

نمذجة عقلانية المشاعر في صناعة القرار

(اختبار نموذج هجين في ظلّ عدم اليقين بتحليل حالات عمليّة)

Modelling the Rationality of Emotions in Decision-Making under Uncertainty

(Testing a hybrid process model –Field Study in Damascus City)

المشرف: الدكتور الأستاذ راتب البلخي المحترم

إعداد: محمد وسام العقاد

الدفعة: العاشرة

رسالة مُقدّمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

مُلَخَّصُ البَحْث

تم نشر البحث الأصل عام 2014 في الصين؛ الباحث في التوجّه الحديث في دراسة دور المشاعر في عملية صناعة القرار. ومن خلال البحث والتدقيق، تبين ضعف المصادر والأبحاث الحديثة العربية محلياً التي تدرس عملية صناعة القرار على الصعيد التطبيقي، لذا قامت القيمة المُضافة لهذا البحث على عمل الترجمة والتعريب في سبيل إدخال مُصطلح "عقلانيّة المشاعر" إلى اللغة العربية وخاصة على الصعيد المحلي.

يقوم البحث على نظرية سايمون في نظرية القرارات، ويتركّز على مرحلة النمذجة (*Design OR Modelling*)، ويعمل على اختبار نموذج عملية هجين؛ يأخذ الإدراك والمشاعر على أنها عوامل رئيسة مؤثرة في عملية صناعة القرار، وبالتحديد في مُستوى من حالات الشك وعدم اليقين. وسوف يعمل البحث على؛

- التأكيد أنه لا غنى عن وجود المشاعر في عملية صناعة القرار.
- التمييز بين دور المشاعر المعوّق السلبي والذي يُساهم في صناعة قرار غير عقلانيّ.
- ودور المشاعر المُساعد الإيجابي والذي يُساهم في صناعة القرار العقلانيّ.

ومن المُعطيات التي تم بناء النموذج عليها؛

- النموذج الهجين للعملية هو جزء من نموذج صناعة القرار الكلاسيكي (أو التقليدي).
- الجمع بين المشاعر والإدراك أمر جوهري حتّى يتبين الدور الذي تلعبه المشاعر في العملية.
- تتدرّج حالة صناعة القرار بين اليقين وعدم اليقين (التام نظرياً) في النموذج الذي يطرحه البحث، ويتمّ التقريب عند تكاتف المشاعر والإدراك بين حالتين اثنتين لصناعة القرار؛
- الحالة الأولى: هي الحالة اليقينية التي يتمّ فيها اتّخاذ قرار بناءً على الحدس المكوّن من الخبرات المُتراكمّة والمعارف السابقة لصانع القرار.
- الحالة الثانية: هي حالة عدم اليقين التي تتطوّر فيها المشاعر حتّى تُشكّل جزءاً من معلومات ومُعطيات القرار، فتُساهم بدورها في تكوين إدراك جديد لمُشكلة القرار.

ويختتم النموذج الهجين عملية صناعة القرار بمخرجين رئيسين:

- بقيّة عن المشاعر والعواطف؛ تُشكّل جزئية قلق (أو اضطراب أو شك) لدى صانع القرار (بسبب عدم وجود اليقين بحالة القرار).
- صناعة القرار ذو عقلانيّة محدودة؛ وسُساهم بدورها في تغذية خبرات ومعارف صانع القرار حتّى يُسهم أكثر في المستقبل في حال ورود حالة مُشابهة من القرار من حيث المعطيات والأحداث.

وعمل الباحث في اختتام البحث ضمن قسم الدراسات الميدانية على تحليل وتطبيق ثمان حالات عملية؛ بإسقاط تفاصيل الحالة على عوامل النموذج. وفي حين حصر الباحث الحالات ضمن الإدارات المتوسطة والغليا، شملت الاختصاصات الإدارية التالية: الموارد البشرية، التسويق، المبيعات، خدمة العملاء، المالية.

الكلمات المفتاحية: النمذجة _ صناعة القرار _ العقلانيّة _ المشاعر والعواطف _ عقلانيّة المشاعر

Abstract

➤ Original research was disseminated in 2014, that was conducted in China, looking into the modern tendency to study the role of emotions in the decision-making process (DM Process). And after careful searching and inspection, there has been a lack of local reliable sourcing and references in Arabic (and more so locally). Therefore, the added value of this research is in the translation work and localizing of the terminology of "Rationality of Emotions" into Arabic.

➤ The research is based on Simon's theory in decisions theory, and more precisely throughout the "Design" OR Modelling phase. And the work will take place by testing the hybrid model in the DM process; taking into consideration Cognition and Emotion being the essential factors, especially under uncertainty. And this implementation will prove;

- The vitality of emotion's role in the DM process.
- The hindered process by emotion's negative role, causes irrational DM.
- The promising process by emotion's positive role, leads to rational DM.

➤ And while the model is based on standard facts, some of which are;

- The hybrid model of the process is part of the traditional (classic) DM model.
- Combining Cognition and Emotion is substantial in order to illustrate the role of emotions.

➤ There is a theoretical ultimate of certainty gradation (or uncertainty), in which two scenarios are differentiated;

- 1) Scenario One: complete certainty, where intuition is the leading element in the DM process, and that is of combined experiences and knowledge of the decision-maker.
- 2) Scenario Two: complete uncertainty, where emotions are a constituting element in the DM process and contribute to forming a new Cognition of the decision problem.

➤ Afterwards, the hybrid model concludes the process in two parts;

- A fraction of the emotions is made for Residual, which leads to Anxiety for the decision-maker, as the DM is under Uncertainty.
- Bounded Rationality DM supplies the decision-maker with expertise for later confronted cases.

➤ And for the conclusion of the research, with a field study chapter, eight cases in practice were provided, by employing descriptive methodology and matching the elements of the hybrid model with these cases. And taking into consideration only mid- and high-management members, the following administrative areas were also covered: HR, Marketing, Sales, Customer Service, and Finance.

Key Words; Model _ Decision-Making _ Rationality _ Emotions _ Rational Emotions

جدول المحتويات

ii	ملخص البحث - Abstract
iv	جدول المحتويات
vii	فهرس الأشكال والجداول
1	الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث
02	1.1. المقدمة
03	2.1. الدراسات السابقة
06	3.1. مشكلة وتساؤلات البحث
07	4.1. أهداف البحث
07	5.1. أهمية البحث
08	6.1. منهجية وإجراءات إنجاز البحث
09	7.1. مجتمع وعينة البحث
09	8.1. حدود ومحددات البحث
2	الفصل الثاني: القسم النظري
11	1.2. تعاريف ومفاهيم
11	i. مفهوم النموذج (Model Concepts)
12	ii. مفهوم المشاعر (Emotions or Feelings)
14	iii. مفهوم العقلانية (Rationality)
15	iv. عقلانية المشاعر (Rationality of Emotions)
16	v. مفهوم الحدس (Intuition)
17	2.2. المشاعر والعقلانية
17	i. المشاعر (Emotions, Feelings, or Sensation)
20	ii. آثار المشاعر (Effects of Emotions)

21	iii. العقلانية & نموذج (Simon)
26	iv. أنواع المشاعر وعقلانيّتها (Types)
26	v. تقييم عقلانيّة المشاعر (Appraising)
30	vi. ضرورة المشاعر (Necessity under Uncertainty)

3.2. نماذج وأساليب

33	i. عمليّة النمذجة & الواقع
34	ii. نُظْم دعم القرار الهجين

4.2. القرارات & عدم اليقين

35	i. صناعة القرارات (Decision-Making)
37	ii. درجات يقين صنع القرار

3) الفصل الثالث: القسم العملي

1.3. نموذج العمليّة الهجين للمشاعر في صنع القرار (hybrid model)

41	المُقدّمة
42	الشكل العام للنموذج الهجين
43	الشروط الابتدائية
43	حالة الإدراك بين اليقين (Certainty) & وعدم اليقين (الشك Uncertainty)
44	تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C_1)
44	ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقّعة (Residual)
45	مخرجات النموذج الهجين (Hybrid Process Model)

2.3. أمثلة عمليّة عن حالات اليقين والشك

47	● عمليّة صناعة القرار في حالة يقين
50	● عقلانيّة المشاعر في ظلّ عدم اليقين
53	● لا عقلانيّة المشاعر في ظلّ عدم اليقين

(4) الفصل الرابع: الدراسات الميدانية

56	1.4. تجميع البيانات وتوصيف العينة
56	i. أداة جمع البيانات
58	ii. عيّنة البحث
58	2.4. دراسة الحالات العملية وتطبيق النموذج
	i. الحالة العملية الأولى (تقييم المقابلات في عملية الاستقطاب والتوظيف)
	ii. الحالة العملية الثانية (دراسة شروط مناقصة في مجال التدريب والتطوير)
	iii. الحالة العملية الثالثة (تحديد معايير القرارات الاستراتيجية والإدارية)
	iv. الحالة العملية الرابعة (قرار العملاء باتخاذ قرار الشراء)
	v. الحالة العملية الخامسة (تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة)
	vi. الحالة العملية السادسة (قرارات التسويق بالمعلومات)
	vii. الحالة العملية السابعة (التسويق الإلكتروني والاجتماعي)
	viii. الحالة العملية الثامنة (قرارات الموارد البشرية التنظيمية والإدارية)

(5) الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

84	1.5. ملخص النتائج
85	2.5. التوصيات
85	3.5. الدراسات المستقبلية

المصادر والمراجع

86	الإلكترونية
86	باللغة العربية
87	باللغة الإنكليزية

الملاحق

93	الملحق (I): الأشكال والمخططات الأصل باللغة الإنكليزية (صور)
95	الملحق (II): جدول تلخيص المقابلة (شرح مفاهيم البحث & أسئلة للمناقشة)

فهرس الأشكال والجداول

أ) فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1)	نموذج (Simon) لحل مُشكلات القرار	26
(2)	النموذج الهجين في عملية صنع القرار للمشاعر والإدراك في ظل عدم اليقين النموذج الهجين (بعد عملية الترجمة والتعريب)	44

ب) فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1)	مَخال من استخدامات اصطلاحي المشاعر والعواطف	14
(2)	تصنيفات في المشاعر والعواطف	20
(3)	مخطط تصنيف العقلانية (Rationality Taxonomy) النموذج الأصل (بعد عملية الترجمة والتعريب)	29

الفصل الأول: الإطار العام التمهيدي للبحث

1-1 المقدمة

2-1 الدراسات السابقة

3-1 مشكلة وتساؤلات البحث

4-1 أهداف البحث

5-1 أهمية البحث

6-1 منهجية وإجراءات إنجاز البحث

7-1 مجتمع وعينة البحث

8-1 حدود ومحددات البحث

1-1 المقدمة

❖ لطالما كانت تُعتبر "المشاعر" (*Emotions*) منذ فترة طويلة مرادفة للعقلانية؛ منذ (*Descartes*) وصولاً إلى (*Hume*) وغيرهم رأوا أنّ العاطفة (*Emotion*) والعقل (*Logic*) متناقضين. فكان الاعتقاد السائد أن المشاعر والعواطف فوضوية وعشوائية وغير ناضجة. وكان شائعاً محاولة استبعاد المشاعر من التفكير والتبرير؛ على الاعتبار المُرجّح ألاّ تتدخل المشاعر في العملية العقلانية. وكان هذا صحيحاً سابقاً بشكل خاص حين يُنظر إلى المشاعر على أنّها على سوية منفصلة عن السلوك السليم، وخاصة في السياقات التجارية والعلاقات المهنية.

بيد أنّ إعادة النظر في العقلانية المُحتَملة للمشاعر؛ ولدت استجابة جزئية في الوقت المناسب لتحسين فهم المشاعر في الذكاء البشري، والخطاب الاجتماعي، ومواقف الموظفين، وصنع القرار (*Li, 2014*).

❖ لم تكن المشاعر وصنع القرار العقلاني مرتبطين تقليدياً، بل علاوةً على ذلك؛ قبل العمل الرائد من قبل (*March, 1958*)، كان من المُعتقد أن صنّاع القرار يسعون عادةً إلى العقلانية، وأنّ أفضل القرارات كانت عقلانية عند استبعاد المشاعر والعواطف. ووافقت الأبحاث التي أجراها (*Simon, 1957*) على ذلك؛ فأشارت إلى أنه على الرغم من ترسيخ العقلانية، فإنّ أغلب صنّاع القرار ما زالوا يسعون على الأقل إلى أن يكونوا عقلانيين. ونتيجةً لهذا، وكما لاحظ (*Ashforth & Humphrey, 1995*)، فإنّ أبحاث صنع القرار كانت تحت سيطرة "الإدراك" لفترة طويلة؛ وكانت المشاعر بشكل عام مُستبعدة من حسابات التفكير والسلوك العقلاني (*Li, 2014*).

❖ في عام 2014، تمّ نشر بحث في (*Springer Science*) تناول إمكانية إيجاد نموذج هجين يحاكي عملية صناعة القرار في ظل سيطرة المشاعر والعواطف (*Emotions*)، أو ما سنصطلح على ترجمته بعقلانية المشاعر (*rationality of emotions*)؛ وهي التي تغطي على عملية صناعة القرار في الحالات التي يسود فيها الشك بشكل كُليّ أو جزئي (*under uncertainty*)، بشرط وجود إدراك (دراية أو معرفة أو وعي) بالأثر، أي أثر المشاعر على عملية صناعة القرار في حالات عدم اليقين. لذا سيصبّ الهدف الرئيس لهذا البحث في معالجة القصور (*deficiency*) بمناقشة عقلانية المشاعر في عملية صنع القرار في ظل حالات عدم اليقين (*Uncertain*).

- ❖ بالإضافة إلى اختبار نموذجاً "هجيناً" يجمع بين ① الإدراك و ② المشاعر في عملية صناعة القرار؛ وسيلةً لتوضيح مختلف آليات المشاعر في صنع القرار. ونهدف بذلك إلى:
- أولاً، تسليط الضوء على الاستخدام الأمثل للمشاعر،
- وثانياً، تأكيد مشاركة المشاعر الحتمية في عدم اليقين.

2-1 الدراسات السابقة

1-2-1 دراسات ذات صلة مباشرة

2020- دور العقلانية الاقتصادية في ترشيد الدين العام الداخلي في سورية (2000-2010)

- هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الدين العام في سورية، والتعرّف على مواطن الخلل للعمل على تطويرها والاستفادة من ذلك في التمويل ضمن حدود العقلانية الاقتصادية، بالإضافة إلى تحديد الشروط والمحددات لاستخدام الدين العام الداخلي بشكل عقلاني.
- وشملت عينة الدراسة مجموعة من النشرات الإحصائية، وبيانات المنظمات الإقليمية، وبيانات منظمات الأمم المتحدة المختلفة.
- واعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المنهجين الوصفي والتحليلي، بالاستعانة بالمراجع ذات الصلة بموضوع الدين العام والعقلانية الاقتصادية. وفي الجانب العملي تم دراسة علاقة الدين العام الداخلي وما يتعلّق به من أعباء في الناتج المحلي الإجمالي قياسياً، بالاستعانة ببرامج حاسوبية، منها: *EvIEWS9 & MS Excel*.
- وقد أظهرت الدراسة أنّه لا يتم استخدام الدين العام بشكل عقلاني، بسبب طغيان التوازن المحاسبي على التوازن الاقتصادي والاجتماعي. ولم يستطع البحث تحديد علاقة تأثير الدين العام في الناتج المحلي الإجمالي بسبب قلة (أو في بعض الأحيان عدم توفر) بيانات من مصادر رسمية. بالإضافة إلى وجود ضعف في إدارة الدين العام.
- وأوصت الدراسة بإيجاد تنظيمات إدارية ومنهجية بين أجهزة السلطات الثلاث (القضائية والتنفيذية والتشريعية) في ظل رؤية شمولية، ومن ذلك: استحداث هيئة تقوم بتحويل مؤسسات وشركات القطاع العام إلى شركات مساهمة مغلقة. وأيضاً إصدار قانون جديد يضمن إدارة فعالة للدين العام، قائمة على

- أسس علمية. بالإضافة إلى الاستثمار في البيانات والدراسات؛ من أجل توفير وتكثيف المدخلات والمُعطيات حول الدين العام، في حين أنّ الأساس في العمل العقلانيّ هو المُعطيات الصحيحة.
- لم تنصّ الدراسة على إمكانية أو وجوب تعميم مفهوم العقلانية الاقتصادية على أعضاء الهيئات المسؤولة عن إدارة الدين العام الداخلي، أو حتى التوسع حتى الهيئات والإدارات ذات طبيعة العمل الاقتصادية؛ إذ نعتقد أن إدخال المفهوم وبدء العمل به هو نقطة الانطلاق الأولى.
- ولم توصي الدراسة بآلية نشر الوعي والثقافة اللازمتين للعمل بمبدأ العقلانية الاقتصادية، خاصة بوجود العديد من الثغرات بين نقاط التوصيات، والتي يمكن ملؤها بنشر الوعي والثقافة.

2-2-1 دراسات ذات صلة غير مباشرة

2020- دور ذكاء الأعمال في عملية اتخاذ القرار

- هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير ذكاء الأعمال (*Bi; Business Intelligence*) على عملية صناعة القرار، بالإضافة إلى تحديد عوامل نجاح تبني ذكاء الأعمال، تلك العوامل التي يصعب على الشركات تحقيقها، حيث تم تطبيق دراسة بحثية نوعية على حالات عملية في شركة سيريتل تيليكوم.
- وتمّ التعرّف على أثر لذكاء الأعمال في عملية صنع القرار ودعمه، ومن التحسينات التي طرأت جرّاء استخدام هذا النظام، ومن خلال هذه الحالات تمّ تحديد القيمة المضافة لذكاء الأعمال من خلال أثره في؛ زيادة جودة المعلومات المستخدمة، وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار، وزيادة كفاءة العمليات.
- وشملت عيّنة البحث المدراء وصنّاع القرار والمسؤولين عن الأنظمة التكنولوجية في شركة سيريتل تيليكوم.
- واعتمدت الدراسة المبدأ الوصفي في تحليل حالات عملية (أربع حالات متفرقة) من واقع الشركة، تمّ خلالها استخدام تكنولوجيا ذكاء الأعمال؛ بتزويد متّخذي القرار بالمعرفة والاطّلاع على القرارات التي تمّ التوصل إليها.
- وكان المتغيّر المستقل في الدراسة هو (ذكاء الأعمال (*Bi*)) والمتغيّر التابع هو (اتخاذ القرار).
- وقد أظهرت الدراسة مساعدة نظام ذكاء الأعمال لمُتّخذي القرار على مستوى العمليات وعلى مستوى القرار التكتيكي والاستراتيجي. ونصّت على مجموعة من عوامل نجاح عملية صناعة القرار المرتبطة بذكاء الأعمال، وبيان فيما إذا كانت محققة أو غير محققة.
- ومن أهم ما أوصت به الدراسة؛ توسيع نطاق عمل نظام ذكاء الأعمال، وتعميم توظيفه على جميع المعاملات اليومية البسيطة والمعقدة. ونشر ثقافة تدعم دمج نظام ذكاء الأعمال لتشكيل كتلة

معرفيّة موحّدة. والأهمّ هندسة عمليّة صناعة القرار من حيث المُدخلات والإطار الزمني وتوكيل المسؤولية.

- لم تنصّ الدراسة على التفريق بين الأثر المباشر وغير المباشر لذكاء الأعمال على صناعة القرار، أو حتى بيان مستويات التطبيق لذكاء الأعمال من حيث المهارات المطلوبة أو البرمجيّات.
- أما من حيث التوصيات ؛ فكانت توصيات الرسالة عموميّة وإجماليّة، وكان من المفترض وجود تفصيل وبيان لأفضل ممارسات تطبيق ذكاء الأعمال، وأيّها الأكبر أثراً على صناعة القرار.

2019- مدى استخدام الذكاء العاطفي في صناعة القرارات لدى الشركات الصناعية في سورية

- هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد علاقة ومعرفة مدى استخدام الذكاء العاطفي في صناعة القرارات لدى الشركات الصناعية السورية؛ من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي.
- وشملت عيّنة البحث شريحة من المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الأعمال في مجموعة من الشركات الصناعية في دمشق، وبمجموع مشاركة 120 فرداً.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المجمّعة من خلال أداة الدراسة الاستبانة، واستخدمت برنامج الـ (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات.
- وقد أظهرت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الخبرة) بالنسبة للذكاء العاطفي، وفروق أخرى تُعزى لمتغيرات (العمر والخبرة والمستوى الوظيفي) بالنسبة لصناعة القرار. في حين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) بالنسبة للذكاء العاطفي، وأيضاً لا فروق تُعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي) بالنسبة لصناعة القرار.

- وتوصّلت إلى أنه يوجد علاقة ارتباط خطيّة بين المتغيّر التابع صناعة القرار (DM)، والمتغير المستقل الذكاء العاطفي (EI). ويمثّل تأثير أحدهما على الآخر في معادلة الانحدار الخطي البسيط $(DM = 1.479 + 0.667 EI)$.

- وأوصت الدراسة بإقامة ندوات ومحاضرات تثقيفيّة، ودورات وورش تدريب عمليّة، للرفع من مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين، وبالأخص ذوي الخبرة القليلة. بالإضافة إلى إجراء اختبار الذكاء العاطفي في عمليّة الاستقطاب والتوظيف من قِبَل قسم الموارد البشريّة.

- لم تُشير الدراسة إلى أنواع الذكاء الأخرى؛ كالذكاء الاجتماعي والذكاء الحسابي، إذ أن للذكاء أنواع، وعلى سويات عدة يُمكن إقرار تشارك الذكاء على كافة المستويات في صناعة القرار.
- ولم تعتمد الدراسة إمكانيةً توظيف التحليل النوعي في قياس مدى تأثير الذكاء العاطفي باختلاف الاختصاص الإداري، وإن كان هناك فارق بين القرار الإداري والتنظيمي.

3-1 مشكلة وتساؤلات البحث

❖ مشكلة البحث

- تتلخص مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم جديد لتأثيرات المشاعر والعواطف في صنع القرار. خاصةً بوجود عناصر مهمة تمثل رغبات الناس العميقة والحقيقية في الخيارات والإجراءات. بالإضافة إلى أن الاختلاف المتزايد قد يرجع جزئياً إلى الاختلافات في الثقافة والمؤسسات وأساليب اتخاذ القرار. ولكن في كثير من الأحيان يتم إهمال الكيفية التي تؤثر بها المشاعر بوجود هذه مشاكل أو صراعات على الطرق التي يوطر بها الناس أحداث الصراع، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة تعقيد القرار وتقليل كفاءة اتخاذ القرار (Li, 2014).

❖ تساؤلات البحث

- وفي التصدي لمشكلة البحث، نوّكد أن المشاعر لا تؤثر على القرارات فحسب، بل إنها ضرورية أيضاً لصنع القرار. وسنوضح الطُرق التي تؤثر بها المشاعر على اتخاذ القرارات في مختلف مراحل عملية صنع القرار، مما يكشف عن آليات عقلانية وغير عقلانية. بموجب ذلك؛ نحاول معالجة هذه الإشكالية من خلال تناول مجموعة التساؤلات التالية:

- (1) ما هي العقلانية؟ وكيف يتم تقييم عقلانية المشاعر؟
 - (2) هل المشاعر والعواطف ضرورية لاتخاذ القرارات العقلانية في ظلّ عدم اليقين؟
 - (3) كيف يمكن تصوّر العقلانية العاطفية في عملية صنع القرار في ظلّ عدم اليقين، مع التمييز بين تأثيراتها وإدراكها؟
- أمّا بما يتعلّق بالمساهمة في نظرية الإدارة وممارستها، سنتجلى في بحث ترجمة وتعرّيب النموذج الهجين لاتخاذ القرارات الذي يدمج المشاعر & الإدراك معاً، في نموذج لاتخاذ القرارات العقلانية.

1-4 أهداف البحث

- ❖ يتمثل هدف البحث الرئيسي في إيجاد طبيعة ونوع علاقة المشاعر في عملية صناعة القرار. وتتمثل أهداف البحث التي تُمثّل هذا الهدف الرئيسي بما يلي:
 - أ- تحديد الفارق في اعتبار للمشاعر عقلانية & غير عقلانية، بالتصنيف المناسب.
 - ب- إيجاد دور عقلانية المشاعر بتحديدّها وتعريفها ضمن نموذج صناعة القرار.
 - ج- تحديد ضرورة المشاعر والعواطف في ظلّ عدم اليقين ضمن نموذج صناعة القرار.
 - د- تقدير وتعريف أهميّة الإدراك المُتمثّل بالعقل والمنطق، ودوره ضمن نموذج صناعة القرار.
 - هـ- تعريف نوع القرار الذي سيكون من مُخرجات نموذج صناعة القرار.

1-5 أهميّة البحث

- ❖ تكمن الأهميّة من الناحية النظرية؛ المُساهمة في ترجمة وتعريب الاصطلاح (عقلانية المشاعر (*Rationality of Emotions*))، وتقديمه للغة العربيّة، بسبب ندرة الدراسات -على حد علم الباحث- وعدم تواجد أي دراسة حديثة تناولت العقلانية، ناهيك عن الاصطلاح الجامع بين المشاعر والعقلانية. فيمكن أن يكون هذا البحث مرجعاً مُتواضعاً للمُهتمين في الدراسات المستقبلية ضمن مجال البحث هذا. أمّا أهميّة البحث من الناحية التطبيقية؛ فقد تمّ نقل نموذج هجين (مُستحدث) من نماذج صناعة القرار، والذي كان قد اقتُبس في البحث الأصل عن أبحاث ("هيربرت سايمون" (*Herberth Simon*)). وتحديدًا في مرحلة "النمذجة أو التصميم" (*Design*) والذي يؤوّل إلى صناعة قرار ذو عقلانية مقيدة (أو محدودة (*Bounded Rationality DM*))، إذ لم يكن هناك تناول تفصيلي سابق في المراجع العربية، وخاصة المحلية منها - على حد علم الباحث-، مما قد يكون إثراء وإغناء في المستقبل مرجعاً ونقطة انطلاق أبحاث أخرى، لما هناك من مجال للإسهام في تطوير عملية صناعة القرار من الجانب البحثي والمعرفي.

1-6 منهجية وإجراءات إنجاز البحث

❖ منهجية البحث

- قام الباحث بتوظيف المنهج الوصفي للوصول إلى استنتاجات تُساهم في فهم المشكلة وتحليلها لتحقيق أهداف البحث؛ وقام بإجراء المقابلات المُركزة على عينة لطيف واسع من الاختصاصات. وعلى هذا تم دراسة حالات فردية وتطبيقها على النموذج الشامل الذي يجمع بين العاطفة والإدراك في عملية صنع القرار؛ لا بُدَّ وأن يعمل على مساعدتنا في فهم الكيفية التي تؤثر بها المشاعر على عملية صنع القرار وكيف يمكن توقعها وإدارتها.

❖ إجراءات إنجاز البحث

أولاً؛ تم اعتماد استبيان أولي يوضح مُجمل الخبرات الكلية، وموضع تركّز تلك الخبرات بعدد السنوات ونوع الاختصاص.

ثانياً؛ تم انتقاء عينة من أفراد الاستبيان الأولي، ممن تنطبق عليهم مواصفات ومعايير مُجتمع البحث، بالإضافة إلى محاولة تمكين الباحث من مقابلة فرد واحد على الأقل ضمن كل اختصاص إداري.

ثالثاً؛ تزويد المُقابل (interviewee) بأمثلة عملية عن حالتي اليقين وعدم اليقين التي سوف يتم تغطيتها ضمن المُقابلة، بعد أن تم شرح مُصطلحات البحث وإجرائية تطوره وسبب اعتماده نموذجاً هجيناً.

رابعاً؛ مُطالبة المُقابل (interviewee) بأمثلة عملية، في سبيل المقارنة مع النموذج الهجين محل الدراسة الحالية. مناقشة مدى مطابقة المثال من خبرة المُقابل (interviewee) وإيجاد أوجه التوافق أو الاختلاف.

خامساً؛ قياس سير عملية صنع القرار بين النموذج الهجين والمثال الذي تم طرحه في المُقابلة عملياً. وتحليل الحالة في المثال وتطبيق المنهج الوصفي ضمن البحث.

❖ مُتغيرات البحث

A. المُتغير المُستقل الرئيسي: الشروط الابتدائية (الأولية) لصانع القرار؛

a. المرحلة الأولية للإدراك (C0); Initial stage of Cognition.

b. المرحلة الأولية للمشاعر (E0); Initial stage of Emotions.

B. المُتغير التابع الرئيسي: عملية صناعة القرار؛

a. المُتغير التابع الأول: الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C1); DM New Cognition.

b. المُتغير التابع الثاني: المشاعر المتوقعة / العاطفة الفورية (المباشرة) (E1).

Anticipated OR Expected Emotions / Immediate Feeling

1-7 مجتمع وعينة البحث

❖ تَمَثَّل مُجْتَمَعُ الْبَحْثِ فِي شَرِيحَةٍ مِنْ أَصْحَابِ الْقَرَارِ فِي مَوْسَسَاتِهِمْ وَمَنْظَمَاتِهِمْ، وَسَيَتِمُّ تَسْلِيْطُ الضَّوْءِ عَلَى حَالَاتٍ مَعِيْنَةٍ خَاصَّةٍ ضَمِنَ خَبَرَاتِهِمْ يُمْكِنُ النَّظَرُ وَالْبَحْثُ فِي الْمَتَغَيِّرَاتِ مَحَلَّ الْبَحْثِ.

الحدود البشرية: يَشْمَلُ مُجْتَمَعُ الْبَحْثِ الشَّرَكَاتِ النَّشِطَةُ فِي بِيئَةِ الْعَمَلِ السُّورِيَّةِ، وَيَقُومُ بِتَمَثُّلِهَا أَحَدُ أَفْرَادِ الْإِدَارَةِ الْمُتَوَسِّطَةِ أَوْ الْعُلْيَا أَوْ التَّنْفِيْذِيَّةِ، نِيَابَةً عَنِ الدَّائِرَةِ أَوْ الْإِدَارَةِ الَّتِي يَخْتَصُّ بِهَا.

- **1 مُجْتَمَعُ الْبَحْثِ** هُوَ مَجْمُوعُ الْأَشْخَاصِ أَصْحَابِ الْخَبَرَاتِ الَّتِي لَا تَقُلُ فِي مَجْمُوعِهَا عَنْ عَشْرِ سَنَوَاتٍ (أَوْ أَكْثَرَ)، وَتَتَرَكِّزُ خَبَرَاتُهُمْ فِي الْمَجَالِ الْإِدَارِيِّ (ضَمِنَ إِحْدَى الْإِدَارَاتِ الْاِسْتِرَاتِيْجِيَّةِ/أَوْ التَّنْفِيْذِيَّةِ وَالْمُتَوَسِّطَةِ وَالْمُبَاشِرَةِ)، فَهَمُ أَصْحَابُ الْقَرَارَاتِ الْاِسْتِرَاتِيْجِيَّةِ ذَاتِ التَّأْثِيرِ الْمُبَاشِرِ عَلَى أَشْخَاصٍ وَأَقْسَامٍ آخَرِينَ. وَإِمَّا أَصْحَابُ الْقَرَارَاتِ التَّنْفِيْذِيَّةِ الَّتِي تَوْثِّرُ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ عَلَى نَشَاطٍ أَوْ أَدَاءِ الْمُنْظَمَةِ.

- **2 عِيْنَةُ الْبَحْثِ** هِيَ شَرِيحَةُ الْأَشْخَاصِ الَّذِينَ تَتَوَفَّرُ فِيهِمْ مَوَاصِفَاتُ مُجْتَمَعِ الْبَحْثِ، وَسَيَتِمُّ انْتِقَاءُ عِيْنَةٍ عَشَوَانِيَّةٍ عِبْرَ اسْتِخْدَامِ اسْتَبْطَانٍ أَوَّلِيٍّ، ثُمَّ انْتِقَاءُ عِيْنَةٍ مِنْ أَجْلِ الْمَقَابِلَاتِ الشَّخْصِيَّةِ الْمُرَكَّزَةِ.

- **3 أَدَاةُ الْبَحْثِ** مَقَابِلَاتُ شَخْصِيَّةٍ فَرْدِيَّةٍ نَوْعِيَّةٍ وَتَوْعُويَّةٍ فِي ذَاتِ الْوَقْتِ؛ تَسْتَهْدَفُ الْأَفْرَادَ ضَمِنَ عِيْنَةِ الْبَحْثِ عَنْ طَرِيقِ تَنْفِيْذِ مَنَهْجِيَّةِ الْبَحْثِ.

❖ مَصَادِرُ الْبَيَانَاتِ

- لَا يَوْجَدُ مَصَادِرُ بَيَانَاتٍ مُحَدَّدَةٍ مُسَبِّقاً سَيَتِمُّ تَوْظِيْفُهَا فِي الْبَحْثِ.

1-8 حدود ومُحدِّدات البحث

الحدود المكانية: تَتَمَثَّلُ فِي إِجْرَاءِ الدَّرَاسَةِ مِيدَانِيّاً فِي شَرَكَاتٍ ضَمِنَ مَدِينَةِ دَمَشَقِ، وَعَلَى وَجْهِ التَّحْدِيدِ ضَمِنَ شَرَكَاتٍ خَدْمِيَّةٍ غَالِباً، وَذَاتِ النَّشَاطِ الْمَتَوَسِّطِ فِي ظِلِّ الظُّرُوفِ الْاِقْتِسَادِيَّةِ وَالنَّقْلِيَّاتِ الْحَالِيَّةِ.

الحدود الزمانية: تَمَّ إِنْجَازُ هَذِهِ الدَّرَاسَةِ فِي عَامِ 2022. فَاقْتَصَرَتْ عَلَى الْبَحْثِ فِي ظِلِّ الْوَضْعِ الرَّاهِنِ الَّتِي تَعِيشُهَا تِلْكَ الْمَوْسَسَاتُ بِكَافَّةِ الْمَعْطِيَّاتِ الْمَوْجُودَةِ، وَتَبَعَاتِ مَا سَبَقَ مِنْ أَزْمَاتٍ، وَمِنْهَا جَائِحَةُ كُورُونَا.

المُحدِّدات الأكاديمية: فِي ظِلِّ أَنَّ نِطَاقَ الْبَحْثِ حَدِيثٌ نَسْبِيّاً، وَبِحَاجَةٍ لِمَرَاجِعٍ مُعَاصِرَةٍ؛ لَمْ يَتِمَّ رَفْدُ الْمَكْتَبَاتِ الْمَحَلِّيَّةِ بِمَرَاجِعِ ذَاتِ صِلَةٍ مُبَاشِرَةٍ بِالْمَوْضُوعِ خِلَالَ الْعَقْدِ الْمَاضِي، مِمَّا يَفْرِضُ الْاِعْتِمَادَ عَلَى الْأَبْحَاثِ الْمَتَوَفَّرَةِ سَابِقَةً الْوُجُودِ، وَعَلَى مَا يُمَكِّنُ تَوْفِيرَهُ مِنَ الْمَصَادِرِ الْإِلِكْتَرُونِيَّةِ.

الفصل الثاني: القسم النظري

1-2 تعاريف ومفاهيم

- 1-1-2 مفهوم النموذج (Model Concepts)
- 2-1-2 مفهوم المشاعر (Emotions or Feelings)
- 3-1-2 مفهوم العقلانية (Rationality)
- 4-1-2 عقلانية المشاعر (Rationality of Emotions)
- 5-1-2 مفهوم الحدس (Intuition)

2-2 المشاعر والعقلانية

- 1-2-2 المشاعر والعواطف العملية
- 2-2-2 آثار المشاعر (Effects of Emotions)
- 3-2-2 العقلانية & نموذج (Simon)
- 4-2-2 أنواع المشاعر وعقلانيتها (Types)
- 5-2-2 تقييم عقلانية المشاعر (Appraising)
- 6-2-2 ضرورة المشاعر (Necessity under Uncertainty)

3-2 نماذج وأساليب

- 1-3-2 عملية النمذجة & الواقع (Modeling & Reality)
- 2-3-2 نُظْم دعم القرار الهجين (HSS)
- 4-2-2 القرارات & عدم اليقين (DM & Uncertainty)
- 1-4-2 صناعة القرارات (Decision-Making)
- 2-4-2 درجات يقين صنع القرار (Levels of Uncertainty)

2-1 تعاريف ومفاهيم

تجدر الإشارة بدايةً إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي سيتناولها البحث، وفي حين أن العديد منها نُقل عن طريق الترجمة أو التعريب في وقت أو آخر عن لغة أخرى، إلا أن معظمها يحتمل أكثر من اصطلاح مُقابل، وخاصةً تلك حديثة العهد في علم الإدارة و/أو صناعة القرارات. فنذكر فيما يلي بعض المصطلحات ونسرد شرحاً بياناً بما يخدم فهم البحث.

2-1-1 مفهوم النموذج (Model Concepts)

- ❖ النموذج (Model) هو توصيف لشيء ما، أو هو شكل مأخوذ - من أجل حقل من الأسئلة - كتمثيل لفئة من الظواهر منتزعة جزئياً أو كلياً من بيئتها من قبل مراقب، لكي تخدم كحامل للبحث عن الحل والتواصل مع الأطراف الأخرى (Kuhne, 2005)، لنستوضح بعض عناصر هذا المفهوم (عبود، 2017)؛
- الشكل: توصيف ذهني (داخلي) أو صريح (مخططات، صياغة رياضية، ...) وغالباً ما يقتصر على الخطوط العريضة، وله صفة الترميز والتجريد (Abstraction).
- فن التقطيع: لا يأخذ النموذج بالاعتبار إلا جزءاً من الواقع "قطعة". كيف نعزل هذه "القطعة" عن الواقع؟ وكيف نعزل القطعة "المناسبة" للدراسة؟ وكيف نربطها بالبيئة التي اقتطعت منها؟ هي فقط مجموعة من أسئلة للبحث فيها.
- حقل الأسئلة: يوجّه أو يبرّر الخيارات التي يستخدمها النموذج، مثلاً: المعايير التي يضعها رب العائلة لشراء سيارة مناسبة لعائلته.
- النموذج كتمثيل: "كاريكاتور"، لا يجب النظر إليه "صح" أو "خطأ"، بل "ملائم" أو "غير ملائم".
- ❖ النموذج هو وسيلة لفهم الواقع، وللتحكّم به وللمحاكمة من خلاله، بالإضافة إلى إيصال ما تريده للآخرين، ولا نقصد بالنماذج هنا النماذج الرياضية فقط، بل يمكن أن يكون أي تمثيل شبكي أو وصفي في خدمة عملية المناقشة والاستنتاج.
- ❖ تصنيف النماذج حسب الشكل: تُصنّف النماذج حسب أشكال عديدة أو مزيج منها، ومن أهمّها؛ الشكل اللغوي، أو الرياضي، أو المخططات، أو النماذج المخبرية.

1- الشكل اللغوي: التعبير عن الظاهرة المدروسة (المشكلة) بالمصطلحات اللغوية الطبيعية.

2- الشكل الرياضي: أي صياغة المشكلة على شكل رموز رياضية كمعادلات أو متراجحات.

3- المخططات & الأشكال: تمثيل المشكلة على شكل مخططات أو أشكال توضّح العلاقة بين عناصرها أو متغيّراتها.

- ❖ ويمكن استخلاص تعريف النموذج؛ هو مجموع الخطوات والمراحل المنظمة والمنطقية التي لها تسلسل معيّن، ويمكن رصد أثر وتأثير كل منها على المخرجات.
- ❖ وسوف يعتمد البحث النوع الثالث (المخططات والأشكال) من تصنيف النماذج.

2-1-2 مفهوم المشاعر (Emotions or Feelings)

- ❖ ورد تعريف (Emotions). في "ميريام ويبستر" على أنّه ردّة الفعل العقلية (Mental) الواعية (مثل الغضب أو الخوف) يشعر بها الفرد بشكل شخصي ذاتي بصفته شعور قوي (strong feeling) موجّه عادةً نحو شيء أو فعل معيّن، ويرافقها بعض التغيّرات الجسدية والسلوكية. فنصطلح في ترجمتها على مفردة "المشاعر" أو يوازيها "العواطف"، وبالإفراد (Emotion) "عاطفة".
- ❖ أمّا مفردة (Feelings). فقد عزّفها "ميريام ويبستر" (Merriam-Webster) على أنّها واحدة من الأحاسيس (senses) الجسدية والتي تُمثّل حالات الإثارة (مثل تمييز الحرارة عن طريق اللمس). ونصطلح في ترجمتها على مفردة "الأحاسيس" أو يرادفها أيضاً "العواطف" في تعريب بعض السياقات.
- ❖ ويتم استخدام لفظتي المشاعر (Emotions) والعواطف (Feelings) على حدّ سواء بشكل تبادلي، وخاصة على الصعيد العملي.
- فإن مفردة (Emotions) لها من المُقابلات في العربية: المشاعر، والعواطف، والانفعالات.
- أمّا مفردة (Feelings) فمن مُقابلاتها في اللغة العربية: الأحاسيس، والآراء.

- وإذا ما اعتبرنا أصل التفريق ضمن سياق البحث الحالي في استخدام اللفظتين هو اللغة الإنكليزية؛ نتيجةً لعمل الترجمة والتعريب، فإنّ مفردة "المشاعر" مُقابلاً لـ (Emotions) هي الأشمل، والتي تضمّ في خضمّها العواطف (Feelings) على تنوّعها، ولكل منهما أنواع على درجات ومستويات.
- أما إذا كان الأصل هو في اللغة العربية؛ فإن لفظة المشاعر مشتقة من الفعل (شَعَرَ، يشعر، شعور)، ولفظة العواطف (عطف، يعطف، تعاطف).

❖ ويتوجب التنويه إلى أن الفارق في توظيف أي من المصطلحين بديلاً عن الآخر في اللغة العربية يعود بشكل جزئي إلى سبب المكان الوظيفي (لغويًا)، سواءً مصدر (صناعي أو غيره) أو اسم أو صفة أو بصيغته المفرد أو الجمع؛ ومثال من مَحَال الاستخدام المُحتملة في توظيف المصطلح مع مثيلها في حالة الترجمة:

مَحَال من استخدامات اصطلاحي المشاعر والعواطف		
مشاعر	مشاعر جياشة (Strong Feelings)	مشاعر وأحاسيس (Emotions & Feelings)
عواطف	عواطف صادقة (True Feelings)	
عاطفة	عاطفة الأمومة (العاطفة الغريزية) (Maternal Instinct)	
عاطفي	ابتزاز عاطفي (Extortion, blackmailing)	الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)
العاطفية	الرومنسية (Romanticism)	الحساسية (Sensitivity)
المشاعرية	مصدر صناعي غير شائع الاستخدام	العاطفية & الانفعالية (Emotionality)

❖ لا يوجد فارق جوهري -على حدّ ما توصل إليه الباحث- يمس توظيف واستخدام الاصطلاح في ذكر متغيرات البحث، ولم يتمّ التوصل لأي نتيجة أو فرضيات ضمن المصادر المتوفرة تقتضي وجود فارق في استخدام أي من المصطلحين. فقد عرّجنا على الاشتقاق اللغوي من أجل توسيع دائرة إدراك المفردة عند إدراجها.

- وبناءً عليه سيتم استخدام كلاً من المصطلحين تبعاً لذكرهما في المراجع والمصادر الموثقة، والتي تمّ الاقتباس منها بشكل مباشر أو غير مباشر. وسيلتزم الباحث في إقرار رأيه أو صياغة أفكاره، الخاصة أو المُقتبسة عن طريق الترجمة باستخدام مُفردة (المشاعر).

❖ لذا سيعتمد البحث توظيف مُفردة "المشاعر" عن (Emotions) أو (Emotion) في هذا البحث، في سبيل توحيد مُخرجات عمل الترجمة، وعلى اعتبار أنّ "المشاعر" باللغة العربية تتعدّى السياقات التي نحن بصددّها.

3-1-2 مفهوم العقلانية (Rationality)

❖ التعريف اللغوي:

- مُصطلح العقلانية مُشتق من العقل، وهو في اللغة: العلم وهو ضد الحُمو، أو هو العلم بصفات الأشياء من كمالها ونقصها. ويُقال للقوة المُتهَيئة العلم، وهو المنع؛ لمنعه صاحبه من العُدول عن سواء السبيل، كما يمنع العقل الناقة من الشرود. أو هو من المعقل، وهو الملجأ لالتجاء صاحبه إليه.
- أما العقل في الاصطلاح؛ هو الصفة أو الآلة التي يُميّز بها العاقل ويُدرك بواسطتها المُدركات، وهو منَاط التكليف، والتفريق بين الخير والشرّ، النافع والضار، فالعقل لا يُسمّى به مجرّد العلم الذي لم يعمل به صاحبه، ولا العمل بلا علم، إنّما يُسمّى به العلم الذي يُعمل به، والعمل بالعلم.
- أما الفلاسفة فإنّهم يُطلقون العقل على قوة الإصابة في الحكم، والعقل بالعلم والتجربة والخبرة.
- ❖ **والعقلانية في الاصطلاح:** القول بأولوية العقل، أي هي الاتجاهات والمذاهب التي تجعل العقل المصدر الأول أو الأساس، أو المُقدّم في مصادر المعرفة.

- وهناك مصطلح آخر في اللغة العربيّة يُستخدم للإشارة إلى معنى العقلانية، وهو مصطلح الترشيّد (أو الرشد في بعض الدراسات)، حيث إن لفظ الترشيّد في المعنى اللّغوي، هو من فعل رَشَدَ، أي اهتدى واستقام، أمّا إذا قيل: فلان رشيد، أي أنّه صائب وحكيم، وقراره رشيد، كما أنّ الرشيد هو الهادي إلى الطريق القويم، الذي حَسُن تقديره فيما قدر، والذي ينساق إلى غاياته على سبيل السّداد، أي مطابق للعقل والحق والصّواب. أمّا اصطلاحاً: فيُقصّد به التصرّف بعقلانية وحكمة وعلى أساس رشيد وطبقاً لما يُملي به العقل.

❖ أمّا على مُستوى اللّغات الأخرى، وعلى الأخص اللّغة اللاتينيّة:

- فكلمة العقلانية (Rationalism)، ترتبط بالصفة العقليّة (Rational)، والجذر الاشتقاقي الذي تُشتق منه كلتا الكلمتين هو: الاسم اللاتيني (Ratio)، ومعناها العقل (Reason)، وهكذا يُفهم من كلمة العقلانيّ (Rationalist) عموماً: الشخص الذي يؤكّد قدرات الإنسان العقليّة تأكيداً خاصّاً، ولديه إيمان غير عادي بقيمة العقل والمُحاجة العقليّة وأهميّتها.

- ❖ والخُلاصة: أن تكون عقلانيّاً يعني التصرّف بشكل متنسّق وعملي، لتحقيق بعض الأهداف، فالسلوك غير العقلانيّ هو سلوك يبدو في طبيعته هزيمة للذات أو لا طائل منه، وبالتالي فمن المنطقي

رفع كومة الحجارة لبناء جدار، إذا كنت ترغب في بناء الجدار، ولكن من غير العقلاني، نقل كومة الحجارة إلى مكان ما، ببساطة من أجل نقلهم إلى مكان آخر، ثم نقلهم مرة أخرى إلى المكان السابق.

- وكما يقول الفيلسوف النرويجي "جون إلستر" (Jon Elster) في كتابه العقل والعقلانية: "أن العقلاني شخص يتصرف عندما يتصرف لأسباب كافية"، فمن الصعب فعلاً تجنب التفكير في وجوب أن تكون لعقلانية الاختيار صلة قوية بالتفكير، وبسبب هذا الاعتقاد الذي هو في الغالب اعتقاد ضمني، أكثر مما هو صريح، يكون التفكير أميل إلى تعظيم ما نودّ ترقّيته أو السعي له، وبسببه يُعتبر التعظيم مركزياً للسلوك العقلاني.

- وعلى حد تعبير (Simon): "رجل الاقتصاد العقلاني، هو الذي لا يساوم بأقل من الأفضل".
❖ فتختصّ العقلانية بخصائص القرارات، وليس بخصائص الأهداف، وبالتالي تكون اختيارات الفرد رشيدة (راشدة ومنطقية وعقلانية)، إذا وفقط إذا كان من الممكن شرح هذه الاختيارات من خلال بعض علاقات التفضيل المتسقة. وكأنّ من الممكن شرح هذه الاختيارات من خلال بعض علاقات التفضيل المتسقة مع تعريف التفضيل المستبان، أي إمكانية شرح كل اختيار باعتباره أفضل الاختيارات مقارنةً بعلاقة تفضيل مُسلم بها (دور العقلانية، 2020).

4-1-2 عقلانية المشاعر (Rationality of Emotions)

❖ في ضوء ما سبق، وبناءً عليه؛ كان استخدام المصطلحين في اللغة العربية واعتبار المساواة لغوياً في المعنى والوظيفة؛

① عقلانية المشاعر. ② المشاعر العقلانية.

إلا أنه للأمانة العلمية؛ تجدر الإشارة إلى وجه الاختلاف في استخدام الاصطلاحين خارج نطاق البحث:

① - "عقلانية المشاعر" هو إشارة إلى باب من أبواب تصنيف المشاعر، إذ يتم النظر في المشاعر وأنواعها على مستوى أو درجة عقلانيّتها (وهو موضع البحث الحالي).

② - "المشاعر العقلانية" تُشير ضمناً إلى وجود صنف آخر رديف وموازي ومُستخدم، وفي ذات الوقت مضاد، وهو "المشاعر غير العقلانية"، وفي البحث الحالي، لن يتواجد هكذا وجه مقارنة.

❖ أمّا المصطلحين في اللغة الإنكليزية متساويين تماماً، ويكون الشغل اللغوي كالتالي؛

① عقلانية المشاعر - *Rationality of Emotions = Emotions' Rationality* -، وإنما يكمن الاختلاف في تبعية الصفة للاسم (باللغة الإنكليزية)، إذا ما أتبع مفردة المشاعر بالعقلانية، أو تم إتباع العقلانية بالمشاعر.

② أما المشاعر العقلانية - *Rational Emotions* -، فهي صفة واسم من دون تحديد أي تفصيل. وكما سبق الذكر مباشرة، هناك مُصطلح موازي ومضاد في الوقت ذاته "المشاعر غير العقلانية" (*Irrational Emotions*)، وأيضاً لن يتواجد هكذا وجه مقارنة ضمن خضمّ البحث الحالي.

❖ لذا سيعتمد البحث الاصطلاح "عقلانية المشاعر" لورود التركيب اللغويّ في البحث الأصل بالشكل (*Rationality of Emotions*) في الاستخدام، لأجل الالتزام بالمصطلح الأقرب للصحة والمستخدم في البحث الأصل.

إلا في حال الورود في أحد المصادر على وجه آخر، فسيتم الحفاظ على ما ورد الاصطلاح عليه.

5-1-2 مفهوم الحدس (Intuition)

❖ إن الحكم الشخصي على علاقة كبيرة بالتدريب والخبرات، فالخبرات تُساعد الأشخاص على معرفة الطُرق التي يمارسون فيها الحكم الشخصي.

❖ ويرتبط استخدام الحكم الشخصي بالحدس، الذي بدوره له قواعده في الاستخدام، فمن خلال توفير الخبرة الجيدة والبيئة الملائمة يُمكن استخدام الحدس بطريقة فعّالة أثناء عملية اتّخاذ القرارات.

❖ وتوجّه الكثير من الكُتّاب أمثال (*Braybrooke و Libdlom و Cyret و March 1963*) إلى التركيز على الأوجه العقلانية والرشيّدة في اتّخاذ القرارات وعدم الاهتمام كثيراً بالحدس، وبعضهم أشار إلى ضرورة استخدام الأوجه الإبداعية؛ أمثال (*Simon, 1987*) الذي أخذ بعين الاعتبار الحدس والأوجه غير المنطقية في صنع القرار، وأنّه حتى يتم الخروج عن النطاق المألوف (التقليدي) يجب مراعاة الحدس وعدم حصر القرارات ضمن الحدود العقلانية الرشيّدة.

❖ ورغم ما أشار إليه (*Simon*)، إلّا أنّ بعض النظريّات الإدراكية لم تتفق مع هذه النظرة، فعلى سبيل المثال (*Drucker, 1982*) أشار إلى أنّ المُدراء يعملون في ظل مصادر محدودة، وبالتالي فإنّ رسميّة الإدارة ووظائفها تكون عائق أمام استخدام الحدس.

- ❖ إن الحدس من الجانب الفلسفي يعني نموذج من المعلومات والإدراك القائم على الخبرة أو السبب، وهو يعتمد على تطوير نوعيّة التفكير، والحدس كمفهوم يُستمد من مصدرين، هما: وضوح الفكرة المُقترحة بحيث لا تحتاج إلى إثبات، والاعتقاد بأنّ الحقيقة تفوق قوّة التفكير، أي أن الحدس هو القدرة على تحديد ما هو صحيح دون الحاجة إلى إثبات أو معلومات إضافية.
- ❖ وقد وضح الفيلسوف الفرنسي (Henri Bergson, 1859-1941) وضح أهميّة استخدام الحدس أكثر من استخدام العقل؛ باعتباره موهبة خالصة. بحيث أنّ مُتخذ القرار لا يحتاج إلى دراسة البدائل والاختيار منها، أو دراسة المواقف، ولكن لا يعني أن القرارات باستخدام الحدس تكون عشوائية أو غير رشيدة؛ لأنّ الحدي أساساً مبني على الخبرات.
- ❖ وفي بحث آخر تبين أن غالبية القرارات التي تُصنع من قبل المُدراء تعتمد على الحدس أكثر من استخدام التحليل العقلاني (الرشيدي)، وتبين أنّ 80% من المُدراء يستخدمون الحدس في قراراتهم، وقد يعود ذلك إلى البيئة وأقدميّة المُدراء وخبراتهم التي تسمح لهم بذلك.
- ❖ وبناءً على ما تقدّم؛ فقد تعددت وجهات النظر من العديد من الكُتّاب حول استخدام الحدس والحكم الشخصي أو استخدام الأساليب الرشيدة، ولكن يبقى النهج السليم لاتخاذ القرارات هو خلق التوازن بين الشعور والمنطق (العزوي، 2006).
- ❖ ومما سبق، بالإضافة إلى توظيف المُفردة في البحث؛ فإنّ الحدس: هو كتلة الخبرات المُتراكمّة والمعارف السابقة التي توفرّ تقييماً لموقف صاحبها بقدر ما تتطابق ومُعطيات والاحتمالات المطروحة.

2-2 المشاعر & العقلانيّة

1-2-2 المشاعر والعواطف العمليّة

- ❖ **تضافر العواطف والتجربة (بانر، 2004)**
- إن العلاقة بين الحالة الداخلية (الشعور، المزاج أو العاطفة / *Feeling, Mood, Emotion*)، المعالجة الداخلية (استراتيجيّات التفكير) والسلوك الخارجي قائمة؛ فإنّ وضعيّة الجسم تُشكّل جزء من السلوك الخارجي، في أي وقت من الأوقات، تعكس وضعيّة الجسم الحالة النفسيّة، ومن المُعتاد أن تعكس وضعيّة معيّنة عاطفة ما، وتختلف وضعيّة الجسم اختلافاً تاماً عن تلك التي تصاحب عاطفة أخرى. وبالتالي، حتّى التغيّرات الصغيرة في وضعيّة الجسم يمكن أن تغيّر الحالة.

- إن الشعور بالغضب مثلاً مؤلف من مزيج من السلوك (*behaviour*) والأحاسيس (*feelings*) والتفسيرات (*illustrations, explanations*) والمعتقدات (*beliefs*). بعبارة أخرى، تُشكّل العاطفة جزءاً من التجربة على الرغم من أنها ليست التجربة بحدّ ذاتها. وقد يُفسّر ذلك؛ تغييراً في وجهة النظر يمكن أن يؤدي إلى تغيير عاطفي. فتختلف العاطفة عن المظاهر الأخرى للتجربة، ولكن مرتبطة بها.

- ومن تلك الفوارق؛ إنّ العاطفة (الانفعال) مُتّصلة بشكل مباشر بالسلوك ومع ذلك فإنّها تختلف عنه. إنّ السلوك الخارجي الذي نُصنّفه بالغضب قد لا يتوافق مع انفعال "الغضب". على غرار المراقبين، قد نقول "تبدو غاضباً" ومع ذلك لا أحد إلا الشخص نفسه يعلم ما إذا كان حقاً غاضباً أم لا. في النهاية لا أحد آخر يمكنه معرفة ما بداخل الفرد نفسه.

- إن العاطفة (*emotion*) مُرتبطة بشكل مباشر بالأحاسيس الجسدية (*feelings*) ومع ذلك تختلف عنها؛ من الناحية الجسدية يمكنك وصف غضبك الشديد بالتفصيل. فقد يُعبّر عنه بتوتر المعدة وتفتح الرئتين، فتشكّل جميع هذه الأحاسيس القاعدة الفيزيولوجية للعاطفة. عادةً، نقول "أنا غاضب" بدلاً من "أنا أشعر بتوتر في معدتي". ولكن قد يختبر شخص آخر أحاسيس جسدية مماثلة ويُصنّفها بطريقة مختلفة مُتوصّل إلى استنتاج مختلف.

- إنّ العاطفة مرتبطة بشكل مباشر بتفسيرك أو "تصنيفك" لتجربتك، ومع ذلك فإنّها تختلف عنها؛ فقد يكون توتر المعدة علامة الخوف من الفشل لدى شخص ما، وقد يعتبره آخر ضرباً من الإثارة، فيما قد يعتبره آخر علامة غضب. وعليه إنّ العاطفة تفسير وفي الوقت عينه إحساس جسدي.

- تُسمّى العواطف والمشاعر والحالات المزاجية بالحالات الداخلية، يختلف هذا الإحساس الجسدي عن التفكير والسلوك.

- وتُشكّل الحالة الداخلية وسلوك معين وعلامة ما، جميعاً ما نسمّيه بالتجربة (*Experience*). فيمكن مقارنة هذه العناصر الثلاث بأجزاء ذرية مؤلفة معاً جزيئة التجربة.

❖ كيف تُميّز بين عاطفة (*emotion*) وإحساس (*feeling*) أو مزاج (*mood*)؟

- نُصنّف الأشكال الممكنة تمييزها بالعواطف: الغضب، الخوف، الفرح، الوحدة، الحزن، الألم، الجُراة... وجميع الأشكال المختلفة. إلا أنّنا لا نشعر دائماً بعاطفة قويّة كهذه. ومع ذلك؛ نختبر عاطفة أو مزاج في أوقات مُتعدّدة. بالتالي قد نشعر بالمسؤوليّة أو بالاسترخاء أو بالقوّة... الخ. إنّ مشاعر كهذه موجودة، ولكنّها أضعف وأقل تحديداً من العواطف. الحالات مُتّصلة بهذه المشاعر.

- وفي تصنيف المشاعر، يوجد تعدد أيضاً وتصنيفات للعواطف ضمنها؛

تصنيفات في المشاعر والعواطف (Stein, 2009)						
Emotions	الخجل	الخوف	الغضب	الحزن	السعادة	
Feelings	موجوع	مذعور	يتميز غضباً	مكتئب	منتهى السعادة	العواطف (الطبيعية)
	نادم جداً	مروع	غاضب	مكروب	متحمس	
	مشوه السمعة	متصلب	هائج	حزين	مُبتهج	
	موسوم بالعار	خائف	مترقب	يائس	مسرور	
	مُهين	مرعوب	مُضطرب	متألم	فرح	العواطف (المعتدلة)
	مُخزي	يشعر بالتهديد	نزق	نكد	مُنْتشي	
	ملوم	لا يشعر بالأمان	مُدافع	ضائع	مرح	
	مُذنب	مُرتقب شراً	مُحتد	خائب الأمل	مُسْتمتع	
	مُحرج	مُهدّد	قلق	مغموم	مرتاح	العواطف (البارزة)
	خجول	حذر	مُتكرّر	غير سعيد	مُتعايش	
	سخيف	غير مُتأكد	مغيظ	مُضطرب	راضٍ	
	آسف	قلق	مُتحمّس	غير راضٍ	مُقتنع	

- إنّ الحالة عبارة عن تجربة داخلية موجودة بغموض بعيداً عن الأنظار. على الرغم من أنّها تستطيع التأثير بقوة على تقدير الفرد لذاته، إلّا أنّها يمكن أن تبدو محيرة وقد لا تُدرك ذلك وقتئذٍ، بالمقارنة، تتدفق العواطف دائماً في الذهن.

- كما أنّنا نجد رابطاً بين العاطفة والقرار المرتبط بها؛ فالحالة النفسية تتحدّد استناداً للاستنتاج الذي يستخلصه المرء حول موقف مُعيّن (كمن يشعر بالسعادة بعد مقابلة عمل ناجحة).

- وإجابةً على سؤال لماذا لا يمكننا دائماً أن نُميز حالة في السلوك؟ لأنّنا غالباً لا نختبر حالة نفسية محض؛ فالحالة الأساسية التي نشعر بها قد تؤثر على حالات أخرى وسلوك آخر. كأن يكون مفعول الحالات النفسية الغالبة أقوى من العملية "الطبيعية" (physiologically) للسلوك المؤثر على العواطف، وهناك خيار إخفاء الحالة النفسية والعواطف بوعي (تعلّمنا أنّه "غير لائق" إظهار عواطفنا).

❖ تمازج العواطف في تجربتنا (بانر، 2004)

- يُشكّل ترابط العواطف والأحاسيس والأفكار والسلوك والسياق نقطة انطلاق مهمة للتعامل مع العواطف. وقد ثبت أنّه لم يعد من الممكن الدفاع عن الفصل الديكارتي القديم بين العقل والجسد. وبالتالي

إنّ أي انفعال مثل الغضب؛ يتألف من مزيج من الأنماط الداخلية والخارجية. فقد بدأ العديد من العلماء باستخدام عبارة "عقل الجسد" للاعتراف بهذا المفهوم.

- ويمكن استنتاج أنه يمكن النفاذ إلى أي حالة نفسية من بابين واسعين: باب الجسد & باب العقل. يُسمّى مايكل هول: الجسد والعقل "الطريقان الأساسيان إلى الحالة النفسية".

2-2-2 آثار المشاعر (Effects of Emotions)

❖ (Li, 2014) يمكن للمشاعر أن تؤثر تأثيراً مباشراً على صنع القرار (Slovic et al. (2002), AHT;

affect heuristic theory)؛ وأحد الجوانب المشتركة بين النظريات التي تناولت المشاعر، هو أن كلاً منها يتضمن المشاعر كجزء من الحس، إلا أن؛

- بعضها يضع المزيد من التركيز على الآثار الوظيفية (*functional effects*) للعاطفة على صنع القرار، ومحاولات التأثير كجزء من المنطق.

- ويميل بعض تلك النظريات -من منظور وظيفي (*functional*)- إلى وضع المشاعر باعتبارها تشكّل عقلانية في صنع القرار.

- ولكن سيبقى التساؤل مطروحاً؛ فيما إذا كانت المشاعر بالضرورة جزءاً من عقلانية صنع القرار.

- ورغم دعم هذه الفكرة بالأدلة التجريبية، لا يزال من غير الواضح كيف ينشأ هذا الاستنتاج؛ وهكذا يجادل البعض بأنّ النموذج العقلاني لصنع القرار غير واضح؛ كيف يحتاج إلى إدماج علاقته مع النماذج العقلانية السابقة لصنع القرار في ظلّ عدم اليقين. (*Kahneman (2003), intuitive theory*)

❖ ولحل هذه المشاكل من الناحية المفاهيمية (*conceptually*)، سنطرح إطاراً (*framework*) لعقلانية المشاعر في صنع القرار؛ وهو نموذجاً هجيناً للعملية يشمل كلاً من الإدراك والعاطفة:

- سنفرّق بين تغيير الحالة المعرفية والعاطفية؛

الحالة الأولية (C_0, E_0) مقابل الحالة الحالية أو الجديدة (C_1, E_1) الناتجة عن مهام اتخاذ القرار.

- وسنرى أنّ عدم اليقين (أو الشك) في مهمة صناعة القرار يُشكّل نقطة تحوّل تفرّق بين استراتيجيتين مختلفتين في اتخاذ القرار: الحس (*intuition*) مقابل التحليل العقلاني المحدود (*bounded rational analysis*).

- وسوف نولي قيمة لأثر المشاعر الهام في تكوين إدراك جديد (C_1) عندما يُتصوّر عدم اليقين.

- وسنقترح أن تدخل العاطفة أمرّ لا مفرّ منه عندما يواجه صانع القرار حالة من عدم اليقين.

❖ وبالمقارنة مع نماذج صنع القرار السابقة (AHT; affect heuristic theory) & (intuitive theory)، فإنَّ النموذج الهجين الذي نقترحه يُسهم في؛

أولاً؛ الجمع بين الإدراك والعاطفة في نموذج لصنع القرار،

وثانياً؛ التفريق بين تأثيرات اليقين وعدم اليقين،

وأخيراً؛ جعل التأثيرات العاطفية (في عملية صنع القرار العقلانية المبنية على أسس عقلانية) بارزة وسيلةً للتعامل مع عدم اليقين (Li, 2014). (نزيد من هذا النموذج في الفصل الثالث)

3-2-2 العقلانية & ونموذج (Simon)

- يُترجم البعض مصطلح (Rationality) بالرشد، ولكن نُفضل استخدام مصطلح عقلاني، فهو أقرب إلى المفهوم الاقتصادي، وإلى أنْ مُتخذ القرار يقوم بنشاط ذهني خلال عملية صناعة القرار. لذا سيعتمد البحث اصطلاحي "العقلاني" و "العقلانية"، وخاصةً عند وقوع الترجمة من النص الأصلي.

- ويُقصد بالعقلانية (Rationality) البحث عن تعظيم المكاسب أو تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع، باعتبار أن الإنسان كصانع للقرار يتبع منطقاً وسلوكاً (اقتصاديّ التوجّه) (Homo Economicus)، يتخذ قراره وفق تقديرات الربح والخسارة، وهذا ما تقوم به غالبية نماذج الأمثلية [Optimization] في بحوث العمليات التي تعتمد الأدوات الرياضية بشكل مكثّف (عبود، 2017).

من تصنيفات نماذج صناعة القرار (الصيرفي، 2006)

(1) نموذج الرشد (أو النموذج الرشيد أو العقلاني (Rationality Model)): هذا النموذج يقوم على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي العقلاني (أو الرشيدي) الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول وتقييم الاحتمالات ثم اختيار أكثرها عقلانية.

❖ وقد صنّف "ماكس ويبر" (Max Weber) هذه الأفعال من حيث درجة عقلانيّتها إلى أنواع، هي:

1- أفعال عاطفية؛ والتي تكون فيها العاطفة والمشاعر هي التي توجّه سلوك الفرد، واعتبرها "ويبر" مناقضة لأحكام العقل.

2- أفعال تقليدية؛ وهي الأفعال التي تحكمها العادات والأفكار السائدة في المجتمع ولا يحكمها العقل.

3- أفعال عقلانية رشيدة؛ وهي الأفعال التي تخضع للتحليل العلمي والمنطقي، وقد ميّز "ماكس ويبر" (Max Weber) بين نوعين أساسيين لتحديد الرشد في هذه الأفعال، وهي:

أ. أفعال عقلانية قيّمة؛ وبموجبها يكون الهدف من الفعل هو الفعل نفسي، أي مع الأخذ بنظر الاعتبار توافر قيم مُعيّنة تُعبّر عن درجة الرشد في التصرف.

ب. أفعال عقلانية وسيلية (instrumental)؛ حيث تكون هذه الأفعال رشيدة في ضوء الخطوات المُتّبعة في التنفيذ، أي أنّها رشيدة لكونها استخدمت وسائل عقلانية مُتتابة في سبيل الوصول إلى الهدف.

❖ أما سايمون فقد ربط مفهوم العقلانية (أو الرشد) بنتيجة القرار بالدرجة الرئيسيّة (أي بمعنى العقلانية القيّمة الذي طرحه ماكس ويبر (Max Weber))، ولكنّه في جانب آخر اعتبر وسائل الوصول إلى القرار بمثابة عوامل مُساعدة. وقد أثّر سايمون الأفكار التي وردت في النظرية التي جاء بها ماكس ويبر بخصوص (الرشد القيمي) حيث أضاف مفاهيم جديدة للرشد (للعقلانية)، وهي كما يلي:

1- الرشد الموضوعي؛ (Objective-مُتجرّد) والذي يهدف إلى تحقيق حالة مُطلقة، كالذي تسعى إليه العلوم التطبيقية ضمن مدرسة الاقتصاد التقليدية.

2- الرشد الذاتي؛ (Subjective-شخصي) وهو الأكثر واقعية ويناسب العلوم الاجتماعية والإنسانية ذات البعد التطبيقي ومنها العلوم الإدارية، وهو ما ينطبق على مفهوم الفاعلية، حيث يتحقق الرشد بتحقيق الحد الأقصى من الأهداف التي تحدث ذاتياً من قبل صانع القرار في المنظمة، ولأنّ سايمون وصف المنظمة بأنّها نُظْم لصناعة القرار، فإنّ مفهومه للرشد الذاتي انصبّ حول التمييز بين القرار الرشيد والقرار غير الرشيد، وقدم مفهوم الرشد الذاتي وجعله بديلاً عن الرشد الموضوعي في الفكر التنظيمي. مفهوم الرشد غير مُحدّد الأبعاد والمعنى، ويرتبط بالجهة التي تعتمد في المجال المعني، وتتبع هذه الاختلافات من تعددية الآراء التي يطرحها الباحثون حول تحديد هذا المفهوم.

(2) نموذج الاكتشاف الذاتي: يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة كنظام عقلائي للعمل يتعايش مع فكرة المنظمة كنظام اجتماعي، بحيث تُراعى فيها الرغبات والعواطف الإنسانية عند صنع القرار.

(3) النموذج التراكمي المُتدرّج: يعتمد هذا النموذج على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية كقاعدة، ثم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات السابقة.

ويتميّز هذا النموذج بتخفيض الصراعات والمحافظة على الاستقرار والتقليل من الجوانب غير الواقعية.

(4) النموذج المسحي المُختلط: وفقاً لهذا النموذج يتم تقسيم القرارات إلى: أ. قرارات جوهريّة تتعلق بالسياسات وتتطلّب تركيز انتباهنا إلى تأثير البدائل المختلفة في الأجل الطويل على أهداف كل من

المنظمة والمجتمع. ب. قرارات جزئية تدريجية تُستخدم معظم الوقت للتجهيز للقرارات الجوهرية ثم لتشغيلها وتطبيقها بعد التوصل إليها.

ويجمع بين النموذجين 3. المُتدرّج و 1. الرشد، فيُساعد في التغلب على التشوّحات التدريجية بالنظرة العامة.

مبدأ العقلانية المحدودة (*Bounded Rationality*) (عبود، 2017)

❖ تفترض العقلانية تحقق شرطين اثنين:

1- توفّر المعلومة الكاملة: إذ يصعب توفّر المعلومة الكاملة بسبب عوامل عديدة أهمّها الوقت، والتعتيم والتشويه وعدم الدقة والشك في مصداقيتها؛ مثلاً: عدم القدرة على حصر جميع البدائل، أو حصر تأثير منظومة قيم مُتخذ القرار، أو الحصول على المعلومة الصحيحة... إلخ.

2- التقدير الأمثل للبدل الأفضل: كذلك هناك صعوبات بالغة في تحقيق شرط التقدير الأمثل للبدل الأفضل، ومن أهم هذه الصعوبات القدرة الإدراكية (أو المعرفية) (*Cognitive Limitations*) لمُتخذ القرار على استيعاب كامل حالة المشكلة التي يُواجهها ضمن الوقت المُتاح لمُعالجة ذهنية لكمّ معلومات هائل، أو صعوبات مُتعلقة بمنظومته الثقافية والمعرفية، لأنّها قد تحول دون رؤية كامل عناصر المشكلة.

- فنظراً لصعوبة تحقّق هذه الشروط، بالإضافة للعديد من الصعوبات العملية المتعلقة بطبيعة المشكلة والمنظمة، طرح "هيربرت سيمون (*Herbert Simon*)" مفهوم "العقلانية المحدودة" (*Simon, 1957*) التي تعني أنّ عملية صناعة القرار لا تبحث بالضرورة عن الحل الأمثل، بل عن حلول مقبولة؛ بمعنى أن فحص كل البدائل غير واقعي، بالإضافة إلى خضوع مُتخذ القرار لقيود أطراف أخرى لديها منظومات قيم وأحكام مُختلفة عن منظومته، مثل المُستشارين أو الجهات الرقابية، وبالتالي قد لا يختار بالضرورة البديل الأمثل، بل البديل المناسب للظروف الراهنة للمشكلة المطروحة، ويتم ذلك بالتخفيف من القيود الموضوعية (الرياضية) المفروضة شيئاً فشيئاً. ويمكن القول إنّها تأخذ بالاعتبار عوامل نفسية وإدراكية، وكيفية تصوّر مُتخذ القرار لمشكلته ومُعالجته لها وشدّة تفضيلاته ونزعتة نحو الحل الأمثل مع الاعتراف بصعوبة الأخذ بالاعتبار لهذه العوامل.

❖ بطبيعة الحال، تتباين نماذج القرارات حسب مستويات العقلانية التي تعتمد عليها، فمنها ما يستند إلى العقلانية المطلقة (رياضية أمثلية)، وتنتهي بنماذج اعتباطية، أو حسب الظروف، مروراً بنماذج

العقلانية المحدودة؛ وسنستعرض كيفية استثمار هذا المبدأ بالحديث عن نموذج "حال المسائل العام (General Problem Solver)" والذي اقترحه سيمون أيضاً.

نموذج حال المسائل العام GPS; General Problem Solver (عبود، 2017)

❖ أتى هذا النموذج كنتيجة للأبحاث والتجارب التي قام بها العالمان (Allan Newelle) و (Herberth Simon) من جامعة (Carnegie-Mellou) عام 1972، ولخصت كثيراً من النقاشات التي كانت سائدة في السابق؛ إذ أثبت هذان العالمان أن حلّ المُشكلات هو نشاط مركزي للذهن الإنساني، وبأنّ الإنسان يسعى إلى حلّ مُشكلاته بالتجريب وبشكل قفزات صغيرة بين كل حلّ، والحلّ الذي يليه. كما أثبتا الفكرة التي بدأت بالظهور في بداية الخمسينات بأن الإنسان يسعى إلى حل مقبول أو حل مُقنع (Satisfying)، وليس بالضرورة إلى حلّ أمثل، إذ أنّ الحلّ الأمثل الذي كانت تتبناه نماذج الأمثلية (Optimization) في بحوث العمليات (Operations Research)، وإن وُجد فقد يكون من الصعب تطبيقه.

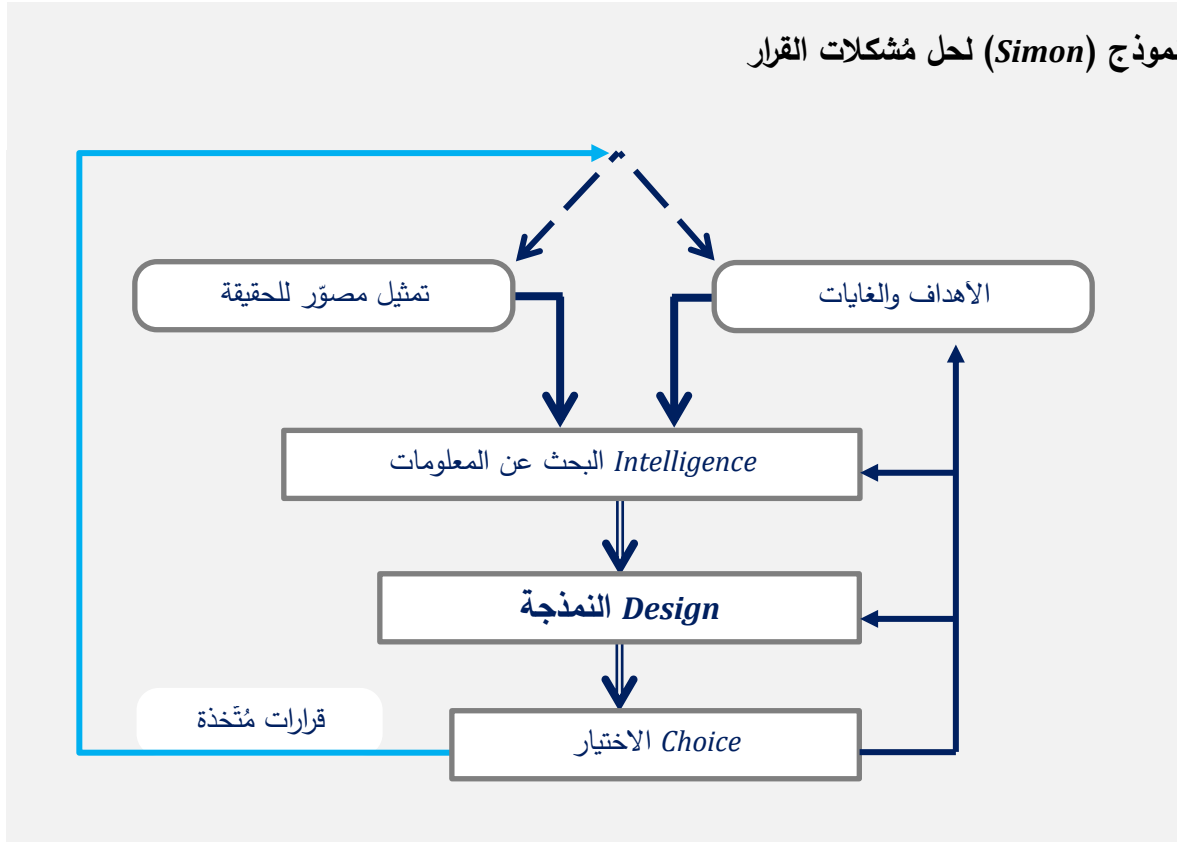
- لكن قد لا تتم هذه المراحل بالشكل الخطّي التقليدي كما هو المعتاد في بحوث العمليات ونماذج الأمثلة، بل إنّ البحث التجريبي يأخذ بالاعتبار تعقيد الواقع والسلوكية العقلانية لمُتخذ القرار ضمن بعض القيود، وهذا ما قاد إلى طرح النظرية السلوكية في اتخاذ القرارات التي تستند على آليات مُفترضة لعمل الذهن (Simon et al., 1957).

❖ وطرح (Simon) ضمن إطار العقلانية المحدودة (Bounded Rationality) نموذجته المعروف تحت اسم "حال المسألة العام" (GPS: General Problem Solver).

- تتلخّص آلية عمل النموذج في ثلاثة مراحل رئيسية: [1] مرحلة جمع المعلومات، [2] مرحلة النمذجة وصياغة المشكلة، [3] مرحلة الاختبار.

- وتتكّرر هذه المراحل بشكل لولبي حسب [1] الأهداف الموضوعية، [2] ومدى قناعة مُتخذ القرار بالحل الذي توصل إليه في نهاية كل حلقة (iteration)، ولا يُستغرب أن [3] يتم تعديل الأهداف خلال عملية البحث عن الحل؛ كما التوضيح في الشكل التالي:

نموذج (Simon) لحل مشكلات القرار



- ما يُحاول (Simon) طرحه في هذا النموذج هو دمج مُتخذ القرار بصفته كائن إنساني يتمتّع بقدرٍ كافٍ من العقلانيّة والمُحاكمة السليمة، ولكن الأهم من ذلك هو أنّه محكوم أيضاً بمجموعة من المشاعر والقيم والعادات التي تُشكّل بيئة داخلية خاصّة به، وبالتالي يستحيل تجاهلها. ومن هنا يدخل النموذج إطار تعريفنا للمنظومة، حيث يرى مُتخذ القرار أن [1] مُحاكمته [2] ومعلوماته [3] وأحكامه تتطوّر بتقدّم مرحلة اتّخاذ القرار، وقد تتغيّر المُحاكمة الموضوعيّة مع تقدّم الحالة أو تغيّر المعلومات.
- كذا نلاحظ الفرق الشاسع بين "الآليّة الموضوعيّة العقلانيّة" & "الحقيقة العاطفيّة" للواقع، وهذا ما يحاول نموذج (Simon) قوله بأن آليّة البحث عن الحل تتطوّر حسب معطيات وبيئة تتواجد فيها.
- ❖ لذا سيعتمد البحث الحالي مجال التركيز مرحلة "Design النمذجة" من نموذج (Simon)، أو (نموذج حال المسائل العام (GPS; General Problem Solver)). أي؛ في ما بين المرحلتين "Intelligence البحث عن المعلومات" ومرحلة "Choice الاختيار" تبعاً لتفضيلات مُتخذ القرار.

2-2-4 أنواع المشاعر وعقلانيّتها (Types)

❖ (Li, 2014) إن المزاج (mood) والعاطفة المحسوسة (felt emotion) على الفور من

البنيتين الأساسيتين للمشاعر؛ (Forgas, 1995)

❖ **النوع الأول (Eo)** المزاج يُشكّل في الأساس شكلاً من أشكال المشاعر المُسبقة النشاط، غير

مُرتبط في البداية بحدث القرار في تلك اللحظة بالذات. يمكن تعريفه بأنه حالة عاطفية متبقية، حيث

يُشكّل المزاج تجربة عاطفية طويلة الأمد، أثارها الحدث السابق الذي تمّ تقييمه. وبما أنّه لا صلة له

بحدث صنع القرار نفسه، لا يمكن إدماج المزاج في العقلانية الفعّالة¹. (Forgas, 1995; Isen, 1993;)

(Schwarz & Clore, 2003)

- ونظراً لأنّ المزاج هو أثر متبقي من المشاعر المنشّطة السابقة، فإنه ليس جزءاً ضرورياً من

عملية صنع القرار. وكذلك لا يُشكّل جزءاً حتى من العقلانية الإجرائية².

- ولهذا السبب لا يزال يُعدّ التأثير قوّة خارجية غير نظامية، عادة ما تكون معطّلة، وليس مكوناً

مُتكاملاً أساسياً من مكونات الأداء البشري. (Isen, 1993:58)

❖ **النوع الثاني (E1)** من المشاعر (والعواطف emotion) فهو في شكل مشاعر (وأحاسيس

feelings) ذات خبرة وقت اتخاذ القرار.

- تمّ تصنيف هذه المشاعر (emotions) إلى ① عواطف فورية (immediate emotions)

(شهدها وقت اتخاذ القرار)، و② مشاعر متوقّعة (anticipated or predicted emotions).

(Loewenstein, & Lerner, 2003)

- وهذه المشاعر (emotions) متوقّعة على اعتبارها عواقب ونتائج لحدث ما، مثل الأسف،

والمفاجأة، والسعادة، والحزن فيما يتّصل بالمكاسب المُحتملة أو الخسارة.

- وتتنصّل (المشاعر المتوقّعة) مباشرة بحدث اتخاذ القرارات، وبالتالي فهي تشكل عنصراً لا يتجزأ

من عملية اتخاذ القرارات الرشيدة من حيث العقلانية الإجرائية².

2-2-5 تقييم عقلانية المشاعر (Appraising)

❖ (Li, 2014) ويكمن السؤال الرئيسي فيما يتعلّق بعقلانية المشاعر هو؛ هل العاطفة تلعب دوراً

مساعداً أو معوّفاً في صنع القرار؟

- ونُشر سابقاً أنّ موظّفي صناعة الخدمات مُطالبون باستخدام عواطفهم بعقلانيّة، في هيئة عمّالة عاطفيّة، من خلال التعبير (والسيطرة على) المشاعر المرغوبة تنظيمياً والتي قد لا يشعر بها الفاعل. (Hochschild, 1983)
- ويصرّ باحثون على أن الإفراط في التعبير عن المشاعر الشخصية يضرّ بالمنظمات، وبالتالي يتعيّن على الموظفين أن يتحلّوا بضبط النفس. (Martin, Knopoff, Beckman, 1998)
- وعلى نحو مماثل، تؤكّد نظريات أخرى ((Slovic et al., 2002) & (Kahneman, 2003)) مدى انتشار وأهميّة القرارات السريعة؛ في حين يعتقد العقلانيّون التقليديّون أن صنّاع القرار الاستراتيجيّ التنظيميّ يستندون في قراراتهم إلى حسابات وتحليلات متطورة للخيارات المختلفة، فلا بد أن يُستمد الاختيار من توقّعات مدروسة بعناية بشأن العواقب المستقبلية، وليس من إملاءات العادة، أو العُرف، أو الهوية، أو الحُسد، أو المشاعر. (March, 2006:203)
- كل هذا يدور حول دور العاطفة في صنع القرار، والذي من أساس ما يلزمه بالحالة الطبيعية معرفة معايير يمكن تطبيقها لتقييم العقلانيّة. (Howard & Korver, 2008)
- ❖ فقد ناقش كل من أصحاب النظريّات الاقتصادية والسلوكيّة إذا ما كان البشر فاعلين للعقلانيّة؛ - ورأوا أنه من المُعتاد أن يفشل الناس بانتظام في اتّخاذ القرارات بطريقة عقلانيّة، حيث تعني العقلانيّة السعي لتحقيق أقصى فائدة من خلال حساب المنافع. (*Kahneman & Tversky, 1979)
- ويتجلّى التفكير في هذا المقام في مفاهيم العقلانيّة الرّاسخة والرضا وغير ذلك من القيود المعرفيّة (cognitive limitations). (Simon, 1959; Kahneman, 2011)
- كما دعمت البحوث التجريبيّة اللاحقة الادّعاء بأنّ النموذج العقلانيّ التقليدي لصنع القرار لا يعكس الطريقة الحقيقية التي يتخذ بها الناس القرارات. (Camerer, 2003; Kahneman, 2006)
- ❖ وممّا سبق، نصل إلى النقطة الأهم؛ وهي في كيفيّة الحكم على عقلانيّة سلوك أو قرار معيّن. وعلى وجه الخصوص، إذا لم يعد تعظيم المنفعة هو المعيار الرئيسي لاتّخاذ القرارات العقلانيّة (الرشيّدة)، فكيف يمكن التمييز بين العقلانيّة واللاعقلانيّة، لا سيّما عندما تُشارك المشاعر في صنع القرار؟
- الإجابة على هذا السؤال قد تكمن في فهم دور المشاعر وآليّاتها في صنع القرار.
- والواقع أن مجموعة من الآراء بشأن العقلانيّة نشأت بعد إدراك أن العقلانيّة المنطقيّة الحسابيّة كثيراً ما تفشل في تفسير عمليّة صنع القرار، بما في ذلك، على سبيل المثال، العقلانيّة المحدودة (bounded rationality)، والعقلانيّة السياقيّة (contextual rationality)، وعقلانيّة اللعبة (game rationality)، والعمليّة (process rationality)، والعقلانيّة التكيفيّة (adaptive rationality).

❖ وقد تمّ إيجاد تصنيف مُساعد (taxonomy) يوفّر فئات منهجيّة تصوّر عقلانيّة المشاعر في صنع القرار انطلاقاً من آلياته في الوظائف والمعاني (Heap, 1989). فصنّفت العقلانيّة إلى ثلاثة أنواع:

- 1 النوع الأول؛ العقلانيّة الفعّالة¹ (= الوسيليّة¹).
Instrumental
- 2 النوع الثاني؛ العقلانيّة الوظيفيّة² (= الإجرائيّة²).
Procedural
- 3 النوع الثالث؛ العقلانيّة التعبيريّة³.
Expressive

مخطّط تصنيف (فئات) العقلانيّة		
<i>Taxonomy of Rationality</i>		
التوصيف	التفسير	تصنيفات العقلانيّة
التتابع الطبيعي، نتيجة الأفعال (الأمثلية <i>Parto optimality</i>) (مبدأ المنفعة <i>utilitarianism</i>)	مقصود -متعمّد -مدروس (السبب واقع في الوعي أو اللاوعي)	<i>instrumental</i> / فعّالة قائمة على توظيف الوسائل والأدوات
قائم على انتهاز الحقوق والواجبات (الكفاءات، الاستغلال)	عمليّ -وظيفي (تراكمي، السببيّة، الهيستريا)	<i>procedural</i> / إجرائيّة قائمة على اتّباع الإجراءات
تقوم على التجريب والاختبار	مصلحة حقيقيّة تجريبي / اختباري	<i>expressive</i> / تعبيريّة قائمة على التصوير والشرح والنقاش

المصدر؛ Heap هيب (1989:3)

❖ العقلانيّة الفعّالة¹؛ إنّ اتّخاذ القرار أمر عقلانيّ بقدر ما ينطوي على اختيار أكثر الوسائل فعّالية لتحقيق غاية معيّنة. وتتطلّب من صانعي القرار حساب المكاسب والخسائر المحتملة.

- فيمكن النظر إلى زيادة الفائدة إلى أقصى حدّ على أنّه نموذج عقلانيّ لصنع القرار يتبع قواعد مشتركة ومقبولة لصنع القرار.

- ويتضمّن النموذج افتراضاً مفاده أن صانعي القرار في ظلّ عقلانيّة فعّالة¹ لن ينتهكوا المعايير الأخلاقيّة أو الاجتماعيّة. ومن هذا المنطلق؛ تم اكتشاف عقلانيّة المشاعر من خلال البحث عن الأدلّة القائلة بأن المشاعر قادرة على تحسين أداء صنع القرار. (Damasio, 1994, 1998)

❖ العقلانيّة الإجرائيّة²؛ ويُعتبر اتّخاذ القرار عقلانياً أيضاً إذا اتّبعت الجوانب الإجرائيّة لصنع القرارات قواعد معيّنة بشكل ثابت.

- وتشتمل العقلانية الإجرائية² أيضاً على التفسيرات الوظيفية² (functional explanations).
- وبالتالي، إذا أسفر إجراء ما عن نتيجة سببية معينة، -بغض النظر عما إذا كانت النتيجة غير مقصودة أو غير معترف بها من جانب الجهة الفاعلة- فإن القرار قد يُعتبر عقلانياً.
- إذا؛ التركيز ينصبّ هنا على العقلانية والعناية اللتين يُتبع فيهما الإجراء، وليس على النتيجة.
- أي أنه إذا كان للمشاعر تأثيرات سببية على الخيارات -بغض النظر عما إذا كان الناس يُدركون المشاعر في عملية صنع القرار وأثرها- فإن المشاعر عقلانية في اتخاذ هذا القرار، بقدر ما توفّر تفسيراً وظيفياً لعملية صناعة القرار هذه بالذات.

- ❖ العقلانية التعبيرية³؛ تعكس رغبة صنّاع القرار في فهم العالم، من خلال الإسناد والمعتقدات حول السببية والتعليل حتى يتمكنوا من التصرف وفقاً لها. فتُعتبر العاطفة عقلانية إذا كانت تعبّر عن أفضليات الفرد واستقلاليته في اتخاذ الخيارات والحصول على نتائج متوقعة أو قابلة للتفسير.
- ❖ ويمكن اعتبار المشاعر عقلانية في صنع القرار عندما تُعبّر عن أفضليات صنّاع القرار واستقلاليّتهم (العقلانية التعبيرية³ (expressive))، فضلاً عن وظيفة السبب والنتيجة (Cause & Effect) في اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين (العقلانية الإجرائية² (procedural)).

- ❖ بيد أن مسألة ما إذا كانت العاطفة قادرة على تحسين أداء صنع القرار من حيث العقلانية الفعالة¹ لا تزال مسألة قابلة للنقاش. وأشارت النتائج المتضاربة إلى أن المشاعر قد لا تُحسن من دقة اتخاذ القرار المحفوف بالمخاطر وغير المؤكد.

- ❖ ولكن؛ تُركّز نظريتنا في عقلانية المشاعر على آلياتها (mechanisms) الإجرائية² و التعبيرية³ في صنع القرار، بدلاً من استخدام أداء صنع القرار (performance) كمعيار (as criterion) للعقلانية العاطفية (عقلانية المشاعر (emotional)).

- ❖ واقتصر استعراض عقلانية المشاعر في هذا السياق بما يتّصل بعمليات صنع القرار (DM) وفقاً لمعيارين: ① أنواع المشاعر (2-2-4) و ② تأثيرات المشاعر في صنع القرار (2-2-2).

6-2-2 ضرورة المشاعر (Necessity under Uncertainty)

❖ (Li, 2014) تشير أولاً إلى أن المشاعر لا تتدخل في صنع القرار فحسب، ولكنها جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار. كما أشار أحد كبار القائمين على تطوير الرأي القائل بأن العاطفة (Emotion) تُشكّل عنصراً من عناصر العقلانية، ويدّعي أن "بعض جوانب عملية العاطفة والشعور (emotion & feeling) لا غنى عنها للعقلانية... ويُضيف أنه إلى جانب الآلية الفيزيولوجية السرية التي تقوم عليها، تُساعدنا في المهمة الشاقة المتمثلة بالتنبؤ بمستقبل غير مؤكد". (Damasio, 1994: xiii)

❖ بيد أن السؤال يظلّ مطروحاً بشأن ما إذا كانت تؤثر أوجه القصور العاطفي (emotional deficiencies) تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على أداء عملية صنع القرار. والواقع أن النتائج التجريبية تختلف بشأن هذه النقطة؛ أي إذا ما كان ذاك القصور أو العجز العاطفي لا يؤدي إلى قرار عقلاني؛ وذلك بسبب أنه يتم اتخاذ قرارات واختيار خيارات أكثر خطورة بمعزل عن المعطيات.

- ومثال ذلك؛ عندما يتم تصميم مقاومة على نحو من الخيارات عالية الخطورة وتتطوي على خسارة تراكمية مع مرور الوقت أعلى من الخيارات منخفضة المخاطر، فإن أصحاب القصور العاطفي (الذين يميلون إلى اتخاذ خيارات أكثر خطورة) ينتهي بهم المطاف مع أموال أقل من الظروف الطبيعية. ومن ناحية أخرى، عندما يتم تصميم لعبة بحيث تؤدي الخيارات ذات المخاطر العالية إلى مكاسب تراكمية أعلى من الخيارات ذات المخاطر المنخفضة، فإن المرضى الذين يعانون من قصور عاطفي يكسبون المزيد من المال مقارنةً بنظرائهم العاديين. (Bechara et al., 1994)

- وتشير هذه النتائج المتناقضة إلى أن التأثير قد لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة دقة وكفاءة عمليات صنع القرار؛ وغيابه لا يُقلّل بشكل نهائي من أداء القرار. وفي هذه الحالة، يتعيّن علينا أن نعيد النظر في مناقشات (Damasio) لتبرير ما إذا كانت المشاعر لا غنى عنها للعقلانية؛

❖ إذا افترضنا بطبيعة الحال أن أداء صنع القرار معيار للحكم على عقلانية المشاعر. أي هل المشاعر مُساعدة في التنبؤ بمستقبل غير مؤكد؟

- في هذا الصدد، هناك مسألة (vexatious issue) تُثير النقاش في اتخاذ القرار في ظلّ عدم اليقين؛ وهي كيفية الحكم على ما إذا كان القرار جيداً أم سيئاً. وهنا عدم اليقين يعني غياب العلاقة السببية المعروفة بين الأفعال والعواقب (causal relationship between actions & consequences). إن الافتقار إلى الصلة بين ما يترتّب على اتخاذ القرار وسببه؛ يجعل من الصعب للغاية الحكم على "ما

الذي يجعل الرهان جيداً". ويُسفر الإغراء الناجم عن ذلك بالسعي إلى تحقيق هدف "الرهانات الجيدة" عن المفهوم النظري للفائدة المتوقعة (*expected utility*).

- وبعبارة أخرى، فإن الخيار الجيد موضوعياً هو اختيار الخيار ذي الفائدة القصوى المتوقعة من الهدف بين البدائل. ولكن؛ تشير الأبحاث إلى أن اتخاذ القرار الحقيقي ينتهك هذه القاعدة. وهذا بدوره يعني أن الفائدة المتوقعة الموضوعية (*objective expected utility*) قد لا تمثل الفائدة الحقيقية (*real utility*) للخيارات في أذهان الناس.

- وبالتالي فإن القضية الحاسمة (أي ما إذا كان التأثير العاطفي على صنع القرار عقلانياً أو غير عقلاني) لا بُدَّ وأن تستند إلى الوظائف العاطفية التي تربط تصوّر الاختيار بالقرار. بدلاً من استخدام نتيجة القرار كمعيار للحكم.

- وفي هذا الصدد، نُضيف أن "التأثير عقلاني بمعنى أن مستوى ما من التأثير ضروري لكي يكون للمعلومات معنى حتى يتسنى اتخاذ القرارات". (*Peters, 2006:463*)

❖ وبالتالي، فإن مفتاح حلّ مشكلة عقلانية العاطفة في صنع القرار يكمن في التأكد مما إذا كان؛
- التأثير جزءاً ضرورياً من عملية صنع القرار في ظلّ عدم اليقين (وهو كذلك).
- وإذا كان التأثير عنصراً ضرورياً وكافياً من عناصر صنع القرار.
- وهذا يؤدي إلى القول؛ إنّ القرار يتمتع بعقلانية إجرائية²، عندما تتوفر آلية وظيفية² وفقاً لتصنيف (*Heap-taxonomy, 1989*).

- في الحقيقة، الشعور بعدم اليقين مشتقّ من الفشل المعرفي (*cognitive failure*) في السببية (*causality*).

❖ لذلك؛ إذا كانت المعرفة (*cognition*) قادرة على إنشاء علاقة سببية (وإيجاد تعليل) بين الاختيار وعواقبه، فلا يُمكن اعتبار هذه الحالة من القرار غير أكيدة (*can NOT be Uncertain*).

❖ ولكن في حالة عدم اليقين (*uncertain situation*) يكون استمرار المحاولة لاتخاذ قرار أقرب للعواقب المرجوة في المستقبل (أو بعد معرفة التفاصيل) يؤدي عنها عملية تفكير واستنتاج (*reasoning*)، تقود بدورها إلى ارتداد مُطلق لا نهائي (*infinite regress*) (مثل برنامج الكمبيوتر الذي لا يستطيع أن يُلاقي الحل). (*Heap, 1989*)

❖ إحدى الطرق لكسر الدائرية المعرفية (*cognitive circularity*) للبحث عن خيار مثالي لمطابقة العواقب الموضوعية هي تفسير الحالة غير المؤكدة من خلال عملية تأويل المشاعر (*affective construal process*)؛

- وهذا يمثل حينها نهجاً غير وسائليّ (غير أدواتي/غير فعال) (*non-instrumental*) لجعل الخيار غير الأكيد ذا معنى. (Griffin & Ross, 1991)

- وتكون عملية تأويل المشاعر (*affective construal process*) هي (1) نوع من التفسيرات الموضوعية المبنية على المعرفة العاطفية أو الخبرة الموجهة إلى حدث القرار وحالته. (2) وتُشكّل مصدراً رئيسياً للاستجابات. (3) وتوفّر تفسيراً عاطفياً للعواقب المحتملة المترتبة على اتخاذ القرار، مثل المشاعر بشأن المكاسب المحتملة (أو الخسارة) المترتبة على الاختيار. وبعبارة أخرى؛

هل يشعر صانع القرار بالندم بعد اتخاذ القرار؟

هل سيشعر بالغضب أو الحزن بعد خسارة؟

كيف يشعر صانعو القرار بعد فوزهم؟

هل لديهم ما يكفي من العاطفة للمخاطرة؟

- فتقدّم عملية تأويل المشاعر (*affective construal process*) في اتخاذ القرار تفسيراً موضوعياً لنتائج الخيارات. فلا نبحث عن أفضل خيار بناءً على الوسائل أو الأدوات، بل نبحث عن معاني عاطفية؛ مثل الأمل أو المصلحة أو السعادة أو الفرح بالنجاح، أو تجنب الخوف، أو الحزن، أو الندم. (Griffin & Ebert, 2002)

❖ وبالتالي، ففي حين أن العواقب المستقبلية المترتبة على الخيارات في ظلّ عدم اليقين غير معروفة، فإن الأفراد يفهمون خياراتهم من خلال عملية تأويل المشاعر (*construal process*) بمساعدة المعرفة العاطفية (*affective knowledge*) أو المشاعر (*feelings*) أو الخبرة (*experience*).

- وبذلك، فإنّ القرار ليس مقامرة؛ وذلك لأنّ الاختيار ذو مغزى وأهمية وقيمة للأفراد لاتخاذ خيار. وفي هذا الصدد، فإنّ التنبؤ العاطفي (*affective forecasting*) (Wilson & Gilbert, 2003, 2005)، والمشاعر المتوقعة (*expected emotions*) (Loewenstein, 2001) والتفسيرات حول ردود الفعل العاطفية إزاء الأحداث المقبلة؛ تُشكّل عمليات عاطفية مهمة (*important affective construal processes*).

❖ إذاً، ما هو مصدر عملية تأويل المشاعر (*affective construal*)؟

- يمكن للتعلّم المناسب في الإنسان أن يُقرن العاطفة بكل أنواع الحقائق.

- وأن يبقى تدوين المشاعر والوقائع في الذاكرة على نحو يجعل من النظر في الحقائق تعليل متعمّد عند إعادة النظر في وضع مماثل. والتذكير بأنّه يسمح للعاطفة بممارسة تأثيرها. (Damasio)

- ❖ وفي إطار وجهة النظر لـ "عملية تأويل المشاعر" (*affective construal view*)؛ فإنَّ السبب الذي يجعل الناس قادرين على توقُّع الاستجابات العاطفية للعواقب المُحتَملة للاختيارات هو أنهم قادرون على استرجاع التجارب العاطفية من التجارب المماثلة السابقة.
- وتُشكِّل هذه التجارب العاطفية (*affective experiences*) عملية إدراكية نشطة (*active cognitive process*) تُساعد في تفسير ما إذا كان الاختيار سيتم تناوله أو تجنُّبه (*approached or avoided*).
- وبالتالي فإنَّ التأثير أثناء عملية صنع القرار في ظلَّ عدم اليقين يُساعد في فهم معاني الاختيار.
- على سبيل المثال، الأمل في تحقيق مكاسب مُحتملة؛ أو الخوف من خسارة مُحتملة - مما يوحي بأنَّ هذا التأثير يُكوِّن شكلاً من أشكال العقلانية التعبيرية³ & الوظيفية² في إطار ربط عملية صنع القرار في ظلَّ عدم اليقين، وهو ما تجنَّب الفشل المعرفي (*avoid cognitive failure*) في إقامة روابط سببية تعليلية بين الخيارات وعواقبها في المستقبل.

3-2 نماذج وأساليب

1-3-2 عملية النمذجة & الواقع (*Modeling & Reality*)

- ❖ عندما نتعامل مع واقع ما، فلا بُدَّ من اللجوء إلى استخدام بعض المفاهيم الأولية، في حين يمكن أن تُظهر المعلومات والتحليل مفاهيم وأدوات أخرى، تبدو هذه المفاهيم كأثها مواد البناء الأساسية سواء كانت صريحة أو ضمنية وواجهة التعامل بين الواقع الفعلي والمحاكاة الذهنية المجردة؛ وهذا ندعوه بالنمذجة (*Modeling*).
- فكل مشكلة لديها جوانب عديدة، يجب ألا تقتصر نمذجتها على الجزء المرئي فقط، أو المرغوب من طرف دون آخر، بل أن يأخذ نموذج المشكلة جميع العناصر والارتباطات التي تُساهم في إدراكها بشكل حيادي، ومعالجتها بشكل موضوعي (عبود، 2017).
- ويقوم البحث الحالي بالتركيز على عنصري الإدراك والمشاعر في عملية صناعة القرار.

2-3-2 نُظْمُ دعم القرار الهجين (HSS)

- ❖ تهدف نظم معلومات العمل (CIBS) في نظم دعم القرارات الهجين (Hybrid Support System) بأنواعها إلى مساعدة الإدارة في حلّ المشاكل الإدارية بصورة أسرع وأفضل من النُظْم اليدويّة.
 - وعادةً ما يكون ضرورياً استخدام عدّة أدوات للحصول على نتائج أفضل، وإنّ عملية صنع القرار الإداري قد تحتاج إلى تقنيّات نظم دعم الإدارة (MSS) مُتعدّدة لحل مشكلة مفردة.
 - ❖ فلا يمكن أن يتم اعتماد نموذج واحد لجميع المُشكلات التي تواجه عملية صنع القرار (DM).
 - وفيما يلي عرضاً لبعض الطرق الممكن استخدامها لحلّ مشكلة ما باستخدام نظم الدعم الهجين:
 - استخدام عدّة أدوات غير محكمة التكامل؛ وهذا الأسلوب يتضمّن بصورة رئيسيّة انتقال البيانات من نظام إلى آخر، مثلاً: من نظام معلومات تنفيذي (EIS) إلى نظام دعم القرارات (DSS) للمعالجة.
 - استخدام عدّة نظم (أدوات) بطريقة مُتكاملة بإحكام؛ أي أنّ الأداة تظهر للمستخدم وكأنّها نظام هجين، حيث إن انتقال المعلومات والنشاطات الأخرى مُبرمج في نظام دعم الإدارة (MSS) موحد.
 - بالإضافة إلى أداء المهام المُختلفة في عملية حلّ المُشكلة؛ فإنّه يمكن استعمال أنظمة (الأدوات) لدعم بعضها بعضاً. مثلاً: يمكن أن تُستخدم النظم الخبيرة (ES) لتعزيز النمذجة وإدارة البيانات لنظام دعم القرارات (DSS).
 - وأصبح واضحاً مع مرور الزمن، علماً أنّ نُظْم الدعم الهجين تُستخدم أكثر من نُظْم دعم الإدارة للقيام باتّخاذ القرارات؛ أنّه سيتم بناء كل أنواع نظم دعم الإدارة الهجين (MSS)؛ وإنّ محتويات هذه الأنظمة لن تحوي فقط هذه النُظْم (MSS)، بل تحوي أيضاً علم الإدارة والإحصائيّات، والعديد من الأدوات المُحوسبة، وسوف تُساعد القدرات المتطوّرة لأنظمة التشغيل الكبيرة العملية لبناء (MSS) بسرعة وبدقّة.
 - ونُذكّر أنّ هناك ستة أنواع من النظم المُساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهي:
- | | |
|--|------------------------------------|
| نظم دعم القرارات (DSS). | نظم دعم القرارات الجماعيّة (GDSS). |
| نظم المعلومات التنفيذيّة (EIS). | الأنظمة الخبيرة (ES). |
| نظم الشبكات العصبية الاصطناعيّة (ANN). | نظم الدعم الهجين (HSS). |
- ❖ وأهم ما يُمكن ذكره في النُظْم الهجينة، كانت الخُطوات التي حدّدها سايمون في صنع القرار، وهي: إيجاد المُشكلة، والتحليل، والاختيار، والتطبيق (السالمي، 2005).

4-2 القرارات & عدم اليقين (DM & Uncertainty)

1-4-2 صناعة القرارات (Decision-Making)

❖ يُقصد بعملية صنع القرار مجموعة الخطوات التي يتبعها صانع القرار ليقوم باختيار الفعلي للبدل الأفضل مع ملاحظة أن هذه الخطوات غير مُتَقَق عليها بين كتاب الأدب الإداري. وأكثر هذه الخطوات استخداماً؛ هي من نموذج عملية صنع القرار على التسلسل التالي:

جمع معلومات راجعة ← تحديد المشكلة ← تطوير البدائل ←
اختيار أفضل البدائل ← تنفيذ البديل

❖ هذا ويُلاحظ أن عملية صنع واتخاذ القرار لها جانبين رئيسيين، هما:

- 1- جانب (أو عملية) صناعة القرار؛ تتركز على عنصرين أساسيين، هما (1) الذكاء التصميم
- 2- جانب اتخاذ القرار (النهائي)؛ يركز على عنصر الاختيار، أي المفاضلة بين الحلول البديلة واختيار أفضلها، ولذلك يتضمّن هذا الجانب خطوتين هما (1) تقييم الحلول البديلة (2) اختيار أفضل البدائل.

❖ وهناك نوعين من نظريات اتخاذ القرار أولاً النظريات التقليدية والمعدّلة: ثانياً النظريات السلوكية؛ أولاً النظريات التقليدية والمعدّلة: اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي، أو ما يُطلق عليه نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية (أو الرشد). ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف عند اتّخاذ القرار تعظيم الربح أو العائد أو المردود؛ مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة، في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم.

ويعتمد هذا التوجّه في التصنيف على الافتراضات القائمة على أساس قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق، وقابليته في الوقت ذاته على حصر جميع البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلائي. هذا إضافةً للقابلية الذاتية للفرد في المقارنة بين البدائل المختلفة، ثم اعتماد القرار الرشيد والأمثل. غير أن هناك عدداً من التعديلات التي أدخلت في النموذج التقليدي لغرض جعله أثر قدرة على التطبيق. ولذلك فإنّ النموذج "التقليدي الكلاسيكي المعدّل" في اتخاذ القرارات يعتمد المراحل في معالجة المشكلة:

**تحديد المشكلة ← البحث عن وتحديد الحلول البديلة (البدائل) ← التقييم النسبي
للنتائج المتوقعة لكل بديل ← اختيار البديل الأفضل ← اتخاذ وتنفيذ القرار**

ثانياً النظريات السلوكية: انطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الافتراضية التي تعتمد المنطقية أو العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية. ونظراً لكون الإنسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة، فإن ذلك يحد من منطقية التصرف الإنساني إزاء المشكلات؛ ولذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسألة اتخاذ القرار. وقد سمى هذا الاتجاه في المنظور الفكري بـ"الرجل الإداري"، وقد اعتمد هذا المنطلق الفكري بشكل كبير على حقيقة القابلية المحدودة للفرد في الوصول للقرار الأفضل (الذي يؤدي إلى تعظيم المردود) وتوجهه، عوضاً عن ذلك نحو القرار المرضي، ومن أشهر النماذج السلوكية في اتخاذ القرار نموذج سايمون:

نموذج مارج وسايمون في اتخاذ القرار

$$\begin{array}{l} \text{مستوى المنافع المتوقعة أو المتحققة} + \text{مستوى الطموح } K \\ \text{مستوى المنافع المتوقعة أو المتحققة} + \text{الرضا } K -/+ \text{ البحث } K/K \end{array}$$

❖ ويتضمن نموذج مارج سايمون أربعة مستويات أساسية في عملية اتخاذ القرار تنطوي على خمس فرضيات أساسية تُعبّر عن طبيعة السلوك الإنساني في مسألة اتخاذ القرار، وهي:

- | | |
|--|--|
| الرضا | الطموح |
| القيم والمكاسب المتوقعة | القيم والمكاسب المتحققة |
| - كلما انخفض الرضا لدى الفرد، كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة. | - كلما ازداد عن القيم والمكاسب المتوقعة، كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة. |
| - كلما زاد مستوى القيم المتحققة، كلما زاد مستوى الرضا. | - كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة، كلما زاد مستوى الطموح. |
| - كلما زاد مستوى الطموح، كلما انخفض مستوى الرضا. | |

❖ ومن هنا يتضح بأن مستوى الرضا المتحقق يُمثّل حالة القرار الممكن، ولكن تبقى مسألة الطموح تُشكّل الحالة الأساسية للتطلع الإنساني. وبزيادة الطموحات، تنخفض مستويات الرضا لكي يُصار إلى البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة. وهكذا تبقى عجلة التفكير الإنساني تتسجم مع حقيقة الرضا القائم

بين حالات الممكن وحالات الطموح، وتُعدّ المحرّك الكبير في إطلاق قابليّة الإنسان وفاعليّته في البحث والتحليل والتطوير المستمر ضمن تطّعات المستقبل المنظور.

❖ ويُعدّ هذا النهج السلوكي في اتّخاذ القرار من أكثر المنطلقات النظرية تجسّداً لطبيعة المشاعر الذاتية للفرد في اتّخاذ القرارات الهادفة وفوق منظور حركي (ديناميكي) يستوعب حقيقة الفرد وتطلّعاته المستقبلية في التطوّر المستمر (الصيرفي، 2006).

❖ بالإضافة إلى أنّه يوجد نوعان مختلفان من المداخل لاتّخاذ القرار؛ الأول هو المدخل النوعي (Qualitative) وهنا يعتمد القرار على الحدس والخبرة الشخصية في اتّخاذ القرار، والثاني هو المدخل الكمي (Quantitative) الذي يعتمد على الأساليب والنماذج الرياضية، وللمدخلين أهميّة كبيرة لمُتخذ القرار في ظل ظروف مُختلفة.

فيوجد العديد من نماذج صناعة القرار متعدد المعايير، والتي تدعم مُتخذ القرار في صناعة قراره، وتُعتبر مسائل اتّخاذ القرار بالاعتماد على معايير مترابطة مع بعضها البعض بروابط مختلفة من المسائل القديمة نسبياً (تطوير تطبيق برمجي_58_2020، 2020).

❖ ولكن، لا يزال صنع القرار مجالاً حيويّاً للبحوث المتعلقة بالمنظّمات؛ وبعد سنوات من البحث في إطار النهج المعرفي (Cognitive approach)، كان هناك تصاعد في الاهتمام العلمي الذي يربط صنع القرار بالعاطفة. ومع ذلك، فإن الروايات حول دور العاطفة في صنع القرار خلقت مفارقة حول ما إذا كانت العاطفة عقلانيّة أو غير عقلانيّة، وما إذا كان ينبغي حتى النظر فيها إلى جانب الجوانب المعرفيّة الأخرى لعملية صنع القرار. وردّاً على ذلك، نستمدّ نموذجاً هجيناً لاتّخاذ القرار في العملية لإدماج الآثار الناجمة عن الإدراك والمشاعر المتفاوتة مع مستويات عدم اليقين (Li, 2014).

2-4-2 درجات يقين صنع القرار (Levels of Uncertainty)

❖ يمكن القول بشكل عام أن القرارات يتمّ صنعها في ثلاث حالات مُختلفة، تقوم كل من هذه الحالات على مقدار إمكانيّة التنبؤ بالنتائج المُستقبليّة لكل بديل من بدائل القرار، وهذه الحالات هي:

1- **حالة التأكد التام:** يُقصد بحالة التأكد التام أن يكون مُتخذ القرار على علم تامّ بكلّ المعلومات المُلائمة واللازمة لاتّخاذ القرار، ونفترض أيضاً في هذه الحالة أنّ مُتخذ القرار يستطيع أن يُحدّد كل

الاستراتيجيات الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها، كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل استراتيجية. غير أنه لسوء الحظ فإن معظم القرارات التنظيمية لا تُصنع في حالة التأكد.

2- حالة المخاطرة: في هذه الحالة يوجد عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحديد الهدف، ويكون لكل استراتيجية أكثر من نتيجة؛ بسبب وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة، ويكون مُتخذ القرار على علم باحتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة.

- أي أنه في حالة اتخاذ القرار في ظل المخاطرة، يتم افتراض الآتي:

أ- وجود أكثر من استراتيجية.

ب- وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة.

ج- احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة.

- وبالتالي؛ نتائج كل استراتيجية تكون معلومة لدى مُتخذ القرار.

- وتكون المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة على أساس معيار القيمة المُتوقعة، حيث يتم اختيار أفضل قيمة حسب طبيعة الهدف المراد تحقيقه. والقيمة المُتوقعة لأي استراتيجية هي مجموع حواصل ضرب العائد المُتحقق من تطبيق الاستراتيجية في كل حالة من حالات الطبيعة.

3- حالة عدم اليقين (الشك أو عدم التأكد): يُقصد بها تلك الحالة التي توجد فيها عدّة من حالات الطبيعة، دون معرفة مُتخذ القرار، ولا إمكانيته تقدير احتمال حدوث كل منها لعدم وجود بيانات سابقة. وتوجد عدّة معايير يُمكن على أساسها المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة، ولكن هذه المعايير تختلف من شخص إلى آخر، تبعاً لخبرته وعاداته الشخصية، وأهم هذه المعايير هي:

أ- معايير التفاؤل: وهنا يعتقد مُتخذ القرار أن البيئة تعمل لصالحه، لذا فإنه يختار الاستراتيجية التي تُحقّق أعلى ربحية أو أقل تكلفة. ويُفضّل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المُنتظرة.

ب- معايير التشاؤم: يفترض مُتخذ القرار هنا أنّ البيئة لا تعمل لصالحه، لذا فإنه يختار الاستراتيجية التي تُمكنه من تجنب أكبر خسارة ممكنة.

ج- معايير هيرويكز: ويقوم مُتخذ القرار هنا باختيار كل من هو أكبر وأصغر عائد لكل استراتيجية، ثم يقوم بترجيحها عن طريق ضربهما في بعض الأوزان التي تعكس درجة التفاؤل أو التشاؤم التي يتّسم بها مُتخذ القرار (بشرط أن تتراوح هذه الأوزان بين صفر، واحد صحيح).

د- معايير الندم: بمقتضى هذا المعيار تكون الاستراتيجية المثلى هي التي يكون لها أصغر خسارة فرصة بديلة من بين أقصى قيم خسائر الفرصة البديلة، علماً بأن:

(خسارة الفرصة البديلة = أقصى عائد في عمود حالة الطبيعة المُعطاة - العائد الناتج من البديل الذي تم اختياره)

هـ- معايير لابلان: وفقاً لهذا المعيار يتم افتراض أن احتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية، لذا تتم المُفاضلة على أساس معيار أفضل القيم المُتوقعة، أي نختار الاستراتيجية ذات أعلى ربحية أو أقل تكلفة حسب طبيعة الهدف (الصيرفي، 2006).

الفصل الثالث: القسم العملي

1-3 نموذج العملية الهجين للمشاعر في صنع القرار (hybrid process model)

- (a) المُقدّمة
- الشكل العام للنموذج الهجين (بعد عملية الترجمة والتعريب)
- (b) الشروط الابتدائية (الأولية)
- (c) حالة الإدراك بين اليقين (Certainty) & وعدم اليقين (أو الشك Uncertainty)
- (d) تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C_1)
- (e) ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة (المُخلفات Residual)
- (f) مخرجات النموذج الهجين (Hybrid Model)

2-3 أمثلة عملية عن حالات اليقين وعدم اليقين

- عملية صناعة القرار في حالة يقين
- عقلانية المشاعر في ظلّ عدم اليقين
- لا عقلانية المشاعر في ظلّ عدم اليقين

3-1 نموذج العملية الهجين للمشاعر في صنع القرار (hybrid process model)

(a) المُقدِّمة

❖ اعتماداً على أن عملية تأويل المشاعر ($^{1} affective\ construal$) تُضفي الشرعية على المشاعر العقلانية الوظيفية² (*Procedural*) والتعبيرية³ (*Expressive*) في معالجة النقص المعرفي (*Cognitive failure*) في حالات الشك وعدم اليقين؛ فإن المشكلة القائمة هي مقدار تشابك الآليات العاطفية مع الإدراك في عملية صنع القرار. وهكذا تكون التأثيرات الإدراكية ممثلة بشكل رئيسي في (Li, 2014) ثلاثة جوانب على الشكل التالي:

أولاً، الإدراك والمعرفة (*cognition*) يساعدان على ملاحظة وفهم (*perception*) حالة عدم اليقين (*uncertain*).

ثانياً، سوف يتم تفعيل الحدس (*intuition*) -كجزء من الإدراك والمعرفة (*cognition*)- لاتخاذ قرار بديهي (*intuitive*) بسرعة عندما تكون أحداث القرار أو مهامه مؤكدة (*certain*).

ثالثاً، عند تصوّر عدم اليقين (*uncertainty*)، سيتم تفعيل عملية تأويل المشاعر (*affective construal process*) (E_1) حتى يتسنى لصانع القرار أن يدرك الموقف، وهذا بدوره يوفر معلومات عاطفية (وتُعتبر المشاعر هنا جزء من المعلومات)، ويتشكّل إدراكاً جديداً (C_1) استناداً إلى قيمة واحتمالات الخيارات التي تؤدي إلى اتخاذ قرار ذو عقلانية محدودة (*Bounded Rational DM*).

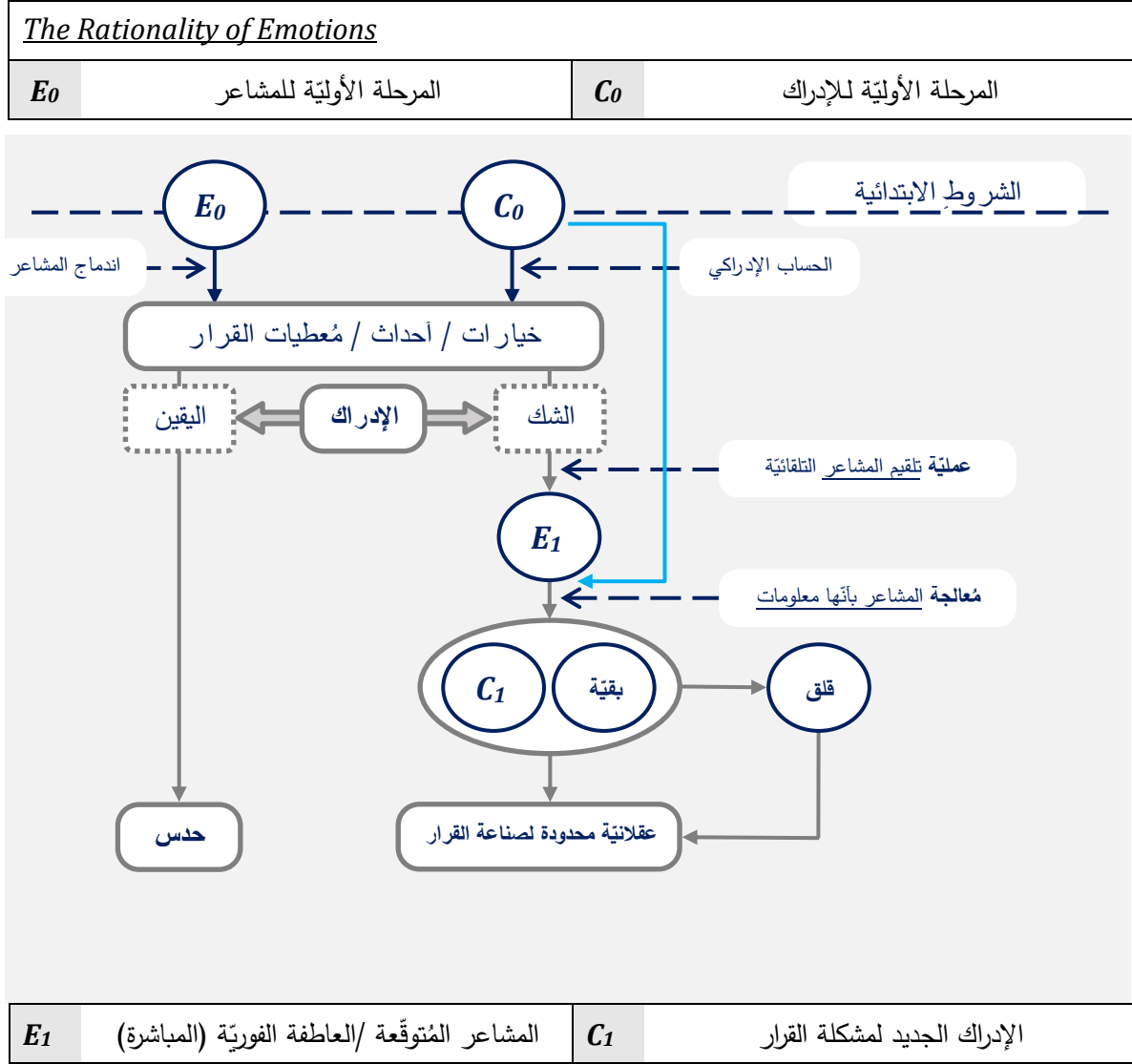
¹ Cambridge defines AFFECTIVE as; connected with the emotions. Merriam-Webster defines AFFECTIVE as; relating to, arising from, or influencing feelings or emotions: EMOTIONAL

² Cambridge defines CONSTRUAL as; the way a person understands the world or a particular situation. Merriam-Webster defines CONSTRUAL as; INTERPRETATION sense 1.

الشكل العام للنموذج الهجين

❖ النموذج الهجين بعد عملية الترجمة والتعريب؛

النموذج الهجين في عملية صنع القرار للمشاعر والإدراك في ظل عدم اليقين



---Fig. The hybrid process decision-making model of emotion and cognition under uncertainty---

[b] الشروط الابتدائية (الأولية)

❖ إنَّ النموذج الذي نقترحه هو هجين؛ من حيث أنه يجمع بين تأثيرات (*influences*) الإدراك (*Cognitive*) والمشاعر (*Emotional*)، ويشرح بدوره عملية صنع القرار (*DM process*). وفي هذا الإطار:

- يُمثَّل الإدراك (C_0) والمشاعر (E_0) الحالة الأولية لصناعة القرار.

- تتشكَّل المشاعر الأولية (E_0) من بقايا المشاعر السابقة على هيئة مزاج (*Mood*). فتكون مُتاحة لكي "تتفاعل" مع الحدث التالي لصنع القرار. وكما سَنُلاحظ، فإن هذه العملية (اندماج المشاعر (*Emotions as infusion*)) غير ذات صلة بالحدث نفسه، وبالتالي فإنَّ تأثيراتها غير عقلانية:

- لذا؛ يتوجَّب على صنَّاع القرار أن يكونوا على وعي بالدور الذي يلعبه المزاج (*Mood*) في اتخاذ قراراتهم.

- وبالتالي تجنَّب المُبالغة في تقييم مهام القرار إيجابياً أو سلبياً كنتيجة عن المزاج الأسبق (*Carry-over from earlier events*).

❖ على سبيل المثال، يتعيَّن على أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة مُتعددة الجنسيات أن يحرص على عدم التراجع عن اتخاذ قرار استثماري هام (مثل، تأسيس مشروع مشترك) لأنَّه يُعاني من الحزن بسبب خسارة شخصية (مثل، صدمة عائلية).

[c] حالة الإدراك بين اليقين (*Certainty*) وعدم اليقين (أو الشك *Uncertainty*)

❖ يُمثَّل النموذج آليَّة اختلاف الأفراد في إدراكهم (C_0) ومشاعرهم (E_0) الأوليين؛ بسبب ما يشغلهم سابقاً من معرفة ومشاعر وخبرات متنوعة حول مهام اتَّخاذ القرار.

❖ لذا عندما تقدِّم مهمة قرار جديدة نفسها، من المرجَّح أن تكون التجربة القديمة المخزَّنة في الأذهان مثالية، الأمر الذي يربط بين المواقف المماثلة لصنع القرار والمشاعر الحقيقية الناجمة عن العواقب المترتبة على ذلك القرار؛

- إذا تناسبت مُهمَّة اتخاذ القرار مع التجربة القديمة، سنعتبر حالة اتخاذ القرار مؤكَّدة (*Certain*).
- وإلَّا، عندما تعجز الخبرة والمعرفة القديمة عن تفسير مُهمَّة صنع القرار الحالية، يتم تصوُّر عدم اليقين؛ لذا من المرجَّح تفاوت عملية واستراتيجية صنَّع القرار تبعاً لعدم اليقين المتصوَّر (*Uncertain*).

❖ وهكذا؛

- عندما ينظر الشخص إلى مشكلة القرار على أنها حالة مؤكدة (أكيدة، يقينية (*certainty*))، فإن عملية اتخاذ القرار تميل لتكون بديهية وحسية (*intuitive*)، ويتم اعتبار المشكلة بأنها روتينية.
- أما عندما يتصور الفرد حالة عدم اليقين (*uncertainty*)، فسيميل إلى معالجة المعلومات بصورة أكثر منهجية (*systematically*). (Weary & Jacobson (1997)

(d) تشكل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C_1)

- ❖ وهنا يتم تفعيل عملية تداولية استشارية (*deliberative process*) لتقييم (*appraise*) المشاعر المحفزة (*Elicited Emotions*) (أي من خلال عملية تأويل المشاعر (*affective*) (*construal process*)) وتوليد وضع إدراكي جديد (C_1)، وهذا بدوره يصبح الموقف الجديد الاستكشافي (أو الإبداعي) (*new heuristic attitude*) الذي يحدد الخيار المتخذ. وفي الواقع؛ لنا القول أن القيمة الموضوعية الذاتية (*Subjective*) للاختيار (هي الجاذبية المتصورة) والاحتمال الموضوعي الذاتي للاختيار (هو إلى أي مدى الأرباح المحتملة).
- ❖ ولكن في الوقت نفسه، أثناء عملية تشكيل الإدراك الجديد (C_1)، فإن المشاعر المتوقعة (*Expected Emotions*) الناجمة عن عدم اليقين توفر معلومات إضافية (مثل المشاعر الموضوعية ($E_{0.1}$) المتعلقة بآفاق محتملة للعملية الإدراكية ($C_{0.1}$)).
- وأخيراً؛ من خلال تفسير المشاعر المتوقعة المحفزة، يصبح الأفراد منطقيين ويعطون معنى للاختيار في ظل عدم اليقين.

(e) ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة (المخلفات (*Residual*))

- ❖ والنتيجة الطبيعية لذلك؛ هي أنه على الرغم من العمليات العاطفية ($E_{0.1}$) والمعرفية ($C_{0.1}$) التي ينطوي عليها اتخاذ القرار، فإن الحالة لا يمكن تفسيرها بالكامل بالمعرفة الشخصية والخبرة وحدها؛
- لذا يظهر لدينا ما نطلق عليه (المخلفات (*residual*)) وهي ما يبقى من العملية التداولية الاستشارية (*deliberative process*)، التي من المرجح أن تؤدي إلى حالة من القلق (*Anxiety*).
- وبالتالي، فإن القرارات القائمة على الإدراك الجديد (C_1) (من: القيمة الموضوعية الذاتية، والاحتمالات الموضوعية الذاتية، وغيرها)، والقائمة أيضاً على القلق من الموقف المرتبط بها؛ تشكل

عقلانية راسخة من حيث أن العملية التداولية الاستشارية (*deliberative process*) لا تستطيع أن تفسر بالكامل عدم اليقين في الحكم المعرفي (*Cognitive Judgment*).

- وأخيراً، فإن المشاعر الناشئة عن العقلانية التي تقوم عليها عملية صنع القرار تشمل المشاعر المتوقعة وآثار المشاعر المباشرة على الخيارات، والأرجح أن يكون لـكليهما تأثير كبير على صنع القرار.

(ff) مخرجات النموذج الهجين (Hybrid Model)

- عند اقتراح نموذج هجين لعملية صنع القرار؛ نفترض أن المشاعر يمكن أن تؤدي دوراً عقلاني أو غير عقلاني في عملية صنع القرار؛

- وبالتالي، في حين المرجح أن تكون المشاعر غير عقلانية إذا كانت مستمدة من (*Mood*) المزاج المتفشي، فيمكن للمشاعر المتوقعة (*Expected Emotions = E₁*) والقلق (*Anxiety*) أن يعكسان العقلانية الوظيفية² (*Functional = Procedural*) والتعبيرية³ (*Expressive*) لصنع القرار في ظل عدم اليقين.

- وبوجه خاص، فإن عملية تأويل المشاعر (*affective construal*) المستمد من عدم اليقين توفر معلومات هامة لعملية إدراكية جديدة.

- وفي هذا الصدد، فقد "تظهر أوجه قصور في القدرة على التنبؤ بالتجارب المستقبلية وعلى التعلم من الماضي مع ظهور تحديات جديدة لفرضية العقلانية". (*Kahneman (2006:408)*)

- يوفر النموذج الهجين المقترح لصنع القرار نهجاً يربط تجارب سابقة بالتنبؤ بمشاعر مستقبلية، بما يتعلق بالنتائج المحتملة لصنع القرار، مع الكشف عن الآليات النفسية من عقلانية الإدراك والمشاعر.

3-2 أمثلة عملية عن حالات اليقين وعدم اليقين (الشك أو عدم اليقين)

توضيحاً للنموذج آنف الذكر؛ نضرب أمثلة عملية من وحي تجربة الباحث الشخصية، والتي ستشمل كلاً من الحالات الثلاث التالية الذكر من أجل إيضاح الفارق الفاصل بين كل من حالات صناعة القرار؛

(1) عملية صناعة القرار في حالة اليقين

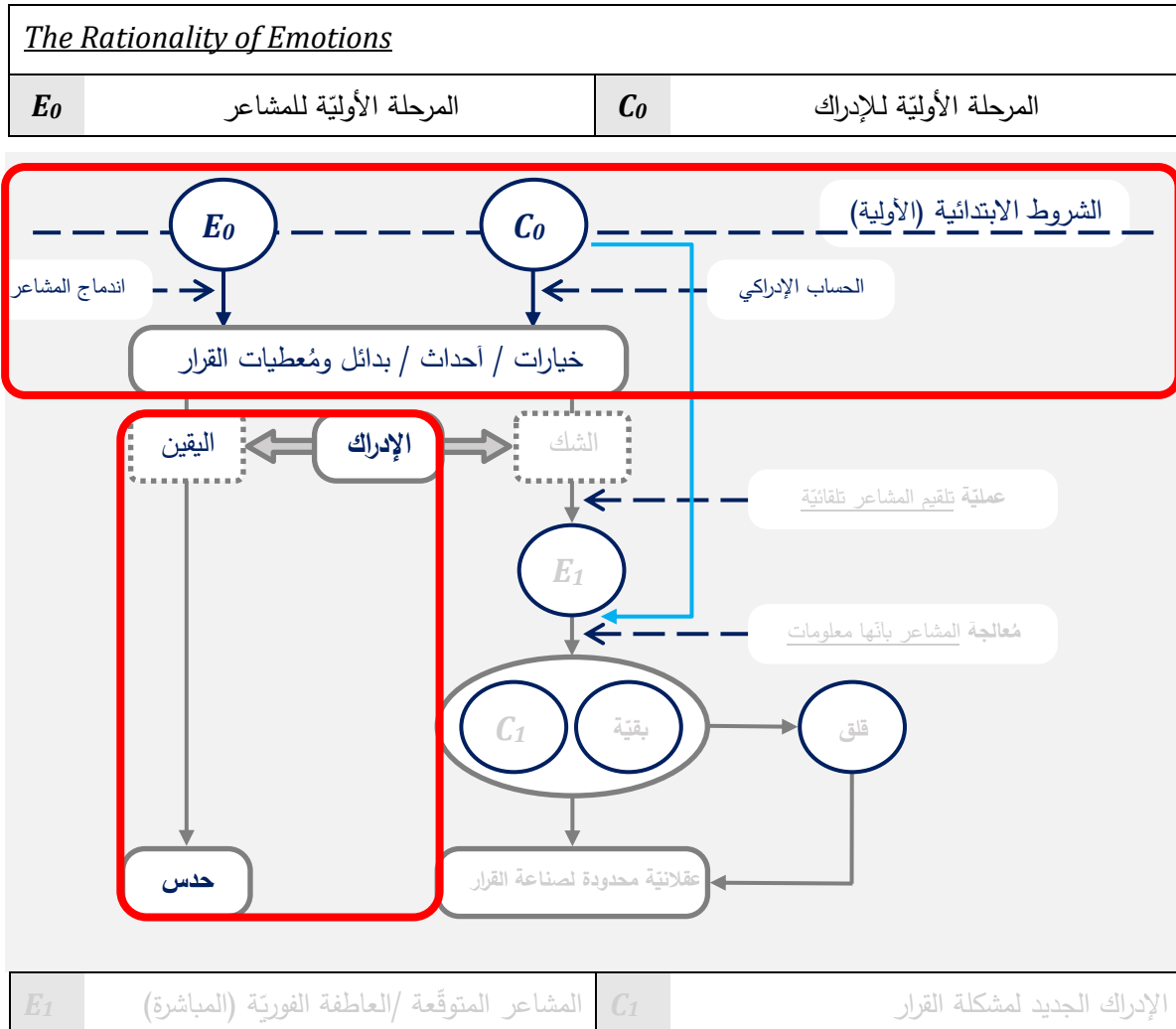
(2) عقلانية المشاعر في ظل عدم اليقين

(3) لا عقلانية المشاعر في ظل عدم اليقين

● عملية صناعة القرار في حالة يقين

❖ - مثال حالة اليقين: كان أحد الموظفين يُعاني من أعراض صحية (للزكام ونزلات البرد) طيلة ثلاثة أيام مُتتالية؛ مما كان يؤثر على أدائه، فيظهر عليه التعب الشديد خلال آخر ساعات العمل. وبعد ذاك الحال، تغيب عن العمل من أجل زيارة الطبيب، الذي سمح له باستراحة مرضية مُبررة. وتم إرسال التقرير الطبي على الفور إلى المُشرف المُباشر، وتبعاً للإجراءات؛ يحق للموظف الإجازة المُبررة أصولاً. هنا لا يتوانى المُشرف المُباشر عن الموافقة ولا يتردد؛ لأن كافة المُعطيات تُشير إلى الأمر ذاته؛ وهو أن الموظف بحاجة لاستراحة، تُبقيه بعيداً عن العمل، وتُحافظ على سلامة زملائه في الفريق من العدوى.

مثال؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عملية صنع القرار في ظل اليقين



(Hybrid Process Model application in details)

المقدمة؛ ملخص الحالة

تقدّم أحد الموظفين إلى مشرفه المباشر بإجازة مرضية، بعد استشارة الطبيب والفحص الطبي، في حين أنّ الحالة الصحية كانت تسوء، وكانت واضحة للعيان أمام جميع الزملاء أنّها كانت تستدعي الراحة.

الشروط الابتدائية؛ مداخلات ومعطيات صناعة القرار تقدّم نفسها

كان المشرف المباشر على دراية بالحالة الصحية للموظف، وكان يتابع أي تطوّر من تحسّن أو العكس، وقد طلب وشجّع الموظف لزيارة الطبيب المختص من أجل استشارة في حال الحاجة لاستراحة أو دواء.

حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين (أو الشك؛ حسب درجة عدم اليقين)

يُدرّك المشرف المباشر أنّه لا يوجد سوابق تمارض للموظف في قسمه، وأنّه حثيث المحاولة على أن يُثابر على عمله وعدم التقاعس عند أول بزوغ لمشكلة ما، حتّى أنّه لم يتراجع في إنجاز مهامه المعتادة.

تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار؛ أي في حالة اليقين يُصبح (الحس)

لم يعد هناك دور للمشاعر المتوقعة / العاطفة الفورية ($E1$).

لذا لا يوجد إدراك جديد لمشكلة القرار ($C1$).

ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة

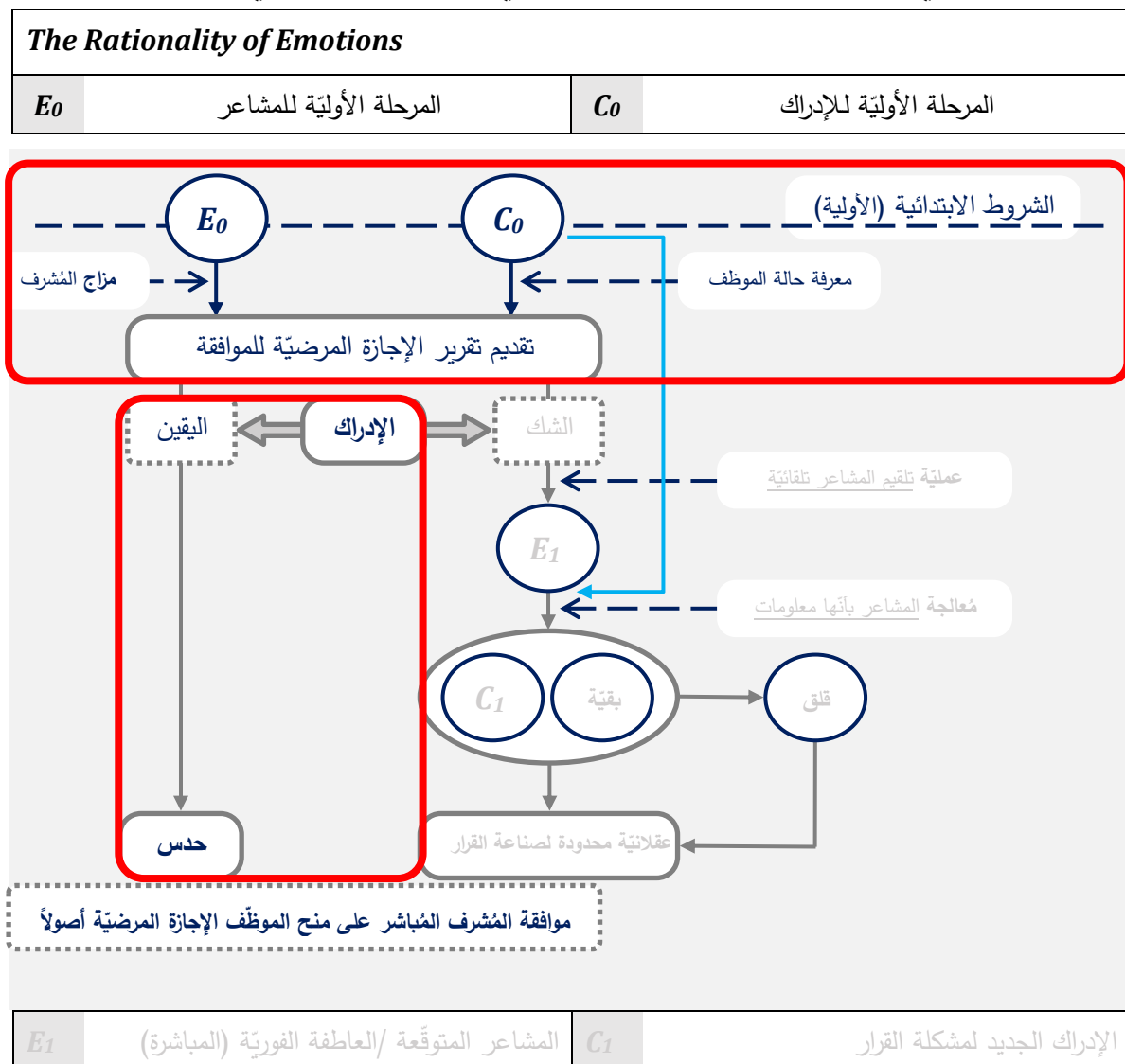
لا تتم مشاركة المشاعر في حالة اليقين، لعدم وجود دور تُشاركه بعد الإدراك أن القرار مبني على اليقين. ويتم الاعتماد على الحس؛ وهو المبني على الخبرات السابقة والمعارف التراكمية لصانع القرار.

مخرجات النموذج الهجين (القرار)

دون الحاجة للاعتماد على المشاعر، وفقط بوجود الإدراك والوعي والمعرفة من قبل صانع القرار، فإنّ صناعة القرار تتم بناءً على الحس والتلقائية والعفوية التي اكتسبها (المشرف المباشر هنا) بحكم الخبرات السابقة المكتسبة، والتعامل مع مواقف مُماثلة في الماضي، وفي حين أنّ الموقف الحالي (موظف يعاني وعكة صحية) هو موقف مُتكرر سابقاً، وكان على تنوّع تلك المواقف وتنوّع الخيارات والبدائل لدى صانع القرار، أصبح على دراية تامة بأفضل القرارات واختيار أفضل الخيارات أو المقارنة بين البدائل المتوفرة. والحالة هنا؛ تستوجب عزل الموظف الذي يعاني من أعراض انتكاسة صحية، من أجل حماية باقي أعضاء فريق العمل من أي احتمال عدوى، وتوفير جو ملائم ومناسب للموظف من أجل أن يتعافى.

القرار بعد التطبيق على الشكل العام للنموذج الهجين

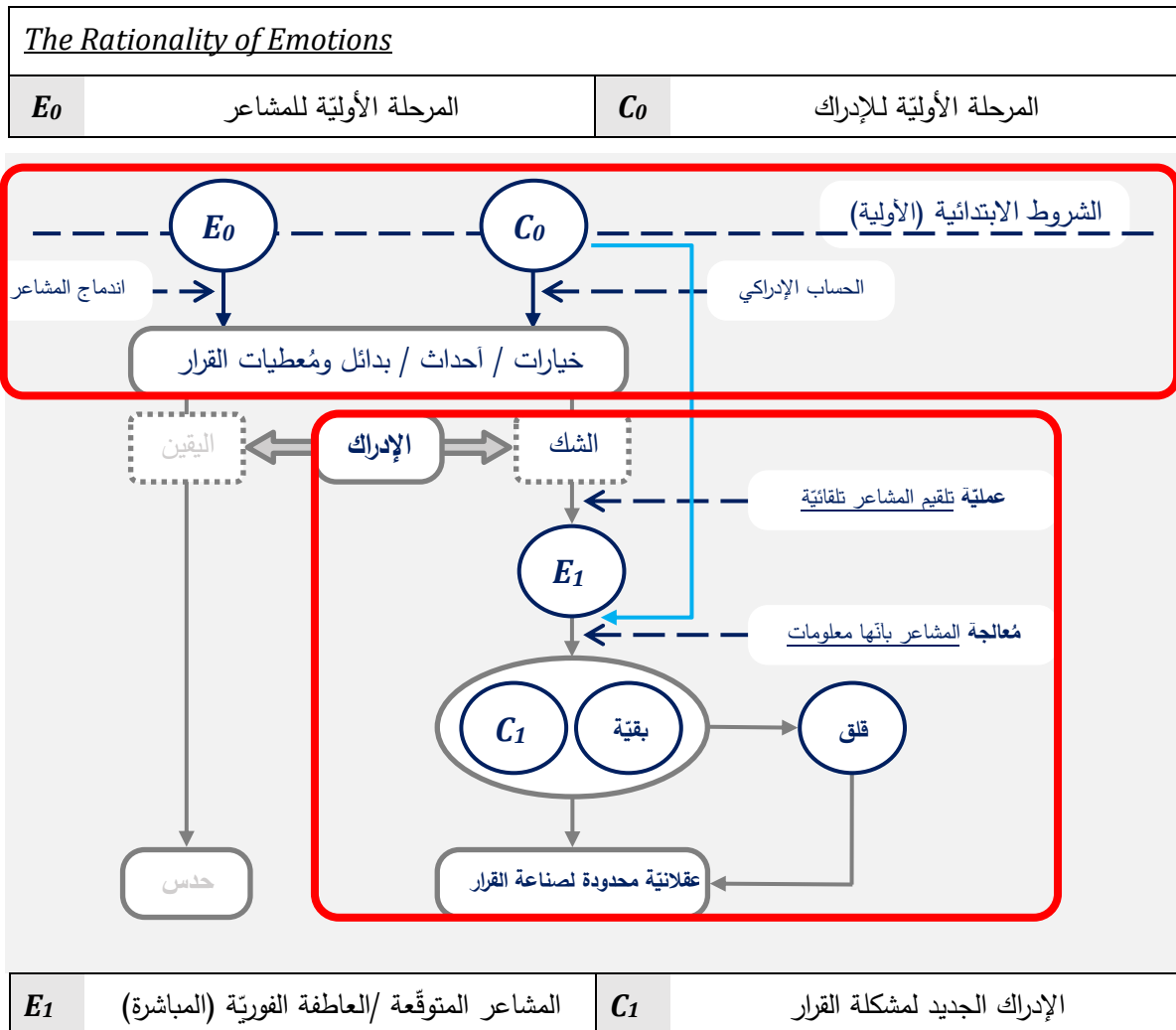
مثال؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عملية صنع القرار في ظلّ اليقين



● عقلانية المشاعر في ظلّ عدم اليقين

❖ - حالة عدم يقين: عند البحث عن مراجع ودراسات بما يتعلّق بالبحث الحالي، كان هناك شك ينتاب عمليّة البحث فيما يتعلّق بـ: 1. عدم صلاحية عمليّة البحث من حيث المبدأ، كاستخدام مصطلحات غير دقيقة أو ترجمات غير صحيحة أو نسيان أحد خيارات البحث قبل البدء 2. عدم مُلائمة المرجع أو المصدر أو الدراسة الناتجة عن عمليّة البحث، والوقوع في الخطأ سهواً واعتمادها 3. عدم الموثوقية في المرجع بسبب وجود أحد العوامل التي تعود إلى خبرات سابقة، مثل عدم الاهتمام بالتنسيق أو وجود أخطاء إملائية أو تكرار بعض "الكليشات" التي يعتبرها كاتبها آمنة وخالية "من العيوب"، خاصة بالترجمة. في هذه الحالة؛ لجأ الباحث في تجربته الشخصية إلى مراجعة مصادر أكثر، والتعمّن بقراءة أعمق، وربما آل الحال إلى إهمال ذاك المرجع أو البحث لعدم وجود مصداقية في المضمون أو صيغة العرض.

مثال؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عمليّة صنع القرار في ظلّ عدم اليقين



(Hybrid Process Model application in details)

المقدمة؛ ملخص الحالة

يقع على عاتق الباحث مهمة البحث الدقيق والتدقيق في مصادر ومراجع أي دراسة أكاديمية أو علمية، وبسبب وجود العديد من العوائق والتحديات، تزداد هذه المشكلة تعقيداً بازدياد البحث تقدماً في المراحل.

الشروط الابتدائية؛ مدخلات ومعطيات صناعة القرار تُقدّم نفسها

في حين أنّ البحث بحاجة لمراجع ومصادر موثوقة ومعروفة، فقد كان هناك عدد من البدائل محدود؛ مثل مكتبة الأسد، ومكتبة المعهد الداخلية، بالإضافة إلى بضع مواقع رسمية ولا تزال غير محجوبة.

حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم أحداث القرار والبدائل المحتملة

بما أنّ عملية البحث العلمي بحاجة للوقت، وكذلك الأمر إلى الخبرة، فإنّ افتقاد العنصرين الأهم يزيد من صعوبة تحقيق نتائج أفضل، مما قد يدفع لحالة غير عقلانية وهي اعتماد كافة المصادر المتوفرة.

تشكل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C_1)

فإنّما أن يتم اعتماد مصدر المعلومات بعد عملية البحث الأولى، وهذا يُشكل مصدر للوقوع في الخطأ. أو اللجوء إلى عملية بحث أوسع وأعمق، والتي سوف تستغرق وقتاً أطول مقابل الحرص على الموثوقية. في الحالتين سيصبح لدى الباحث تصوّر عن تطوّر المشاعر (E_1)، وتأثيرها على الإدراك الجديد (C_1).

ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة ($Residual$ / المشاعر المتبقية / القلق)

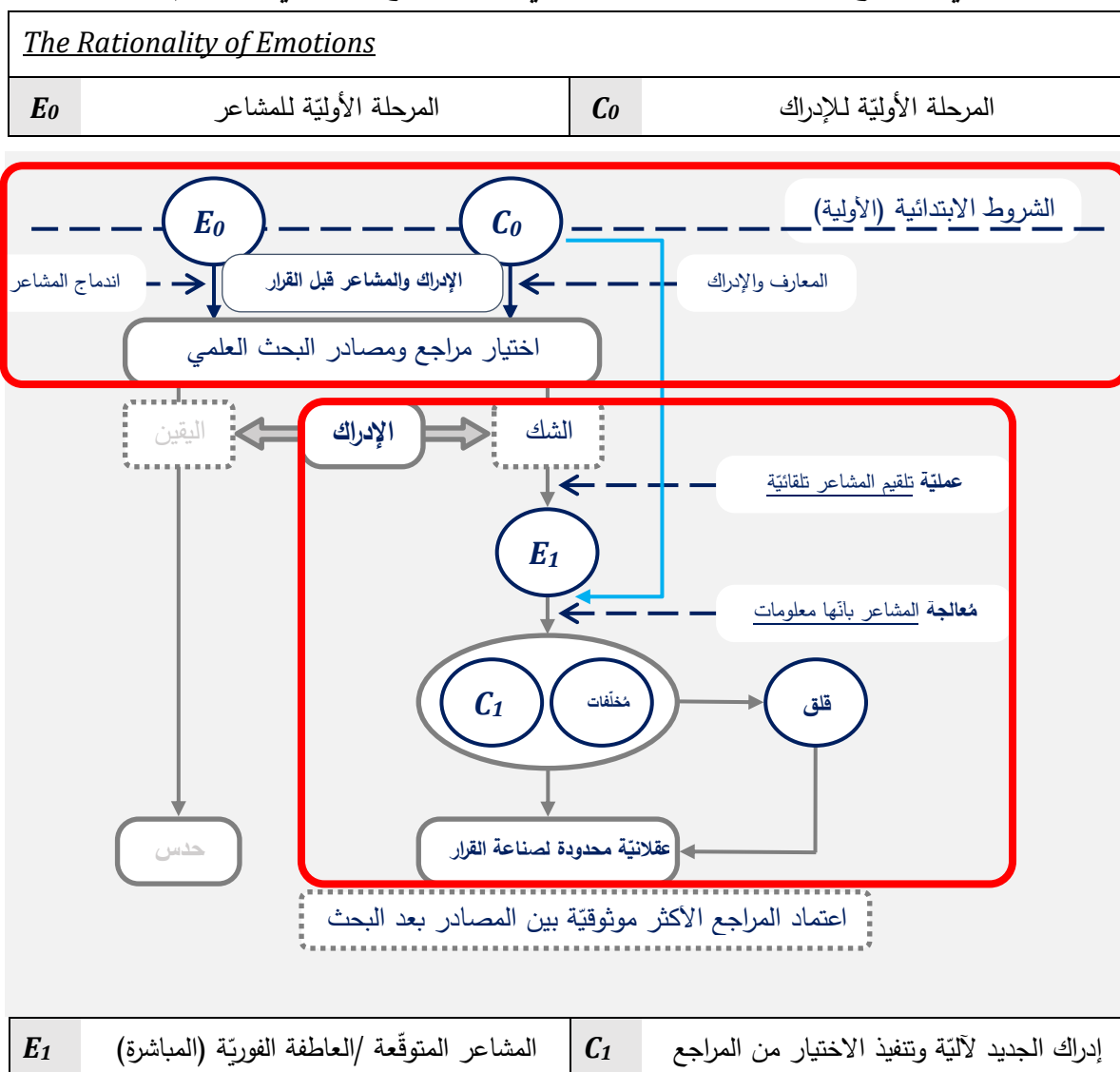
إنّما أن ينتاب الباحث شعور مُستمر بالشك؛ بسبب عدم وجود أي تأكيد لصحة المراجع والمصادر. وإنّما أن تتحوّل المشاعر الأولية في هذه المرحلة إلى مصدر للثقة بعد عملية البحث الدقيق والتمحيص.

مخرجات النموذج الهجين (القرار // عقلانية محدودة في صناعة القرار)

في نهاية كلّ عملية بحث، تمّ اعتماد كل مصدر أو مرجع أثبت احتواءه على معلومات ذات صلة، وعدم تعارضه مع أي معلومات سابقة الذكر، بالإضافة إلى أن يكون مرجع رئيسي أو أساسي في المجال.

القرار بعد التطبيق على الشكل العام للنموذج الهجين

مثال؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عملية صنع القرار في ظلّ عدم اليقين



● لا عقلانيّة المشاعر في ظلّ عدم اليقين

❖ - حالة في ظلّ عدم اليقين: كان يبدو الانزعاج على أحد المُدراء أثناء تكلمه مع أحد أصدقائه على الهاتف، وكان الموضوع حاد يتعلّق بمشكلة شخصيّة بين الصديقين. في أثناء المُكالمة التي طالت، يدخل أحد الموظفين المرؤوسين من قبل ذلك المُدير، وبالرغم من أنّ الموظف استأذن قبل الدخول، إلّا أنّ المدير لم يسمح له بالدخول، ودخل الموظّف بشكل عفوي، الفعل الذي أزعج المُدير من موظّفه، فاعتذر عن استقباله، وطلب منه إغلاق الباب والخروج للعودة لاحقاً، دون سماع طلبه أو سؤاله عن أي تفاصيل. بعد أن أنهى المدير اتّصاله، لم يستدعي الموظّف، ولكن الموظف عاود المحاولة دون الاستئذان والانتظار بالدخول إلى مكتب المُدير، الأمر الذي أزعج المُدير وأثار غضبه... وعندما أخبر الموظّف مُديره عن طلبه لإجازة مستعجلة لليوم التالي من العمل، رفض المُدير طلبه بشكل فوري، على أنّه لن يوافق على طلب الإجازة، ولا يحقّ له إعطاء أي أمر شخصي الأولويّة عن أولويّة العمل، وطلب إجازة دون فترة إخطار على الأقلّ لمدة 48 ساعة.

(Hybrid Process Model application in details)

المُقدّمة؛ ملخّص الحالة

يتقدّم أي موظّف بطلب الإجازة إلى مشرفه المُباشر، ويقوم المشرف المُباشر بالتأكد من عدم وجود أي مانع إداري (مثل رصيد الإجازات) أو من نوع آخر (مثل واجبات عمل إضافية) للموافقة أو التأجيل.

الشروط الابتدائيّة؛ مُدخلات ومُعطيات صناعة القرار تُقدّم نفسها

يقع صانع القرار وهنا هو المُشرف المُباشر تحت ضغط خارجي غير ذات علاقة بأي من مُعطيات العمل، وعلى شكل متواصل ومُستمر هو ضمن ساعات العمل يحمل مسؤولية القرارات الإدارية كاملةً.

حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم أحداث القرار والبدائل المُحتملة

من عقلانيّة وطبيعة عمليّة صناعة القرار أن يتم تقييم احتمالات وأحداث وبدائل تؤدي لأفضل اختيار، وبمجرّد تم تفعيل الإدراك والوعي، وتم البحث في المُعطيات، أمست عمليّة القرار عقلانيّة.

تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C1)

لم يتم تشكيل إدراك جديد، بسبب الفشل في المرحلة السابقة بإقرار حالة صناعة القرار وتقييمها، مما أدّى إلى سيطرة المشاعر بشكلها الأولي (بما يُسمّى المزاج). فلم يُعد هناك مشاعر مُتوقّعة (E1). ولم يتطوّر إدراك جديد لمشكلة القرار (C1).

ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة

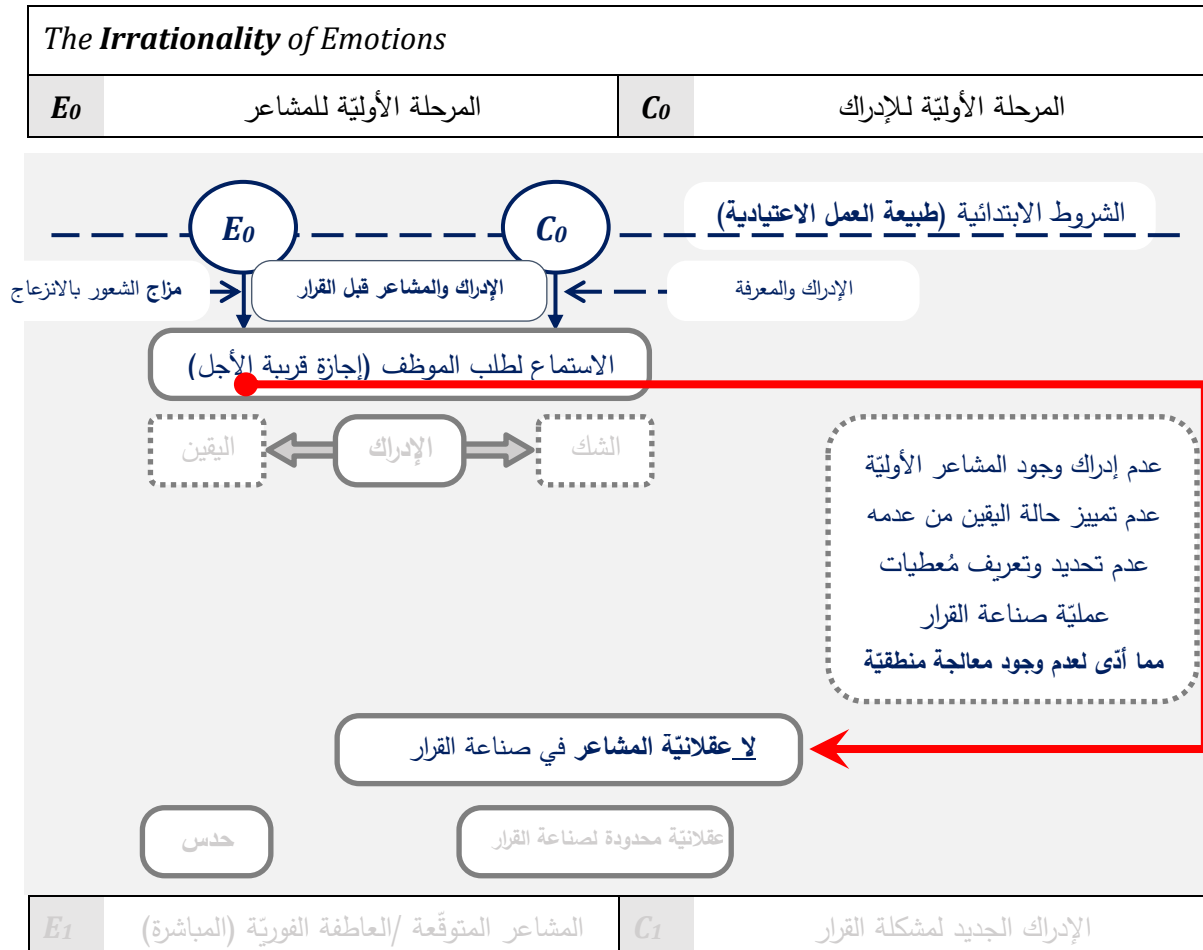
لم تتم مشاركة المشاعر بشكل عقلاني بسبب تغييب الإدراك والوعي، مما لم يسمح بتعيين حالة صناعة القرار إن كانت حالة يقين أو عدم يقين (أو من تدرجات الشك بين الحالتين).

مخرجات النموذج الهجين (لا عقلانية المشاعر في القرار)

عدم وجود معالجة منطقية لمعطيات القرار، مما سلب صفة الشرعية لمشاعر تملكت كامل السيطرة.

القرار بعد التطبيق على الشكل العام للنموذج الهجين

مثال؛ لا عقلانية المشاعر في عملية صنع القرار



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1-4 تجميع البيانات وتوصيف العينة

1-1-4 أداة جمع البيانات

2-1-4 عينة الدراسة

2-4 دراسة الحالات العملية وتطبيق النموذج

1-2-4 الحالة العملية الأولى (تقييم المقابلات في عملية الاستقطاب والتوظيف)

2-2-4 الحالة العملية الثانية (دراسة شروط مناقصة في مجال التدريب والتطوير)

3-2-4 الحالة العملية الثالثة (تحديد معايير القرارات الاستراتيجية والإدارية)

4-2-4 الحالة العملية الرابعة (قرار العملاء باتخاذ قرار الشراء)

5-2-4 الحالة العملية الخامسة (تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة)

6-2-4 الحالة العملية السادسة (قرارات التسويق بالمعلومات)

7-2-4 الحالة العملية السابعة (التسويق الإلكتروني والاجتماعي)

8-2-4 الحالة العملية الثامنة (قرارات الموارد البشرية التنظيمية والإدارية)

1-4 تجميع البيانات وتوصيف العينة

1-1-4 أداة جمع البيانات

- ❖ تم تصميم مقابلة شخصية نوعية لجمع البيانات، من بين عينة مُختارة مبنية على:
 - (1) مجموع الخبرة الكلية ضمن المسيرة المهنية الرسمية (عشر سنوات على الأقل).
 - (2) عدد سنوات الخبرة في المستوى الوظيفي مكان اقتباس حالة القرار (خمس سنوات).
 - (3) امتلاك خلفية أكاديمية إما بكالوريوس أو ماجستير، وتاليها سنوات خبرة.
 - (4) وجود مستوى إداري يتطلب صناعة قرارات ذات تأثير واضح وأكيد، إما استراتيجي أو تنفيذي.

❖ شملت المقابلات تبعاً للبحث بقسميه النظري والعملي المتغيرات التالية:

C. المتغير المستقل الرئيسي: الشروط الابتدائية (الأولية) لصانع القرار؛

a. المرحلة الأولية للإدراك *(C₀); Initial stage of Cognition*.

b. المرحلة الأولية للمشاعر *(E₀); Initial stage of Emotions*.

D. المتغير التابع الرئيسي: عملية صناعة القرار؛

a. المتغير التابع الأول: الإدراك الجديد لمشكلة القرار *(C₁); DM New Cognition*.

b. المتغير التابع الثاني: المشاعر المتوقعة / العاطفة الفورية (المباشرة) *(E₁).*

Anticipated OR Expected Emotions / Immediate Feeling

❖ سوف تشمل المقابلة ثلاث مراحل بارزة؛ توصيف القسم النظري من النموذج وخطواته، ومناقشة الاصطلاحات ومعانيها وما تشتمل عليه في كل مرحلة، بالإضافة إلى المثال العملي تطبيقاً للنموذج:

- توصيف الحالة بـ **الشروط الابتدائية (الأولية)**
 - أ- عبارات المتغير الرئيسي الأول ($a-A$) المرحلة الأولية للإدراك):
 - ($a-A$) المرحلة الأولية للإدراك C_0 تخضع لـ الحساب الإدراكي
 - ب- عبارات المتغير الرئيسي الثاني ($b-A$) المرحلة الأولية للمشاعر):
 - ($b-A$) المرحلة الأولية للمشاعر E_0 تخضع لـ اندماج المشاعر
 - ج- عبارات الربط بين تفاعل المتغير المستقل والمتغير التابع بالتسلسل التالي:
 - عملية تقييم المشاعر تلقائية
 - ($a-B$) المشاعر المتوقعة /العاطفة الفورية (المباشرة) E_1
 - معالجة المشاعر على أنها من المعلومات
 - ($b-B$) الإدراك الجديد لمشكلة القرار C_1
- توصيف **المُخَلَّفَات** تنتج عن (الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة) قلق أو توتر أو اضطراب
- توصيف **صناعة القرار ذو عقلانية محدودة**
- في الملحق نسخة عن تلخيص كافة المراحل من النموذج على مراحل وصيغة أسئلة المقابلة.

4-1-2 عينة الدراسة

- ❖ شملت عينة المقابلات مجموعة من الأشخاص أصحاب القرار، ذوي السلطة والقرار المؤثر إما بأشخاص مباشرين أو بأفعال ذات عواقب ونتائج ملموسة وفورية. ولهم القواسم المشتركة التالية:
- **قطاع العمل:** التركيز حول **قطاع العمل الخاص**، بمنأى عن القطاع العام أو المشترك. بالإضافة إلى التركيز على أصحاب الخبرة في **القطاع الخدمي والهجين** على حدٍ سواء.
- **الاختصاص:** واختيار الأشخاص من كل اختصاص إداري على حدى، في حين ستتم اشتغال العينة على شخص على الأقل من كل اختصاص مهني؛ (التسويق، الموارد البشرية، المبيعات، ...).
- **سنوات الخبرة الكلية والحالية:** اختيار العينة من أصحاب مجموع سنوات الخبرة الكلية ما لا يقل عن عشر سنوات. واختيار أصحاب العينة من خبرة المنصب الأبرز في المسيرة المهنية حوالي خمس سنوات.

4-2 دراسة الحالات العملية وتطبيق النموذج

- ❖ جميع الحالات التي تمّ البحث فيها تُحقّق موصفات اعتُمدت في انتقاء العينة الأولى من أجل المقابلات، وتذكيراً بالصفات الأساسية التي تتسم بها عينة المقابلات:
- **سنوات الخبرة الكلية:** ما لا يقلّ عن المجموع الكلي لعشر سنوات من الخبرة المهنية.
- **سنوات الخبرة الحالية:** ما يزيد عن خمس سنوات في المستوى الوظيفي قيد الدراسة.
- **قطاع العمل والجهة:** القطاع الخاص، وعلى وجه الخصوص القطاع الخدمي والهجين.
- **مستوى صنع القرار:** يشمل مستوى القرارات الاستراتيجية والتنفيذية على وجه الخصوص.
- ❖ وسوف يتم ذكر لمحة عن الفرد صاحب الحالة العملية التي يتمّ ذكرها مثلاً من الخبرة الشخصية. وسيتم اعتماد المنهج الوصفي في تحليل الحالة العملية، وفي نهاية كل مثال عمليّ من الفرد المُقابل، سيقوم الباحث بذكر ملاحظاته/ها الإضافية وأي تعديلات (إن وجدت).
- ❖ وفي حين أن لدينا مجموع من الحالات العملية /ثمان حالات/ والتي سيتم ذكرها بناءً على المقابلات الفردية النوعية التي تم إجراؤها، نبدأ ب:

4-2-1 الحالة العملية الأولى (تقييم المقابلات في عملية الاستقطاب والتوظيف)

❖ - لمحة عامة: شركة رائدة في مجال الإدارة اللوجستية، ذات تعداد موظفين بين 10 - 50 موظف، ممثلة بالمدير العام وكادرها من قسم الموارد البشرية، تُمارس عملية استقطاب أصحاب المهارات وتنفيذ عملية التوظيف بشكل احترافي ومهنية عالية. من تطبيقاتها في النموذج الهجين مثال ما يلي:

(Hybrid Process Model application in details)

❖ (a) المقدمة؛ ملخص الحالة

عند وجود الحاجة لاستقطاب وضم أعضاء جدد لفريق العمل ضمن المؤسسة، تقوم الإدارة بتلبية حاجتها والإعلان عن شاغر عبر القنوات المتاحة، وتتبع خطوات البحث والاستقطاب والترشيح انتهاءً بالتوظيف.

❖ (b) الشروط الابتدائية؛ مُدخلات ومُعطيات صناعة القرار تُقدّم نفسها

تُقدّم حالة القرار نفسها عند وجوب الاختيار مُرشح لشغل المنصب الوظيفي، وتكون بناءً على معايير واضحة وصريحة وموحدة، مُستقاة من مبادئ إدارة الموارد البشرية عموماً، والبيئة التنظيمية خصوصاً. في هذه المرحلة لا يكون هناك أي دور للمشاعر المُسبقة (E_0) لأي من أصحاب المصلحة أو القائمين على بدء عملية البحث والاستقطاب ومُعاينة حالة القرار. أي تتعدى لا عقلانية المشاعر في هذه المرحلة.

❖ (c) حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم البدائل والأحداث

تندرج حالة اليقين لعملية القرار تبعاً لمحتوى السير الذاتية المُقدمة من الناحية النظرية، وتبعاً لتقييم المُقابلة والاختبارات من الناحية العملية، وتقدير صاحب القرار لكل مرشح على حدى بناءً على احتياجات العمل الفنية، وظروف البيئة التنظيمية. وهنا يتوجب إعطاء أولوية تبعاً للأهمية من وجهة نظر صاحب القرار. وتجدر الإشارة بأن كل حالة من حالات التوظيف لها مُعطيات فريدة من نوعها تبعاً لنوع الشاغر الوظيفي واعتماداً لتطور العمل على مدى فترة زمنية، مما يجعلها عملية مُتجددة غير روتينية أو رتيبة.

❖ (d) تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C_1)

بعد أخذ كل المعايير التي تم بناؤها على إجراءات قسم الموارد البشرية من وجهة نظر موضوعية، تغطي فيها العقلانية الإجرائية² إلى مرحلة معينة. ثم يتم اعتماد التقييمات الفردية في عقلانية تعبيرية³ حيث هناك مشاركة جزئية من الحدس والمشاعر لصنّاع القرار من الموارد البشرية والإدارة المسؤولة. فتتدخل المشاعر والعواطف في هذه المرحلة ليتم النظر في كل مرشح بشكل مُستقل، وإلى أي مدى يُلائم البيئة التنظيمية والجو السائد للعمل، بما يدعم ويصبّ في مصلحة المؤسسة والأفراد في آن معاً.

بناءً على خبرات المدير المسؤول عن القرار التنفيذي؛ بتقييم الحالات الفردية للمقابلات مع كل مرشح على حدى، ومقارنة كل حالة مع الأخرى، يكون هناك تقييم نوعي وفردى موازي ولكن مُستقل في الوقت نفسه. ويكون هناك تفسير وتبرير منطقي وعقلاني مقبول للمُراقب الخارجي يسمح بتنفيذ القرار المقترح. ويتبقى الجزء الأصغر من مشاعر صاحب القرار ملكاً للشك، بأن يكون هناك جزئية من المعلومات مخفية أو مُتغيرة، مثل أي التزام يُشكّل تعارض لأي من المرشح أو صاحب العمل، أو تقلبات طارئة. ولا يزال حتى هذه المرحلة هناك دور نسبي لكل من المشاعر والعواطف، بالإضافة إلى الحدس والخبرات.

اختيار مُرشَّح من بين المُرشَّحين أصحاب الخبرات المُطابقة لِمُتطلَّبات العمل الفنيَّة والإداريَّة، وفي الوقت ذاته، صاحب التقييم الأنسب والأمثل لبيئة العمل التنظيميَّة، بما يتوافق والمبادئ الإداريَّة وتوجَّه الإدارة.

The Rationality of Emotions for Case № 1

الشروط الابتدائية لصانع القرار بمعزل قبل معاينة الحالة

اندماج المشاعر

الحساب الإدراكي

حالة صناعة القرار تُقدّم نفسها بمتغيراتها

وجود شاغل وظيفي تبعاً لحاجة العمل

اليقين

حديث

الإدراك

الشك

تلفيم تلقائي يصب في مصلحة المؤسسة

مشاعر صانع القرار تتحوّل لمعلومات

قلق

اختيار المرشح الأنسب للشاغل

بقية

E_0

C_0

E_1

C_1

E_1

C_1

❖ (g) تحديد وتعريف مُتغيّرات النموذج الهجين وفقاً للحالة العملية الأولى

- (E0) المشاعر الأولية غير ذات أثر بسبب اتباع إجراءات ثابتة لمحاكاة الحاجة الإدارية للشاغر
- (C0) الإدراك الأولي يستقبل وجود الحاجة الإدارية لمُتابعة أمر الإعلان عن وجود شاغر وظيفي
- حالة صُنع القرار؛ عند استقبال مجموع السير الذاتية وتجميعها وتحليلها ومُقابلة المؤهلين منها
- إدراك مُستوى اليقين؛ يتدرّج بين اليقين وعدم اليقين تبعاً لحدّثة الحالة وتحدياتها الفنيّة والزمنيّة
- (E1) المشاعر الجديدة تُسهم في انخراط جزء إنسانيّ في مُعانة مُعطيات القرار وتقييم المُتقدّمين
- (C1) الإدراك الجديد يعمل على ترتيب المُرشّحين ليتمّ اتّخاذ القرار الاختيار بناءً على المعايير
- المُخلّفات (Residual)؛ يوجد شكّ يبعث على القلق أو التوتر تجاه القرار ومدى الثقة بأمثلته
- صناعة القرار ذو عقلانيّة محدودة؛ تنفيذ قرار التوظيف، ومُتابعة التدريب والانخراط الوظيفي

صاحب المُقابلة: المنصب: المدير التنفيذي - المجال: الخدمي - القطاع: الخاص - اختصاص: العمليات اللوجستية
الخلفيّة الثقافية: بكالوريوس تجارة واقتصاد - الخبرة: 18 عام - نطاق عمل المؤسسة: النقل & الشحن

❖ (h) إضافات فردية (من قبّل صاحب المُقابلة) بعد تحليل الحالة العملية الأولى

- تكمن المُشكلة الإدارية في إقرار العقلانيّة؛ عندما تتعارض مصلحة فردية مع مصلحة المؤسسة.
- تختلف تأثيرات ومُخرجات عملية صناعة القرار في ظلّ عدم اليقين باختلاف أصغر جزئية من مُعطيات صناعة القرار، وإذ تُشكّل المشاعر جزء لا يتجزأ فيها، إلّا أنّها جزئية مُنفردة وغير مُستقلة.
- العقلانيّة العملية (الواقعيّة والفعليّة) هي التي تصبّ في توحيد مُخرجات القرار بحقيقة المصلحة
- الثابتة لكافة الأفراد المؤثّرين والمتأثّرين في عملية صناعة القرار، وخاصّة بأخذ مراحل النموذج الهجين.
- لا توصف مشاعر (وشخصيّة) صانع القرار بالعقلانيّة لمُجرد وجود إدراك، بل بوجود مصداقيّة.

❖ (i) تقييم الباحث للحالة العملية الأولى بعد تحليل وتطبيق نموذج العملية الهجين

- لا يقوم النموذج بقياس العقلانيّة إلّا بناءً على توجّه ورأي وخبرات صانع القرار بنفسه، بمعزل عن أصحاب المصالح المُشتركة أو آراء وخبرات الوسط الخارجي، أو حتّى التقييم للمجتمع الخارجي.
- عملية تقييم مقابلات التوظيف الخارجي (أو الداخلي) من أجزاء مهام الإدارة الحساسة التي تحتوي جانب فرديّ شخصيّ يتدخّل بشكل فعليّ، وهذا الأمر المُدرّك والمطلوب بصفته في مكان مسؤول.
- يصعب تقييم (أو تحييد حال عدم تقييم) موثوقيّة ومصادقيّة صانع القرار من وجه نظر المؤسسة.

4-2-2 الحالة العملية الثانية (دراسة شروط مناقصة في مجال التدريب والتطوير)

❖ - لمحة عامة: مركز تدريب مُعتمد من قبل جهات محلية ودولية منذ أكثر من عشرين عاماً، يزود خدمات تدريبية في شتى المجالات الإدارية وتطوير الموارد البشرية للجهات العامة والخاصة والأفراد على حدٍ سواء، وذو تعداد موظفين بين 10 - 50 موظف. من تطبيقاته في النموذج الهجين المثال:

(Hybrid Process Model application in details)

❖ (a) المقدمة؛ ملخص الحالة

النشاط العام للمركز هو تقديم خدمات التدريب حسب الطلب، مُمثلاً بقسم التسويق؛ فيتم التركيز على احتياجات سوق العمل لأكثر الدورات طلباً، بالإضافة إلى إمكانية تخصيص تدريبات حسب الطلب.

❖ (b) الشروط الابتدائية؛ مُدخلات ومُعطيات صناعة القرار تُقدّم نفسها

يتم حالياً التحضير لتقديم عرض لخدمات التدريب لأحد المنظمات الدولية، تبعاً لمجموعة من الشروط تم اشتراطها من قبل الجهة الممولة (المنظمة الدولية)، وهي الحالة الفريدة من نوعها للمركز؛ بسبب عدم وجود تجربة سابقة لدى طاقم العمل من المُدربين والمسؤولين عن قسم التخطيط والتدريب وقسم التسويق. أضف إلى حساسية ودقة الشروط المفروضة، صرامة معايير التدريب التي يلزم المركز بها نفسه، فهي بحاجة لدراسة بعناية فائقة؛ إذ تخضع العملية للتدقيق في كل خطوة من مراحل التحضير. لذا؛ فإن مشاركة العديد من الأشخاص لأكثر من قسم في عملية التحضير والتخطيط، الأمر الذي يمنع أي دور للمشاعر المسبقة (E_0) لأي من الأفراد المشاركين في عملية القرار؛ فتتعدى لا عقلانية المشاعر.

❖ (c) حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم البدائل والأحداث

بسبب حداثة الموقف بالنسبة لمركز التدريب وللقائمين على مهمة التحضير للتقدم للمناقصة؛ فإن تقييم حالة صنع القرار ضمن عدم اليقين بنسبة عالية، مما يدفع إلى إخضاع القرارات إلى القولية: فيتم ذلك من خلال الاقتباس المباشر من الخبرات السابقة، ونذكر أمثلة على ذلك: أولاً؛ وضع لكل جلسة تدريبية مُدرّب رئيسي ومُدرّب مُناوب في حال حدوث أي طارئ، ثانياً؛ التأكد من توفر مواد التدريب المادية والإلكترونية في حال الحاجة للمراجعة أو التعديل، ثالثاً؛ الاكتفاء بتقديم عرض تدريبي لبرنامج واحد في المناقصة، مع العلم بوجود إمكانية لتزويد عروض لكل البرامج التدريبية التي يتم طلبها من قبل الممول.

❖ (d) تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C_1)

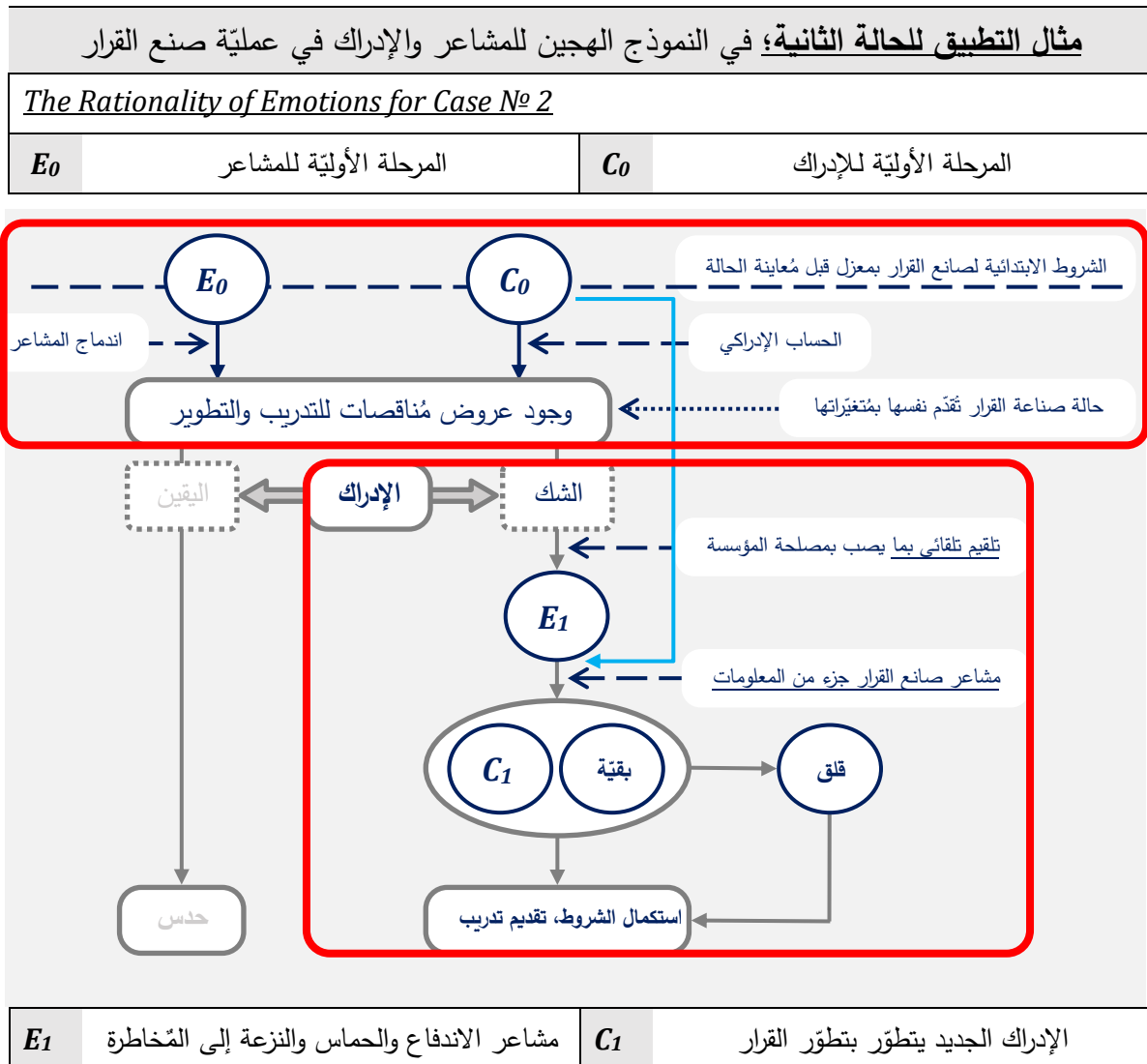
يتم إعادة تقييم عملية معالجة القرار عند تنفيذ كل خطوة، ويتم ذلك من أكثر من جهة داخلية وخارجية. ممّا يدعم في تشكيل إدراك جديد ذو موثوقية عالية، وذات مُعطيات تفصيلية لها إقصاء أي قلق بالقرار.

❖ (e) ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة؛ المشاعر المتبقية أو *Residual*

في حين يتطور تقييم عملية صناعة القرار بشكل مرحليّ وعند كل تعديل يطرأ على مُعطيات القرار؛ فهو الأمر الذي يعمل بدوره على تخفيف حالة عدم اليقين، فتزداد الثقة بالإجراءات المُتخذة، الإجراء الذي يُحيّد أي دور سلبي لعوامل الشك وأي تأثير غير محسوب للمشاعر، فتُصبح عملية القرار النهائية تحت سيطرة الإدراك والوعي للمنظمة ككل، وليس فقط لأصحاب المصلحة وصانعي القرار بشكل آني.

❖ (f) مُخرجات النموذج الهجين؛ القرار الإداري، عقلانية محدودة في صناعة القرار

تم انتقاء برنامج تدريبي واحد لتقديم عرض المناقصة فيه بشكل مُنفرد، وهو البرنامج الذي يُمثّل نقطة القوة لمركز التدريب بين كافة البرامج التدريبية؛ سواء كان ذلك يُعزى لمدرّبي المركز أو للمحتوى العلمي.



❖ (g) تحديد وتعريف مُتغيّرات النموذج الهجين وفقاً للحالة العملية الثانية

- (E0) المشاعر الأولية قد تُعبّر عن تردّد أو اندفاع، ولكن غير ذات تأثير بسبب طول العملية
- (C0) الإدراك الأولي يستقبل حالة القرار بتقديم عروض التدريب، ويعمل على إشراك كلّ الجهات
- حالة صنع القرار؛ اعتماد برنامج /برامج تدريبية واستكمال شروط التقدّم لتزويد التدريب المعتمد
- إدراك مُستوى اليقين؛ التعامل من مُنظمة دولية هو تجربة ذات نوعية فريدة وغير سابقة لها
- (E1) المشاعر الجديدة تُعالج مدى عدم اليقين، وهي مُشتركة مع جهات أخرى في المركز
- (C1) الإدراك الجديد في ظلّ المُعطيات الجديدة يسمح إمّا بتقييم جديد أو مُراجعة للمصادقية
- المُخلفات (Residual)؛ أي مشاعر تتبقي تمنع اتّخاذ قرار في ظل مخاطر لمُستوى مُحدّد
- صناعة القرار ذو عقلانية محدودة؛ اختيار البرنامج واستكمال شروط تقديم عرض التدريب

صاحب المُقابلة المنصب: مسؤولة التسويق - المجال: الخدمي - القطاع: الخاص - اختصاص: التسويق
الخلفية الثقافية: بكالوريوس تجارة واقتصاد - الخبرة: 10 أعوام - نطاق عمل المؤسسة: التدريب & التطوير

❖ (h) إضافات فردية (من قبّل صاحب المُقابلة) بعد تحليل الحالة العملية الثانية

- هناك اعتماد كبير على فردية مُتخذ القرار في الحالة العقلانية، على الرغم من وجود إمكانية تعدّد صنّاع القرار (كما التفريق في النموذج الأشمل الكلاسيكي لصناعة القرار)؛ وتطغى طبيعته من حيث معايير التفاوض والتشاؤم أو النزعة إلى المُخاطرة (أو عدم النزوع إلى المُخاطرة) على توجّه القرار.
- ❖ تستقي صناعة القرار بعض الثقة من مبدأ؛ إنّ كلّ تجربة جديدة لا تقع في سياق اليقين بشكل كامل، أنّ بعد التجربة الأولى، سيكون هناك دروس وخبرات تُغذي التجارب اللاحقة في المُستقبل. فيشعر صانع القرار ببعض اليقين أنّه بحاجة لخوض التجربة ليتمكّن من تحقيق المنفعة المُثلى في المُستقبل.

❖ (i) تقييم الباحث للحالة العملية الثانية بعد تحليل وتطبيق نموذج العملية الهجين

- تعدّد صنّاع القرار وأصحاب المصلحة وإشراكهم في تطوّر نموّ العملية، يُبرز العقلانية المُثلى.
- تعدّد صنّاع القرار وأصحاب المصلحة وإشراكهم في تطوّر نموّ العملية يُخفّف (وقد يعدم) دور المشاعر؛ إذ أنّ المشاعر فردية شخصية غير ذات تطابق بين فردين اثنين (عشوائيين). وهذا ينأى عن العقلانية التعبيرية³، ويتوجّه بالشكل الإجمالي نحو العقلانية الإجرائية² والعقلانية الفعّالة¹ بالشكل الأكبر.
- كلّ تجربة تكون على قدر كبير من عدم اليقين بقدر ما تكون مُستجدة وفريدة من نوعها.

4-2-3 الحالة العملية الثالثة (تحديد معايير القرارات الاستراتيجية والإدارية)

❖ - لمحة عامة: شركة استيراد وتصدير وتوزيع مواد أولية تدخل في أعمال البناء بكافة أشكاله، وذو تعداد موظفين بين 10 - 50 موظف، يُمثّلها المدير العام صاحب القاعدة الأكاديمية والمهنية في الإدارة المالية، وخبرة عالية في المجال الصناعي والهجين. من تطبيقات النموذج الهجين في مثال:

(Hybrid Process Model application in details)

❖ (a) المقدمة؛ ملخص الحالة

كلما ارتفع مستوى المنصب في الهرم الإداري، كلما زادت المسؤولية وتطلّبت اتخاذ قرارات استراتيجية على سوية أعلى، وكلما انخفضت القرارات التنظيمية والإدارية نسبياً، والذي من شأنه أن يستوجب أسلوب إداري ذو رؤية مستقبلية أعمق، ومثال ذلك إطلاق مُنتج جديد، أو تعديل هيكلية كدمج شركتين معاً.

❖ (b) الشروط الابتدائية؛ مدخلات ومُعطيات صناعة القرار تُقدّم نفسها

في أثناء التواجد في سوق مُتقلّبة خاضعة لاقتصاد غير مُستقر نسبياً، يتوجّب على الإدارة مُتابعة مُتغيّرات السوق عن كثب، مثل تغيّر أوضاع المُنافسين في السوق، أو عند تنفيذ خطة استراتيجية تهدف لطرح مُنتج جديد أو استبدال أحد المُنتجات؛ وما هذه إلا مثال عن حاجة الشركة لاتخاذ قرارات حسّاسة. واليوم في ظلّ أزمة اقتصادية عالمية، تضمن التأثير على السوق المحلية بكل أشكالها، بالإضافة إلى تقلّل الوضع الداخلي الذي قد لا يستجيب بشكل إيجابي لأيّ تغيّرات مُفاجئة، هنا تقوم عملية صناعة القرار بشكل رئيسي وبكل وعي بالاستناد إلى مؤشرات أداء (KPIs) مُستمدّة من كافة أقسام الشركة؛ نذكر مثال ذلك: حجم المبيعات، النشاط التسويقي، حجم الكتلة المالية، مُعدّل دوران رأس المال. أي بمعنى هذه مرحلة لا يتم الاستناد فيها إلا على "معلومات" ومعارف أكيدة ودقيقة وواضحة تدعم تصنيف مُعطيات وأحداث وبدائل القرار ضمن حالة اليقين، بمنأى عن أي عوامل شخصية فردية.

❖ (c) حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم البدائل والأحداث

وعندما يستلزم الوضع السوقي أو المالي لنشاط الشركة باتخاذ قرار استراتيجي، فإنّ الفرد المسؤول على دراية تامة أن القرار لا يؤثر على حيثيات المدى القصير، فيجب تنحية كافة عوامل عدم اليقين، قدر الإمكان؛ بناءً على مُعطيات أكيدة وموثوقة، أو يتمّ البحث ملياً والتعمّق حتى الوصول لحالة من اليقين.

❖ (d) تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C1)

إلى حين الوصول إلى حالة عالية من اليقين في عملية صناعة القرار، تبقى خاضعة في هذه الأثناء إلى مُتغيّرات المشاعر والإدراك، ولكن يُدرك صانع القرار ويعي أهمية بناء القرار الاستراتيجي يقينياً.

❖ (e) ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة؛ المشاعر المتبقية أو *Residual*

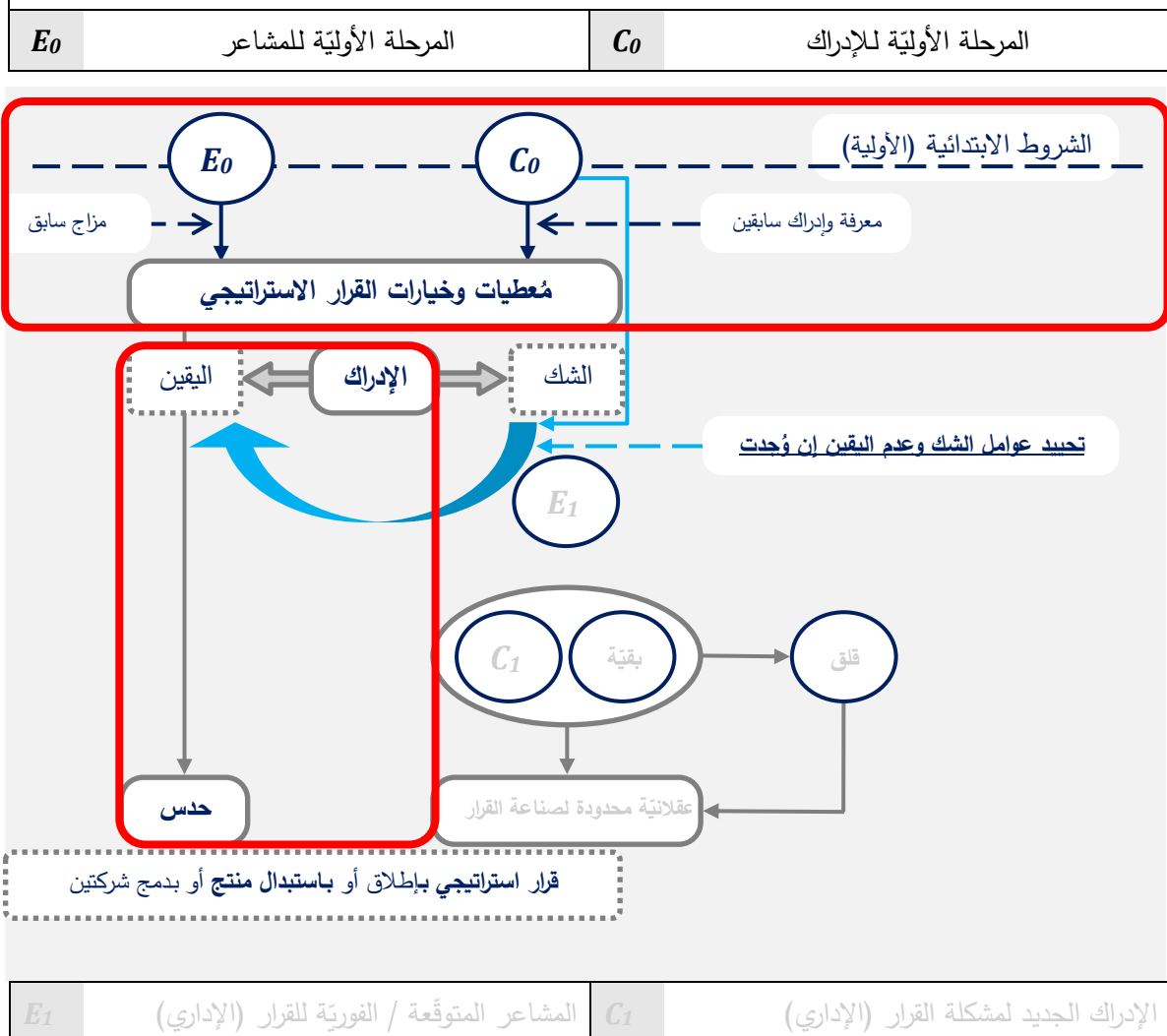
في خضم الحالة العملية التي تتناول القرار الاستراتيجي، هناك منهجين اثنين؛ الأول: أن يتم تحديد كل عوامل الشك وعدم اليقين، فتتحول الحالة إلى نوع اليقين، وتستند إلى الخبرات والمعارف بشكل كامل. أو المنهج الثاني: إن بقيت حالة عدم اليقين وتوجب اتخاذ القرار، يقوم الفرد المسؤول بتحمل كامل المسؤولية شخصياً، مع العلم أنه من غير المقبول بناء أي قرار استراتيجي دون منهج يقيني. أي؛ لا يمكن قبول أي دور لأي من المشاعر والعواطف (E_1) ولن يكون هناك توليد لإدراك جديد (C_1).

❖ (f) مخرجات النموذج الهجين؛ القرار الاستراتيجي

في حين يمكن اعتماد المشاعر جزء من المعلومات في باقي القرارات الإدارية كما النموذج، إلا أن القرار الاستراتيجي استثناء؛ فلا يكون القرار الاستراتيجي عقلاني إلا إذا بُني في حالة اليقين (التام، شبه التام).

مثال التطبيق للحالة الثالثة؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عملية صنع القرار

The Rationality of Emotions for Case No 3



❖ (g) تحديد وتعريف مُتغيّرات النموذج الهجين وفقاً للحالة العملية الثالثة

- (E0) المشاعر الأولية غير ذات صلة، بسبب الوقت اللازم والموارد التي يتم تجنيدها للقرار
- (C0) الإدراك الأولي يستقبل حالة صناعة القرار ويُحدّد نوعها ومستواها الإداري ومدى تأثيرها
- حالة صنع القرار؛ إقرار مُحدّدات إطلاق المُنتج الجديد -أو- اعتماد تنفيذ أو تراجع دمج شركتين
- إدراك مُستوى اليقين؛ في القرار الاستراتيجي يعتمد على إقصاء ظروف الشك وأي عوامل مشاعر
- (E1) المشاعر الجديدة غير ذات تأثير مُباشر بالقرار الاستراتيجي، فيتمّ مراجعة المُعطيات دوماً
- (C1) الإدراك الجديد لتلك المُعطيات يعيد عملية التقييم في حال ازدياد حالة اليقين أم لا
- المُخلّفات (Residual)؛ لا يتمّ السماح لأي عملية قرار استراتيجي بالوصول لهذه المرحلة
- صناعة القرار ذو عقلانية محدودة؛ وتنحصر فقط بإعادة تقييم مُعطيات القرار الاستراتيجي

صاحب المُقابلة: المنصب: المسؤول المالي - المجال: الخدمي - القطّاع: الخاص - اختصاص: المالية والمحاسبة
الخلفية الثقافية: بكالوريوس تجارة واقتصاد - الخبرة: 25 عام - نطاق عمل المؤسسة: التخزين والتوزيع

❖ (h) إضافات فردية (من قبّل صاحب المُقابلة) بعد تحليل الحالة العملية الثالثة

- لا يُوصف القرار الاستراتيجي بالعقلانية إلا في حالة عالية من اليقين (تلخيصاً للحالة العملية).
- عندما تتمّ صناعة القرار الاستراتيجي في ظلّ عدم اليقين (النسبي أو التام) فإنّ هذا يدلّ على وجود قصور إداري، إمّا بأحد موارد المؤسسة، أو من قبّل أحد الأفراد المسؤولين أو المُساهمين.
- كلّما انخفض مُستوى المنصب لصانع القرار في هرم التسلسل الإداري، كلّما أصبحت دائرة تأثير القرار أضيق بشكل عموميّ، وأقرب للأشخاص من المؤسسة، أي ازداد دور عقلانية المشاعر في القرار.
- يُمكن اعتبار حساسية المنصب، ومدى تأثير المهام الموكلة، بالإضافة إلى المُستوى في الهرم الإداري؛ كلّها مؤشرات إلى مدى اتّساع دائرة تأثير القرار، وبالتالي أهمية تحديد عوامل عدم اليقين.

❖ (i) تقييم الباحث للحالة العملية الثالثة بعد تحليل وتطبيق نموذج العملية الهجين

- هناك حيثيّات تُحدّد دور وأثر المشاعر في القرار، وهي تعتمد على تفاصيل عديدة، منها؛ نوعية القرار من حيث رأس المال المادي أو رأس المال البشري أو رأس المال المعنوي.
- هناك حيثيّات لا تُحدّد دور وأثر المشاعر في القرار، منها؛ المُستوى الإداري لصانع القرار.
- يُمكن الاعتقاد جازماً بالقرار الاستراتيجي الشامل لنشاط الشركة بشكل كُليّ؛ قرار عقلائيّ وجوباً.

4-2-4 الحالة العملية الرابعة (قرار العملاء باتخاذ قرار الشراء)

❖ - **لمحة عامة:** شركة استيراد وتصدير وتوزيع (جملة ومُفَرَّق) لمجموعة من التجهيزات والمُعَدَّات الكهربائية، ذات نشاط طويل منذ أواخر القرن العشرين، وذات عدد موظَّفين بين 50 - 200 موظَّف، يُمثِّلها من قسم خدمة العملاء مسؤول ومُشرف صالة البيع، صاحب خلفية تنظيمية ببيئة الشركة.

(Hybrid Process Model application in details)

❖ (a) **المُقدِّمة؛ ملخِّص الحالة**

القيام بعملية البيع المباشر لعملاء الجملة من مورِّعين أو المفَرَّق من مُستهلكين، وفي حال وجود أي استفسارات للعملاء الإجابة عنها، والرفع من سوية اليقين لدى العميل في عملية الشراء حتى تتم الصفقة.

❖ (b) **الشروط الابتدائية؛ مُدخلات ومُعطيات صناعة القرار تُقدِّم نفسها**

في حين يُسيطر الحدس على عمليات البيع المُباشر؛ وذلك بسبب أنَّها عملية تكرارية وذات روتين بطبيعتها، مما يؤدي إلى غلبة الحدس على إدارة هذه العملية وفي معظم القرارات التي تتجلى فيها. إلا أنَّها لا يمكن أن تخلو من حالات مُتناوبة تختلف عن مثيلاتها ببعض المُعطيات، ومن أبرز أوجه الاختلاف لتلك الحالات في حدوثها؛ أنَّه يوجد قلة أو ضعف معلومات فنية لدى الشاري، أو عند طرح مُنتج جديد، أو عند شك الشاري بالسعر. في هذه الحالة، يقوم مسؤول المبيعات ببيان المواصفات والمُميزات للمُنتج (أو للخدمة)، وثمَّ يوضِّح أوجه التباين بالمقارنة مع المُنتجات (أو الخدمات) المُشابهة.

❖ (c) **حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم البدائل والأحداث**

عند إدراك مُستوى اليقين (أو الشك) في حالة صنع القرار، أي بمعنى أنَّ حالة القرار التابعة لقسم المبيعات غير تقليدية وجديدة (نسبياً) من نوعها، يتمَّ التركيز بشكل جزئي على المشاعر، إمَّا بشكل واعي أو غير واعي، وتتجلى مُهمَّة مسؤول المبيعات إقناع العميل بفعالية المُنتج (أو الخدمة)، مع العلم أنَّ المواصفات الفنية والمُميزات التقنية محدودة إلى حدٍّ ما، فيتَمَّ التوجُّه نحو الجانب غير الملموس، مثل أهمية وجودة خدمة ما بعد البيع، وقيمة العلامة التجارية بين منافسيها، وإمكانية تزويد الشاري (العميل) بخدمات إضافية أو عروض خاصَّة، الأمر الذي قد لا يُعنى بالضرورة من رفع قيمة المُنتج، بقدر ما له من أهمية في الرفع من سوية اليقين لدى الشاري، وهو المُستسقى من عملية بيع ناجحة. في حين للمشاعر الأولوية (E_0) سلبية كانت أو إيجابية، غير عقلانية إن دفعت بقرار البيع (أو الشراء).

❖ (d) تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C_1)

ولكن يقوم الإدراك والوعي بإضفاء الشرعية والتحوّل إلى العقلانية (في ظلّ حالة من عدم اليقين)، وهذا ما ينصّ عليه واجب مسؤول المبيعات. وبإتمام عملية البيع وتطبيق مهارات وتقنيات البيع والحوار؛ الغالب أنّها لعبت دور في تحويل مشاعر صانع القرار (E_1) إلى أن تكون مشاعر ثقة وطمأنينة وراحة للقرار، وهو الذي بدوره سيُعيد معاينة مُعطيات حالة/مشكلة القرار في ظلّ إدراك جديد (C_1) ذو عقلانية.

❖ (e) ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقّعة؛ المشاعر المُتبقّية أو *Residual*

يتمّ إعادة تقييم القرار الذي تمّ التوصل إليه، وفي حين أنّه لا يكون بالضرورة تنفيذ عملية البيع أو الشراء، إلّا أنّه تمت مُعاينته من منظور تطوّر بتطوّر مرحلة القرار (عقلانية محدودة) في ظلّ الظروف المُحيطة. وبالطبع يتبقّى جزء من الشك يُحيط بصانع القرار إن كان تمّ اختيار أفضل البدائل، أو يوجد بديل أفضل.

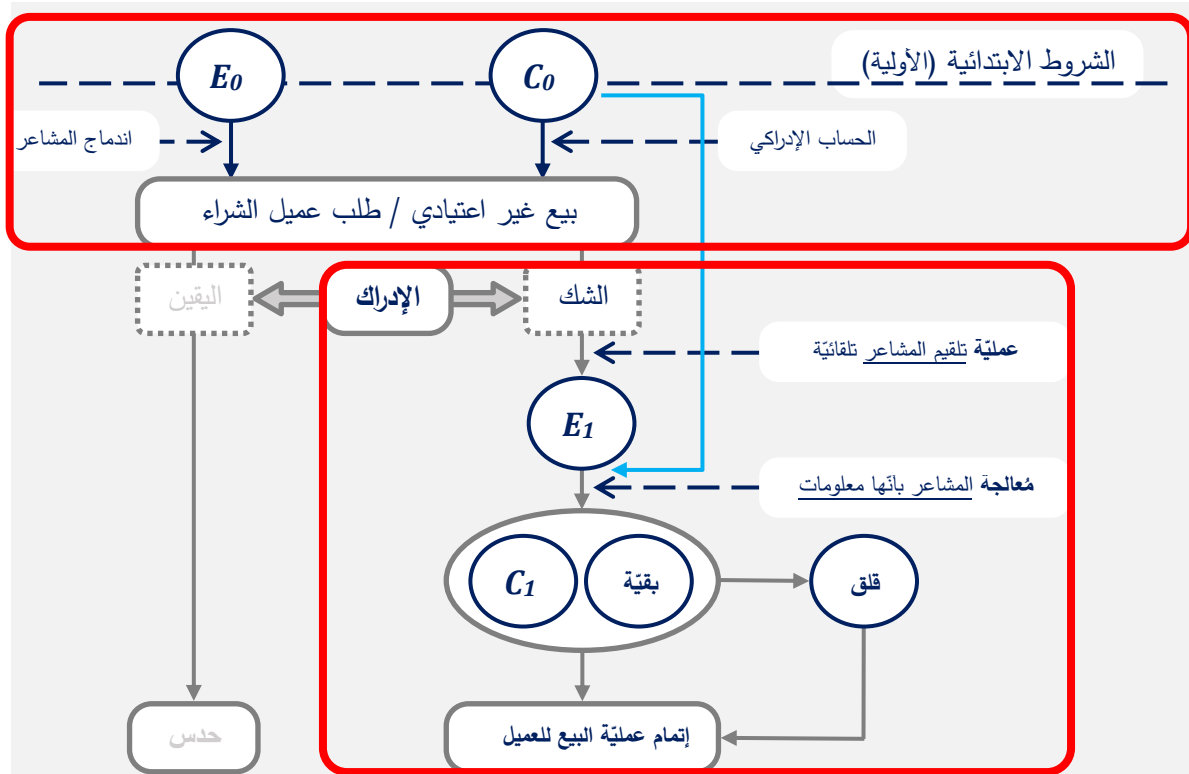
❖ (f) مخرجات النموذج الهجين؛ القرار الإداري - عقلانية محدودة في صناعة القرار

تمّ تنفيذ عملية البيع (أو الشراء)، أو تمّ العُدول عنها تبعاً لتطوّر إدراك صانع القرار للمُعطيات.

مثال التطبيق للحالة الرابعة؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عملية صنع القرار

The Rationality of Emotions for Case No 4

E_0	المرحلة الأولى للمشاعر	C_0	المرحلة الأولى للإدراك
-------	------------------------	-------	------------------------



E_1	المشاعر المتوقّعة / العاطفة الفوريّة (المباشرة)	C_1	الإدراك الجديد لمشكلة القرار
-------	---	-------	------------------------------

❖ (g) تحديد وتعريف متغيرات النموذج الهجين وفقاً للحالة العملية الرابعة

- (E_0) مشاعر أولية قبل تقدّم حالة صنع القرار غير ذات صلة وليس لها دور غالب الأحيان
- (C_0) إدراك مبدئي قبل تقدّم حالة صنع القرار يتفعل عند تقدّم حالة البيع بوجود العميل
- حالة صنع القرار؛ دراسة عملية البيع عند طلب أحد العملاء الشراء
- إدراك مستوى اليقين؛ تبعاً لتكرار حالة البيع، وتبعاً لثقة كلاً من البائع والشاري
- (E_1) المشاعر الجديدة تُعاین مُعطيات القرار، ويسعى البائع إلى أن تكون إيجابية قدر الإمكان.
- (C_1) الإدراك الجديد يبني رؤية جديدة للعملية، ويدفع ذلك البائع بما يصبّ في مصلحة الطرفين
- المخلفات ($Residual$)؛ شك وقلق في حال كانت العملية تصبّ في مصلحة طرفي العملية
- صناعة القرار ذو عقلانية محدودة؛ اتخاذ قرار البيع والشراء إن كان مناسب، أو التراجع عنه

صاحب المُقابلة المنصب: مسؤول خدمة العملاء -المجال: الخدمي-القطاع: الخاص -اختصاص: المبيعات وخدمة العملاء
الخلفية الثقافية: بكالوريوس تجارة واقتصاد - الخبرة: 14 عام - نطاق عمل المؤسسة: التخزين والتوزيع

❖ (h) إضافات فردية (من قبل صاحب المُقابلة) بعد تحليل الحالة العملية الرابعة

- تخضع مشكلة القرار لأن تكون متأثرة بالمشاعر بقدر ما تكون حالة شخصية، ومثال ذلك قرار شراء الألبسة من قبل امرأة لمناسبة قريبة الأجل، وذات طابع شخصي، تسعى فيها لتبدو بأبهى حلة.
- القرارات التي تتبع لحالات البيع والشراء من أكثر الحالات التي تتناوبها المشاعر، حتّى لو كانت حالات مُتكررة ولها مثلها في خبرات صانع القرار، بسبب عدم التوافق التام بين حالتي بيع (أو شراء).
- تنطبق حالات الشك واليقين (تبعاً للنموذج المُرفق) على كلّ من بيع (وشراء) كلاً من الخدمات والمنتجات على حدّ سواء، بسبب أنّ المشاعر جزء لا يتجزأ من الطبيعة البشرية بكلتا الحالتين.

❖ (i) تقييم الباحث للحالة العملية الرابعة بعد تحليل وتطبيق نموذج العملية الهجين

- تتوافق خبرات قسم المبيعات ومراحل تطوّر النموذج بأمر مشاركة المشاعر في القرار العقلاني.
- كذلك تتوافق عمليات البيع (والشراء) في تصنيف القرارات إن كانت عقلانية أو غير عقلانية.
- تتوافق الآراء حول توحيد النتائج بما يتعلّق بعملية البيع (والشراء) سواءً للخدمات أو المُنتجات.
- هناك تأثير مُتباين (وفقاً لمراحل النموذج الهجين) تبعاً لأي مدى حالة القرار شخصية فردية.

4-2-5 الحالة العملية الخامسة (تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة)

❖ - **لمحة عامة:** العديد من الجهات والمؤسسات تعمل في تمويل المشاريع على اختلاف أحجامها، ومن تلك الجهات هيئات حكومية وبنوك خاصة والمنظمات؛ بتزويد أصحاب المشاريع بقرض لمدة محدّدة، ويُتابع تلك الإجراءات موظّفين مُنتدبين من قبل الجهة المُؤمّلة، ولهم مسؤولية سداد تلك القروض.

(Hybrid Process Model application in details)

❖ (a) المُقدّمة؛ ملخّص الحالة

يتمّ عرض التمويل والقروض على أصحاب المشاريع الناشئة والجارية، واختيار أكثرها جدوى لمنحهم التمويل الماليّ الذي يحتاجونه، بشرط تقديم مجموعة من الثبوتيات والدراسات الداعمة لمشاريعهم، بالإضافة إلى الالتزام بتسديد المبلغ والشروط المفروضة عليه، ضمن حيز من الضمانات والتسهيلات.

❖ (b) الشروط الابتدائية؛ مُدخلات ومُعطيات صناعة القرار تُقدّم نفسها

عند الوصول إلى صيغة موحّدة من الإجراءات بين صاحب المشروع والجهة الممولة، يتمّ دراسة الحالة بشكل مُستقل، بناءً على مجموعة من المعايير الواجب تحقّقها، على كثرتها ودقّتها، بالإضافة إلى وجود جهة تدقيق داخلية، لا تسمح بتخطّي أيّ من المُعطيات أو المُتطلّبات التي ينصّ عليها عقد الاتفاق. وهذه من أكثر الإجراءات صرامةً، وذلك بدوره يمنع وجود أيّ تدخّل للمشاعر المُسبقة (E_0) في القرار. وهنا تتوجّب الإشارة لأمر حسّاس؛ إذ يتولّد حدس لدى المُنتدب من الجهة الممولة تجاه طالب التمويل، ولكن في المرحلة الأولى لا يوجد أيّ أسلوب يأخذ أيّ مشاعر أو غيرها بعين الاعتبار (الأمر الروتيني).

❖ (c) حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم البدائل والأحداث

في بداية كلّ عملية تقييم من حالات منح القروض، تتمّ مُعالجة الحالة بموضوعيّة كاملة، وهي في بدايتها دوماً ما يتمّ مُعاملتها معاملة يقينية، ولا يكون هناك مجال إلّا لمُشاركة الخبرات والمعارف السابقة. ولكن تتنوّع مُعطيات القرار بتطوّر الحالة؛ إذ يتمّ إيقاف التمويل في بعض الحالات، أو رفع سقف الدين، وفي حالات أخرى؛ يتمّ إشراك كلّ من الجهتين (المُؤمّل وصاحب المشروع) في حالة قرار لتغيير معيّن؛ مثل سداد القرض في وقت استباقي لوقت السداد الممنوح، أو منح قرض جديد ذو مُميّزات أكبر وأعلى، وهُنا يدخل عامل (المُنتدب من قبل جهة التمويل) بالإضافة إلى الإجراءات والقوانين الثابتة؛ فلهذه الإمكانية بتقديم تقرير تطوّر المشروع أن ينصح بصفقة جديدة، أو تخفيض من المُميّزات الممنوحة.

❖ (d) تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C_1)

يتشكّل إدراك جديد (C_1) لمشكلة القرار في ظلّ المُعطيات الأساسية بدايةً، بالإضافة إلى تطوّر وضع صاحب المشروع، والأهم من ذلك تقييم مندوب جهة التمويل بتقدّم المشروع، وتكمن أهمية ذلك التقييم؛ في المجال الممنوح للمندوب بالتعبير عن رأيه الشخصي ضمن تقارير يتم رفعها دوريًا؛ تنصّ على تطوّر المشروع وتقييم ذلك من وجهة نظر شخصية للمندوب مبنية على خبرات ومعارف وطبيعة شخصية ومنها مشاعره تجاه هذه الحالة، وله الوزن الأكبر من قبل الجهة الرسمية المسؤولة عن القبول أو الرفض.

❖ (e) ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة؛ المشاعر المتبقية أو *Residual*

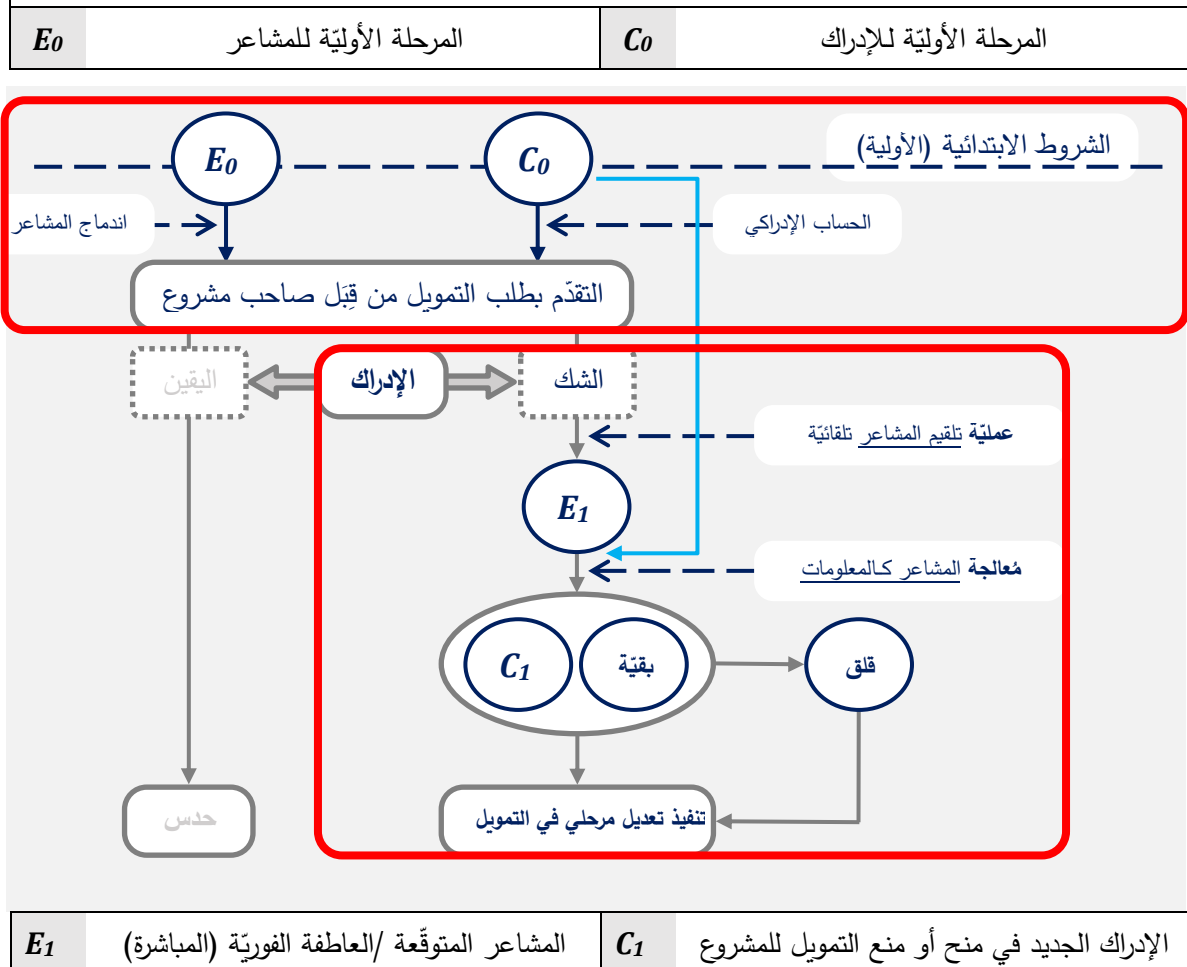
يتمّ العمل على إقصاء الشك أو ما يتبقّى من عوامل القلق في مُعطيات القرار لأكبر قدر ممكن.

❖ (f) مخرجات النموذج الهجين؛ القرار الإداري - عقلانية محدودة في صناعة القرار

يتمّ اتّخاذ قرارات دورية إمّا بالمُضي في عقد التمويل، أو اتّخاذ إجراء في التراجع وإيقاف التمويل أصولاً.

مثال التطبيق للحالة الخامسة؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عملية صنع القرار

The Rationality of Emotions for Case No 5



❖ (g) تحديد وتعريف متغيرات النموذج الهجين وفقاً للحالة العملية الخامسة

- (E_0) المشاعر الأولية معزولة عملاً بالإجرائيات ولكنها لا تزال موجودة وتتطور
- (C_0) الإدراك الأولي يعمل على تحليل وتقييم حالة صناعة القرار فور تقديم نفسها
- حالة صنع القرار؛ منح أو رفض طلب التمويل، أو يمكن تنفيذ أو عدم تنفيذ تعديل
- إدراك مستوى اليقين؛ عملاً بالعقلانية الإجرائية² يتم المضي قدماً في عملية القرار بالحالتين
- (E_1) يتم تقييم حالة التمويل بتلقيق المشاعر التلقائي لصانع القرار التي تخضع لحالة عدم اليقين
- (C_1) يُعالج الإدراك الجديد الطلب في ظل عدم اليقين من حيث الإجرائيات والتقييم الشخصي
- المخلفات ($Residual$)؛ إن الإجرائيات الصارمة تسمح بتخطي أي من حالات الشك أو القلق
- صناعة القرار ذو عقلانية محدودة؛ في غالب الأحيان بالاعتماد على العقلانية الإجرائية²

صاحب المقابلة المنصب: باحثة اجتماعية - المجال: الخدمي - القطاع: الخاص - اختصاص: الشؤون الاجتماعية

الخلفية الثقافية: ماجستير في العلوم الإنسانية - الخبرة: 11 عام - نطاق عمل المؤسسة: الإنساني

❖ (h) إضافات فردية (من قبل صاحب المقابلة) بعد تحليل الحالة العملية الخامسة

- يتطور لدى صناعة القرار حدس يتضمن تفعيله في كل مرحلة من مراحل النموذج، ولو جزئياً.
- يوجد حيز خاص بصانع القرار ضمن الإجرائيات والقوانين التي تنص عليها الأنظمة المتبعة.
- عندما تطفئ العقلانية الإجرائية² على صناعة القرار في حالة عدم اليقين، يتبدد دور المشاعر.
- يُعمم على جميع الأصعدة المالية تقريباً؛ تطفئ العقلانية الإجرائية² عند توفر معايير كمية.

❖ (i) تقييم الباحث للحالة العملية الرابعة بعد تحليل نموذج العملية الهجين

- عندما يتضمن القرار الجانب المالي يحتاج إلى إجراءات عملية دقيقة و صارمة يتم اتباعها.
- يمكن الجزم أن الجانب المالي هو أقل المجالات التي تسمح لتدخل المشاعر في صناعة القرار.
- يغلب تنحي العقلانية الواسائية¹ (الفعالة¹) والتعبيرية³ أمام العقلانية الإجرائية² (الوظيفية²).
- تطفئ العقلانية الإجرائية² في القرارات التي تحوي (أو يمكن أن تحوي) مقاييس /معايير كمية.
- يمكن أن تنص الإجراءات على آلية إشراك مشاعر وفردية صانع القرار، بشكل موضوعي بحث.

4-2-6 الحالة العملية السادسة (قرارات التسويق بالمعلومات)

❖ - لمحة عامة: شركة خدمية صناعية رائدة في مجال الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية، ذات عدد موظفين بين 50 - 200 موظف، ويمثلها مديرها العام ذو خبرة تزيد عن عشرين عاماً، صاحب الخبرة الإدارية العامة في الإدارة التنفيذية، وخاصة في إدارة تسويق الأغذية الاستهلاكية (FMCG).

(Hybrid Process Model application in details)

❖ (a) المقدمة؛ ملخص الحالة

يتنوع نشاط المؤسسة بين عمليتي الاستيراد والتصدير، بالإضافة إلى جزئية من الصناعات التحويلية، وتتنوع مستويات القرارات بين القرارات الفردية والقرارات التنفيذية، مع وجود مركزية لصناعة القرارات.

❖ (b) الشروط الابتدائية؛ مدخلات ومعطيات صناعة القرار تُقدم نفسها

عندما تكون حالة القرار متكررة ورتيبة غير متميزة من بعضها الآخر، يتم اعتماد الخبرات والمعارف، كما يتم اعتماد المشاعر والشخصية لصانع القرار، ولا يوجد أي تردد أو حاجة للبحث عن معلومات. وأما عندما تكون حالة القرار جديدة تستدعي البحث والتجميع للمعلومات، وتدخل الخبرات الشخصية والآراء الفردية في معاينة ومعالجة المعطيات واختيار الأحداث والاحتمالات الأنسب؛ هنا يتوجب إدخال العديد من العوامل ومن أهمها في مجال التسويق آراء الخبراء ودراسات السوق للرفع من سوية اليقين.

❖ (c) حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم البدائل والأحداث

يعتمد تحديد حالة إدراك القرار على مدى تأثيره والعوامل التي تدخل في دراسته، مثل القيام بعملية إطلاق منتج جديد؛ فإن كل عملية قرار من هذا النوع يمكن أن تعتبر حالة فريدة من نوعها، لأنه يحكمها عوامل ديناميكية غير ثابتة، تلك العوامل التي تُحدد نجاح القرار من فشله، وتلك العوامل التي من أبرزها تقبل السوق للمنتج بمنافسيه ومستهلكيه، وهذا يتطلب خوض عملية معرفية يمكن نسبها للعقلانية الوضائية.

❖ (d) تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C_1)

يتم تشكّل الإدراك الجديد (C_1) بعد خوض عملية معرفية عميقة؛ تبدأ بالبحث عن معطيات تُبنى مع بعضها وتتجمع وتكون مجموعة بيانات، ويتم تجميع تلك البيانات لتشكّل معلومات، ويتم استخلاص من كتلة المعلومات هذه فكرة؛ هذه الفكرة التي يمكن لجملة تلخيصها وتنص عليها (أو ربما بضعة جمل). هذه العملية المعرفية تشكّل كتلة ذات تأثير في القرار، وهنا تسهم المشاعر الجديدة (E_1) عبر توجيه قنوات استحواذ تلك المعرفة، ومن ثم توظيفها إما بالقبول والمضي أو الرفض وطلب معلومات إضافية.

❖ (e) ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة؛ المشاعر المتبقية أو *Residual*

بعد استكشاف وسبر أغوار القرار حول إمكانية إطلاق المنتج الجديد، في ظل الأفكار الجديدة التي تم الاستحواذ عليها بالوسائل المختلفة؛ من أبحاث السوق وآراء الخبراء وبتوظيف الخبرات والمعارف السابقة. يلجأ صانع القرار إلى حكمه الشخصي على كتلة المعطيات الجديدة للقرار، وإجراء تعديلات لازمة على شكل ومحتوى المنتج قبل إطلاقه، بما يلائم السوق المستهدفة بناءً على الحالة الأمثل التي تسعى لها.

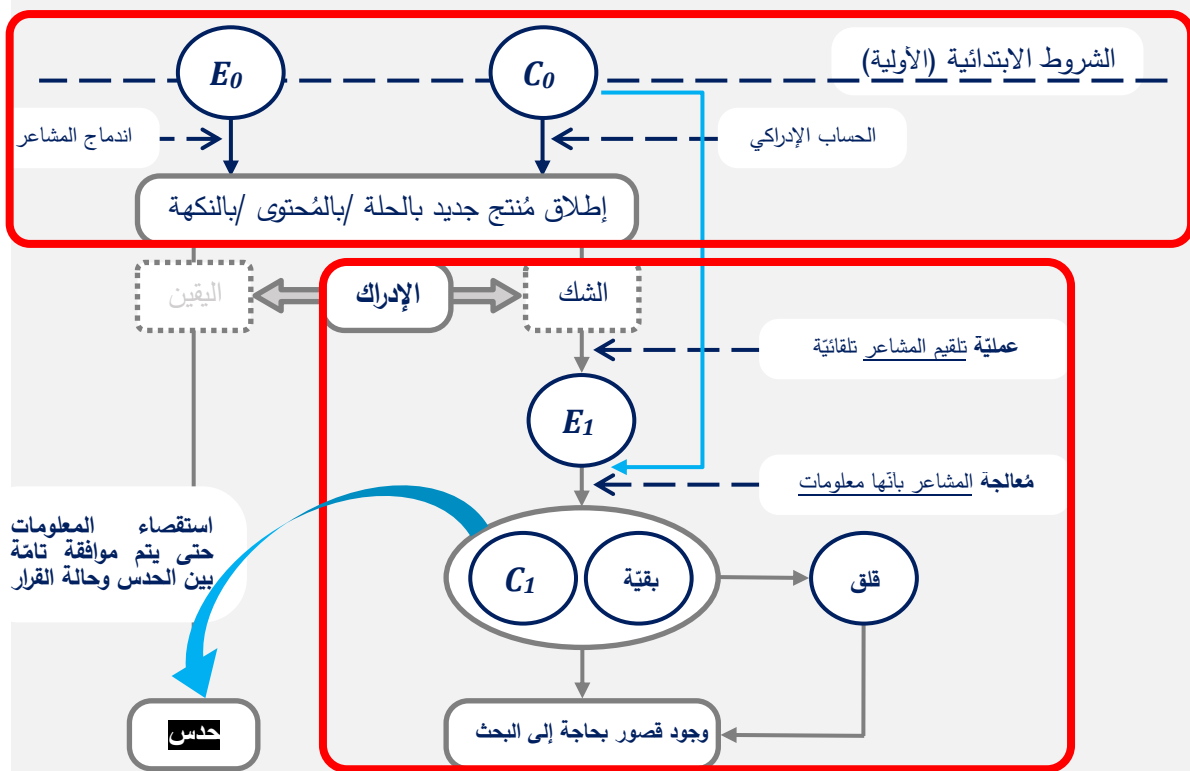
❖ (f) مخرجات النموذج الهجين؛ القرار الإداري، عقلانية محدودة في صناعة القرار

سيتم تكرار العملية في كل مرة تقع فيها حالة القرار بإطلاق ذات المنتج ضمن حالة عدم اليقين، حتى يتم اعتماد الصيغة النهائية؛ حيث يمكن الجزم فيها بأن كافة العوامل المشاركة بتأثيرها أو تأثرها على عملية صناعة (و/أو مخرجات) القرار قد وافقت الخبرات والمعارف التي تتوافر لدى صانع القرار. فبمجرد حينها، وحينها فقط اتخاذ القرار بإطلاق المنتج بالصيغة والأسلوب التي تم التوصل لها حينها.

مثال التطبيق للحالة السادسة؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عملية صنع القرار

The Rationality of Emotions for Case No 6

<i>E₀</i>	المرحلة الأولى للمشاعر	<i>C₀</i>	المرحلة الأولى للإدراك
----------------------	------------------------	----------------------	------------------------



<i>E₁</i>	المشاعر المتوقعة / العاطفة الفورية (المباشرة)	<i>C₁</i>	إدراك جديد لمعطيات السوق بمشاركة المشاعر
----------------------	---	----------------------	--

❖ (g) تحديد وتعريف مُتغيّرات النموذج الهجين وفقاً للحالة العملية السادسة

- (E0) المشاعر الأولية قد تؤثر على استقبال حالة القرار، ولكن ليس على العملية
- (C0) الإدراك الأولي لتقديم حالة صناعة القرار نفسها في إطلاق مُنتج جديد في السوق
- حالة صنع القرار؛ إطلاق مُنتج جديد أو العُدول عن إطلاق المُنتج بحلته الحالية
- إدراك مُستوى اليقين؛ يتم في إدراك العوامل التي تتدخل بتأثر أو بتأثير على القرار
- (E1) المشاعر الجديدة في ظلّ تطوّر القرار تدفع إلى مُعالجة المُعطيات والبيانات
- (C1) الإدراك الجديد يعمل على تقييم جديد لحالة القرار، وفي حال توارد الشكّ، إعادة التقييم
- المُخلّفات (Residual)؛ تدفع إلى إعادة مُعالجة حالة القرار حتى يتمّ الرفع من حالة اليقين
- صناعة القرار ذو عقلانية محدودة؛ اتّخاذ قرار يقوم بإعادة تقييم ومُعالجة ومُعينة عوامل القرار

صاحب المُقابلة المنصب: المدير التنفيذي - المجال: الهجين (صناعي خدمي) - القطاع: الخاص - اختصاص: التسويق
الخلفية الثقافية: بكالوريوس تجارة واقتصاد - الخبرة: 20 عام - نطاق عمل المؤسسة: الاستيراد والتصدير

❖ (h) إضافات فردية (من قبل صاحب المُقابلة) بعد تحليل الحالة العملية السادسة

- هناك العديد من مُشاركات المشاعر في صناعة القرار، التي لا يتم تفسيرها بشكل علمي.
- يقوم صانع القرار بالاستناد إلى المشاعر بشكل دائم، ولكن ليس بشكل مُستقل عن الحدس.
- يلجأ صانع القرار إلى المشاعر في حالة عدم اليقين، على تدرّجها بالنسب لحد قريب من اليقين.
- الحالة العقلانية لمُشاركة المشاعر في صناعة القرار، هي حالة الاعتراف بوجود المشاعر.
- المشاعر جزء لا يتجزأ من شخصية صانع القرار، إلى جانب المعارف والخبرات التي تُشكّل الحدس؛ مُشاركة شخصية صانع القرار بأكملتها في صناعة القرار، وخاصّة عند تقييم القرار بعدم اليقين.

❖ (i) تقييم الباحث للحالة العملية السادسة بعد تحليل وتطبيق نموذج العملية الهجين

- للمشاعر دور مُستقل ودائم في صناعة القرار، وليس بشكل مُنفصل عن باقي عوامل القرار.
- يختلف دور المشاعر على اختلاف نوع القرار، وهذا يفترض بالضرورة وجود العقلانية بأنواعها.
- لا غنى عن المشاعر في حالات الشك وعدم اليقين، وفي حين دورها أساسي، ولكنّه نسبي.
- آلية وكيفية اكتساب المعرفة، على تنوّع تصنيفات القنوات وموثوقيتها، هي أمر رئيسي أساسي
- دوماً لجميع حالات صناعة القرار (في كلّ من حالة اليقين وعدم اليقين)، وفي كافّة مُستويات القرارات.

4-2-7 الحالة العملية السابعة (التسويق الإلكتروني والاجتماعي)

- ❖ - لمحة عامة: مؤسسة خدمية تعمل على تنسيق وتنظيم عملية التوزيع والبيع بالوكالة لأكثر من جهة، وضمن أكثر من مركز تجاري، مقابل عمليات الإعلان والتسويق الأرضي والإلكتروني.
- صاحب المقابلة المنصب: مسؤول التسويق الإلكتروني - المجال: الخدمي - القطاع: الخاص - اختصاص: التسويق والإعلان
- الخلفية الثقافية: بكالوريوس تجارة واقتصاد - الخبرة: 20 عام - نطاق عمل المؤسسة: المبيعات والتوزيع

(Hybrid Process Model application in details)

- ❖ (a) المقدمة؛ ملخص الحالة
- تقوم أرباح شركات التوزيع على الإعلان ونشر المنتجات للوكلاء، واليوم بانتشار وسائل التواصل الاجتماعي، أصبح التسويق والإعلان الإلكتروني من أكثر وسائل الانتشار أهمية وازدهاراً معاً.
- ❖ (b) الشروط الابتدائية؛ مداخلات ومعطيات صناعة القرار تقدم نفسها
- يتم دراسة كل حالة من حالات المبيعات والتسويق بشكل مستقل، على أنها حالة جديدة؛ بسبب تذبذب وتقلب متواتر لكثير من ظروف البيئة المحيطة، وخاصة الظروف المتعلقة بالعملاء والزبائن اجتماعياً.
- ❖ (c) حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم البدائل والأحداث
- تجتاح حالات عدم اليقين قرارات التسويق، وخاصة في القطاع الخدمي بشكل شامل، وذلك لسببين؛ أولاً؛ إن حالات اليقين المتكررة والروتينية محصورة ومعروفة، حتى يمكن القول أن اليوم أصبح هناك خوارزميات وآليات تعمل فيها عمالقة شركات التواصل الاجتماعي بنشر وإعلان مستهدف بأعلى دقة. ثانياً؛ إن حالات عدم اليقين سواء لمُنتج فريد من نوعه، أو لشركة ناشئة في السوق، أو استهداف شريحة جديدة، بحاجة لدراسات معمقة غالباً ما يتم فيها محاكاة مشاعر العملاء، خاصة في الصعيد الاجتماعي.
- ❖ (d) تشكل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C1)

لا يتشكل الإدراك الجديد (C1) إلا في ظل الوعي الكامل بالمشاعر المحيطة بعوامل تأثير القرار، وأهم مكون في الإدراك الجديد هي الحالة الاجتماعية للفئة المستهدفة، وهي أكبر مؤثر في حالة المشاعر والعواطف (E1) لكل من صاحب القرار والمتأثرين بالقرار. وفي حين أن المشاعر جزء من الطبيعة الإنسانية البشرية، فهي كلها ذات تأثر موحد من عملية التسويق؛ فيتم تحليل المشاعر لِكلا الطرفين واستهداف أنسب قرار ذو التأثير الأكثر إيجابية في مخرجات قرار التسويق للمنتج أو الخدمة أو السلعة.

❖ (e) ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة؛ المشاعر المتبقية أو *Residual*

يُمكن في حالة اليقين الاعتماد الكلي على آلية عمل مؤتمتة في وضع وتنفيذ الخطط التسويقية. وعند المرور بحالة عدم اليقين، يتم تشكيل خبرات نوعية لها أن تسقي حالات مستقبلية تُطابق أكثر الخبرات المتراكمة والمعارف السابقة، لذلك؛ يتم مراقبة مخرجات حالة القرار تبعاً لموافقتها للظروف التي تتم دراسة الحالة ضمنها، ومدى تأثيرها على الفئة المستهدفة في ظل تلك الظروف الفريدة من نوعها.

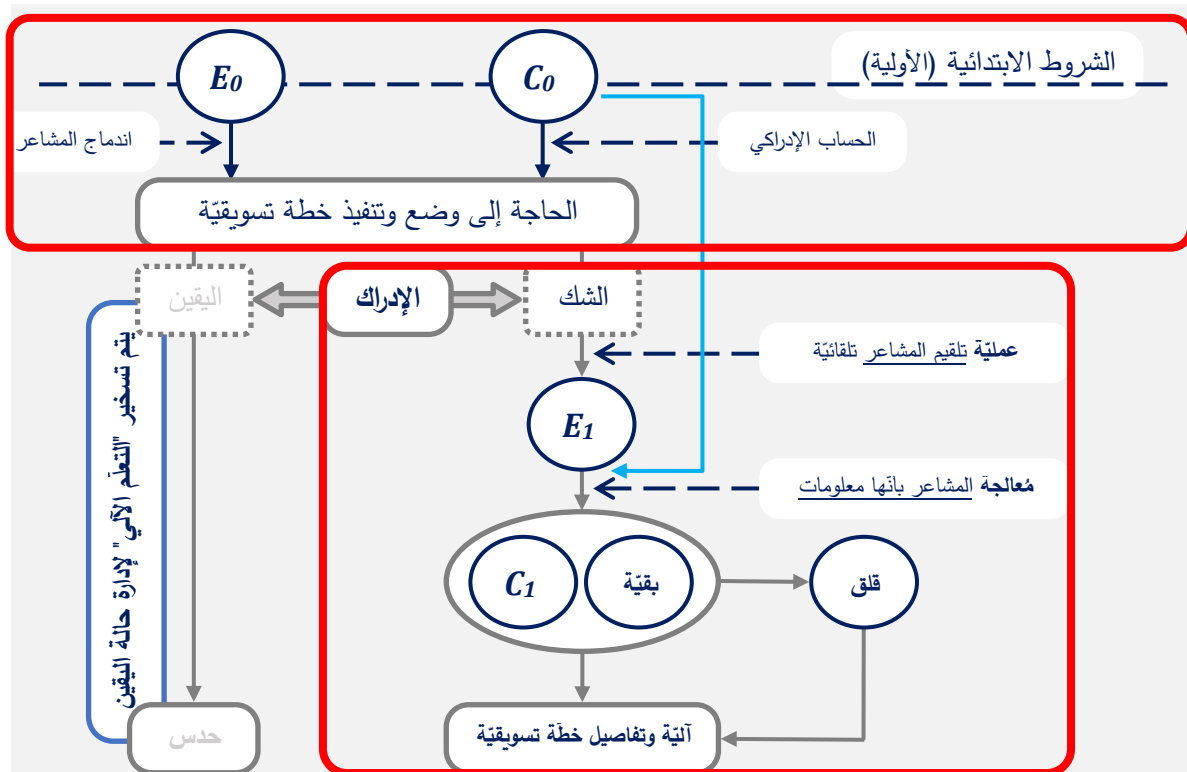
❖ (f) مخرجات النموذج الهجين؛ القرار الإداري، عقلانية محدودة في صناعة القرار

إنتاج خطة تسويقية تتضمن منتج مُحدّد وتستهدف شريحة مُحدّدة وتُحاكي ظروف اجتماعية مُحدّدة. تتم بناؤها وسيتم تنفيذها تبعاً للظروف المحيطة اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً لكل من صانع القرار والعميل.

مثال التطبيق للحالة السابعة؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عملية صنع القرار

The Rationality of Emotions for Case No 7

<i>E₀</i>	المرحلة الأولى للمشاعر	<i>C₀</i>	المرحلة الأولى للإدراك
----------------------	------------------------	----------------------	------------------------



<i>E₁</i>	المشاعر المتوقعة / العاطفة الفورية (المباشرة)	<i>C₁</i>	إدراك جديد لظروف اجتماعية من عوامل القرار
----------------------	---	----------------------	---

❖ (g) تحديد وتعريف متغيرات النموذج الهجين وفقاً للحالة العملية السابعة

- (E0) المشاعر الأولية غير صالحة لاتخاذ أي إجراء يتعلّق بأي من تفاصيل الخطّة التسويقية
- (C0) الإدراك الأولي قبل تقديم حالة القرار نفسها غير ذات صلة إلا بعزل المشاعر (E0)
- حالة صنع القرار؛ وضع خطّة استراتيجية لقسم التسويق على المدى القصير لسلعة أو منتج ما
- إدراك مستوى اليقين؛ يُمكن الاعتماد في تحديد مستوى حالة اليقين على برمجيات وخوارزميات متطورة، تبعاً لمدى مطابقة مُعطيات القرار للخبرات الماضية سابقة التخزين ضمن نظام عمل مؤتمت
- (E1) تتركّز مشاعر صانع القرار على الحالات ذات مستوى عالٍ من عدم اليقين بشكل مُدرك
- (C1) يتشكّل الإدراك الجديد في ظلّ ظروف جديدة اجتماعية واقتصادية... الخ (لكل الأطراف)
- المُخلفات (Residual)؛ يعمل الجزء المتبقي من المشاعر على مُراجعة الحالة بمنظور شخصي
- صناعة القرار ذو عقلانية محدودة؛ خطّة تسويقية بالية وتفاصيل فريدة من نوعها تُلائم الحاجة

❖ (h) إضافات فردية (من قِبَل صاحب المُقابلة) بعد تحليل الحالة العملية السابعة

- يتورّط في عملية التسويق العديد من العوامل البشرية المتغيرة والمتقلّبة تبعاً لأصغر تفصيل.
- تُشكّل المشاعر جزءاً من عوامل التأثير بصناعة القرار، وهذا الجزء يُتمم كامل الطبيعة البشرية.
- تعمل البرمجيات الحديثة وعلم البيانات (Data Science) والبيانات الضخمة (Big Data) على أتمتة ومُعالجة وتشريح المعلومات إلى تفاصيل شديدة الدقة تقود عملية التسويق الإلكتروني.
- بتطوّر برامج التحليل والتنبؤ، ووجود عمالقة في هذا المجال؛ أصبح من السهل تصنيف العديد من القرارات في حالات التسويق ضمن مستوى عالٍ من اليقين، وذات نتائج مضمونة ومعروفة.
- لذلك؛ أصبح من السهل توجيه تركيز صنّاع القرار نحو القرارات التي تُصَبّ في جانب عدم اليقين.
- تتدخل رؤية وشخصية صانع القرار (والمشاعر جزء منها) في حالات من مستوى عالٍ من عدم اليقين، ولا يكون ذلك عقلائي وواعي إلا بالنظر في ظروف بيئة المُستهلك، وهو أكبر وأهم عامل مؤثّر.

❖ (i) تقييم الباحث للحالة العملية السابعة بعد تحليل وتطبيق نموذج العملية الهجين

- يُمكن الجزم أنّ لنا إسناد حالات القرار ضمن مستوى اليقين (حالة أكيدة في صناعة القرار)
- للأعمال المؤتمتة، إذا ما تمّ تعرّف الآلة (Machine Learning) إلى خبرات ومعارف صانع القرار.
- يُمكن إدارة الحُدس (بتعريفه مجموع الخبرات والمعارف السابقة والمُتراكمة) من قبل نظام عمل آلي بشكل ناجح، وهو الأمر المُمكن تطبيقه في شتّى المجالات والاختصاصات الإدارية دون استثناء.

4-2-8 الحالة العملية الثامنة (قرارات الموارد البشرية التنظيمية والإدارية)

❖ - لمحة عامة: شركة خدمية رائدة منذ أكثر من عقدٍ من الزمن، وذات تعداد موظفين أكثر من 1000 موظف، تُمثّلها إدارة الموارد البشرية في إدارة علاقات الموظفين على الصعيد الإداري والتنظيمي.

(Hybrid Process Model application in details)

❖ (a) المقدمة؛ ملخص الحالة

تقوم دائرة الموارد البشرية بتمثيل مصالح كلاً من المؤسسة والموظفين بشكل متساوٍ على حدٍ سواء. وتتعدد مهام القائمين عليها بين المهام الروتينية الرتيبة؛ بسبب تكرارها بشكل دوري، والمهام الاستثنائية.

❖ (b) الشروط الابتدائية؛ مُدخلات ومُعطيات صناعة القرار تُقدّم نفسها

عند تقدّم حالة صناعة القرار، تتكوّن بالشكل المعتاد من طرفين اثنين؛ الطرف الأول هو العامل البشري؛ في حين أنّ مسؤولية الإدارة هنا تصب في متابعة أحوال وأعمال وتطوّر أمور الموظفين وكيفية تفاعلهم. والطرف الثاني هو العامل التنظيمي؛ وهو الذي ينصّ على قوانين العمل وآلية التعامل إجرائياً مع مُعاملات فردية كانت أو جماعية. وجمع الطرفين؛ يتمّ تحديد حالة القرار والجهة المسؤولة عنها وظيفياً.

❖ (c) حالة الإدراك بين اليقين & وعدم اليقين؛ تقييم البدائل والأحداث

عند تقييم حالة القرار ضمن مستوى عالٍ من اليقين؛ غالباً ما يكون القرار يصبّ في إحدى وظائف الموارد البشرية ذات رتبة نوعية، مثل عملية التدريب والتطوير، أو ربّما عملية التوظيف (إلى حدٍّ ما)، وذلك بسبب ضعف العوامل الخارجية التي تُساهم في التأثير على مُعطيات ومُخرجات صناعة القرار. أمّا عند تقييم حالة القرار ضمن أحد مُستويات عدم اليقين؛ فإنّه غالباً ما يطغى العامل البشري المؤثر في صناعة القرار، مثل حالة من إدارة علاقة الموظفين، وهنا تكون المشاعر ذات صلة وتأثير بالقرار.

❖ (d) تشكّل الإدراك الجديد لمشكلة القرار (C1)

تلعب المشاعر الجديدة (E1) دوراً حاسماً ورئيسياً في صياغة الإدراك الجديد (C1) ضمن النموذج، كما هي الحال عند تقدّم أي موظف بطلب استثنائي (إجازة طارئة) أو شكوى (مشكلة فردية شخصية)؛ هي الحال التي تتقرّد بنوعها، من حيث أنّ لكل موظف ظروفه الشخصية وعوامل مؤثرة تدخل في الحساب في صناعة القرار. وعلى اختلاف مناهج مدارس الموارد البشرية، يجب العمل على الحالة بما قد يُطلق عليه " الحالة روح policy"، وهذا ما يُعطي إدارة الموارد البشرية الأهمية بالاعتناء بالشقّ الإنساني، الذي يتشكّل فيه قدر كبير من المشاعر، حتى يتم التمكن من معالجة الحالة بأمثلية عالية.

❖ (e) ما بعد الإدراك الجديد والمشاعر المتوقعة؛ المشاعر المتبقية أو *Residual*

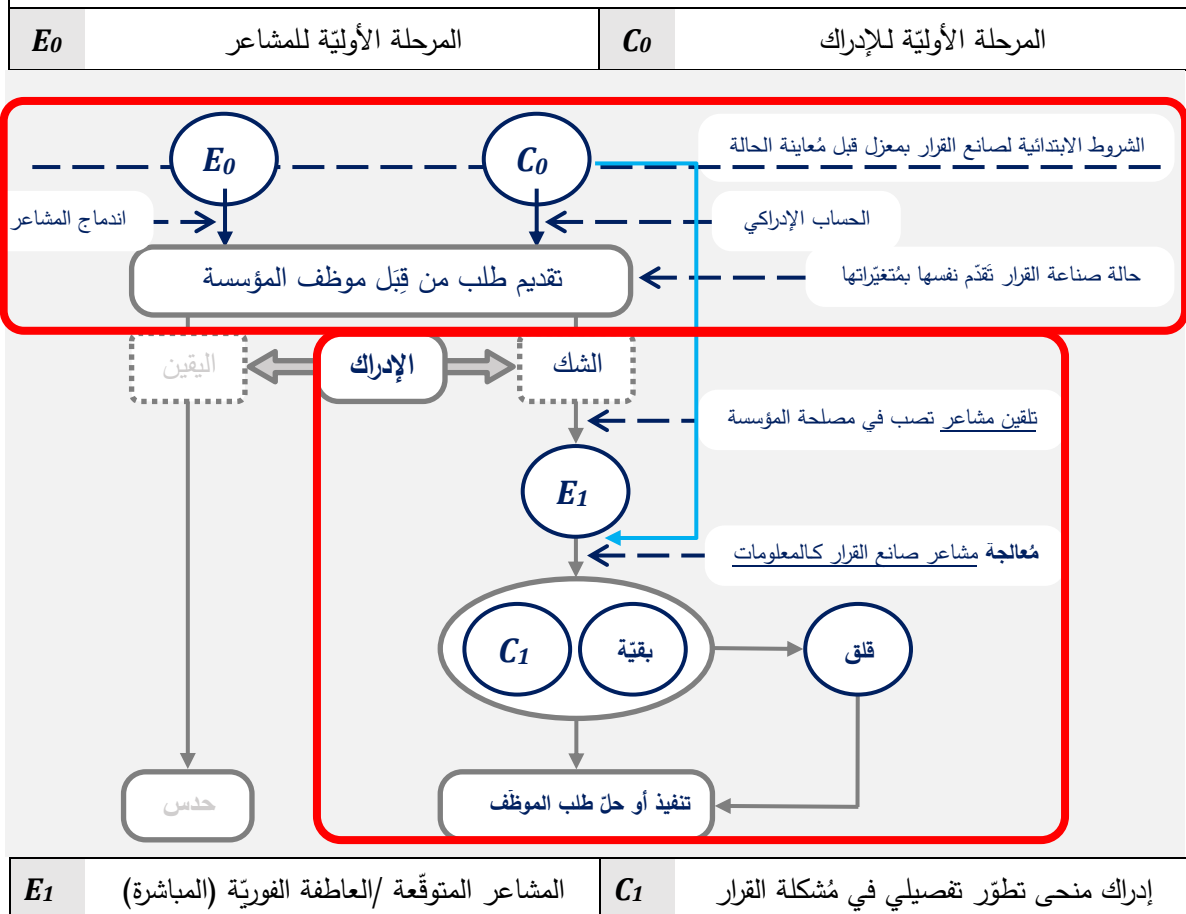
يتدخل مع الإدراك الجديد (C_1) وبعد إقرار وجود مشاعر جديدة (E_1) وليدة الحالة، جزء كبير من الحدس، وهو العامل الفردي الذي يُمثل صانع القرار بشخصه، وهو العامل الحساس الذي يزداد إسهاماً في صناعة القرار، كلما ازداد محتواه من الخبرات المتراكمة، وهنا لا يتواجد تقييم للقرار من حيث الصحة أو الخطأ، بل من حيث الأقرب للأمثلية، وبتفاوت الخبرات؛ تتفاوت عملية صناعة القرار، وبتقارب الخبرات؛ تتقارب مخرجات عملية صناعة القرار. وهنا؛ الحدس والمشاعر والشخصية الكلية تُساهم الكبير في صناعة القرار (على اختلاف أن الإسهام الأكبر من نصيب الحدس مُستقل في حال اليقين).

❖ (f) مخرجات النموذج الهجين؛ القرار الإداري - عقلانية محدودة في صناعة القرار

في حين تعمل العقلانية الإجرائية² على اتباع مستقر لمجموع الخطوات التي تنص عليها الإجراءات، إلا أن قرار الموارد البشرية بتحليل وحل طلب الموظف غير الاعتيادي في ظل أحد مستويات عدم اليقين، فإن العمل بروح الإدارة الحقيقية للموارد البشرية يتطلب خليطاً متجانساً بإضافة العقلانية الواسطية¹ والعقلانية التعبيرية³؛ وهذا الخليط الكامن بجزء كبير لدى صانع القرار ويُمكنه من إمكانية تحقيق الأمثلية.

مثال التطبيق للحالة الثامنة؛ في النموذج الهجين للمشاعر والإدراك في عملية صنع القرار

The Rationality of Emotions for Case No 8



❖ (g) تحديد وتعريف مُتغيّرات النموذج الهجين وفقاً للحالة العملية الثامنة

- (E0) المشاعر الأوليّة معزولة لأنّ إشراك المشاعر أساساً مُرتبط بكتلة معارف فردية شخصية
- (C0) الإدراك الأولي يُساعد على استقبال وتحليل حالة صناعة القرار وإسدالها لاختصاصها
- حالة صُنع القرار؛ وجود طلب استثنائي غير اعتيادي لأحد الموظّفين يُمثّل أمر فردي شخصي
- إدراك مُستوى اليقين؛ تتدرّج حالة اليقين على قدر تفرّد الحالة من حيث المُعطيات والأحداث
- (E1) تلقيم تلقائي للمشاعر الجديدة يُسهم في مُعانة ومُعالجة حالة القرار تبعاً لعوامل إنسانية
- (C1) الإدراك الجديد يُشاركه تدخّل مجموع الخبرات والمعارف المُتراكمّة لِيُسهم بفهم أفضل
- المُخلّفات (Residual)؛ تعمل أي مشاعر متبقية لدى صانع القرار على مُتابعة الحالة لاحقاً
- صناعة القرار ذو عقلانيّة محدودة؛ يشترك صانع القرار في السعي للأُمثليّة على قدر الخبرات

صاحب المُقابلة المنصب: مسؤول العلاقات العامة - المجال: الخدمي - القطّاع: الخاص - اختصاص: الموارد البشرية
الخلفية الثقافية: ماجستير إدارة الأعمال- الخبرة: 15 عام - نطاق عمل المؤسسة: الاتصالات

❖ (h) إضافات فردية (من قبل صاحب المُقابلة) بعد تحليل الحالة العملية الثامنة

- تتعدّى حالات صناعة القرار في ظلّ عدم اليقين من المشاعر والحدس إلى كتلة الخبرات الكلية.
- يعتمد عمل دائرة الموارد البشرية على وجود الطابع الشخصي الإنساني الفردي، وهو الذي يُعطي طبيعة العمل ما يُطلق عليه روح الإدارة، بدلاً من إدارة جامدة عملاً بالإجراءات المُجرّدة أُحادية القلب.
- تتدرّج حالة إشراك مشاعر صانع القرار (العقلانيّة) تبعاً للحالة الواردة التي تتمّ مُعالجتها، بالإضافة إلى تنوّعها بتنوّع الفئة الوظيفيّة ضمن إدارة الموارد البشرية.
- تشترك كافّة المجالات الوظيفيّة ضمن دائرة الموارد البشرية بضرورة مُعالجة الحالات المُستجدة والفريدة بشكل عقلانيّ إنسانيّ فعّال، مُختلط بين أنواع العقلانيّة الثلاث (الفعّالة¹، الإجرائيّة²، التعبيريّة³).

❖ (i) تقييم الباحث للحالة العملية الثامنة بعد تحليل وتطبيق نموذج العملية الهجين

- إدارة الموارد البشرية ذات خصوصيّة تمنعها عن الاستغناء عن إدخال المشاعر في قراراتها.
- هناك إمكانيّة واسعة لعدم توظيف المشاعر بشكل عقلانيّ ضمن دائرة الموارد البشرية، إذ يكفي غياب الإدراك حتى يكون هناك آليّة لا عقلانيّة لصناعة القرار (خاصّة بوجود حاجة لتوظيف المشاعر).
- يكمن التحديّ في تنوّع قرارات إدارة الموارد البشرية على اختلاف النوع والمُستوى الوظيفي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1-5 ملخص النتائج

2-5 التوصيات

3-5 الدراسات المستقبلية

5-1 ملخص النتائج

- 1) يوجد في عملية صناعة القرارات (DM Process) ما يُدعى بالعقلانية (Rationality)؛ وهي تفعيل الإدراك (Cognition) بتوظيف العقل بشكل واعٍ في معالجة (processing) العوامل في حالة القرار.
- 2) تكمن أهمية العقلانية بتقييم حالات قرار ضمن حدّ مُعيّن من مستويات عدم اليقين (Uncertainty) في مشكلة القرار التي تُقدّم نفسها؛ وهو درجة عدم مطابقة المُعطيات لخبرات ومعارف صانع القرار.
- 3) يتم تقييم العقلانية تبعاً لوجود إدراك بها أم لا؛ فالحالتين اثنتين، ① عند وجود إدراك ووعي يُمكن الاعتراف بعقلانية القرار، وفي حال ② انعدام الإدراك والوعي يُمكن الحكم بعدم عقلانية القرار.
- 4) المشاعر والعواطف مكوّن أساسي في عملية صناعة القرار، ولا يُمكن أن تخلو عملية صناعة القرار منها. وإنّما على صنّاع القرار التحقق من إدراكهم بأنفسهم لوجودها وتأثيرها الحتمي.
- 5) عقلانية المشاعر هي اعتراف صانع القرار بأنّ المشاعر والعواطف هي أحد العوامل المؤثرة على سير عملية صناعة القرار، وإدراك الأثر على صعيد الوعي يُضفي الشرعية على الدور الذي تلعبه.
- 6) عند غياب الإدراك الواعي بوجود مشاعر تؤثر على سير عملية صناعة القرار، تُصبح لا عقلانية.
- 7) يتفعل دور المشاعر في عملية صناعة القرار بشكل خاصّ في ظلّ عدم اليقين، أو تبعاً لمستوى من الشكّ في مُعطيات القرار (درجة عدم مطابقة المُعطيات لخبرات ومعارف صانع القرار).
- 8) يُمكن تصوّر العقلانية على أحد أشكال ثلاث:
 1. العقلانية الفعّالة¹ عند توظيف وسائل خارجيّة واستخدام أدوات تُساعد في معالجة مشكلة القرار.
 2. العقلانية الإجرائيّة² حين تدفع مشاعر الشكّ والشعور بالقلق إلى اتّباع الإجراءات على وجه الدقّة، ابتعاداً عن الحكم الشخصيّ الفرديّ حول فحوى القرار، الاختلاف الشبه معدوم مهما تباينت مكوّنات شخصية صانع القرار، بسبب ثبات الإجراءات على اختلاف المكوّن "صانع القرار".
 3. العقلانية التعبيريّة³ حين تدفع مشاعر الشك والقلق في ظلّ عدم اليقين إلى إيجاد تبرير "منطقي" من وجهة نظر صانع القرار، الاختلاف الذي يكون بأكبر حالاته نظراً لتباين مكوّنات شخصيّة صاحب قرار آخر في ظلّ الظروف ذاتها.
- 9) يُمكن اعتماد أحد أصناف العقلانية بشكل كُليّ، أو اعتماد خليط من الأصناف الثلاث، ولن يزال الحكم على صناعة القرار أنّ بها عقلانية للمشاعر.
- 10) يختلف تصوّر العقلانية بواحد من الأشكال الثلاث تبعاً للاختصاص الإداريّ وتبعاً لنوع القرار.
- 11) هناك إجماع على أهمية العقلانية كلّما ارتفعت السويّة الإداريّة أو كان القرار استراتيجي.

2-5 التوصيات

- (1) إدراج آلية تقييم تُساعد في فهم وتحليل القرارات الاستراتيجية والتنفيذية بناءً على النموذج الهجين.
- (2) دعم ورفع إمكانية حلول العقلانية بشكل فعال ومؤثر، كلاً حسب تصنيف من تصنيفاتها؛
1. في العقلانية الفعالة¹ توفير وسائل وأدوات حديثة وذات موثوقية عالية وإمكانية وصول متاحة.
2. أما العقلانية الإجرائية² مراجعة دورية دقيقة للإجراءات، وخاصة ذات الأهمية الاستراتيجية.
3. والعقلانية التعبيرية³ إيجاد قنوات تواصل تسمح تبادل الخبرات الفردية وتدوينها وتحليلها.
- (3) هناك إمكانية متوفرة حديثاً لمحاكاة تعلّم الآلة (Machine Learning) للقرارات التي يصبّ تقييمها ضمن مستوى مُرتفع من اليقين، وهو الأمر الذي قد يشمل كافة الاختصاصات الإدارية.
- (4) إيجاد مناهج إدارية داخلية نابعة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة تُدير وتُراقب عملية صناعة القرار، وخاصة للإدارات ذات الأهمية الحساسة لنشاط المؤسسة، بالإضافة للمؤسسات العليا.

3-5 الدراسات المستقبلية

- ❖ على الرغم من الفهم الإضافي الذي يوفره نموذج العملية، فلا يزال رغم ذلك عملية عامة جداً؛ لذا يمكن القول أن هناك نطاق واسع لتتمة البحث أو إعادة البحث على نطاق أضيق وأعمق، مثلاً:
- (1) توسيع عينة البحث لتشمل شركات ذات نشاط سابق، والتمعن في القرارات التي أدت إلى توقف نشاطها، والتأكيد على المُعطيات والعوامل التي كانت في خضمّ عملية صناعة القرار.
 - (2) تضيق نطاق البحث ليتم التركيز على مجال محدّد ضمن أحد الوظائف الإدارية على تراوح المستوى، حتى يتم إيجاد أنماط (patterns) مشتركة أو مميزة بين قطاع مُخصّص وبين نتائج البحث.
 - (3) متابعة أبحاث أحدث ذات صلة مباشرة في ظلّ بيئات متعدّدة ومتغيرة مثل الدول الأوروبية والغربية عموماً، واستنساخ النتائج لمطابقتها في حال وجود معالم مغايرة (characteristics) أو اقتراحات.
 - (4) مصادقة نتائج البحث مع إحدى المنظّمات أو المؤسسات العاملة في البيئة العربية السورية ذات الخلفية الأجنبية (Sister-Company)، كالشركات العالمية مالكة فرع محلي في المنطقة.
 - (5) تناول كيفية استخدام الناس لأشكال مختلفة من المعلومات العاطفية، كالمعرفة العاطفية، أو الخبرة، أو التنبؤ، أو توقّع تشكيل أحكام جديدة بشأن عدم اليقين، الأمر الذي قد يُضيف تفصيلاً للنموذج.
 - (6) البحث فيما يتعلّق بالمشاعر وصنع القرار لاستكشاف الآليات المُحدّدة للمشاعر في عمليات صنع القرار، بما في ذلك المنطق والتحوّل بين المشاعر والإدراك ديناميكيته.

المصادر والمراجع

المصادر الإلكترونية

- 1) Li, Y., Ashkanasy, N.M. & Ahlstrom, D. *The rationality of emotions: A hybrid process model of decision-making under uncertainty*. Asia Pac J Manag 31, 293–308 (2014). <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9341-5>. Accessed 15 Sep. 2022.
- 2) "Affective." Cambridge English Dictionary, Cambridge, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/affective>. Accessed 15 Sep. 2022.
- 3) "Affective." Merriam-Webster.com Dictionary, Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/affective>. Accessed 15 Sep. 2022.
- 4) "Construal." Cambridge English Dictionary, Cambridge, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/construal>. Accessed 15 Sep. 2022.
- 5) "Construal." Merriam-Webster.com Dictionary, Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/construal>. Accessed 15 Sep. 2022.

المراجع باللغة العربية

- (1) الخازندار، د. جمال الدين. (2005)، *ذكاء المشاعر مدخل للتميز في القيادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.
- (2) السالمي، أ. د. علاء عبد الرزاق محمد. (2005)، *نظم دعم القرار، دار وائل للنشر، عمان*.
- (3) الصيرفي، أ. د. محمد. (2006)، *القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية*.
- (4) العزاوي، د. خليل محمد. (2006)، *إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان*.
- (5) بانر، د. كلير. السيطرة على الأحاسيس والمشاعر وإدارتها، (2004). الدار العربية للعلوم
- (6) جولمان، دانييل. (2000). *الذكاء العاطفي*. (سلسلة عالم المعرفة). المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- (7) عبود، طلال. (2017). *نظرية القرارات، منشورات المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA، دمشق*.
- (8) تطوير تطبيق برمجي لترتيب المرشحين للقبول في المعهد العالي لإدارة الأعمال (2020) دراسات قسم إدارة العمليات.
- (9) دور العقلانية الاقتصادية في ترشيد الدين العام الداخلي 2000-2010 (2020) جامعة دمشق، أطروحة ماجستير.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Ahlstrom, D. 2012. **Continuing the progress at the Asia Pacific Journal of Management**. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4): 841–848. Article
- 2) Ahlstrom, D., Chen, S.-j., & Yeh, K. S. 2010. **Managing in ethnic Chinese communities: Culture, institutions, and context**. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3): 341–354. Article
- 3) Ariely, D. 2010. **The upside of irrationality**. New York: HarperCollins.
- 4) Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. 1995. **Emotion in the workplace: A reappraisal**. *Human Relations*, 48: 97–125. Article
- 5) Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. 2011. **Current research on emotion in organizations**. *Emotion Review*, 3: 214–224. Article
- 6) Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. 2008. **Affective events theory: A strategic perspective**. In W. J. Zerbe, C. E. J. Härtel & N. M. Ashkanasy (Eds.). *Research on emotion in organizations*, vol. 4: *Emotions, ethics, and decision-making*: 1–34. Oxford: Elsevier Science.
- Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. 1999. **The unbearable automaticity of being**. *American Psychologist*, 54: 462–479. Article
- 7) Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. 2003. **The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm**. In J. Greenberg (Ed.). *Organizational behavior: The state of the science*: 3–52. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.
- 8) Bechara, A., Damasio, A. R., Damasio, H., & Anderson, S. W. 1994. **Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex**. *Cognition & Emotion*, 50: 7–15. Article
- 9) Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., & Damasio, A. R. 1997. **Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy**. *Science*, 275: 1293–1295. Article
- 10) Bell, D. 1982. **Regret in decision making under uncertainty**. *Operations Research*, 30: 961–981. Article
- 11) Bell, D. 1985. **Disappointment in decision making under uncertainty**. *Operations Research*, 33: 1–27. Article
- 12) Camerer, C. F. 2003. **Behavioral game theory: Experiments in strategic interaction**. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 13) Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Eds.). 2007. **Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 14) Damasio, A. R. 1994. **Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain**. New York: Grosset/Putnam.
- 15) Damasio, A. R. 1998. **Emotion in the perspective of an integrated nervous system**. *Brain Research Reviews*, 26: 83–86. Article

- 16) Darwin, C. R. 1872. **The expression and emotions in man and animals**. London: John Murray. Book
- 17) Elfenbein, H. A., Foo, M. D., White, J. B., Tan, H. H., & Aik, V. C. 2007. **Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition ability for effectiveness in negotiation**. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31: 205–223. Article
- 18) Forgas, J. P. 1995. **Mood and judgment: The affect infusion model (AIM)**. *Psychological Bulletin*, 117: 39–66. Article
- 19) Gilbert, C. G. 2005. **Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity**. *Academy of Management Journal*, 48(5): 741–763.
- 20) Gilbert, D. T., & Ebert, J. E. J. 2002. **Decisions and revisions: The affective forecasting of changeable outcomes**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82: 503–514.
- 21) Goleman, D. 1995. **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. New York: Bantam Books.
- 22) Gong, Y., Chow, I. H.-s., & Ahlstrom, D. 2011. **Cultural diversity in China: Dialect, job embeddedness, and turnover**. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(2): 221–238. Article
- 23) Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. 2001. **An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment**. *Science*, 293: 2105–2108. Article
- 24) Greifeneder, R., Bless, H., & Pham, M. T. 2011. **When do people rely on affective and cognitive feelings in judgment? A review**. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2): 107–141. Article
- 25) Griffin, D. W., & Ross, L. 1991. **Subjective construal, social inference, and human misunderstanding**. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24: 319–359. Article
- 26) Heap, S. H. 1989. **Rationality in economics**. New York: Blackwell.
- 27) Hochschild, A. R. 1983. **The managed heart: Commercialization of human feeling**. Berkeley: University of California Press.
- 28) House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. 2004. **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 29) Howard, R. A., & Korver, C. D. 2008. **Ethics for the real world: Creating a personal code to guide decision-making in work and life**. Boston: Harvard Business Press.
- 30) Huang, X., & Bond, M. H. (Eds.). 2012. **Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice**. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 31) Isen, A. M. 1993. **Positive affect and decision-making**. New York: Guilfore.
- 32) Jones, E. E., Kanouse, D. E., Kelley, H. H., Nisbett, R. E., Valins, S., & Weiner, B. 1972. **Attribution: Perceiving the causes of behavior**: 79–94. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kahneman, D. 2003. **A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality**. *American Psychologist*, 58: 697–720. Article

- 33) Kahneman, D. 2006. **New challenges to the rationality assumption**. In S. Lichtenstein & P. Slovic (Eds.). *The construction of preference*: 487–503. Cambridge University Press
- Kahneman, D. 2011. *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Straus, Giroux.
- 34) Kahneman, D., & Tversky, A. 1979. **Prospect theory: An analysis of decision under risk**. *Econometrica*, 47: 263–292. Article
- 35) Kelley, H. H. 1973. **The processes of causal attribution**. *American Psychologist*, 28: 107–128. Article
- 36) Kozan, M. K. 1997. **Culture and conflict management: A theoretical framework**. *International Journal of Conflict Management*, 8: 338–360. Article
- 37) Law, K. S., Wong, C.-S., Huang, G.-H., & Li, X. 2008. **The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China**. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1): 51–69. Article
- 38) Li, Y. 2011. **Emotions and new venture judgment in China**. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(2): 277–298. Article
- 39) Li, Y., Ashkanasy, N., & Ahlstrom, D. 2010. **Complexity theory and affect structure: A dynamic approach modeling emotional changes in organizations**. In W. J. Zerbe, C. E. J. Härtel & N. M. Ashkanasy (Eds.). *Research on emotion in organizations*, vol. 6: *Emotions and organizational dynamism*: 139–166. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. Chapter
- 40) Li, Y., Hui, C., Ashkanasy, N. M., & Ahlstrom, D. 2012. **A multi-level study of emergent group leadership: Effects of emotional stability and group conflict**. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2): 351–366. Article
- 41) Loewenstein, G. 2001. **The creative destruction of decision research**. *Journal of Consumer Research*, 28: 499–505. Article
- 42) Loewenstein, G., & Lerner, J. S. 2003. **The role of affect in decision-making**. New York: Oxford University Press.
- 43) Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N. 2001. **Risk as feelings**. *Psychological Bulletin*, 127: 267–286. Article
- 44) Loomes, G., & Sugden, R. 1982. **Regret theory: An alternative theory of rational choice under uncertainty**. *Econometrica Journal*, 92: 805–824.
- 45) Loomes, G., & Sugden, R. 1986. **Disappointment and dynamic consistency in choice under uncertainty**. *Review of Economic Studies*, 53: 271–282. Article
- 46) Mao, Y., Peng, K. Z., & Wong, C. S. 2012. **Indigenous research on Asia: In search of the emic components of guanxi**. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4): 1143–1168.
- 47) March, J. G. 1958. **A behavioral theory of decision making**. *Personnel Administration*, 21(3): 8–10.
- 48) March, J. G. 1978. **Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice**. *Bell Journal of Economics*, 9: 587–608. Article
- 49) March, J. G. 2006. **Rationality, foolishness, and adaptive intelligence**. *Strategic Management Journal*, 27: 201–214. Article

- 50) Martin, J., Knopoff, K., & Beckman, C. 1998. **An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at The Body Shop.** *Administrative Science Quarterly*, 43: 429–469. Article
- 51) Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. 2000. **Models of emotional intelligence.** In R. Sternberg (Ed.). *Handbook of intelligence*: 396–420. Cambridge: Cambridge University Press. Chapter
- 52) Mellers, B. A., Schwartz, A., Ho, K., & Ritov, I. 1997. **Decision affect theory: Emotional reactions to the outcomes of risky options.** *Psychological Science*, 8: 423–428. Article
- 53) Mellers, B. A., Schwartz, A., & Ritov, I. 1999. **Emotion-based choice.** *Journal of Experimental Psychology*, 128: 332–345. Article
- 54) Papineau, D. 2003. **The roots of reason.** Oxford: Oxford University Press.
- Peters, E. 2006. *The functions of affect in the construction of preferences.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9: 185–211. Article
- 55) Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. 2009. **Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions.** *Organization Science*, 20: 22–34. Article
- 56) Savage, L. J. 1954. **The foundations of statistics.** New York: John Wiley & Sons.
- 57) Schlevogt, K. A. 2001. **Institutional and organizational factors affecting effectiveness: Geoeconomic comparison between Shanghai and Beijing.** *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4): 519–551. Article
- 58) Schwarz, N., & Clore, G. L. 1996. **Feelings and phenomenal experiences.** In E. T. Higgins & A. Kruglanski (Eds.). *Social psychology: Handbook of basic principles*: 433–465. New York: Guilford.
- 59) Schwarz, N., & Clore, G. L. 2003. **Mood as information: 20 years later.** *Psychological Inquiry*, 14: 296–303. Article
- 60) Shafir, E., & BeBoeuf, R. A. 2002. **Rationality.** *Annual Review Psychology*, 53: 491–517. Article
- 61) Shiv, B., Loewenstein, G., Bechara, A., Damasio, H., & Damasio, A. R. 2005. **Investment behavior and the negative side of emotion.** *Psychological Science*, 16: 435–439.
- 62) Simon, H. A. 1957. **Models of man.** New York: Wiley.
- 63) Simon, H. A. 1959. **Theories of decision-making in economics and behavioral science.** *American Economic Review*, 49: 253–283.
- 64) Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. 2002. **Rational actors or rational fools? Implications of affect heuristic for behavior economics.** New York: Cambridge University Press.
- 65) Stein, Steven J. (2009), **Emotional Intelligence for Dummies**, John Wiley & Sons Canada, Ltd.

- 66) Tiedens, L. Z., & Linton, S. 2001. **Judgment under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions on information processing.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 81: 973–988.Article
- 67) Tsui, A. 2012. **Contextualizing research in a modernizing China.** In X. Huang & M. H. Bond (Eds.). *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice*: 29–47. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 68) Tversky, A., & Kahneman, D. 1974. **Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.** *Science*, 185: 1124–1131.Article
- 69) Von Neumann, J., & Morgenstern, O. 1944. **Theory of games and economic behavior.** Princeton, NJ: Princeton University Press. Weary, G., & Jacobson, J. A. 1997. **Causal uncertainty beliefs and diagnostic information seeking.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 73: 839–848.Article
- 70) Weick, K. E. 1995. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- 71) Weiss, H. M., & Cropanzano, R. 1996. **Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work.** In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, vol. 18: 1–74. Greenwich, CT: JAI Press. Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. 2003. **Affective forecasting.** *Advances in Experimental Social Psychology*, 35: 345–409.Article
- 72) Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. 2005. **Affective forecasting: Knowing what to want.** *Current Directions in Psychological Science*, 14: 131–134.Article
- 73) Wong, C.-S., & Peng, K. 2012. **Chinese emotional intelligence.** In X. Huang & M. H. Bond (Eds.). *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice*: 87–102. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 74) Wong, S., Bond, M. H., & Rodriguez-Mosquera, P. M. 2008. **The influence on cultural value orientations on self-reported emotional expression across cultures.** *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39: 224–229.Article
- 75) Wyer, R. S., Clore, G. L., & Isbell, L. 1999. **Affect and information processing.** In M. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, vol. 31: 1–77. New York: Academic.
- Zajonc, R. B. 1980. **Feeling and thinking: Preferences and no inferences.** *American Psychologist*, 35: 151–175.

الملاحق

الملحق (I): الأشكال والمخططات الأصل باللغة الإنكليزية (صور)

الملحق (II): جدول تلخيص المقابلة (شرح مفاهيم البحث & أسئلة للمناقشة)

الملحق (I): الأشكال والمخططات الأصل باللغة الإنكليزية (صور)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	مخطط تصنيف العقلانية (<i>Rationality Taxonomy</i>) النموذج الأصل (قبل الترجمة والتعريب)	(x)

Categories of rationality	Explanation	Prescription
Instrumental	Intentional (Supra- or Sub-intentional causality)	Consequentialist (i.e., Parto optimality, utilitarianism)
Procedural	Functional (Cumulative, Causation, Hysteresis)	Rights based (i.e., capabilities, exploitation)
Expressive	True interest, experimental	

Source: Heap (1989: 3)

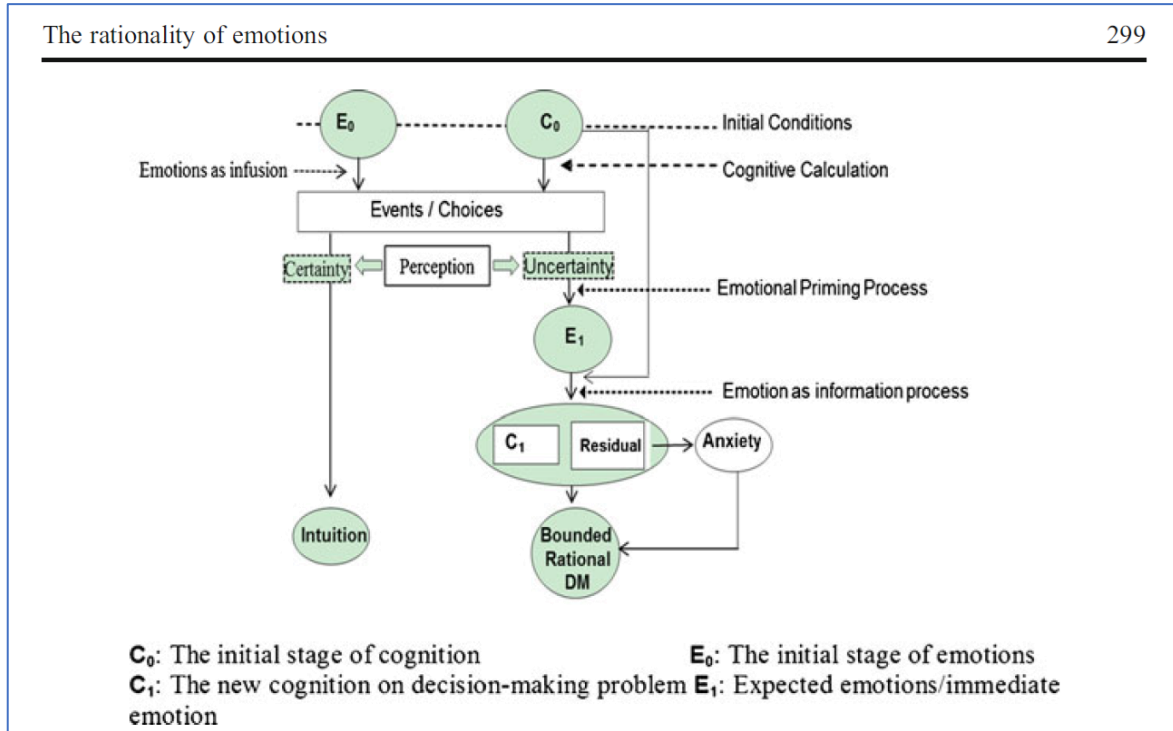
Fig. 1 Taxonomy of rationality

 Springer

Fig. 1 Taxonomy of rationality

(Li, Y., Ashkanasy, N.M. & Ahlstrom, D., 2014) **Page.04 (296)**

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	النموذج الهجين في عملية صنع القرار للمشاعر والإدراك في ظلّ عدم اليقين ❖ النموذج الأصل (قبل الترجمة والتعريب)	(x)



C ₀	المرحلة الأولى للإدراك The initial stage of cognition	E ₀	المرحلة الأولى للمشاعر The initial stage of emotions
C ₁	الإدراك الجديد لمشكلة القرار The new cognition on decision-making problem	E ₁	المشاعر المتوقعة / العاطفة الفورية (المباشرة) Expected emotions / immediate emotions

Fig. 2 The hybrid process decision-making model of emotion and cognition under uncertainty

Fig. 2 The hybrid process decision-making model of emotion and cognition under uncertainty

(Li, Y., Ashkanasy, N.M. & Ahlstrom, D., 2014) Page.07 (299)

الملحق (II): جدول تلخيص المقابلة (شرح مفاهيم البحث & أسئلة النقاش)

عنوان	بند إعلامي (Informative) أو محور نقاش (Debatable) أو طرح سؤال (موافق / غير موافق)	1	0
تساؤلات	مقدمة البحث قبل بدء المقابلة، الإجابة عن الأسئلة التالية:	<i>Informative</i>	
	س(1) ما هي العقلانية؟ وكيف يتم تقييم عقلانية المشاعر؟ العقلانية هي الرشد والإدراك والوعي، وتُقيّم عقلانية المشاعر حسب إذا كانت تلعب دور مساعد أو معوّق	<i>Informative</i>	
	س(2) هل العاطفة ضرورية لاتخاذ القرارات العقلانية في ظلّ عدم اليقين؟ تقول الأبحاث أن العاطفة ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها، بل لا تخلو صناعة القرارات منها.		
	س(3) كيف يمكن تصوّر العقلانية العاطفية في عملية القرار في ظلّ عدم اليقين، مع التمييز بين تأثيراتها وإدراكها؟ تتصوّر العقلانية العاطفية عند الحكم على حالة القرار بأنها (uncertain) غير أكيدة		
	عند إدراك وجود المشاعر في العملية (كما النموذج) وإدراك دورها يكون تأثيرها إيجابياً ومساعد (عقلاني) عندما لا يتم إدراك وجود المشاعر ودورها الذي تلعبه في عملية القرار، يكون تأثيرها سلبي ومعوّق (غير عقلاني)		
	نضيف إلى النظرية نموذج هجين لاتخاذ القرارات، الذي يدمج المشاعر في نموذج لاتخاذ القرارات العقلانية		
للمشاعر	سؤال- تؤثر المشاعر على صنع القرار؛ تأثير المشاعر مباشر على صنع القرار	موافق	غير موافق
	سؤال- المشاعر جزءاً من نموذج صناعة القرار العاطفة جزء من الحدس في صناعة القرار	موافق	غير موافق
تساؤلاً	سؤال- تُعتبر المشاعر جزءاً من العقلانية؛ المشاعر بالضرورة جزءاً من عقلانية صنع القرار	موافق	غير موافق
سنفّرق	سؤال- هل يمكن التفريق في الحالة المعرفية/الإدراكية والعاطفية/المشاعر الابتدائية؟ سؤال- هل يمكن معرفة الحالة الإدراكية وحالة المشاعر الجديدة بعد إدراك حالة القرار؟ تغيير الحالة الأولية (C_0, E_0) مقابل الجديدة (C_1, E_1)	<i>Debatable Questions</i>	
سنرى	سؤال- هل ندرك نقطة التحول في حالة القرار؟ سؤال- هل توافق على وجود استراتيجيتين مختلفتين لكل حالة في صناعة القرار؟ عدم اليقين في صناعة القرار هو نقطة تحول تفرّق بين استراتيجيتين مختلفتين في اتخاذ القرار: الحدس مقابل التحليل العقلاني المحدود	<i>Debatable Questions</i>	
سوف	س5/1- هناك قيمة لأثر المشاعر في تكوين إدراك جديد (C_1)	موافق	غير موافق
سنقترح	س5/1- تدخل المشاعر هام وضروري في حالة عدم اليقين	موافق	غير موافق
المزاج	تمييز الجزء غير العقلاني في نوع ودور المشاعر في عملية القرار؟ المزاج يُشكّل في الأساس شكلاً من أشكال المشاعر المسبقة النشاط، غير مرتبط في البداية بحدث القرار المزاج حالة عاطفية متبقية لا يمكن إدماج المزاج في العقلانية الفعالة ليس جزءاً ضرورياً من عملية صنع القرار. ولذلك فإن هذا المنطق لا يُشكّل جزءاً حتى من العقلانية الإجرائية	<i>Informative</i>	
المشاعر	تمييز الجزء العقلاني في نوع ودور المشاعر في عملية القرار؟ المشاعر (والمواقف) في شكل مشاعر (وأحاسيس) ذات خبرة وقت اتخاذ القرار لها نوعان أو شكلان (1) عواطف فورية (شدها وقت اتخاذ القرار) و(2) مشاعر متوقعة على اعتبارها عواقب ونتائج لحدث ما تتصل مباشرة بحدث اتخاذ القرارات وعنصرأ لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات الرشيدة من حيث العقلانية الإجرائية	<i>Informative</i>	
السؤال	سؤال- للعاطفة دوراً مساعداً أو معوقاً في صنع القرار التنظيمي	<i>Debatable Questions</i>	
المعتقد	من المعتقد أن يفشل الناس بانتظام في اتخاذ القرارات بطريقة عقلانية	<i>Informative</i>	
العقلانية	تعني العقلانية السعي لتحقيق أقصى فائدة من خلال حساب المنافع والتكاليف	<i>Informative</i>	
النموذج	النموذج العقلاني التقليدي لصنع القرار لا يعكس الطريقة الحقيقية التي يتخذ بها الناس القرارات	<i>Informative</i>	
الحكم	كيفية الحكم على عقلانية سلوك أو قرار معين	<i>Informative</i>	
تعظيم	يعد تعظيم المنفعة هو المعيار الرئيسي لاتخاذ القرارات العقلانية الرشيدة	<i>Informative</i>	
التمييز	سؤال- كيف يمكن التمييز بين العقلانية واللاعقلانية،	<i>Informative</i>	
	س2- لا سيما عندما تشارك المشاعر في صنع القرار؟	<i>Informative</i>	

تصنيف مساعد		فهم دور المشاعر وآلياتها في صنع القرار
العقلانية الفعالة 1		اتخاذ القرار عقلائي... INSTRUMENTAL
Informative		س[1] بقدر ما ينطوي على اختيار أكثر الوسائل فعالية
		س[2] -عند- حساب المكاسب والخسائر المحتملة
		س[3] -عند- زيادة الفائدة إلى أقصى حد
		س[4] -عدم- انتهاك المعايير الأخلاقية & الاجتماعية
		عقلانية المشاعر... المشاعر قادرة على تحسين أداء صنع القرار
العقلانية الإجرائية 2		اتخاذ القرار عقلائي... PROCEDURAL
Informative		س[1] إجراءات صنع القرارات هي قواعد معينة بشكل ثابت قائمة على التفسيرات الوظيفية (functional)
		س[2] إذا أسفر إجراء ما عن نتيجة سببية -منطقية- معينة (بغض النظر؛ النتيجة غير مقصودة أو غير معترف بها)
		س[3] التركيز في العناية باتّباع الإجراء ((وليس على النتيجة))
		س[4] للمشاعر تأثيرات سببية -منطقية- على الخيارات ((بغض النظر؛ الناس يُدركون المشاعر في عملية القرار))
العقلانية التعبيرية 3		اتخاذ القرار العقلاني... EXPRESSIVE
Informative		س[1] تعكس رغبة صنّاع القرار من خلال الإسناد والمعتقدات حول السببية والتعليل
		س[2] تُعبّر عن أفضليات الفرد واستقلاليته في الخيارات
		س[3] تُعبّر عن أفضليات صنّاع القرار واستقلاليته (العقلانية التعبيرية) (expressive)
		س[4] وظيفة السبب والنتيجة (Effect & Cause) في اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين ((العقلانية الإجرائية))
نظريتنا تُركّز		تُركّز نظريتنا في عقلانية المشاعر على...
نظريتنا الإجرائية 2 والتعبيرية 3 في صنع القرار		آلياتها
وليس على أداء صنع القرار كميّار للعقلانية العاطفية		
المعيارين : ① أنواع المشاعر		
تأثيرات المشاعر في صنع القرار		
س5/1- العاطفة (Emotion) تُشكّل عنصراً من عناصر العقلانية؛	موافق	غير موافق
س5/1- المشاعر لا غنى عنها للعقلانية؛	موافق	غير موافق
الحكم		سؤال- كيفية الحكم على ما إذا كان القرار جيداً أم سيئاً
عدم اليقين		س5/1- عدم اليقين غياب العلاقة السببية المعروفة (أو المعرفية) بين الأفعال والعواقب
اتخاذ القرار الحقيقي		س5/1- الخيار الجيد موضوعياً هو الخيار ذي الفائدة القصوى المتوقعة من الهدف بين البدائل ((اتخاذ القرار الحقيقي ينتهك هذه القاعدة))
القضية الحاسمة		سؤال- التأثير العاطفي على صنع القرار عقلائياً أو غير عقلائي لا بد أن تستند إلى الوظائف العاطفية
		س5/1- الوظائف العاطفية تربط تصوّر الاختيار بالقرار ((بدلاً من استخدام نتيجة القرار كميّار للحكم))
التأثير عقلائي		س5/1- التأثير ضروري لكي يكون للمعلومات معنى حتى يتسنى اتخاذ القرارات
التأثير جزءاً ضرورياً		س5/1- التأثير جزء ضروري من عملية صنع القرار
		س5/1- التأثير جزءاً ضرورياً في ظل عدم اليقين
التأثير عنصراً ضرورياً		س5/1- التأثير ضروري وكافي من عناصر صنع القرار

Informative		Functional (mechanism=) & Procedural rationality		يتمتع بعقلانية
Informative		إنّ القرار يتمتع بعقلانية إجرائيّة٢، عندما تتوفر آلية وظيفيّة وفقاً لتصنيف (Heap)		
موافق	غير موافق	س5/1- العواقب المستقبلية في ظلّ عدم اليقين غير معروفة		العواقب المستقبلية
موافق	غير موافق	س5/1- الأفراد يفهمون خياراتهم بمساعدة المعرفة العاطفية أو المشاعر أو الخبرة		الأفراد يفهمون خياراتهم
موافق	غير موافق	س5/1- الناس قادرين على توقّع الاستجابات العاطفية للعواقب المحتملة للاختيارات		اختيارات
موافق	غير موافق	س5/1- لأنهم قادرون على استرجاع التجارب العاطفية من التجارب المماثلة السابقة		
موافق	غير موافق	س5/1- تُشكّل التجارب العاطفية عملية إدراكية نشطة		التجارب العاطفية
موافق	غير موافق	س5/1- تُساعد التجارب العاطفية في تفسير ما إذا كان الاختيار سيتم تناوله أو تجنّبه		
Informative		أولاً ، الإدراك والمعرفة يساعدان على ملاحظة وفهم حالة عدم اليقين		أولاً
Informative		ثانياً، الحدس جزء من الإدراك والمعرفة		ثانياً
		الحدس لاتخاذ قرار بديهي بسرعة		
		الحدس عندما تكون أحداث القرار أو مهامه مؤكدة		
Informative		ثالثاً، عند عدم اليقين يتم تفعيل تأويل المشاعر (E1) يتسنى لصانع القرار أن يدرك الموقف يوفر معلومات عاطفية (والمشاعر جزء المعلومات) يتشكّل إدراكاً جديداً (C1) استناداً إلى قيمة واحتمالات الخيارات تؤدي إلى اتخاذ قرار ذو عقلانية محدودة		ثالثاً
موافق	غير موافق	س5/1- يتوجّب على صنّاع القرار أن يكونوا على وعي بالدور الذي يلعبه المزاج في اتخاذ قراراتهم		صنّاع القرار
موافق	غير موافق	س5/1- يجب تجنّب المُبالغة في تقييم مهام القرار إيجابياً أو سلبياً كنتيجة عن المزاج المسبق		تجنّب المُبالغة
موافق	غير موافق	س5/1- تربط التجربة القديمة بين المواقف المماثلة لصنع القرار والمشاعر الحقيقية ((الناجمة عن العواقب المترتبة على ذلك القرار))		التجربة القديمة
موافق	غير موافق	س5/1- إذا تتناسب مهمّة اتخاذ القرار مع التجربة القديمة ((نعتبر أنّ حالة اتخاذ القرار مؤكّدة))		تتناسب
موافق	غير موافق	س5/1- عززت الخبرة والمعرفة القديمة عن تفسير مهمة صنع القرار الحالية، فسيتم تصوّر عدم اليقين.		الخبرة والمعرفة
موافق	غير موافق	س5/1- المرجّح أن تتفاوت صنع القرار (عملية واستراتيجية) تبعاً لعدم اليقين المتصوّر		
موافق	غير موافق	عندما ينظر الشخص ... إلى أن مشكلة القرار مؤكّدة (أكيدة، تقوم على اليقين)		عندما ينظر الشخص
موافق	غير موافق	س5/1- فإن القرار يميل ليكون بديهيّ وحسّي		
موافق	غير موافق	س5/1- ويتم اعتبار المشكلة بأنّها روتينيّة		