

التخطيط الاستراتيجي لتفعيل وجدنة
العقلنة في صناعة القرار
Strategic Planning for Activating and
Internalizing Rationalized Sentiment
in the Decision-Making

إعداد

ا.د. حنان صبي عبدالله عبيد

رئيس أقسام الدراسات العليا والنائب العلمي للعميد بالجامعة الإسلامية

بولاية منيسوتا الأمريكية USA

Email: hananobaid328@yahoo.com

<https://orcid.org/8772-9567-0002-0009>

ا.د. محمد عرب الموسوي

رئيس قسم الجغرافيا - جامعة ميسان

ا.د. أحمد اغريب

جامعة الخليل فلسطين

ا.م.د. رائد محمد الكيلاني

الجامعة الهاشمية / الأردن

ا.م.د. خلدون علي أحمد الجنايدة

وزارة التربية والتعليم الأردنية

ا.م.د. حسني أنعام علي سالم

عضو هيئة الإسلامية بولاية منيسوتا الأمريكية



ملخص :

هدف البحث التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي لتفعيل وجدنة العقلنة في عملية صناعة القرار من خلال نظرة فاحصة للقرارات التي يتخذها في ضوء تفاعل ما يمتلكه من دراية معرفية مع مجموعة من مفاضلات ومشاعر وأحاسيس وجدانية يتطلع إلى تحقيقها على أرض الواقع، في حين أن عملية صناعة القرار لها شأن متجذر في معطيات معرفية لدى الإنسان مصدرها ما توصل إليه العلم والعلماء والتفاعل العقلي مع معطيات موقفية معاشه لها أثرها على توجيه بوصلة القرار، واتباع نهج ممنطق معقلن يعيشه ضمن معايير توجه بوصلة مسار بلورة القرار لديه لتقوده في اتجاه محدد لا لبس فيه، وتوصل البحث لنتائج أن التخطيط الاستراتيجي لعملية صنع القرار الاختيار من بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة عقلانية وجدانية معينة عما يجب أن يؤديه، في وقت معين، ويشمل مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها مُتخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، وجدنة العقلنة، صنع القرار .



Abstract:

The research aims to identify the role of strategic planning in activating and infusing affect into the rationalization of the decision-making process. It does so by closely examining decisions made through the interplay of cognitive knowledge and a set of affective trade-offs, emotions, and feelings that the decision-maker seeks to realize in practice. This is contrasted with the fact that decision-making is deeply rooted in cognitive inputs—derived from scientific knowledge and intellectual engagement with lived situational realities—which serve to steer the direction of the decision, this involves adopting a logical, rationalized approach guided by standards that steer the decision-making process toward a specific, unambiguous outcome. The research concludes that strategic decision-making—defined as choosing among alternatives to reach a rational and considered conclusion regarding a specific course of action at a given time—comprises a series of sequential, practical steps employed by the decision-maker to arrive at the optimal decision.

Keywords: Strategic planning, Rationalized Sentiment, decision-making.

مقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي البوصلة التي يهتدي بها القائد في مؤسسته وتمثل في جوهرها سلسلة من عملية صناعة قرارات يقوم بها سواء على المستوى الفردي أم المستوى المؤسسي في إدارته لشؤون حياته وإدارة المؤسسات التربوية وقيادتها، تستند هذه العملية إلى معطيات طاقة عقلية من معرفة ودراية مهنية ومهارات إنسانية، وأخرى تتمثل في مكنونات طاقة سيكولوجية مصدرها مشاعر الإنسان وأحاسيسه ووجدانياته القلبية التي تسري في كيانه النفسي، وينجم عن تفاعلها بلورة مجموعة أبدال وسيناريوهات أداء يتم المفاضلة بينها لاختيار الأنسب والأفضل، ومهما تقدمت وتطورت التقنيات يبقى الإنسان المتغير المحوري والأساس في عملية صناعة قراراته، واختيار الأنسب منها ولا يجوز السماح لأي تقنية أن تنوب عنه في هذا الدور. (2021, obaid).

مناظير صناعة القرار:

مهما تعددت مناظير عملية صنع القرار إلا أنها لا يمكن إلا أن تكون عملية انسانية هدفها وغايتها الوصول إلى أداء بشري يستند إلى مرجعية من عقلنة تتناغم وتتساقق ليس فقط مع معطيات متغير عقل الإنسان الذي يمثل البعد اللامادي لمكنونات دماغه المادي حيث تُخزن التراكيب وتُمنح الجمل الدلالات اللفظية المطلوبة «the Block is a syntactic engine driving a semantic engine» (2013)، والتي تفترض أن تتساقق أيضا مع تلازم حتمية تفاعلها وتناغمها مع مشاعر قلبه وعواطف ووجدانيات يعيشها الإنسان المعني باتخاذ القرار، والذي يفترض أن يكون أيضا «، ولتحقيق بعد الرشيد والملاءمة وجودة التفعيل للقرار، على وعي وادراك وتبصر لمشاعر وعواطف ووجدانيات من سيفعلون القرار ويتأثرون به، بمعنى أن قرارات الإنسان هي نتاج تفاعل العقل والدماغ من جهة وكذلك المشاعر والعواطف والوجدان من جهة أخرى إذ أن مشاعر



الإنسان وأحاسيسه القلبية وعواطفه ووجدانه والطاقة التي تنجم عنها تشكل دوافع لمتجهات أفعاله وأدائه ومحركات التعامل مع جميع شؤونه الحياتية. Wadesango, N. (٢٠١٢).

هناك موقع في دماغ الإنسان يعرف بـ أميكدالا «Amygdala» وهو جزء متخصص بأبعاد شؤون الأمور العاطفيه، يقع في أعلى الدماغ بالقرب من قاعدة الدائرة الجوفية ، وأذا انفصلت هذه عن بقية أجزاء الدماغ تكون النتيجة عجزاً هائلاً في تقدير الأهمية الانفعالية والوجدانية للسلوك وهو ما يعرف بالعمى الانفعالي «Affective blindness». وقد توصل جوزيف لي ديو (Joseph le douxy) في ثمانينيات القرن الماضي الى ان «الاميكدالا» تمثل مركزاً حارساً لذكاء الانسان العاطفي قادر على تنشيط واستثارة وظائف الذكاءات الدماغية وتفعيلها ، بمعنى أن «الاميكدالا» ، وعبر مستويات عدة لدوائر الدماغ العصبيه، هي البادئ بالاستجابة قبل العقل المفكر . (LEE , K.J. (٢٠٠٣).

تشكل الاميكدالا والقشرة الدماغية «Neocortex» وسلامة رؤية قنوات الاتصال بينهما الأساس العصبي للعلاقة الشبكية لبنية التفكير والشعور وجعل عملية التفكير أكثر فاعلية تمكن الانسان من اتخاذ قرارات حكمه عبر هامش جيد من الوضوح التفكري (جولمان، ٢٠٠٠).

إن لكل قرار مهما كان بسيطاً قاعدة معرفية محلها الدماغ وهو المكون المادي لما يعرف بالعقل الذي تشكل المكون اللامادي لمعطيات الدماغ وهما من مدخلات التباين بين البشر، حيث تتباين درايتهم وذكاءاتهم، وقاعدة اخرى عاطفية وجدانية محلها القلب والفؤاد تتأثر بتنشئة الفرد ومؤثرات ثقافته لتتشكل بذلك مسلماته الضمنية والصريحة التي تتلون عبرها قراراته وأدائه.

وبغض النظر عن التباين في درجة وعي الانسان وادراكه لهاتين القاعدتين إلا أن بصمتهما واضحة ولها حضورها في كل قراراته. وحيث أن الإنسان يعيش ذكاءات متعددة منها الذكاء الرياضي، المنطقي، والذكاء المهني، والذكاء الجسمي الحركي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء العاطفي تتحكم في سلوكه وأدائه، وأن ذكاءه

العقلي لا يعمل محيدا نفسه عن تأثيره بذكائه الاخرى، ولكن عندما يعمل الذكائيين العقلي و الانفعالي، الوجداني للإنسان بتناغمية وانسجام ضمن شبكة علاقات منظومته الذكائية التي يعيشها فإن سلوكياته وادعاءاته تتسم بالرشد والجودة والفعالية، إذ أن حضور الذكاء الانفعالي في معادلة الإنسان السلوكية ينجم عنه تجويد ذكونة الممارسة و ليتحقق في النهاية الوصول إلى قرارات تحظى بالقبول العقلي و الانفعالي والوجداني للإنسان وكذلك بالمصادقية في التطبيق والالتزام بتجسيدها على أرض الواقع، (obaid, ٢٠٢١) إن التخطيط الاستراتيجي لعملية صناعة القرار ليست بالعملية الخطية، إنها عملية تتأطر بشبكة علاقات من هوامش موقفية معقدة، منها الإنسان ومكوناته المادية واللامادية ومعارفه الضمنية والملاحظة، وبيئته ومعطياتها المتشابكة، كما تتأطر هذه العملية بذكاءات الإنسان المتعددة، إن عملية صناعة القرار على صلة ببعدي البصر ورؤيته لمعطيات الموقف والفؤاد وتوجيهه وكيف رؤيته والتعامل معها وأثر ذلك على نوع القرار، ون للفؤاد والوجدان بصمة حاسمة على رشد ودرجة ملاءمته للقرار، قال تعالى: «إنها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور» وقال تعالى: « فأوحى إلى عبده ما أوحى* ما كذب الفؤاد ما رأى» (النجم، ١٠&١١)، لذا فكلما كانت تبصرات البشر لشبكة العلاقة بين مكونات المعرفة والوجدان أي بين ما يبصره بعينه ويختزن في دماغه ومعطيات فؤاده ووجدانه كلما اتسمت قراراته بالرشد والحكمة والملاءمة والقابلية والالتزام للتطبيق. (obaid, ٢٠٢٣).

فإن القرار الرشيد المتبصر الذي يستند إلى وعي وإدراك عميق لهاتين القاعدتين المعرفية والوجدانية يؤدي في النهاية إلى تعظيم الفوائد والإقلال من الهدر الذي يمكن أن يحيط بكيف تفعيل القرار، سواءً شمل هذا الهدر الوقت أم الجهد أم المال مع ما لذلك من مترتبات على جودة التفعيل.

لقد وفرت الاكتشافات العلمية في المجال المعرفي وكذلك الابداعات والابتكارات التكنولوجية لانسان اليوم فرصة مثرية من زخم



معلوماتي «Information overload» سواءً في مجال العلوم العلمية أم في مجال علوم الانسان يمكن ان يفيد منها في صناعة قراراته. لكن هذا الزخم المعلوماتي المثيري لا يشكل بالضرورة بمفرده ضماناً ومدخلاً للوصول إلى رشد القرارات، خاصة إذا اقتصر التعامل مع هذا الزخم المعلوماتي عبر مدخل العقلنة فقط مع احتمالية إنبهار الانسان بالمعلوماتية الذي يمتلكها وتحول هذا الانبهار إلى وهم في ثايا كهوف عقلنته للأمور ومترتبات ذلك على مقدرته في صناعة قرار يتسم بالرشد والملاءمة والفاعلية.

العقلنة بمفردها قد تقود إلى زخم من أبدال قرار ممكنه، وهذا شأن طبيعي، لكن الاختيار من بين معطيات هذا الزخم البدائي قد يدفع بالانسان إلى ما يعرف بتناقضية صناعة القرار Decision making paradox من خلال الحيرة في الاختيار من بينها، والذي يمكن تحجيم متاهاته والتقليل من سلبياته لتفاعل أبدال هذا الزخم المعرفي مع مُناخات بُعد المشاعر والعواطف والوجدانيات التي يمتلكها الإنسان والتي تشكل المناخات اللامرئية للقرار سواء ما يتخذونه أو ما سيتأثرون به، مع التأكيد على أن أبدال القرار الممكنة لا سقف لها. إن أي قرار يتأطر بشبكة علاقات منظومة الإنسان الذكائية وبواقع من معطيات زمان ومكان ومتغيرات ومناخات مدركة وأخرى غير مدركة، وهذا من شأنه أن يعزز بعد أهمية متغير الإنسان وما يمتلكه من مقدرات ذكائية متعددة منها الذكاء المنطقي والذكاء الإنفعالي وما يتضمنه من مشاعر وعواطف ووجدانيات والتي تتأثر جودتها وسلامة تفعيلها بالذكاء الأخلاقي للإنسان لتؤثر في النهاية على عملية صناعته لقراراته ودرجة رشدها !!

إن كل انسان بوعي منه أو بلا وعي لا بد من أن يحاكم إبدال مشاريع قراراته وفقاً لشبكة علاقاتها بمتغير مشاعره وعواطفه ووجدانه وقلبه بالاضافة إلى محاكمتها وفقاً لأبعاد عقلنتها المعرفية، لذا فإن لدرجة تمتع الإنسان بسلامة منظومة ذكاءاته وبالمقدرات الذكائية اللازمة لممارسته العملية التفكيرية التفكيرية وبخاصة الذكاء المنطقي \ العقلي و الانفعالي \ الوجداني في التعامل مع جميع

مكونات الموقف المادية واللامادية أثر على جودة قراراته ودرجة ملاءمتها. (الخفاف، مها مهدي، وآخرون (٢٠١٢).

إن الإداري والقائد الحصيف يجب أن يتمتع بنضج ذكائي يمكنه من التأكد من أنه قد بذل أقصى ما يمتلكه من جهد في تبصر قراراته عقلياً ووجدانياً وذلك حرصاً على بعد مصداقيتها وملاءمتها لظروف ومتغيرات الزمان والمكان الذي تتعايش معه وأن يشكل الخطأ إن وقع عتبة لصواب قادم، بحيث يقع اجتهاده سواء أصاب به أم أخطأ ضمن حديث الرسول - صلى الله عليه وسلم - : « من اجتهد فأصاب فله أجران ومن أخطأ له أجر واحد ».

بمعنى أن على الإنسان أن يطور وعياً من أنه قد اجتهد وأنه راضٍ عقلياً ووجدانياً عن مسيرة هذا الاجتهاد ضمن مسيرة صناعته لقراراته مع ضرورة إدراكه أن درجة ملائمة اجتهداته شأنٌ نسبي، وأن الهدف هو مصداقية القرار وملاءمته وليس مثاليته، من هنا كانت كل قرارات الإنسان نسبية وغير مطلقة ليشكل ذلك مدخلاً للابداع ولديمومة التطور. (الخفاف، مها مهدي، وآخرون (٢٠١٢).

الإنسان بين الموضوعية الذاتية:

تساؤل يفرض نفسه: ما درجة الموضوعية التي يعيشها الإنسان؟ وهل يسيطر الإنسان تماماً على زمام أموره؟ وهل قراراته موضوعية؟ وهل بعد العقلنة لدى الإنسان يمكن أن يكون مبرئاً من أي بصمات متغيرات لا مرئية؟ لماذا تتباين اجتهدات الناس أحياناً مع أن المعطيات المعرفية متماثلة؟

هل الإنسان عضوٌ فارغٌ خالٍ من أي بصمات أو خرائط ذهنية تلون المسار التي يرى فيها الأمور؟ أم أن الإنسان عضوٌ عارف في الأساس تتحدد رؤيته للأمور وتطویر قراراته وفقاً لمعطيات ما يعرف وبكل تجرد وحيادية وموضوعية؟ أم أن الإنسان في واقع الأمر مخلوق دينامي يختزن في دماغه وعقله ذكاءات ومسلّمات وقناعات وخرائط ذهنية ونماذج عقلية وبراديمات لا مرئية وميول وعواطف ووجدانيات وتحيزات إضافة إلى حقائق ومعارف يختزنها، تسهم عبر



شبكة العلاقات المعقدة بينها في تلوين أفكاره وقراراته مُشكلةً بذلك طريق ونهج عقلنته لكل ما يصدر عنه سواء أدرك ذلك أم لم يدرك؟.

يقول هيربرت سايمون (Herbart, Simon) أن قرارات البشر مؤطرة ومحددة بالبيان وبالمعلومات والحقائق المتوفرة وبالزمن المتاح وبالذهنية التي يتم من خلالها التعامل مع هذه البيانات والمعلومات والحقائق، لذلك فإن عقلنة الإنسان للأمور ليست مطلقة ولكنها عقلنة مؤطرة. (ساعاتي، توماس (٢٠٠٠).

إن قرارات الإنسان أكثر ميلاً لأن تكون مؤطرة ومحددة بتبصره لاحتمالية ومترتبات الأبعاد القيمية والوجدانية لنتائجها ومخرجاتها، لذلك هناك دائماً متغيرات وسيطة تؤثر في مقدرة الإنسان على صناعة قراراته مما يجعلها تبدو للبعض أحياناً وكأنها غير عقلانية أو أنها متحيزة!! وهذا شأن بشري لا بد من أن يؤخذ بالاعتبار في التعامل مع القرارات البشرية.

إن احتمالية التحيز في قرارات البشر شأن موجود Availability bias لا يكاد يخلو منه إنسان قال تعالى: «عبس وتولى* أن جاءه الأعمى»، لأن الإنسان مكون من عقل وروح وجسد وأحاسيس ومشاعر قلبية ووجدانيات ومكونات مادية وأخرى لا مادية تؤثر على كيف تفكيره وبالتالي على قراراته.

الموضوعية المطلقة شأن بشري صعب المنال، واحتماليات التحيز شأن مختزن ومتجذر في ذاكرة الفرد وحالته الذهنية وبرادايماته، يطفو على السطح وفقاً للمواقف المعاشة وعبر سبل تتباين في شدتها وحاسيتها، لكن بصماتها ومترتباتها على القرارات وفي السلوكات البشرية من السهل ملاحظتها واستشعارها، واي جهد لتغيير ذلك أو تعديله لا يمكن أن يتحقق إلا إذا بُذل جُهدٌ مقصود مدروس في إعادة صياغة المضامين المادية Hardware واللامادية Software التي يعيشها الإنسان المعني في التعامل مع الموقف، وصدق الله العظيم في قوله الكريم: «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم»، لذا فإن لمنظومة وشبكة تعامل الإنسان مع

معارفه وقناعاته ومسلّماته وقيمه وما هو متأصل في وجدانه ومذوت في شخصيته سواء أدرك الإنسان أم لم يدرك أثر على بلورة قراراته وسلوكاته.

لذا فإن من متطلبات الحصفاء والرشد في عملية صناعة القرارات واتخاذها التعامل الراشد مع بعد دينامية الإنسان ومنظومة ذكاءاته وما يختزنه من معارف ومكونات حالات ذهنية طورها ومحاولة تعرف كيف تأثيرها على قراراته ودرجة هذا التأثير وشدته التي تتباين بتباين مجال القرار وذلك بهدف تعزيز بعضها أو إثنائها أو تصويبه أو تحييد أثره كضمان للوصول إلى عتبات القرار المناسب ولا أقول بالضرورة القرار المثالي، إذ لا قرارات مثالية في عالم الثابت الوحيد فيها هو «التغيير». إن هناك ضرورة للتأكيد على الاهتمام بمداومة تبصر الإنسان ومحاولة فهم أبعاده العقلية والوجدانية ومنظومته الذكائية وكذلك التأكيد على ضرورة تحليل كل ما يتم التعايش معه من مواقف ومعطياتها سواء في النظم الاجتماعية أم في مختلف مناحي الحياة كمدخل للوصول إلى ملاءمة القرارات المتخذة. (عبدالله، رابع سرير (٢٠١٢)

متغير الإنسان ودوره في تحليل المشكلة وعملية صناعة القرار

تحليل المشكلة وصناعة القرار أمران مختلفان، الأول متطلب سابق للثاني، فما ينجم عن تحليل المشكلة من بيانات ومعلومات يشكل أساساً وقاعدة في أي عملية صناعة للقرارات واتخاذها، لكن إذا تم التسليم بأن الإنسان ليس بالعضو الفارغ ولا هو بالعضو العارف وأنه عضو دينامي يعيش ذكاءات متعددة وخرائط ذهنية ونماذج عقلية وبراداييمات وميول وحاجات يتميز بها عن غيره، وان لكل إنسان بصمته الفريدة في هذه الحياة، فما هي ضمانات موضوعية وحيادية ممارساته التحليلية لأي موقف؟

أليس معظم المشاكل التي تُعاني منها مجتمعات اليوم ونظمها الاجتماعية المعقدة ترجع إلى تباين تحليل البشر للأمور والقضايا



والذي يعود في جوهره إلى تمايز عقول البشر وما يمتلكون من ذكاءات متعددة؟ وأن هذا البعد التمايزي بعد دينامي دائم التشكل يتأثر بديمومة تعلم الإنسان وأثر ذلك على مداومة إعادة صياغته للحالة الذهنية التي يعيش!!

إن الديمومة التعليمية التي يعيشها الإنسان فيها درجة من الانتقائية المرتبطة باهتمامات الإنسان وما يميل إليه وجدانياً وقلبياً ولذلك فهي لا تخلو من مكامن التحيز ولها مترتباتها في رؤية الأمور وتحليلها؟ إذاً كيف للإنسان أن يتعامل مع ذلك ليقترّب من درجة الملائمية في قراراته وسلوكياته؟ ألا يستدعي ذلك العودة إلى ضرورة التأكيد على موضوعية تبصر الإنسان وتحديد لمعطيات مشاعره ووجدانه وممارسة لأخلاقيات استفتاء نفسه وقلبه وكيف تفعيله لمنظومة شبكة علاقات ما يختزنه من مكونات معرفية ومادية معقلنة وأخرى لا مادية على صلة بمشاعره وعواطفه ووجدانه؟

تتطلب الموضوعية في تحليل المشكلة حرص المحلل على أخلاقية تعامله مع منظومة ذكاءاته المتعددة وصولاً إلى الموازنة بين عقل راشد وقلب سليم قال تعالى: «إلا من أتى الله بقلب سليم»، وقال تعالى «إنها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور». كم هي المرات التي درست وحللت فيها المشاكل والقضايا عبر ممارسات عقلية مألوفة ومع ذلك تباينت القرارات حولها؟ وكم هي المرات التي عميت فيها القلوب والابصار في المجتمعات البشرية وما عي الاثمان التي تم دفعها!! وهل بعد العقلنة بمفرده يشكل ضماناً للصوابية؟

إن أبعاد تحليل المشكلة يتطلب أولاً وقبل كل شيء جعل مجال المشكلة ضمن اهتمامات المجتمع المعني والمتأثر بها وأن تحتل المشكلة أو القضية مكانة بارزة في عقله ووجدانه وبالتالي تشغل حيزاً في قلبه وفؤاده، وهذا يتطلب مدخلاً مطوراً عنه للتعامل المتعارف عليه ليشمّل:-

- ▶ الشعور بالمشكلة.
- ▶ رفع درجة الإحساس العقلي والوجداني بوجودها.
- ▶ تحديد الأداء المشكل
- ▶ تحليل الأداء المشكل ضمن تبصر ما هو كائن وما هو مأمول ومحاولة التعرف الأسباب الكامنة في تباين التبصرات والأفهام (معرفية، قيمية، دوافع، مشاعر، عواطف).
- ▶ تبصر الاداء المشكل ضمن معطيات موقعية على شبكة علاقات مكونات النظام الفرعية الأخرى وتعرف ابعاده المادية واللامادية.
- ▶ تبصر الأداء المشكل ضمن معطيات موقعه من شمولية شبكة علاقات النظام ككل.
- ▶ تعرف انحرافات الأداء عن معايير الأداء الواقع والمأمول.
- ▶ تطوير أبدال قرار إجرائية معقلنة ومعززة وجدانياً.
- ▶ اختيار بديل القرار الأنسب «عقلياً ووجدانياً».
- ▶ تبصر بعد تفعيل البديل.

إن التعامل مع هذه المراحل يتطلب بالإضافة إلى التمكن الادائي والمعرفي دُربه في التعامل مع بعد الذكاء العاطفي الذي يشمل المشاعر والوجدانيات التي يعيشها المحلل، وغالباً ما تكون المشكلة كامنة في مشاعر وعواطف ووجدانيات المحلل نفسه، وفي ما يعيشه من مكونات لا مادية تعيشها حالته الذهنية وخرائطه ونماذجه العقلية وبرادايماته التي تؤثر على مشاعره وأحاسيسه القلبية وبالتالي على كيف رؤيته وتحليله للموقف المُشكل وتلوين قراراته واحكامه وصبغها ببصمة مميزة!! (2021, obaid).

وهذا يعزز من أهمية بعد العاطفة والوجدان وأخلاقية توظيفها في التعامل مع مدخلات الموقف المعرفية للوصول إلى القرار المناسب. إن عملية صناعة القرار في النظم الإجتماعية وحتى نصل بها إلى أعلى درجات الملاءمة العقلية والوجدانية تتطلب بالإضافة إلى المراحل المشار إليها أعلاه ضرورة إسنادها إلى توفر رؤى منظمية ورسالة مرامي وأهداف تدركها مدخلات النظم البشرية وأن تحظى هذه

بالقبول العقلي والوجداني لديهم.

وجدنة العقلنة في صنع القرار:

يُستشف مما سبق أن هناك تساؤلات لا بد من طرحها في مجال عملية صناعة القرار، وهل تعتمد هذه العملية فقط على الكم المعرفي وعقلنته أم تتأثر أيضاً بمشاعر ووجدانيات ومنظومة قيم يعيشها متخذ القرار؟.

وفقاً لمفهوم هيربرت سايمون حول مفهوم العقلانية المؤطرة في عملية صناعة القرار، فإن الإنسان محدد في قراراته بتفاعله ذكائه مع البيانات والمعلومات التي تتوافر له وكذلك بالزمن والوقت الذي يكتنف القرار وبرؤيته لامتداد شبكة العلاقات المؤطرة .

إن التأكيد على حضور متغير العواطف والوجدان في جميع قرارات القائد من شأنه أن يعيد للإنسان إنسانيته مبتعداً به عن التصرف الروبوتي، ومؤكداً على ضرورة تطوير السبل الناجعة للتعامل بفاعلية مع آفاق إبدال احتماليات الانفلات العاطفي والوجداني التي قد يعيشها بسبب متغيرات موقفية أو خبرات معينة قد تؤدي إلى التحيز والانحراف عن بعد الموضوعية والرشد في قراراته، ألم تتعامل القوانين البشرية مع سلوكيات الإنسان في حالات الغضب والانفعال بطريقة تتغاير عن تعاملها معه في الحالات العادية؟! إن هناك حاجة إلى إعادة تبصر أواصر العلاقة بين العقلنة والوجدنة عبر عملية تفكير تضبطها شبكة العلاقات بين أبعاد عقلنة القرار وبين الجوانب العاطفية والوجدانية التي تكتنفه وتحيط به.

الوجدان منتج للعقل لكن للفؤاد دور فيه، وهو منتج جانبي في التفكير غايته إعلام الإنسان بالإطار الذي عليه أن يفكر ويشعر ضمن سياقه حتى يتمكن من تعرف النقاط التي سيتم التركيز عليها عبر وجدنة عقلنة التفكير وبالتالي توجيه الأمور الوجهة « الأصوب »، إن هذا المسار قد يتبدل من موقف تفكيري لآخر وذلك باحتمالية التبدل والتغاير في المعطيات الوجدانية التي يعيشها ويوظفها الإنسان في تعامله مع معطيات المواقف.

العواطف والوجدان مشاعر واحاسيس يعيشها الإنسان تكمن فيها احتمالية التأثير سلباً أو إيجاباً على سلوكاته وقراراته ولا يوجد مخلوق بشري يستطيع الادعاء بالتحديد الكامل لمشاعره وعواطفه ووجدانه، قال تعالى مخاطباً رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم (عبس وتولى * أن جاءه الأعمى) فالموضوعية الكاملة في مجال الاجتهادات البشرية تكاد تكون غير ممكنة، لكن على الإنسان أن يسعى في مجاهدة نفسه عقلياً ووجدانياً ليقترّب أكثر ما يمكن من القرار المناسب. فلو حافظ الإنسان على مداومة سعيه في الإقتراب لما هو أنسب عبر توازنه في دحض وتفنيّد وتفكير حصيف بين عقله ووجدانه لأتت قراراته أكثر مصداقية وأكثر قابلية للتفعيل والتطبيق، لكن الانسان غالباً ما يعقلن أموره وفقاً لمعطيات وجدانه وقلبه وهواه حتى وإنه لم يدرك ذلك !! ولكن وبالرغم من كل المحاذير إلا أن متغير العواطف والوجدان هام في عملية صناعة القرار لأنه يثّ الدفء فيه ويتعاضم هذا الدفء طردياً بدرجة نبل مشاعر الإنسان وعواطفه ووجدانه وهذا ليس فقط عند الانسان بل وحتى عند الحيوان عبر مشاعر التعاطف والإيثار والتي يمكن أن تلاحظ في سلوكات كافة المخلوقات مع صغارها !!

وبالنسبة للقائد وبالإضافة إلى دور عواطفه ووجدانه في تحقيق بُعد الدفء في قراراته إلا أنها أيضاً ضرورة في جعل قراراته قريبة من القلب والنفوس وتجعل من إمكانية تحقيقها على أرض الواقع. (كنعان، نواف (٢٠٠٧).

لذا يفترض أن يحرص القادة والإداريون في المؤسسات التربوية على عدم التغاض عن متغير المشاعر والعواطف والوجدان في بلورة قراراتهم وصناعتها، وإن يجعلوا ذلك من ضمن اهتماماتهم الرئيسية مدركين لأهمية عمق العلاقة بين متغيري العقلنة والوجدان لأن واقع الأمر يؤكد على حضور كليهما في جميع قرارات الإنسان، لكن الأهم أن يتم التعامل المبادئ الأخلاقي مع الأمور بحيث لا تطغى برجماتية العقل على نوازع الوجدان والعكس صحيح !! العقل بمفرده لا يشكل دافعاً لأي تصرف أو أداء ولا يستطيع ان يلغي أو يحيد أثر بعد



المشاعر والعواطف والوجدان على إرادة الإنسان.
التفكير العقلاني على صلة وثيقة بالعلاقة بين الأشياء في عالم الواقع المعاش، لكن تأثيره في هذا الواقع مؤطر بقدر تأثيره بسببية هذه الرؤية الضاربة الأبعاد في مكون المشاعر والعواطف والوجدان التي يتعايش معها الإنسان بحكم تكوينه الإنساني والتي يوفر من خلالها بعد مصداقية رؤية الأشياء وإدراكها.

أن مشاعر الإنسان وعواطفه ووجدانه في جوهرها نتائج لمعطيات قناعات مذوتة كامنة في الإنسان ومنفصلة عن عالمه الخارجي وإن كان هذا العالم هو أحد مصادرها، لذا وكما يرى هيوم فإن عواطف الإنسان ووجدانياته هي في النهاية من متغيرات دافعية السلوك لديه، وهو يرى أن العقل هو عبد لمشاعر ووجدانيات يعيشها الإنسان.

إن طرح هيوم يقدم تصوراً مغايراً لما هو مألوف من أن عملية صناعة القرار عملية عقلانية بحته مبراة من أي أثر لمشاعر الإنسان وعواطفه ووجدانه، لا بل أن البعض يرى أنها من عوامل الإخلال بسلامة عقلنة القرارات وأن التمسك بها هو من سبل المحافظة على ديمومة صناعة قرارات صائبة، وأن الأفراد لو سلكوا في أدائهم المسار المعقلن فسيصلون حتماً إلى الخيارات الأفضل، وأن المشاعر والعواطف والوجدان تشكل عوامل معيقة أو مخرقة للوصول إلى القرارات الأسلم والأصوب !!

لكن الدراسات والشواهد أثبتت أن مثل هذا المفهوم ليس بالضرورة مصيباً وأنه قد يكون مجانباً للصواب، لأنه بدون بعد المشاعر والعواطف والوجدان لن تكون هناك عملية صناعة قرارات أصلاً ما دام الإنسان متغيراً فاعلاً فيها، لأن لمكون الإنسان الوجداني حضوره ولو بدرجات متفاوتة في جميع قرارات البشر !!

وقد أكدت الدراسات النفسية العصبية (neuropsychological) أنه لا يمكن رسم خطوط حدية فاصلة بين العقل من جهة ولمشاعر والعاطفة والوجدان من جهة أخرى.

إن اعتبار مفهوم المشاعر والعواطف والوجدان في مقابل مفهوم

العقلانية ووضعهما على متصل تناقض هو أمر بعيد عن واقع الأمر وصوابيته. (2020, Obaid S Hanan. & et)

إن تبصر العلاقة بين السلوك وشبكة علاقات منظومة الجهاز العصبي للإنسان تؤكد على أن هناك علاقة لها دلالتها بين نوعية قراراته ودرجة تمتعها بالمصادقية، وتتعاظم هذه المصادقية بتعاظم درجة مصادقية المشاعر والعواطف والوجدان التي يعيشها الإنسان وأن الأصل لا يكمن في شكل العقلنة بقدر ما يكمن في درجة تمتع هذه العقلنة بالانسجام مع مصادقية راسخة في مشاعر الإنسان وعواطفه ووجدانه. فإذا كان التقييم العاطفي والوجداني للقرارات متحقق بإيجابية كانت القرارات المتبلورة ذات توجه مقبول يخدم الصالح العام، وبغير ذلك فقد لا تأخذ القرارات المسار نفسه. إن هناك حاجة ملحة إلى ضرورة التنبيه لأهمية بعد المشاعر والعواطف والوجدان والعمل على تصميم سبل بلورتها بشكل ييسر توظيفها في قرارات هدفها خدمة الصالح العام، عند إذن يكون المتغير النفسي للإنسان العصبي قد أخذ مكانه ووضعته الملائم على شبكة علاقات التفاعل بين مكونات الإنسان العقلية ومكوناته الوجدانية.

إن لسلامة وصحة مكونات المشاعر والعواطف والوجدان لدى الإنسان، باعتبارها من مكونات شبكة علاقات التفكير الانساني ومن معطيات تفاعلات جهازه العصبي دور في سلامة عقلنته للأمور ولا يمكن أن تكون عوامل مهددة لعقلانية الانسان في عملية صناعة قراراته، بل هي من مكونات شبكة علاقات التفكير التي يعيشها الإنسان من مستلزمات تحقيق بعد الرشيد في قراراته واتسامها «بالملاءمة النسبية» والقبول المؤطر بمعطيات الحدث (Event) من حيث الزمان والمكان ومما ييسر تحقق بعد الالتزام العقلي والوجداني والقلبي نحو الإبداع في تجسيدها على أرض الواقع.

إن هناك علاقة بين الحدث (Event) الذي يعيشه الإنسان وبين معطيات مكونات شبكة علاقات بعد الذات لديه، بمعنى أن أي حدث (Event) انساني معاش وهو في جوهره وثيق الصلة بشبكة العلاقات



النفسية (المشاعر و العواطف والوجدان) التي يعيشها الإنسان، وإنه وحتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة لا بد من أن تتمتع عملية عقلنة صناعتها بضوابط موقفية وجدانية وقلبية يعيشها الإنسان. وإنه وحتى يصبح بالإمكان تركيز انتباه الناس على جوانب معينة لحدث ما، يجب الحرص على أن تكون القرارات المتعلقة به وثيقة الصلة باهتماماتهم من حيث إيجابية المشاعر والعواطف والوجدان نحوها. إن متغير الوجدان شأن له دلالاته في صناعة البشر لقراراتهم ويستند في حقيقته إلى عمق منظومة مكونات تاريخهم العاطفي والوجداني، وهو في الوقت نفسه ضروري لتفعيل القرارات المتخذة ويعزز الإحساس بأنها وبالإضافة إلى عقلنة قبولها إلا أنها تلامس مشاعرهم وعواطفهم ووجدانهم وشغاف قلوبهم. (Mualuco, J. & et. (٢٠١٣).

النتائج والتوصيات :

أولاً: العلاقة بين متغير المشاعر والعواطف والوجدان لدى الإنسان وبين عملية صناعته لقراراته، وأن لهذه المكونات حضورها البارز في هذه العملية، مع أن كثيرين قد يرون أنها يجب أن تكون محيدة أو انها من مكونات القرار !!

ثانياً: الإنسان مخلوق دينامي يجمع بين مكونات مادية من لحم ودم ودماغ وأخرى لا مادية من مشاعر وعواطف ووجدان وعقل وهذه تشكل في مجملها متغيرات لها مترتباتها على تعامله مع إبدال صناعة قراراته والاختيار من بينها، كما أن لها حضورها في بعد جودة التزامه بتفعيل البديل \ الأبدال التي يتم اختيارها لذا فإن للمشاعر والعواطف والوجدانيات التي يعيشها الإنسان آثار ومترتبات تكافؤية في تقييم العلاقة بين الواقع المعاش والواقع المأمول والمستشرف.

ثالثاً: جودة ممارسة العقلانية في عملية صناعة القرار البشري مرهونة وإلى حد كبير بدرجة تناغمية عملية تفعيل مكونات شبكة العقلنة وما ينجم عنها وما يتبلور من أبدال مع درجة انسجاميتها

وتكافؤية جودة تقييّمها وملاءمية تفاعل هذه الأبدال مع بعض المشاعر والعواطف والوجدانيات التي يعيشها الإنسان، وهذه الملاءمية تتسم بالنسبية كما قد تتسم بالسلبية وبالإيجابية أحياناً ولذلك مترتبته على جودة تفعيل بديل \أبدال القرار المختارة والتي تشكل متغيراً هاماً في بعدي النجاح أو الفشل للقرار المعين.

رابعاً: من متطلبات النجاح في إدارة النظم وقيادتها سيادة مناحات التعاون والغيرية والمساءلة والإحسان والالتزام والتسامح والتحمل والانفتاح والإيجابية وغيرها من متطلبات أخلاقيات الأداء المنظمي الفاعل، وبقدر صلة هذه الاخلاقيات وغيرها بدماغ الإنسان وعقله إلا أنها تبقى وثيقة الصلة بمشاعره وعواطفه ووجدانه وقلبه، بمعنى أنه إن لم يطور الإنسان مشاعر وعواطف ووجدانيات تعزز قبول هذه الأخلاقيات وأن تكون راسخة ومكوناً أساسياً في وجوده وفي جوهر عقلنته يكون تفعيله ممارسات المنظمية واضحاً وملموساً، لا بل أن يكون الإنسان الوجداني في حقيقة الأمر هو الضامن الأساس لترجمة هذه الأخلاقيات إلى ممارسة ممارسة معاشة.

خامساً: إن قبول الإنسان وعقلنته للأمور يشكل بعداً لازماً في إدارة نظمه وقيّمها لكن يجب أن لا ننسى أثر بعد المشاعر والعواطف والوجدان أو البعد القلبي باعتباره بعداً أساسياً ولزماً ومكملاً لجودة تفعيل معطيات العقلنة إذ أن جميع قرارات الإنسان تتباين وفقاً لتباين جودة حضور مضمونها المعرفي المعقلن المعرف بجودة ووضوح علاقتها وصلتها بمشاعر الإنسان وعواطفه ووجدانه وقلبه.

سادساً: عندما تتأطر القرارات المنظمية بعقلنة مكوناتها المعرفية وكذلك بأبعاد صلتها بمشاعر وعواطف ومشاعر الإنسان ووجدانه وقلبه فسيوفر ذلك درجة من المصادقية والثبات النسبي والفاعلية في الاداء حيث يعيش الإنسان دافعية ذاتية (عقلية وقلبية) للقيام بما يفترض أن يقوم به في النظم التي يعمل بها. لذا فإن رشد المفاضلة في الاختيار من بين أبدال قرار معين يتطلب الرشد في إدراك ضرورة المزوجة بين معطياته العقلية والمعرفية وكذلك بما تتأثر به هذه المعطيات من مشاعر وعواطف ووجدانيات.



سابعاً: ضبط متغير المشاعر والعواطف والوجدان كمتطلبات سابقة للمفاضلة في جودة إدارة النظم وقيادتها وضرورة تناغميتها مع بعد معطيات العقلنة ستحتل مكانه محورية في المستقبل لتعزيز بعدي المصدقية والإلتزام في القرارات المنظمية وكذلك في جودة تفعيلها وتجسيدها على أرض الواقع المنظمي بعفوية ورغبة وطلاقة.

المصادر والمراجع

- عبید، حنان، (٢٠٢١) التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- الخفاف، مها مهدي، والعتيبي، غسان أحمد (٢٠١٢)، نظم دعم القرار والنظم الذكية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ساعاتي، توماس ل (٢٠٠٠)، صناعة القرار للقادة، عملية التحليل الرقمي لقرارات في عالم معقد. ترجمة أسماء بنت محمد أحمد باهرمز وسهام بنت علي محمد همشري، الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.
- عبدالله، رابح سرير (٢٠١٢)، القرار الإداري، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (٢٠٠٧)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

References:

- Obaid S Hanan. (2021). Sensitivity of systems thinking in systems management and leadership, BOHOUTH MAGAZINE, (ISSUE:37), Pp:68-57.
- Obaid S Hanan. Almusawi A Mohammed, Alwahati S Abdesalam Ben HK Oma ,M Ahmed,(2025), Strategic planning for youth



development in contemporary society»Jordan is a model»
INTERNATIONAL MINNESOTA JOURNAL OF ACADEMIC
STUDIES, (ISSUE:2), (VOL: 8), Pp:49-17.

- Wadesango,N. (2012). The Influence of Teacher Participation in Decision making in Their Occupational Morale. J Soc Sci. 369-361 :(3)31. Walter Sisulu University,East London , Republic of South Africa. Retrieved,15,2,2013, from: www.krepublishers.com/..pdf/..jss36-301-3-31-.
- LEE , K.J. (2003), Essential Otolaryngology , Eighth edition , McGraw- Hill , NewYork , p:1136.
- Mualuco,J. & others. (2013). August. Improving decision making in Schools through Teacher Participation, Educational Research and Review Vol. 8)4) , pp. 397 -391 , Kenya. Retrieved.



الجامعة الإسلامية بنيسوتا

Islamic University of Minnesota

المركز الرئيسي IUM