جامعـــة الدفـــاع الوطنـــي
National Defense University

الفريق الأحمر

نحـــو قـــرار فعـــال



مركـــز الدراســـات الإســـتراتيجية
SSC STRATIGIC STUDIES CENTER
جـــامعـــة الـــدفـــاع الـــوطـــنـــي

جامعة الدفاع الوطني
National Defense University

الفريق الأحمر

نحو قرار فعال

مركز الدراسات الإستراتيجية STRATIGIC STUDIES CENTER SSC
جامعة الدفاع الوطني

ديسمبر (٢٠٢٤)

ⓒ جامعة الدفاع الوطني ، ١٤٤٦هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

مركز الدراسات الاستراتيجية

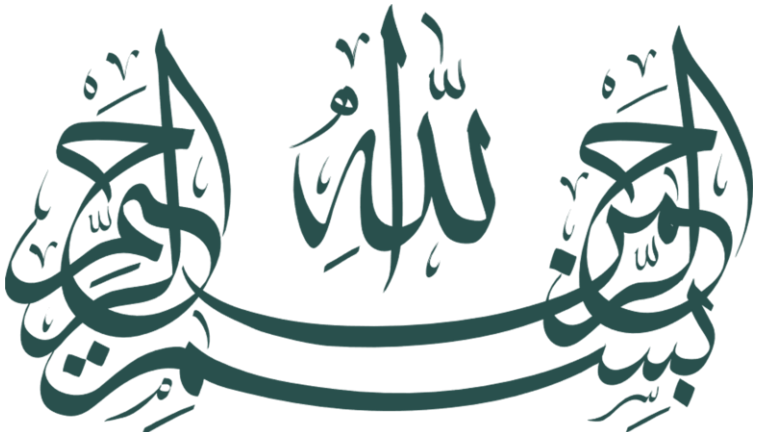
الفريق الأحمر (نحو قرار فعال) / مركز الدراسات الاستراتيجية

ط١. الرياض، ١٤٤٦ هـ

٧٤ ص: ..سم

رقم الإيداع : ١٣٤٧٩ / ١٤٤٦

ردمك : ٤-٦٢٦٦-٠٥-٦٠٣-٩٧٨


بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة.

يُعدّ اتخاذ القرار الفعّال أحد أبرز التحديات التي تواجه القادة والأفراد، لا سيما في عصر يتسم بالتعقيد وتسارع التغيرات. فالقرارات الفعّالة تشكّل حجر الزاوية في تحقيق النجاح، واستدامة التقدم، وتفادي المخاطر المحتملة. أما القرارات الضعيفة فتؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب حصرها، سواء كانت في الموارد أو فيما تسببه من فقدان للثقة وتعقيد للمشكلات بدلاً من حلّها.

يركّز هذا الكتاب على تحديات اتخاذ القرار الفعّال، ودور الفريق الأحمر الذي يعمل عادةً بوصفه طرفاً مستقلاً يُحلّل القرار، ويكشف نقاط ضعفه، ويساعد متخذ القرار في إيجاد بدائل أفضل لضمان الوصول إلى القرار الأمثل، مستفيداً مما يمتلكه من عقلية نقدية فعّالة ومنهجية علمية تسهم في مراجعة القرارات، والتحقق من فعاليتها وواقعيتها، وتفادي عواقب القرارات التي لم تخضع لمراحل صنع القرار بصورة متقنة.

ويتمثل الهدف الأساسي لهذا الكتاب في إبراز أهم التحديات التي تواجه عملية صنع القرار، وما قد تتضمنه من تحيزات أو مغالطات، وتعزيز الوعي بأهمية تحسين جودة القرارات، والإلمام بأبرز الأدوات التي تساعد على تجاوز هذه التحديات. فالكتاب لا يغطي جميع جوانب عملية اتخاذ القرار، إلا أنه يمهد الطريق نحو فهم أعمق لتحديات صنع القرار، وكيفية عمل الفريق الأحمر، بما يسهم في الوصول إلى قرارات أكثر نضجاً وفعالية..

الفهرس

ت	الفصل	رقم الصفحة
١	الفصل الأول: مؤثرات التفكير ومفهوم الفريق الأحمر	١
٢	الفصل الثاني: جمع البيانات	١٩
٣	الفصل الثالث: تفسير البيانات	٣١
٤	الفصل الرابع: اتخاذ القرار	٤٥
٥	الفصل الخامس: التخطيط	٦٣
٦	المراجع	٧١

الفصل الأول

مؤثرات التفكير ومفهوم الفريق الأحمر

الفصل الأول: مؤثرات التفكير ومفهوم الفريق الأحمر

" لا يمكننا حل مشاكلنا بنفس طريقة التفكير التي
استخدمناها عندما خلقنا هذه المشاكل"
ألبرت اينشتاين

١. مقدمة. يرتبط القرار ارتباطاً مباشراً بالنجاح والفشل، فعند قراءة التاريخ يلاحظ أن النكسات والضرر الذي لحق بالأمم والدول كان نتيجة قرارات غير حكيمة، وأن أصحاب القرار في هذه الدول عند محاولاتهم لتحقيق أهدافهم أو حل مشاكلهم، أصروا على اتخاذ قرارات غير موفقة، جازمين بصحتها، والتي اتضح لاحقاً بعد التحليل والتأمل أنهم كانوا عرضة لتحيزات راسخة لديهم ومغالطات فكرية أثرت في فهمهم للقضية ومن ثم الوصول إلى طرق حل سديدة، مما تسبب بخسائر جسيمة لأوطانهم، وفي بعض الأحيان إلى نهايتهم. هؤلاء القادة بشكل عام كانوا يعتبرون أذكياء ولديهم مستشارين، ومع ذلك وقعوا في فخ التحيز لأفكارهم دون وعي منهم. لذلك تم إجراء العديد من الدراسات بهدف فهم كيف يقع الأفراد في التحيز عند صنع القرار، وكيف يمكن الحد من حجم هذه التحيزات قدر المستطاع. من هنا انبثقت فكرة وجود فريق يساعد صانعي ومتخذي القرار لتقديم الاستشارات وتطبيق التقنيات التي تساعد على تجنب مؤثرات صنع القرار، هذا الفريق أطلق عليه (الفريق الأحمر). ولفهم كيف يمكن تجنب التحيزات أثناء صنع القرار، كان من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على تفكيرنا وقرارتنا وتدفعنا إلى اتخاذ قرارات متحيزة، لنستطيع معالجة ذلك بأنفسنا وبمساعدة الفريق الأحمر.

٢. عوامل التأثير في التفكير. قد يكون من الصعب فهم كيف نفكر بشكل تلقائي، إلا أن ذلك لا يمنع من التطرق للعوامل المؤثرة على التفكير لاتخاذ قرار أو حل معضلة، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل داخل الفرد مثل (المشاعر والخبرات السابقة)، وعوامل خارجية مثل (تأثير الإجهاد والضغط، وتأثير الاجماع، وأنشطة

الخصوم التي تستهدف التأثير على طرق تفكيرنا). هذه العوامل تجعلنا ننساق إلى أسلوب تفكير يؤثر في قراراتنا دون أن نشعر، وهو ما يتطلب التعرف عليها وفهم طرق تأثيرها.

أ. العوامل الداخلية.

(ا) الوعي الذاتي. هو القدرة على فهم النفس بشكل عميق، واكتشاف الأفكار والمشاعر والقيم الشخصية التي تؤثر على سلوكيات الفرد. يتضمن الوعي الذاتي القدرة على تعرف الفرد على مشاعره وتفسيرها، وفهم كيفية تأثير هذه المشاعر على سلوكياته واختياراته، وعادة ما يكون هؤلاء واقعيين أكثر، وليس لديهم إفراط في النقد الذاتي. وبشكل أوسع، يشمل الوعي الذاتي أيضاً القدرة على توقع التأثيرات المحتملة للمشاعر والافكار والقيم على العلاقات والتفاعلات مع الآخرين. ولكن ضعف الوعي الذاتي يمكن أن يقود إلى مجموعة من الأوهام التي تؤثر على كيفية تعامل القادة مع المواقف واتخاذ القرارات. هذه الأوهام يمكن أن تؤدي إلى سوء تقدير المواقف وتبني إستراتيجيات غير فعّالة، تؤثر بشكل كبير على فاعلية القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات. لذلك ومن خلال التعرف على هذه الأوهام يمكن للقادة تحسين وعيهم الذاتي وتعزيز قدراتهم القيادية والعمل على التغلب عليها عبر طلب التغذية الراجعة، والتعلم المستمر، والانفتاح على النقد، واستخدام البيانات والتحليل، وممارسة التأمل. ومن أبرز هذه الأوهام:

(أ) وهم التفوق (Illusion of Superiority). وهو توهم الفرد بأنه أفضل أو أكثر قدرة من الآخرين في العديد من المجالات. فيعتقد أنه أذكى أو أكثر كفاءة من زملائه، لاعتقاد بأنه يمتلك سمات أكثر إيجابية وصفات سلبية أقل مقارنة بالآخرين[1]، مما يمكن أن يؤدي إلى تجاهل آراء الآخرين وعدم طلب المشورة، أو

(1) alooba website, Illusory Superiority: Understanding the Cognitive Bias, https://www.alooba.com

تجاهل المعلومات الهامة الصادرة من الأخرين، أو يقلل من شأن الجهد المطلوب.

(ب) وهم المعرفة (Illusion of Knowledge). هو الشعور بالثقة الزائدة في صحة المعلومات التي نحملها، مما يؤدي إلى الاعتقاد بأننا نعرف أكثر مما نعرف بالفعل. ويحدث عندما يعتقد الشخص أنه يمتلك فهماً كاملاً لموضوع ما دون أن يكون لديه المعرفة الكافية، مما يؤدي إلى سوء تقدير المخاطر والفشل في اتخاذ قرارات صائبة. وقد أوضح عالمي النفس، (ديفيد دونينج وجستن كروجر)[1] من خلال دراسة أجرياها، بأن الفرد فور حصوله على معلومات بسيطة، يبدأ بالشعور من تلقاء نفسه بأهميته وخبرته في هذا الموضوع، الأمر الذي يجعل منسوب الثقة يرتفع لديه بشكل كبير، حتى يخيل لبعضهم أنهم قد أصبحوا خبراء في المجال. على النقيض من ذلك، تتضاءل ثقة الأفراد في أنفسهم كلما زادت معرفتهم واستمر تعلمهم لفترة طويلة من الزمن، إلى أن يصبح الشخص منهم خبيراً بالفعل في المجال الذي يبحث فيه[2].

(ج) وهم التحكم (Illusion of Control). وهو الاعتقاد بأنه يمكنه السيطرة على الأحداث أو النتائج التي تكون في الواقع خارج نطاق سيطرته، مما يجعل القرارات توصف بالتهور ومن ثم عدم الاعتراف بالمخاطر. وقد أشار الكاتب

---

(١) ديفيد دونينج امريكي حاصل على درجة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي من جامعة ستانفورد. وهو أستاذ علم النفس في جامعة ميتشغان. اشتهر دونينج من خلال عمله في مجالات علم النفس الاجتماعي والسلوك البشري، بما في ذلك كيفية تأثير الغرور البشري على اتخاذ القرارات والتقييمات الذاتية. وجستن كروجر امريكي حاصل على درجة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي من جامعة كورنيل. يعمل حالياً أستاذاً في كلية إدارة الأعمال بجامعة نيويورك. اشتهر كروجر بشكل كبير أيضاً من خلال العمل المشترك مع ديفيد دونينج في البحث حول الفجوة بين المهارة والإدراك الذاتي. وفي مجالات تتعلق بالسلوكيات الاجتماعية والتوقعات الذاتية، بما في ذلك التحيزات المعرفية والتأثيرات على اتخاذ القرارات. أصبح الاثنان معروفان على نطاق واسع عندما نشرا ورقتهما البحثية المشتركة التي سميت فيما بعد بـ "تأثير دونينج-كروجر"

(٢) أيمان أبوعسكر، كيف يؤثر وهم التفوق على تقبل المعلومات وفهمها، موقع مسبار، https://misbar.com/editorial/2022/08/23 .

(جون دانيلسون)[1] في كتابه "وهم التحكم، لماذا تحدث الأزمات المالية وماذا يمكننا العمل تجاهها" إلى أن الأزمات المالية من داخل النظام المالي تحدث نتيجة سلوكيات الأفراد وأفكارهم وأهدافهم وقدراتهم وتحيزاتهم، فالأفراد داخل النظام المالي يلهثون للحصول على مكاسب أكبر من خلال مخاطر عالية يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم بها[2].

(د) وهم الإجماع (Illusion of Consensus) وهو الاعتقاد بأن الآخرين يشاطرونه نفس الآراء والمعتقدات بشكل أكثر مما هو في الواقع، فيفترض أن آرائه الشخصية تحظى بقبول واسع من الأخرين على عكس ما هي عليه، ويحتج بدون وعي بأن هذا هو الرأي الشائع، ويستغرب من تبني وجهات نظر مغايرة، وهذا يؤدي إلى سوء فهم لآراء الأخرين وتجاهل الاختلافات الفكرية، بالإضافة إلى ذلك فهو يؤثر على عمليات اتخاذ القرار، فيدفع إلى اتخاذ قرار بناء على ما يعتقد أنه إجماع بدلاً من النظر في مختلف وجهات النظر. في إحدى التجارب، تم وصف صراع مع طريقتي حل. ثم طلب من المشاركين تحديد أي من طريقتي الحل سيختارونه، وتخمين الخيار الذي قد يختاره الآخرون، ومن ثم وصف نوع الأشخاص الذين سيختارون كل من الخيارين. اكتشف الباحثون أنه بغض النظر عن الخيارات التي اختارها المشاركون، يميل المشاركون إلى الاعتقاد بأن غالبية الناس سيختارون نفس خيارهم. ووجد الباحثون أيضاً أن الناس يميلون إلى إعطاء أوصاف أكثر تطرفا لخصائص الأشخاص الذين سيختارون الخيارات التي لم يختاروها[3].

---

(١) جون دانيلسون أستاذ الاقتصاد ومدير مركز المخاطر المالية في كلية لندن للاقتصاد له خبرة طويلة في دراسة المخاطر المالية والأزمات الاقتصادية.

(2) Jon Danielsson, The Illusion of Control: Why Financial Crises Happen, and What We Can (and Can't) Do About It ,(Connecticut :Yale University Press ,2022)

(3) Kendra Cherry, How False Consensus Effect Influences the Way We Think About Others, https://www.verywellmind.com/

(هـ) وهم الإنجاز (Illusion of Achievement) وهو الاعتقاد بأن الإنجازات الحالية متفردة ولا يوجد حاجة إلى تحسين مستمر، مما يجعله يشعر بالرضا عن الأداء الحالي دون الاعتراف بالحاجة إلى التطوير المستمر والتحسين، وهو ما سيؤدي إلى الركود، والركون إلى منطقة الراحة وعدم السعي نحو الابتكار المستمر.

(٢) المعتقدات والخبرات السابقة. من خلال حياة الفرد وتجاربه الإيجابية والسلبية يتم تشكيل معتقداته وتصوراته والتي ترتسخ في العقل اللاوعي الذي يعتبر المحرك الرئيسي لسلوكنا وتوقعاتنا وعواطفنا وأحكامنا. هذه المعتقدات والخبرات المترسبة تدفعنا من دون وعي إلى أن ننتقي وننحاز مع ما يتناسب معها، وتتسبب في تجاهل معلومات مهمة أو في اتخاذ قرارات غير حكيمة. وقد أوضحت عدد من الدراسات كيف تؤثر الصورة الذهنية المرتسخة في عقولنا على حكمنا على الاحداث والمواقف واتخاذ القرارات، ففي عام (١٩٨٣) عرض عالما النفس (جون دارلي و باجيت جروس) مقطعاً مسجلاً لطفل يجري اختباراً على مجموعة من المشاركين. أخبرت المجموعة الأولى أن الطفل كان من طبقة اجتماعية - اقتصادية عليا، بينما أخبرت المجموعة الثانية أن الطفل كان من طبقة اجتماعية - اقتصادية دنيا. ثم طُلب من المجموعتين تقييم قدرات الطفل الأكاديمية بناء على نتائج اختباره. فصنّفت المجموعة الأولى قدرات الطفل أنها أعلى من المستوى المتوسط لصفه، بينما صنفت المجموعة الثانية بأن قدراته أقل من المستوى المتوسط لصفه. هذه إدانة صارخة للعقل البشري، ولكنه بذات الوقت شهادة على توقع الاعتقادات[١].

(١) مايكل شيرمر ، الدماغ المعتقد من الأشباح والآلهة إلى السياسة والمؤامرات ، ترجمة : رباب حاجة - سامر حميد(بغداد: دار سطور للنشر والتوزيع ، ٢٠٢١)، ص (٤٠٤)

ب. العوامل الخارجية.

(١) تأثير الضغط والإجهاد. في حالة الأزمات تشكل ضغوط الوقت والضغوط من القيادات الأعلى تأثيراً سلبياً على صانعي القرار، كما يؤثر الإجهاد على قدرة اتخاذ قرارات جديدة والتكيف مع التغيير، حيث يؤثر الضغط والإجهاد المزمن على قدرات الدماغ، ويكون من الصعب إضافة جهد إضافي للدماغ للتمعن في الأدلة والبراهين والمقارنة بين المكاسب والخسائر، مما يؤدي إلى سوء اتخاذ القرارات. في هذه الحالة يتحول الجسم إلى حالة الإجهاد السلبي، والتي لها تأثير معاكس، مما يؤدي إلى انخفاض تدفق الدم والأكسجين إلى الدماغ، مما يعزز انخفاض الأداء المعرفي، وفي هذه الحالة، لا يستطيع الدماغ الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرارات منطقية. لذلك يقود الضغط والإجهاد إلى التركيز أكثر على الوضع الأني، وإصدار حكم هزيل على الأحداث نتيجة رؤية محدودة للمشكلة وعدم إدراك الصورة الكبيرة. وقد وجدت دراسة أجريت عام (٢٠١٢م) أن المشاركين الذين تعرضوا لضغوط التحضير لامتحان الاختيار الطبي يميلون إلى اتخاذ قرارات لم تنل القدر الكافي من التأمل والدراسة، وكانت الخيارات الأكثر مناسبة لهم هي قرارات سبق اتخاذها في أوضاع مشابهة، في حين أن المشاركين الذين لم يكونوا تحت نفس الضغط كانوا قادرين على اتخاذ قرارات جديدة، نالت نصيباً من التفكر والتأمل مما انعكس على القدرة للوصول إلى حلول قد تم دراستها وتقييم أثارها. وخلص الباحثون إلى أن الدماغ يلجأ إلى اتخاذ القرارات المعتادة لأنه يمارس متطلبات أقل على مواردنا المعرفية[١].

توضح الدراسات أن فكرة الطاقة العقلية أكثر من مجرد فكرة مجازية، حيث يستهلك الجهاز العصبي كمية جلوكوز أكثر من الأجزاء الأخرى من الجسم، فالنشاط العقلي الجهدي يحتاج لاستهلاك كمية كبيرة بشكل خاص من

(1) Hannah Bats, How Stress Redesigns our Decision-Making, [How Stress Redesigns our Decision-Making Mind | TDL - The Decision Lab]

الجلوكوز. وعندما نكون منخرطين في عملية تفكير إدراكية صعبة أو في مهمة تتطلب التحكم في الذات، يقل مستوى الجلوكوز في الدم. وقد جرى عرض تجربة على آثار المجهود العقلي على إصدار الأحكام في مجلة (وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم) حيث كان المشاركون يتألفون من ثمانية قضاة إفراج مشروط وغير مدركين تماماً لأبعاد التجربة، وقضى المشاركون أياماً لمراجعة طلبات الحصول على إفراج مشروط، وتم وضع فترات استراحة خلال اليوم، وقد لاحظ الباحثون أن معدل الموافقة يزيد بعد كل وجبة، حيث تتم الموافقة على (٦٥%) من الطلبات. ولكن بعد ساعتين أو ما يقرب من ذلك حتى يتناول القضاة وجبتهم التالية، ينخفض معدل الموافقة بانتظام، إلى نحو الصفر قبل الوجبة، وهذا يشير إلى أن القضاة يميلون عند شعورهم بالتعب والجوع إلى الركون إلى الاختيار الافتراضي الأسهل؛ وهو رفض طلبات الإفراج الجزئي[١].

(٢) تأثيرات الاجماع. يشكل الاجماع تأثيراً واضحاً على طرق تفكيرنا وقراراتنا، فالإنسان بطبعه كائن اجتماعي لذلك يضطر إلى أن يتساير مع مجتمعه، فيُدفع بدون وعي إلى تبني وجهات نظر الجماعة أو عدم القدرة على التفكير المستقل أو يخشى أن يفكر بطريقة معينة لأن ذلك مخالف للتوجه العام. إن "الفكر الجماعي" أو "التفكير الجماعي (قد عرفه أكاديميون منذ أكثر من نصف قرن بأنه صناعة الموافقة المفروضة - إذ إنها لاتزال تستبد بصانعي القرار من البيت الأبيض حتى مجالس إدارة الشركات - إلا أن القليل من المؤسسات في هذه الأيام تتبنى الدفاع عن وجود بدائل في صناعة القرارات) [٢]. وهذا يعد نمطٌ من محاكمة الحقائق والآراء يتقدمُ فيه الحفاظُ على تماسك المجموعة وسيادتها على البحث في الوقائع بحثاً موضوعياً، وبسبب الضغط من أجل التوافقية يتوقف الأفراد عن طرح وجهات النظر الناقدة التي لا تحظى بالقبول أو خارجة عن إجماع الفريق، وهو

(١) دنيال كانمان، التفكير السريع والبطيء، (القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر، ٢٠١٥)، ص(٦١-٦٢).

(٢) عبدالجليل محمد مصطفى ، عن اتخاذ القرارات الذكية (الرياض: العبيكان للنشر، ١٤٣٧)، ص (٢١٦)

ما يدفع أعضاء المجموعة إلى الاتفاق بسرعة على حلول متشابهة دون تقييم كافٍ للخيارات أو تحليل البيانات المتاحة.

(٣) **تأثيرات الخصوم.** يسعى الخصوم للتأثير على قراراتنا لتخدم مصالحهم من خلال العديد من الأدوات، ومن أشهر هذه الأدوات في الوقت الحالي ما بات يعرف بعمليات المعلومات والتي أصبحت من أهم الأدوات للتأثير على صناع القرار، من خلال بناء صور ذهنية مرغوبة لديهم، تعمل على خلق تحيزات معرفية دون وعيهم، لتحقيق مصالح الجهات التي تقف خلف هذا الجهد. فعمليات المعلومات تعرف بأنها (التوظيف الكامل لقدرات المعلومات ذات الصلة بالتنسيق مع خطوط أخرى من العمليات للتأثير والتعطيل والإفساد، أو الاستيلاء على صنع قرار الخصوم أو الخصوم المحتملين لخلق جهد مرغوب لدعم تحقيق هدف) [1]. فالقائمين على عمليات المعلومات يستخدمون الاتصالات الإستراتيجية والاستخبارات والعلاقات العامة والعمليات النفسية، من خلال العديد من الأدوات منها الاعلام والتقارير والدراسات التي يتم نشرها أو تزويد صناع القرار بها بطرق مبتكرة، مما يخلق لديه صوراً ذهنية وقناعات بمواضيع مستهدفة تدفعهم إلى تبنيها، وإلى اتخاذ قرارات يرغبها خصومهم، أو يمتنعون عن قرارات أخرى، أو يدفعونهم إلى اتخاذ قرار فاسد يضرهم.

٣. نتائج المؤثرات على التفكير.

أ. التحيزات (Bias). من أهم مؤثرات التفكير هي التحيزات، وهي الاتجاه أو النزعة التي تؤثر على القرارات والاستنتاجات لصالح شخص معين أو فكرة دون غيرها، بغض النظر عن مدى توافقها مع الحقائق أو البراهين المتاحة. فالتحيزات تُعدُّ نوعاً من الأخطاء الإدراكية التي يمكن أن تؤثر سلباً على عملية صنع القرار أو التفكير الناقد، حيث يمكن أن تتسبب في تجاهل معلومات مهمة أو في اتخاذ قرارات غير عادلة أو غير دقيقة. وتعتبر التحيزات الادراكية من أبرز أنواع التحيزات،

(١) الجيش الأمريكي، عمليات المعلومات، (واشنطن: وزارة الدفاع ، ٢٠١٢) ص (viii) .

فهي تؤثر على كيفية تفسيرنا وفهمنا للمعلومات، مثل ميل الأفراد إلى التركيز على معلومات محددة وتجاهل الباقي، مما يؤثر على كيفية تفسيرهم للمواقف وصنع القرارات، أو ميلهم إلى تفضيل المعلومات التي تؤكد اعتقاداتهم الحالية وتجاهل المعلومات التي تتعارض معها، أو اتباع طرق تفكير معينة تجاه بعض القضايا بناءً على تجاربهم الشخصية وقناعاتهم.

على صعيد الفرد تؤثر التحيزات المعرفية والعاطفية فينا كأفراد، ويعد هذا جزءاً من الصورة العامة للإنسان، وعادة ما تكون هذه التحيزات غير واضحة لنا في حينها، ولكن يمكن لأحد المراقبين أو الزملاء إدراكها إذا شعر بما يجب البحث عنه، إذ إن مفهوم الاعتراف بمدى تأثر تفكيرنا من دون وعي قد يكون أمراً صعباً. أما على صعيد الفريق يمارس أعضاء الفريق بوعي ومن دون وعي تأثيراً متبادلاً بعضهم على بعض، وقد أثبت علماء النفس والمحللون النفسيون وجود مثل هذه السلوكيات الجماعية الخاصة في العديد من البيئات العلاجية، ومثال ذلك: المشاعر العدائية تجاه (الأعضاء الخارجيين) أي الأفراد الذين لا ينتمون إلى الفريق[1].

ب. المغالطات المنطقية (Logical Fallacies). المغالطات المنطقية هي أخطاء في التفكير تحدث عندما يتم استخدام استدلال غير صحيح أو غير منطقي لدعم حجة أو اتخاذ قرار. تتسم المغالطات بعدم توافق الاستنتاج مع البراهين المتاحة أو بتجاهل عناصر مهمة في التفكير الناقد. وتشمل المغالطات المنطقية أنواعاً مختلفة من الأخطاء مثل الاستنتاجات غير الصحيحة، أو القفز إلى استنتاجات غير مدعومة بالبراهين، أو استخدام الحجج الضعيفة. ومن الأمثلة عليها المغالطة الدائرية والتي تحدث عندما تكون الحجة تشبه الدائرة، حيث يكون الدليل يستند إلى نفس الافتراض الذي يُحاول إثباته، والمغالطة الانزلاقية والتي تتضمن الافتراض الخاطئ بأن خطوة واحدة ستؤدي بالضرورة إلى سلسلة من الأحداث السلبية، دون وجود دليل قوي على ذلك. ومن المهم

(١) ديفد أومَند، كيف يفكر الجواسيس ، ترجمة مؤيد العليوي (الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث الإسلامية، ٢٠٢٣)، ص(١٤٨- ١٤٩)

الإشارة إلى أن التحيزات والمغالطات المنطقية هما نوعان مختلفان من الأخطاء العقلية، فالتحيزات تتعلق بتأثيرات العوامل الشخصية على قراراتنا وتقييماتنا، في حين أن المغالطات المنطقية تتعلق بأخطاء في التفكير والاستدلال.

٤. فخ الأذكياء. يشير الكاتب (ديفيد ربسون)[١] في كتابه فخ الذكاء "أن الأذكياء ليسوا فقط عرضة لارتكاب الأخطاء مثل أي شخص بل قد يكونوا أكثر عرضة لها من أي شخص أخر"، ويعود ذلك إلى أن أشد الناس ذكاءً هم الأكثر عُرضة للتحيزات بسبب ثقتهم العالية في أنفسهم، بل ويدافعون عن معتقداتهم بطريقه إبداعية، وهو ما يدفع الناس للقبول بأفكارهم. ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك دفاع (اديسون) عن إيصال التيار المستمر كشبكة عامة للكهرباء ومهاجمته لفكرة التيار المتردد على الرغم أن العاملين معه حاولوا بشكل كبير إقناعه بخطأ فكرته[٢]. وقد أجرى العالم (كيث ستنوفيتش) تجربة على عدد من الأفراد الحاصلين على درجات عالية جداً في اختبارات الذكاء (IQ) بتعريضهم للتحيزات الإدراكية، وكانت النتيجة أن العلاقة بين الذكاء وإدراك التحيزات محدود جداً، واشارت الدراسة إلى أنه كلما زاد ذكاء الفرد كلما زاد احتمال وقوعه في التحيز، ولكن على العكس من ذلك، فإن الأشخاص شديدو الذكاء سوف يظهرون تحيزات منطقية أقل عندما تخبرهم بما هو التحيز وما يجب عليهم فعله لتجنبه[٣].

---

(١) ديفيد ربسون هو كاتب علمي وصحفي متخصص في علم النفس والسلوك البشري .عمل ربسون في العديد من المؤسسات الإعلامية الرائدة مثل (BBC، New Scientist، The Guardian)، حيث كتب مقالات تُعنى بالعلوم والسلوكيات البشرية.

(2) CA M'INTÉRESSE Magazine, Pourquoi les gens intelligents prennent parfois des décisions stupides, No. 500 (octobre 2022), p. (41-43).

(3) Keith Stinovich and Richard West, On the Relative Independence of Intellectual Biases and Cognitive Ability, Journal of Personality and Social Psychology (April 2008), pp. 672-695.

٥. أمثلة على خطورة التحيزات.

أ. **مخاطر على اتخاذ القرار**. تظهر التحيزات المعرفية بشكل واضح في القرارات التي تتخذها الشركات لأن ذلك ينعكس بشكل واضح على ربحية الشركة أو خسارتها، ومن الأمثلة على تحيز القادة لأفكارهم واستخدام سلطاتهم ذلك الاجتماع الذي عقدته إدارة شركة الإلكترونيات الكورية الجنوبية (سامسونج) عام (١٩٩٧م) والذي شكك فيه جميع أعضاء مجلس الإدارة الحاضرين في جدوى وفاعلية خطة رئيس مجلس الإدارة الهادفة لإدخال (سامسونج) إلى قطاع السيارات، مشيرين حينها إلى أن السوق الكورية مشبعة بالفعل ولا يوجد هناك فراغ لملئه. فقد كانت شركات السيارات الكورية الموجودة بالفعل في السوق تنتج نحو (٢,٤) مليون وحدة، في حين أن احتياجات السوق لا تتجاوز (١,٦) مليون سيارة، لكن لأن الرئيس وابن المؤسس هو صاحب الفكرة، لم يجرؤ أحد على تحديه أو محاولة إثنائه عن قراره. وعلى هذا الأساس، قامت الشركة بضخ استثمارات قدرها خمسة مليارات دولار في بناء مشروع تصل قدرته الإنتاجية إلى (٢٤٠) ألف سيارة في السنة، ولكن فشل المشروع في غضون شهور كما توقع الجميع باستثناء الرئيس، ولم تنجح الشركة في بيع سوى خمسين ألف سيارة فقط معظمها لموظفيها، وبحلول أوائل عام (١٩٩٩) تم وضع المشروع تحت الحراسة القضائية قبل أن تقوم سامسونج ببيع ٧٠% منه في عام (٢٠٠٠م) مقابل (٥٦٠) مليون دولار فقط[١].

ب. **مخاطر الافتراضات**. تعتبر التحيزات المعرفية أثناء صياغة افتراضات التخطيط من أكثر الشواهد على قوة تأثيرها على صنع القرارات، فالافتراضات هي تخمينات عن الوضع الحالي، أو ظنون مسبقة عن السلوك المستقبلي للأحداث، أحدهما أو كلاهما يفترض أن يكون صحيحاً بغياب الدليل اليقيني، وهي ضرورية لتمكين القادة خلال عملية التخطيط واتخاذ القرارات. لذلك تعدُّ الافتراضات عنصراً رئيسياً في عمليات التخطيط، وقد تقود لفشل طريقة الحل أو

(١) موقع أرقام، هيئة التحرير ، تكلم يا ابن الشركة، https://www.argaam.com

الإستراتيجية، إذا كانت خاطئة، وقد تؤدي لنتائج خطيرة وكارثية. وغالباً ما تبرز التحيزات المعرفية أثناء صياغتها، حيث تؤثر المعتقدات السابقة أو المعلومات المتوفرة أو التجارب السابقة على صياغة الافتراضات، ففي الأزمة الروسية الأوكرانية كانت الافتراضات الروسية في بداية الحرب أن القوات الأوكرانية لن تقاوم بشكل كبير، وقد أدى هذا إلى إصدار أوامر للوحدات بالتقدم عن طريق الطرق الرئيسية ومحاولة تجاوز أي مقاومة أولية. وكان الافتراض أنه بحلول يوم (ي+١٠)، ستنتقل الوحدات الروسية إلى عمليات الاستقرار؛ حيث نصت مصفوفة التزامن لجيش دبابات الحرس الأول التي تم الاستيلاء عليها بالقرب من كييف في مارس (٢٠٢٢م)، على أنه بحلول(ي+١٠)، ستشرع القوة في عرقلة وتدمير الوحدات الفردية المتفرقة من القوات المسلحة الأوكرانية وبقايا وحدات المقاومة[1]، هذا الافتراض الخاطئ كلف الجيش الروسي خسائر فادحة. كما أن الولايات المتحدة الأمريكية في سعيها لمنع كوريا الشمالية من الوصول للسلاح النووي افترضت أن آليات الاقتصاد (المقاطعة /العقوبات) ستمنعها من الحصول على الأسلحة النووية، حيث كان شائعاً في تلك الفترة أن الضعف الاقتصادي والسياسي الذي يعاني منه النظام الكوري الشمالي يؤدي إلى استنتاج مفاده أن كوريا الشمالية عرضة للضغوط الخارجية، ولكنه حدث العكس وتمكنت كوريا الشمالية من الحصول على السلاح النووي.

لذلك من الضروري بعد صياغة الافتراضات أن يتم مناقشتها وتحليلها بعمق لتجيب على ماذا بنيت؟ (المعتقد الذهني وطريقة التفكير، وجهة النظر العالمية، إلخ ..)، ماذا سيحصل إذا كانت خاطئة؟، هل نستطيع تقبل المخاطر؟، هل لدينا خيارات أخرى؟. هنا يبرز دور الفريق الأحمر للتأكد من دقة خطوات صنع القرار،

(1) Mykhaylo Zabrodskyi, Jack Watling, Oleksandr V Danylyuk and Nick Reynold , Preliminary Lessons in Conventional Warfighting from Russia's Invasion of Ukraine, Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, London, 30 November 2022.. p.10

وعدم وجود تحيزات معرفية، كما يعمل على مساعدة القادة والمخططين لاكتشاف تحيزاتهم وما يجب عليهم فعله لتجنبها.

٦. **الفريق الأحمر.** بعد استعراض مؤثرات التفكير وأثرها على صنع القرار، وكيف تقودنا طريقة تفكيرنا بدون وعي إلى اتخاذ قرارات متحيزة أو غير رشيدة، أو السعي لحل مشكلة بطرق عقيمة، والتي غالباً ما تؤدي لنتائج غير فعالة وإلى تعقيد الأمور بدلاً من حلها. لذلك من الضروري مراجعة طرق تفكيرنا أثناء معالجة القضايا وصنع القرار، والتأكد من أن القرار بني من خلال نهج سليم. وبما أن الأفراد يتعرضون لتحيزات معرفية بطرق مختلفة بدون وعي منهم كما تم الإشارة إليه، ولضمان العمل على تجنب هذه التحيزات برزت أهمية وجود فريق أخر من شأنه طرح التساؤلات الكفيلة بإعادة التفكير بطريقة أخرى أكثر صحة وأقل عرضة للتحيزات، وتقديم وجهة نظر مختلفة ومراجعة النهج المستخدم للتأكد من سلامة إجراءات التخطيط، هذا الفريق يسمى الفريق الأحمر (Red Team). يقدم هذا الفريق دوراً محورياً في دعم القرار من خلال النهج المعرفي المبني على المنطق السليم، بدءاً من ضمان جمع المعلومات اللازمة والتحقق من صلتها بالمشكلة الجاري العمل عليها، وأن جمع البيانات ليس انتقائياً، ومن ثم التأكد من التفسير الصحيح للبيانات، وأن القرار المتخذ هو الأنسب والأكثر فاعلية. ومن الأفضل أن يكون هذا الفريق خارج فريق التخطيط ليتمتع بالحرية في أداء عمله ويكون خارج دائرة تأثير السلطة عليه.

الفريق الأحمر هو مجموعة مستقلة تُنشأ لتقييم وتحليل الأفكار والإستراتيجيات والقرارات من خلال تبني منظور نقدي وأحياناً مُعارض. فالفريق الأحمر أداة قوية تقدم منظوراً مستقلاً وتحليلاً نقدياً شاملاً لتحسين اتخاذ القرارات وتقليل التحيزات المعرفية وتعزيز الابتكار والإبداع. يقوم هذا الفريق بتحدي الافتراضات، واختبار نقاط الضعف، واقتراح تحسينات بناءً على تحليل شامل. وتعود فكرة استخدام مفهوم الفريق الأحمر إلى المجالات العسكرية، حيث كان يُستخدم لتوقع تحركات العدو وتقييم خطط الدفاع، إلا أن هذا

المفهوم توسع ليشمل العديد من الطرق والأدوات الداعمة للقرار. إن تبني منهجية الفريق الأحمر أو عقلية الفريق الأحمر يمكن أن تساعد الفرق أو الأفراد على الكشف عن التحيزات الخفية، وتحدي الافتراضات والمعتقدات، وتحديد العيوب في المنطق، وتوسيع نطاق عمليات البحث عن المعلومات، والتعرف على الخيارات والبدائل المختلفة، واختبار قدرة الخطة على تحمل مختلف السيناريوهات، وهو ما من شأنه أن يضيف قدرة أكبر على حل المشكلات وتحقيق الأهداف المنشود الوصول اليها.

٧. مصطلحات الفريق الأحمر.

أ. الفريق الأحمر (Red Team). هو فريق يتم تشكيله بهدف إخضاع قرارات المنظمة وخططها وبرامجها وأفكارها وافتراضاتها لتحدي الصحة والفاعلية من خلال الفحص الشامل والتحليل الدقيق.

ب. تطبيقات الفريق الأحمر (Red Teaming). التطبيق المستقل لمجموعة من تقنيات التفكير المنظم والإبداعي والنقدي لمساعدة المستخدم النهائي على اتخاذ قرار أفضل أو إنتاج منتج أكثر فاعلية.

ج. عقلية الفريق الأحمر (Red team mindset). هي فلسفة أو حالة ذهنية حيث يطبق حل المشكلات وصناع القرار تقنيات وأساليب الفريق الأحمر على التحديات والمشاكل اليومية بشكل روتيني. فهي طريقة تفكير وعمل معتاد تتضمن أساليب سريعة وفعالة تكون عادة على شكل مفهوم. عقلية الفريق الأحمر يشبه إلى حد كبير مفهوم التفكير النقدي.

د. خلية الفريق الأحمر (Red team cell). فريق الغرض الرئيسي منه تبني وجهة نظر أو شخصية خصم أو صاحب مصلحة رئيسي. يمكن للخلايا الحمراء إنتاج العديد من النتائج، مثل تطوير تقديرات وخطط الخصم، بالإضافة إلى تقديم نظرة ثاقبة حول كيفية رد فعل الخصم على طريقة عملنا أو إستراتيجيتنا.

هـ. التفكير الناقد (Critical Thinking). هو عملية تحليل وتقييم المعلومات والأفكار بطريقة موضوعية بهدف التوصل إلى استنتاجات مدروسة ومنطقية

وهي نمط التفكير القادر على حمايتنا من تأثير كثير من مؤثرات التفكير. إن التفكير الناقد هو أحد صور التفكير التي تستخدم المعرفة المنطقية سواء التي تتعلق بالقضايا من حيث الصدق والكذب أو التي تتعلق بالاستدلالات المنطقية، ومتى تكون صحيحة ومتى تكون خاطئة، وتستخدم هذه المعرفة لتقرير ما ينبغي أن يعتقد فيه المرء أو ما يقوم بفعله[1].يتضمن التفكير الناقد القدرة على طرح الأسئلة المناسبة، وتفسير الأدلة، وتقييم الحجج، والتفكير بوضوح ومنطق. ويحقق التفكير الناقد فوائده في حال التمكن من الوصول إلى المسببات الحقيقية للمشكلة، والقدرة على تقييم الأدلة والتحقق من فاعلية الحلول. ويعد التفكير الناقد مهارة أساسية للقادة لتمكينهم من اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات بكفاءة. ويوجد العديد من الأدوات والتقنيات التي تساعد على تعزيز مهارات التفكير الناقد.

٨. الأهداف الرئيسية للفريق الأحمر.

أ. تحسين اتخاذ القرارات. يهدف الفريق الأحمر للمساعدة في اتخاذ قرارات فعالة ومدروسة وذلك عن طريق تقديم تحليل نقدي للأفكار والإستراتيجيات. وكذلك بتحليل المخاطر والفوائد المحتملة للقرارات المختلفة واقتراح البدائل الممكنة.

ب. تقليل التحيزات المعرفية. يعد تقليل تأثير التحيزات المعرفية التي قد تؤثر على تفكير الأفراد والمجموعات من الأهداف الرئيسية للفريق الأحمر، لذا فإن تحديد التحيزات وتقديم توصيات لتجنبها من خلال منظور مستقل وغير منحاز من أبرز مهام الفريق الاحمر.

(١)) د. مصطفى النشار - د.حسنى هشام ، التفكير العلمي وتنمية البشر، (القاهرة: روابط للنشر وتقنية المعلومات، ٢٠١٧)، ص(١٣٢)

ج. **تعزيز الابتكار والإبداع.** يتميز أعضاء الفريق الأحمر بالابتكار والإبداع ومن أهدافهم تشجيع التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، وذلك باستخدام تقنيات التفكير الإبداعي لتوليد حلول غير تقليدية للمشكلات.

د. **اختبار نقاط الضعف وتحديد المخاطر.** إن تحديد وتحليل نقاط الضعف والمخاطر المحتملة في الخطط والإستراتيجيات بالغة الأهمية، ويقوم الفريق الأحمر بإجراء تجارب ومحاكاة لاختبار مدى قدرة الخطط على مواجهة التحديات والمخاطر.

هـ. **زيادة فاعلية الإستراتيجيات.** يهدف الفريق الأحمر لزيادة فاعلية الإستراتيجيات من خلال تقديم توصيات قائمة على تحليل دقيق، وذلك بتقديم مقترحات لتحسين الإستراتيجيات المقترحة بناءً على تحليل نقدي للمعضلة.

٩. مراحل دعم القرار للفريق الأحمر.

أ. **الخطوة الأولى (جمع المعلومات)**: جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمعضلة المراد حلها أو القرار أو الإستراتيجية المراد تقييمها، والتأكد من أن البحث عن المعلومات أو مسح بيئة المعلومات غير متحيز وأنه واسع وشامل قدر الإمكان، وكذلك لم يتم الانتهاء منه قبل الأوان.

ب. **الخطوة الثانية (تفسير المعلومات)**: ضمان تفسير المعلومات بطريقة صحيحة، من خلال تحليل المعلومات باستخدام أدوات وتقنيات تحليلية مختلفة للحماية من الأفكار المسبقة أو النماذج العقلية المترسخة والتي تؤثر بشكل غير ملائم على الطريقة التي يقوم بها الفرد أو الفريق بتقييم وتفسير المعلومات المتاحة وتقييم المخاطر.

ج. **الخطوة الثالثة (اتخاذ القرار)**: دعم اتخاذ القرار من خلال تطوير أفضل حل للتعامل مع المشكلة، وأنه هو الحل المناسب للغرض، وليس متأثراً بالتطبيق الخاطئ للخبرة السابقة أو أنه متأثر بالضغوط الخارجية.

د. **الخطوة الرابعة (التخطيط):** ضمان التخطيط للحلول وتنفيذها بطريقة فعالة من خلال الحماية من التفاؤل المفرط، أو الفشل في تحديد المخاطر، أو التعامل مع الحالات الطارئة والمشاكل المحتملة.

١٠. **صفات عضو الفريق الأحمر.** يتطلب عضو الفريق الأحمر الجيد مجموعة من المهارات والصفات الشخصية، ومنها الحيادية في الحكم، والدبلوماسية في الطرح، وأن يمتلك مهارات تحليلية جيدة، ومهارات التفكير الناقد، والاهتمام الجيد بالتفاصيل، والإبداع والخيال، والقدرة على التفكير بمرونة، والقدرة على رؤية الصورة الأكبر، والانفتاح على التحدي، ومهارات التواصل الجيدة، وإتقان العمل الجماعي.

الفصل الثاني

جمع البيانات

الفصل الثاني: جمع البيانات

"إذا كان لدينا معلومات صحيحة، فإننا
نستطيع تجاوز أي مشكلة"
توماس جيفرسون

١. المقدمة. تعد البيانات المرتكز والمنطلق الأساسي لفهم مسببات المشكلة، والقاعدة لصياغة أي خطة أو إستراتيجية سواء لحل مشكلة أو الاستجابة السَّليمة تجاه حدث ما. يلعب الفريق الأحمر دروراً محورياً من خلال النهج المعرفي المبني على المنطق السليم لضمان جمع المعلومات اللازمة، وكذلك التحقق من صلتها بالمشكلة الجاري العمل عليها. إن جمع البيانات ليس بالعملية التلقائية، فالأفراد وكذلك فرق العمل معرضون للأخطاء والتحيزات بشكل غير واع، فقد يشعر الفرد بعدم الدافعية لجمع بيانات يرى أنها لا تخدم أسباب يتبناها، ولكنه لا شعورياً وبشكل تلقائي ينتهج توجهاً ما، قد يجهل سببه لجمع بيانات أقرب إلى توقعاته. إن هذا الجمع الاختياري المجتزأ لا يخدم فهم المشكلة، وبالتالي يصعب الوصول الى حلول ذات فاعليه. لذلك يسعى الفريق الأحمر المؤهل من خلال الأدوات والأساليب المبنية على المنطق والفحص الدقيق لضمان أن تكون جميع المعلومات ذات الصلة هي محل النقاش، وكذلك ضمان شموليتها. في هذه المرحلة يسعى لها الفريق الأحمر لضمان عدم الوقوع في التضليل أثناء جمع المعلومات والتحقق من شمولية نطاق البحث.

٢. التحدي الأول: التضليل أثناء جمع المعلومات.

قد يكون التوجيه الواضح حول مكان البحث عن المعلومات مفيداً للوهلة الأولى، ولكن على قدر ما ان ذلك يكون مساعداً الا انه بنفس القدر قد يكون مضللاً، وذلك لأنه بني على اعتقاد أحدهم، او رغبة في الوصول الى نتيجة محددة بقصد او بدون قصد وسواءً كان هذا التوجيه بشكل مباشر أو غير مباشر. ان

البحث في المكان الخطأ تتجاوز عواقبه انه يضيع الجهد ويستهلك الوقت الى ما هو اخطر من ذلك، وهو انه محتمل بشكل كبير ان يوصل بنا الى قرار خاطئ لا يمكن حصر عواقبه. هنا تبرز عدد من التحيزات التي تضللنا أثناء جمع البينات وتدفعنا للتركيز على بينات محددة، مما يفقدنا جزءاً مهماً جداً من البيانات المهمة والأساسية لفهم مسببات المشكلة ولصناعة قرار سليم. ومن هذه التحيزات والتأثيرات ما يلي:

أ. تحيز السلطة (Authority bias). هو ميل الأفراد إلى إعطاء وزن أكبر للآراء والمعلومات التي يقدمها الأشخاص الذين يتمتعون بنفوذ أو سلطة، أو سلطة معنوية مثل (الطبيب، خبير اقتصادي، إلخ..)، بغض النظر عن صحة هذه المعلومات، حيث يمكن أن تؤثر بعض التفصيل الصغيرة، مثل لقب الشخص (دكتور، خبير، مستشار) أو المسمى الوظيفي (الرئيس التنفيذي أو المدير)، على كيفية إدراكنا لآراء وأحكام هذا الفرد. من هنا نجد أن السلطة قد تكون معنوية أو رسمية، فالسلطة المعنوية تحدث عندما يتأثر الفرد بشخص ما يمتلك قدرة على اقناعه والتأثير عليه، وبالتالي الاعتقاد اللاواعي بضرورة إتباعه. ومن الامثلة على تأثير السلطة الرسمية (أعتبر البعض أن رأي رئيس المنظمة والمعلومات التي يذكرها أنها صحيحة ولا تقبل النقاش)، وفي مثال أخر للسلطة المعنوية (أن يخبر الطبيب المريض أنه مصاب بمرض ما بدون أن يقوم بعمل التحاليل والفحوصات)، ومن المحتمل أن يكون المريض أقل استعداداً للتفكير في إذا ما كان هذا التشخيص سليماً أو لا؟ بسبب احترامهم للسلطة المعنوية للطبيب.

في عمليات جمع المعلومات تبرز بشكل أكبر السلطة الرسمية، والشعور بضرورة اتباع التوجيهات العليا من السلطات الإدارية في المنظمات الهرمية والامتثال لهذه السلطة. هنا يمكن أن توجه السلطة فريق العمل إلى نوع محدد من البيانات يخدم توجهاتها، هذا التوجيه يكون بشكل مباشر أو يتم الإيحاء بها، وقد يكون امتثالنا له بشكل غير واع، وهذا له أثر سلبي في عملية البحث عن

المعلومات أو فحصها، مما يؤثر على عملية صنع القرار. إن تحيز السلطة بجميع أنواعه الرسمي والمعنوي، قد يدفع الفريق أيضاً لتعطيل التفكير الناقد لديهم مما يؤدي إلى تجاهل متعمد لبعض المعلومات وإن كانت مهمة.

في عام (٢٠٠٢م)، مع تصاعد التوترات الدولية، بدأت الإدارة الأمريكية في الترويج لفكرة أن العراق يمثل تهديداً وشيكاً للأمن العالمي بسبب امتلاكه المفترض لأسلحة دمار شامل. هذه الادعاءات كانت مدعومة بمعلومات استخباراتية تم جمعها من مصادر متعددة، ولكن لاحقاً تم اتهام بعض الجهات الحكومية الأمريكية بأنها اختارت بعناية البيانات التي تدعم موقفها السياسي، وأن مسؤولين حكوميين مارسوا ضغوطاً على وكالة الاستخبارات للعثور على أدلة تثبت أن الرئيس العراقي يمتلك أسلحة دمار شامل[١]، وبناء عليه تم تجاهل أو التقليل من أهمية المعلومات التي كانت تتناقض مع هذا الموقف، حيث كانت هناك تقارير تفيد بأن العراق قد تخلص من أسلحة الدمار الشامل في التسعينيات تحت إشراف الأمم المتحدة. ومع ذلك، تم تجاهل هذه التقارير أو التقليل من شأنها لصالح البيانات التي تدعم فكرة أن العراق ما زال يمتلك هذه الأسلحة.

ب. تأثير الاجماع (Consensus effect). ثاني أهم التحديات التي يلعب الفريق الأحمر دوراً إيجابياً في التخفيف منها في جمع البيانات، هي الحماية من الوقوع ضحية التضليل بسبب المجتمع المحيط (الإجماع) أو التفكير الجمعي. قد يكون الإجماع أو الميل للتفكير الجمعي أحد المصادر المؤثرة سلبياً على عملية جمع البيانات وتدقيقها، حيث يميل الأفراد داخل المجموعة غالباً بضرورة الإذعان للاتساق مع الجماعة خاصة في المواقف الملتبسة والمعقدة، وبعبارة أخرى عندما يلتبس عليهم الاتجاه الصحيح، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم قدرة الفرد

(١) الجيش البريطاني، دليل العمل للفريق الاحمر، الطبعة الثالثة (وزارة الدفاع البريطانية : ٢٠٢١م) ص (١٤)

على تحدي العقلية السائدة؛ فإذا كان رأي المجموعة خاطئاً، فسوف يبحث الفرد عن المعلومات الخاطئة أو يبحث في المكان الخطأ.

ج. التحيز للمعلومات المشتركة (shared information bias). تتمثل إحدى مزايا اتخاذ القرارات من خلال فريق عمل في إمكانية زيادة وصول أعضاء الفريق إلى المعلومات بشكل أكبر، ولكن يرتبط تبادل المعلومات مع أعضاء الفريق الآخرين بتصورات أعضاء الفريق للكفاءة والمعرفة والمصداقية لدى الآخرين، وعند البحث عن حل لمشكلة ما، يمكن لأعضاء الفريق وضع أفكارهم على الطاولة ومشاركة معارفهم وأحكامهم مع بعضهم البعض من خلال المناقشات. ولكن في كثير من الأحيان تقضي المجموعات الكثير من وقت مناقشتها في فحص المعلومات المشتركة (المعلومات التي يعرفها اثنان أو أكثر من أعضاء المجموعة بشكل مشترك) بدلاً من المعلومات غير المشتركة، وكذلك ميل الأفراد للانهماك في مناقشة البيانات المشتركة التي تم عرضها أكثر من غيرها من البيانات التي قد تكون ذات صلة بشكل مؤثر على المشكلة، ولكن لم يتم عرضها. هذا التحيز للمعلومات المشتركة سيؤدي إلى نتيجة سيئة إذا كان هناك شيء يعرفه عضو واحد فقط من أعضاء المجموعة مهماً للغاية ولم يتم مناقشته. وعلى الرغم من أن مناقشة المعلومات غير المشتركة قد تكون مفيدة، إلا أن المجموعات غالبا ما تكون متحمسة لمناقشة المعلومات المشتركة من أجل التوصل إلى إجماع جماعي على مسار عمل ما، ويكون تحيزهم لمناقشة المعلومات المشتركة أقوى عندما يكون أعضاء المجموعة مدفوعين بالرغبة في الوصول إلى الإغلاق (بسبب قيود الوقت)[1].

د. تأثير الأقل من المتوسط (worse-than-average effect). يعتقد بعض الأفراد أنهم أقل قدرة من المتوسط في أداء مهام معينة، مما قد يؤدي إلى تقليل الثقة بالنفس، ويكون هناك ميل إلى الاعتقاد بأن الآخرين لديهم كفاءة أو

(1) University of Kansas, Shared Information Bias, https://opentext.ku.edu/teams/chapter/shared-information-bias

خبرة أكبر وبالتالي الخضوع لهم، وبذلك يتفقون مع من يعتقدون أنهم أكفأ منهم بخصوص نوع المعلومات المراد جمعها. ويبرز هذا التأثير عندما تكون المهمة صعبة أو يكون احتمال النجاح صعباً[1]، وهذا من شأنه الخضوع لمن يعتقدون أنهم قادرون على أنجاز المهمة، وبالتالي تجنب اتخاذ قرارات أو تنفيذ مهام باستقلالية .

هـ. مبدأ المعاملة بالمثل (reciprocity principle). يميل الأفراد إلى رد الجميل للآخرين على نفس القدر الذي حصلوا علية، حيث يستغل مبدأ المعاملة بالمثل رغبتنا الفطرية في رد اللطف وخلق شعور بالتوازن في علاقاتنا، وهذا المبدأ قد يؤدي إلى التحيز في اتخاذ القرارات بناءً على العلاقات الشخصية بدلاً من الاعتبارات المنطقية المتعلقة بحل المشكلة. كما قد يدفعهم إلى تبني وجهات نظرهم فيما يتعلق بنوعية البينات التي يجب البحث فيها.

و. مبدأ الإعجاب (liking principle). يميل الأفراد إلى الاتفاق مع الأشخاص الذين يحبونهم أو يعجبون بهم، حتى لو كانت آراؤهم غير صحيحة. وهو ما يؤدي إلى تفضيل بعض الأفكار أو الخطط دون تقييم شامل لمزاياها وعيوبها. وهذا يدفعهم إلى البحث في المعلومات التي ينتقيها من يحبونهم.

٣. التحدي الثاني: ضمان شمولية البحث في البيانات.

قد نستطيع الى الوصول الى بيانات ذات علاقة بالمشكلة ومؤثرة في صناعة القرار، لكن وصولنا الى بيانات صحيحه يجب ألا يكون سبباً في الاكتفاء بها وترك باقي البيانات المؤثرة الأخرى. لذا من المهم ان نسعى لضمان شمول نطاق البحث عن البيانات لجميع المصادر وعدم إهمال أي أبعاد ذات علاقة بالمشكلة. وذلك من أجل الوصول لفهم عميق وشامل، ولرسم التصور الكامل والصحيح عن المشكلة الجاري العمل عليها. فقد يعتري هذا الكثير من التحيزات والحيل

(1) Don A. Moore, When people believe they are worse than average, https://www.sciencedirect.com/

النفسية من حيث لا ندرك وبشكل تلقائي، فتحد تلك التحيزات من تحديد نطاق وأبعاد البحث عن البيانات. ومن أهم تلك التحيزات التي قد تتسبب في تضييق نطاق البحث: الأنماط السلوكية المختصرة من تجاربنا السابقة، والادراك الانتقائي، والتسرع أو الميل الى اغلاق البحث بأسرع وقت أو ما يعرف بالحاجة إلى الإغلاق المعرفي. لذلك يسعى النهج المعرفي للفرق الحمراء للقيام بدور فاعل في مواجهة تلك التحيزات.

أ. تحيز التوجه نحو الهدف (Biased Goal Orientation). يحدث عندما يكون لدى الفرد فكرة مسبقة قوية أو واضحة عما يبحث عنه أو يتوقع حدوثه، لذلك يعتبر إحدى الآليات النفسية التي قد تؤدي إلى أخطاء في الملاحظة، وبالتالي إلى بحث غير كامل عن المعلومات. ويصبح البحث عن المعلومات مركّزاً بشكل ضيق على هذه الفكرة ولا ينتبه الفرد إلى جوانب أخرى من البيئة. لذلك يمكن إيقاف البحث عن المعلومات عندما يتم ملاحظة المعلومات المحددة مسبقاً. فالأفراد يميلون إلى جمع وتفسير البيانات التي تدعم أهدافهم الحالية، مع تجاهل أو تقليل أهمية البيانات التي قد تعارض تلك الأهداف. إن بدء البحث عن المعلومات انطلاقا من هذا النمط من السلوك المتحيز يشكل خطراً على ضمان شمولية نطاق البحث عن طريق تضييق التركيز على بيانات محددة وعدم البحث الشامل والاعتماد على التجربة السابقة. فالجانب النفسي يؤثر على عملية التفكير لدينا كأفراد لوجود فكرة مسبقة تجذبنا في أن نبحث عن معلومات محددة لفكرة سابقة، ونميل بطريقة غير واعية إلى التبسيط في معالجة المعلومات من خلال ما لدينا من خبرة والطرق المختصرة التي تسهم في سرعة تحقيق تطلعاتنا وأهدافنا بأقل قدر ممكن من الجهد. إن البدء في البحث عن المعلومات أو البدء بفكرة واضحة جداً عن ماهية المشكلة (باعتبار أن الهدف موجه) يمكن أن يؤدي إلى تضييق التركيز أو إغلاق البحث قبل الأوان. وحتى إذا كانت هناك معلومات أساسية أخرى متاحة، فقد لا ينتبه الفرد إليها إذا لم تكن ما يتوقعه.

في الفترة التي سبقت هجوم (تيت)[1]عام (١٩٦٨م) أثناء حرب فيتنام، اعتقدت القيادة العسكرية الأمريكية في فيتنام أن العدو سيهاجم القاعدة الأمريكية المعزولة في (كي سان) في شمال فيتنام الجنوبية؛ حيث كانت قوة عسكرية فرنسية قد حوصرت وهُزمت في قاعدة مماثلة في عام (١٩٥٤م). وكانت السلطات الأمريكية قلقة من أن يكرر التاريخ نفسه مع حصار القوات الأمريكية وهزيمتها بطريقة مماثلة. هذا القلق ركز الاهتمام على نشاط الثوار الفيتناميين حول (كي سان)، وبناء عليه تم تكريس جهود استخباراتية مكثفة لتلك المنطقة. هذا التضليل هو أحد الأسباب التي جعلت التحذيرات المتعددة التي كانت ترد بشأن هجوم (تيت) القادم غير مدركة تماماً في ذلك الوقت[2].

ب. الإدراك الانتقائي (Selective perception). هو العملية اللاواعية التي يقوم الناس من خلالها بفحص الأشياء في بيئتهم واختيارها. وخلال هذه العملية، يتم إدراك المعلومات بشكل انتقائي بطرق تتوافق مع المواقف والمعتقدات والأهداف الحالية، مع تجاهل المعلومات التي تتعارض معها. وهو نمط نفسي أو تحيز معرفي يؤثر سلباً على طريقة تفسير الفرد للمعلومات والتعامل معها. ويحدث عندما ننجذب تجاه شيء ما أو جزء معين من البيانات فنصب تركيزنا على هذا الجانب مع إهمال جوانب أخرى رئيسية. وبالتالي، فإن إيقاف عملية البحث عن المعلومات والتركيز على قضية معينة قد يؤدي إلى التركيز بشكل ضيق أو إغلاق عملية البحث قبل الأوان. وهذا التركيز يعني أن التطورات الأخرى أو المعلومات الرئيسية قد يتم تفويتها.

يشبه الإدراك الانتقائي السلوك الموجه نحو الهدف من حيث أن التوجيه في أتجاه محدد يزيد في تضييق نطاق البحث. ولكن الفرق بين الآليتين هو أنه مع الإدراك الانتقائي، لا يدخل الفرد في الموقف بهدف مسبق وإنما يجذب انتباهه

(١) هو هجوم شنه الثوار الفيتناميون فيما بين ٢٩ يناير و ٢٥ فبراير ١٩٦٨ واكتسح فيه المهاجمون أكثر من ٩٠ موقعا ومركز قيادة للقوات الأميركية وكبدوها خسائر كبيرة في المعدات والأفراد

(٢) الجيش البريطاني، دليل العمل للفريق الاحمر، الطبعة الثالثة (وزارة الدفاع البريطانية : ٢٠٢١م) ص (١٩)

شيء معين ويصب تركيزه عليه مع اهمال الجوانب الأخرى، مما يؤدي إلى تشويه الحقائق وتجاهل البيانات الحاسمة التي قد تؤثر على القرارات الإستراتيجية.

ج. **الحاجة إلى الإغلاق المعرفي (need for cognitive closure)**. وهو الرغبة في الحصول على قرار أو حكم واثق بشأن قضية ما أو إنهائها في أسرع وقت ممكن، حيث يميل الأفراد إلى الرغبة في إنهاء حالة الحيرة وعدم اليقين بسرعة واتخاذ قرار نهائي، مما قد يؤدي إلى تجاهل المزيد من البحث أو جمع البيانات. وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة وغير مدروسة بشكل كاف، ويزيد من احتمالية الخطأ. في العادة يكون ضغط الوقت هو الدفاع الاكبر لذلك، ولكن هناك عوامل أخر مثل أن الأفراد يجدون التعامل مع عدم اليقين غير مريح لهم، لذلك يحاولون الوصول إلى إجابة في أسرع وقت ممكن، وأحيانا بشكل غير عقلاني[1].

د. **مبدأ الندرة (the scarcity principle)**. يميل الأفراد إلى تقدير الأشياء والمعلومات التي تبدو نادرة أو محدودة بشكل أكبر من تلك التي تكون متاحة بوفرة. قد يؤدي هذا المبدأ إلى إعطاء قيمة مبالغ فيها للمعلومات أو الموارد النادرة على حساب المعلومات الأكثر شمولاً وتوافراً. فقد لاحظ علماء النفس أنه عندما ينظر إلى سلعة أو خدمة على أنها نادرة، فإن الناس يريدونها أكثر، وأنه إذا لم يكن الشيء نادر، فهو غير مرغوب فيه أو مقدر كثيراً[2].

٤. معالجة تحديات جمع المعلومات

يستطيع الفريق الأحمر من خلال تطبيقاته من الحد من تلك التحيزات بتقنيات وأساليب للحفاظ على عقل متفتح وواع بتلك التحيزات وضمان عمليات البحث الشامل عن جميع البيانات، وعدم التركيز على جانب واحد وإغفال الجوانب الأخرى ومراجعة البيانات والقرارات لضمان الشمولية والتوازن. فبالإضافة إلى

(1) Anne-Laure Le Cunff, how cognitive closure kills creative thinking, https://nesslabs.com .

(2) James Chen, Scarcity Principle, investopedia website, **https://www.investopedia.com .**

تشجيع التنوع الفكري تقدم الأساليب إلى زيادة نطاق المعلومات المبحوثة وشموليتها ومنها:

أ. تكتيكات عامة. يسعى منهج الفريق الأحمر من خلال عدد من التكتيكات لمساعدة القادة والفرق على تجنب بعض التحيزات التي تؤثر على جمع المعلومات. فإذا كان هناك أعضاء هم الأكثر اطلاعاً على الموضوع، ويشاركون في المناقشة داخل الفريق، ولكنهم بسبب أنهم قليلي الخبرة يخشون إبداء رأيهم بسبب قضايا احترام السلطة أو الأقدمية، أو الضغوط للامتثال لوجهة نظر الإجماع، فتصبح أصواتهم مكتومة. لذلك تعمل منهجية الفريق الأحمر على تشجيع أن يتحدث الجميع مرة واحدة قبل أن يتحدث شخص آخر مرتين، ويتحدث الأحدث أو الأصغر سناً قبل أن يتحدث المدراء أو القادة أو الأكبر سناً، مما يتيح مناقشة نطاق واسع من المعلومات.

ب. إعادة تعريف المشكلة. قد يكون البحث عن المعلومات ضيقاً للغاية، أو مركّزاً بشكل مفرط على منطقة معينة أو ينتهي قبل الأوان إذا كان لدى الفرد أو الفريق الذي يجري البحث فكرة قوية جداً عما يجب البحث عنه أو أصبح مهووساً بنقطة معينة. يمكن أن يأتي هذا التضييق في التركيز أيضاً من النظر فقط في الميزات والقضايا الخاصة بالمشكلة المحددة التي يتم مواجهتها، فيتم نسيان العوامل الخارجية التي يمكن أن تشكل المشكلة. لذلك يؤدي إعادة تعريف المشكلة إلى تقليل خطر تفويت القضايا الداخلية والخارجية المهمة في وقت مبكر من عملية البحث عن المعلومات.

تتبع عملية إعادة تعريف المشكلة مجموعة من الخطوات المحددة بوضوح، منها إعادة صياغة المشكلة للتعرف على مجالات المعلومات، وطرح سلسلة من الأسئلة "لماذا؟" و"كيف؟" لاستكشاف جوانب مختلفة من المشكلة، وتوسيع نطاق التركيز من خلال النظر للصورة الكبرى، ومن ثم تقسيم المشكلة إلى أجزاء واستكشافها بمزيد من التفصيل، وأخيراً النظر للمشكلة بطريقة معاكسة،

لنتعرف هل تخلق هذه النظرة المختلفة جذرياً مجالات جديدة من النظر في المشكلة، والتي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف؟. إن إنشاء قوائم جديدة رسمية بالقضايا التي يتعين معالجتها من شأنه أن يساعد أيضاً في ضمان عدم إغلاق عملية البحث عن المعلومات قبل الأوان.

ج. **التحقق من جودة المعلومات.** تعدُّ جودة المعلومات ركناً أساسياً في صناعة القرار، لذلك يجب أن يبذل الفريق جهداً مضاعفاً للتأكد من أن المعلومات صحيحة ودقيقة وخالية من التحيزات، فأي معلومة غير دقيقة أو خاطئة قد تؤدي إلى اتخاذ قرار ضعيف أو قرار فاسد. فبالإضافة إلى احتمالية ضعف جودة المعلومة بسبب قصور في منظومة العمل، فأنه قد يسعى الخصوم أيضاً إلى تسميم البينات أو تقديم نماذج عمل تسير مع طريقة تفكيرنا أو معتقداتنا لدفعنا لاتخاذ قرار في صالحهم.

للتحقق من جودة المعلومات يتم اتباع عدد من الخطوات والأسئلة منها: التحقق من كافة المصادر من حيث دقة الاقتباس، والتأكد أنه لم يتم إخراج المعلومات المقتبسة من سياقها، أو استخدامها بشكل انتقائي، أو تم نقلها بأمانة، وهل نطاق المصادر/المراجع واسع بما فيه الكفاية، أم أنه مأخوذ من عدد محدود؟، وهل المصادر/المراجع من نفس النوع؟، هل تحتوي المصادر على أي مؤشرات على التحيز؟، هل هناك أي مؤشرات على وجود معلومات مضللة، هل تم التحقق من صحة المصدر؟ . هذه الأسئلة والخطوات تساعد على ضمان شمولية المعلومات والتخفيف من التحيزات أثناء جمعها.

د. **مراجعة الافتراضات.** قد تقود الافتراضات الأولية إلى توجيه البحث عن المعلومات، لذلك من الأهمية مراجعة هذه الافتراضات للتحقق من أنها تشمل جميع الافتراضات المحتملة. فإذا تم افتراض أن الخصم سوف يستخدم القوة الاقتصادية للتأثير على قراراتنا، فأن ذلك سوف يدفعنا إلى تركيز البحث عن المعلومات الخاصة بأدوات القوة الاقتصادية للخصم وتجاهل البحث عن

معلومات أدواته الأخرى، مما يفقدنا جزءاً كبيراً من الصورة الكلية للحدث. في نفس الوقت قد يؤدي العدد الكبير من الافتراضات إلى تشتيت الفريق أثناء البحث عن المعلومات. لذلك يسعى الفريق الأحمر إلى مراجعة الافتراضات من خلال طرح أسئلة لكل افتراض، مثل ما هو مستوى الثقة في هذا الافتراض؟ وما الدليل الذي يدعم هذا المستوى من الثقة؟ وهل كان من الممكن أن يكون صحيحاً في الماضي ولكن ليس في الوقت الحالي؟ وما التأثير إذا كان غير صالح؟ هل هناك أي قضايا جديدة يجب مراعاتها؟. هذه الأسئلة تساعد على تضيق عدد الافتراضات ودقتها مما يساعد على التركيز في جمع البيانات.

هـ. رسم خريطة أصحاب المصلحة. إن رسم خريطة أصحاب المصلحة يعد أداة مفيدة لتحديد اتجاهات البحث الكامل عن البيانات المؤثرة، وعدم التركيز فقط عن المعلومات والحجج التي تدعم الخطة أو القرار، من أجل النظر في الآثار الأوسع للاستراتيجية أو طريقة الحل. حيث إن أحد الجوانب الرئيسية، التي غالباً ما يتم نسيانها أو عدم إعطائها اعتباراً كافياً، هو أصحاب المصلحة الذين سيكون لهم تأثير على الخطة أو قد يتأثرون بها. لذلك من المفيد جداً النظر في الموقف الذي يتم معالجته من منظور أصحاب المصلحة المختلفين المعنيين. وهذا يتطلب أن يشمل البحث جميع المعلومات عن أصحاب المصالح لمعرفة مدى تأثيرهم أو تأثرهم بالخطة.

يشكل هذا الرسم أساساً مفيداً لخطة جمع المعلومات، والتأكد من عدم تجاهل أي معلومة لصاحب مصلحة، لكيلا يتم توجيه التحليل بشكل غير موضوعي، وتلبية مصالح بعض الأطراف المؤثرة أكثر من غيرها. كما يساعد هذا الرسم للتخطيط للعمل إما لحشد دعم أصحاب المصلحة الداعمين أو إقناع الجهات الفاعلة المعرقلة بدعم الخطة. فعملية رسم خريطة أصحاب المصلحة بأكملها يمكن أن تكون مفيدة للغاية في رفع تفكير الفرد أو الفريق خارج الاعتبارات الداخلية والنظر إلى الصورة الأوسع، ويتم تحقيق ذلك من خلال تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين والتفكير في كيفية التعامل معهم بطريقة

استباقية إما لكسبهم أو تشجيعهم على العمل كداعمين للقضية، وذلك لن يتم إلا بمعلومات كاملة عن كل صاحب مصلحة.

الفصل الثالث

تفسير البيانات

الفصل الثالث: تفسير البيانات

"تؤدي الأحكام المسبقة والتحيزات الاستنتاجية الأخرى إلى دفع الناس إلى تحريف الأدلة لصالح موقفهم الأولي"

دنيال كانيمان

١. المقدمة. إن دور الفريق الأحمر لا يقف فقط عند ضمان جمع بيانات شاملة ودقيقة، بل يدرك الفريق حسب المنهجية المعرفية المبنية على أسس علمية ومنهجيات منطقية أنّ التحيزات والمخاطر مستمرة في جميع المراحل التي تمر خلالها أي مشكلة أو معضلة حتى الوصول للنتائج المرجوة. وبالتالي فإن التفسير السليم لما تم جمعه من بيانات ليس بالأمر اليسير، حيث إن هنالك العديد من المخاطر والتحديات المعرفية التي قد تؤدي إلى تفسيرات خاطئة، ينتج عنها قرارات خاطئة وكارثية أحياناً. في رحلة تفسير البيانات يلعب الفريق الأحمر دوراً كبيراً وحاسماً في معالجة تحديات هذه المرحلة، لضمان الوصول إلى التفسيرات السليمة والدقيقة لما تم جمعه من البيانات. ومن أهم تلك التحديات؛ التصورات الخاطئة، والتصدي للآراء غير المستندة لدليل، والتحيزات العقليّة الراسخة التي قد يتعرض لها الفرد أو الفريق دون إدراك او وعي.

٢. التحدي الأول: التصورات الخاطئة.

عادة ما يتعامل الأفراد بطرق مختلفة لتفسير البيانات وذلك بناءً على تصوراتهم المرتبطة بالحكم والتفسير ولما لديهم من بيانات، وتختلف من شخص لآخر من حيث مدى التهديد أو الأهمية. وهنا تبرز عدد من التحيزات والتأثيرات التي تلعب دوراً مهماً في طرق تفسيرنا للبيانات، منها:

أ. تحيز التأطير (Framing bias). وهو تحيز يشير إلى أن الطريقة التي تُعرض بها المعلومات يمكن أن تؤثر بشكل كبير على القرارات والأحكام. فالطريقة التي تتم

بها صياغة المهمة أو المشكلة أو السؤال، سواء من قبل الفرد أو طرف ثالث يمكن أن يكون لها تأثير كبير على كيفية تفسير الفرد للبيانات وإدراكه للمخاطر المرتبطة بالموقف. وبالتالي يتأثر القرار الذي يتخذه الفرد بكيفية عرض المعلومات أكثر من محتواها الفعلي، حيث تثير الطرق المختلفة لعرض المعلومات نفسها عادةً مشاعر مختلفة. ويبرز التأطير بشكل أكبر في إدارة الأزمات، حيث تكون صياغة تقارير التهديدات والمخاطر وطريقة عرضها مؤثرة على استجابات القادة والإجراءات المتخذة، لذا يجب التركيز على الحقائق والبيانات الفعلية والحذر من تأثير أسلوب العرض وما يحتويه من إيحاءات أثناء تقديم المعلومات، فقد يكون من المجدي ان يتم طلب إعادة صياغة السيناريوهات بطرق مختلفة لتقديم رؤية من جميع الزوايا.

من جانب آخر تتأثر خياراتنا بالطريقة التي يتم بها تأطير الخيارات من خلال صياغات ونقاط مرجعية وتركيز مختلف. حيث يلفت الإطار الأكثر شيوعاً الانتباه إلى إما الربح الإيجابي أو الخسارة السلبية المرتبطة بالخيار، ويشرح علماء النفس (دانيال كانيمان وعاموس تفرسكي)[1] التأطير باستخدام ما أطلقوا عليه "نظرية الاحتمال". فوفقاً لهذه النظرية، ينظر إلى الخسارة على أنها أكثر أهمية، وبالتالي أكثر جدارة لتجنبها من المكسب، كما يفضل الربح المؤكد على الربح المحتمل، ويفضل الخسارة المحتملة على الخسارة المؤكدة. ولأننا نريد تجنب الخسائر المؤكدة، فإننا نبحث عن الخيارات والمعلومات ذات المكاسب المعينة[2]. فعبارة «تبلغ نسبة البقاء على قيد الحياة بعد شهر واحد من الجراحة (٩٠ %) أكثر تطميناً من العبارة المكافئة «تبلغ نسبة احتمال الوفاة خلال شهر واحد من الجراحة (١٠ %).

(١) هما من أشهر العلماء الذين نشروا سلسلة من المقالات والدراسات البارزة في مجال اتخاذ الأحكام والقرارات، والتي بلغت ذروتها في عام ١٩٧٩ عندما قدما أطروحتهما عن «نظرية الاحتمالات». وفي نهاية المطاف فاز كانمان بجائزة نوبل في العلوم الاقتصادية عام ٢٠٠٢ بفضل أعماله في نظرية الاحتمالات.

(2) Amos Tversky & Daniel Kahneman, The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, Springer Link, p(25-41)

قد يكون التأطير من خلال استخدام كلمات مجازية، ففي دراسة بحثية عن تأثير الكلمات المجازية على طريقة اتخاذ القرارات، تم تقديم تقرير لمجموعة من الأفراد حول زيادة معدلات الجريمة في مدينة (أديسون) وطلب منهم اقتراح حل. تم وصف الجريمة لنصف المشاركين مجازياً على أنها وحش يفترس أديسون، وبالنسبة للنصف الآخر على أنه فيروس يصيب أديسون، واحتوى بقية التقرير على إحصاءات متطابقة عن الجريمة. كشفت النتائج أن الاستعارات أثرت بشكل منهجي على كيفية اقتراح الناس حل مشكلة جريمة أديسون. فعندما تم تأطير الجريمة مجازياً على أنها فيروس، اقترح المشاركون التحقيق في الأسباب الجذرية ومعالجة المشكلة من خلال سن إصلاح اجتماعي لتحصين المجتمع، مع التركيز على القضاء على الفقر وتحسين التعليم. وعندما تم تأطير الجريمة مجازياً على أنها وحش، اقترح المشاركون القبض على المجرمين وسجنهم وسن قوانين إنفاذ أكثر صرامة[1].

ب. تأثير السلوك المألوف (Mere Exposure Effect) وهو يشير إلى ميل الأشخاص لتفضيل الأشياء لمجرد أنهم قد ألفوها. فكلما تعرض الشخص لشيء ما بشكل متكرر زادت احتمالية تفضيله له. فقد يفضل الجنود والقادة الأساليب والتكتيكات التي سبق تطبيقها في وقت سابق وحققت نتائج جيدة حتى لو كانت في ظروف مغايرة، مما يدفعهم لتجاهل أي طرق أخرى حتى لو كانت أكثر فاعلية. من جانب آخر تتمثل إحدى الأساليب في الخداع العسكري في تعويد العدو على نشاط ما عن طريق تكراره عدة مرات قبل الحدث الحقيقي، بحيث عندما يتم تنفيذ النشاط بشكل حقيقي، فإنه يشعر بأنه جزء من الروتين

(1) **Paul H. Thibodeau & Lera Boroditsky, Metaphors We Think With: The Role of Metaphor in Reasoning, journals plos, https://journals.plos.org/**

المعتاد، مما يفقده القدرة على تحديد المخاطر الحقيقية. كما أن أحد أهم هذا التأثير أيضاً هو الاعتقاد أن المشكلة التي بين يديه ليس لها حل بسبب أنه تعود عليها، وبالتالي يقبل بجميع مخاطرها.

ج. **تأثير الغموض (Ambiguity Effect)** وهو ميل الأشخاص لتجنب الخيارات التي تفتقر إلى المعلومات الواضحة أو التي تعتبر غير مؤكدة، ويفضلون الخيارات الأكثر وضوحاً، حيث يمكن أن يمنعنا تأثير الغموض من إعطاء دراسة متساوية لخيارين قابلين للتطبيق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي إلى التحيز ضد الابتكار أو التغيير، حيث يكون الناس أكثر عرضة لتجنب المخاطرة أو تجربة أشياء جديدة عندما يواجهون نتائج غير مؤكدة. فقد يتم تجنب الإستراتيجيات التي تفتقر إلى المعلومات الكاملة لمجرد أنها تحتاج إلى مزيد من الجهد والوقت لتكون أكثر وضوحاً، حتى لو كانت تحمل إمكانيات كبيرة للنجاح.

د. **إهمال المعدل الأساس (Base Rate Neglect)** وهو ميل الأشخاص لتجاهل المعلومات الإحصائية والتركيز على المعلومات الفردية أو الحالات الخاصة عند اتخاذ القرارات. ففي تقييم المخاطر قد يتم تجاهل البيانات الإحصائية حول احتمالات النجاح أو الفشل في العمليات، والتركيز على حالات وتجارب فردية. ومن الأمثلة على ذلك لو جمعنا مئة شخص في قاعة، (٩٠) منهم مهندسون و(١٠) فنانون وطلبنا أن يكتب كل شخص منهم صفاته الشخصية في ورقة ويضعها في صندوق، ومن ثم طلبنا من أحد الأفراد سحب ورقة بشكل عشوائي، ووجدنا مكتوب بها (عاطفي وحساس)، بشكل مباشر سوف يتجه الاغلب للاعتقاد أن هذا الشخص هو فنان، متجاهلين علم الإحصاء الذي يشير إلى احتمالية أن يكون مهندس هي (٩٠%) مقابل (١٠%) للفنان، ولكن بما أن الصورة الذهنية التي رسمها الإعلام لدى الأغلب أن الفنان يتمتع بمشاعر عالية في مقابل المهندس، فإن هذا جعلهم يتجاهلون علم الإحصاء ويتجهون للحكم من خلال هذه الصور التي قد تكون مغلوطة، فالمهندس قد يكون (عاطفي وحساس) والفنان قد يكون خالي من المشاعر، ولكن المعدل الاحصائي ثابت.

هـ. مغالطة الاقتران (conjunction fallacy). وهو خطأ شائع في التفكير من حيث الميل إلى تقييم أن موقفاً أكثر تحديداً (يوجد له تفصيل أكثر) من الممكن أن يحدث أكثر من موقف أكثر عمومية. هذا الخطأ يأتي من إعجاب عقولنا بالأحداث التي تحتوي على مزيد من المعلومات، حتى لو كانت هذه المعلومات تجعل الحدث أقل احتمالاً. ففي عام (١٩٨٢م) قام عالما النفس (عاموس تفرسكي ودانيال كانيمان) بعمل دراسة على طلاب جامعيين لاختبار ذلك من خلال تقديم رسومات افتراضية لشخصية فتاة تدعى ليندا (شابة، عزباء، قلقة للغاية بشأن القضايا الاجتماعية، وتشارك في نشاط مناهض للأسلحة النووية) وسألوهم عما إذا كان من المرجح أن (أ) ليندا صراف بنك، أو (ب) ليندا صراف بنك ناشط في الحركة النسوية؛ فكانت المفاجأة أن (٨٦%) من الطلاب اعتبروا (ب) أكثر احتمالاً من (أ)، وهذا غير صحيح، لأنه مبدأ أساسي لنظرية الاحتمالات أن الاحتمال (ب) لا يمكن أن يتجاوز أبداً الاحتمال (أ)[1]. هذا حدث لأن عقولنا تخدعنا من خلال الاعتقاد أن مزيداً من التفاصيل ترجح احتمالية الحدوث.

و. تحيز الوضع الراهن (Status Quo Bias). وهو الميل الطبيعي للأفراد إلى تفضيل الأمور كما هي وعدم الرغبة في تغيير الوضع الراهن الذي اعتاد عليه. ويُعزى هذا التحيز إلى الراحة النفسية التي تقدمها الأمور المألوفة والخوف من المجهول الذي قد ينجم عن التغيير. فقد لا يفضل الخيارات الجديدة بل يكون هناك ميل للاستمرار بالأساليب التقليدية ومقاومة للتغيير. لذلك يعتبر من التحيزات التي لها ضرر بتفسير البيانات إذا لم تتم معالجتها بالأدوات والآليات المنطقية السليمة. حيث إن تحيز الوضع الراهن من شأنه خلق سلوك نفسي يجعل الأفراد يميلون إلى تفسير المعلومات بما يتسق مع الحفاظ على ما هم عليه وتجنب التغيير، حتى لو كان هناك بدائل أكثر فائدة.

(1) **conjunction fallacy, oxford reference.** [Conjunction fallacy - Oxford Reference]

٣. التحدي الثاني: الأفكار المسيطرة.

رغم أن وجود فهم مسبق أو إطار مفاهيمي لتنظيم البيانات وتقييمها مفيداً، إلا أنه إذا لم يتم معالجتها بشكل من الوعي فمن المحتمل أن تخلق تحيزات معرفية قد تكون عائقاً بدلاً من أن تساعد على الفهم، لأن التجاوز في ذلك بافتراض صحة ما نعتقده بشكل تخميني والبحث عن الأدلة التي تؤيد هذا الافتراض، أو التجاوز أيضاً بانتقاء ما يثبت بطلان ما لا نفترض صحته قد يفضي إلى ما لا تحمد عواقبه. لذلك يشكل التحيز لبعض الأفكار تحدي رئيسي لتفسير البيانات بشكل سليم، ومن هذه التحيزات:

أ. التحيز التأكيدي (Confirmation Bias) وهو ميل الأفراد للبحث عن المعلومات التي تؤكد معتقداتهم الحالية وتجاهل أو تقليل أهمية المعلومات التي تتعارض مع تلك المعتقدات. هذا التحيز يؤدي إلى تفسير البيانات بشكل يتوافق مع الافتراضات المسبقة بدلاً من النظر إليها بموضوعية. وهو ما من شأنه مثلاً أن يجعل القادة يتجاهلون الأدلة التي تشير إلى وجود تهديدات أو فرص جديدة إذا كانت تتعارض مع خططهم الحالية. فأحد مبادئ الخداع العسكري الفعال هو تقديم مسار عمل أو فكرة للعدو تتناسب مع معتقداته الحالية، مما يدفعه لتحريكك قواته بطريقة تخدم مخططاتنا. ويشير (علي الوردي)[1]، على قوة تأثير ذلك إلى أن بعض الكتاب يقدم في بداية كتابه أنه محايد وقد تجرد من عواطفه وعقائده الموروثة، ومن ثم يجمع جميع البراهين والأدلة النقلية والعقلية التي تثبت وجهة نظره[2].

ب. التنافر المعرفي (Cognitive Dissonance). هو الشعور أو الحالة النفسية التي يكون فيها الفرد متخوف أو غير مؤيد لنتائج أو مسببات المشكلة أو حتى الحلول بسبب وجود معتقدات خاصة به أو قيم متناقضة لا تتوافق مع

(١) هو عالم اجتماع ومفكر عراقي بارز، وُلد في بغداد عام 1913 وتوفي في ١٩٩٥ ، حصل على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع من جامعة تكساس في الولايات المتحدة عام ١٩٥٠ يُعد الوردي واحداً من أبرز المفكرين في العالم العربي خلال القرن العشرين. اشتهر بأبحاثه ودراساته التي تناولت المجتمع العراقي خصوصاً، والمجتمعات العربية والإسلامية عموماً، من منظوره النقدي .

(٢) علي الوردي، مهزلة العقل البشري، الطبعة الثانية، (لندن: دار كوفان، ١٩٩٤م)، ص(٣٩).

المعلومات الواردة عن المشكلة، مما يجعله يبحث عن ادلة تميل إلى إبطال تلك النتائج والحلول. يشبه التنافر المعرفي التحيز التأكيدي من حيث أنه مرتبط بتفسيرات مغلوطة للمعلومات، إلا أن الفرق المحوري بينهما هو أن التنافر المعرفي ينطوي على إنكار ورفض أكثر تجاه المعلومات المتضاربة والتي لا تتوافق مع معتقداته وسلوكياته. ويكون ذلك عن طريق التقليل من أهمية ما يتعارض معنا وانتقاء الأدلة التي تبطل ما يخالف معتقدنا، كذلك قد يؤدي إلى استخدام التأويل الانتقائي لدعم ما يعزز معتقداتنا، وأيضاً الانتقائية في التعامل مع المصادر والبيانات، بل قد يتجاوز ذلك إلى اختيار أعضاء فريق متطابق مع تلك المعتقدات مما يفقد الفريق ميزة التنوع، فيكون الفريق متعدداً من الأفراد، الا أنه في الواقع يمثل وجهة نظر واحدة ونمط تفكير واحد مما يجعل الفريق أقل قدرة في الوصول إلى حلول أكثر فاعلية. ومن الأمثلة البسيطة لذلك هو المدخن الذي يتجاهل عن عمد جميع التقارير التي تشير إلى أن التدخين يسبب مرض السرطان، وقد يستشهد بدلائل على عدم صحتها مثل: أن هناك أفراداً مدخنين وصلوا لسن التسعين دون أن يحدث لهم شيء، لأنها ببساطة تتعارض مع رغباته. في السياق الإستراتيجي قد يكون الفرد غير مؤيد للدلائل التي توضح التهديد الذي يشكله أحد أصحاب المصالح، وذلك يعود إلى أن الصورة الذهنية المسبقة لصاحب المصلحة توضح أنه حليف جيد.

لقد حقق الغزو الألماني للاتحاد السوفييتي في يونيو (١٩٤١م) مفاجأة إستراتيجية. فلم تكن القوات الروسية مستعدة لمواجهة الهجوم. وكان (ستالين) قد منع أي استعدادات ذات مغزى على الرغم من التحذيرات العديدة التي وجهتها إليه الحكومة البريطانية وأجهزة الاستخبارات التابعة له. وقد أنكر أو رفض أو فسر هذه التقارير المختلفة، لأنه كان يعلم أن قواته لم تكن مستعدة، ويرجع هذا جزئياً إلى عمليات التطهير التي قام بها بين كبار الضباط خلال ثلاثينيات القرن العشرين، وكان قبول المعلومات الاستخباراتية الواردة يعني أن

(ستالين) كان ليضطر إلى معالجة بعض الحقائق غير المريحة، لذلك كانت طريقته في التعامل مع هذه المعلومات تتلخص في دحض التحذيرات[١].

ج. تأثير النعامة (ostrich effect) هو ميل الأفراد لتجاهل أو تجنب المعلومات السلبية أو المزعجة بدلاً من مواجهتها. يشبه هذا التحيز سلوك النعامة التي تدفن رأسها في الرمال عند مواجهة خطر. فعلى سبيل المثال، إذا كان هدف شخص ما هو إنقاص الوزن، فإن تأثير النعامة يمكن أن يؤدي به إلى تجنب قياس وزنه، أو تجنب تتبع نوع الطعام الذي يتناوله. هذا المصطلح صاغه الباحثان (دان غالاي وأورلي ساد)، اللذان راقبا سلوك المستثمرين في سوق الأوراق المالية ولاحظوا أن هؤلاء يميلون في كثير من الأحيان إلى مراجعة المؤشرات الاقتصادية عندما سار سوق الأسهم بشكل جيد، ولكن عندما سارت الأمور بشكل سيء، كانت مراقبتهم أقل للبيانات، كما اكتشفوا أيضاً أن هذه الظاهرة تتفاقم عندما نتخذ قراراً يحتوي على مستوى عال من عدم اليقين[٢]. وبسبب هذا التأثير قد يتجنب القادة التعامل مع التهديدات الواضحة أو المشاكل المحتملة أو يتجاهلون المؤشرات الواضحة، مما يؤدي إلى تفاقم الوضع وتأخير اتخاذ الإجراءات اللازمة، فتجاهل المعلومات السلبية قد يعيق القدرة على الاستجابة الفعالة للأزمات، مما يزيد من خطر الخسائر.

د. تأثير التباين (Contrast Effect). هو ميل الأفراد لتقييم الأشياء أو الأشخاص بناءً على المقارنة مع ما حولهم بدلاً من قيمتهم الفعلية. يمكن أن يؤدي هذا التحيز إلى تقييم غير دقيق للخيارات أو الأفراد بسبب التأثر بالمعايير النسبية، على سبيل المثال، يمكن أن يجعل تأثير التباين طعم المشروب الحلو لطيفا إذا شربته مباشرة بعد شرب شيء أكثر حلاوة، ويمكن أن يصبح المنتج باهظ الثمن رخيصاً إذا تم عرضه بجوار منتج أكثر تكلفة. مثل هذا التحيز يجعلنا نعتقد أن الإستراتيجية

---

(١) الجيش البريطاني، دليل العمل للفريق الاحمر، الطبعة الثالثة (وزارة الدفاع البريطانية : ٢٠٢١م) ص (٢٩)

(2) psychology spot, Ostrich Effect: Ignoring bad news won't make them disappear, https://psychology-spot.com/ostrich-effect

الحالية هي أفضل بسبب مقارنتها مع إستراتيجية كارثية سابقة، في حين أن الإستراتيجية الحالية غير جيدة ولكن بسبب المقارنة اعتقدنا أنها أفضل. لذلك يؤدي هذا التحيز إلى تفسير المعلومات غير الجيدة على أنها جيدة بسبب المقارنات، مما يدفعنا في النهاية إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.

٤. معالجة تحديات تفسير المعلومات.

يمكن أن تنشأ مشكلة تفسير المجموعة للبيانات أو فهمها إذا رفضت المجموعة المعلومات باعتبارها غير مهمة أو غير ذات صلة، أو على العكس من ذلك، إذا قامت بتقييمها بشكل غير صحيح على أنها مهمة وهي ليست كذلك. إن العامل الرئيسي الذي يحدد الطريقة التي يتوجه بها الفرد أو الفريق نحو مشكلة ما، هو مدى الصلة أو الأهمية المرتبطة بالمشكلة أو القضية. ومن الجوانب الرئيسية لهذا الحكم طريقة تفسيرنا للبيانات، حيث يتأثر تفسير البيانات بالطريقة التي يتم بها تقديم المشكلة أو "تأطيرها"، أو مستوى الألفة التي يتمتع بها الشخص بالمشكلة أو الموقف. لذلك، من المهم النظر على أوسع نطاق ممكن في المخاطر المحتملة في موقف ما. كما إن الفكرة أو الإطار المسبق للفهم يحدد طريقة فهم المعلومات الواردة، حيث تنشأ المشاكل عندما تكون هذه النماذج الذهنية راسخة للغاية، والخطر هو أن الأفراد أو الفرق يمكن أن يكونوا انتقائيين في الاهتمام بالمعلومات المتاحة أو تشويه معناها لتناسب أجندة معينة. لذلك، من المهم تبني نهج ناقد لتقييم الطريقة التي تتم بها معالجة المعلومات. لذلك يعمل الفريق الأحمر على عدد من التطبيقات والمنهجيات التي تساعد على تفسير المعلومات بشكل أكثر صحة ومنها:

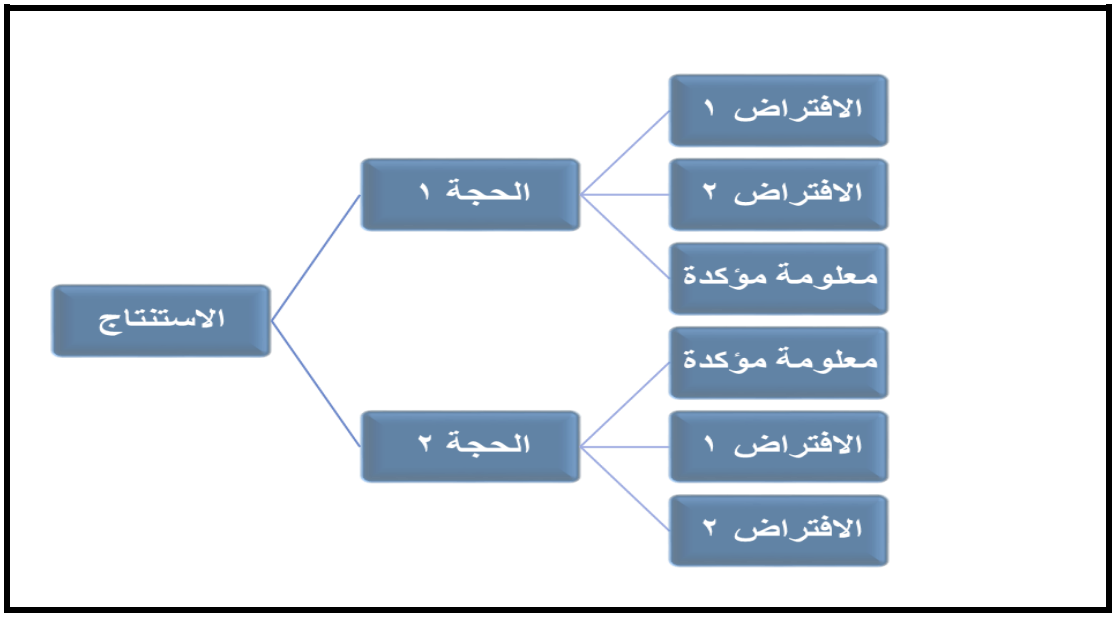
أ. تكتيكات عامة. يساعد الفريق الأحمر على توعية المخططين بأنواع التحيزات التي تواجههم في هذه المرحلة مما يساعدهم إلى تجنبه، فمعرفة هذه التحيزات وكيف تؤثر، يدفع إلى اكتشاف تلك التحيزات ومواجهتها بالبحث الجاد المتوازن، والاعتماد على البيانات واستخدام

المعدلات الأساسية والإحصاءات عند تحليل المواقف واتخاذ القرارات، وتعزيز التفكير الناقد وتشجيع الانخراط في نقاشات مفتوحة مع الآخرين الذين يحملون وجهات نظر مختلفة، والمساعدة في مواجهة المعتقدات المتعارضة وتوسيع آفاق التفكير. كما يساعد الفريق الأحمر على تحفيز الفرق على مناقشة جميع وجهات النظر ودعم تحليل الأدلة التي تتعارض مع الفرضيات القائمة، ما من شأنه أن يساهم بشكل فاعل في علاج المشكلات والوصول إلى حلول أكثر فاعلية. كذلك يشجع الفريق الأحمر على التنوع في تخصصات أعضاء الفريق وخبراتهم مما يحقق قيمة ذات أثر في فاعلية النقاشات والمساهمة في تحقيق توازن في الاهتمامات. كما أنه يشجع الشفافية ومشاركة جميع المعلومات، بما في ذلك السلبية منها، بدون خوف من العواقب، مما سيحد من تفاقم الأزمات والمساهمة في اكتشافها في وقت مبكر وبالتالي احتوائها، والقدرة على وضع خطط للتعامل مع السيناريوهات السلبية المحتملة والتحضير لها بشكل مسبق لضمان استجابة سريعة وفعالة، لجعل هناك موازنة بين المخاطر والعوائد، والقيام بتقدير العوائد المحتملة لكل خيار بدلاً من التركيز فقط على تقليل المخاطر.

ب. الرسم الهيكلي للحجج. إن تقييم جودة المعلومات المستخدمة والتحقق من أي افتراضات تم التوصل إليها من الأمور المهمة. وهناك عامل مهم آخر يجب مراعاته وهو قوة المنطق المستخدم لبناء أي حجج بناءً على المعلومات التي تم جمعها. فالرسم الهيكلي للحجج يمكن أن يساعد في ضمان أن المنطق المستخدم متماسك ومنظم ومناسب للغرض. وتتضمن هذه التقنية تحديد الاستنتاجات أو التوصيات الرئيسية في حال تم رسم خريطة للمنطق الذي يدعم هذه الاستنتاجات. والفكرة هي استخلاص التأكيدات والحجج والاستنتاجات الداعمة وتقييم مدى صحتها. وتعمل خريطة الحجج بشكل عكسي بدءاً من الاستنتاج النهائي أو القرار إلى الاستنتاجات والتأكيدات. إن الفعل المادي المتمثل في رسم خريطة لمنطق

الحجة يجعل أي فجوات في المعلومات أو تناقضات منطقية أكثر وضوحاً. كما يمكن تحديد النقاط التي حدثت بها قفزات غير مبررة للوصول إلى النتائج، بسهولة أكبر. وبذلك يتم تحديد المعلومات المطلوبة لملء فجوات المعرفة وما هي العيوب التي تحتاج إلى معالجة.

يبدأ العمل بتحديد التوصيات أو الاستنتاجات الرئيسية المذكورة في الخطة أو الاقتراح، ومن ثم تحديد الحجة التي تدعم كل توصية أو استنتاج، يتم بعدها تقسيم الحجة إلى الافتراض وهو "دليل يتم قبوله على أنه صحيح دون وجود دليل داعم بالضرورة"، والمعلومة المؤكدة على أنها حقيقة، والاستدلال المستمد من المعلومة والافتراض. والفكرة هي إنشاء مخطط انسيابي لكيفية ارتباط التأكيدات والافتراضات بالاستدلالات وكيفية ارتباطها بالاستنتاجات. ويتم تسهيل هذه العملية من خلال العمل بشكل عكسي من الاستنتاج الرئيسي النهائي. وخلال هذه العملية يتم فحص كل نقطة أو عقدة في الحجة وتحديد أين يوجد خلل في المنطق، مثل: أن الافتراضات لا أساس لها من الصحة، أو التأكيدات هي تفسيرات خاطئة للأدلة، أو أن الاستنتاجات غير مدعومة بالأدلة، أو أنها مبنية على افتراضات غير مختبرة أو تأكيدات خاطئة.



ج. تحليل الفرضيات المتنافسة (Analysis of competing hypotheses). إن أسلوب تحليل الفرضيات المتنافسة هو أداة مفيدة لفحص مشكلة، حيث توجد عدة فرضيات **تشرح موقفاً من حدث تسبب في الحدث**، وما هو السيناريو في الواقع، وكيف قد يتكشف في المستقبل. وتتضمن العملية أخذ كل فرضية وتحليل المعلومات التي إما تتعارض معها أو تتوافق معها، ورفض الفرضيات غير المتماسكة. هذه طريقة مفيدة لتحدي وجهات نظر أو تفسيرات مختلفة، وتحديد أي منها قوي وصالح. كما إن هذا يمكن أن يساعد الأفراد أو الفرق على اتخاذ قرارات أفضل من خلال إجبارهم على إعادة النظر في تفكيرهم بشأن القضية المطروحة. إن تقييم الفرضيات المختلفة يمكن أن يساعد صناع القرار على فحص الاحتمالات الأخرى وعدم الاكتفاء بالإجابة المتاحة بسهولة والتي تبدو مناسبة للموقف. كما يمكن أن يجبر صناع القرار على عدم الاعتماد على الأدلة التي تدعم فرضية مفضلة، ولكنها أيضاً متوافقة مع البدائل الأخرى.

هذا النهج يتبع سلسلة من الخطوات التحليلية، تبدأ بتحليل الموقف أو الوثائق وتحديد الفرضيات القائمة إن وجدت، أو تطوير مجموعة من الفرضيات للعمل بها. (يجب أن تكون الفرضيات متبادلة الاستبعاد: فإذا كانت إحدى الفرضيات صحيحة، يجب أن تكون الفرضيات الأخرى خاطئة مثل: أن تتبنى الفرضية الأولى أن انخفاض أدى الموظفين يعود إلى تساهل الإدارة، في حين أن الفرضية الأخرى هي أن انخفاض أدى الموظفين يعود إلى تسلط الإدارة). ومن ثم يتم إنشاء مجموعة واسعة من الفرضيات بقدر ما هو عملي ومطلوب، يلي ذلك إنشاء قائمة بالمعلومات الهامة أو الحاسمة التي تتعلق بالفرضيات، وهذه هي نقاط الأدلة والحجج الهامة، وبتحليل كل معيار من معايير المعلومات يحدد ما إذا كان متوافقاً أو غير متوافق مع الفرضية، أو غير قابل للتطبيق أو غير ذي صلة بالفرضية، وبعدها يتم تقييم الاحتمالية النسبية لصحة كل فرضية بناءً على كمية المعلومات المتضاربة. وفرز

الفرضيات التي تحتوي على أقل قدر من التناقضات إلى تلك التي تحتوي على أكبر قدر من التناقضات. وبالتالي الفرضيات الموجودة في أعلى هذه القائمة هي الفرضيات الأكثر احتمالاً أن تكون صالحة.

	الفرضية الأولى	الفرضية الثانية	الفرضية الثالثة	الفرضية الرابعة
المعيار١				
المعيار٢				
المعيار٣				
المعيار٤				
المعيار٥				

الفصل الرابع

اتخاذ القرار

الفصل الرابع: اتخاذ القرار

" قد نعتقد أن قراراتنا تسترشد بالمنطق
والعقلانية البحتة ، لكن عواطفنا تلعب دائما دورا
في عملية صنع القرار الجيدة لدينا "
سلمى ستوكديل

١. المقدمة. إن المحصلة النهائية والهدف من جمع البيانات وتفسيرها بشكل سليم لحل أي مشكل أو صياغة خطة أو إستراتيجية، هو اتخاذ القرار السليم والرشيد. ولكن يجب علينا الوعي الكامل بحقيقة مهمة للغاية وهي إدراك أن (مجرد جمع البينات وتدقيقها ومن ثم تفسيرها بالشكل الصحيح لا يعد كافيا للخروج بقرار سليم)، لأن اتخاذ القرار الرشيد هو من أكثر المراحل عرضة للتحيزات المعرفية والتحديات المنطقية. ولهذا السبب والغاية أوجد الفريق الأحمر بمنهجياته المعرفية التي من خلالها يستطيع أفراده استخدام الأدوات والأساليب العلمية والمنطقية المنظمة، واكتشاف ما قد يعيق اتخاذ القرار السليم. فالفريق الأحمر عادة ما يركز خلال هذه المرحلة على الكشف والتحليل المنطقي لأي تحيزات معرفية أو الالتزام بفكرة بشكل مفرط او تأثير التجارب السابقة او الاستدلالات العشوائية او ضغوط المجموعة قبل اتخاذ القرار، وذلك لضمان الخروج بالقرار السليم والمتزن لصياغة وتطوير استراتيجية لحل المشكلة أو الاستجابة السليمة لحدث ما.

٢. التحدي الأول: الالتزام المفرط بفكرة أو إجراء.

هناك حقيقة يجب علينا الوعي بها وهي أن الأفراد وكذلك الفريق على حد سواء يألفون الطرق والحلول المألوفة لهم بشكل تلقائي. يحدث ذلك نتيجة لتركيبة نفسية وتحيزات معرفية، وعندما يتم التمسك بها تصبح عقبة في طريقة التفكير وتحد من توسيع النظر والتفكير في البدائل، حيث تنشأ المشاكل عندما يلتزم فرد أو فريق بقوة بفكرة أو طريقة للقيام بشيء ما، فالعقيدة أو

الإستراتيجية المحددة مسبقاً أو مجموعة من التكتيكات والتقنيات والإجراءات تعد طرقاً مفيدة لتقديم التوجيه وغرس نهج موحد، ومع ذلك، يمكن أن تحدث صعوبات إذا تم الالتزام بها بشكل صارم للغاية أو تم اعتبارها أنها عالية الأهمية ولا يمكن المساس بها، حيث تعمل عدد من التحيزات المعرفية على تحفيز وتعزيز الالتزام القوي بالنهج التقليدي.

أ. تأثير التملك (Endowment Effect). هو من الظواهر السلوكية الإنسانية التي تحدث بشكل لاشعوري حيث يميل الأفراد إلى تقدير الأشياء التي يمتلكونها أو عدم الرغبة في التخلي عنها وتفضيلها على أشياء جديدة لا يمتلكونها، سواءً كانت مادية أو معنوية، وبغض النظر عن قيمتها الفعلية. ولتأثير التملك دور مهم على كيفية اتخاذنا للقرارات، كما له تأثيرات واسعة في الحياة اليومية. وقد يكون هذا ملحوظ لدى الأفراد والفرق الذين لديهم معرفة كبيرة بمفاهيم أو مبادئ أو إستراتيجيات أو تكتيكات أو خطط معينة، حيث يكونون أقل ميلاً إلى تطوير مناهج جديدة ومختلفة لحل المشكلات، ويحدث ذلك بشكل خاص عندما يكون الفرد أو الفريق مسؤولاً عن تطوير الأفكار. ويحدث ذلك لعدد من الأسباب كالتعلق العاطفي أو الخوف من الخسارة. ويظهر هذه التأثير بشكل واضح عند إعادة الهيكلة للمنظمات، حيث يرفض مدراء الإدارات نزع اقسام لديهم ونقلها لإدارات أخرى، وأن كانت مصلحة المنظمة تتطلب نقلها، فيختلقون المبررات التي تدعم بقاء القسم تحت إدارته.

ب. تحيز الارتساء (Anchoring Bias). إن الارتساء هو اختصار ذهني أو طريقة استدلالية حيث يستخدم الفرد، عند التفكير في مشكلة، إشارة أو تجربة سابقة كنقطة بداية لتفكيره. تكمن المشكلة في أن الإشارة تعمل كمرساة (نقطة يرتكز عليها) وعادة ما يفشل الفرد في تعديل تفكيره بشكل كافٍ بعيداً عن نقطة البداية هذه. في هذا التحيز يعتمد الفرد أو الفريق على جانب معين من المعلومات والقيم المسبقة كنقطة الانطلاق في عملية التفكير في مشكلة ما، حيث يميل الناس للاعتماد بشكل مفرط على أول معلومة تُعرض عليهم عند

اتخاذ القرارات، مما يؤثر بشكل كبير على التقديرات والقرارات اللاحقة. والسبب لهذه الظاهرة أن الموجه "نقطة الانطلاق" يتصرف مثل المرساة مما يوثر في ضبط عملية التفكير بالقرب من نقطة الانطلاق. ويظهر الارتساء بشكل واضح في عمليات المفاوضات حيث يحدد أحد الأطراف بشكل متعمد شروط غير مقبولة للطرف الأخر، وهو يعلم يقيناً أن الطرف الآخر لن يقبل بها، ولكنه يسعى إلى أن تكون هذه الشروط هي نقطة الانطلاق للتفاوض (المرساة)، بحيث أن الطرف الثاني سوف يسعى لتخفيض هذه الشروط للوصول لشروط تكون مقبولة له نوعاً ما له، معتقداً أنه حقق مكسباً بتخفيض شروط الطرف الآخر، في حين أن الطرف الأول يكون حقق مكاسب أكثر من المأمول، فهو لو وضع شروطه المرغوبة كنقطة انطلاق لسعى الطرف الثاني لخفضها.

تم إثبات هذه الطريقة في العديد من الدراسات الأكاديمية. ففي إحدى الدراسات، تم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين، المجموعة الأول تم سؤالهم ما إذا كان (غاندي) أكبر من (٤٠) عاماً عند وفاته. والمجموعة الثانية تم سؤالهم ما إذا كان (غاندي) أكبر من (٨٠) عاماً عند وفاته. ثم طُلب من كل مجموعة تقدير عمره الفعلي عند وفاته. السؤال الأول كان بمثابة نقطة ارتكاز حيث كان المشاركون الذين أُعطي لهم سؤال الأربعين عاماً يعطون باستمرار عمراً أصغر عند الوفاة من المجموعة التي تلقت سؤال الثمانين عاماً[1]. وفي دراسة أخرى صادف المتسوقون في مدينة (سو، بولاية آيوا) أحد عروض التخفيضات على أحد أنواع الشوربة بسعر يقل بنسبة (١٠٪) عن السعر العادي. في بعض الأيام، كانت هناك لافتة على الرف تُشير إلى (١٢) علبة كحد أقصى للشراء لكل شخص، وفي بعض الأيام الأخرى، لم تضع اللافتة أي حد. اشترى المتسوقون في المتوسط (٧) علب عندما كانت اللافتة تشير إلى وجود حد أقصى للشراء، وهو ضعف ما كانوا يشترونه عندما لم يكن هناك حد[2].

(١)الجيش البريطاني، دليل العمل للفريق الاحمر، الطبعة الثالثة (وزارة الدفاع البريطانية : ٢٠٢١م) ص (٣٥)

(٢)دانييل كانيمان، التفكير السريع والبطيء، (القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر، ٢٠١٥)، ص (١٦١)

ج. تأثير إيكيا (IKEA Effect)[1]. هو ميل الأفراد إلى تقدير الأشياء التي ساهموا في إنشائها أو تحسينها بشكل أعلى من تلك التي لم يشاركوا في صنعها، حتى لو كانت الجودة متساوية. فإذا قام فريق تخطيط بتطوير خطة معينة أو إستراتيجية، فقد يكون لديهم ميل لتقدير هذه الخطة بشكل أعلى والدفاع عنها بشدة حتى إذا كانت هناك خطط أخرى قد تكون أكثر فاعلية. كذلك إذا شارك الفرد في بناء منظومة عمل أو عمل بها لفترة من الزمان فإنه يميل إلى تقدير هذه المنظومة والدفاع عن الاستغناء عنها حتى وأن كانت لا توفر متطلبات العمل الحالية.

د. مغالطة التكاليف الغارقة (Sunk Cost Fallacy). تعتبر مغالطة التكلفة الغارقة خطأ في التفكير، حيث يميل الأفراد إلى الاستمرار في استثمار الوقت أو المال أو الجهد في مشروع معين بسبب الاستثمارات السابقة فيه، بدلاً من اتخاذ القرار بناءً على الفوائد المستقبلية المتوقعة. وتبرز المشكلة الأساسية في هذه المغالطة في أن الشخص الذي يقع ضحية لها يقوم بتقييم قراراته على أساس التكاليف التي تم تكبدها بالفعل، وليس على أساس العائد المتوقع منها. مثل عدم قيام الفرد بتغيير تخصصه الدراسي بعد أن عرف أن تخصصه لن يكون له مستقبل، بسبب أنه استنزف الكثير من الوقت والمال، أو أن تمضي إحدى الشركات في مشروع مكلف جداً، أظهرت فيه دراسات الجدوى لاحقاً أن الأسواق لن تستوعب منتجاته أو لا يوجد رغبة لشرائه، ورغم ذلك تستمر الشركة فيه بسبب التكاليف التي دفعتها فيه. في الجانب العسكري قد يتم الاستمرار في مهمة عسكرية غير ناجحة لأن الكثير من الموارد والقوات قد تم استثمارها بالفعل، على الرغم من أن التوقعات المستقبلية تشير إلى أن المهمة لن تحقق أهدافها، أو أن يستمر تشغيل أحد المنظومات الدفاعية على الرغم من عدم قدرتها على مواكبة التهديد بسبب التكاليف العالية التي دفعت لتوريدها، فيتم

(١) تعود هذه التسمية للشركة المصنعة السويدية ايكيا التي تتعمد أن تتطلب منتجاتها تركيبها من قبل العميل مما يخلق الفه بينه وبينها.

الاستمرار في تشغيلها وصيانتها وتطويرها مما يؤدي إلى تكاليف إضافية عالية جداً.

تبرز قصة مشروع الطائرة (الكونكور) كمثال واضح لمغالطة التكلفة الغارقة حيث استغرق الأمر سبع سنوات وبتكلفة (١,٥) مليار إسترليني قبل ظهور النسخة الأولية من الطائرة، ولكن قبل الانتهاء (في منتصف الطريق) اتضح أن المشروع غير مجد من الناحية المالية بعد أن تجاوزت تكلفته المخطط لها بكثير، ورغم ذلك، أصر المشاركون في المشروع على المضي فيه قدماً وتطوير نماذج تجارية من الطائرة، ورفضوا فكرة التخلي عنه لأنهم قطعوا فيه بالفعل شوطاً كبيراً، وبعد فترة عناد ومكابرة وتجاهل لحقائق استمرت حوالي (٢٧) عاماً، قامت الطائرة بآخر رحلة تجارية لها في عام (2003م)، بعد أن اقتنع القائمون على المشروع أخيراً بفشله من الناحية المالية، واستحالة استمراره[١]. في الجانب الآخر هناك من تنبه لهذه المغالطة وسعى للنجاة من هذا الفخ، ومن أشهر القصص الحديثة لنجاة من التكلفة الغارقة هو إلغاء شركة أبل مشروع تصنيع سيارة كهربائية ذاتية القيادة في عام (٢٠٢٤م) والذي استمرت فيه لعقد من الزمن، وتم إنفاق مليارات الدولارات على هذا المشروع بدون تحقيق أي استفادة[٢]، لذلك فضلت الشركة تجنب الوقوع في براثن مغالطة "التكلفة الغارقة" والتي كانت تهدد بمزيد من الخسائر وأوقفت المشروع.

هـ. التحيز إلى استمرار الخطة (Plan Continuation Bias). هو ميل الأفراد إلى الاستمرار في تنفيذ خطة معينة حتى عندما تظهر أدلة على أن هذه الخطة قد تكون غير فعالة أو غير مجدية. فالبيئة الإستراتيجية تتسم بالغموض والتعقيد وعدم اليقين، مما يحتم إلى أن تكون الإستراتيجية مرنة أو قابلة للتعديل أو التغيير، ولكن بعض الأفراد يميلون إلى الاستمرار في الخطة رغم تغير الظروف، أو

(١) موقع أرقام، فخ التكلفة الغارقة ، https://www.argaam.com/

(٢) موقع أرقام، لماذا تخلت أبل عن حلم السيارة الكهربائية ، https://www.argaam.com/

ارتباك المشهد بسبب ردة فعل غير متوقعة من أحد أصحاب المصالح، وهذا قد يؤدي لفشل كامل للخطة أو إلى نتائج كارثية. في الجانب العسكري مثلاً قد يكون هناك إصرار على تنفيذ خطة هجومية على الرغم من تغير الظروف الميدانية التي تشير إلى أن الخطة لم تعد صالحة أو آمنة. هذا الإصرار يعود لعدد من الأسباب، مثل ثقة المخطط بنفسه بشكل يوحي له أنه لا يخطئ. وفي بعض الأحيان يكون التحيز المستمر للخطة نتيجة للثقافة التنظيمية، إذا كانت هذه الثقافة لا تتسامح مع "الأخبار السيئة" وتقمع التحدث عنها، مثل أن يتم الاستحواذ على منظومة دفاعية ويتضح من أول الأيام أنها ضعيفة الأداء، إلا أنه يتم غض الطرف عن ذلك والاستمرار في نشرها بسبب أن المنظمة لا تتسامح مع مثل هذه الاخبار السيئة.

و. كراهية الخسارة (Loss Aversion). هو ميل الأفراد إلى تفضيل تجنب الخسائر على الحصول على مكاسب مماثلة، حيث إن الألم الناتج عن الخسارة يكون أشد من الفرح الناتج عن المكسب، حيث تشير بعض الدراسات النفسية إلى أن ألم الخسارة نفسياً هو ضعف قوة الفرح الذي نشعر به عند الفوز[1]. كالتردد في سحب القوات من منطقة غير إستراتيجية لتجنب الخسائر الفورية، على الرغم من أن البقاء فيها لا يقدم أي فائدة إستراتيجية على المدى الطويل، أو قد يكون الانسحاب من هذه المنطقة وأن كانت تعتبر خسارة إلا أنه يسمح بتمركز القوات في موقع آخر قد يحقق أهداف الحرب. ففي علم التخطيط الإستراتيجي العسكري يمكن أن تخسر المعركة ولكن تكسب الحرب.

ز. مبدأ الاتساق (Consistency Principle). هو ميل الأفراد إلى الحفاظ على الاتساق بين أقوالهم وأفعالهم وقراراتهم السابقة، حتى لو كانت هذه القرارات غير عقلانية أو غير مجدية، فالإصرار على الدفاع عن قرار سابق اتخذته القيادة على

(1) Daniel Liberto , Loss Aversion: Definition, Risks in Trading, and How to Minimize, Investopedia, **Loss Aversion: Definition, Risks in Trading, and How to Minimize**

الرغم من الأدلة الجديدة التي تشير إلى ضرورة تغييره، بسبب الرغبة في الحفاظ على الاتساق مع قرارات سابقة، قد يسبب خسائر بالغة.

٣. التحدي الثاني: تأثير التجارب السابقة.

على الرغم من أهمية الخبرات المكتسبة من تجاربنا السابقة إلا أنه عند ما نركز عليها بشكل أكبر ونعتقد بأن كل المشاكل متماثلة تصبح أحد أهم العوائق أمام التفكير الواعي بالمستجدات. يحدث هذا لعدة أسباب خفية ناتجة عن تحيزات سلوكية ونفسية بشكل غير واع. من أهم هذه التحيزات الارتباط بالسابق أو الافتتان بالوضع الراهن. كذلك هناك تحيز مرتبط بالتجارب السابقة لكنه مبني على تنبؤات سابقة كانت صحيحة فيخلق لدى الإنسان اعتقاد بأنه قادر على التنبؤ بالأحداث الأخرى، وهذا يؤدي إلى صعوبات في تخيل تهديدات أو مشاكل جديدة أو مختلفة. فقد يعتقد البعض بوجود تشابه كبير بين الحالتين الحالية والسابقة وبناء عليه يبدأ بتطبيق الحلول السابقة دون ملاحظة التغيرات الصغيرة والتي قد يكون لها تأثير عالي جداً، كما تشير نظرية تأثير الفراشة[١]. ويمكن لعدد من التحيزات المعرفية أن تكمن وراء تجاربنا السابقة، منها:

أ. تحيز الوضع الراهن. هو باختصار تفضيل للحالة الراهنة، حيث يواجه الأفراد الذين يعانون من هذا التحيز صعوبة في الابتعاد عن الوضع الراهن، لأن أي تغيير ينظر إليه على أنه خسارة غير مرحب بها. تمت صياغة هذا المصطلح في عام (١٩٨٨م) من قبل الباحثين (ويليام ساموبلسون وريتشارد زيكهاوزر) في المقالة الأكاديمية "تحيز الوضع الراهن في صنع القرار"، حيث أجريا تجارب صنع القرار لإظهار أنه عند منح الأفراد الخيار بين الوضع الراهن وخيار جديد، كان الأفراد أكثر عرضة للالتزام بما يعرفونه بالفعل[٢]. فتحيز الوضع الراهن هو تحيز معرفي قائم

---

(١) مصطلح أدبي استعمله إدوارد لورينتز أول مرة في عام ١٩٦٣م ، وهو تعبير يصف الترابط والتأثير المتبادل أو المتواتر والناتج عن فعل تافه، بمعنى أن فعل صغير جداً ينتج عنه سلسلة أحداث متتابعة ومترابطة، مثالاً على ذلك احجار الدومينو فدفع واحدة كفيل بجعل الكل يسقط تباعا بدون استثناء.

(2) Wharton university, What Is Status Quo Bias and How Does It Affect the Workplace?, https://online.wharton.upenn.edu/

على العاطفة، فالتغيير يدعو بطبيعة الحال إلى المخاطرة، وقد يكون الناس غير مرتاحين لوضع أنفسهم في مواقف تكون فيها النتيجة غير مؤكدة. هذا الميل إلى إبقاء الأمور كما هي يمكن أن يكون له تأثير كبير على كيفية تصرف الناس في أي جانب من جوانب الحياة تقريباً، وينظر إلى هذا التحيز على نطاق أوسع قليلاً بتركيزه على الوضع الحالي والماضي. وبهذه الطريقة، ينظر إلى الأحداث أو القضايا على أنها لا تتغير في طبيعتها، أو تتطور ببطء خلال فترة طويلة من الزمن، وبالتالي ينظر إلى التهديدات أو التحديات على أنها تظل كما هي بشكلها الأساسي. خطورة هذا التحيز في أن الأحداث ذات الاحتمالية المنخفضة والتأثير العالي يصبح من الصعب تصورها أو تخيلها بسبب التركيز على الوضع الحالي. وقد أطلق (نسيم طالب) على هذه الأنواع من الأحداث اسم "البجعات السوداء"[1].

ب. **تحيز الإدراك المتأخر (Hindsight Bias)**. هو ميل الأفراد إلى الاعتقاد بأنهم كانوا يعرفون نتيجة حدث معين بعد وقوعه، مما يجعلهم يعتقدون أن النتيجة كانت أكثر توقعاً مما كانت عليه في الواقع، ويمكن أن تؤدي هذه النظرة بعد ذلك إلى اعتقاد الفرد بأنه يمكنه التنبؤ بدقة بأحداث أخرى. إن الخطر الكامن في هذا التحيز هو أن الفرد أو الفريق قد يثق بشكل غير مبرر في خطة أو حل ما، لأن الموقف يشبه حدثاً يعتقد أنه "توقعه" بشكل صحيح من قبل. وفي أفضل الأحوال، قد يتم تطبيق الخبرة السابقة بشكل خاطئ على الموقف الحالي.

ج. **التحيز المحافظ (Conservatism Bias)**. هو ميل الأفراد إلى تفضيل المعلومات القديمة والمثبتة على المعلومات الجديدة التي قد تكون أكثر دقة، مما يؤدي إلى تجاهل أو تقليل قيمة الأدلة الجديدة. وفي حين أن التحيز المحافظ والتحيز التأكيدي متشابهان من حيث أن كلاهما ينطوي على تفضيل المعتقدات والمعلومات الموجودة، إلا أن هناك بعض الاختلافات المهمة بين الاثنين، حيث

(١) موقع أرقام، البجعة السوداء . تداعيات الأحداث غير المتوقعة، https://www.argaam.com/

يشير التحيز المحافظ على وجه التحديد إلى الميل إلى التمسك بالمعتقدات والمعلومات الراسخة، ومقاومة التغيير أو المعلومات الجديدة التي تتحدى تلك المعتقدات، وفي الجانب الآخر يشير التحيز التأكيدي إلى الميل إلى البحث عن المعلومات التي تؤكد معتقداتنا الحالية، وتجاهل المعلومات التي تتعارض معها. فمثلاً عند تلقّي معلومات استخباراتية جديدة تشير إلى تغيير في إستراتيجية العدو، فهنا قد يفضل بعض القادة العسكريون التمسك بالمعلومات القديمة بدلاً من تحديث إستراتيجياتهم وفقاً للبيانات الجديدة.

د. تحيز الوضع الطبيعي (Normalcy Bias). هو ميل الأفراد إلى التقليل من احتمال وقوع كارثة والاعتقاد بأن الحياة ستستمر كالمعتاد، حتى في مواجهة التهديدات أو الأزمات الكبيرة، وهذا يحدث عندما يواجه الأفراد تهديدات محتملة ولكنهم يقللون غريزياً من أهميتها، لاعتقادهم بأن الأمور ستظل كما هي ولن تحدث تغييرات جذرية، مما يؤدي إلى تجاهل التحذيرات والإشارات التي تشير إلى وقوع أحداث غير متوقعة. ومثال على ذلك، أن يتم تجاهل تحذيرات الاستخبارات بشأن هجوم محتمل لأنه لم يحدث هجوم مماثل منذ فترة طويلة، وهو ما يتسبب في نقص الاستعداد والتأهب للهجوم الفعلي عندما يقع.

٤. التحدي الثالث: تحقيق الحل الأمثل.

قد تحدث مشكلة عند صنع القرار عندما تكون هناك طريقة متاحة بسهولة أو معترف بها على نطاق واسع لعرض موقف ما أو حل لمشكلة. فالعرض المتاح بسهولة يتم اعتماده دون تقييم ناقد كاف، وهذا الحل قد لا يشكل الحل الأمثل أو قد يكون حلاً معيباً، وهذا يعود إلى تحيزات عديدة تكمن وراء هذا الاتجاه، منها:

أ. الاستدلال بالمتاح (Availability Heuristic). هو ميل الأفراد إلى الاعتماد بشكل كبير على المعلومات التي تتبادر إلى الذهن بسهولة أو التي تتوفر بسرعة عند اتخاذ القرارات، مما قد يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة لاحتمالات الأحداث وإلى تجاهل المعلومات الموضوعية التي قد تكون أكثر صعوبة في الوصول إليها أو أقل

بروزاً في الذاكرة. فعندما يُطلب من الفرد أن يفكر في شيء ما، فإنه يتذكر الإجابة الحديثة والأكثر توفراً وانتشاراً، والمشكلة هي أن الإجابة الأكثر توفراً ليست بالضرورة أن تكون هي الاستدلال الصحيح، فمن الممكن أن يكون الاستدلال بالمعلومات التي تم نشرها بشكل أكبر في وسائل الإعلام أو لأنها أكثر دراماتيكية وبالتالي أسهل للتخيل، أو أن قد يكون الخصم سوق لها بطرق شيقة ومبتكرة ومتنوعة.

ب. التأثير الافتراضي (Default Effect). هو ميل الأفراد إلى اختيار الخيار الافتراضي[1] ويمكن القول بأنه الميل لاختيار الخيار الموجود مسبقاً في البيئة، حتى عندما يكون لديهم القدرة على اختيار بدائل أخرى. يُعزى هذا السلوك إلى الرغبة في تجنب الجهد المرتبط كونه الأسهل والأقل تطلباً ذهنياً. وحسب القول المأثور (إذا لم تغير الاتجاه، فقد ينتهي بك الأمر إلى حيث تتجه). بمعنى آخر، لا تتفاجأ عندما تجد نفسك في وضع معين إذا قررت الالتزام بالمسار الذي تم تقديمه لك في السابق. ويميل التأثير الافتراضي إلى التأثير سلباً على عملية اتخاذ القرار الأمثل، لأنه يركز على الراحة والسهولة بدلاً من الموازنة بين الخيارات بناءً على الأدلة المتاحة. هذا التحيز يدفع الأفراد إلى اتخاذ قرارات بناءً على الوضع القائم بدلاً من التفكير في البدائل بشكل نقدي والبحث عن حلول قائمة على أدلة قوية ومفصلة.

قد يتشابه التأثير الافتراضي مع "تحيز الوضع الراهن"، إلا أن تحيز الوضع الراهن يعني ميل الأفراد للحفاظ على الحالة الراهنة لتجنب التغيير، بينما التأثير الافتراضي يتعلق بقبول الخيار الافتراضي الذي يُقدَّم لهم في إطار القرار، حتى لو لم يكن هو الخيار المثالي.

(١) يقصد بالخيار الافتراضي الخيار الذي تم تقديمه من السابق، مثل اعدادات الكمبيوتر والتي تكون بالوضع الافتراضي من المصنع .

ج. تحيز البروز (Salience Bias). هو ميل الأفراد إلى التركيز بشكل غير متناسب على المعلومات البارزة أو اللافتة للنظر أثناء اتخاذ القرار، وتجاهل المعلومات الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وينشأ التحيز للبروز لأن الناس بشكل طبيعي يولون مزيدا من الاهتمام للمعلومات أو الأحداث البارزة أو الحديثة أو المشحونة عاطفيا. فتبرز هذه المعلومات في تصورنا، وبالتالي تتلقى وزناً أكبر في صنع القرار لدينا من المعلومات الأقل بروزاً من دون وعي منا لذلك. من الامثلة على ذلك، التغطية الإعلامية لحادث تحطم طائرة مثلاً قد تجعلنا نلغي الرحلات الجوية بشكل غير منطقي، متجاهلين الاحتمال المتناهي الصغر لوقوع مثل هذا الحادث مرة أخرى، وعلى العكس فإننا نتحمس للسفر بالسيارة وإن كانت احتمالية الحوادث أعلى، حيث تشير الاحصائيات إلى أن المسافرين في السيارة هم عرضة للموت بأكثر من (٧٢) مرة من المسافرين جواً[١].

د. التحيز لصفر مخاطر (Zero-Risk Bias). وهو تفضيل القضاء التام على المخاطر الصغيرة بدلاً من التخفيف الجزئي من المخاطر الأكبر، فيميل الأشخاص لتفضيل تقليل المخاطر إلى صفر حتى لو كان ذلك يؤدي إلى نتائج أقل مقارنة بتحمل بعض المخاطر لتحقيق عوائد أكبر. ففي التخطيط التكتيكي يمكن أن يؤدي التركيز المفرط على تقليل المخاطر إلى تجنب فرص إستراتيجية يمكن أن تحقق نجاحات أكبر. وفي الجانب الآخر قد يقود التحيز لصفر مخاطر، إلى التفكير في الأمر على أنه اختيار الشعور بالأمان التام في منطقة صغيرة واحدة بدلاً من أن تكون أكثر أماناً بشكل عام.

٥. التحدي الرابع: ضغوط المجموعة.

غالباً ما يتم اتخاذ القرار في بيئة جماعية أو فريق، وغالباً ما يكون هذا الأمر إيجابياً كون امتزاج مختلف التخصصات مع شخصيات وأنماط تفكير مختلفة من

(١) موقع سكاي نيوز، السفر بالطائرة.. الأكثر أمانا وخوفا، https://www.skynewsarabia.com/

شأنه المساهمة في الوصول إلى حلول أكثر فاعلية، ولكن هناك خطر من أن ديناميكيات المجموعة يمكن أن تؤدي إلى قرارات غير عملية وغير فعالة ومنها:

أ. التفكير الجماعي (Groupthink). هو ميل الأفراد داخل مجموعة إلى السعي لتحقيق توافق الرأي وتجنب الصراعات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تميل لحصول قبول للجميع، وهذا سيحرف مسار التفكير للوصول الى حلول أكثر رضا بدلا من الوصول الى حلول أكثر فاعلية، وهذا قد يكون السبب في الوصول إلى حلول غير مدروسة أو حتى تصل أحياناً إلى أن تكون غير عقلانية، يحدث ذلك عندما تتجنب المجموعة وجهات النظر النقدية أو المعارضة للحفاظ على الانسجام.

تقود قيود الوقت، ورغبات الأغلبية أو أصحاب النفوذ إلى التفكير الجماعي، وهنا يبرز "حراس العقل"[1] أو أعضاء المجموعة الذين يمنعون وجهات النظر المقلقة أو المتناقضة من الانتشار بين أعضاء المجموعة، بدلاً من مشاركة المعلومات المهمة. والغرض من حارس العقل هو "التصفية" والتحكم في كمية المعلومات المتاحة للمجموعة باسم محاولة التركيز، وكذلك للحد من عدد الحلول الممكنة التي من المحتمل أن تنشأ داخل المجموعة، وقد يؤدي الضغط المباشر إلى إسكات أعضاء المجموعة الذين يميلون إلى طرح أسئلة غير مريحة أو إثارة اعتراضات قد ينظر إليها على أنها دليل على عدم الولاء.

زعم الكاتب (إيرفينج جانيس) في كتابه "التفكير الجماعي "دراسات نفسية حول قرارات السياسة والفشل" أن قرار عملية خليج الخنازير في عهد إدارة (كينيدي) وقرار تصعيد حرب فيتنام في عهد إدارة (جونسون)، هي نماذج أولية مقنعة لمتلازمة التفكير الجماعي، بعد تحليله لسلسة الاجتماعات التي عقدتها المجموعات المسؤولة عن صنع القرار في كلتا الحالتين، وفي النهاية، اتخذ كل من

(١) حارس العقل هو أحد المواقف المفترضة الموجودة في نظرية التفكير الجماعي كما حددها إيرفينغ جانيس.

(كينيدي وجونسون) قراراتهما الخاصة على أساس ما اعتبراه تقييماً دقيقاً للخيارات المختلفة التي عُرضت عليهما[1].

ب. لعنة المعرفة (Curse of Knowledge). هو ميل الأفراد الذين لديهم معرفة معينة إلى افتراض أن الآخرين يمتلكون نفس المستوى من المعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة في التواصل الفعال ونقل المعلومات. ومثال على ذلك أن يتم صياغة إستراتيجية من خلال خطوط عريضة تكون واضحة للمخططين ويعتقدون أنها مفهومه للمنفذين، ولكن بمجرد البدء بتنفيذها تفشل لعدم فهم المنفذين لمهامهم، وفي مثال أخر قد يعطي رئيس المنظمة إرشادات لتطوير العمل، ويعتقد أن جميع موظفي المنظمة يمتلكون نفس المستوى من المعرفة لهذا الإرشاد، ولكنه يتفاجأ بالتنفيذ الخاطئ لإرشاداته. وعند صنع القرار يجد الأشخاص الأكثر دراية صعوبة في التفكير في المشاكل من منظور الأشخاص الأقل اطلاعاً، لاعتقادهم أن جميع الفريق لدية نفس المستوى من المعرفة.

٦. معالجة تحديات اتخاذ القرار.

تتعلق مرحلة اتخاذ القرار بكيفية توصل المجموعة إلى استنتاج أو حكم. ويمكن أن تنشأ المشاكل إذا استخدمت المجموعة تشبيهات غير مناسبة للمساعدة في حل المشكلات أو لم تكن مرنة بدرجة كافية في تفكيرها وبالتالي استخلصت استنتاجات خاطئة. هنا يمكن للفريق الأحمر أن يساعد في مرحلة اتخاذ القرار باستخدام عدد من الأساليب والتقنيات، منها:

أ. تكتيكات متنوعة. يقوم الفريق الأحمر باستخدام عدد من التكتيكات للتغلب على هذه التحيزات من خلال تحفيز الوعي والتفكير الناقد والتحليل للبيانات باستقلالية، كذلك الاستعانة بآخرين غير متأثرين بالمعلومات الأولية لكي

(1) Irving Janis, Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes (Boston: Houghton Mifflin,1982), p(8).

يقدموا وجهة نظر موضوعية ويقلل من أي تأثير سابق، وتحفيز فرق العمل على طلب آراء من مؤسسات أو خبراء لم يشاركوا في تطوير الخطة، حيث إن ذلك يساعد في تقديم تقييمات أكثر دقة. من جانب آخر يتأكد الفريق الأحمر من إجراء تقييمات دورية للمهمة بناءً على الفوائد المستقبلية المتوقعة وليس على التكاليف السابقة، وأن يخضع القرار للتحليل باستخدام أدوات تحليل القرار التي تركز على الفوائد والتكاليف المستقبلية. كما يعمل على تعزيز ثقافة التغيير والتكيف مع المعلومات الجديدة داخل الفريق أو المؤسسة، وتشجيع المراجعة النقدية للقرارات السابقة، وعلى طرح الأسئلة وعدم التسليم بالمعلومات والنتائج بغض النظر عن مصدرها، وتقديم حوافز للتصحيح عند الضرورة، وتبني التفكير المرن والاستعداد لتعديل آرائهم وقراراتهم بناءً على الأدلة الجديدة. كما يقوم الفريق الأحمر بالتدريب على تعزيز ثقافة المرونة في الخطط والقدرة على التكيف مع المعلومات الجديدة، وإجراء تقييمات دورية للخطط وتعديلها بناءً على الأدلة الجديدة، وتحدي الأفكار، والتعرف على التحيزات التي قد تصادف الفريق.

ب. شبكة الاحتمالية. يساعد الفريق الأحمر فريق العمل على بناء شبكة الاحتمالية، والتي تم تصميمها لإنشاء سيناريوهات مختلفة لكيفية تطور الموقف، مما يساعد على إنشاء وجهات نظر بديلة. فالفكرة الأساسية هي استخدام فهم العوامل المختلفة المستمدة من الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني والبيئي (PESTLE)، التي قد تشكل كيفية تطور الموقف بمرور الوقت. والهدف هو توليد ما يصل إلى ستة سيناريوهات مختلفة، حيث يمكن لهذه السيناريوهات المختلفة أن تشكل الأساس للتخطيط، وهذه السيناريوهات هي:

- السيناريو الرئيسي: كيف من المرجح أن يكون الموقف.

• سيناريو الحالة الجيدة: كيف سيكون الموقف إذا تطورت العوامل المحركة بطريقة إيجابية معقولة.

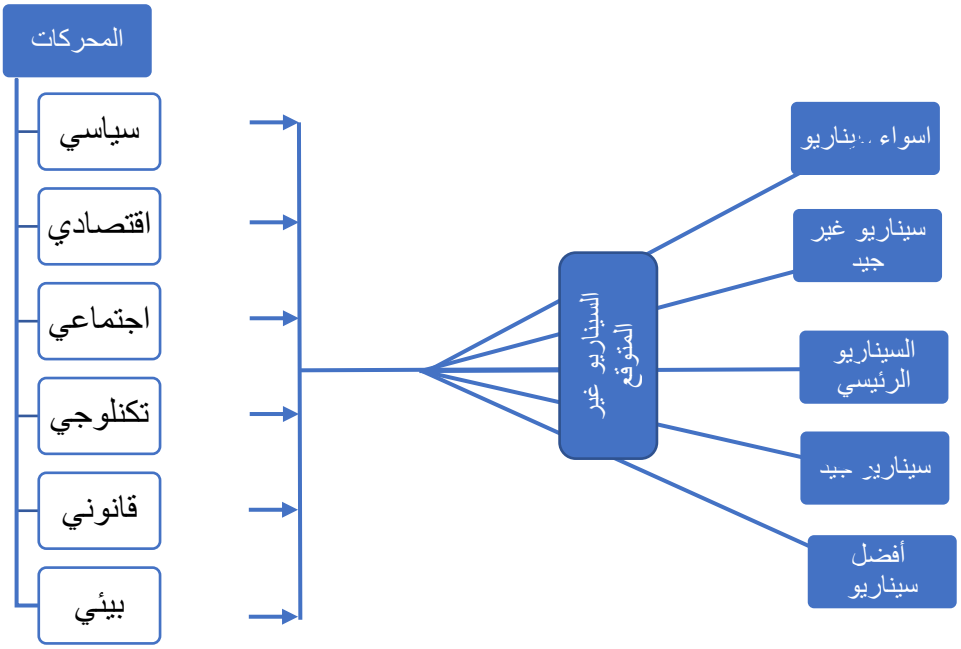
• أفضل سيناريو (النتيجة المثلى): حيث تتطور جميع أو معظم العوامل بشكل إيجابي.

• سيناريو الحالة السيئة: كيف سيتطور الموقف إذا تطورت العوامل المحركة بطريقة سلبية معقولة.

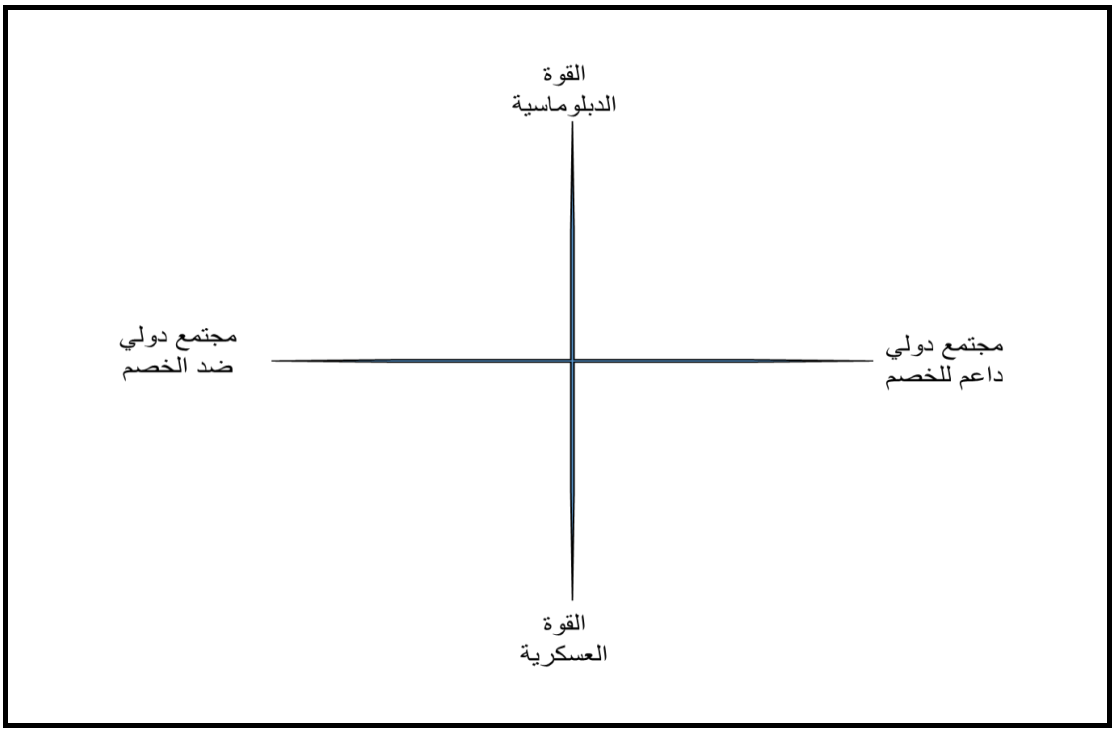
• أسوأ سيناريو: حيث تتطور جميع أو معظم العوامل بشكل سلبي.

• السيناريو غير المتوقع (wildcard scenario) - كيف قد سيكون الموقف إذا كان هناك حدث غير متوقع (تأثير كبير - احتمالية منخفضة، بجعة سوداء).

ولتنفيذ شبكة الاحتمالية يتبع التمرين عدداً من الخطوات، تبدأ بتحديد المشكلة، ومن ثم يتم عمل قائمة بالعوامل التي قد تؤثر على كيفية تطور موقف المشكلة على مدى الإطار الزمني المحدد، بحيث يتم استخلاص هذه العوامل المحتملة من أقسام نموذج (PESTLE) المختلفة، ومن ثم يتم تحديد العوامل المحركة في كل قسم، ثم وصف كيفية تطور كل عامل محرك في سياق نوع السيناريو (الافتراضات)، بعدها سيتضح شكل كل سيناريو. من الأفضل استخدام نفس العوامل المحركة لكل سيناريو، ومن الممكن استخدام عوامل محركة مختلفة إذا كان هذا منطقياً. توفر شبكة الاحتمالية عملية مفيدة للغاية لصناع القرار للتفكير في كيفية تطور الموقف في المستقبل، والتأثيرات في فهم الفرد أو الفريق للموقف، كما يمكن أن يساعد على اختبار السيناريوهات المختلفة والعوامل المحركة والافتراضات، وتطوير الافتراضات والتأثيرات إلى مؤشرات يمكن مراقبتها لتحديد السيناريو الذي يصبح حقيقة واقعة بالفعل.



ج. تحليل المستقبل البديل. إن تحليل المستقبل البديل هو تقنية أخرى فعالة للفريق الأحمر لاستكشاف الطرق المختلفة التي يمكن أن يتطور بها الموقف. ويفضل استخدامه في المواقف المعقدة والتي تنطوي على درجة عالية من عدم اليقين. وهو يختلف عن نهج شبكة الاحتمالية، والذي يعمل بشكل أفضل مع قدر أقل من الغموض حول العوامل المحركة التي ستشكل نتيجة الموقف. وكما هو الحال مع نهج شبكة الاحتمالية، فإن هذه التقنية تنتج نتائج محتملة متعددة، ويتضمن تحليل المستقبل البديل عدداً من الخطوات: تبدأ بتحديد المشكلة، ثم يتم عمل عصف ذهني لقائمة العوامل المحركة للمشكلة، يلي ذلك تحديد أهم عاملين في هذه العوامل، ومن ثم تحويل كل عامل إلى ثنائي القطب (مثل أن يكون العامل هو نية العدو، فيكون قطبه هو استخدام الأداة الدبلوماسية والآخر استخدام القوة العسكرية، والعامل الآخر يكون الموقف الدولي ويكون قطبه داعم للخصم أو ضد الخصم)، ثم يتم رسم العاملين على شكل خطين متقاطعين يكون نهاية كل خط يمثل قطب للعامل، مما ينتج أربع أقسام توضح السيناريوهات المحتملة التالية:



- السيناريو الأول: استخدام الأداة الدبلوماسية والموقف الدولي داعماً له.
- السيناريو الثاني: استخدام الأداة الدبلوماسية والموقف الدولي ضده.
- السيناريو الثالث: استخدام القوة العسكرية والموقف الدولي داعماً له.
- السيناريو الرابع: استخدام القوة العسكرية والموقف الدولي ضده.

بعد الانتهاء من ذلك يتم تقديم وصف لكل سيناريو، يوضح كيف يبدو هذا الموقف المستقبلي، وكيف نشأ من الحاضر والتأثير المحتمل على المجالات أو القضايا الأخرى المرتبطة به. تساعد هذه الأوصاف أغراض التخطيط أو حل المشكلة التي تم إجراء التحليل من أجلها، كما يمكن استخدام التحليل لتطوير علامات تشير إلى أن السيناريوهات قد تتكشف من خلال أخذ وصف كيفية ظهور السيناريو ومن ثم تحويلها إلى مؤشرات للتغيير. هذه السيناريوهات يمكن تطويرها بشكل أكثر تفصيلاً من خلال تقسيم السيناريوهات عن طريق إنشاء أرباع تقع داخل الأرباع الموجودة. على سبيل المثال: لو اخذنا السيناريو الثالث يمكن تقسيم استخدام القوة العسكرية إلى "محدود" و "شامل" ويمكن

تقسيم الموقف الدولي الداعم إلى "دعم كامل" و"دعم محدود "، وهذا ينتج أربعة سيناريوهات فرعية ضمن سيناريو إجمالي واحد. كما يمكن تطوير سيناريوهات أكثر أهمية من خلال إنشاء مجموعات أخرى من العوامل مثل "قوة القوات المسلحة" و"حالة الاقتصاد". ويمكن تكرار هذه العملية كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وطالما أن هناك عوامل مختلفة يمكن دمجها. إن تحليل المستقبل البديل يأخذ في الاعتبار مستقبلاً معقداً وغير مؤكد ويطور سيناريوهات مستقبلية متعددة محتملة، ومن ثم يمكن استخدام هذه السيناريوهات لأغراض مختلفة تتعلق باتخاذ القرارات أو التخطيط.

الفصل الخامس

التخطيط

الفصل الخامس: التخطيط

"مهما كانت الاستراتيجية جميلة ، عليك النظر إلى النتائج من حين لأخر"

ونستون تشرشل

١. المقدمة. أخيراً وبعد أن تمت معالجة التحيزات المعرفية والتحديات المنهجية فيما سبق وتم إخراج المنتج النهائي سواء كان خطة عمل أو إستراتيجية، وضمان سلامتها مما يؤثر عليها سلباً. فأن للخروج بأفضل النتائج لا بد أن يتم التحقق من أن ما تمخضت عنه عمليات التحليل والتخطيط كانت خططاً رصينة ومتوازنة وقوية وتخدم الغرض منها. فالوعي التام بأن هذه المرحلة ليست بمأمن من بعض التحديات والتحيزات المعرفية التي قد تؤثر على ما يصبو إليه فريق العمل، سيسهم في نجاح التخطيط. لذلك يلعب النهج المعرفي للفريق الأحمر دوراً كبيراً في ضمان أن يكون التخطيط فاعلاً ويحقق الأهداف ضمن الوقت والتكلفة المعقولة.

٢. التحدي الأول: الثقة المفرطة.

للوصول لخطة أو إستراتيجية أو استجابة لأزمة محتملة بشكل فعال، فإنه يجب الحرص على أن تكون واقعية ورصينة ومبنية على التحليل العلمي والوعي الذاتي والنقد البناء، مع الأخذ في الاعتبار لجميع الاحتمالات والابتعاد عن التحيزات وعن الاعتداد بالذات بشكل مفرط لكيلا يغيبنا عن الواقعية والمنطق. إن المشكلة الكبيرة قد تحدث عندما يقوم فرد أو فريق بوضع خطة عمل معتمدة على التقييم المفرط للتفاؤل بشأن احتمالات النجاح، فقد تكون الثقة المفرطة في الخطة مبنية على خبرة سابقة ناجحة، أو تفكير متفائل، أو نظرة مبالغ فيها إلى كفاءة الفرد أو الفريق أو قدرته على التأثير على الموقف. وقد يؤدي الميل إلى التفاؤل إلى الثقة المفرطة.

أ. التحيز للتفاؤل (Optimism Bias). هو ميل الأفراد إلى التقدير الزائد للنتائج الإيجابية وتجاهل أو تقليل تقدير النتائج السلبية والمخاطر المحتملة. يؤدي هذا التحيز إلى اتخاذ قرارات غير واقعية ومتفائلة بشكل مفرط، ويجعل تحيز التفاؤل معظم الناس يتوقعون أن الأمور ستسير على ما يرام، حتى لو كانت العقلانية تشير إلى أن المشاكل أمر لا مفر منه في الحياة. وتحيز التفاؤل هو نوع من التحيز المعرفي اللاواعي، فهو يشير إلى تصور إيجابي غير واقعي لدى الناس تجاه أنفسهم والأشخاص المقربين منهم، حيث تساعد الأوهام الإيجابية في الحفاظ على احترام الذات وتجنب الانزعاج، على الأقل على المدى القصير. منشأ هذه الحالة عائدا إلى الثقة المفرطة في الخطة أو تجربة سابقة ناجحة أو النظرة المبالغ فيها تجاه ما يتميز به الفرد أو الفريق من كفاءة وقدرات. هذا الشعور المبالغ فيه من الإيجابية قد يودي إلى عدم اخضاع النتيجة النهائية إلى التحليل والنقد الكافي.

ب. إهمال الاحتمالية (Neglect of Probability). هو ميل الأفراد إلى تجاهل أو تقليل من تقدير الاحتمالات الفعلية للأحداث، سواء كانت إيجابية أو سلبية، والتركيز على النتائج بدون مراعاة مدى احتمالية حدوثها. هذا التحيز مدفوعاً بصعوبة العقل في معالجة المعلومات الإحصائية والميل إلى التركيز على النتائج المشحونة عاطفياً أو المشاهدات الحية، وهو ما يدفع الأفراد لتجاهل أو إساءة فهم الاحتمال الفعلي لوقوع حدث ما، وهذا يمكن أن يؤدي إلى الثقة المفرطة في الأحداث النادرة أو عدم تقدير الأحداث الشائعة. فعدم التعرض لحادث مروري يدفع الشخص إلى تجاهل التأمين على السيارة مع أن المنطق يشير لزيادة احتمالية وقوع الحادث مع مرور الوقت. كما يظهر تحيز إهمال الاحتمالية أثناء التخطيط للأزمات بشكل واضح، حيث يتم تركيز الموارد لمخاطر ذات احتمالية ضعيفة، وتقليلها لمخاطر مرتفعة.

ج. التحيز إلى النتائج (Outcome Bias). هو ميل الأفراد إلى تقييم جودة القرار بناءً على النتائج النهائية بدلاً من تقييم العملية التي أدت إلى اتخاذ القرار. يمكن أن

يؤدي هذا التحيز إلى تقييم غير دقيق للقرارات بسبب التركيز فقط على النتائج الجيدة أو السيئة. عادةً ما ينشأ تحيز النتائج عندما يستند القرار إلى نتائج الأحداث السابقة، بغض النظر عن كيفية تطور الأحداث الماضية، حيث لا يتضمن تحيز النتائج تحليل العوامل التي تؤدي إلى حدث سابق، وبدلا من ذلك يقلل من أهمية الأحداث التي تسبق النتائج ويبالغ في التأكيد على النتيجة. من الأمثلة على هذا التحيز هو قيام المنظمات باستنساخ خطط أو إستراتيجيات لمنظمات ناجحة دون النظر إلى العوامل الأخرى التي أدت إلى نجاح هذه المنظمات.

٣. التحدي الثاني: عدم الاعتبار للعوامل الخارجية.

من التحديات التي قد يغفل عنها الفرد او الفريق عند العمل على إعداد خطة أو استراتيجية أو الاستجابة لحدث ما، هي إهمال العوامل الخارجية. حيث ينصب عمل الفريق بشكل كامل على العوامل الداخلية، فتكون النتيجة الطبيعية هي إهمال عوامل خارجية لها تأثير على الخطة أو مشكلة أخرى يمكن أن تحدث. هذا الإغفال بالضرورة يتجاهل عوامل قد يكون لها تأثير على المنتج النهائي، وعدم أخذها بالاعتبار يترتب عليه أنه لا يتم اعطائها الاهتمام الذي تستحقه للتخفيف من أثرها لو حدثت. إن إحدى نقاط الفشل الشائعة للخطط هي أنها لا تعطي اعتباراً كافياً لتأثير العوامل الخارجية، مثل الظروف الجوية أو ردود أفعال أصحاب المصالح، حيث يكمن خلف هذا الاتجاه عدد من المغالطات والتحيزات المعرفية منها:

أ. مغالطة التخطيط (Planning fallacy). تصف مغالطة التخطيط ميلنا إلى التقليل من مقدار الوقت الذي سيستغرق لإكمال المهمة، بالإضافة إلى التكاليف والمخاطر المرتبطة بهذه المهمة، حتى لو كانت تتعارض مع تجاربنا. وهذا ينتج من التركيز الضيق على التخطيط الداخلي لمهمة ما، مع إهمال العوامل الخارجية، ولا يقتصر التأثير على الوقت المطلوب فحسب، بل يمتد أيضاً إلى احتمالات النجاح على نطاق أوسع، ولكن يظهر هذا التحيز بشكل واضح في تقدير الوقت المقرر لإنجاز الأعمال، فنفترض أنه يمكننا إكمال المشاريع في فترات

زمنية أقصر مما هو ممكن بالفعل، لذلك يقال أن الأعمال تأخذ وقتاً أطول مما خطط لها، كما أن التركيز على القدرات الداخلية والفشل في مراعاة (تأثير) العوامل الخارجية قد يعني ترك الخطة رهينة الحظ وعدم مراعاة الأحداث الطارئة أو العمل على تخفيف المخاطر بشكل كامل. لذا من المهم إجراء تقييمات واقعية وشاملة للمهام والمشاريع، وأن تشمل جميع التحديات والمخاطر المحتملة بشكل منطقي وواقعي ووضع خطط بديلة لمواجهة أي تأخيرات أو عقبات غير متوقعة، وإجراء مراجعات دورية للخطط وتحديثها بناءً على المستجدات والمعلومات الجديدة، وطلب مشورة خبراء مستقلين لتقديم تقييمات موضوعية للخطط وتقديرات أكثر دقة.

ب. وهم السيطرة (illusion of control). عندما تكون ثقة المخططين في أنفسهم عالية، فإنهم يعتقدون أن لهم القدرة على السيطرة على الأحداث، والقدرة على التأثير في العوامل الخارجية. وعلى الرغم من أننا نواجه عالماً فوضوياً ومعقداً، فلا يزال البعض يعتقد أنه قادر على السيطرة عليه. وبالتالي عند شعورنا أننا نسيطر على الأشياء، نخاطر باتخاذ قرارات خاطئة أو نتجاهل أخطاراً عالية. وهناك شواهد عالمية على أحداث كان المخططون يعتقدون أنهم مسيطرون على العوامل الخارجية، حتى تفاجأوا بأن الأمور خرجت عن سيطرتهم، مما أدى لخسائر جسيمة، ومن أشهرها أزمة الرهن العقاري عام (٢٠٠٨م).

٤. معالجة تحديات التخطيط.

قد تنشأ المشاكل في هذه المرحلة إذا فشلت المجموعة في التفكير في الأمور بتفاصيل كافية أو النظر في العوامل الحاسمة التي قد تؤثر على الخطة. حيث تشكل التحيزات مثل التحيز للتفاؤل، وإهمال الاحتمالية، والتحيز إلى النتائج، ووهم السيطرة، وهذه مؤثرات قوية على التخطيط، مما يؤدي إلى فشل الخطط أو الاستراتيجيات. لذلك يساعد الفريق الأحمر في التخفيف من هذه المشكلات في مرحلة التخطيط باستخدام عدد من الأساليب والتقنيات، منها:

أ. تكتيكات عامة. يقوم الفريق الأحمر بمساعدة المخططين على تطبيق تكتيكات بسيطة تساعد على تجنب التحيزات في التخطيط، من هذه التكتيكات استخدام فكرة محامي الشيطان (devil's advocacy)[1]، وهو أن يتظاهر شخص ما، بأنه ضد فكرة أو خطة تحظى بالكثير من الدعم على أمل الكشف عن العيوب أو الأخطاء، حيث يقوم بتقديم استفسارات أو أدلة مضادة للمعايير التي اعتمدها الفريق لنجاح الخطة. لذلك يختار أحد أعضاء فريق التخطيط لتقديم جميع الحجج أن الخطة ستفشل ويقوم باقي الفريق بالدفاع، مما يساعد على اكتشاف الثغرات ونقاط الضعف.

هناك تكتيك آخر للفريق الأحمر يهدف إلى تشجيع الفرق أو الأفراد على مراعاة تأثير العوامل الخارجية بشكل كافٍ، من خلال التفكير من الخارج إلى الداخل بالنظر إلى المشكلة من منظور خارجي، ومن ثم اتباع مجموعة من الخطوات تبدأ بشرح وافي للخطة ثم عمل جدول أو إعداد قائمة باستخدام عناوين منظومة التحليل (PESTLE)، وتحت كل عنوان يتم إدراج العوامل المؤثرة، ومن ثم يتم تبادل الأفكار حول القضايا التي قد تؤثر على الخطة أو تتأثر بها. وتطبيق تقنية "يتحدث الجميع مرة واحدة قبل أن يتحدث شخص ما مرتين، ويتحدث كبار السن أخيراً" لتكون طريقة مفيدة لضمان توليد مجموعة واسعة من وجهات النظر، ومن ثم تحديد القضايا الأكثر أهمية التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف، خاصة في ظل القيود المفروضة على الوقت والموارد.

ب. تشريح ما قبل الوفاة (Pre-mortem analysis). تحليل ما قبل الوفاة هو اجتماع قبل بدء المشروع يتخيل فيه الفريق ما قد يحدث للتسبب في فشل المشروع، ثم يعمل الفريق بشكل عكسي لوضع خطة للمساعدة في منع

(١) ظهرت فكرة محامي الشيطان في عام 1587، حيث كان منصبا رسميا في الكنيسة الكاثوليكية، وكانت وظيفة المحامي هي التشكيك في قداسة مرشح التقديس (مرشح للقداسة) ، من خلال تقديم أدلة مضادة ومحاولة إحداث ثقوب في صحة المعجزات المنسوبة إلى المرشح.

العقبات المحتملة وزيادة فرص النجاح، وهو أسلوب عمل جماعي فعال للغاية في تحديد أي مشاكل محتملة أو نقاط فشل في الخطة. المفهوم الأساسي يشبه تشريح الجثة، ولكن بينما يتم هذا الإجراء بعد حدوث الوفاة لتحديد الأسباب، يتم في هذه الحالة إجراء تشريح الجثة مسبقاً لتحديد الأسباب المميتة المحتملة وبالتالي منع "الوفاة" أو فشل الخطة. وتتضمن هذه التقنية عدداً من الخطوات تبدأ بافتراض فشل الخطة بشكل كامل (الموت)، ومن ثم يتم تحديد السبب أو الأسباب المباشرة للفشل، ويفضل أن تكون ما بين سببين إلى ستة أسباب أو عوامل، ولكن لا يوجد حد (يجب أن تكون هذه هي العوامل التي تسبب الفشل فعلياً، وبالتالي يجب أن تحدث قبل المشكلة مباشرةً)، ويلي ذلك إنشاء سلسلة سببية من الأحداث أو المشكلات لكل سبب من أسباب الفشل التي من شأنها أن تؤدي إلى حدوث تلك المرحلة النهائية أو سبب الفشل، ثم نحدد الحدث أو المشكلة التي من شأنها أن تسبب هذه الظروف حتى نصل إلى نقطة البداية التي تقع تحت سيطرة صانع القرار والتي قد تؤدي في النهاية إلى فشل المشروع ، ثم نحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها بعد ذلك للتخفيف من حدة هذه المشكلة أو معالجتها، والتي قد تكون تغيير الخطة أو اتجاه القرار.

ج. الخلية الحمراء. يعتبر الخصم هو أحد أهم العوامل الخارجية التي يمكن إهماله في عملية التخطيط أو اتخاذ القرار، وهو أحد أهم أصحاب المصلحة، وإن عدم الاهتمام الكافي بمصالح الخصم وخططه وردود أفعاله قد يؤدي إلى فشل الخطة. لذلك من المفيد جداً للفرد أو الفريق أن يتبنى وجهة نظر أو عقلية الخصم ويفكر في تأثير ذلك على الخطة أو القرار. إن تبني وجهة نظر الخصم يمكن أن يساعد على وضع تقديرات وخطط للخصم للتنبؤ بالإجراءات المستقبلية، وتوفير نظرة ثاقبة حول كيفية ردة فعل الخصم على الإجراءات المتخذة من قبلنا. فمن أكبر الأخطاء الاعتقاد أن الخصم ثابت يستجيب لخططنا أو إستراتيجياتنا، بل بالعكس هو يتفاعل معها. في بعض الأحيان يقوم

الفرد بإسقاط تفكيره الخاص على شخص آخر أو مجموعة أخرى، لذلك يجب أن ندرك أن تفكير الخصم هو ليس تفكيرنا.

الخلية الحمراء قد تمثل جميع أصحاب المصالح، للتأكد من ردود أفعالهم أنها لا توثر على خططنا أو إستراتيجياتنا، فالتفكير في منظور الخصوم أو أصحاب المصالح يمكن أن يدعم تطوير التخطيط الإستراتيجي والعملياتي، كما يمكن أن يوفر تحذيراً بشأن التحديات أو الصراعات المستقبلية من خلال تنبيه صناع القرار إلى مجالات الاهتمام أو القلق المحتملة للخصم أو أصحاب المصالح، وبالتالي دعم التخطيط للطوارئ للتعامل مع مختلف السيناريوهات المحتملة. ويمكن إجراء هذه العملية على المستوى الإستراتيجي من حيث تحديد التهديدات طويلة الأجل أو على المستوى التشغيلي من خلال تحديد مجالات الاهتمام المحددة، ولكن من الأهمية أن يتمتع أعضاء الخلية الحمراء بخبرة في موضوع الخصم أو أصحاب المصالح، وأن يتصرفوا على أنهم ممثلين بأمانة لمصالحهم.

د. الإطار التحليلي للسلوك. يمكن استخدام الإطار التحليلي لسلوك الخصم لدعم التفكير من منظور الخصم من خلال النظر إلى الخصم على مستويات مختلفة. حيث يركز الفريق الأحمر بشكل أساسي على التنبؤ بسلوك الخصم المحتمل أو تكراره في سياقات مختلفة، ووضع خطط مستقبلية أو تحليل كيفية استجابة لإجراءاتنا. يتشكل السلوك من خلال الموقف العام أو الموقف الذي يتبناه الشخص أو المجموعة تجاه قضية معينة. لذلك، عندما نفكر في كيفية تصرف أو ردة فعل الخصم في أي موقف معين، فإننا نحتاج أولاً إلى تحديد الموقف السلوكي الذي تبناه تجاه الموقف. ويمكن تطوير فهم أعمق لهذا الموقف السلوكي من خلال النظر في العوامل المختلفة التي تشكل المواقف. حيث إن هناك أربعة عوامل عامة يجب مراعاتها على هذا المستوى: الظروف والمعتقدات والدوافع والقيم.

تشير الظروف إلى العوامل البيئية التي تقيد أو تمكن تفكير الخصم وأفعاله، والتي يمكن استخلاصها من خلال تحليل منظومة الخصم بنموذج (PESTLE). ويتم استخلاص العوامل الثلاثة الأخرى من القسم الاجتماعي لتحليل الخصم. كما تشير المعتقدات إلى وجهات نظر محددة يعتنقها الخصم، وقد تكون هذه المعتقدات وجهات نظر محددة يعتنقها الخصم حول موضوع معين أو مجموعة أوسع من المعتقدات مثل الفلسفة السياسية أو الشرائع الدينية. في حين تعمل الدوافع التحفيزية على تنشيط وتوجيه سلوك القادة الخصوم. على سبيل المثال، هل يحرك الخصم شعوراً بالقوة ويسعى إلى تحقيق الهيمنة على الآخرين أو بدلاً من ذلك يشعر بالسكينة؟ وبالتالي يكون أكثر ميلاً إلى التركيز على الحلول السلمية. في حين تشير القيم إلى الطرق التي تحددها الثقافة والتي يستخدمها الخصم لفهم العالم وتوجيه تفكيره وأفعاله. ويمكن النظر إلى هذه القيم على مستوى المجموعة أو حتى على المستوى الوطني.

يبدأ تحليل مجال القوة بالموقف الذي من المرجح أن يتبناه الخصم تجاه القضية، ثم يتم فحص العوامل المختلفة (الظروف والمعتقدات والدوافع والقيم) التي ستشكل الموقف من حيث العوامل الإيجابية التي ستدعم عقلية الخصم (الممكنات) وتلك التي ستقيدها (المحددات). كل هذه العوامل تتفاعل بطرق مختلفة لتشكيل موقف الخصم، وبالتالي سلوكه في أي سياق. لذلك فإن التفكير للتخطيط يحتاج إلى مراعاة كل هذه العوامل لتشكيل تحليل دقيق وقوي للخصم، حيث إن تحليل مجال القوة هو مفيد لإجراء تقدير للعدو فيما يتعلق بسؤال محدد حول كيفية تصرفه؟

المراجع

المراجع الأجنبية

1. alooba website, Illusory Superiority: Understanding the Cognitive Bias, https://www.alooba.com

2. Anne-Laure Le Cunff, how cognitive closure kills creative thinking, https://nesslabs.com

3. Amos Tversky & Daniel Kahneman, The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, Springer Link.

4. British Army, Red Teaming Handbook, 3rd Edition (UK Ministry of Defence: 2021).

5. CA M'INTÉRESSE Magazine, Pourquoi les gens intelligents prennent parfois des décisions stupides, No. 500 (octobre 2022).

6. Daniel Liberto , Loss Aversion: Definition, Risks in Trading, and How to Minimize, Investopedia, Loss Aversion: Definition, Risks in Trading, and How to Minimize

7. Don A. Moore, When people believe they are worse than average**, https://www.sciencedirect.com/**

8. Hannah Bats, How Stress Redesigns our Decision-Making, How Stress Redesigns our Decision-Making Mind | TDL - The Decision Lab

9. Irving Janis, Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes (Boston: Houghton Mifflin, 1983).

10. James Chen, Scarcity Principle, investopedia website, https://www.investopedia.com

11. Jon Danielsson, The Illusion of Control: Why Financial Crises Happen, and What We Can (and Can't) Do About It ,(Connecticut :Yale University Press ,2022)

12. Kendra Cherry, How False Consensus Effect Influences the Way We Think About Others, https://www.verywellmind.com/

13. Keith Stinovich and Richard West, On the Relative Independence of Intellectual Biases and Cognitive Ability, Journal of Personality and Social Psychology (April 2008)

14. Mykhaylo Zabrodskyi, Jack Watling, Oleksandr V Danylyuk and Nick Reynold , Preliminary Lessons in Conventional Warfighting from Russia's Invasion of Ukraine, Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, London, 30 November 2022.

15. Monique Kardos* and Patricia Dexter, A Simple Handbook for Non-Traditional Red Teaming.(Edinburgh: Commonwealth of Australia 2017)

16. oxford reference, conjunction fallacy, Conjunction fallacy - Oxford Reference

17. Paul H. Thibodeau & Lera Boroditsky, Metaphors We Think With: The Role of Metaphor in Reasoning, journals plos, https://journals.plos.org/

18. psychology spot, Ostrich Effect: Ignoring bad news won't make them disappear, https://psychology-spot.com/ostrich-effect

19. Wharton university, What Is Status Quo Bias and How Does It Affect the Workplace?, **https://online.wharton.upenn.edu/**

20. University of Kansas, Shared Information Bias, **https://opentext.ku.edu/teams/chapter/shared-information-bias**

21. University of Foreign Military and Cultural Studies, THE RED TEAM HANDBOOK, VERSION 9.0

المراجع العربية

١. الجيش الأمريكي، عمليات المعلومات، (واشنطن: وزارة الدفاع ، ٢٠١٢)

٢. أيمان أبوعسكر، كيف يؤثر وهم التفوق على تقبل المعلومات وفهمها، موقع مسبار، https://misbar.com/editorial/2022/08/23 .

٣. د. مصطفى النشار - د.حسنى هشام ، التفكير العلمي وتنمية البشر، (القاهرة: روابط للنشر وتقنية المعلومات، ٢٠١٧).

٤. عبدالجليل محمد مصطفى ، عن اتخاذ القرارات الذكية (الرياض: العبيكان للنشر، ١٤٣٧)

٥. ديفد أومَند، كيف يفكر الجواسيس ، ترجمة مؤيد العليوي (الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث الإسلامية، ٢٠٢٣)

٦. ديفيد روبسون، فخ الذكاء، (القاهرة: افاق للنشر والتوزيع، ٢٠٢٣)

٧. دنيال كانمان، التفكير السريع والبطيء، (القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر، ٢٠١٥).

٨. علي الوردي، مهزلة العقل البشري، الطبعة الثانية، (لندن: دار كوفان، ١٩٩٤م).

٩. مايكل شيرمر ، الدماغ المعتقد من الأشباح والآلهة إلى السياسة والمؤامرات ، ترجمة : رباب حاجة - سامر حميد(بغداد: دار سطور للنشر والتوزيع ، ٢٠٢١).

١٠. موقع أرقام، تكلم يا ابن الشركة، https://www.argaam.com

١١. موقع أرقام، فخ التكلفة الغارقة ، https://www.argaam.com/

١٢. موقع أرقام، لماذا تخلت أبل عن حلم السيارة الكهربائية ،
https://www.argaam.com/

١٣. موقع أرقام، البجعة السوداء . تداعيات الأحداث غير المتوقعة، ،
https://www.argaam.com/

١٤. موقع سكاي نيوز، السفر بالطائرة.. الأكثر أمانا وخوفا،
https://www.skynewsarabia.com/

١٥. مايكل شيرمر ، الدماغ المعتقد من الأشباح والآلهة إلى السياسة والمؤامرات ،
ترجمة : رباب حاجة - سامر حميد(بغداد: دار سطور للنشر والتوزيع ، ٢٠٢١).

صناعة القرار الفعال عملية تواجه العديد من التحديات المرتبطة بالطبيعة البشرية وتأثرها بالعوامل النفسية والاجتماعية يجعلها تتعرض لبعض التحيزات والمغالطات التي قد تؤثر بشكل كبير في فاعلية القرار او قد تؤدي لنتائج غير مرغوبة ، وهو ما تطلب تأهيل وتدريب فريق متخصص لمساعدة صنّاع القرار وللمساهمة في تجاوز هذه التحديات وتقديم الدعم الممكن للوصول الى قرار فعال ، هذا الفريق سُمي بالفريق الأحمر .

وقد سعى هذا الكتاب لتوضيح ابرز العوامل التي تؤثر على التفكير وتقود الى التحيزات والمغالطات وتوضيح التحديات في كل مرحلة من مراحل صنع القرار وابرز تقنيات الفريق الأحمر لمساعدة صناع القرار من خلال القدرة على التعامل مع التحيزات التي يقعون فيها ومعالجتها بمنهجيات علمية مناسبة.