدائل وفق معايير متعددة؛ يتم إعطاء أوزان لكل معيار وتحليل النتائج بشكل كمي.
- SWOT: تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالقرار أو بالمشكلة. يوفر هذا الإطار نظرة شاملة تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- استراتيجية القبعات الست: كما ذكر سابقاً، تساعد على النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة ومن ثم دمج النتائج في حل شامل.

نشاط تطبيقي: لعبة اتخاذ القرار

يقسم الطلاب إلى مجموعات صغيرة، وتُعرض عليهم مشكلة واقعية (مثل اختيار موقع لافتتاح فرع جديد للشركة). تطبق كل مجموعة خطوات اتخاذ القرار والاستراتيجيات المذكورة، ويتم تقديم حلولهم ومناقشتها أمام الفصل. يُطلب من المجموعات استخدام القبعات الست أثناء النقاش لتغطية جوانب مختلفة من القرار.

ملخص الفصل

يبرز هذا الفصل أهمية تطوير الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى الأفراد من أجل إدارة التواصل واتخاذ القرارات بفعالية. تعرّفنا على مكونات الذكاء العاطفي وأهميته في بيئة العمل، ورأينا كيف تساعدنا قبعات التفكير الست على تنظيم التفكير ومعالجة المشكلات من زوايا متعددة. كما عرضنا خصائص القائد المتميز ودوره في تحقيق طموح المؤسسات، وأوضحنا مفهوم القرار وأنواعه وخطوات اتخاذ القرار. أخيراً، تناولنا استراتيجيات حل المشكلات التي يمكن توظيفها في الحياة المهنية والشخصية.

أسئلة تقييمية

- . عرّف الذكاء العاطفي وبيّن عناصره الخمسة، موضحاً كيف يمكن تطوير كل عنصر.
- . ما أهمية استخدام قبعات التفكير الست أثناء تحليل مشكلة؟ اذكر مثالاً يوضح دور كل قبة.
- . اختر ثلاث صفات من صفات القائد المتميز وناقش كيف يمكن أن تساهم في نجاح المؤسسة.
- . قارن بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة، موضحاً أمثلة لكل منها.
- . طبق خطوات اتخاذ القرار على مشكلة تواجهك في حياتك اليومية، وشرح كيف استخدمت استراتيجية معينة لحلها.

