مقرر علم النفس عبر الحضاري – الفرقة الثانية – قسم علم النفس

أستاذ المقرر : د. حسام حافظ السلامونى

فصل : اتخاذ القرار في السياق عبر الحضاري

1- معارف عامه متعلقة بعمليه باتخاذ القرار :

(أ) يقصد باتخاذ القرار بصفة عامه اختيار " **بديل واحد** " من بين بديلين أو أكثر فيما يخص أمر ، أو مسألة ، أو موضوع معين . وينطبق ذلك على أمور الحياة العادية ، كالسفر لمكان معين باستخدام الباص أو القطار ، أو إذا كنت ستتناول طعامك في أحد المطاعم التي تقدم الأكلات الشعبية كالفول والطعمية ، أو المطاعم التي تقدم الأكلات الغربية مثل الهامبورجر أو البيتزا . فضلا عن القرارات الحياتية المعقدة والصعبة ؛ مثل الالتحاق بكلية معينه دون أخرى ، أو الالتحاق بقسم تجده أفضل من الآخر ، أو العمل في وظيفة داخل البلاد تعطى راتبا متوسطا ، أو السفر للخارج والعمل في وظيفة تعطى راتبا أعلى مع ما يقتضيه ذلك من غربه والشعور بالاغتراب .أو اتخاذ قرار إعلان الحرب ضد دوله تهدد مصالح دوله معينه، أو إتباع الطرق الدبلوماسية .

(2) هذه العملية " **عالميه أو عامه** " أي موجودة في كل الثقافات والمجتمعات ، وليست حكرا على مجتمع أو ثقافة بعينها ، كما أنها ليست حكرا على فرد دون الآخر . ومن ثم يمارسها الأفراد من كل الأعمار ، وفى كل المواقع ، ومن كل الطبقات ؛ الأب والأم والابن ، والطالب والأستاذ والموظف ، ورئيس العمل ، والقادة والأتباع ، ورؤساء الدول ومن في حكمهم . مثال حينما بدأ ظهور فيروس كورونا في مصر بدأ المسئولين في التشاور حول ماهية القرار المناسب لمنع انتشار الفيروس وتحوله لوباء . ومن ثم كان القرار بتعطيل الدراسة لمدة أسبوعين لحين رؤية مدى انتشار الفيروس ، ثم بعد ذلك مد التعطيل لأسبوعين آخرين ، عمل حملات للتوعية من خطورة الفيروس ، فرض حظر التجول لساعات معينه منعا للاختلاط . ثم كيف نتغلب على تعطيل الدراسة ، كان القرار باستخدام أساليب بث المقررات ONLINE بكل أشكالها ، والتي منها هذه المحاضرات التي تأتيكم من خلال إنشاء جروب للطلاب الذين يدرسون المقرر .
باختصار تتعدد الأمور والأحداث التي يتعين علينا جميعا أن نتخذ فيها قرار نختاره من بين بديلين أو عدة بدائل .

(3) يختار الأفراد عادة البديل الذي يكون له " **فائدة شخصية كبيره وإمكانية عاليه للنجاح**" . على سبيل المثال ، قد يرى فرد كبير في السن أنه من المهم الالتزام بتعليمات الوقاية والحظر والمكوث بالمنزل وتحمل هذه الفترة العصيبة حتى لاينتقل إليه الفيروس ، خاصة وأن المعلومات المتاحة تقول أن كبار السن والمصابين بأمراض مزمنة أكثر المعرضين للاصابه وبالتالي الوفاة لضعف جهازهم المناعي . بينما يجد فردا آخرا أنه لايجب الالتزام تماما بهذه التعليمات ، وإلا يعطل عمله الذي يأتي له بدخل كبير ، ويرى في المعلومات والبيانات التي يسمعها عن الفيروس وانتشاره أنها مبالغ فيها وهدفها التهويل من خطورة الفيروس حتى يتكالب الناس على شراء المعقمات والأقنعة التي تقيهم من الفيروس ، ويرى حتى أن هذه المستلزمات لاقيمه لها في منع الفيروس .

(4) ومع ذلك ذهب عدد من المتخصصين في سيكولوجية اتخاذ القرار، إلى أن كثير من القرارات المهمة في حياتنا الواقعية "**لاتتبع هذا النموذج البسيط** " وذلك مرجعه أنه في كثير من الأحيان لايكون هناك معيار أو محك مشترك واحد على أساسه يختار الفرد بديل من عدة بدائل متاحة أمامه .

(5) كذلك فان اتخاذ القرارات في الحياة الواقعية هي في العادة "**أكثر من سلسلة من القرارات**" وليس مجرد قرار فجائي . مثال ذلك قد تقرر نقل المكتب الخاص بك لمكان آخر أكثر راحة ، ثم تكتشف أن ذلك يستلزم أيضا نقل مكتبتكالشخصية بجانبه لتكون الكتب في متناولك ، وتجد أن عليك نقل المكتب لمكان آخر غير الذي اقترحته ووضع المكتبة إلى جانبه ، وتقرر أيضا أن عليك استبعاد منضده من مكانه إلى خارج الحجرةحتى تحدث التنظيم المطلوب ، وهكذا سلسلة من القرارات وليس قرارا واحدا .

(6) إن احتمالية النجاح المرتبطة بقرار معين قد تكون " **غير معلومة**" في وقتها لمتخذ القرار . فإذا كان الطالب يفكر ما إذا كان سيلتحق بقسم اللغة الانجليزية أم قسم علم النفس ، فانه حتى لايعرف هل سيكون التوفيق والنجاح حليفه إذا ألتحق بأحد القسمين . وهذا يعنى أن عملية اتخاذ القرار في الأمور والقضايا ذات الأهمية والتي يترتب عليها آثار بعيدة المدى عمليه غاية في الصعوبة ، وليست مجرد عمل تقييمات متعددة والتوصل إلى مخرجات معينه ، وذلك مرجعه أن كثيرا من القرارات الحاسمة تتأثر بالوسط الاجتماعي الذي نعيش فيه ومعايير الثقافة التي تحكمنا تتحدد لنا كيف ننظر للعالم والأحداث من حولنا . ويتضح ذلك في كثير من المسائل الحياتية المهمة مثل اختيار شريك الحياة ، والمهن التي سنمتهنها.

الملامح الأساسية المشتركة في عملية اتخاذ القرارات الكبيرة :

أولا- التعقيد complexity :

يقصد بالتعقيد في هذا الإطار أن (أ) موقف اتخاذ القرار يتكون من عدد كبير من المتغيرات والعوامل التي نحتاج أن نضعها في الاعتبار عند اتخاذ قرار معين ، (ب) إن هذه المتغيرات ليست منفصلة عن أحدها الآخر ، ولكنها ترتبط مع بعضها برباط وثيق فهناك تأثير متبادل بين هذه المتغيرات .

ثانيا - وجود أهداف متعدده : multiple goals:

عاده لا يكون لدى متخذ القرار هدف واحد وحيد يبغى تحقيق ، ولكن ما يكون هناك عدة أهداف ، وقد تتعارض هذه الأهداف مع بعضها ؛ وبالتالي يكون هناك غموض وضبابيه وعدم ارتياح بالنسبة للموقف الذي يتعين عليه فيه اتخاذ القرار .

ثالثا- الديناميه والتحول . dynamic:

يعنى ذلك أن موقف اتخاذ القرار لايظل سكنا أو ثابتا ؛ أي أنه لايقبع منتظرا ألوقت الذي يبادر فيه متخذ القرار باتخاذ قراره، ولكن هذا الموقف متغير بين لحظة وأخرى ويتطور وتضاف إليه عوامل جديدة تتطور بشكل مستقل عن إرادة متخذ القرار . ومن ثم فان المتغيرات المختلفة التي تؤثر في موقف اتخاذ القرار تميل إلى التغير وليس الثبات، وغالبا ما تتجه إلى تشويه الموقف بدلا من تحسينه وتوضيحه .

رابعا- الغموض والإبهام : opaqueness:

يقصد بذلك أن موقف اتخاذ القرار لايتسم بالشفافية والوضوح ؛ وذلك مرجعه أن بعض المتغيرات المهمة تكون مجهولة بالنسبة لمتخذ القرار ، كما أن التأثير المتبادل بين المتغيرات قد يكون خفيا وغير واضح ، فضلا عن أنه قد يكون من العسير التقدير والتقييم الصحيح لبعض المتغيرات .

الآثار النفسية على متخذ القرار بالنسبة للقرارات الكبيرة وفقا للملامح المشتركة المميزة لها:

يجد متخذ القرار نفسه واقعا تحت ضغط نفسي شديد يتعلق بعامل الوقت ، فقد يكون التأخير في اتخاذ القرار ليس في صالحه بسب أن موقف اتخاذ القرار ليس ثابتا وإنما ديناميا كما سبق القول . كذلك غياب المعرفة الكاملة بالقضية أو المسألة التي يتصدى لاتخاذ قرار بشأنها ؛

فمهما كانت المعلومات والمعارف متاحة عن القضية موضع القرار ، تظل هناك دائما معلومات مجهولة ومتغيرات وعوامل غير ظاهره في الموقف ، وبالتالي فالقرار أو الحل الذي يظن متخذ القرار أنه سليم وناجح ، قد يتبين أنه خاطئ ويصحبه نتائج كارثيه ، ليس هذا فقط بلف إن هذه النتائج قد لا تكون آثارها " وقتيه زائلة " ، وإنما قد تكون لها آثارا سلبيهضارة بعيدة المدى على متخذ القرار نفسه ، وعلى الجمهور المعنى باتخاذ القرار .

<u>مثال يوضح كيفية اتخاذ القرارات في المواقف الصعبة</u> :

1- لنفرض أن إتحاد الطلاب في الكلية التي تدرس فيها لايقوم بواجباته على نحو كفء ، بل ويهمهم مصالحهم الشخصية فقط ، ويعملون ضد مصالح الطلاب الذين يمثلونهم .

2- بوصفك أحد طلاب هذه الكلية ولديك وعى سياسي ، يجعلك تستشعر عدم الارتياح لهذا الموقف الذي تراه يضر بمصالح الطلاب .

3- إذ هذا الموقف يتضمن كل ملامح مشكلة اتخاذ القرار الصعب ؛ لأنه ينطوي على عديد من المتغيرات المتضمنة في الموقف وهى : جماعة الطلاب (أعضاء الاتحاد) غير الصالحين ، جماعة الطلاب الآخرين في الكلية ، الأساتذة وإدارة الكلية . فكل هؤلاء " لاعبون مهمون مؤثرون في موقف اتخاذ القرار " بالنسب هلك ، وأدوارهم لا تنفصل عن أدوار الآخرين . ومن ثم فأي تصرف تتخذه أي جماعة من هذه الجماعات سوف يؤثر بالفعل سوف يؤثر في موقف اللاعبين الآخرين ، وقد تكون هناك تحالفات مؤقتة بين هذه الجماعات أو انقسامات أو حتى عداوات .

4- وهكذا تجد نفسك تشعر بعدم الارتياح من هذا الموقف، وتحاول اتخاذ قرار بشأنه .

5- ولكن ما هو الهدف أو الأهداف التي تبغي تحقيقه ، أو تحقيقها من اتخاذ قرار يخص هذا الموقف ؟

- هل ترغب في أن يقوم أعضاء إتحاد الطلاب سلوكهم ، ويعملوا لتحقيق مصالح الطلاب وليس لتحقيق مصالحهم الشخصية ؟ .
- هل ترغب في أن تكون عضوا من أعضاء الاتحاد لكي تصلح السياسات المعوجة التي يمارسونها ؟
- أم هل يتمحور هدفك بأنك بتصرفك هذا ترغب في أن تترك انطباعا " حسنا وطيبا " في نفوس زملائك الطلاب ، يتحاكون عنه ، وينعكس بالتالي على تقديرك لذاتك ؟
- بينما تقلب الأمور على كافة الوجوه وتتمعن فيه بعمق ، وتناقش هذه الأهداف المتعددة ، تكتشف أن " الوقت يداهمك " وهو ليس في صالحك . فمن ناحية قد تعول على مسانده وتأييد الطلاب الآخرين

المفروض أنك تعمل لصالحهم ، ولكن وقت احتياجك لهم قد يتفرقون عنك ويتركوك وحيدا في الساحة في مواجهه طلاب الاتحاد .كما أن ممثلي الاتحاد ربما يكون قد نما إلى علمهم أنك تخطط لعمل ما يسعى للاطاحه بهم ، ولذلك قد يقومون بردود سريعة لإفشال مخططك كخطوه إستباقيه ، للقضاء عليك ، قبل أن تقضى عليهم .

- إذ الموقف لا تعتريه الديناميه فقط، ولكن هناك أمور غامضة تكتنفه لا تدرى بها ، ولم تعمل لها حسابا ؛ مثل حقيقة الأهداف الشخصية الخفية للاعبين الآخرين ، والعلاقات التي تربط بينهم، وكيف يفكرون في القضايا التي تصديتلها ، وكيف سيكون موقفهم حال البدء في اتخاذ قرارك بشأن هذا الموقف .

الأنشطة المعرفية والسلوكية المطلوب اتخاذها من خلال تحليل المثال السابق :

أ) تحديدالأهداف بدقه وتوضيحها، وتحديدالأولويات ، محاولة التأليف وتحقيق الانسجام والتوافق بين الأهداف المتعارضة .

ب) جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف المتضمنة في الموقف ، وتحديدطبيعة العلاقات القائمة بينها .، ووضعها الراهن.

ج) تحليل اتجاهات التغير والتطور للمتغيرات المهمة .

ء) تصميم إستراتيجيه أو خطة عامه للحل .

ه) تطوير الوسائل الممكنة للتأثير في الموقف وتحليل الآثار والنتائج المترتبة عليها على المندى البعيد .

ل) اقتراح خطوات متتالية للحل .

و) فحص النتائج ومراقبة الآثار المترتبة على تصرفات الأفراد .

ى) تعديل أهداف الفرد أو تنقيحها والحصول على مزيد من المعلومات وتحسين الخطط المستقبلية،إذا كان من الضروري فعل ذلك .

الأخطاء في عملية اتخاذ القرار:-

بالطبع ليست كل القرارات التي يتخذها الأفراد باختلاف مواقعهم ، وباختلاف القضايا التي يتصدون لاتخاذ قرارات بشأنها صائبة ، ففي كثير من الأحيان تكون القرارات المتخذة خاطئة ويترتب عليها آثارا سلبيه .

ومن ثم فالسؤال هو :

- لماذا يخطأ بعض الأفراد في اتخاذ القرارات خاصة القرارات الصعبة والمصيرية؟ .

الاجابه هي :

- أن عملية اتخاذ القرار ليست عملية عفويه ، ولكنها تحتاج توافر " مهارات معينه " للتعامل مع مواقف اتخاذ القرار بكفاءة عاليه . وهذه المهارات تخضع لمبدأ " الفروق الفردية " بمعنى أن ليس كل الأفراد لديهم هذه المهارات .
- **وقد كشفت الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع عن وجود عدة أخطاء في اتخاذ القرار بسبب:**

أولا- تبنى استراتيجيات وحلول تتسم " **بالتصلب وعدم المرونة** " ، بمعنى أن الأفراد ورغبة منهم في التوصل إلى قرارات سريعة ، فأنهم غالبا ما يلجئون إلى تبنى " طريقه واحده صارمة " في حل المشكلات ، حتى حينما يواجهون مشكلات جديدة تتطلب استخدام إستراتيجيات وحلول جديدة ، إنهم بعبارة أخرى يميلون إلى عدم التجديدوإنما الارتكان إلى الحلول المألوفة لهم والمجربة في المواقف السابقة .

ثانيا- يرتبط بالخطأ السابق ؛ خطأ آخر هو " **خطأ الاختزالية المركزية** " central reduction error ويقصد به الافتقار إلى الاستكشاف والنظرة المتعمقة للمتغيرات المتضمنة في الموقف ، والميل لالتقاط عامل واحد فقط ، واستخدامه كأساس لاتخاذ القرار ، والتغاضي أو إهمال forget بقية المتغيرات .

الأخطار المترتبة على نزعة " الاختزالية المركزية " في اتخاذ القرارات الصعبة :

- تجاهل الآثار السلبية بعيدة المدى للقرارات المتخذةوالتي تعتبر من الأسباب الجوهرية المسئولة عن كثير من القرارات الخاطئة في مجال الايكولوجي والسياسة والاقتصاد . مثال ذلك القرارات المتعلقة بقضية الاحتباس الحراري الذي أدى لتغيرات مناخيه سلبيه على كوكب الأرض ، أو اتخاذ قرارات سياسيه خاطئة مثل قرار غزو الكويتالذي اتخذه الرئيس الراحل صدام حسين ، وأدى لتدمير العراق والتدخل الاجنبى في شئونه والصراعات الموجودة داخله الآن ، وهى كلها آثارا ضاره بعيده المدى ترتبت على غزو الكويت ، ناهيك عن زيادة إضعاف الدول العربية .

اتخاذ القرار في السياق الثقافي :

توصلت كثير من الدراسات إلى عملية اتخاذ القرار - شأنها شأن كل أنماط السلوك لا تنفصل عن الثقافة التي نعيش فيها . وقد أشار عدد من الباحثين إلى وجود ثلاثة عوامل ترتبط بالثقافة تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الصعبة وهى كالآتي :

أولا: القابلية للتنبؤ بالبيئة ، والقدرة على التخطيط لها :

تختلف الثقافات فيما بينها فيما يتعلق بحدود القابلية للتنبؤ بجوانب البيئة المختلفة ، بما تتضمنه من قضايا الحياة العامة والمسائل الاقتصادية والأمور العامة والخاصة للناس. وتؤثر القابلية للتنبؤ بالجوانب المختلفة للبيئة على تطوير أساليب حل المشكلات : ومن ثم فإذا كانت جوانب البيئة من النوع الذي يمكن التنبؤ به ، فان ذلك لا يتطلب اتخاذ كثير من القرارات المعقدة ، وذلك مرجعه أن وجود حلول روتينيه لكل أنواع المشكلات . أما إذا كانت جوانب البيئة من النوع المتغير والمتطور ، يصبح اتخاذ قرارات صعبه أمرا عسيرا .

ثانيا : درجة الخبرة التي تتيحها الثقافة في المجالات المختلفة لحل المشكلات :

فالتعرض للخبرة قد يكون وظيفة لسيطرة نسق معين من القيم أو الموارد المتاحة الضرورية لتطوير الخبرة . مثال ذلك أن الثقافات الفردية ؛ كالثقافة الأمريكية ،تربى أفرادها وتنشئهم على الاستقلالية والاعتماد على الذات . ومن ثم فمن المحتمل أن يواجه الأطفال والمراهقين والجانحين أنواعا مختلفة من المشاكل التي يتعين عليهم اتخاذ قرارات لحلول بشأنها، حيث يتوقع منهم أن يتخذوا هذه القرارات من تلقاء أنفسهم ، وأن يتحملوا النتائج المترتبة على هذه القرارات . ومع تقدمهم في العمر فانه سيتراكم لديهم خبرات لأنماط مختلفة من القرارات، ونتائج القرارات الخاطئة . أما في الثقافات الجمعية ؛ كالثقافة الهندية أو المصرية ، فان نسق القيم السائد يؤكد على قيم الطاعة والمسايرة للمعايير السائدة في الجماعة. ومن ثم ففي مواقف اتخاذ القرار فان الأفراد لن يتخذوا قرارات من تلقاء أنفسهم ، وإنما سوف سيزودهم الآخرون بالنصائح التي تحدد لهم ما يجب عليهم فعله (ما خاب من استشار) ، أو سنجد في هذه الثقافات " نماذج للقدوة عليهم إتباعها .. وبالتالي فان تعرض الأفراد للخبرة في هذه الثقافات محدود، وخبرتهم في هذا النمط من اتخاذ القرار سيكون محدودا .

ثالثا : الفروق بين الثقافات الفردية *individualism* والثقافات الجمعية *collectivism*:

تؤثر هذه الفروق في أسلوب أو نموذج اتخاذ القرار . فالثقافات الفردية تعزز سلوك المخاطرة وأسلوب المواجهة الذي يهدف إلى زيادة المكاسب الشخصية للفرد وتعظيمها على حساب مصالح الآخرين . أما في الثقافات الجمعية فان المنافع الشخصية أقل تقديرا إذا أدى ذلك إلى معاناة أعضاء الجماعة الآخرين ، أو إذا تهددت القيم الموجهة للجماعة مثل (الانسجام) بالتقويض . ومن ثم فان متخذي القرار في الثقافات الجمعية عليهم إعطاء اهتمام أكبر للآثار الاجتماعية لقراراتهم .

رابعا :تباين القوه والنفوذ والهرمية الاجتماعية :

يعد هذا من المتغيرات الثقافية المهمة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار . فمحاولات حل مشكله ما تتم ، إذا ما أعطى متخذ القرار فرصه كبيره ليس فقط لاتخاذ قرارات خطيرة ، ولكن أيضا لوضعها موضع التنفيذ . ومن ثم فان الثقافات التي تتسم بتفاوت النفوذ بدرجه كبيره تؤدى إلى تقييد مساحه التحكم لدى الفرد الذي لايحتل قمة هرم السلطة في اتخاذ القرار ، ومن ثم تعيق اتخاذ القرار الفردي وليس تفعيله .

صفوة القول أن عملية اتخاذ القرار هي " عالميه " موجودة في كل المجتمعات والثقافات ، ولكنها في النهاية تتأثر بقيم ومعايير الثقافة التي تحدث في إطارها ومن ثم فمن الأهمية بمكان أن نولى العوامل الثقافية الأهمية الواجبة عند أي محاوله لفهم عملية اتخاذ القرار في مستوياتها المختلفة .

أسئلةمقترحه على الفصل

1- اعرض بإيجاز للمعارف العامة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار .

2- اعرض بإيجاز لثلاثة من المعارف العامة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار .

3- اشرح الملامح الأساسية المشتركة في عملية اتخاذ القرارات الكبيرة .

4- وضح الآثار النفسية على متخذ القرار فيما يتعلق بالقرارات الكبيرة .

5- اعرض لمثال يوضح اتخاذ القرار في المواقف الصعبة .

6- اشرح الأنشطة المعرفية والسلوكية المتضمنة في موقف اتخاذ القرار .

7- اشرح أخطاء عملية اتخاذ القرار ودعم إجابتك ببعض الأمثلة الواقعية .

8- اشرح المقصود بخطأ الاختزالية المركزية في اتخاذ القرار ، والأخطار المترتبة عليها.

9- اشرح العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار في السياق الثقافي .

10- قارن بين الثقافات الفردية والجمعية في عملية اتخاذ القرار .

11- <u>اشرح المقصود بما يأتي</u> :

أ- القابلية للتنبؤ بالبيئة والقدرة على التخطيط لها كعامل ثقافي مؤثر في اتخاذ القرار.

ب- تباين القوه والهرمية الاجتماعية كواحدة من العوامل الثقافية المؤثرة في اتخاذ القرار.

12- قارن بين الأسلوب الصيني والايطالي في مكافحه " فيروس كورونا " فى ضوء الأنشطة المعرفية والسلوكية المتضمنة في اتخاذ القرار(10 درجات).

13- في ضوء ما درسته في هذا الفصل :إذا كنت من أصحاب القرار ، فما هو القرار الذي كنت ستتخذه لمكافحة " فيروس كورونا " في مصر (10 درجات) .