

سلسلة تقارير أسبار

رقم (18)

نوفمبر 2015

ردمد : 2961-4074

ISSN: 2961-4074

رقم الإيداع : 1446/3664

بعض التحيزات والأخطاء في اتخاذ القرار

إعداد/ لجنة التقارير



ملتقى أسبار
Asbar Council

(نادي تفكير)



مركز أسبار
ASBAR CENTER

31 Years
منذ 1994



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تقرير يصدر عن ملتقى أسبار

- رئيس الملتقى:
د. فهد العرابي الحارثي
- رئيس الهيئة الإشرافية للملتقى
د. خالد بن دهيش
- الأمين العام
د. أماني البريكان
- التحرير
د. إبراهيم إسماعيل عبده
- التصميم والإخراج:
أ. صفوان يحيى مسعد





تمهيد

يعرض هذا التقرير قضية مهمة تمّ طرحها للحوار في ملتقى أسبار خلال شهر نوفمبر 2015م، وناقشها نخبة متميزة من مُفكرَي المملكة في مختلف المجالات، والذين أثروا الحوار بآرائهم البناءة ومقترحاتهم الهادفة؛ حيث تناولت: "بعض التحيزات والأخطاء في اتخاذ القرار"





المحتويات

• الصفحة

1

3

8

12

12

14

16

19

• الموضوع

• تمهيد

• الورقة الرئيسية

• التعقيبات

• المداخلات حول القضية

• مراحل اتخاذ القرار وتصنيفاته.

• تأطير القرار والإشكاليات ذات الصلة.

• الجندر وعلاقته باتخاذ القرار

• المشاركون في نقاشات التقرير.



الورقة الرئيسية: د. علي الحكمي:

تقوم نظريات اتخاذ القرار التقليدية على افتراض أن الإنسان كائن عقلاني، أو راشد (RATIONAL)؛ ومن ثم فهي تقلل أو تنكر تمامًا تأثير العوامل الثقافية أو النفسية في القرارات التي يتخذها الإنسان أو المنظمات.

وهذا الاعتقاد بدأ التشكيك في مصداقيته من قبل الكثير من العلماء والباحثين في علم النفس وبعض فروع العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى. وقد قدّم هيربرت سايمن مفهوم العقلانية المحدودة أو الرشء المحدود (BOUNDED RATIONALITY)، الذي يؤكد فيه أن نماذج التفكير العقلاني وحده لا تُفسّر قرارات الإنسان، وهو عندما يتخذ أي قرار؛ فإن مستوى رشده يتأثر بعدة عوامل، منها كفاية المعلومات المتاحة له، وقدرته الذهنية على التعامل معها بشكل صحيح، بالإضافة إلى الوقت المتاح له لاتخاذ القرار (ضغط الوقت)، وتأثير المشاعر والانفعالات.

وفي السبعينيات والثمانينيات الميلادي ظهرت أبحاث، ونظريات، ونماذج نفسية تناولت تأثير العوامل النفسية في قرارات الإنسان بشكل عام؛ حيث نشر كاهنيمان وتفرسكي عام 1974 مقالاً بعنوان: الأحكام في حالة عدم اليقين: استراتيجيات مبسطة وتحيزات، أظهرها فيه أن الأفراد يستخدمون استراتيجيات عقلية مبسطة (HEURISTICS)، وليس عمليات وخطوات منتظمة (ALGORITHMS) عند استخدام المعلومات لاستنتاج أحكام؛ وبالتالي، ونتيجة لاستخدام الناس لتلك الاستراتيجيات المبسطة؛ فإنهم ينحرفون عن المبادئ العقلانية التي تقدّمها النماذج الإحصائية المعيارية.

وإن كانت قائمة التحيزات والأخطاء العقلية التي تناولتها أبحاث اتخاذ القرار طويلة؛ لكنني سأقصر الحديث في هذه الورقة على بعض منها، مع الإشارة إلى تطبيقاتها في اتخاذ القرارات في مجالات حياتية متنوعة، وإلى طرق التعامل معها.

(تأثير تأطير القرار) - صياغة المشكلة:

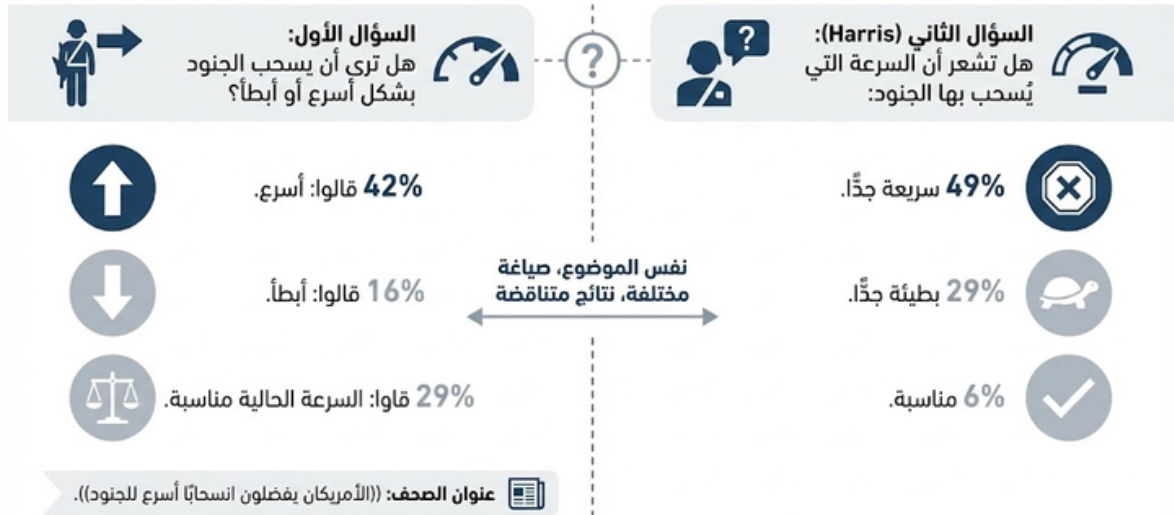
أولى الخطوات لاتخاذ أي قرار هي صياغة المشكلة، أو ما يُطلق عليه تأطير القرار (DECISION FRAMING). فالصياغة تؤثر في البدائل التي تُوضع، وفي القرار المتخذ أيضًا. وما يحدث في كثير من الأحيان أن متخذي القرار ينزعون إلى قبول المشكلة بالصياغة التي قدّمت لهم، والمضي مباشرة في البحث عن الخيارات والبدائل؛ ومن ثم لا يبذلون الجهد الكافي لوضع المشكلة في الإطار الصحيح؛ لذلك فالقرار قد يُؤطر بشكل يُعزّز اختيارات في اتجاه محدد.



ومن الأمثلة على تأثير تأطير القرار موضوع الإجهاض، الذي يعدّ من أهم القضايا السياسية في الولايات المتحدة الأمريكية، فالجهة المناوئة له تصوّر القضية على أنها "قتل أطفال أبرياء"، بينما تسميها الجهات المؤيدة "حرية اختيار". وبالنسبة للقرارات المتعلقة بإدمان المخدرات، هل هي: "مشكلة نظام وقانون" أم "مشكلة صحة مجتمع"؟ ومحلياً: هل قضية قيادة المرأة للسيارة مسألة "اجتماعية" أم "نظامية قانونية"، أم "شرعية"؟ وفي جميع هذه الأمثلة، فاتخاذ القرار سيتأثر بطريقة صياغة المشكلة أو الإطار الذي يُوضع فيه القرار. ومن الأمثلة الطريفة في هذا المجال، هذا السؤال الذي طُرِح بطريقتين مختلفتين: الأولى: "ما مشاعرك نحو سياسة رئيس كوريا الشمالية"؟ والثانية: "مقارنة بقانون إبليس، ما مشاعرك نحو سياسة رئيس كوريا الشمالية"؟ ومثال آخر على تأثير صياغة المشكلة في توجيه القرار:

عام 1969م في استفتاء GALLUP ، وبعد أن طلب الرئيس نيكسون انسحاب (25.000) جندي من فيتنام في الأشهر الثلاثة القادمة. السؤال في الاستفتاء كان على النحو التالي:

تأثير صياغة الأسئلة على نتائج الاستطلاعات: دراسة حالة حول انسحاب الجنود





عناوين الصحف بعد الاستفتاء كانت على النحو التالي:

(الأمريكان يفضلون الوضع الحالي، والاستفتاء السابق خاطئ).

ويعود تأثير تأطير القرار إلى اعتماد الناس على التفكير الأتوماتيكي السريع عندما تعرض عليهم المشكلة؛ وبالتالي فهم يصلون إلى أحكام محددة؛ بل إلى تفضيل خيار معين قبل التعمق في دراسة المشكلة أو وضع البدائل. كما أن من أسبابه عدم وضع صياغات أخرى للمشكلة، والاكتفاء بالصياغة المعروضة، وعدم التنوع في الأشخاص الذين يقومون بتحديد المشكلة وصياغتها أساسًا.

كيف يتم تجنب هذا الخطأ؟

- بذل المزيد من الوقت لتعريف المشكلة وتحديد شكل جيد، وفهم الإطار الحالي لها.
- وضع أكثر من صياغة بديلة للمشكلة (من خلال العصف الذهني وغيره من الاستراتيجيات).
- النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة.
- البحث عن الرأي الآخر والترحيب بالاختلاف.
- الافتراض أن المخالفين لوجهة نظرك؛ سوف يناقشون القرار الذي اتخذته.

الثقة المفرطة:

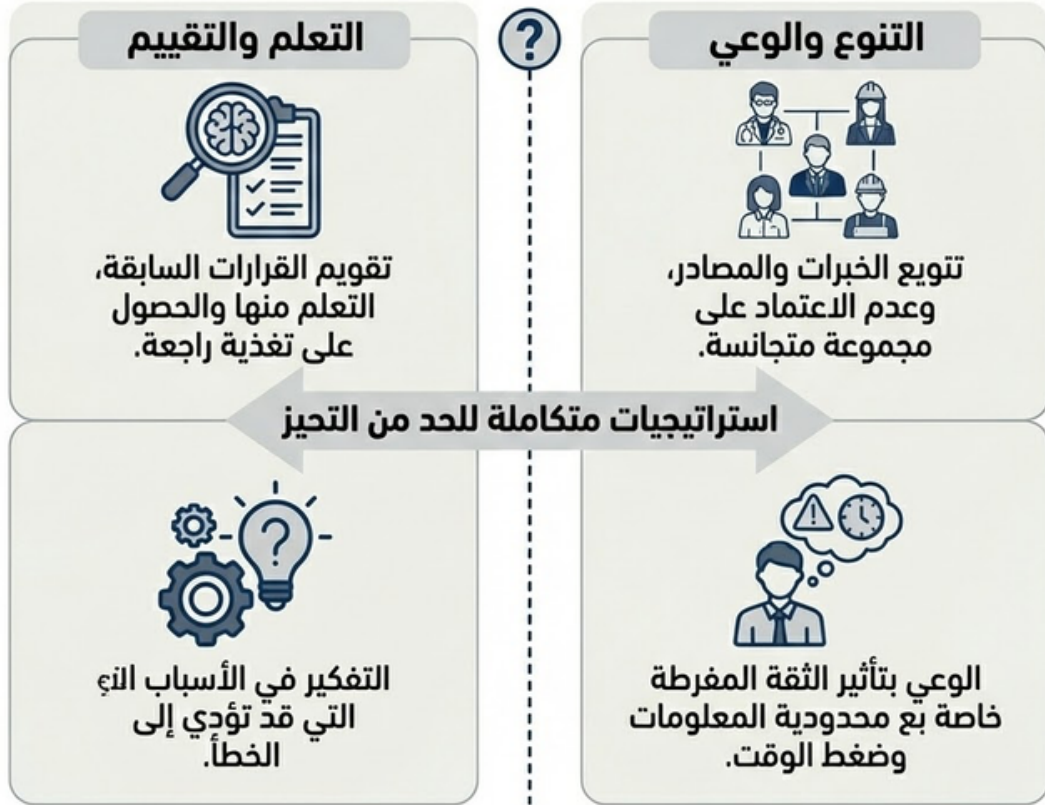
تعدّ الثقة المفرطة من أكثر الأخطاء التي يقع فيها متخذو القرار في جميع المجالات، وتشير إلى اعتقاد لا مبرر له عند الفرد "أو المجموعة" في صحة أحكامه، وقدرته على توقع الأحداث المستقبلية. ويعدّ الكثير من المحللين أن الثقة المفرطة عند الأمريكيين هي التي مكّنت اليابانيين من تخريب مرفأ بيرل في الحرب العالمية الثانية، كما أن فرط الثقة كان وراء قرار وكالة الفضاء الأمريكية NASA لإطلاق مركبة الفضاء تشالنجر، الذي أدّى إلى كارثة، فالمسؤولون في الوكالة قدروا احتمال وقوع حادث مفاجئ بواقع حادث واحد لكل (100.000) عملية إطلاق (أي أنه لو أطلقت ناسا المركبة كل يوم، وعلى مدى ثلاثة قرون تقريبًا؛ فإنها لا تتوقع إلا حادثًا واحدًا).

أما قبطان السفينة المنكوبة تاي تانك فقد وقف أمامها قبل انطلاقها قائلاً:

"لا أستطيع أن أتخيل أي ظرف يمكن أن يؤدي بهذه السفينة للغرق، ولا أستطيع أن أتخيل أي كارثة مهلكة يمكن أن تحصل لها". وقال زميل له كذلك: "إله نفسه لا يستطيع أن يغرق هذه السفينة". وتعود الثقة المفرطة لأسباب عدة، منها:

- عدم تفكير متخذ القرار في العوامل التي بسببها قد يكون على خطأ، والتركيز على المعطيات التي تؤيد قراره.
- التحليل غير المكتمل والتوقف عن البحث عن بدائل أخرى في مرحلة مبكرة من مراحل اتخاذ القرار.
- بناء الأحكام على المعاني الظاهرة للمعلومات والمعطيات المتوفرة، دون التحقق من مصداقيتها، وبدون البحث عن دلائل جديدة قد تناقض الأفكار المسبقة لدى متخذ القرار.

كيف يمكن التقليل من الثقة المفرطة؟



خدعة التكلفة الغارقة، وتحيز الالتزام المتصاعد بالقرار:

يشير مصطلح خدعة التكلفة الغارقة FALLACY SUNK COST إلى الموقف الذي يتحكم فيه استثمار سابق في نوعية القرار المستقبلي الذي يتخذه المرء. والالتزام بالاستمرار في الاستثمار في مشروع ما، بالرغم من أن المؤشرات تدلّ على أنه غير ناجح؛ فإن هذا يؤدي إلى ما يُسمّى بالالتزام المتصاعد - أي أنه كلما زاد الاستثمار في المشروع؛ زاد الالتزام والتمسك به. خذ هذا على المثال: ذلك المستثمر الذي تأكد له بعض مضي الوقت أنه يستثمر في مشروع خاسر، وبدلاً من أن يوقفه وينتقل إلى مشروع آخر، فإنه يستمر في ضخّ موارد جديدة فيه بدون جدوى. وهذا سلوك غير عقلاني؛ لأن استثماره السابق في المشروع لا يبرر الاستمرار فيه مستقبلاً إذا كان خاسراً، وهذا نشاهده في الكثير من الشركات التي تستمر في خسارة لعشرات السنين (بعض الشركات السعودية المساهمة مثال واضح على ذلك).

خديعة التكلفة الغارقة وتحيز الالتزام المتصاعد: الأسباب والحلول

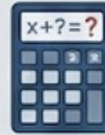
فهم المعوقات الإدراكية واتخاذ قرارات رشيدة



أسباب خديعة التكلفة الغارقة وتحيز الالتزام المتصاعد.



أخطاء إدراكية:
نلاحظ فقط المعلومات
التي تؤيد قراراتنا.



**أخطاء في تقييم
المعلومات.**



التفاؤل المفرط.



إدارة الانطباعات:
محاولة الظهور كمتخذ
قرار جيد وتجنب التراجع.



المشاركة في المسؤولية:
توزيع اللوم على المجموعة بدلاً من
فرد واحد عند الفشل.



أساليب لتجنب الالتزام الخاطئ بالقرار



وضع حدود للالتزام:
تحديد سقف في البداية
والتمسك به.



تجنب انطباعات الآخرين:
التركيز على صحة القرار
وليس على رأي الناس.



**التحديد الدقيق لأسباب
الاستمرار:**

هل هو الخيار الصحيح؟
هل الانطباع أهم
من القرار الصحيح؟
تحديد التكاليف
الإضافية المتوقعة.



إعادة التقييم الدوري:
مراجعة التكاليف،
المخاطر، والمنافع من
وقت لآخر.



التعقيب الأول: د. فهد العرابي الحارثي:

الورقة التي أعدها د. علي الحكمي ورقة منهجية متخصصة تستحق الوقوف عندها طويلاً . وهي عن الخطأ والصح في القرارين الإداري والسياسي .

ولا أعرف لماذا تذكرت وأنا أقرأ الورقة ما يُقال دائماً من أن " سكرتير الوزير هو الوزير". فالوزير المشغول دائماً، والمسكون بهموم كثيرة، يعتمد في اتخاذ قراراته في كثير من الأحيان على فحوى "العرض" الذي يقدمه له سكرتيه، فهو تحت رحمة ما يشي به ذلك العرض من إيجابيات. والثابت أن العرض المقدم وما يتضمن من "تأطير" للمشكلة؛ هو الذي يكون في قاعدة "القرار" المتخذ. ودرجة الصح والخطأ أو الملاءمة من عدمها؛ إنما تعود في الأصل إلى كيفية تحديد " المشكلة"، ومن أي الزوايا، ثم النظر إليها من قبل سعادة السكرتير.

ومثل هذا التناول يعيدنا إلى مسألة مهمة في ثقافتنا الإدارية، وهي راسخة في تصورنا الإسلامي لمنهج إدارة شؤون الناس، وتلك المسألة تتصل بما يُعرف بـ "البطانة الصالحة"، التي تشمل الخبراء، والمستشارين، والجلساء، والمحيطين بصانع القرار. فهؤلاء مسؤولون بشكل أو بآخر عن " القرار " المتخذ؛ لأنهم يسهمون بشكل مباشر في تأطير "المشكلة " أو المشكلات التي يصدر القرار أو القرارات بشأنها؛ مما يجعل تلك القرارات قريبة من مظنة الحق أو بعيدة عنها. ومن هنا نفهم لماذا ترسخت في المخيال السياسي والإداري الإسلامي أهمية " البطانة " التي ندعو لها بالصلاح في كل مساجد المسلمين، في كل يوم جمعة (مثلاً) بالقدر نفسه الذي ندعو فيه للأمير أو السلطان بالفلاح والتوفيق في اختيار بطانته؛ لأن البطانة في واقع الأمر من يصنع القرار حقيقة أو مجازاً. وتكون البطانة أحياناً مساوية، من حيث التأثير، لصانع القرار نفسه؛ بل إنها في بعض الحالات تتجاوزه .

وعلى مستوى العلاقات الدولية نلاحظ كيف نجحت إسرائيل في الاقتراب من مزاج الرأي العام في الغرب؛ وذلك لا يرجع إلى عدل قضيتها؛ ولكن اللوبيات التي أنشأتها، ولاسيما في تلك المجتمعات، فهي التي تُوَطر "المشكلة " التي يُراد لها أن تُسهم في تحديد "الموقف"؛ بما يجعل " الرؤية " التي تريدها إسرائيل سائغة ومقبولة؛ بل ومحرضة على أن يتبنّاها الرأي العام، ويتولى الدفاع عنها بنفسه. وفي مقابل هذا لم يعمل العرب كما عملت إسرائيل، فاكثفوا بالركون إلى فكرة "عدالة " قضيتهم، وكأن العدل وحده يكفي لإقناع العالم بالوقوف إلى جانبهم.



، ومع مرور الوقت اكتشفنا أن حتى " العدل " الصارخ ذاته يحتاج إلى " تأطير"، ويحتاج إلى إعداد وتسويق . ونحن نشاهد كل يوم في هذه القضية نفسها كيف يتحدّث العالم عن أمن إسرائيل، مع علمه التام بأن قوة إسرائيل العسكرية لا يظاهيها أي قوة عسكرية أخرى في المنطقة (مجتمعين أو متفرقين). وأوباما نفسه قبل أيام قليلة يتعهّد أمام العالم بحماية أمن إسرائيل، وتجاه ماذا؟! تجاه أمة عربية مفككة مشغولة بإخفاقاتها التنموية والسياسية.

وفي القضية ذاتها أيضًا رأينا بأم أعيننا أن " سكين" المقاوم الفلسطيني في القدس تتحول إلى تهديد للسلم في العالم كله، بينما الآلة العسكرية التي تطحن الفلسطينيين في القدس؛ تعدّ في نظر ذلك العالم تصرفًا مشروعًا فهي للدفاع عن النفس!! وما زالت ذاكرتنا حية حول ما جرى قبل عامين لإخوتنا في غزة على يد الإجرام الإسرائيلي، حين انهمرت عليهم قنابل البطش الإسرائيلي من كل اتجاه، يومها كانت أمريكا ترى أن ذلك دفاع عن النفس، مع علمها أن مبدأ الدفاع عن النفس في القانون الدولي الذي تدعي هي رعايته لا يسمح بضرب المدنيين، ولا يسمح بالمغالاة والفحش في استخدام القوة. كل ذلك إنما يعود في بعض مآلاته إلى الأساس في "تأطير" المشكلة، وطريقة تسويقها أو تقديمها إلى العالم . والحق وحده لا يكفي لضمان عدم انحراف الموقف أو " القرار"؛ إذ لابد من العمل على تحديد الهدف، واختيار المقومات الأساسية لجعله سائنًا، ومقبولًا، وساكنًا مقيمًا في الوجدان، أي "التأطير" الذي أشارت إليه ورقة د. الحكمي.



التعقيب الثاني: اللواء د. سعد الشهراني:

ما قدّمه د. علي يصدق إلى حد كبير على القرارات الفردية التي تمسّ الفرد، ولكن إلى حدٍّ ما على القرارات العامة، وسأحصر تعلّقي على القرارات العامة والفوقية الأبعد من ذات الإنسان؛ بالرغم من المشترك الكبير بين هذين النوعين أو المستويين من القرارات.

اتخاذ القرار و صنعه يعدّان من أهم ما تتناوله العلوم السياسية، و(ابنتها) (العلوم الإدارية)، وصنوهما (علم الاقتصاد). وهذا الجانب المهم من حياة الإنسان؛ يشغل حيّزاً مهمّاً وجوهريّاً في أدبيات القيادة، والقيادة الإدارية، ونظريّاتهما، فضلاً عن العلوم الأمنية والعسكرية بالذات.

ومن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الصحيح وعدم تحيزه، ما يلي:

- أولاً: دقة المعلومات التي رسخت في ذهن متخذ القرار لحظة اتخاذ القرار، وشمولها، وصحتها، وحدائتها.
- ثانياً: سلامة الاستشارات ونوايا مستشاري متخذ القرار.
- ثالثاً: وضوح الهدف أو الأهداف من اتخاذ القرار.
- رابعاً: الحالة النفسية أو الصحة النفسية لمتخذ القرار.
- خامساً: درجة المشاركة في صنع القرار ممن يعينهم القرار، خصوصاً منفذيه.
- سادساً: سلامة الفرضيات التي افترضها متخذ القرار، أو التي قدّمت له وبنى عليها قراره.
- سابعاً: نوع القرار ومستواه، وطبيعة القضية ونطاقها.
- ثامناً: شجرة القرارات التي تتفرّع منه، أو القرار الذي تفرّع منه (مفهوم شجرة القرارات).

وكل هذه العوامل وغيرها فيها من الاحتمالات التي قد تؤدي إلى التحيز والأخطاء الصغيرة والكبيرة.

ولا بد من القول بأن علم الاقتصاد يقوم على فرضية العقلانية؛ لأن الإنسان العاقل هو فقط الذي يدرك قيمة المادة وأهمية قرارته؛ بوصفه فرداً عاقلاً سويّاً لبلوغ أهدافه، وتحقيق مصالحه، وأنه دائماً وأبداً لا يرغب في تحمل تكاليف غير ضرورية، ولا يشتري سلعة تكاليفها أكثر من فوائدها.

والعقلانية مفترضة في السلوك الإنساني السوي. والقرارات الإنسانية الأصل فيها السلامة العقلية والنفسية، وكل ما أُضيف لها هو تركيز لأهميتها. ففي علم الإدارة هناك المدرسة السلوكية، والسلوك الإداري، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الإداري. وبعض علماء الاقتصاد حصلوا على جوائز نوبل في الجانب السلوكي والنفسي لعلم الاقتصاد.



إن حياة الإنسان سلسلة من القرارات (الصحيحة وال خاطئة، والمتحيزة والمحايدة)، ومن الفشل في اتخاذها..

وهناك نوعان من القرارات:

النوع الأول: قرارات لا يتعدى أثرها الفرد نفسه. فحياة الأفراد تتطلب اتخاذ قرارات بسيطة، وآنية، ومهمة، ومتباعدة. والآني منها يصبح روتينياً؛ لأنه يخاطب الحياة اليومية المعاشة (حتى بالقيموتو ثانية)؛ حتى إن هذه القرارات تفقد صفة القرار.

وهناك من القرارات الفردية ما يرتقي إلى أنه تغيير، وأحياناً مصيري للفرد.. وهذه القرارات التي لا تمسّ الغير مباشرة؛ تتأثر سلباً وإيجاباً بعوامل كثيرة، منها ما يتعلق بشخصية الفرد نفسه، ومنها ما هو خارج شخصيته، وبين هذين النوعين من العوامل تداخلات وتأثيرات متبادلة، تنعكس على طبيعة القرار، والهدف منه، وآثاره، ومدى سلامة القرار وصحته.

النوع الثاني: ويتعلق بالقرارات، وهو النوع الذي يتعلّق بالآخرين، ويؤثر فيهم وفي مصالحهم و قضاياهم، خصوصاً القرارات التي تتركز في أيدي النخبة ممن يمسكون بزمام الأمور الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وهذا النوع محكوم أيضاً بعوامل ومؤثرات شخصية وأخرى خارج ذات نفسه.

وتعدّ الأخطاء والتحيزات في هذا النوع من القرارات أخطر كثيراً جداً منها في القرارات من النوع الأول.

والتحيزات في قرارات الوالدين، والملوك، والمسؤولين، ومن يتولى أمراً من أمور الولايات العامة قضية خطيرة، وهي من علامات الفساد الكبرى؛ لأن التحيز عمل متعمد وغير بريء.

أما الأخطاء في القرارات العامة، خصوصاً الأخطاء في تحقيق المصالح العامة، ومنع المهددات وما يتبعها من فشل تنموي وفي الحرب أو السلام؛ فهي أخطاء استراتيجية قد توصل إلى سقوط الحكومات وانهيار الدول.

وفي كل هذا تؤدي سمات الشخصية، وبنائها، وخلفيتها الاجتماعية والثقافية، وموقع الشخص من مراكز القوة، ومنظومة القيم التي تحكم شخصيته، فضلاً عن عوامل البيئة المحيطة به؛ دوراً مركزياً وجوهرياً في النجاح والفشل، والبعد عن التحيز.



المداخلات حول القضية:

مراحل اتخاذ القرار وتصنيفاته

أشار د. عبداللطيف العوين في مداخلته إلى أن القرار من المنظور الإداري له ثلاث مراحل:

- صناعة القرار.
- اتخاذ القرار.
- تنفيذ القرار.

وفي الوقت الذي يمكن أن يكون متخذ القرار هو صانعه؛ فإنه لا يقبل أن يكون صانع القرار هو متخذه؛ لأنه غالباً لا يكون مسؤولاً عن أثره؛ فيحيد عن الهدف الذي يأمل أن يحققه.

أنواع القرار:

- مثالي.
- مناسب.
- موجّه.

يساعد على سلامة صناعة القرار؛ ومن ثمّ اتخاذه بشكل مناسب عامل التحليل الاستراتيجي لمتغيراته، وبدائله، وآثاره المستقبلية. وأصعب ما يواجه صحة تحليل القرار التركيز على القرارات غير السليمة سابقاً. كما يعوق التحليل عدم الحيادية، والتركيز على المصالح الشخصية. وأشار أ. عبدالله آل حامد إلى أن القرار الرشيد هو الصناعة التي نفتقد لها في كل أوطاننا العربية غياب أدواته، ومقوماته، ورجالاته؛ ما أخر التنمية، وأصل للمحسوبية، وأجج الصراعات الطبقية. والاستئثار بالقرار قدر أليم أدّى إلى صناعة التماثيل التي لا تخدم إلا نفسها، وأولئك الذين يتمسّحون بهياكلها البائسة.

والقرار المرحلي تحت ظروف وقياسات وقتية نقمة عظيمة لمستقبل أجيال وأمم بأسرها. وقد جعل القرار دولاً تخرج من مأزق الجهل والتخلف والردّيلة؛ إلى محافل النور والجمال بروح تتجدد.

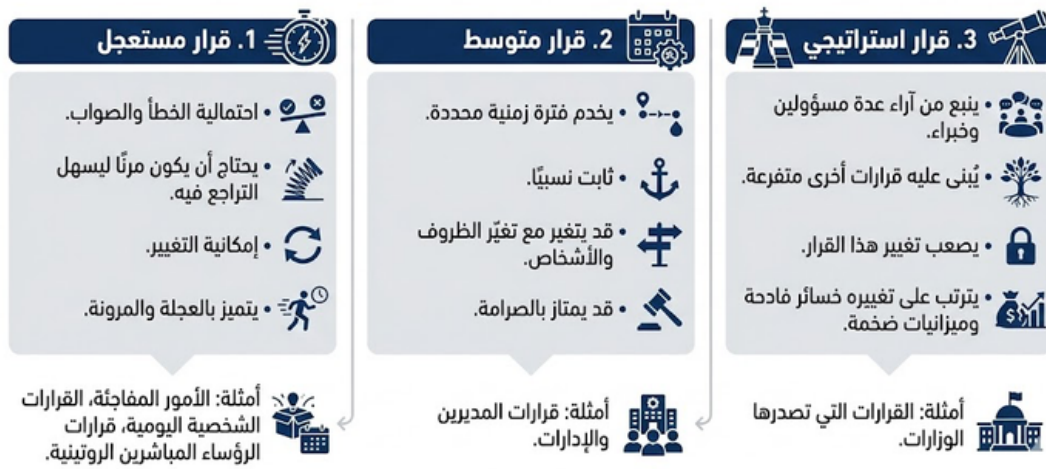
والقرار نقل أمماً تعيش في الرخاء والسعة؛ ليرمي بها في خنادق الألم، والترقب، والحسرة... والقرار الرشيد هو من احتفى بالإصلاح، وصافح الرأي وضده. والقرار الشريد هو من عدّ النقد ضد الولاء، والمشاركة ضد الالتزام. قرار يخدم المصفيين، ويبارك حفلة الدوائر المقربة. والقرار الرشيد هو من يُحيي الأمل، ويدعو إلى العمل والإنتاج، ويضع المعايير العادلة للمحاسبة والمكافأة.

والقرار العبثي هو من يريح الضمير من أعباء الأمانة، ويُعزّز ثقافة الكسب بلا تعب، ويبارك المصالح الفئوية.



أنواع القرارات من حيث الوقت: منظور أ. فايضة الحربي

القرار ذو تشعب متعدد الجوانب، ويختلف بناءً على الإطار الزمني.



وتتطلب القرارات الاستراتيجية مجهوداً قبل اتخاذها وإعلانها، وغالباً ما ترتبط بعقوبات حال عدم تنفيذها .. إلا إذا دخلنا في قضية الفساد.

وهنا قد تنفذ هذه القرارات؛ لكن بتحريف وتضليل يجعلها سطوفاً على ورق، ومجرد كلمات من مسؤول فلا تُنفذ، ولا تجد إلا وعوداً واهية تستغفل أفراد المجتمع، وتضحك عليه بكلمات رنانة بلا أفعال ولا مصداقية ... مع تناسي وتغابي أن المكان والزمان مهما طال سيكشفان عن الحقائق والوعود الكاذبة أمام البشر.

نحتاج لقرارات إن لم تكن حازمة، فلتكن قاتلة لمن أنتج فساداً قتل روح واحدة، فكيف لنا بفساد يحصد الأرواح .. وهنا القرار لابد أن يشرعن بوضوح للجميع (فساد يقتل، لابد أن يقتل)، ويُشهر أمام الجميع؛ ليكون عظة وعبرة. وعجزنا عن كثرة الكلام وكثرة النواح.

نريد بوصف ذلك طلباً أولاً رئيساً إنهاء المأساة متى ما ظهرت، كمأساة أمطار جدة. إنهاؤها بعلاج جذورها، وقطع الأسباب المؤدية إلى مثل هذه الكارثة حالياً ومستقبلاً، ثم مطلباً ثانياً وفرعياً .. ندعو إلى إحضار المفسدين ومعاقبتهم متى ما استطعنا إلى ذلك سبيلاً.



تأطير القرار والإشكاليات ذات الصلة:

أضاف م. خالد العثمان في مداخلته مثلاً آخر على مسألة تأطير القرار، وهي قضية الفتاوى الشرعية وكيفية تخريجها بناء على طرح الاستفتاء .. نذكر مثلاً كيف كان بعض السائلين يطرح استفتاء يقول: ما حكم تركيب الأطباق اللاقطة والقنوات الفضائية التي تعرض العري والفجور والانحلال الأخلاقي..؟ وتأتي الفتوى بالتالي بالتحريم .. بينما السؤال في حقيقته مظل للمفتي، ويعكس موقفًا مسبقًا من السائل .. لذلك فمن الضروري الدفع بمسألة مؤسسة الفتوى، وتحجيم ظاهرة الإفتاء اللحظي المبني على الاستفتاء المباشر.

وقال د. خالد الرديعان في مداخلته: إنه وفيما يخص القرار وتأطيره؛ أنوّه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار شرعية القرار، وأن يكون القرار شرعياً على المستوى الاجتماعي؛ حتى وإن لم يتم قبوله؛ بحكم أن هناك من يتضرر منه. ولابد أن يستند القرار إلى ما يعطيه شرعية، أعتقد أنها ترتبط بثقافة المجتمع والبيئة التي ينطلق منها وإليها.

كما يمكن القول: إن عملية اتخاذ القرار تستوجب الاحاطة بالقضايا التالية:

- التعرف على جدوى القرار (الجوانب الإيجابية للقرار)، وما سيضيفه لبيئة العمل، أو الجمهور العريض، أو الفئة المستهدفة بالقرار.
- وبالإضافة إلى الجوانب الإيجابية للقرار يلزم كذلك وضع الاحتمالات للنتائج السلبية للقرار، وتحديد الفئات التي قد تتضرر منه؛ ومن ثمّ التعامل مع ذلك أو وضع البدائل المناسبة.
- قضية الترويج للقرار قبل صدوره، وتبيان إيجابياته؛ بهدف تقليل نسب مقاومته في حال تضرر بعضهم منه.

فمثلاً قرار الأخذ بنظام ساهر، فإنه ورغم أهميته القصوى في تنظيم العملية المرورية، والحدّ من فوضى السائقين، وتقليص أعداد وفيات الحوادث، وهي أمور إيجابية للغاية؛ لكن النظام واجه انتقادات شديدة، ومن فئات مثقفة، وعلى درجة عالية من الوعي، ممن كان من الممكن تجنيدهم للدفاع عن القرار والترويج لفوائده العامة.

ولم تلتفت معظم الانتقادات إلى الجانب التنظيمي لساهر، وركّزت على قضية المبالغ المتحصلة من المخالفين، وأنها تذهب إلى جهات غير واضحة.

كما أنه لم يتم الترويج للقرار قبل صدوره؛ لتبيان منفعه المتوقعة. وفوق ذلك تبيّن للجمهور بعد تنفيذ القرار، أن الجهة المنفذة هي قطاع خاص وليس قطاعاً حكومياً؛ مما أضعف من "المشروعية الاجتماعية" للقرار؛ رغم كل إيجابياته، ولا داعي للتذكير أن القطاع الخاص ربحي؛ في حين أن الجمهور لم يعتد على شيء كهذا في دولة ذات اقتصاد ريعي.



ويدرك الجمهور مثلاً أن مبالغ المخالفات التي يجيها رجال المرور تذهب إلى خزينة الدولة، وأنها ستنفقها على خدمات تتعلق بقطاع المرور؛ لكنه لا يدرك أو لا يريد أن يدرك أن الخصخصة تطال أشياء كثيرة، ومنها نظام المخالفات المرورية. وقد واجه النظام ما يزال مقاومة اجتماعية تمثلت بعض صورها بأعمال عنف ضد سيارات ساهر وسائقها.

إن البيئة التي صُنع فيها القرار ليست بيئة "رأسمالية صرفة"، كما هي الحال عليه في الدول الغربية، فنحن ما نزال ننظر للدولة على أنها هي المبادرة، وهي التي تمارس العقوبة على الأفراد عند خرقهم للنظام، وهي التي تجبي الرسوم والضرائب، وعندما تُوكل هذه المهمة إلى القطاع الخاص؛ فإن الأمر سيوجد تساؤلات تتعلق بمشروعية القرار، وسبب وجوده؛ مما يقلل من فرص قبوله على المستوى الاجتماعي.

يُضاف إلى ما سبق زمكانية القرار (زمان مكان)، وأين يُطبّق؟ ومتى؟ وهل يستمر أم مؤقت؟ وماذا نفعل في حال مقاومته أو عدم القبول به من نسبة كبيرة من الجمهور؟ وكيف يحفظ صاحب القرار ماء وجهه في حال أراد سحب القرار أو إلغائه؟

وتبرز كذلك ضرورة وجود مراكز لقياس الرأي العام؛ لمعرفة اتجاهات الجمهور، فهذا يساعد كثيراً على صياغة قرارات تلاقي القبول من الجمهور، خاصة القرارات التي تمس حياتهم مباشرة أو مصادر رزقهم.

وأوضح د. خالد بن دهيش أن قضية التحيزات والأخطاء في اتخاذ القرار تعدّ قضية متخصصة، ومن المناسب أن نطرحها من زاوية: هل مُتخذ القرار القادم من خلفية علمية، أو طبية، أو شرعية، أو عسكرية ونحوه؛ قادر على أن يدير جهازاً إدارياً؟ فمثلاً هل الطبيب قادر على إدارة وزارة الصحة مثلاً، واتخاذ قرارات إدارية؟ مع الأخذ في الاعتبار أن الإدارة علم و فن، وهل ينجح العسكري في إدارة العمل الدبلوماسي، كأن يعيّن سفيراً، مع الأخذ بالاعتبار أن الخلفية العسكرية قد لا تتناسب مع احتياجات القرار الدبلوماسي المتخذ؟



ومن جانبه قال د. عبدالله بن صالح الحمود: بين القرار ومنتخذ القرار .. صنع القرار هو القرار أصلاً.. القرار يعني المصير، فكل قرار يصدر يعبر عن علاج لمعالجة قضية، ونحو ذلك. ولكن من الأشخاص الذين غالباً هم السبب في إصدار القرارات؟ لا شك أن المستشار سبب، والجهاز التنفيذي يسهم إلى حد ما في تكوين القرار. وكما ذكر د. فهد أن للسكرتير دوراً في تأطير القرار، أو ربما إظهاره بصورة بهية تدغدغ مشاعر متخذ القرار، فيعتمد القرار بناءً على اعتقاد الآخرين. وهنا نعود إلى رأس الهرم، وهو صاحب القرار، وبما يمتاز من خبرة. بمعنى هل هو حديث عهد بنشاط الوزارة أو المنظمة؟ هل بطبعه شخصية لا تقرأ ولا تسأل، أم أنه شخص لا وقت له للعناية الفائقة بمركزه الوظيفي الأساسي؛ لارتباطه بأدوار أخرى جعلته هيئاً ليئاً في قراراته؟ لكن ما النتائج التي سوف تتأتى جراء ما اتخذ من قرار أو قرارات؟ ولهذا وجب أن ندرك أن معظم ما أتخذ من قرارات فاشلة؛ هو بسبب بُعدها كل البعد عن واقع التطبيق، أو أن مضمونها يخدم مصالح خاصة لا عامة. وأخيراً الملاحظ أن بعض القرارات حين تُتخذ في مرحلة معينة لتخدم تلك المرحلة؛ يستمر تطبيق تلك القرارات لمراحل أخرى تعود بالضرر أو السلبية لزمان تلك المراحل؛ ويقودنا هذا إلى أن التخطيط في وادٍ، واتخاذ القرارات في وادٍ آخر.

الجندر وعلاقته باتخاذ القرار:

تساءلت د. طلحة فدعق: النوع له تأثيره فيما يتعلق باتخاذ القرار؟ هل كون الشخص ذكراً أو أنثى له علاقة بتلك التحيزات أو الأخطاء في اتخاذ القرار، خصوصاً في المجال الإداري والسياسي؟ لنأخذ بعض الشخصيات السياسية النسائية، مثلاً: أنديرا غاندي -مارجريت تاتشر - هيلاري كلنتون... إلى أي مدى يمكن تقييم بعض أدائهم، وربطه من حيث نجاحه أو فشله بكونهم "نساء"؟ ومن الناحية الإدارية، هناك مثال محلي وهو المؤسسات الأكاديمية لدينا في ظلّ الفصل بين النوعين واستمرارية القيادة الحقيقية واتخاذ القرار للرجل .. أتساءل ضمن هذا السياق، وفي ظلّ وجود العديد من الأخطاء المتراكمة: لو مُنحت النساء حرية إدارة تلك المؤسسات والأقسام الخاصة بهن واتخاذ القرارات ، هل سيتغير الشكل؟ وكيف؟ وأضافت: أميل أن للجندر تأثيره، وأميل أيضاً إلى أن للسياقات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسات التنظيمية دورها في تأطير فكر النوعين؛ بما يُعزّز التوجه في اتخاذ القرار ويدعمه، سواء أكان صحيحاً أم خطأ... وتظل الفروقات بين المجتمعات في هذا الأمر هي الفرق في النسبة والتناسب بين الصح والخطأ.

وموضوع (تأطير المشكلة) أيضًا، هو جدًّا مهم؛ للحدّ من التحيزات والوقوع في الخطأ..إذا تم النظر بموضوعية وعقلية علمية؛ لكن وبالربط بموضوع الجندر (النوع)؛ نجد مجتمعات تفرض إطارًا لتحديد المشكلة متحيزًا؛ لكن تحيزه مشرعن ثقافيًّا ومقبول .. مثال على ذلك بعض قضايا النساء لدينا، وكيفية التعامل معها من القضاة والمحاكمة بصفة عامة.. فالتحيزات واضحة في كثير من الأحيان ضد المرأة، والقرارات (الأحكام) تبدو جائرة، ومع هذا مستمرة؛ لأنها تنطلق من تفسير معين، وداخل إطار ثقافي معين له قوته وتأثيره.

واتفق د. خالد الرديعان مع ما ذهبت إليه د. طلحة فيما يتعلق بتأثير متغير الجندر في صياغة القرار وبعض المتغيرات الأخرى، كمتغير "المنطقة" مثلًا؛ فقد ينجح قرار ما في إحدى المناطق، ويصعب تطبيقه في مناطق أخرى... ومن هنا يصبح من الضروري دراسة جميع المتغيرات أو المؤثرات الثقافية والاجتماعية، والزمكانية؛ للتحقق من أن القرار يحظى بقبول فئة واسعة من السكان. ولو أخذنا قرار قيادة المرأة للسيارة، فلربما نجح الأمر في مناطق محددة من المملكة، وفشل في مناطق أخرى... لكن قرار المنع عام، ولم يأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية والاجتماعية. ويشير هذا إلى قضية يلزم عدم إغفالها، وهو أن المركزية وتطبيق القرار على الجميع؛ قد لا يكون عملاً مفيدًا.

وقد حلّت الولايات المتحدة هذه المشكلة باتحاد فيدرالي فضفاض بين ولاياتها؛ حيث نلاحظ تنوعًا بين هذه الولايات في النظم وأحيانًا القوانين؛ فمعقوبة الإعدام على سبيل المثال تُطبّق في بعض الولايات، ولا تُطبّق في ولايات أخرى.

وقالت د. الجازي الشبيكي: كما هو معلوم للجميع أن القرار الذي يتسم بأقل قدر من التحيزات والأخطاء؛ هو القرار الصادر من صانع قرار متمكّن في المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرار بناء على معلومات دقيقة، وصحيحة، ووافية، وشاملة، بعيدًا عن تدخل التوجهات الفكرية، والتعصبية، والمصالح الشخصية أو الجماعية، وهو القرار الذي تم اتخاذه بناء على رؤية ورأي جماعي في الغالب، بعيدًا عن التفرد، والديكتاتورية، والتسلط .



ومن واقع التجارب في العمل القيادي مع القطاعات النسائية - سواء الحكومية أو الأهلية التطوعية في مجتمعنا - يلاحظ خوف النساء في المراكز القيادية في كثير من الأحيان من تحمّل المسؤولية في اتخاذ القرار؛ خوفاً من الوقوع في الخطأ؛ ومن ثمّ اللوم من قبل السلطات الأعلى أو المجتمع؛ لأن تجربة المرأة في العمل القيادي قصيرة جداً قياساً بتجربة الرجل؛ لذا فإنه من الضروري جداً في ظلّ توسع عمل المرأة في مختلف القطاعات إعطاؤها صلاحيات إدارية ومسؤوليات أكبر في صنع القرار واتخاذها؛ حتى وإن حصل منها في البداية بعض الأخطاء؛ فإن ذلك تراكمياً سيضيف إليها مزيداً من الخبرات؛ وبالتالي الثقة في اتخاذ القرارات بعيداً عن الخوف من الوقوع في الخطأ. ولكن من المؤسف أن من يستمع كل يوم اثنين لقرارات مجلس الوزراء في التعيينات؛ يلاحظ أن التعيينات في المراتب العليا هي من حظ الرجال بنسبة 99%.

وهذا يُعيد من جديد دائرة بُعد المرأة عن المناصب القيادية التي تُتيح لها الفرصة لاتخاذ القرارات، ويُقلّل من ثراء تجربتها، ويزيد من تخوفها أكثر؛ ومن ثمّ يُضعف قدرتها على اتخاذها بشكل صحيح. وأُيدت أ. ندى القنييط ما ذهبت إليه د. الجازي فيما يخصّ إعطاء الفرصة للمرأة في المناصب القيادية واتخاذ القرار.... فهي دائمة الحذر من الفشل أو التأنيب من الطرف الآخر (الرجل)؛ بوصفه أكثر خبرة في مجالات الأعمال.



المشاركون

- د. إبراهيم البعيز.
- السفير أ. أسامة نقلي.
- د. الجازي الشبيكي.
- م. حسام بحيري.
- د. حسين الحكمي.
- د. حميد المزروع.
- د. حمزة بيت المال.
- د. خالد الرديعان.
- م. خالد العثمان.
- أ. خالد الوابل.
- د. خالد بن دهيش.
- أ. خالد الحارثي.
- أ. رائد عبدالله الحمود.
- د. زياد الدريس.
- اللواء د. سعد الشهراني.
- أ. سعيد الزهراني.
- أ. سمير خميس.
- د. طلحة فدعق.
- د. عائشة حجازي.
- أ. د. عبدالرحمن العناد.
- د. عبدالسلام الوايل.
- أ. عبدالله آل حامد.
- د. عبداللطيف العوين.
- د. عبدالله بن ناصر الحمود.
- د. عبدالله بن صالح الحمود.
- أ. عبدالله الضويحي.
- أ. عبدالله بن كدسه.
- د. علي الحكمي.
- أ. علياء البازعي.
- أ. فاطمة الشريف.
- د. فايز الشهري.
- أ. فايزة الحربي.
- د. فهد الحارثي.
- أ. كوثر الأربش.
- أ. ليلي الشهراني.
- أ. محمد المطيري.
- د. مساعد المحيا.
- د. مسفر السلولي.
- أ. مسفر موسى.
- أ. مطشر المرشد.
- أ. مها عقيل.
- د. منصور المطيري.
- أ. ندى القنييط.
- د. م. نصر الصحاف.
- أ. هادي العلياني.
- أ. هيا السهلي.
- أ. يحيى الأمير.
- أ. يوسف الكويليت.



ملتقى أسبار

Asbar Council

(نادي تفكير)

تأسس الملتقى في 28 يونيو 2015م



@MultaqAsbar



@Multaq_Asbar



<https://cutt.us/U0nnC>



00966114624229



www.asbar.com