

# صناعة واتخاذ القرار

د/ إيهاب عيسى المصرى

رئيس مجلس إدارة الأكاديمية

الوحدة للتدريب والإستشارات

د/ طارق عبد الرؤوف عامر

مستشار اللجنة العلمية

بالأكاديمية المتحدة



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ أَقْرَأً ۝  
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صدق الله العظيم

## إهداء

إلى روح إبنتى الغالية "ميار"  
تغمدها الله بواسع رحمته وإدخالها فسيح جناته  
إلى أعز وأغلى ما عندى "عبد الرؤوف ومحمد"

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
خاتم الأنبياء والمرسلين.

أما بعد

تقديم

يعتبر القرار الرشيد الهدف الأسمى الذى تسعى إليه السياسات الاقتصادية  
لتحقيقه سواء تعلق الأمر بالسياسات الكلية أم السياسات الجزئية.

وإن الإهتمام بالقرارات على مستوى المؤسسة وبدأ تقييمها لمعرفة طبيعة  
المؤسسات التى تصاحبها وما تحرزها هذه القرارات من نجاح أو إخفاق فى حل  
المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتمد موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الإهمية التى حازت  
إهتمام المشتغلين بصنع القرار فى المجالات المختلفة وصنع القرار عملية خطيرة  
تمس الحاضر وتغيير الواقع وتمتد أثرها إلى المستقبل ومن لا شك فيه أن عملية  
صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما يجعل الكثيرين يعرفوا  
الإدارة بأنها صنع القرار.

وبذلك أصبح القرار علماً وقتما يمكن اتقانه من خلال إعداد من الطرق  
والأساليب الحديثة كما تتمثل عملية صنع القرار العملية التى يتم بموجبها  
بتحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين  
عدد من البدائل والإختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التى من أجلها يتم  
صنع القرار.

وان عملية صنع القرار حصيلة جهد جماعي فهي نشاط يقوم من خلالها صناع القرار باتجاه بديل من البدائل من إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة وأن أساليب صنع القرار تتعدد وتتنوع في صعوبة اتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج.

وتعتبر عملية صنع القرار من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد الإدارة لذلك تهتم الإدارة العليا في معظم المنظمات لهذه الناحية في قيادتها الحالية والمستقبلية فهي تركز على تنمية مقدرته في صنع القرار.

وقد ظهر الإتجاه نحو المشاركة في إتخاذ القرار مع بداية الإهتمام بالعنصر الإنساني في أوائل الثلاثينيات أذ بدأ يظهر حينذاك نحو إشراك عدة أشخاص في صناعة القرار إنطلاقاً من إدراك الكثير في ذلك الوقت أن القرار الذي نتخذه مجموعة من الأفراد أن يكون أكثر دقة كما أن القرار الذي يشترك في صناعته جماعه من الأفراد يكون أصحابه أكثر إلتزاماً في تنفيذه

وتعتبر عملية إتخاذ القرارات أحد العمليات الأساسية الديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام مدير أي مؤسسة أو منظمة يوصفها نقطة الإطلاق لجميع الأنشطة كما تمثل عملية إتخاذ القرار جانباً هاماً في العملية الإدارية استندت قديماً على الحدس والتخمين ولكنها اليوم أصبحت مبنية على تكوين القرارات أكثر دقة وتساهم في حل المشكلة الإدارية.

## الفصل الأول

### القرار

#### مفهومه - ماهيته - تصنيفه

-مقدمة

-أولاً مفهوم القرار .

-ثانياً ماهية القرار .

-ثالثاً خصائص القرار .

-رابعاً فعالية القرار .

-خامساً عوامل تحديد أنواع القرار .

-سادساً مقومات القرار .

-سابعاً شجرة القرار .

أ- مفهوم شجرة القرار.

ب- الهيكل العام لشجرة القرارات.

ج- أهمية شجرة القرارات في اتخاذ القرارات.

-ثامناً أنواع القرارات .



## الفصل الأول

### القرار

#### "مفهومه - ماهيته - تصنيفه"

##### مقدمة:

يتداخل القرار مع التنفيذ فقرار ما يمكنه أن يعتبر الإتجاه الحلى للتنفيذ وهذا يأتى بتغير اتجاه التنفيذ بدرجة ملحوظة وقد يصدر القرار لتثبيت وضع قائم منفق أو لمجرد تصحيحه أو لمواصلة السير وفقاً للوضع القائم، والقرارات بطبيعتها لها طابع عملى بمعنى أن قيمة القرار تتوقف على نجاح الإلأثر الذى يترتب عليه ولما كان الأثر المنطقى يمثل فى الأهداف فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره فى تحقيق تلك الأهداف.

وقد يعرف القرار بأنه عملية إختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا تختلف سواء كانت عملية إتخاذ القرار تتم فى إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أو الأهداف المنظمة التى يعمل بها أو يديرها فإتخاذ القرار هو فى جميع الأحوال تقدير مسلحك معين فى المستقبل وتعتبر عملية إتخاذ القرار عملية تواصل واتصال تتم فى سياق الإدارة بمشاركة العديد من الأطراف وأبرزهم مدير المؤسسة والعاملين، وقد زاد الإهتمام بالقرارات على مستوى المؤسسة، وبدأ تقييمها لمعرفة طبيعة الممارسات التى تصاحبها وما تحرره هذه القرارات من نجاح أو إخفاق فى حل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة.

## أولاً " مفهوم القرار :

قد ورد في القواميس العربية أن القرار هو ما قد يبنى عليه الرأي من الحكم في مسألة ما أما من الناحية الاصطلاحية فهناك عدة تعريفات تبرز بعضها على النحو التالي:

مسار فعلى يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله. الاختيار المدرك من البدائل المتاحة في موقف معين. عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها. نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينهى النظر في كل الاحتمالات الأخرى.

كما يعرف القرار أيضاً هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.

وهناك من يعرف القرار بأنه عملية إختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا يختلف سواء كانت عملية إتخاذ القرار في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المنظمة التي يعمل بها أو يديرها فإتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل.

ومن هذا التعريف المبسط للقرار يجب على متخذي القرار أن يأخذ في الإعتبار ثلاث خطوات أساسية هي كالتالي:



أ- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين من مسالك العمل البديلة.

ب- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار.

ج- استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمين متخذ القرار من اختيار أكثر البدائل قدره على تحقيق هدفه.

ويعتمد التنبؤ إلى حد كبير على الخبرة السابقة لمتخذ القرار كما يعتمد تقويم النتائج المحتملة على تقدير مدى تحقيق القرار للهدف الذي حدده متخذ القرار نفسه، أما مرحلة المقارنة فتستند في الواقع على معيار اختيار البديل الذي يكفل تحقيق هذا الهدف ومن ثم يتضح أنه يجب أن تتوافر لدى متخذ القرار التجربة السابقة الفنية والإحساس القوي بالحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

### ثانياً ماهية القرار :

إن المعنى المباشر لكلمة قرار يشير إلى كونها "إختيار بين بدائل مختلفة وهذا المعنى يتفق مع العديد من المواقف الإدارية حيث يختار المدير بديلاً معيناً من عدد من البدائل المطروقة عليه.

-مثال ذلك المواقف التالية:

-إتخاذ قرار بشأن إنشاء الهيئة العامة للأبنية المدرسية.

-إتخاذ قرار بشأن إنشاء البنك القومي للإمتحانات.

-إتخاذ قرار بقبول عطاء في شأن إقامة مبان مدرسية.

ولكل موقف عدة بدائل على متخذ القرار إختيار أحد تلك البدائل أما إذا رفضت كل البدائل المطروحة للإختيار يكون القرار هو لا قرار.

وعملية إتخاذ القرار تنطوى على بديلين أو أكثر وإذا لم تتوافر بدائل يكون هناك قرار يتخذ وذلك لأن أساس عملية إتخاذ القرارات هو وجود عدد من البدائل وإذا لم توجد البدائل لما كانت هناك مشكلة وبالتالي لا توجد حاجة لإتخاذ القرار.

هذا وقد اتفق علماء الإدارة على أن يعرف إتخاذ القرار بأنه الإختيار الواعى الذى يتم بعد تقييم رشيد لمجموعة من البدائل.

### ثالثاً\* خصائص القرار :

من خلال تعريف القرار تبين أن هناك خصائص معينة القرار وإختياره وهما يرتبطان ببعضهما بصورة معقدة والخصائص الرئيسية هي :

-وجود الرغبة في التنظيم بإحداث تغيير إذا تطلبت المشاكل القائمة ذلك أو تجنب المشاكل المتوقعة مستقبلاً أو في حالة تحسين الأداء .

-تحديد درجة التغييرات المطلوب إحداثها والذى غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم وعلى طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية لذلك فإن التغيير المقترح إحداثه لا بد أن يأخذ بعين الإعتبار الأوضاع الإجتماعية البيئية للمؤسسة وغاية الأفراد العاملين ورغباتهم فيجب على متخذ القرار أن يحدد المعالم التى يستطيع التأثير بها والتحكم فيها وتلك التغييرات التى تقع خارج بينته وهذا يجعل عملية إتخاذ القرار تتم تحت قيود وتحدد إتجاه التغيير المتوقع إحداثه .

-ضرورة التعريف بالمشكلة التى تتطلب إحداث التغيير .

هذا التعريف غالباً ما يسمى بـ "تحليل القرار" لأنه يتضمن الكثير من الصعوبات والتحديات الفكرية في تحليل الوضع القائم بشكل دقيق ثم وضع تصور أو نموذج لهذا الوضع.

#### رابعاً "فعالية القرار":

- الفاعلية تقيس درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ولكي يتصف القرار بالفاعلية لا بد من توافر المقومات الأساسية التالية:
- **القانونية** يجب أن يتم القرار طبقاً للشروط المعمول بها.
- **الكفاءة** تعنى تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة أو الكيفية أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.
- **الإبداع والتطوير** هذا الشرط يضمن إستمرارية المؤسسة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر بالإضافة إلى أن فعالية قراراتها تتوقف على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب.
- **السلامة** القرار الفعال هو الذي يهتم بمطلب السلامة، والتي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية حيث أن تجاهلها يؤدي إلى عواقب وخيمة.
- **القبول** القبول له جانبان.

1- **الجانب الأول** يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار ورد فعلهم المحتمل، وقبولهم القرار يمثل أهم الشروط لإلتزامهم بتنفيذه وتأييده والدفاع عنه.

2- **الجانب الثاني** يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به فإستمرارية المؤسسة وفعاليتها قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها.



### خامساً "عوامل تحديد أنواع القرارات :

هناك مجموعة من العوامل تتدخل في تحديد أنواع القرارات ومن أهم هذه العوامل طبيعة القرارات ومستوياتها الإدارية وخطورة القرار وعدد الأفراد الذين يشتركون في إتخاذهم ومصدر هذا القرار. وتتمثل هذه العوامل في العوامل التالية:

#### 1- طبيعة القرارات:

تؤثر طبيعة الموضوع في تحديد نوع القرار واتخاذهم فقد يكون الموضوع متعلقاً بأعمال إدارية كالتخطيط أو التوجيه أو الرقابة، كما قد يكون مرتبطاً بنشاطات فنية مثل الأنشطة المختصة بالمشروع أو التمويل.

#### 2- المستويات الإدارية:

قد يكون القرار صادراً عن المستويات الإدارية العليا كـرئيس مجلس الإدارة أو المدير العام.

وهذه القرارات تتعلق بالنهايات أو الطرق الرئيسية التي توصل إلى هذه الأهداف مباشرة أو قد يكون صادراً عن المستويات الإدارية المتوسطة والتي تتعلق بتجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية وقد تظهر في هذه المرحلة بعض المشاكل النفسية أو الإقتصادية والإنسانية المعلقة بالعمل، أما في المستويات الإدارية الدنيا فعليها تنفيذ القرارات التي صدرت من المستويات العليا والخاصة بتنفيذ العمل مباشرة.

### 3-خطورة القرار:

فهناك بعض القرارات التي تتسم بالخطورة فمنها ما يتعلق بصرف آمال طائله أو بتقارير مرفق بها مئات الموظفين والعمال وقد يكون القرار روتينياً وهنا يحتاج إلى التفكير كويل وله دائماً صفة التكرار وتكون آثاره على التنظيم طفيفاً وتعتمد على إجراءات ثابتة لا تتغير ويتطلب هذا النوع قدراً ضئيلاً من الإستقصاء والتحليل ويمكن تغييرها وتطويرها مع الظروف المتغيرة.

### 4-عدد الذين اتخذوا القرار:

قد يكون هناك قرار فردياً أو جماعياً ونتحدد أهمية هذا القرار وخطورته حسب العوامل السابقة.

### 5-مصدر القرار:

هناك ثلاث مصادر للقرارات:

أ-قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أعلى منه.

ب-قرارات تكون بالمبادأة بإبعاد من ذات المدير.

ج-هناك قرارات تصدر من جهات أو مؤسسات خاصة ترتبط بطبيعة ذلك المؤسسات أو الجهاز مثل:

أ-قرارات تتصل بإنشاء وإقامة المنظمة.

ب-قرارات تتصل بترجمة الهدف من أهداف المنظمة إلى أغراض إجرائية محددة.

ج-قرارات تتصل بتنظيم الموارد لتحقيق الأغراض الإجرائية.



د-قرارات تتصل بمدى تحقيق المنظمة للأعراض التي أنشئت من أجلها.

### سادساً "مقومات القرار الفعال :

إن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإدارى، وعليه فإن نجاح أى مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها على صنع قرارات ذات فعالية والمقصود بفعالية صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

-ويمكن إدراج مقومات القرار الفعال فيما يلي:

1-قدرة القائد على تحديد المشكلة.

2-قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار.

3-أن يوازى القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد

يجلبها.

4-مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح

البدائل المتعددة مما يساعد على التوصل إلى البدائل الأفضل الذى يحقق

المطلوب، ومن جهة أخرى إلتزام المرؤوسين بتنفيذ القرار بإعتبار أن العاملين الذين

يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه ويكونون أقل عرضة لرفضه.

فالمرؤوسين كما يقول "سيمون" لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل

كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة

على حل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في

إيجاد الحلول الذى يختار القائد من بينها البديل الأفضل.

## سابعاً " شجرة القرار :

### أ- مفهوم شجرة القرار:

سميت شجرة القرارات بذلك لأنها تشبه الشجرة على الرغم من أنها تكون أفقية وليست عملية أى رأسية وأساس هذه الشجرة هو نقطة القرار، أما قراراتها فتتمتد من نقطة القرار والأحداث، وكل حادثة تنتج أو تؤدى إلى نتجيت أو أكثر والتي قد يؤدى بعضها إلى أحداث أخرى وقرارات تالية.

### ب- الهيكل العام لشجرة القرارات:

تتكون شجرة القرارات من نقط وفروعها وإحتمالات حدوث حالات الطبيعية والعوائد أو النتائج كما يلي:

#### أ- النقط ويوجد نوعان هما:

### 1-نقط إتخاذ القرار

وهى النقاط التى عندها يجب إتخاذ القرار لإختيار أحد الفروع أى إحدى الإستراتيجيات التى تنبثق من تلك ويتم تمثيل نقاط القرار بشكل مربع ، ومنه يعنى وجود شكل مربع في شجرة القرارات أنه يجب إختيار إحدى الإستراتيجيات أى الفروع المتاحة والمنبئة من هذه النقطة.

### 2-نقط الأحداث

هى تعتبر الأحداث المختلفة التى يمكن أن تواجه الإستراتيجيات التى تم إختيارها في نقطة القرار، ويتم تمثيل نقط الأحداث على شجرة القرارات بشكل دوائر أى برمز  $\circ$  وهو يعبر عن الحالات الطبيعية التى يمكن أن تقع خلال مدة إتخاذ القرار.

## ب-الفروع

هى تنبثق من النقط المختلفة وتصل هذه النقط ببعضها البعض وتوجد ثلاث أنواع من الفروع هى:

### 1-فروع القرار

هى الفروع التى التى تنبثق من نقطة القرار وتمثل الإستراتيجيات أى البدائل المختلفة لمتخذ القرار ويتم تمثيلها فى شجرة القرارات بشكل خطين متوازيين تميزاً لها عن الفروع الأخرى التى تمثل بخط واحد.

### 2-فروع الأحداث

يرمز لها فى شجرة القرارات بخط واحد يعبر عن الإحتمالات وقوع الحدث المحدد ولذلك تبين على فروع الأحداث من نقط الأحداث.

### 3-فروع نقطة النهاية

وهى الفروع الذى لا تنبع بنقطة قرار أو نقطة حدث.

## ج-العوائد والنتائج

وهى النتائج التى تتحقق من إستراتيجية معين فى ظل الأحداث المختلفة والنتائج إما تكون موجبة مثل (أرباح أو الإيرادات) أو سالبة مثل (النفقات والتكاليف) ويمن ترتبط بفروع القرار أو فروع الأحداث، وسوف يتم وضع كل العوائد على الفرع المناسب المرتبطة به فيما عدا العوائد المرتبطة بفروع النهاية فتوضع فى نهاية هذا الفروع.

وتعتبر شجرة القرارات عن مشكلة إتخاذ القرارات بطريقة متتابعة، وبالتالي من الضرورى أن تمد بحيث تسبق القرارات حدوث الأحداث المعينة.



ويتم تحليل شجرة القرارات دائماً عن طريق الإستقرار العكسي، وذلك بهدف تحديد تتابع القرارات التي تحقق أفضل قيمة متوقعة.

وتبدأ عملية الإستقرار العكسي بالجانب الأيسر من شجرة القرارات ثم تتجه إلى اليمين وذلك تبعاً للخطوات التالية:

- حساب القيمة عند كل رمز للحدث.

- عند كل رمز للقرار اختر البديل الذي يحدث أفضل قيمة متوقعة واستبعد البدائل الأخرى، ثم اكتب قيم المتوقعة عند المربع.

وتستمر هذه العملية حتى نصل إلى المربع الذي يقع على أقصى اليمين والذي عنده نصل إلى تتابع القرارات الذي يحقق أفضل قيمة متوقعة عند وتستمر هذه العملية حتى نصل إلى المربع الذي يقع على أقصى اليمين والذي عنده نصل إلى تتابع القرارات الذي يحقق أفضل قيمة متوقعة عند المربع.

### ج- أهمية شجرة القرارات في إتخاذ القرار:

تسمح شجرة القرارات في تحليل عناصر إتخاذ القرار أو المواقف التي تتعدد فيها العوامل المؤثرة في القرارات، على اعتبار أن لكل من هذه العوامل تأثير على العوامل التالية هل، وتعتبر شجرة القرارات إحدى الأساليب المستخدمة لتقييم أثر العوامل الإحتمالية على النتائج التي تحدد قيمة المعلومات غير الكاملة.

وبصفة عامة يساعد إستخدام أسلوب شجرة القرارات على تحليل عناصر القرار بإبرازها في شكل هيكل شجرة يساعد على ما يلي:

- الإلمام بعناصر القرار بطريقة مبسطة.

-الأخذ في الإعتبار التغير في ظروف اتخاذ القرار، حيث تساعد على عرض الخطوات المتعاقبة في شكل سلسلة من القرارات.

-تحديد نوعية المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار.

### ثامناً أنواع القرارات :

تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات، وأهمها:

#### 1-تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة:

تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل قرارات الإنتاج، التسويق، الأفراد، التمويل، وقرارات متعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها.

#### 2-تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

تصنيف وفقاً لهذا المعيار إلى:

##### -قرارات إستراتيجية:

تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد وهي قرارات غير متكررة إلا أن تأثيرها في المؤسسة يمتد عادة لفترات طويلة ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.

##### -قرارات تكتيكية

من إختصاص الإدارة الوسطى تتعلق بكيفية إستغلال الموارد اللازمة للإستمرار في العمل سواء كانت موارد مالمية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.



### -قرارات تنفيذية:

من إختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجارى في المؤسسة.

### 3-تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

تصنف إلى:

#### -قرارات مبرمجه:

هي القرارات المخططة مسبقاً والمحددة بواسطة قواعد واجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينيه متكررة ومعروفة تتميز بوجود درجة عالية من التأكيد من نتيجة القرار.

#### -قرارات غير مبرمجه:

هي قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقاً تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة غير مسبقة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينيه في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة.

### 4-تصنيف القرارات وفقاً لظروف إتخاذها:

يمكن تصنيفها وفقاً لهذا المعيار إلى:

#### -قرارات تتخذ في ظروف التأكد:

تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة.

**-قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة:**

هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع.

**-قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:**

هي القرارات التي تتخذ في ظروف لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل ولا نتائجها، ولا توزيعاتها الإحتمالية.

**5-تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادة لصانعيها:**

تصنف وفق هذا المعيار إلى:

**-قرارات إرستقراطية:**

تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى أى جهة خبيرة أو إستشارة أى من المعنيين بالقرار.

**-قرارات ديمقراطية:**

يتم إتخاذها عن طريق مشاركة كافة المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعينهم أمر القرار خارج المؤسسة.

**6-تصنيف القرار وفقاً لأساليب إتخاذها:**

تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى:

**-قرارات كيفية:**

تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لصانع القرار وخبراته.

### -قرارات كمية:

تتسم بالرشد والعقلانية وتعتمد على القواعد والأساليب العلمية في تحليل المشكلة.

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يتمتع بها والبيئة التي ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن إتخاذها أساساً للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة.

### 1- وفقاً للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال:

وهذا التصنيف قائم على الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي:

#### 1-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:

متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجراءات التي تتبع في التنفيذ، وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وإسناد المناصب الإدارية فيه وتوجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية.

#### 2-قرارات تتعلق بالإنتاج:

يتضمن هذا النوع قرارات عديدة في هذا المجال كقرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الإنتاج وسياساته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب أو إنتاج سلع محدودة أو متنوعة)، وقرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلي للمصنع وأنواع الآلات).

### 3-قرارات متعلقة بالتسويق:

وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي وصلها إلى السوق تعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.

### 4-قرارات متعلقة بالتمويل:

القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروضاً مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح).

### 5-قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية):

تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها، وساسيات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت.

كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفضل من العمل، ومعالجة التأخير والغياب وشكاوى العاملين وعلاقة المؤسسة بالإتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

### 2-وفقاً لأهميتها:

حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها Ansoff وهي:



### أ-قرارات إستراتيجية

وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجى وعلاقتها المتبادلة، فالقرارات الإستراتيجية تعنى بتحديد برنامج العمل المستقبلى للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجى أو الخدمى الذى ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط.

### ب-قرارات تكتيكية (إدارية):

وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمى وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد (اكتساب (اقتناء)، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية.

### ج-قرارات تنفيذيه (تشغيلية):

هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، ومثل هذه القرارات تتطلب قدراً ضئيلاً من الإبداع والإستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة، وتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التى تعمل على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين وجدولة إجازتهم.

### 3-وفقاً لإمكانية برمجتها:

لقد ميز الأستاذ H.Simon بين نوعين أساسيين هما:



#### أ-القرارات المبرمجة:

هى قرارات متكررة واجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث فإجراءات إتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقاً، وأشار H.Simon إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

#### ب-القرارات غير المبرمجة:

هى جديدة وغير مرتبة وليست متتابعه في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيراً أو معقداً أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها، فهى قرارات جديدة واستثنائية ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة، وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتج جديد للسوق، أو قرار التوسع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية أو قرار التحول في سياسات الإنتاج من إنتاج مستمر مثلاً إلى إنتاج حسب الطلب.

#### 4-وفقاً لظروف صناعتها:

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدداً من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكنك تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى :

### 1-القرارات تحت ظروف التأكد:

هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماماً نتائج القرار وآثاره مسبقاً قبل إتخاذه.

### 2-القرارات تحت ظروف المخاطرة:

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.

### 3-القرارات تحت ظروف عدم التأكد:

وهي القرارات التي غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً إمكان حدوث أى من المتغيرات أو الظروف المتوقعة وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها .

### 5-وفقاً للنمط القيادي لتخذه:

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين بإتخاذها إلى

#### 1-قرارات فردية:

هو الذي يتخذ القرار بصنعه دون مشاركة من جانب من يعينه أمر القرار.

## 2-قرارات جماعية:

أما القرار الجماعى فهو الذى يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على إتخاذ القرار النهائى.

### تصنيف القرارات حسب نوع المشاركين:

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية:

#### -القرارات الفردية:

فالقرار الفردى يقوم المدير بإتخاذه دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطى والتسلطى في الإدارة .

#### -القرارات الجماعية:

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطى في الإدارة.

#### -القرارات التشغيلية:

هي تلك القرارات التى يتم إتخاذها في المستويات التنظيمية الدنيا، ومتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي عبارة عن إتباع الإرشادات والتعليمات بدل المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون إتخاذ هذا النوع من القرارات في ظروف التأكد التام وتكون نتائجه معروفة مسبقاً.



### -القرارات الإدارية:

هي قرارات يقوم المديرين باتخاذها لحل مشاكل التنظيم والرقابة على الأداء وكذا التأكد من الإستخدام الأمثل والفعال لموارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسيطرة، وعلى متخذ القرار جمع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة وأن يستخدم رصيده من الخبرة في المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون إتخاذ القرارات في حالة تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

### -القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات يتم إتخاذها على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، هذا النوع من القرارات يتعلق بالإستراتيجيات التي ترسمها المؤسسة والخاصة بوضعها التنافسي في السوق، وتجنب مخاطر البيئة، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والإستخدام لهذه الموارد.

### -القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية:

أن القرارات الفريدة، وقرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة، والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية، بحيث أن أي خطأ قد يضر بالمؤسسة ضرراً بليغاً، ونجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية، حيث هي قرارات تكرر يوم ولها صفة التكرار، كما أن لها تأثيراً كبيراً على المؤسسة ككل، ومع ذلك فإنه يضم النوعين معاً يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دوراً هاماً في نجاح المؤسسة، ومن الواضح أن هناك نسبة كبيرة جداً من القرارات المتخذة في المؤسسة قرارات روتينية يقدرها الخبراء بنسبة 90% ، كما نجد أن معظم هذه القرارات الروتينية تتخذ في المستويات

الدنيا، حيث أن المسؤول في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية، بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية، وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جداً، وأن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعنى عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر، ولكن الفرق هو الفرق في الدرجة فحسب، حيث ينبغى التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بيانى واحد، وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المؤسسة "عوامل تنظيمية يوجد أيضاً عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني، ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه، فنجد أن المدير في المستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المؤسسة ككل.

#### ب- تصنيف القرارات حسب الظروف البيئية:

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد التام Complete Certainty وعدم التأكد التام Nncertainu Complete مروراً بظروف المخاطرة Risk ويمكن توضيحها كالاتي:

#### -القرار في ظل ظروف التأكد التام:

وهي الظروف التي يوجد ناتج واحد فقط لكل حدث نظراً لوجود حالة واحدة من حالات الطبيعة، (9) مع افتراض وجود كل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار والتي تكون معروفة بتأكيد كامل مع وجود استقرار وعدم الغموض، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.



### -القرار في ظل ظروف المخاطرة:

يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بلالة التوزيعا الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة النقدية المتوقعة.

### -القرار في ظل ظروف عدم التأكد التام:

يعتبر أكثر صعوبة في إتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطرة، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من الغموض الكامل حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة، بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي ولذا ينبغي على الإدارة تحاشي إتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة لأنه يمكن أن تؤدي إلى كارثة للمؤسسة، وبذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه، ولكن قد لا يمكن تضادية لذا فإنه ينبغي البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة ليتمكن إتخاذ القرار المناسب، وبالطبع فإن الإدارة تطمع في الحصول على المزيد من المعلومات.

### ج-القرارات المبرمجه وغير المبرمجه:

#### -القرارات المبرمجه:

وهي القرارات التي يمكن غالباً هيكلتها، حيث توضح تفصيلاً طريقة تناول ومعالجة المشاكل الروتينية والمتكررة والمعروفة، ولذا نجد أن ظروف القرارات المبرمجه مؤكدة تماماً، ونجد أن متخذ القرار يستخدم عادة قواعد وسياسات

معينة في اتخاذها، ولذا فإن الإجراءات الروتينية والمحددة سلفاً هي التي تتحكم في اتخاذها وبذلك فإن برمجة هذه القرارات تماثل برمجة الحاسبات الآلية حيث أن (ب) تحدث عندما تقع (أ)، فمثلاً لو كانت سياسية المؤسسة هي منح الفرد إجازة مرضية مدفوعة الأجر لمدة عشرة أيام فإذا لم يكن الفرد قد استنفذ هذه الإجازة فمن حق الموظف أخذ ما يقابل هذه نقداً، ولذا فإن الأمر -وفقاً لهذه السياسة- لا يتعدى الرجوع إلى ملف الموظف لحسم الأمر، وبحيث يمكن تبين مدى استحقاقه للمبلغ المستحق من عدمه، مما يعني أن هذا القرار مبرمج لأن السياسة هي التي تقرر ذلك.

#### -القرارات غير المبرمجة:

وهي القرارات التي تتعامل مع المشاكل جديدة وغير معروفة بذلك يستحيل حلها باستخدام الأساليب الروتينية -ولذا فإن ظروف القرارات غير المبرمجة غير مؤكدة على الإطلاق، كما نجد أن المدير يستخدم الحكم والتقدير لإختيار بديل ما من البدائل المتاحة، وبذلك تعتمد فعالية هذا القرار على كفاءة متخذ القرار، حيث يتطلب إتخاذ درجة عالية من التأمل والتي لا تتطلبها القرارات المبرمجة، كما نجد أن للقرارات غير المبرمجة درجات مختلفة، فكلما كانت القرارات أكثر تعقيداً وكلما زادت عدم التأكد كلما أصبحت غير مبرمجة واحتاجت إلى قدر أكبر من الحكم والتقدير.

وتختار العديد من المؤسسات مديريها على أساس مقدرتهم على إتخاذ قرارات فعالة غير مبرمجة، نظراً لأن القرارات غير المبرمجة تؤدي إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى على المؤسسة، ولأنها ذات تأثير أكبر على المؤسسات بالمقارنة بالقرارات المبرمجة.

وأحياناً قد يتعامل بعض المديرين مع القرارات التي يمكن برمجتها كما لو كانت قرارات غير مبرمجة، فمثلاً قد يفضل بعض المديرين في إمكانية عدم قيام مساعديهم باتخاذ القرارات أو قد يفضلون في تحديد الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الصغيرة، وبذلك فإن الفشل في تحديد القرارات التي يمكن برمجتها يمكن أن يؤدي إلى ضياع وقت وجهد الأخطاء .

## الفصل الثاني

### صنع القرار

#### "مفهوم ماهيته أهميته"

-مقدمة.

- أولاً مفهوم صنع القرار .
- ثانياً ماهية عملية صنع القرار .
- ثالثاً أهمية صنع القرار .
- رابعاً أسس صنع القرار .
- خامساً مبادئ صنع القرار .
- سادساً خصائص صنع القرار .
- سابعاً صفات صنع القرار .
- ثامناً شروط صنع القرار .
- تاسعاً عناصر صنع القرار .
- عاشراً أركان ومحاور صنع القرار .
- الحادي عشر محكات صنع القرار .
- الثاني عشر مستويات صنع القرار .
- الثالث عشر مهارات صنع القرار .
- الرابع عشر نظرية صنع القرار .



## الفصل الثاني

### صنع القرار

#### مفهومه-ماهيته-أهميته

#### مقدمة

يعتبر موضوع صنع القرار من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت إهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة وصنع القرار عملية خطيرة تسمى الحاضر وتغير الواقع وتمتد بأثرها إلى المستقبل لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المنخفضة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل والتخفيف من حدة الأزمات اتسمت بالعملية وفي بعض الأحيان بالإرتجال وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التي لا غنى عنها لإصدار القرار في مواجهة المشاكل هذه حقيقة أجمع عليها من رجال القانون وخبراء الإقتصاد والإدارة واليوم لكي نتخذ قراراً ما فإنه لا بد أن يصدر على ضوء معلومات كاملة والمطلوب من المسئول أن يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه وهناك بالطبع حالات يجب أن يتخذ فيها القرار المواقف المفاجئة.

ومما لا شك فيه أن عملية صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثيرين يعرفوا الإدارة بأنه صنع القرار.

ويشير جريفت Griffith أن تركتتيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تصنع بها القرارات وأن المسائل المتعلقة لها مثل مدى الإشراف والرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أو إمتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار.

وان عملية تتضمن التنظيم الإدارى والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشمل على مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال وعملية صنع القرار من أهم مسئوليات رجل الإدارة إنها العملية التى بواسطتها تتخذ وتنفذ القرارات وإن تفهم عملية صنع القرار شئ ضرورى لكل إدارى وبذلك فإن عملية صنع القرار في المؤسسة هي حصيلة جهد جماعى فهي نشاط يقوم من خلاله صنع القرار باختيار بديل من بين عدد من بين عدة بدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التى تواجهها المؤسسة بسبب عدم الأداة المرتبطة ببيئة القرار سواء البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ولهذا من المهم أن يتمتع صنع القرار بالكفاءات اللازمة التى تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقى واستخدام توليفة من الطرق من أجل تقليص هامش عدم الأكادة، الأمر الذى يتيح لهم تحقيق الأهداف المسطرة.

### أولاً مفهوم صنع القرار :

تمثل عملية صنع القرار وحل المشكلة الجزء الأكبر من إهتمامات المسئولين في المؤسسات فهذا ما يتميز به المسئول عن بقية الموظفين التنفيذيين من خلال صنع القرارات والتحضير لها باستمرار.

وقد اختلفت الآراء في تعريف صنع القرار والتي من أهمها مايلي:

فقد عرف صنع القرار بأنها عملية إختيار بين بدائل للتوصل إلى إختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة معينة.

وهناك من عرف صنع القرار بأنه ما هو إلا مواقف للتأمل والمفاضلة والمناظرة والمراجعة للنتائج التى تترتب على قرار ما دون آخر كما قد يكون لحل مشكلة ما أو من أجل استغلال فرصة معينة.

ويعرّف تعريف آخر لصنع القرار بأنه هو المفاضلة والإختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة خاصة مع إتصافها بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

كما يعرف أيضاً صنع القرار بأنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن إتباعها.

وعرف أيضاً بأنه سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

وأيضاً عرف صنع القرار بأنه جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود تتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدّها وتحليل المشكلة وتقييمها ووضع معايير للقياس وجمع البيانات وإقتراح الحلول المناسبة وتقييم كل حل على حدة ثم إختيار أفضل الحلول.

كما يعرف أيضاً القرار هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ.

يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم وإختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوب بها الفرد للقرار.

وبالإضافة إلى ذلك يعرف صنع القرار بأنه هو أن تستقر على أمر وتثبيت عليه.



كما يعرف صنع القرار بأنه عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار.

ويعرف أيضاً صنع القرار بأنه عبارة عن الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في الشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وأنسبها ويمثل إتخاذ القرار إحدى المراحل الهامة والحاسمة من مراحل صنع القرار لإختيار البديل، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

وبالإضافة إلى ذلك هناك مفاهيم متعددة لصنع القرار وقد تنوعت باختلاف التخصص المهني لصاحب المفهوم.

ويرى هنري ألبرس Henry Albers أن صنع القرار بمفهومه الضيق هو عمل إختيارات بين مسارات للفعل بديلة وبصورة أكثر إتساعاً وشمولاً وأن إتخاذ القرار يتضمن أيضاً الأفعال التي يجب أن تتم قبل التمكن من عمل الإختيار النهائي. كما يعنى أيضاً بصنع القرار البث النهائي للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

وأن صنع القرار عملية تتداخل فيها عوامل متعددة (نفسية-سياسية-اقتصادية-إجتماعية) أي أنه توضع لتأثير أشكال تنظيمية ولتأثير هذه العوامل وضغطها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية صنع القرار هي جوهر العملية الإدارية في المؤسسات الإقتصادية لأن الأساس في صنع القرار هو إختيار موضوعي بين بدائل مختلفة بعد دراسة وتفكير بحيث تعود إلى تحقيق النتائج المرجوه.



لذا تعتبر عملية صنع القرارات الجيدة عملية حرجية في الإدارة كما تشير إلى أن عملية اختيار البديل الموضوعي الأنسب تتأثر بعوامل يبيته منها ما هو مؤكد حدوثها ومنها ما هو غير معروف أو يحتمل حدوثها في المستقبل.

### ثانياً "ماهية عملية صنع القرار :

تعتبر عملية صنع القرار من العمليات الهامة في الإدارة وأحد مكوناتها الأساسية وقد صنفت عملية صنع القرار في مقدمة عناصر الإدارة لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها.

فقد ذكر جريج 1967 Greegg أن وظائف الإدارة هي صناعة القرار والتخطيط والتنظيم والتقييم.

ورتبها كاميل Campeel على النحو التالي :

-صناعة القرار.

-إعداد البرنامج.

-التحضير.

-التنسيق.

-التقييم.

وتعد عملية صنع القرار من العمليات الصعبة المعقدة إذ يتطلب إتقانها المرور في مراحل عديدة تبدأ بجمع معلومات متشابهة من مصادر محددة، كما أنها تتعرض لعوامل ومؤثرات عديدة وتستند إلى أسس موضوعية.

وتتأثر عملية صنع القرار بالنمط السائد في الإدارة، ففي الإدارة المركزية مثلاً نجد أن القرار يتركز بشكل أساسي في قمة هرم التنظيم الإداري بينما نجد في النظام اللامركزي تتحرك صعوداً أو هبوطاً نحو قيمة نقاط اتخاذ القرارات أو قاعدتها.

وعملية صنع القرار عملية مستمرة تنتهي بإصدار قرار أو إتخاذة فمرحلة إتخاذ القرار هي الناتج النهائي لعملية صناعة القرار، فإذا اتخذ مدير مؤسسة قرار بشأن مشكلة ما فهذا يعني أنه إستقرار رأيه على فكرة ما وتمر هذه الفكرة بمراحل هي في مجموعها صنع القرار وتتضمن جميع المعلومات واستشارة الآخرين ومشاركتهم واستعراض البدائل والنتائج المتوقعة من وراء كل بديل واختيار أفضل البدائل الممكنة في ضوء الأهداف المحددة.

وان مفهوم عملية صنع القرار بمعناه الواسع لا يعني فقط خطوات إتخاذ القرار وإنما يشمل أيضاً تنظيمياً تتداخل فيه أو تتحكم به عوامل متعددة منها ما هو نفسى وما هو إقتصادي وما هو إجتماعى وما هو سياسى، وتتضمن هذه العملية عدة عناصر تتعلق بالقيمة والحقيقة والظروف التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار إضافة إلى الإعتبارات التي وضعها كإساس متوقع ثم بنى عليها قراره فجأة دور صانع القرار متعلقاً بشكل عام بالإعتبارات ذات الطابع السياسى الإستراتيجى.

### ثالثاً أهمية صنع القرار :

صنع القرارات هي محور العملية الإدارية تلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو

رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسئولية الأيصال.

وعندما يقوم المدير بوظيفته القايديّة فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسية وتنسيق مجهوداتهم أو إستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجبرها على الخطّة، والعمل على تصحيح الأخطاء أن وجدت هكذا تجري عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع إستمرار العملية الإدارية نفسها، كما يجب أن يبنى القرار على أسس عملية ومعلومات صحيحة خاصة في حالة عدم التأكد، هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمبيعات في توفر معلومات لصنع القرار في مختلف المستويات (الإستراتيجية-الإدارية والعلمية).

#### رابعاً "أسس صنع القرار :

يتوقف صنع القرار على أسس رئيسية تقوم على الحصيلة النهائية لتفاعل عاملين رئيسيين هما كالتالي:

#### 1-العامل الأول درجة تأثير كل عضو على القرارات.

حيث أن لكل عضو مجموعة من التفضيلات القيمة التي يتمسك بها وهي تتمثل بمجموعة القيم العامة والإجرائية حيث أننا نتفرض أن هناك اختلاف في محتوى الحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار.



## 2- العامل الثاني التفضيلات القيمية للعضو وتتضمن:

1- المشاركة اللفظية بين الأعضاء .

2- مدى إدراك كل عضو لمكانته في المجتمع .

3- مدى إدراك الآخرين ودرايتهم بالموضوعات المختلفة المطلوب فيها إتخاذ

القرار .

ويمكن صياغة هذا التفاعل في العلاقة على أسس صنع القرارات مجموع درجة

تأثير العضو تفضيلاته القيمية حيث يتأثر أي قرار وصيغته بتأثير الأفراد

المكونين له وقيمهم العامة والإجرائية .

### خامساً "مبادئ صنع القرار :

هناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار .

#### 1- مبدأ تغلغل القرار:

وهو يعني أن إتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط

الإداري في أي مؤسسة .

#### 2- مبدأ التفكير المرقب:

للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً على التفكير

الإبتكاري .

#### 3- مبدأ التفكير المنطقي:

لكي يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض والمغالطات وأن

يكون دقيقاً واضحاً .



#### 4- مبدأ الإنطلاق الفكري:

للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الإنطلاق الفكري.

#### 5- مبدأ الحقائق:

تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار ويدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً.

#### سادساً "خصائص صنع القرار :

يتميز صنع القرار بمجموعة من الخصائص تتعلق ببعض سواء كانت مبسطة أو معقدة وتتمثل هذه الخصائص في الخصائص التالية:

1- وجود الرغبة في إحداث التغيير إذا تطلب الأمر ذلك وهذا يشير إلى ما ذهب إليه سيمون ريبيرت Simon Herber في التأكيد على أن إتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطلق وسيكولوجية الإختيار الإنساني.

#### 2- وفي حالة وجود رغبة في التغيير:

أ- فإن العمل يبدأ بدراسة إمكانية التغيير وهذا عن طريق جمع المعلومات بصورة مستمرة وتحليلها ومعالجتها ثم إقناع كل الأطراف بذلك مع ملاحظة أن ذلك يكون مرتفع التكلفة.

ب- تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها مع الأخذ بعين الإعتبار الأوضاع الإجتماعية والبيئية للمؤسسة ورغبات الأفراد العاملين بها، حتى يتم تقليص

الكثير من القيود المحيطة بالمشكلة ومعرفة الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير ثم وضع نموذج أو تصور لوضع معين مع الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

1- الموارد المالية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة لإحداث التغيير.

2- أهداف المؤسسة السابقة وأهدافها من خلال عملية التغيير.

3- بدائل العمل-أي الطرق والوسائل التي تستعمل في استخدام الموارد المتاحة.

4- البيئة التي تعمل بها المؤسسة أي البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

### سابعاً "صفات صنع القرار :

توجد مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في صانعي القرار وهي:

-الصفات الجسمانية مثل الصحة والقوة.

-الصفات العقلية مثل القدرة على الفهم والحكم والدراسة والتقدير والقوة العقلية.

-الصفات الشخصية مثل الحيوية والحزم والرغبة وتحمل المسؤولية والولاء.

-الصفات التربوية والثقافية مثل الإلمام العام بالأمور التي تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها القائم بعملية الإدارة.

-الصفات الفنية وهي المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها الإداري بعمق  
وتخصص.

-الصفات المتعلقة بالخبرة والتجربة وهي التي لا تكون نتيجة قيامه بعمله  
بطريقة سليمة.

كما يجب على صانعي القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة في  
صناعة القرار ووضعها في الإعتبار وهي:

-الأساليب التحليلية لصنع القرار.

-التحليل الإقتصادي.

-البعد الإجتماعي.

-إختيار بديل مناسب.

-المستقبلية.

-أسلوب دلفي Delphi.

-الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف.

-تحليل النظم.

-حساسية الموقف.

-الإدارة الموقفية.

-إدارة الصراع.

-وقت التنظيم (للإدارة).

-إدارة الأزمات.

### ثامناً شروط صنع القرار :

تظهر ضرورة إتخاذ القرارات الإدارية في حالة توفر الشروط التالية:

- 1-الإختلاف في النتائج أى وجود إختلاف بين ما تحقق فعلاً وماكان من الممكن تحقيقه.
  - 2-شعور الإدارة بوجود إختلاف بين ماتم التخطيط له وما تم إنتاجه مثلاً.
  - 3-وجود حوافز معينة تدفع الإدارة على القيام بعملية تصحيح الإختلاف الحاصل.
  - 4-وجود الموارد المادية والبشرية اللازمة لإجراء عملية التصحيح أو تقليل حدة الإختلاف في النتائج.
- إذا توفرت هذه الشروط مجتمعة والتي يمكن تخلصيها فإنه بالإمكان القيام بعملية إتخاذ القرار.



شكل يوضح شروط صنع القرار



تاسقاً عناصر صنع القرار :

أن صنع القرار يتضمن مجموعة من العناصر نذكر أهمها:

أولاً "توفر البدائل :

وجود القرار من الأصل يتطلب بديلين أو أكثر ليتم الاختيار من بينهم، أي وجود أكثر من طريقة لمواجهة الموقف والوصول إلى الهدف.

ثانياً "الاختيار :

يتميز الإنسان عن غيره من المخلوقات بالذكاء والحنكة والقدرة على دراسة الأمور وظروفها وإحتمالاتها وبالتالي فالإختيار بين البدائل لا بد أن يتم عن وعى وتفكير ومحاسبة دقيقة للبدائل.

### ثالثاً "الهدف :

إن كل قرار يعالج موضوعاً معيناً أو مجموعة من المواضيع لتحقيق هدف أو أهداف محددة مسبقاً، والأهداف هي تلك الإنجازات أو النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة لديها والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية التي تصاحب العمل الإداري.

وتحديد الأهداف يعتبر معياراً يمكن استخدامه لإختيار القرارات وبيبرر الغاية التي تتخذ القرارات من أجلها.

### رابعاً "الفترة الزمنية المعينة :

يحتاج صنع القرار بمراحلته المختلفة إلى وقت معين ويختلف هذا الوقت من موقف إلى آخر حسب سهولة أو صعوبة تحليل المشكلة وإجراء المفاضلة بين البدائل ولكن أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لمعالجة الموقف.

وعلى الرغم من أنه لا توجد معايير ثابتة لإختيار تلك الوقت فإنه لا يعدو أن يكون الوقت الذي ترى فيه الإدارة أن القرار ينتج فيه أفضل الأثار تحقيقاً لأهدافه.

### خامساً "البيئة والمعلومات التي يصنع فيها القرار :

تؤثر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما تحتويه من عوامل سياسية إقتصادية واجتماعية ودينية على متخذ القرار عند إختياره للبدائل الملائم ، كذلك فالبيانات لها تأثير كبير وقائدة لإتخاذ القرارات.

### سادساً "متخذ القرار :

هو من له سلطة صنع القرار في المؤسسة وعمله يقودها إلى النجاح أو إلى الفشل.

ولقد أوضح كل من ويسونو اليكيس Wilson & Alexis أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار يمكن توضيحها على النحو التالي:

### 1-بيئة القرار:

ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

### 2-متخذى القرار:

وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالإختيار من بين البدائل.

### 3-أهداف القرار:

وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.

### 4-بدائل ملائمة لاتخاذ القرار:

غالباً ما يتضمن موقف القرار من بين بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً ماهمته في حل مشكلة قائمة.

### 5-ترتيب البدائل:

يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

### 6-إختيار البدائل:

وتمثل الإختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار إن هذا الإختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

وبالإضافة إلى هذه العناصر توجد عناصر أخرى محورية لصنع القرار والتي من أهمها ما يلي:

أ- حالة طبيعية.

ب- الأهداف والغايات المطلوبة.

ج- ترتيب البدائل.

د- صانع القرار ذاته.

هـ- البدائل المناسبة.

و- الإختيار النهائي ذاته.

**عاشراً "أركان ومحاور صنع القرار :**

**أ- لصنع القرار ركنان أساسيان هما كالتالي:**

1- أن يكون هناك أكثر من مسلك أو طريقة لمواجهة موقف معين.

2- أن يختار صانع القرار ويأدراك بين البدائل التي تليها.

**ب- ولصنع القرار عناصر محورية تشمل على:**

1- حالة طبيعية.

2- الأهداف والغايات المطلوبة.

3- ترتيب البدائل.

4- صانع القرار ذاته.

5- البدائل المناسبة.



#### 6- الإختيار النهائي ذاته.

ولكن أشترك أناس متخصصون في موضع معين في صنع القرار خاص به يكون ذلك أفضل وأكثر فاعلية.

- كما تستخدم عملية صنع القرار في كافة أنواع المنظمات تؤثر الأدوار التي يشغلها صانع القرار على طبيعة هذه القرارات.

#### الحادي عشر "محكات صنع القرار :

ترتبط عملية صنع القرار بالتنظيم الإداري والتي يحكم مسار هذه العملية والتي تؤدي إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرار لها من خلال التعرف على المحكمات الآتية:

1- عند أي مستوى في التنظيم تتخذ القرارات رسمياً.

2- كفاية وصحة المعلومات عند مستوى إتخاذ القرار.

3- درجة إلمام متخذي القرارات بالمشاكل الخاصة التي توجد عند المستويات الدنيا في التنظيم.

4- مدى ملائمة مستوى إتخاذ القرار.

5- هل تساعد عملية إتخاذ القرارات في خلق الدوافع اللازمة؟.

6- إلى أي مدى يتحيز الرؤوسين قرارات متعلقة بعملهم؟.

## الثاني عشر "مستويات صنع القرار :

إن عملية صنع القرار عملية ذات شقين وهما كالتالي :

### 1- الشق الأول

إنساني يتمثل في أن كل فرد يهمله أمر من الأمور ينبغي أن يكون له على حسب مستوى نضجه وخبرته وثقافته -رأى في تقرير هذا الأمر أو إعادة تقريره- فلكل رأى قيمة حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته ولكل رأيه عند حدود المستى الذي يعمل عنده وهذا يقود إلى الشق الأخير من العملية وهو كالتالي :

### 2- الشق الثاني

العلم والخبرة المتضمنتان في القرار فليست العبرة في عملية صنع القرارات أساساً أن يجمع الأفراد على قرار وإنما العبرة أو لا وقبل كل شئ أن يتم هذا القرار على دراسة ودراسة وعلم وإن الإجتماع على قرار أمر ما لم يسانده العلم بل ما لم يرتكز على العلم قومي وخسارة وخصوصاً في عصرنا الحاضر.

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون مستوى آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار وبعبارة أخرى إن التفكير في قضية صنع القرارات ينبغي إلا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر، واستبدال مستوى بمستوى آخر، كما أن عملية صنع القرارات وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهتمهم هذه القرارات لا بد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية أو جماعية في التنظيم الإداري.

لقد أشار سيمون Simon إلى أن عملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلى بالكفاية والفاعلية إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الإدارة الوسطى على

تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيراً تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات، ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لصناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذي يجب أن يخضع له عند إتخاذ لتلك القرارات.

### الثالث عشر "مهارات صنع القرار :

إن عملية صنع القرار تتطلب مهارات يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها وإذا ما استخدم صنع القرار بمهارة فإنه من المحتمل غالباً أن الناتج سوف يكون مقبلاً وفي الحقيقة يكون لدى صانع القرار الماهر حرية شخصية أكبر لأن احتمال فرصة إكتشافه أو خلقه لبدائل جديدة تكون أكبر ويستطيع تقليل الشك في اختياراته ويحدد من درجة تدخل الصدفة أو الأفراد الآخرين في تحديد مستقبلية فتعلم مهارة صناعة القرار يزيد من احتمال تحقيق كل فرد لما يراه ذا قيمة. وقد حدد أبوت Abbott مهارات صناعة القرار الخمس التي تسهم في فاعلية المدير وتشمل:

1- مهارة التفريق "التمييز/المفاضلة بين أنواع القرارات.

2- مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما.

3- مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات.

4- مهارة تحديد تقرير أولويات العمل.

5- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.



وبالإضافة إلى هذه المهارات هناك مهارات أخرى لاتخاذ القرار والتي من أهمها ما يلي:

1- مهارة الأولويات المهمة.

2- مهارة البدائل والإحتمالات والخيارات.

3- اعتبار جميع العوامل.

4- النتائج المنطقية.

5- الأهداف.

6- معالجة الأفكار.

وبالإضافة إلى ذلك يمكن إيجاز المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها المديرين فيما يلي:

1- التعرف على المشكلة والعوامل المسؤلة عنها.

2- تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.

3- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار.

4- تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد ومدى تأثير القرار بطريقة إتخاذ.

5- الإتصال بين المؤسسة والمجتمع بشأن المشكلة.

6- إشراف الإداريين والعاملين في إتخاذ القرار.

7- التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.



8- تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.

9- متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ.

10- كسب تأييد المتأثر بالقرار.

### الرابع عشر "نظرية صنع القرار :

تقوم نظرية صنع القرار بناء على عدد من الفروض وهي كالتالي:

#### 1-الفرض الأول:

إن عملية صنع القرار هي سلسلة من الأحداث التي تشمل على تحديد وتشخيص مشكلة والتطور العاكس لخطة المشكلة، والمبادأة بالخطة وتقدير نجاحها.

وتتكون عملية صنع القرار من خمس خطوات متتابعة وهي كالتالي:

1- التعرف على المشكلة أو القضية وتحديد لها.

2- تحليل الصعوبات في الموقف الحالي "الموجود".

3- بناء أو إقامة المعايير المناسبة لحل الصعوبات.

4- عمل خطة أو إستراتيجية للتنفيذ تتضمن تحديد البدائل الممكنة

والتنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل والمداولة واختيار أفضل بديل للعمل والتنفيذ.

5- المبادأة بخطة عمل:

وعلى الرغم من أن هذه العملية نمط متتابع حيث تعتبر كل مرحلة أساساً منطقياً للأخرى فإن طبيعتها الدائرية تقترح:

أ- أنه ربما تدخل العملية تحت أى مرحلة.

ب- أن الخطوات والمراحل في حركة دائرية دائمة أثناء عملية إدارة المؤسسات.

## 2-الفرض الثاني:

الإدارة هي إجراء عملية صنع القرار بواسطة فرد أو جماعة في سياق تنظيمي وعملية صنع القرار هي مجموعة من المراحل المتداخلة والتي يمكن فصلها ووصفها بإيجاز.

والإدارة من ناحية أخرى هي الأداء الواقعي الملموس للعملية في سياق تنظيمي محدد والبيئة المحيطة بها.

والإدارة إذن وبصورة شاملة ذات عدد من الخصائص منها:

1-الإدارة لديها الميل أن تستمر وتدوم.

2-تحاول الإدارة أن تحمي نفسها من التفكك والدمار الداخلي لذلك تهتم بالناحية الأخلاقية ورضا العاملين بها.

3-أنها تسعى للبقاء ولهذا فهي منافس لأنماط السلوك الأخرى كما أنها تسعى للتقدم والنمو والدافع للنمو يتم ليس فقط بالنيابة عن المنظمة ولكن بالنيابة عن إدارة نوعية محددة.

ويتضح من الخصائص السابقة أن المديرين يبذلون أقصى ما لديهم من أداء لزيادة الجهود والمحافظة على سير العملية واستمرارها والإبقاء على الترابط الداخلي والمحافظة على وضع مكانة المؤسسة بين منافسيها ومساعدتها على التقدم والإزدهار.

### 3-الفرض الثالث:

إن العقلانية والمنطقية التام في عملية صنع القرار عملية غير ممكنة حقاً لذلك فإن الإداريين يحبثون عن الرضا لأنهم لا يملكون المعرفة والمهارة والقدرة ليرتتوا بعملية وصنع القرار.

والإدارة الفعالة تتطلب صنع القرار بطريقة منطقية وتعتبر القرارات منطقية عندما تكون ملائمة لإنجاز أهداف محددة ومع ذلك فالقرارات الإدارية غالباً تكون معقدة جداً وتكون العقلانية المنطقية محدودة لعدة أسباب منها. لا يمكن ببساطة معرفة كل البدائل وذلك قد يرجع إلى وجود العديد من الاختيارات لا يدركها العقل، بالإضافة إلى ذلك لا يمكن توقع النتائج المحتملة لكل بديل لأنه من الصعب التنبؤ بالأحداث المستقبلية بطريقة دقيقة وتقويمها بطريقة واقعية.

فالعقلانية ليست محدودة فقط بمدى المعرفة لدى الإداري بل أيضاً بالمهارات غير الواعية والعادات لدية والتي تعكس أيضاً قيمة وإدراكه للفرض الذي قد تنحرف عنه أهداف المؤسسة.

إن الأفراد لا يستطيعون صنع القرارات الإدارية تهتم باختيار وإنجاز البدائل المرضية بدلاً من البدائل الأفضل والأكثر عائداً.

### 4-الفرض الرابع:

الوظيفة الأساسية للإدارة هي تزويد كل مرءوس بالبيئة الداخلية للقرار لكي يكون متوافقاً ومنطقياً ومعقولاً من المنظور الشخصي والتنظيمي.

ولأن الأفراد لا يستطيعون صنع قرارات إدارية منطقية ومعقولة تماماً فالإدارة يجب أن تحدد مدى القرارات لكي تكون أكثر عقلانية وأيسر تنفيذاً فالبنیان الإداري يمد أعضاء المؤسسة بمجموعة من الأهداف التنظيمية والغايات والأغراض وهذه البيئة تضيق وتحدد الأدوار وبالتالي تقلل عدد البدائل.

#### 5-الفرض الخامس:

إن عملية صنع القرار هي نمط عام للسلوك يوجد في الإدارة المنطقية لكل مناطق العمل الوظيفية.

فإذا كان لابد من صنع وتنفيذ القرارات بطريقة منطقية وحازمة فإن العملية الدورية لصنع القرار ستكون أساسية ليس فقط في كل مهمة من هذه المهام ولكن أيضاً في أوسع المناطق الوظيفية للإدارة.



### الفصل الثالث

#### أساليب ومراحل صنع القرار

-مقدمة

- أولاً أساليب صنع القرار .
- ثانياً مراحل صنع القرار .
- ثالثاً خطوات عملية صنع القرار .
- رابعاً العوامل المؤثرة في صنع القرار .
- خامساً العوامل المؤثرة في فعالية صنع القرار .
- سادساً الطرق المستخدمة في صنع القرار .
- سابعاً تنمية الكفاءات البشرية لتفعيل صنع القرار .

### الفصل الثالث

#### أساليب ومراحل صنع القرار

##### مقدمة:

أصبح صنع القرار علماً وقتاً يمكن إتقانه من خلال عدد من الطرق والأساليب الحديثة كما أن النجاح في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني مرهون باتخاذ القرار الجيد الفعال.

وتمثل عملية صنع القرار العملية التي يتم بموجبها بتحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والإختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها يمرراحل متسلسلة وأي تجاوز لأحد هذه المراحل سينتج عنه قرار ناقص أو غير فعال بحيث تبدأ هذه العملية بتشخيص المشكلة وتحليلها ثم تحديد البدائل الممكنة ليتم دراستها ومقارنتها واختيار البديل لامناسب منها ثم القيام بالتنفيذ والمتابعة وأخيراً تقييم البديل وإعادة العملية إن لزم الأمر.

وأن عملية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية حصيلة جهد جماعي، فهي نشاط يقوم من خلاله صنع القرار باتخاذ بديل من البدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة بسبب عدم الأداة المرتبطة ببيئة القرار سواء البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ولهذا من المهم أن يتمتع صنع القرار بالكفاءات اللازمة التي تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي واستخدام توليفة من الطرق من أجل تقليص هامش عدم الأكداء الأمر الذي يتيح لهم تحقيق الأهداف المسطرة.

## أولاً "أساليب صنع القرار :

تتعدد أساليب صنع القرار وتتنوع في صعوبة إتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج ويعتبر الحدس والحكم الشخصي من أسهل أساليب صنع القرار ثم تندرج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد من استخدام الأساليب الكمية الحديثة في صنع القرار. ويمكن تصنيف الأساليب المستخدمة في صنع القرار إلى مايلي:

### أ- أسلوب الحدس الشخصي أو البديهية:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية في صنع القرار كونه يفتقر للأساس العلمي الصحيح فهو يعتمد على الحدس الشخصي لصانع القرار ونظراته للأمور وتقديره لها على أساس شخصي، كما أنه غالباً ما يستمد حكمه من خبراته السابقة وخليفاته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه، وطالما أنه لا يستخدم طريقة موضوعية أو معايير معينة في صنع القرار فإن نجاح نتائج التنفيذ أو فشلها يعتمد على مدى نجاح قدراته النظرية أو فشلها في فهم المعلومات واستخدامها لوضع قواعد تقديرية لإختيار الحل المناسبة.

### ب- أسلوب مراجعة القوائم:

يعتبر هذا الأخير أكثر الأساليب بساطة حيث يقوم على تحضير قائمة تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، على أن تكون هذه العوامل إيجابية حتى يتم إختيار البديل المناسب من بين بديلين فقط.

### ج-الأسلوب الوصفي:

يقوم هذا الأخير على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين متغيرات مشكلة ما، بحيث يدرس المسؤول صفات كل متغير إيجابية والسلبية ثم يحدد أهميته كل متغير ليحدد في الأخير النتائج التي تترتب على إختيار متغير دون غيره من المتغيرات ومن ثم يبني هذه النتائج قراره النهائي، ويتضمن هذا الأسلوب مجموعة من الطرق المستخدمة في صنع القرار هي طريقة التصنيف أو الأولويات وطريقة تحليل تشكّل الحالة.

### د-الأسلوب المعيارى:

يتضمن هذا الأسلوب بعض الأساليب الكمية المستخدمة في صنع القرار، لاسيما في حالات المخاطرة وعدم التأكد إذ يمكن التوسع في دراسة العلاقات التي ترتبط بين المتغيرات والعوامل المختلفة في صنع القرار وعلى تحديد النتائج التي يعطيها كل قرار بشكل كمي بعيد عن التقدير الشخصي.

ومن الطرق المعيارية المستخدمة في صنع القرار نذكر:

-نقطة التعادل.

-مصنوفة العائد.

-شجرة القرارات.

-الرقابة على المخزون.

-التحليل الحدى.



### هـ- الأسلوب الكمي:

يعتمد هذا الأسلوب بخلاف الأساليب السابقة على استخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات وبعض الأدوات الإحصائية والإعلام الألي التي تعمل على تحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب بعيداً عن الحدس والحكم الشخصي إلا أن هذا لا يعنى أن استخدام هذه الأساليب سوف يلغى التقديرات الخاطئة أو احتمالات الوقوع في الخطأ، لكن نسبة الخطأ ستكون أقل ما يمكن باستخدامها.

### ثانياً "مراحل صنع القرار :

يؤكد علماء الإدارة على أن هناك مراحل متعددة لصنع القرار حيث أن هناك إختيار بين البدائل ويمثل هذا الإختيار بنهاية المطاف أو الهدف الذي تسعى إليه في صنع القرار فيمر بعدة مراحل حتى يصل إلى النهاية ومن هذه المراحل التعرف على الموقف ثم تحديد المشكلة وصياغة البدائل ثم الموازنة بينها واتخاذ القرار المناسب وأخيراً تنفيذه.

-وفيما يلي هذه المراحل بشئ من الإيجاز:

#### أ-مرحلة تحديد المشكلة:

فيها تحدد طبيعة الموقف أو الموضوع الذي تريد الوصول إلى قرار بشأنه ولا بد من تحديد الموضوع تحديد واضحاً وتحديد أبعاده والنتائج المترتبة على جزء وما يتخذ بشأن هذا الموضوع ويعنى هذا دراسة الموضوع المراد إتخاذ قرار بشأنه ويمكن تسمية هذه المرحلة بمرحلة دراسة الموضوع وهذه المرحلة تساعدنا على الإعداد للمرحلة التالية وهي مرحلة وضع الحلول المتعددة والبدائل.

## 2-مرحلة وضع الحلول والبدائل:

يعد عملية الدراسة والوقوف على أبعاد الموقف وطبيعة المشكلة يمكن تحديد كل الحلول الممكنة ووضع تصور وبديل لكل منهما على أساس إذا فشلت إحداها يكون هناك البديل قائماً ويكون تحديد المزايا والعيوب لكل حل أو بديل معين ويكون ذلك باستخدام أسلوب التقويم لهذه الحلول والبدائل وفي ضوء هذه المرحلة يتم التمهيد للمرحلة الأخيرة هي.

## 3-مرحلة الإختيار الأمثل للبدائل العلمية:

وهي نهاية حيث تقوم كل المزايا والعيوب كل قرار أو حل الموضوع والإختيار الأفضل لهذه الحلول والبدائل للوصول إلى إتخاذ القرار الآ وهو إتخاذ القرار النهائي.

وهناك من يرى أنه يمكن وضع نموذج لعملية صنع القرار حيث يتضمن أربع مراحل رئيسية وتحتوى كل مرحلة على أكثر من خطوة وذلك على النحو التالي:

### -المرحلة الأولى:

تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

أ-تشخيص الحالة القائمة وخطواتها.

ب-إدراك وجود الحالة.

ج-جمع ما يمكن أن يتاح من معلومات عن الحالة وتحليلها.

### -المرحلة الثانية:

تحديد البدائل الممكنة وفيها يتم:

- أ- استخراج البدائل المحتملة وتحليلها .
- ب- استخراج البدائل واستيفاء الأكثر قابلية للتطبيق منها .
- ج- تقويم البدائل المستقاه بإستعراض حالتها وفاعليتها .

### -المرحلة الثالثة:

إتخاذ القرار والإختيار بين البدائل المتكافئة وذلك:

- أ- بالمقارنة بين البدائل والمستقاه .
- ب- إختيار البديل الأفضل بيينه حسب تقرير متخذ القرار .

### -المرحلة الرابعة:

بمعنى البديل المختار موضع التطبيق وبالإضافة تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ورغم ما يبدو من إختلاف بين الباحثين في هذه الموضوع إلا أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل ألا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها .

-فمثلاً يحدد جريفت Griffith هذه المراحل في:

- أ- تحديد وحصر المشكلة .
- ب- تحليل وتقييم المشكلة .
- ج- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنة كحل مقبول وكاف للحاجة .

د- جمع المعلومات.

د- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضل واختياره مقدماً.

هـ- وضع الحل الأمثل موضع التنفيذ،

- أما لندرنج Lunderg فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

أ- تعريف القضية.

ب- تحليل الموقف القائم.

ج- حساب وتحديد البدائل.

د- المداولة.

هـ- الإختيار.

ويرى سيمون Simon أن القرار يشتمل على ثلاثة مراحل رئيسية هي:

أ- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.

ب- اكتشاف سجل الأعمال الممكنة.

ج- الإختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية صنع القرار عملية رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير وقد تكون على خلاف ذلك على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى القرارات الرشيدة .

1- تحديد المشكلة أو الموضوع منار البحث.

2- تحليل الموقف.



### 3- تحديد البدائل والتدبير فيها .

4- التفكير في النتائج التي يترتب على الأخذ بكل من البدائل ودراسة هذه النتائج.

### 5- الإختيار من هذه البدائل.

إن هذا التسلسل يفترض توافر عنصرى الإرشاد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض إعطاء فرصة للتأمل والتفكير وإمكان الإختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحدد الرشد في مجال الإدارة تشتمل على القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية المتباينة ومن ذلك يمكن أن نرى أن خطوات صنع القرار تتمثل في :

- تحديد المشكلة واقتراح الحلول البديلة وإختيار بعض الحلول ووضع بعض خطط العمل والتقويم.

وهذه الخطوات والمراحل مرتبطة بعضها ببعض عند التطبيق العملى وتستطيع الجماعة أن تعمل وتفكر في الإتجاه الذى تريده في حدود هذه الخطوات وهذا التقسيم من أجل التحليل أكثر من أجل الإصرار على أن تتبع كل مرحلة في نظام منطقى فكل خطوة تعد شيئاً ضرورياً وهاماً .

ونجد الإشارة هنا أن مراحل صنع القرار غير متفق عليها بين الكتاب ويمكن تلخيص مراحل هذه العملية فيما يلى:

### -تعريف وتحديد المشكلة:

التي تعتبر الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حل لها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سوف يتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي تصدر بشأنها.

### -تحديد الهدف:

يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بتعريف المشكلة والحلول المقترحة للقضاء عليها فالهدف هو النتيجة التي تخطط للوصول إليها.

### -جمع البيانات:

يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على التوفيق في جمعها في الوقت المناسب لإستخدامها.

### -تسجيل الحقائق وتصنيفها:

لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف أي أنه يجب في هذه المرحلة تحضير البيانات وتصنيفها بالطرق التي تيسر معالجتها والإستفادة منها.

### -تحديد البدائل الممكنة:

يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة وفقاً للبيانات والمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة وإستبعاد البدائل غير المناسبة حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة.

وبالإضافة إلى هذه المراحل فقد تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر إتفاق بينهم وكذلك يتفق الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها وهي كالتالي:

### 1-المرحلة الأولى:

تحديد الهدف بوضوح لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو إتخاذ القرار.

### 2-المرحلة الثانية:

التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات فمنها يستخلص وينبثق القرار.

### 3-المرحلة الثالثة:

فحص الحقائق مهم جداً فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح.

### 4-المرحلة الرابعة:

التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرار الذي تم إتخاذه فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن أن ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.

### 5-المرحلة الخامسة:

مراجعة جميع المراحل مرة أخرى والإنتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير ثم نقرر بعد إذن وإذا لم يكن القرار مناسباً يمكن عمل فحص جديد.

-كما ميز سيمون Simon أن مراحل صنع القرار تمر بثلاث مراحل أساسية

هي كالتالي:

### 1-مرحلة الإستخبار.

2-مرحلة التصميم.

3-مرحلة الاختيار.

### ثالثاً \* خطوات عملية صنع القرار :

تتطلب عمليات صنع القرار إستغلال فرصة معينة أو حل مشكلة معينة وهو ما يستدعى التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسبة والأفضل وذلك من خلال إتباع الخطوات الأساسية التالية:

- 1-تحديد وتشخيص الموقف أو المشكلة -تحديد التغييرات .
  - 2-تحديد الهدف المنشود من القرار.
  - 3-جمع البيانات اللازمة وذات الصلة بالمشكلة والتفكير في البدائل الممكنة.
  - 4-التحليل والمقارنة بين البدائل المتوفرة.
  - 5-تطبيق الأساليب اللازمة لإختيار البديل الملائم.
  - 6-إختيار البديل الأفضل وتنفيذه (يحقق أقل تكلفة وأقل وقت ويحقق الهدف المسطر).
  - 7-مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة.
- ويمكن تلخيص خطوات عملية صنع القرار في الشكل التالي:



شكل يوضح خطوات عملية صنع القرار



#### رابعاً "العوامل المؤثرة في صنع القرار :

لقد اكتسب مفهوم صنع القرارات أهمية كبرى نتيجة لأفكار ونظريات علماء السلوك الذين أسمهوا في التعرف على المتغيرات التي تتفاعل في عملية صنع القرارات.

ويمكن حصر تلك المتغيرات في مجموعات ثلاث:

1-العوامل الشخصية أو التكوينية النفسى والإجتماعى للشخص متخذ القرار.

2-العوامل الإجتماعية التي تصف البيئة الإجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها.

3-العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعداات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.

أنه في الوقت الذي يمكن فيه ترجمة بعض المتغيرات المؤثرة في صناعة القرار والتعبير عنها بصورة رقمية تتوافق مع منطلق التحليل الرياضى إلا أن هناك متغيرات أخرى يصعب أو يستحيل ترجمتها رقمياً مما قد يصيب نظرية إتخاذ القرارات ببعض أوجه القصور:

وهناك عدة عوامل تؤثر في صنع القرار منها ما يلي:

1- أهداف المنظمة.

2- الثقافة السائدة في المجتمع.

3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.

4- العوامل السلوكية.

وهناك أيضاً بعض العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة في نوع القرار وهي التي يتخذ منها الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد والوسط المحيط باتخاذ القرار والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.

ومن العوامل التي يجب على الإداري تقديرها عند صنع القرار:

(القيم القانونية-العرف-الحقائق-التاريخ-الحالة المعنوية-الرؤساء-

جماعات الضغط-الموظفون-طبيعة الخطة-المرءوسون-الميزانية-توقعات

المستقبل).

إن صنع القرار بصفة عامة والقرار التربوي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً، وإنما هي نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله، وعلى هذا الأساس فإن محاولة دراسة القرار التربوي إنما هي في الواقع محاولة لدراسة وفهم المجتمع ما هي في الواقع إلا امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى بما فيها من عوامل الكفاية أو عدم الكفاية العزيمية أو التواكل، الميل للسيطرة أو الإتجاه نحو الديمقراطية، والجماعية الميل إلى

التمسك بالنظام أو الخروج عليه تقدير أهمية الوقت واحترام المواعيد أو التضييق فيها.

### خامساً "العوامل المؤثرة في فعالية صنع القرار :

يخضع صانع القرار إلى بعض العوامل التي تؤثر في فاعلية قراراته يمكن تقسيمها إلى جانبين:

#### 1-العوامل الإنسانية:

هناك عوامل إنسانية تؤثر في عملية الإختيار بين البدائل، ويترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته قد تكون نابعة من الفرد صانع القرار أو من سلوك مساعديه أو من المرؤوسين ممن يمسه القرار.

#### أ-الفرد صانع القرار:

فيما يلي العوامل النابعة من شخصية صانع القرار ومدى تأثيرها على صنع القرار.

#### -الفهم الشامل للأمور:

يقصد بذلك إلمام صانع القرار بالمعارف الإنسانية بحيث يكون لديه معرفة شاملة بما يدور حوله، وأن يكون منقفاً حتى يكون ملماً بخطوات صنع القرار وتسلسلها والعلاقة بينها، وهذه القدرة خاضعة لعملية التعلم والتطور وحسب "Dfucker" فإن الفاعلية الإدارية (عملية صنع القرار جزء منها) ليست قدرة فطرية ولكنها مكتسبة.



### -القدرة على التوقع:

إن توفر القدرة على التوقع لدى صانع القرار يمكنه من التطلع إلى المستقبل وفحص احتمالاته، مما يمكنه من وضع تقدير سليم للموقف أخذاً في الإعتبار كل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير على الموقف الذي يتصل بالقرار، وتزداد هذه القدرة كلما اتسعت معرفته بالماضى وحاضر المؤسسة وأيضاً كلما كان أكثر تفهماً لمتطلبات الموقف بما في ذلك إدراكه لعادات واتجاهات مرؤوسية ومساعدية.

### -القدرة على المبادأة والإبتكار:

إن توفر هذه القدرة لدى صانع القرار تمكنه من إبتكار وإبداع أفكار جديدة تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وعليه صنع قرارات صائبة وتنفيذها دون تردد.

### -القدرة على تحمل المسؤولية:

تظهر قدرة صانع القرار على تحمل المسؤولية وثقته في نفسه من خلال بعض المؤشرات أهمها سعيه وراء أفكار جديدة وقدرته على تنفيذ قراراته، وإصراره وعدم تردده عند مواجهة المواقف الصعبة مع قدرته على صنع القرارات التي لا تكون محببة ولكن ضرورية.

### -إتجاهات صانع القرار وأخلاقه:

يتأثر صانع القرار بقيم إجتماعية تحكم سلوكه وتصرفاته، حيث أثبتت إحدى الدراسات أن الأفراد ذوي الميولات التسلطية يميلون إلى إتخاذ قرارات بشكل إنفرادي إشباعاً لرغبتهم في السيطرة والتحكم، كما تؤثر الأخلاق في عملية صنع القرار كالشجاعة والعدالة والثقة وبقظة الضمير.



### -الخبرة:

خبرة صانع القرار تمكنه من موازنة الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بأثارها .

### ب-مساعدى صانع القرار:

بحكم قرب المساعدين من صانع القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته، كما تتأثر هذه الأخيرة بمدى متانة العلاقات الموجودة بينه وبين مساعديه، فعدم متانتها يعيق عملية الإتصال إلا ضمن حدود ضيقه، مما يترتب عليه عدم كفاية ودقة المعلومات التى يبنى عليها قرارته، والنتيجة صنع قرارات بناء على معلومات مشوهة .

### ج-المرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار:

يتضح دور المرؤوسين وتأثيرهم في فعالية القرار في المراحل الأولى لعملية صنع القرار والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية، إذ يكون لاقتراحاتهم وتصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة تأثير في إختيار البديل الأفضل، بالإضافة إلى دورهم في مرحلة تنفيذ القرار، إذ يكون لتعاونهم وإقتناعهم بالحل أثر فعال في عملية تنفيذه.

### 2-العوامل البيئية:

بيئة القرار هي مجموعة العناصر أو النظم البيئية التى تؤثر في القرار وتتأثر به، ويمكننا التمييز بين بيئتين داخلية وخارجية، ويلعب كل منهما دوراً هاماً في عملية صنع القرار.

أ- عوامل البيئة الداخلية تتمثل في العوامل التنظيمية ومن أهم هذه

العوامل

#### -نمط التنظيم الإداري:

تتأثر القرارات بدرجة اللامركزية في التنظيم ، لما يترتب عن هذه الأخيرة من مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على عملية صنع القرار، ومنها تحقيق السرعة في صنع القرار وزيادة في تقبل القرار وإدراك أكبر لظروف المشكلة محل القرار، كما تتأثر القرارات بالمستوى الإداري، فتعدها يصعب وصول المعلومات من القاعدة إلى قمة التنظيم مما ينعكس سلباً على عملية صنع القرار.

#### -الاتصالات الإدارية:

تحتاج عملية صنع القرارات الفعالة إلى شبكة اتصالات فعالة لجمع المعلومات والحقائق التي تستند عليها مراحل هذه العملية وكذا توصيل اقرار إلى من يعنيه الأمر في الوقت المناسب.

#### ب-عوامل البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من العوامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية كالأشعة الخاصة بالشركات المنافسة والصناعات الأخرى الإكتشافات العملية والنظم المالية والبنكية والإبتكارات التكنولوجية والتعليمات والقوانين والعادات والقيم وكلها عوامل تؤثر في درجة فعالية القرار.

#### سادساً " الطرق المستخدمة في صنع القرار :

بشكل عام لا توجد وصفة سحرية من أجل حسم وضعية معينة، أي انه لا توجد طريقة علمية مثل من أجل صنع قرار جيد، فالقاعدة الوحيدة بالنسبة للمؤسسة

من أجل توضيح القرار هي وضع إستراتيجية، ومن أجل مواجهة عدم الأكادة المرتبطة بصنع القرار، يعتمد صنع القرار على مجموعة من الطرق كالحس والخبرة والمقارنة والإستشارة والصدفة، ضمن هذه اللعبة الصغير يلجأ بعضهم إلى التوليف بين هذه الطرق وذلك حسب طبيعة مجال الدراسة بهدف تقليص هامش عدم الأكادة ومن بين هذه الطرق مايلي:

### 1-التفكير الفردي:

تتطلب هذه الطريقة التفكير الفردي في البدائل الممكنة بغرض إختيار بديل نهائي وشخصي، لأن غيابها قد يشير إلى غياب التفكير، فالخيارات المختلفة والواضحة تتطلب العمل بروية مع ضرورة الرجوع إلى الوراء من أجل التبصر في المشكلة مع وضع معايير لكل بديل.

### 2-تحليل الأرقام:

تتطلب مصفوفات القرار أن يكون كل قرار محسوباً حسب نظرية الألعاب وحسب هذا المبدأ فالبر مجبات تمكن من الوصول إلى القرار، فالأعمال الإلكترونية تضمن الحلول المعلوماتية التي تساعد في صنع القرار، إلى جانب سلسلة من التقارير والجداول، والهدف هو ترصيد المعلومات المتاحة ضمن قاعدة للمعطيات خاصة بالمؤسسة.

### 3-الختيار الجماعية:

تتطلب عملية صنع القرار الجماعي التشاور حول الخيارات الممكنة مع مجموعة من أجل تحديد الحل النهائي، فيتم البحث عن كل البدائل المتاحة، وفي الأخير يقوم شخص باتخاذ القرار، ويمكن أن تشير هذه الطريقة إلى العصف الذهني أو المجموعات الاسمية.



#### 4-الرجوع إلى الغير:

يتعلق الأمر هنا بالإستعانة بشخص ذو ثقة من أجل الحصول على استشارته أو توضيحه أو رأيه في المشكلة، ومن الممكن الإستعانة بصديق أو قريب أو مدير أو نظير، في جميع الحالات الشخص أجنبي عن المجال الخاص واليومي لصانع القرار وعن مشكلته، كما يمكن الإستعانة بمستشارين خارجيين مقابل دفع أجر.

#### 5-الرجوع إلى الحدس:

حسب نظرية الرشادة المحدودة لـ "H.Simon"، لا نستطيع معرفة إذا ما كان القرار جيد أم سئ، فصناع القرار يبحثون في الواقع عن إتخاذ قرار مقبول يتوافق مع حدسهم، ويقترح "Marc De Wild" طريقة IDEE للتركيز على الحدس.

I : ( Information ) يتعلق الأمر بجمع المعلومات عن بيئته مع التفكير والتحليل.

D : ( Decantation ) يتعلق الأمر هنا بتصفية الأفكار وتقديم شئ مختلف ومتميز مبنى أساساً على التخيل.

E : ( Eclairissement ) توضيح فكرة بارزة مع ضرورة تسجيلها.

E : ( Evaluation ) تقييم الفكرة وتدعيمها والعمل عليها ومقارنتها بسابقتها، فهذه المرحلة تثير أحياناً أفكار أخرى.

#### 6-التحرك ثم التفكير:

تتطلب هذه الطريقة عدم إضاعة الوقت في تحليل المشكلة أو الإنتقال فوراً إلى إيجاد حل سريع دون دراسة البدائل الممكنة، فباتباع هذه الطريقة يرجو صانع



القرار من خلال تحركه السريع والوصول إلى تحديد الحلول، وبعد ذلك سيكون لديه متسع من الوقت حتى يبرر قراره الأولي.

### 7-عدم إتخاذ القرار؛

يتخذ الأفراد قرارات تخلق بعض المشاكل، حسب هذا المبدأ من الأفضل إذن عدم إتخاذ القرار، بل يتم تفويض عملية صنع القرار إلى شخص أو مجموعة معينة، وهناك إستراتيجية أخرى وهي عدم الإلتزام والتهرب من المسؤولية "كربيق الخروج لـ" Alberto.O.Hirshman يجب الإشارة إلى أن عدم إتخاذ القرار ليس دائماً خياراً، أما بالنسبة لـ " Alain Berthoz فعملية صنع القرار الصعب تتطلب ثلاث آليات حسية الهروب أو المواجهة أو التثبيت، إذن فقد يجد صانع القرار نفسه مشلولاً أمام قرار معقد يتطلب حلاً سريعاً.

### 8-إستخدام مخطط للتفكير؛

إن بطاقة الكشف عن مجزيات الأمور تمثيل بياني لمشكلة أو مفهوم وتحلم تفرغات "مسارات للإشارة إلى العلاقات الموجودة بين الأفكار، وبالتالي فهي تقدم نظرة شاملة عن وضعية معطاة، بعد رسم هذه البطاقة يجب تركها جانباً لبعض الوقت حتى تبرز فكرة من هذا البطاقة وكأنها حقيقة.

### 9-العمل مثل جميع الناس؛

على صانع القرار الإستفادة من المجال الزمني مع ضرورة تتبع آثار الموضة ومراقبة منافسيه، حتى تكون البيئة المباشرة المصدر الذي يلجأ إليه في صنع القرار مع وجود رغبة لديه في العمل مع الآخرين، بالإضافة إلى إمكانية إعتماده على الذات وملاحظة وملاحظة منافسية وإستخدام أسلوب المقارنة.

## 10- ترك الأمر للصيغة:

بدل عملية تحليل مختلف المعايير المرتبطة بالقرار، تأتي طريقة صنع القرار بشكل احتياطي، فحسب قانون المضاربة، فالمضاربة العشوائية لها فرصة كبير في النجاح مقارنة بخيار محدد على أساس معايير منطقية وخبرات، بالإضافة إبان قانون الإقتصاد الخاص بخلايا الأزمات يرى أنه إذا قام شخصان باتخاذ قرار، حيث استند الشخص الأول للتحليل والأرقام والتنبؤات والمشاركة والشخص الثاني ينظر للمشكلة كأنها عمله النقدة لها وجهان إما يختار الأول أو الثاني، فالنتائج التي يستوصل إليها الشخص الثاني ستكون أفضل.

## سابعاً\* تنمية الكفاءات البشرية لتفعيل صنع القرار :

على المؤسسة تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار وحسن إدارة التغيير، بما يمكنها من صياغة القرارات السليمة وتنفيذها، أي تبنى مداخل جديدة لتنمية أفرادها من خلال التركيز على الكفاءات وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر وتقاسم المعلومات من أجل صنع قرارات فعالة تتوافق مع الأهداف المشتركة، ومن خصائص الكفاءات التي يجب توفرها لدى صانع القرار:

- أن يكون شخصاً قادراً على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- أن يعمل ما يجب ويكون مثابراً على العمل وحده مع قدرته على تعلم أشياء أخرى عند الضرورة.
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التنقيحات العلمية والتجارية.
- أن يمتلك روح المبادرة والمبادأة في اتخاذ القرار.

- أن يكون قادراً على إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
  - أن يعمل على إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات لمساعدة المرؤوسين على التطور.
  - أن يواجه المشاكل ببرودة أعصاب ويظهر قدراته على الخروج من الوضعيات الصعبة.
  - أن يكون مرناً في تأدية أعماله.
- ويمكن تمكين هذه الكفاءات لدى الأفراد بما يمكنهم من صنع قرارات فعالة وسليمة من خلال:

#### **I-التكوين:**

إن الكفاءة تكتسب وتؤكد من خلال التكوين المتواصل الذي يشكل وسيلة هامة وممتازة لتنمية الكفاءات المطلوبة لصنع القرارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية. ويلعب التكوين دوراً هاماً في عملية تطوير الكفاءات لدى صناع القرار من خلال الأهداف التي يسعى إليها تحقيقها.

#### **-أهداف بيداغوجية:**

تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتعلمين، وتمثل مورداً مهماً لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذا الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو بمحتوى المعارف نفسها.

#### **-أهداف الكفاءات**

تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من مزج وتحديد الموارد (المعارف، الدراية) وتصاغ هذا الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.



### -اهداف التأثير:

تتمثل في تأثيرات التكوين على المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات جودة القرار، نجاح المشروع.

### 2-التحفيز:

أشارت الدراسات إلى أن الأفراد المعرفيون يميلون إلى تنمية إستعداداتهم الكامنة إذا توافرت العوامل الدافعة لذلك (النمو الشخصي، الإستقلالية، إنجاز المهام، المكافآت المادية)، فالفرد لديه الإستعداد والإمكانات لأن يتصرف ويبادر ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها إن وجدت بيئة مشجعة، والمؤسسة الناجحة هي التي تحفز الأفراد على تعظيم إستخدامهم لقدراتهم ومعارفهم في صنع القرارات السليمة والفعالة.

إذن لا بد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات وذلك حسب طبيعتها وتنوعها من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إلى المؤسسة مع مشاركتها مع مرؤوسيههم وزملائهم لتكون كفاءات جماعية وذلك من أجل الحفاظ على هذه الكفاءات البشرية حتى لا تتحول إلى مؤسسات منافسة.



## الفصل الرابع

### مقومات وافترضات صنع القرار

-مقدمة.

- أولاً مقومات صنع القرار .
- ثانياً افتراضات صنع القرار .
- ثالثاً شخصية صانع القرار ومتخذه .
- رابعاً مهارات صانعي القرار .
- خامساً مايجب على صانعي القرار .
- سادساً قائمة إرشادية لصانعي القرار .
- سابعاً مشكلات عملية صنع القرار .
- ثامناً الفرق بين إتخاذ القرار وصناعة القرار .

## الفصل الرابع

### مقومات وإفترضات صنع القرار

#### مقدمة:

تعتبر عملية صنع القرار من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد الإدارة لذلك تهتم الإدارة العليا في معظم المنظمات بهذه الناحية في قيادتها الحالية والمستقبلية فهي تركّز على تنمية مقدراتهم في صنع القرار بالبرامج التدريبية التي تعد لهم وتصميم الهيكل التنظيمي بحيث يتيح لهم فرصة صنع القرارات الرشيدة ويقلل من العقبات والقوى التي تعارفهم.

وتتم عملية صنع القرار عبر مختلف المستويات التنظيمية من أجل تنفيذها إستراتيجية وبلوغ أهدافها المسيطرة فصنع أي قرار هو نتاج عملية معقدة تستوجب طريقتين للتفكير والنظر إلى الوراء من أجل فهم الماضي والنظر إلى الإمام من أجل التنبؤ بالمستقبل.

أن صنع القرارات مهما كانت أنواعها إستراتيجية -تكتيبيّة- تنفيذية تحتاج إلى معلومات دقيقة وكفاءات مسيرة قادرة على ترشيد قراراتها في ظل عدم الأكادة الناتجة عن تغير عوامل البيئة الداخلية والخارجية فالقرار المناسب لا يقاس من خلال الطريقة المتبعة وإنما يقاس بالنسبة للبيئة إذا فالمشكلة التي تواجه المؤسسة اليوم هي كيفية تهيئة المناخ المناسب لصنع القرار الذي يمكنها من إتخاذ قرارات فعالة تحقق من خلالها أهدافها المرجوة.

### أولاً "مقومات صنع القرار :

أن أى قرار سواء كان بالمشاركة أو كان قرار فردياً، لابد وأن يتصف ببعض الخصائص لكي يكون قرار ناجحاً وفعالاً لحل القضية والمشكلة التي تم صنعه واتخاذها بشأنها.

ومن أهم تلك المقومات والخصائص مايلي:

#### - أن يكون هادفاً :

أى يحقق هدفاً أو أهداف معينة فمن نطاق السياسة وفاعلية القرار المتخذ.

#### - أن يتم إتخاذها من ضمن عدة بدائل مطروحة:

حتى نضمن صلاحية الإختيار وفاعلية القرار المتخذ.

#### - أن يمثل القرار إرادة الجماعة

أى يتماشى مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.

#### - أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه:

فالقرار الذى يصعب أو يستحيل تنفيذه لا يكون قرار صائباً بل من الضروري أن يصاحب إتخاذ القرار تحديد واضحاً لطريقة التنفيذ.

### ثانياً "إفتراضات صنع القرار :

يحدد هاوى ومسكيل Hoy & Miskel خمسة إفتراضات أساسية لصنع القرار ويتم على أساسها خطوات إتخاذ القرار وهذه الإفتراضات هي كالتالى:

- أن عملية إتخاذ القرار حلقة من الأحداث التي تتضمن تحديد وتشخيص الصعوبات.

-الإدارة هي عملية إتخاذ القرار كما تتجسد في أداء الفرد أو الجماعة داخل السياق التنظيمي.

-أن صدور القرار تحقق أهدافا محددة يعبر عن العقلانية الكاملة في إتخاذ القرار.

-أن الساسية للإدارة هي تطوير سلوك المرؤوسين والمستخدم داخل البيئة الداخلية للقرار في إطار عقلاى فردى وفي منظور تنظيمي.

-عملية إتخاذ القرار هي نمط عام في الفعل تجسدة إدراة عقلانية معينة بكل الوظائف والمهام.

وعلى هذا الأساس تصبح خطوات إتخاذ القرار هي:

-تحديد المشكلة أو القضية.

-تحديد الصعوبات الخاصة بالمسكلة.

-وضع معايير ملائمة لإعداد حل المسكلة.

-تطوير خطة أو إستراتيجية للفعل أو القرار.

-تصميم خطة للفعل.

### ثالثاً\* شخصية صانع القرار ومتخذه :

يلعب السلوك الإنسانى دوراً هاماً في عملية إتخاذ القرار فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثير بالسلوك الشخصى لصانع القرار ذاته الذى يتأثر بدوره إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الإجتماعية والإقتصادية



والسياسية أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالمضغوط النفسية والإتجاهات والمعتقدات والقيم والأفكار والخبرات.

وأن شخصية صانع القرار ومتخذه يمكن أن تشكل أحد معوقات صنع القرار مالم يسعى إلى عزل هذه المؤثرات وتحييدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار والطابع الشخصي هو إصطلاح يستخدم لوصف السلوك الإنساني الذي يحدث نتيجة بعض التغيرات الكيميائية في الجسم وهناك ثلاث أنواع من السلوك تحدث نتيجة هذا العامل هي الإجتهد والحذر والتسرع وطبيعي يختلف تأثير هذا العامل من قائد إلى آخر فالبعض تصيبه حالة من الإرتباك إذا لم يستطيع أن يصل إلى قرار سريع، والبعض الآخر يكون في حالة من التردد بحيث لا يستطيع أن يتخذ القرار، كذلك تختلف سرعة التصرف الإستجابة من قائد لآخر، فالبعض على درجة كبيرة من الحذر والصبر والبطء في إتخاذ القرار والبعض الآخر على العكس من ذلك.

وأن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشارية أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يسهم في صنع واتخاذ القرار.

#### رابعاً "مهارات صانعي القرار :

هناك مهارات خاصة يجب أن تتوافر لدى صانعي القرار وهي كالتالي:

- مهارة التمييز والمفاضلة بين البدائل.
- مهارة تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.
- مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرار.
- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار.

-مهارة إختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في صنع القرار.

-مهارة التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد التوقيت الملائم لصنع القرار.

-القدرة على متابعة وتنفيذ مدى فعالية القرار المتخذ والقدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار.

ولقد حدد ألبوت Albott مهارات صناعة الخمس التي تسهم في فاعلية المدير وتشمل:

1-مهارة التفريق "التمييز المفاضلة بين أنواع القرارات.

2-مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول الى قرار ما.

3-مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل الى قرارات.

4-مهارة تحديد تقرير أولويات العمل.

5-مهارات توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.

كما يمكن إنجاز المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها المدير فيما يلي:

-التعرف على المشكلة والعوامل المسنولة عنها.

-تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.

-إختيار الطريقة المناسبة لإتخاذ القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في إتخاذ القرار.

-تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد ومدى تأثير القرار بطريقة إتخاذ.

-الإتصال بين المؤسسة والمجتمع بشأن المشكلة.

-إشراك العاملين والإداريين في إتخاذ القرار.

-التعرف على المدى الزمني المطلوب.

-تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار.

-تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.

-متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ.

#### خامساً\* ما يجب على صانعي القرار :

يجب على صانعي القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة في صناعة القرار ووضعها في الإعتبار وهي

-الأساليب التحليلية عن طريق الأهداف.

-حساسية الموقف.

-إدارة الصراع.

-إدارة الأزمات.

-التحليل الإقتصادي.

-إختيار بديل مناسب.

-أساليب دلفي Delphi.

---

صناعة واتخاذ القرار

-تحليل النظم.

-الإدارة الموقفية.

-وقت التنظيم "الإدارة".

-يجب على المدير الفعال أن يكون مستعداً للمخاطرة وإجراءات الإختبارات باستخدام المصادر الإنسانية والفنية وأن يفهم بوضوح كيفية استخدام هذه المصادر واستخدام الفرص الهائلة للتغيير الجوهرى.

-يمكن للقائد استخدام نظرية القرار "كخرائط معرفية لحل مشكلة في المنظمة من المفيد أن يستخدم الأسلوب العلمى في صياغة المشكلة وإيجاد الحل لها.

-القرار الفعال ليس قرار بعدد الأصوات ولكنه قرار مبنى على دراسة وجهات النظر المتعارضة على الحوار بين وجهات النظر المختلفة على الإختيار بين التقديرات المختلفة.

-إن المدير الفعال هو الذى لا يتخذ قرار إلا إذا كان هناك خلاف في وجهات النظر المختلفة، فالمدير الذى يجبر نفسه على رؤية المعارضة على أنها أداة للتفكير المتأنى في البدائل، يستخدم الخلاف في الرأى كوسيلة للتأكد من أن كل جوانب الموضوع قد تم دراستها بعناية.

-من الأهمية بمكان صياغة المشكلة وتتابع مناقشتها مداولتها وإتباع عمليات الإستنتاج المنطقى إذا أراد وضع المفاهيم النظرية في حيز التنفيذ.



### سادساً "قائمة إرشادية لصانعي القرار :

لقد أصبحت عملية صنع القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدر وكفاية قيادتها في صنع القرارات المناسبة لذلك أن عملية صنع القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب صنع القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها .

من الطرق الحديثة التي تعين من يصنعون القرارات على حصر المسائل التي ينبغي مراعاتها عند صنع القرار، وضع قائمة إرشادية يستشير بها متخذو القرارات تحتوي على الجوانب الواجب مراعاتها ويتم لهم ذلك بطريقة آليه بسيطة إذا تمت إجاباتهم عن عدد من الأسئلة قسمناها إلى مجموعات تبدأ بأدوات الإستفهام من- ما- أين- متى- كيف.

### أولاً من ٩ :

- 1- من الذي سيتخذ القرار؟
- 2- من المسئول عن النتائج المترتبة عليه؟.
- 3- من الذي سوف يشارك أو يقدم النصيحة في صنع القرار؟.
- 4- من الذي ينبغي أن يحاط علماً به بعد صدوره؟.
- 5- من الذي سوف ينفذ القرار؟.

### ثانياً ٩٤ :

- 1- ما السياسات أو التجارب السابقة التي يمكن الإسترشاد بها بشأن القرار المطلوب؟
- 2- ما المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة الموقف أو المشكلة؟
- 3- ما الحقائق المتاحة حالياً؟
- 4- ما المعلومات والبيانات الناقصة؟
- 5- ما البدائل التي قد يبنى عليها القرار؟
- 6- ما الفوائد التي تنجم عن إتخاذها؟
- 7- ما الأضرار التي يحتمل أن تنتج عنه؟
- 8- ما حدود السلطة في صنع القرار؟

### ثالثاً ٩٥ :

- 1- أين يتوافر الناصحون والمستشارون الأكفاء الذين يستعان بهم في دراسة المشكلة؟
- 2- أين توجد المصادر التي تستفي منها المعلومات والبيانات؟

### رابعاً ٩٦ :

- 1- متى يكون الوقت ملائماً لصنع القرار؟
- 2- متى يكون الوقت متأخراً جداً؟
- 3- متى يكون الوقت مناسباً لإصداره؟

4- متى تبدأ متابعة تنفيذه؟

### خامساً "كيف؟":

1- كيف تدرس المشكلة "فردياً" - "جماعياً"؟

2- كيف تتحقق الديمقراطية في صنع القرار (اجتماع-اتصال فردى أو هاتفي أو كتابي-الجمع بين الاجتماع والاتصال)؟

3- كيف يبلغ القرار للمختصين؟

4- كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟

5- كيف يتابع ذلك التنفيذ؟

6- كيف يمكن الحصول على تأييد العاملين وحماسهم نحو القرار؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة لها أهميتها بشأن عملية صنع القرار حيث تكون خطة صنع القرار واضحة وأمام صانعي القرار، وعن طريقها تستطيع أن تكتشف الثغرات التي يجب ملؤها حتى يصير القرار مكتملاً في كل عناصر تكوينه وفعالاً في أثره ومطمئناً في نتيجته.

وبالإضافة إلى هذه الإرشادات هناك إرشادات أخرى لصنع قرار التنفيذ والتي من أهمها:

1- يجب أن تحدد المشكلة التي سوف نتعامل معها المجموعة بوضوح بمعنى أنه يجب أن يعرف كل فرد المشكلة المطلوب حلها.

2- النقذ إتاحة الفرصة لكل عضو للنقد إبداء وجهات النظر المختلفة.

3- قرار الأغلبية الحر، يجب أن يرحب به ويشجع.

- 4- كم الأفكار كلما زاد عدد الأفكار سنحت الفرصة لإختيار رأى أو أكثر.
- 5- إسهام الأفكار إذ يجب أن يقترح المشاركون كيف تستمد الأفكار أو غير بطريقة ما للتوصل إلى فكرة أخرى.
- 6- ضرورة مشاركة الجماعة مشاركة فعالة.
- 7- الدور الهام للقائد هو المشاركة وتقديم التسهيلات كما يجب على المدير أن يشجع العامل معه على استخدام الإجراءات الرشيدة في حل المشكلات وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- 1- تحديد المشكلة لدى المجموعة.
- 2- تحديد مجال المشكلة واستنتاجاتها.
- 3- إيجاد عدة بدائل لحل المشكلة.
- 4- إختيار بديل واحد لأجل الإختيار.
- 5- تسجيل نتائج البديل والإحتفاظ بها.
- 6- تقويم البديل في ضوء نجاحه في حل المشكلة.
- 7- إعادة الدائرة تغذية رجعية مرة أخرى.

#### سابعاً \*مشكلات عملية صنع القرار :

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة وهي تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات وهي متعددة في صورها ومتباينة في أثارها وقد يسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم وبصورة عامة فإن الأسباب التي تعوق عملية صنع القرارات تدور حول الآتي:



- 1- مجموعة من الاسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار وايضاها وربطها بغيرها من المشاكل.
  - 2- مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومتخذ القرار بصورة خاصة.
  - 3- ثم تأتي المجموعة الثالثة المتضمنة لأسباب مشاكل عملية صنع القرارات وتتركز أساساً حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ.
- ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعبر عن عملية صنع القرارات ضرورة توافر المعلومات الجيدة المتحيدة عن ظروف العمل وامكاناته.
- حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات للأسباب التالية:

- 1- المعلومات تفيد في تحديد المشكلة.
  - 2- تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل.
  - 3- التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحية إذ لزم الأمر.
- إن وضع القرارات ليس بالأمر اليسير فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكن تلخيصها فيما يلي:
- 1- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
  - 2- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.

3- عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة "سواء أكانت حسنة أم سيئة للحلول الممكنة.

4- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة.

5- إن الفرد محدود باتخاذ القرارات بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجية عن إرادته.

6- إن الفرد محدود بقيمة الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية.

7- إن الفرد محدود في إتخاذ للقرارات بمعلوماته وخبراته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانت هذه معلومات عامة أو معلومات خاصة أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي.

8- إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار.

9- إن متخذ القرار محدود بقدرته على:

أ- التمييز بين الحقيقة وبين القيمة.

ب- التفكير بطريقة منطقية.

ج- التفكير بطريقة ابتكارية.

بالإضافة إلى ذلك ترجع صعوبة إصدارات القرارات أحياناً لتمييزها بصفات رئيسية هي التعدد والتغيير المستمر والتداخل وعوامل العاطفة والشعور والإنفعال ونقص التوافق بين الحاجات الفردية والتنظيمية والتعقد داخل المنظمة أيضاً ندرة حصول المرين على المعرفة الكاملة والدقيقة للنتائج التي تتبع البدائل هذا

من جانب ومن الجانب الأخر وجود صراع فردي وتنظيمي داخل المنظمة التي ينتمى إليها الأفراد.

وهكذا تبدو مشاكل صنع القرارات متعددة إلى حد كبير ومختلفة تماماً في أثارها ومتباينة في نماذجها وأسبابها مما يجعل تعددها وتحديدها أمراً لا يمكن تحقيقه ومن ثم فإنه من الأفضل أن نتصدى لدراسة مشاكل كل قرار على حدة أى دراسة لحالة منفردة، أو واقعة عملية معينة بذاتها فذلك أفضل من الدراسات العامة التي تؤدي بدورها إلى نتائج أو أسباب عامة وليست محددة.

#### ثامناً "القرق بين إتخاذ القرار وصناعة القرار :

هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه، فصانع القرار هو الذى يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها أى هو الذى يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة.

أما متخذ القرار فهو الذى يختار القرار الذى يناسبه وفي ضوء الشروط الموضوعه مسبقاً ويقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة عمل إدارى يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرار.

وهناك فرق واضح من حيث طبيعة الدور بين صانع القرار ومتخذ القرار؛ فصانع القرار يقصد به الشخص الذى يحدد القرارات وفق شروط معينة ولا يجوز تجاوزها.

أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار المناسب في ضوء الشروط التي وضعت مسبقاً ويقوم على تنفيذ القرار أو يعدله على ألا يتجاوز الشروط المشار إليها إلا بعد موافقة السلطات الأعلى على ما يريد إضافته أو تعديله.

وحيث أن عملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعني إشراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها.

أما عملية صنع القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها.



## الفصل الخامس

### المشاركة في صنع وإتخاذ القرار

-مقدمة.

- أولاً مفهوم المشاركة في صنع القرار .
- ثانياً أهداف المشاركة في صنع القرار .
- ثالثاً مستويات المشاركة في صنع القرار .
- رابعاً آساليب المشاركة في صنع القرار .
- خامساً العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار .
- سادساً تفعيل المشاركة في صنع القرار .
- سابعاً اعتبارات المشاركة في إتخاذ القرارات .
- ثامناً الطرق الرئيسية للمشاركة في إتخاذ القرار .
- تاسعاً الضوابط المطلوبة للمشاركة في صنع القرار .
- عاشراً إتجاهات المشاركة في إتخاذ القرار .
- الحادى عشر إتجاهات المشاركة في إتخاذ القرار .
- الثانى عشر مميزات المشاركة في صنع وإتخاذ القرار .
- الثالث عشر عيوب المشاركة في صنع القرار .

## الفصل الخامس

### المشاركة في صنع واتخاذ القرار

#### مقدمة:

ظهر الإتجاه نحو المشاركة في إتخاذ القرار مع بداية الإهتمام بالعنصر الإنساني في أوائل الثلاثينات إذ بدأ يظهر حينئذ نحو إشراك عدة أشخاص في صناعة القرار إنطلاقاً من إدراك الكثيرين في ذلك الوقت أن القرار الذي تتخذه مجموعة من الأفراد يكون أكثر دقة، كما أن القرار الذي يشترك في صناعته جماعة من الأفراد يكون أصحابه أكثر التزاماً في تنفيذه.

وان مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على تعاونهم في مرحلة تنفيذ القرار وهي أيضاً جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة إستنتاجات هذه الأعمال إن إجماع الرأي وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار وهي من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والإختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرارات تزيد من كفاية وفاعلية الوحدة الإنتاجية ككل ويكون إشترك المرؤوسين على درجات تبدأ من السماح بتقديم إقتراحات في أمور بسيطة إلى الإشتراك التام في القرارات الكبيرة.

وان عملية إشراك أفراد المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار تعبر عن أسلوب حضارى للإدارة وأكد البروفيسور بيتر دراكر في مقارنة لنمط الإدارة الأمريكية مع الإدارة اليابانية أن أصحاب القرار في اليابان يتوصلون إلى قراراتهم بالإتفاق الجماعى مع الآخرين ويعد هذا الأسلوب أسوباً حضارياً ويجعل تنفيذ القرارات أكثر سهولة حيث يشارك جميع الأعضاء عملية صنع القرار على

النقيض تماماً تتميز عملية صنع القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية بالفردية مع الإستعانة ببعض نماذج إتخاذ القرارات والأساليب الكمية.

وكما أن عملية إشراك أفراد المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار تعبر عن أسلوب حضارى للإدارة فهي تعكس تقبل واحترام أفكار المرؤوسين وجهات نظرهم وإن اختلفت عن أفكار ووجهات رؤساء العمل ولا بد من أن تتسم القرارات الناتجة عن عملية المشاركة بالموضوعية والعقلانية من أجل بلوغ هدف محدد هو إستمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة فلا ننكر أن تحقيق الإنسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة لكي تبني فكرة المشاركة الموضوعية في صنع القرار لها مما من لا يمكن تجاهلها عن ما إذا الفرد فرد واحد بصنع القرار.

ويقصد بالمشاركة توسيع دائرة عملية في صنع القرار بحيث لا تقتصر على القائد بل تمتد لتشتمل بقية العاملين ذوى العلاقة في المنظمة وقد حظرت موضوع المشاركة في صنع القرار باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء وتعددت الأطروحات حول هذا الأمر من منطلق أن المشاركة تحمل في ثناياها منافع جمه، وفي الوقت ذاته تنطوى على بعض العيوب التي قد تتسبب في عدم كفاءة القرار. ومما لا شك فيه أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توافير مميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات.

والخبرات إن حسن اختيار المشاركين في صنع القرار فضلاً عن ضمان القبول والتعاون والإلتزام من قبل الأفراد في تنفيذ القرار الذي ساهموا في صناعته، وفي



المقابل يمكن أن تحمل عملية مشاركة الأفراد في صنع القرار سلبيات منها عدم فعاليتها عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة وكذا اعتبارها مكلفة.

### أولاً مفهوم المشاركة في صنع القرار :

يقصد بالمشاركة في صنع القرار دعوة القائد لمروسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشئ الذي يساعده على إتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب إتخاذه. كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائمة لشتجيع التغيير التنظيمي وتقبله وتساعد على تيسير سبل الإتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

كما تعرف أيضاً المشاركة في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ.

وتعرف أيضاً المشاركة في صنع القرار أنها هي إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والإستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد غير موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى.

### مفهوم المشاركة في صنع القرار والقرارات الجماعية:

على الرغم من أن المشاركة في صنع القرار تبدو متشابهة مع القرارات الجماعية إلا ان المفهومين مختلفين:



ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار كما أن الأفراد يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل بينما في حالة المشاركة في صنع القرار فإن الرئيس هو الذي يتخذ القرار كما أن الأفراد المشاركة قد لا يجتمعون معاً لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل.

### مفهوم المشاركة في الفكر الإداري الإسلامي:

تعرف عملية المشاركة في هذا الفكر بالشورى وهي من المبادئ الإسلامية التي أكدها القرآن الكريم واعتبرها إحدى الدعائم التي يقوم عليها الحكم الإسلامي وجعلها من صفات المسلمين، حيث يقول تعالى في كتابة الحكيم " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ"<sup>(1)</sup>.  
كما تتضمن السيرة النبوية الشريفة عدة مواقف تبين مدى اهتمامه " ﴿بمشاركة صاحبة في الرأي لاتخاذ القرار المناسب.﴾

### ثانياً "أهداف المشاركة في صنع القرار :

لاشك أن الإدارة الحديثة تؤكد على أهمية إشراك المرؤوسين في صناعة معظم القرارات التي تتخذها المنظمة بهدف تحقيق ما يلي:  
-رفع الروح المعنوية للعاملين وإشاعة مناخ من الود والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

1 -سورة الشورى الآية 38.

-رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ، حيث يشترك في ذلك مجموعة متنوعة من الأفكار والخبرات.

-ضمان تهيئة المرؤوسين لتقبل القرار وعدم مقاومته من خلال مشاركتهم في صنعه وبالتالي ضمان التزامهم بتنفيذه.

-تدريب المرؤوسين وخاصة في المستوى الإدارى الأعلى والأوسط على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار من خلال السماح لهم بأبعاد الآراء عند صنع أى قرار في المنظمة وتشجيعهم على إمعان الفكر بفرض تحقيق هدف يتصل بالمصلحة العامة لمنظمتهم.

-توفير قدر كبير من المعلومات والبيانات والتوقعات من مجموعة من التخصصات وبالتالي يتم دراسة المشكلة وتحليلها بدرجة عالية من الضبط والدقة واتخاذ القرار المناسب تجاهها.

-يؤدى القرار بالمشاركة غالباً إلى حسن إستغلال الموارد وخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن وبالتالي زيادة معدلات الإنتاج وجودته لأن ذلك القرار سيؤدى بالضرورة إلى تقليل عنصر المخاطرة.

### ثالثاً \*مستويات المشاركة في صنع القرار :

قدم تاتينيوم وشميت نموذجاً يشمل سبعة مستويات يتيحها القائد الإدارى الرئيسى لمرؤوسيه في صنع القرار وهى:

-صنع الرئيس لقرار تم تبليغه لمرؤوسيه:

يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفرداً، ثم يبلغه لمرؤوسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.

### -صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته:

لا يكتفى الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، وإنما يشرح لهم مبرراته وملايساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعتمد إلى التخفيف من وقع إنفراده بالقرار، خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.

### -صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله:

يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة، وتحديد عدد من بدائل الحلول وتحديد أنسب هذه الحلول وبالتالي يكون القرار مبدئياً، وفي عرض الرئيس للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على هذا القرار من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، وتبقى للرئيس هنا سلطة البت النهائي في الأمر وتحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا.

### -عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول:

يقوم الرئيس في هذا المستوى بتحديد المشكلة وكذا الحدود التي ينبغى أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل عليه، ويشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.

### -تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار:

يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل إليها المرؤوسين نهائياً، لكن يضع الرئيس الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.



## رابعاً "أساليب المشاركة في صنع :

صنفت أساليب المشاركة في صنع القرار إلى أساليب عادية وأساليب حديثة

منها:

### 1- الأساليب العادية:

#### أ- نظم الاقتراحات:

أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة، يسمح بموجبها لأفراد المؤسسة بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة، ثم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم لجميع، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما أن يبدى العاملون آرائهم في مناسبات تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم، أو ترافق مشكلة معينة، أو بشكل دوري سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

#### 2- الإجتماعات:

تفيد في تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما تتيح لكل فرد بالمؤسسة معرفة ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، كما يتسنى عن طريق الإجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أومراها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، يشترط لنجاح الإجتماع أن توضع خطته مسبقاً تشمل تحديداً واضحاً للموضوعات التي سوف ينظر فيها.



#### 4-المجالس:

كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة إلا أنها تختلف عنها في بعض الجوانب: فالمجلس يمثل مستوى إداريا عاليا ولا بد ان يكزن بالقرب من قمة التنظيم، كما يتكون بناء على قرار من السلطة العليا، يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.

#### 5-المقابلة الشخصية مع المختصين:

قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجارى دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفى على الموضوع القرار المراد إتخاذه أهمية خاصة، تمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة، فضلا عن أنها لا تستغرق وقتا طويلا، مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا. غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، ولا يخطر في ذهن الفرد رأى جديد إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأى وآخر حتى يمكن الحكم على أيهما أكثر صوابا، فضلا عن أنها قد تؤدي إلى إنقياد البعض إلى رأى الرئيس مادامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

#### 6-الإتصال الهاتفي:

في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأى أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى الرئيس أن الإجتماع يضيع وقتا ثمنيا، ففى مثل هذه الحالات يستعمل الإتصال الهاتفي مع المختصين، للحصول على رأى كل منهم.

## ب- الأساليب الحديثة:

### 7- أسلوب دلفي:

يعنى معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المختصين، من خلال إستخدام وسائل رسمية للإتصالات مثل قوائم الإستفتاء لإستقصاء آراء المشاركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسئولين عن إتخاذ القرارات النهائية.

يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار، فتوزع استمراء خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حده، ثم تجمع هذه الإستبيانات ويتم الإطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة في شكل تقرير مختصر، ثم إرسال هذا التقرير للخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع ضوء التقرير المرسل إليهم، ثم تجمع الآراء النهائية وتلخصها في تقرير نهائي يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في بحث المشكلة محل القرار.

من مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة المواجهات التي تحدث داخل اللجان وبالتالي يخفض من الضغوط التي قد يتعرض لها بعض أعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن موقفهم أو تأييد رأي الأغلبية، يستخدم هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد.

### 8- طريقة العصف الذهني:

يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية، تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو تليد أفكار جديدة إبتكارية متعلقة بمشكلة

معينة، تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات.

تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فرداً، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة.

#### 9- طريقة الجماعات الاسمية:

تسمى كذلك لأن تكوينها اسمى فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلى وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورق، وهذه الطريقة خليط ما بين دلفي والعصف الذهني، حيث يقوم الرئيس بطرح أفكاره وتحديدها لأعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدويل أفكاره حول بدائل الحل بشكل مستقل، بعد ذلك تجمع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يرتب كل عضو بمفرده الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يحدد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأى الجميع.

#### 10- طريقة فيليبس:

يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، بعد ذلك يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعي الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول المشكلة.



تمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية، بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل عن مرحلة التقييم وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتاً طويلاً لمناقشتها مما يدفع المجموعة لإختيار أول بديل مقبول.

### 1-1- طريقة الرنجى اليابانية:

تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسئولون عن التنفيذ ثم يتخذون قراراً جماعياً، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم جهاً لوجه، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسئول عن القسم ختماً بالموافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث يتم مناقشته على هذا المستوى أيضاً، وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسئول عن القسم ختماً آخر على القرار، حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسئول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنطقة ذاته.

### خامساً "العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار :

#### -عوامل شخصية:

شخصية الرئيس وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ومركزه الإجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته ومستواه العلمي وخبراته السابقة ونمط سلوكه وحالته النفسية كلها من العوامل الشخصية التي تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرارات والتي قد تنعكس بالتالي على علاقته بمرؤوسيه والعاملين معه.



نشير إلى أن الإعتقاد على الخبرات الشخصية فقط والتي قد تتكون من خلال تجارب سلبية سابقة تتضمن عدم الثقة في المعلومات ومقترحات الآخرين وعدم الأخذ بها قدر الإمكان مما ينعكس بدوره على عملية صنع القرارات، فمثلاً يقوم الحكم المسبق على أساس عمليات إدراكية حسية وهي عملية شخصية للغاية بمعنى أن نشود المعلومات لتتوافق مع معتقداتنا ومواقفنا وقيمنا مما يكون له الأثر الأكبر على المقدرة الموضوعية لصانعي القرار وجودة القرارات ذاتها.

#### -عوامل تنظيمية:

منها صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة إلى قمة الهيكل التنظيمي، وكذلك صعوبة وبطء انسياب الأوامر والتعليمات من قمته إلى قاعدته تنعكس بالتالي على عملية صنع القرار، كما أن المركزية في صنع القرار وعدم الرغبة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للمستوى التالي في السلم الإداري، يؤدي إلى شيوع روح البيروقراطية والروتين مما يؤثر على الأفراد ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

#### -عوامل إجتماعية:

تتجلى في العادات الموروثة والتقاليد والقيم المجتمعية وهي تلعب دوراً كبيراً في عملية صنع القرار، فإنتشار ظاهرة المحسوبية والوساطة وممارسة الثواب والعقاب بطريقة مزاجية لصالح جماعة معينة كلها من العوامل الإجتماعية التي تنعكس سلبياً على صنع القرار الرشيد.

بالمثل تتضمن الأبعاد والتنشئة الحضارية تأثيراً عميقاً على أسلوب صنع القرارات للفردي، وأكد البروفيسور بيتر دراكر في مقارنة لنمط الإدارة الأمريكية مع الإدارة اليابانية أن أصحاب القرار في اليابان يتوصلون إلى قراراتهم بالإتفاق

الجماعى مع الآخرين، ويعد هذا الأسلوب أسلوباً حضارياً يصح ويجعل تنفيذ القرارات أكثر سهولة حيث يشارك جميع الأعضاء في عملية صنع القرار، وعلى النقيض تماماً، تتميز عملية صنع القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية بالفردية مع الإستعانة ببعض نماذج القرارات والأساليب الكمية.

### سادساً "تفعيل المشاركة في صنع القرار :

توجد مجموعة من المقترحات لتفعيل دور المشاركة في عملية صنع القرار:

- 1- توعية الأفراد بمزايا المشاركة في صنع القرار وحدودها.
- 2- عقد دورات تدريبية تعنى بكيفية استخدام أساليب المشاركة استخداماً صحيحاً.
- 3- رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم من جهة وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.
- 4- إتباع نمط القيادة الديمقراطي والإهتمام بالجانب الموضوعي للمشاركة.
- 5- سن قوانين ولوائح ضمن القانون الداخلي للمؤسسة تساعد على تفعيل وتنظيم عملية المشاركة.
- 6- إشراك الأفراد الذين يتأثرون بالقرار المطلوب إتخاذ الموثوق فيهم.
- 7- مراعاة الوقت المتاح لإتخاذ القرار وبين الوقت التي يمكن أن تستنفذه المشاركة في صناعة هذا القرار.
- 8- مراعاة تكاليف المشاركة والمزايا الممكنة أن تحدثها.

## سابعاً "اعتبارات المشاركة في اتخاذ القرارات :

هناك اعتبارات للمشاركة في اتخاذ القرار يجب مراعاتها وهي كالتالي:

### 1- الوقت المتاح:

فقد يكون الوقت المتاح لاتخاذ قرارات معينة مفيداً كما في حالة القرارات في الأزمات.

### 2- العامل والظروف الاقتصادية:

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة عملية مكلفة إقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرار.

### 3- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

إن إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء ينبغي ألا تكون مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم وعلى مستقبلهم الوظيفي وألا تكون المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

## ثامناً "الطرق الرئيسية للمشاركة في اتخاذ القرار :

هناك طرق تستخدم لإشراك المرؤوسين في صناعة القرار منها طرق رسمية وأخرى غير رسمية وهي كالتالي:



### 1- الطرق الرسمية للمشاركة:

وفيها إعطاء التنظيم صفات رسمية للقيام بعملية المشاركة تكون محددة بهيكل تنظيمي رسمي وذلك خلاف الأعمال الاعتيادية التي يقومون بها.

ومن طرق المشاركة الرسمية ما يلي:

#### - المجالس الإستشارية:

وتتكون من ممثلين عن مختلف الإدارات وتكون مهمتها دراسة المسائل التي تحال إليها على أن توصى بالمقترحات اللازمة لحلها وترفع هذه المقترحات إلى المستويات الإدارية العليا التي لها حق إتخاذ القرار وصناعته ولها أن تؤخذ بها أو تهملها.

ويتوقف نجاح هذه المجالس على مدى تأييد المستويات الإدارية العليا له وتشجيعه ويمثل هذه المجالس في تنظيم وزارة التربية والتعليم في مصر مجلس التخطيط والمتابعة.

وقد تتكون لجان إستشارية يشارك فيها ممثلون عن المستويات الإدارية العليا وممثلون عن النقابات بهدف إيجاد نوع من التعاون والتشاور والعمل معاً لحل مشكلات خاصة بالتنظيم الأمر الذي يؤدي إلى بعث الطمأنينة في نفوس المرءوسين لإحساسهم أنهم لن يضاروا من هذه المشكلات نتيجة لإشتراك ممثلين عنهم في حل تلك المشكلات.



## 2- الطرق غير الرسمية للمشاركة:

ليس لها برامج محددة مقدماً، وتتم في فترات غير منتظمة حيث يعقد الرئيس اجتماعاً مع مرؤوسية عندما يوجد موضوع هاماً يحتاج إلى استشارة وتنقسم طرق المشاركة غير الرسمية إلى مشاركة فردية ومشاركة جماعية وهي كالتالي:

### أ- المشاركة الفردية:

وتحدث عندما يناقض الرئيس أحد مرؤوسيه في أمر من أمور العمل أو يستطلع إرادة في نقطة معينة أو تحدث عندما يذهب المرءوس لرئيسه لتبادل وجهات النظر بالنسبة لإقتراح ما .

ومثال ذلك مناقشة مدير المدرسة للمدرس عندما قطع من المنهج الدراسي في شهر معين أو عند سؤال المدرس لمدير المدرسة مناقشته لخطئة توزيع درجات ما .

### ب- المشاركة الجماعية:

وتساعد على إتخاذ قرارات أفضل حيث تصل إلى حلول عملية للمشكلات نتيجة للبحث والدراسة المستفيضة من المجموعة.

ومن مزايا المشاركة الجماعية بحث الموضوع من مختلف الزوايا بالإضافة إلى احتمال إهمال مصالح معينة أقل منه في حالة المشاركة الفردية.

### ج- الإشراف الإستشاري:

وفيه يدعو الرئيس مرؤوسيه لعقد اجتماع عندما يقتضى الموقف حيث يقوم باستطلاع آرائهم لحل مشكلة معينة ويدعوهم لتقديم مقترحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوء تلك المقترحات، أو قد يكون الرئيس في صدد إتخاذ قرار مبدئي

ثم يدعو المرءوسين ويقدمه لهم ويدعوهم للتفكير موضحاً أن القرار ليس نهائياً وليس في يد المجموعة.

#### د- الإدارة الديمقراطية:

وتشبه الإشراف الإستشارة فيما عدا أن مسئولية إتخاذ القرار تنتقل من الرئيس إلى المجموعة حيث يعمل كقائد لها تاركاً سلطة إتخاذ القرار لتلك المجموعة.

ويجب ملاحظة أن هذه الطريقة لا تنجح إلا في ظل ثقة كاملة في قرارات المرءوسين وخبرتهم بالإضافة إلى الولاء المتبادل بينهم.

#### تاسعاً \* الضوابط المطلوبة للمشاركة في صنع القرار :

أن للمشاركة في صنع واتخاذ القرار جوانب مشرقة ومميزات متعددة وفي الوقت تنطوي على بعض جوانب القصور إلا أن وجود بعض الإشكاليات في إتجاه ما أو أسلوب عمل معين لا يعنى عدم الأخذ بهذا الإتجاه أو ذلك بل لابد من العمل الجاد الذى يستثمر منافع ويواجه تحدياته وفي سياق المشاركة في صنع القرار هناك عدد من الضوابط ينبغى للقائد الإهتمام بها والعمل بمقتضاها كي يجنى فوائد المشاركة ويتجنب نقاط الضعف والقصور فيها.

#### وتتمثل هذه الضوابط في النقاط التالية

1- التأكد من توافر الخبرة والمعرفة لجميع المشتركين في صنع القرار وملاءمتها لطبيعة الموقف محل الإهتمام.

2- توافر الإستعداد النفسى لدى المرءوسين فالمشاركة في صنع القرار يجب ان تبنى على أساس الرغبة في المشاركة وليس على أسلوب قسرى.

- 3- عدم اللجوء لهذا الأسلوب في الحالات التي تكون السرعة في إتخاذ القرارات من أهم عوامل نجاحها كالأزمات والطوارئ.
- 4- توافر الثقة لدى القائد بجدوى المشاركة في عملية صنع القرار.
- 5- استخدام أساليب وأدوات حديثة كالعصف الذهني أو أسلوب دلفي أو المجموعة الاسمية عوضاً عن الأساليب التقليدية كاللجان والاجتماعات .
- 6- أن تتوافر لدى القائد مهارات استخدام أسلوب المشاركة.

#### وتتمثل هذه المهارات في:

- تحديد مستوى المشاركة وتوقيتها .
- تحديد عدم المشاركين بما يتلاءم مع طبيعة الموقف محل الإهتمام .
- عدم الجمع بين رئيس ومرؤوسين تجنباً للتحيز المقصود أو غير المقصود .
- تشجيع جميع المشاركين على إبداء وجهات نظرهم بحرية .
- دفع المناقشة في الإتجاه الصحيح .
- التوفيق بين الآراء المتعارضة .
- تزويد المشاركين بالمعلومات اللازمة قبل الإجتماع .



## عاشراً "اتجاهات المشاركة في اتخاذ القرارات :

هناك اتجاهان يحددان طبيعة وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات هما

كالتالي :

### 1-الاتجاه الأول-الاتجاه التقليدي:

ويقوم على أساس تصنيف القرارات والتخصص في عملية اتخاذها فالقرارات الإستراتيجية تتخذها القيادة أما القرارات العادية فهي من اختصاص المستويات الأدنى.

### 2-الاتجاه الثاني-الاتجاه الحديث:

ويقوم على أساس إشراك المرؤوسين مع الرؤساء وتعاونهم معاً في اتخاذ القرار ضمناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء وهناك فريق من المديرين والرؤساء يلجأون إلى تبادل الرأي مع من يهمهم القرار أو يتصل بمصالحهم مباشرة لكي يضمن تعاونهم الإختياري والإلتزام بالتنفيذ الأمر الذي يحدد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين وييسر من مهمة الرؤساء في جهودهم الإشرافية والتوجيهية ويساعد على تحسين نوعية القرارات ذاتها نتيجة لإنتفاح الإتصال لإنسياب المعلومات والبيانات.

من هنا كان من الضروري إشترك المعلم في اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها من مستويات الإدارة المختلفة سواء في المدرسة أو خارجها ولعل ذلك يتوقف على نوع الإدارة المتاحة في الداخل والخارج بأن يتوقف على نوع الإدارة السائدة ف بالمجتمع ككل.



وقد اختلفت الدراسات في تحديد مجالات المشاركة المرغوبة لدى المعلمين من حيث الأسلوب الذي يتم به تحقيق عملية المشاركة والمستوى الذي تتم المشاركة عليه داخل التنظيم ومن العوامل التي أمكن إتخاذها:

(البيئة-الطبيعة-التنظيم-أسلوب الإدارة المتبع-الفلسفة المتبناه-نوع ورغبة الأشخاص المشاركين).

وقد أكدت الدراسات أن المعلمين الذين لديهم فرص أكبر للمشاركة في القرارات التعليمية داخل النظام التعليمي يكونون أكثر تعاطفاً مع هذا النظام من هؤلاء الذين لديهم فرص محدودة للمشاركة بالإضافة إلى أنه يزيد من إنتاجية الأفراد بطابع ديمقراطية يزيد نضجهم وموضوعيتهم.

**الحادي عشر "درجات المشاركة في إتخاذ القرارات :**

**تقسم درجات المشاركة في إتخاذ القرارات إلى أقسام التالية:**

- 1-درجة الفهم المتبادل بين العاملين والمستويات الإدارية العالي والفرص منها فهم بعضهم البعض من ناحية الإتجاهات والواجبات حتى يتكون روح الفري بينهم ويصبحون أكثر شعوراً بالمسئولية.
- 2-درجة الإستشارة وفيها يسعى الرئيس للحصول على مقترحات المرؤوسين في موضوع القرارات التي تتعلق بأمورهم ولكنه يحتفظ لنفسه بسلطة إتخاذ القرار في ضوء الإستشارة التي أجراها مع مرؤوسيه.
- 3-درجة تفويض السلطة لإتخاذ القرار وفيها يفوض الرئيس بعض السلطات للمرؤوسين لإتخاذ القرار النهائي.

وتظهر أهمية التفويض في عمل المؤسسات الكبيرة حيث يصبح التفويض مطلباً لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة.

ولا يقصد بالتفويض تخلي الرئيس عن بعض سلطاته أو أن يسلب حقه في إستراداد ما فوضه للرئيس له حق إلغاء التفويض أو تعديله.

**ومن مميزات الإستخدم لتفويض السلطة مايلي:**

1- يؤدي العلاقات بين الرئيس المرؤوسين ويساعد على إيجاد جو عمل طيب وتجعل المرؤوسين أكثر نضجاً في العمل وخارجة.

2- يمكن الرؤساء من الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة في مرءوسيههم.

3- نجعل المرؤوسين أكثر شعوراً على تحمل المسئولية وإرتياحاً ورضاء عن عملهم.

4- يساعد على تنمية الجوانب القيادية في شخصية المرؤوسين كما يحفز على تنمية قدراتهم ومواهبهم.

5- يقضى على العيوب الناجمة من تركيز السلطة في أيدي الرؤساء.

**الثاني عشر\* مميزات المشاركة في صنع واتخاذ القرار :**

تحقق المشاركة في صنع القرار فوائد متعددة لا تقتصر على القرار فحسب بل تمتد لتشمل جوانب تتصل بالدوافع والتعاون والتدريب والعلاقات الإنسانية.

ويمكن إيجاز مميزات المشاركة في صنع القرار في النقاط التالي:

أ- تسهم المشاركة في زيادة إلتزام العاملين بالقرار وحماسهم لتنفيذه من منطلق شعورهم بأن هذا القرار هو محصلة لجهودهم ومعبر عن وجهة نظرهم.

2- تحقق المشاركة تفهم العاملين لأبعاد الموقف واستيعابهم لأهداف القرار والمأمهم ببرنامح التنفيذ .

3- تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للفرد المتمثلة في تحقيق الذات والإنجاز والنمو وشعور الفرد بأهميته داخل المنظمة .

4- تسهم المشاركة في تعزيز التعاون بين الأفراد وتنمية روح الفريق وزيادة الفهم المتبادل وتيسير التنسيق بينهم لحل المشكلات المشتركة .

5- تهيئ المشاركة مناخاً مفضماً بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة والمرؤوسين، كما تسهم في تعزيز مهاراتهم ذات الصلة بعملية صنع القرارات .

6- تسهم المشاركة في زيادة كفاءة القرار من خلال وجهات النظر المتعددة والتخصصات والخبرات المتنوعة التي تثرى عملية صنع القرارات .

7- تحقق المشاركة تفهم العاملين للقرار وقبولهم له وهذا يسهم في إضعاف القوى المحتملة التي تقاوم التغيير .

وبالإضافة إلى هذه المميزات للمشاركة في صنع القرار توجد مميزات أخرى والتي من أهمها :

### 1- الشعور بالأهمية:

مما لا شك فيه أن إشراك المعلمين وغيرهم من العاملين في مجال العملية التعليمية في إتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية وأنهم من العناصر المهمة في العملية التنظيمية .



## 2- تقبل التغيير:

بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إدراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين داخل التنظيم أو خارجه الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداد لتقبل التغيير عندما يشتركون في إتخاذ القرار.

## 3-سهولة توجيه الآخرين:

يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار عد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين.

## 4-تحسين كفاية العمل:

أدت مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية.

## 5-تحسن نوعية القرارات الإدارية:

نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويجب على الرؤساء إكتشافها ومن هنا تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق إلى الرؤساء.

## 6-تقل الحاجة التي توقيع الجزاءات:

لإشراك المرؤوسين في صناعة القرار الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الإختصاصات المحددة لكل أعضاء التنظيم ويزيد من إستجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة.



### ومن مميزات المشاركة في صنع القرار أيضاً هي كالتالي:

- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية ترفع معنوياتهم مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين ومدربين على إتخاذ قرارات سليمة.

- إنتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة الأفراد في المؤسسة.

- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والإبتكار مما ينعكس إيجاباً في زيادة الإنتاج وتحسين جودته.

- إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب وكثرة النظام والحد من مظاهر الصراع.

- تعدد المشاركة حافظاً معنوياً إيجابياً يعمل على تنمية مشاعر الإلتزام للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية فالمرءوسين يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء إكتشافها.

وأن عملية إتخاذ القرار ما هي إلا ناتج نهائي لحصيلة مجهودات متكاملة ومشاركة من الآراء والأفكار والإتصالات والدراسة والتحصيل والتقويم التي تمت في مستويات مختلفة داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه العملية نتائج جهود جماعية مشتركة وليست حكراً لرأى فردي.

### وبالتالي تتميز المشاركة في عملية إتخاذ القرار بالمميزات التالية:

- تحسين نوعية القرار وجعله أكثر شيوعاً وقبولاً لدى العاملين.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المديرين وأفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات وخلق روح التعاون بينهم.
- تنمية القيادة الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وزيادة إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

### الثالث عشر \* صيوب المشاركة في صنع القرار :

تنطوى المشاركة في صنع القرار على بعض جوانب القصور شأنها في ذلك شأن أى إتجاه أو أسلوب من أساليب العمل.

### ومن أبرز صيوب المشاركة ما يلي:

- 1- أن صنع القرار بالمشاركة يستغرق وقتاً طويلاً من عملية صنع القرار بشكل فردي ومن ثم تعد هذه الطريقة غير ملائمة التصدي للحالات الطارئة أو الأزمات التي تتطلب إتخاذ قرارات سريعة.
- 2- قد تؤدي المشاركة إلى زيادة طموح المرءوسين للدخول في مجالات لا تتناسب مع قدراتهم أو إختصاصهم وتكون محصلة ذلك نزاع داخل التنظيم بين الرئيس والمرؤوسين.

3- قد تترك المشاركة إنطباعاً خاطئاً لدى بعض المرؤوسين إعتقاداً منهم بأن هذا التوجيه يرجع إلى ضعف إمكانيات الرئيس وقدراته وعدم ثقته بنفسه وهو ما سيؤثر سلباً في قوى التأثير المتاحة لدى القائد في تسيير دفة العمل.

4- إنخفاض كفاءة القرار في حالة عدم الإهتمام الكافي من قبل المرؤوسين أو عدم خبرتهم أو عند تعارض أهدافهم مع أهداف المنظمة.

5- إن المشاركة قد تنطوي على بعض المظاهر السلبية مثل:

أ- إحجام بعض المشاركين عن تقديم وجهة نظرهم بسبب حاسبيتهم الشديد للنقد.

ب- ضغط المجموعة العظمى على المجموعة الأقل لتقبل وجهة نظرهم.

ج- ضغط المجموعة العظمى على المجموعة الأقل لتقبل وجهة نظرهم.

د- الإتفاق المسبق بين عضوين أو أكثر على فرض وجهة نظر معينة على المجموعة.

هـ- احتمال ظهور قرارات تتصف بالمجازفة والمخاطرة نظراً لشيوع المسئولية بين الأفراد المشاركين في صنعها.

6- عندما يحدث الخلاف بين المشاركين في صنع القرار فمن المعتاد اللجوء إلى حل وسط حسيماً للنزاع، وفي كثير من الأحيان لا تكون الحلول الوسط مرضية للجميع بل قد لا تكون محقق للهدف المنشود.

وبالإضافة إلى هذه العيوب فإن عملية المشاركة في صنع القرار لا تخلو من السلبيات والتي منها:

- تشكل مظهر لتنازل المسئول عن بعض مهامه التي يفترض عليه منصبه إضافة إلى إضعافها لمركز المسئول بإبقاء ما يناوباه من ادوار بعيد عن رقابته.
- تصبح أحياناً غاية في حد ذاتها فعالياً في الواقع العملي المسئول هو صاحب الإختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي.
- تعد أسلوب غير عملي فقد يتعذر إستخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية.
- قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم إهتمامه بموضوع القرار مما يؤدي إلى إنخفاض كفاءته.



**الفصل السادس**  
**اتخاذ القرار**  
**"مفهومه-ماهيته-اهميته"**

-مقدمة.

- أولاً "مفهوم اتخاذ القرار .
- ثانياً "ماهية عملية اتخاذ القرار .
- ثالثاً "اهمية اتخاذ القرار .
- رابعاً "دواعي اتخاذ القرار .
- خامساً "متطلبات عملية اتخاذ القرار .
- سادساً "نظريات اتخاذ القرار .
- سابعاً "قواعد اتخاذ القرار .
- ثامناً "مراحل اتخاذ القرار .
- تاسعاً "خطوات اتخاذ القرار .

## الفصل السادس اتخاذ القرار "مفهومه-ماهيته-اهميته"

### مقدمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد العمليات الأساسية والديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام مدير أى مؤسسة أو منظمة بوضعها نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التى تتم داخل المؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع أو البيئة وتزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنشأة وتعقدت وتعشبت جوانب نشاطها وتكثف إتصالات بالجمهور وتكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاد أو أعماقاً جديدة، بل وأن بعض المحاولات بالخاصة بالتعرف بالإدارة يجعلها مرادفة تماماً بالعملية الإدارية وأساس القيادة الإدارية وهى مهمة عامة.

يشترك فيها كفاءة القيادات الإدارية وهى من أصعب العمليات الإدارية لم يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية التى يمكن أن تقاس في ضوءها كفاءة الرؤوساء وقدراتهم على تحمل المسئولية في الأمور المختلفة حيث تعبر عن الإختيار العقلانى لأنسب بديل الذى يواجه الموقف أو المشكلة المراد البت فيها بأقل جهداً وأرخص التكاليف وفي أقصر وقت ممكن والذى يشارك في صنعه المعنوى طبقاً لدرجة سلطاتهم الممنوحة لاتخاذ القرار.

وأن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقيادة الإداريين حيث أن مقدار النجاح الذى تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدراتهم وكفاءتهم وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تتضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرك أهمية وضوحها ووقتها

وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها فيجد القادة الإداريون أنفسهم في كثير من الأعمال في مواقف إختيار بديل من عدة بدائل.

ولا يخلو مجال من مجالات الحياة الإنسانية من إيجاد وسيلة من الوسائل التي تساعد في إتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية كما أنه لا يخلو مجال من مجالات العلوم المختلفة من إيجاد طريقة من الطرق لوصف وتحليل الظواهر الطبيعية وغير الطبيعية وتوقعاتها المستقبلية.

وان تفهم عملية إتخاذ القرار من الأمور الهامة والحيوية لنجاح الإدارة وشئ ضروري تعتمد على قدرة المدير على الإختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الإختيار نتيجة دراسة عملية وتقويم سليم للواقع.

وان مقدار النجاح الذي تحققه أى مؤسسة إنما يتوقف على قدرة المديرين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب إتخاذها ومالديهم من مفاهيم تتضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها.

### أولاً مفهوم إتخاذ القرار :

يتضمن مفهوم إتخاذ القرار من خلال ماورد في الأدبيات التعريفات التالية:

- العملية التي يتم بها وعى إختيار أسلوب العمل من عدة احتمالات من أجل تحقيق الفرص أو النتيجة المرغوبة.

-عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي البحث والمفاضلة

بين البدائل والإختيار.

-عملية إختيار أسلوب عمل معين من بين عدد من البدائل.

- آخر الخطوات في عملية صنع القرار والتي تتضمن اختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

- جمع الأفعال التي تلزم لوضعه موضع التنفيذ أو لوضعه في صورة تجعله يؤثر في الواقع وتتأثر به سلسلة الإجراءات التنفيذية لأي مشروع مهما اختلف نوعه.

كما يعرف إتخاذ القرار بأنه عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ويتضمن هذا التعريف مختلف الجوانب الموضوعية لعملية إتخاذ القرار من جوانبها النظرية والتطبيقية.

كما يقصد بإتخاذ القرار بأنه عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ويضمن هذا التعريف مختلف الجوانب الموضوعية لعملية إتخاذ القرار من جوانبها النظرية والتطبيقية.

كما يقصد بإتخاذ القرار الخطوة الأخيرة لإختيار أحد البدائل المطروحة بالنسبة لقضية تربوية معينة في إطار صلاحيات القائمين بالعمل في المدرسة سواء أكان ذلك من مدير المدرسة منفرداً أو بمشاركة المعلمين معه.

ويعرف الدسوقي أبو زيد 1995 إتخاذ القرار بأنه الإختيار من بين بديلين أو أكثر لمواجهة مشكلة ما بقصد التغلب عليها.



ومن هذا التعريف يتضح أن هناك أربعة وجوانب أساسية يجب التركيز عليها وهي كالتالي:

1- أن إتخاذ القرار عملية إختيار من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما كل منها، يسهم بدرجة ما في حلها أى أن مقدار المساهمة في علاج المشكلة يتخلف من بديل لآخر.

2- إن عملية إتخاذ القرارات تحتوى على حل المشاكل وبالتالي يصعب الفصل بين مراحلها بمعنى أن الوصول إلى حل لمشكلة ما يعنى الوصول إلى الإلتزام بتطبيق بديل ما لحلها.

3- أن عملية إتخاذ القرار تعنى أكثر من مجرد إختيار بديل لحل نهائى لمشكلة ما من بين البدائل المتاحة إذ تعنى كيف تم الوصول إلى هذا البديل وكيف يتم تطبيقه.

ويعرف سيف الدين عبدون 1996 إتخاذ القرار بأنه القدرة التى تصل بالفرد إلى حل ينبغى الوصول إليه في مشكلة تعترضه بالإختيار بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة وهذا الإختيار يعتمد على المعلومات الموجودة لدى الفرد أو التى يجمعها وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الشخصية.

ويعرف تركى المحمد 2005 إتخاذ القرار بأنه العملية التى بموجبها يتم تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين عدد من البدائل.

ويعرف كل من تشارلز وكببئر 1984 إتخاذ القرار بأنه القدرة على التفاعل مع الموقف الحالى ورؤيته بشكل أوسع من أجل الوصول إلى قرار سليم .

ويعرف أيضاً اتخاذ القرار بأنه هو أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة بدائل الحل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب.

ويعرف اتخاذ القرار بأنه هو اتخاذ بديل من عدة بدائل وأن هذا الإختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار وعليه يجب أن يكون عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة إن لم يكن هناك بديل لما كانت المشكلة لعدم وجود مجال للإختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار.

وعليه فمن المهم التمييز بين اتخاذ القرار في حد ذاته وعملية صنع القرار كما يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات عملية الإختيار لبديل من عدة بدائل على أساس بعض المعايير قصد تحقيق هدف معين وبالتالي فوضع القرار يتطلب وجود هدف وتعدد البدائل.

كما أن الإختيار يقوم على أساس بعض الأهداف وتنطوي عملية اتخاذ القرارات على البدائل بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ، وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هي وجود حاجة لاتخاذ القرار وفي هذا السياق فإنه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية اتخاذ القرار.

فالقرار يعد هو الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهي عملية إختيار بديل واحد من بين البدائل الممكنة لحل مشكلة أو تحقيق هدف معين.

أى أن عملية إتخاذ القرار هي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى إختيار القرار الأنسب والأفضل فالقرار إذا هو آخر خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرار.

### ثانياً \* ماهية عملية إتخاذ القرار :

أن مفهوم القرار الإدارى ينسجم مع العملية المعقدة التي تتم لإختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وفي إعتقادنا أنه يمكن بيان ماهية عملية إتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي:

-إنها عملية قابلة للترشيد .

-إنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية.

وهذا ما أكدده سيمون في قوله "ليس هناك قرار إدارى يتخذ في اية مؤسسة بعيداً عن تأثير العديد من الأفراد .

-إنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل.

-إنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.

-إنها عملية تتصف بالعمومية والشمول.

-إنها عملية ديناميكية مستمرة.



-إنها عملية مضيئة تتسم بالببطء أحياناً.

-إنها عملية معقدة وصعبة.

### ثالثاً أهمية إتخاذ القرار :

#### تكمّن أهمية إتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي

-تعتبر إتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير بحيث أن قدرة المدير على

إتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

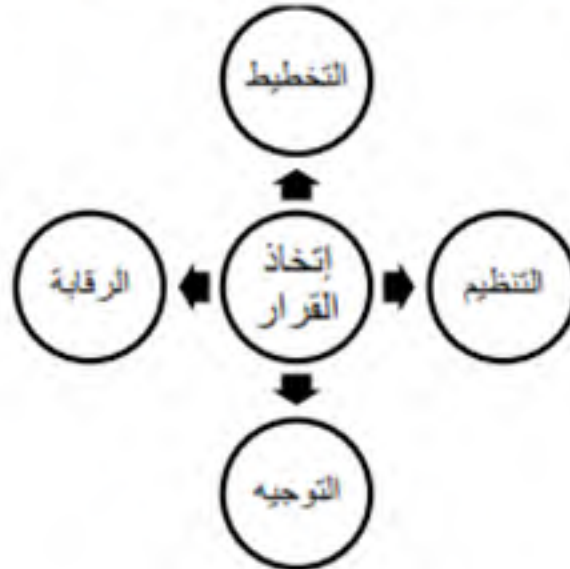
-تعدد وتعقد الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود

التعارض بينهما أحياناً مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية وهذا

يتطلب إتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

-بدون عملية إتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية ويتوقف العمل كله.

شكل يوضح إتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية





#### رابعاً "دواعى إتخاذ القرار :

تتمثل دواعى إتخاذ القرار في النقاط التالية:

- أن القرارات وإتخاذها هي عملية روتينية.

-دائمة مستمرة ملازمة لكل عدد مميز على مستواه الشخصي.

-ملازمة لكلك مسئول في كل مستوى من المسئولية يتواجد فيه ضمن أى

تنظيم.

والفرق بين القرار الشخصي والقرار التنظيمي يمكن توضيحه فيما يلي:

#### أ-القرار الشخصي:

يتضمن دوافع رفع الحرج عن صاحبه وله دواعى التحسين والتطوير الدائم

لمستويات الأداء لإنجاز أهدافه.

#### ب-القرار التنظيمي:

وهو قرار له دواعى الإستمرار في إنجاز أهداف المؤسسة وفق أساليب مجملية

للأداء التنظيمي في إتجاه تللك الأهداف التي هي أهداف تنظيمية.

#### خامساً "متطلبات عملية إتخاذ القرار :

تتطلب عملية إتخاذ القرار توافر مجموعة من المتطلبات وهي:

1- البيئة الإجتماعية التي يعيش فيها الفرد.

2- مجموعة المهارات المتوافرة في متخذ القرار فيقدر توافر هذه المهارات بقدر

تحقيق الفاعلية لعملية إتخاذ القرار.

3-الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء إتخاذ القرار.

4- البدائل المتاحة المرتبطة بالمشكلة.

5- ترتيب البدائل حسب درجة إسهامها في حل المشكلة أو تحقيق الهدف.

6- اختيار البديل الأفضل.

### سادساً نظريات إتخاذ القرار :

تعددت الإتجاهات في نظريات إتخاذ القرار فمنها الحدية والرياضية والنفسية ومن أهم هذه النظريات النظرية النفسية في إتخاذ القرار وهي كالتالي:

#### -النظرية السيكلوجية في إتخاذ القرار:

تنظر هذه النظرية في إتخاذ القرار إلى العوامل الشخصية التي تميز الأفراد بعضهم عن بعض وبالتالي تؤثر على الأسلوب الذي يتبعونه في إتخاذ القرار وقد حدد سبرانجر Spranger بعض الصفات الشخصية للأفراد على النحو التالي:

#### 1- الشخصية الإقتصادية:

وهذه الشخصية تسعى إلى كل ما هو عملي ومفيد.

#### 2- الشخصية الإجتماعية:

وتتميز هذه الشخصية بالبحث عن حب الناس واللفظ في التعامل والسماحة وعدم الأنانية.

#### 3- الشخصية العلمية:

وهي شخصية تبحث عن الحقيقة والمنطق في كل التصرفات.

#### 4- الشخصية السياسية:

وهي شخصية تبحث عن القوة والتأثير والشهرة.

## 5- الشخصية الدينية:

وتتميز بالروحانية.

غير أن سبرانجر Spranger يعود فيقول أنه من الصعب أن نجد كل صفة من هذه الصفات تطبق على شخص معين بحد ذاته ولا تنطبق على الآخرين فليس هناك شخص إقتصادي أو إجتماعي أو علمي بنسبة 100% وإنما هناك خليط من الصفات في كل إنسان وأن جانباً أو آخر من هذه الصفات قد يطفئ على تصرفات الإنسان وسلوكه وعلى ذلك فإن القرارات التي يتخذها الفرد تنطلق من الخلفية السيكولوجية لطبيعة الشخصية.

## سابعاً\* قواعد إتخاذ القرار :

نظراً لأهمية إتخاذ القرار في حياة المنظمة فإنه لا بد أن يتم تحريرها إستناداً إلى عدد من القواعد أو المبادئ الأساسية التي يفترض العمل من خلالها حتى يكون القرار المتخذ أكثر فاعلية.

### -القاعدة الأولى:

الإدراك بأن القرار لا يهدف إلى الوصول إلى إجابات أو حلول قاطعة ونهاية للمشكلة وإنما يهدف أساساً إلى إختيار أفضل البدائل المتاحة وأكثر فاعلية.

### -القاعدة الثانية:

تحديد وتوضيح مدى الإستفادة التي سوف يتم تحصيلها بإتباع القرار الذي تم إتخاذه وخاصة وما يتعلق بالفائدة المتصلة بالأفراد والعاملين بتطبيقه فالحماس لتطبيق القرار يتناسب مع درجة الفائدة المعقودة عليه.



### -القاعدة الثالثة:

ضرورة إعطاء الوقت الكافي للتعرف على البدائل المتاحة وتقييمها وتطويرها قبل تقديمها لمرحلة الاختيار.

### -القاعدة الرابعة:

أن ينظر لعملية إتخاذ القرار كعملية متكاملة بدءاً من أولى مراحلها المتمثلة في جمع المعلومات وانتهاء بتنفيذها ومتابعة التنفيذ.

### -القاعدة الخامسة:

أن العقلانية والمنطقية التامة في عملية إتخاذ القرار عملية غير ممكنة.

### -القاعدة السادسة:

الوظيفة الأساسية للإدارة هي تزويد المرؤوسين بالبيئة الداخلية للقرار لكي يكون متوافقاً ومطابقاً ومعقولاً من المنظور الشخصي التنظيمي.

وإنه لضمان أكبر قدر من موضوعية القرار وفعاليتته فإنه يتوجب على التنظيم والولاء والانتماء للمنظمة بما يدفع العاملين فيها أن يحدد ومجال طبيعية التفاعل التي تؤكد على تكامل وجهة النظر حول مضمونة ووسائل تحقيقه وهذا يأتي عن طريق تشجيع الولاء والانتماء للمنظمة بما يدفع العاملين فيها على تجاوز موضوع الخلافات في قضايا الوسائل والإمكانات المتاحة وجهات النظر إلى تقديرها تحديد الغايات المأمولة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتقدير الواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها.

-تحديد مسؤوليات الأفراد في صياغة القرار وتنفيذه وتوزيع الأدوار في تكامل بما يتناسب مع قدرات الفرد وطبيعة الدور الذي يقوم به.



- إتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق الإتصال الفعال رأسياً وأفقياً داخل النظام من ناحية وبين مستوياته المختلفة من ناحية أخرى بما يؤكد مصداقية الإحتمالات القائمة التي ينبغى على الإدارى مراعاتها قبل صنع القرار وأثناء تنفيذه.

- الإنتباه لأكبر قدر ممكن من التغييرات الحاصمة للمشكلة أو التقنية موضوع القرار وضبطها بما يساعد على التخفيف من حدة الإختلافات بين الأفراد المؤثرين في القرار والمتأثرين به في عمليات تفسيره والتقليل من الإجهادات غير الموضوعية عند تنفيذه.

### ثامناً "مراحل إتخاذ القرار :

تمثل مراحل إتخاذ القرار في المراحل التالية:

#### 1- المرحلة الأولى "مرحلة تشخيص المشكلة :

ومن الأمور المهمة التي ينبغى على المدير إدراكها وهي بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحملها واتخاذ القرار الفعال والمناسب لها.

#### 2- المرحلة الثانية "جمع البيانات والمعلومات :

أن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك أن إتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن

الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

### 3- المرحلة الثالثة "تحديد البدائل المتاحة وتقويمها" :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهات المدير متخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفة الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المؤثرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

### 4- المرحلة الرابعة "إختيار البديل المناسب لحل المشكلة" :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وإختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير وإعتبرات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الإختيار وأهم هذا المعايير هي كالتالي

-تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

-إتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

-قبول أفراد المنظمة للحل البديل وإستعدادهم لتنفيذه.

-درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعود الذي يراد الحصول فيه على

النتائج المطلوبة.

-مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد .

-القيم وأنماط السلوك والأنماط الإستهلاكية وما يمكن أن تعزز هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل .

-المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة .

-كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار .

#### 5-المرحلة الخامسة "متابعة تنفيذ القرار وتقويته :

ويجب على متخذ القرار إختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجها يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله .

وعملية المتابعة تنمى لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحرى الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على إكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها وإقتراح سبل علاجها .

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرارات تساعد على تنمية روح المسئولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في إتخاذ القرار .

وبالإضافة إلى هذه المراحل فقد اختلفت الآراء حول تحديد خطوات ومراحل "إتخاذ القرار وعرض لكل منهما إتجاهات ويتعارض مع الإتجاه الآخر فقد قسم سيمون Simon ولندبرج Underge ثلاثة مراحل من السلوك، كما حدد ديل Dill



بخمسة خطوات وهناك بعض المفكرين الذين قسموها إلى ستة مراحل كما هو موضح بالجدول التالي:

تايجرو	ديوك	فيستر	البينج	ديل	ليندبرج	سيمون
-	- تحديد	- تحديد	- تحديد	- تحديد	- التعرف	- البحث
- الإعراف	- المشاكل	- المشاكل	- المشاكل	- الأهداف	- على	- والإستطلاع
- بالمشاكل	- تعريف	- تحديد	- تحديد	- والأنشطة	- المشاكل	- التقييم
- جمع	- الحلول	- جمع	- المشاكل	- البحث	- تجميع	- الإختيار
- المعلومات	- البديلة	- البدائل	- بإيجاد	- عن أساليب	- المعلومات	-
- وتحليلها	- تعريف	- البحث	- فرضيات	- عمل	-	-
- البحث	- أفضل	- والإستقصاء	- حلول	- وبدائل	- الإختيار	-
- عن	- الحلول	- أو تحليل	- للأسباب	- مختلفة	-	-
- الوسائل	- إختيار	- تحليل	- الأساسية	- المفاضلة	-	-
- تحديد	- القرار	- الحقائق	- للمشكلة	- بين البدائل	-	-
- البدائل	-	- مقارنة	- تعريف	- وإختيار	-	-
- القرار	-	- النتائج	- محدد	- واحد منها	-	-
- التنفيذ	-	- الإختيار	- للمشاكل	- تنفيذ	-	-
- التقييم	-	-	- إختيار	- القرار	-	-
- والمتابعة	-	-	- أسلوب الحل	- تقييم	-	-
-	-	-	- للمشاكل	- نتائج	-	-
-	-	-	- التنفيذ	- تنفيذ	-	-
-	-	-	-	- القرار	-	-



وبالإضافة إلى هذه المراحل يمكن توضيح مراحل إتخاذ القرار في المراحل التالية:

### 1-المرحلة الأولى "تحديد المشاكل :

يجب أن تكون طبيعة المشاكل محددة بشكل كاف من حيث المكان والزمان ومن ثم تكون المشكلة واضحة من حيث ركائزها وأسسها ووضوح المشكلة يعنى فهم المشكل وتحديد هذه المرحلة الإبتدائية لا بد منها حتى نتمكن من تحديد الأبعاد الحقيقية للمشكل.

### 2-المرحلة الثانية "تحديد مسببات المشكلة :

لا يتم تحديد أسباب المشكل إلا إذا تم تحليل كافة أوجه وأثار الأعراض الخاصة التي أدت إلى ذلك.

### 3-المرحلة الثالثة "جمع المعلومات :

إن المعرفة الدقيقة بوجود قنوات إتصال تسرى من خلالها المعلومات التي تمكن من إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتكون المعلومات الضرورية عن أى مشكل يعاد النظر فيها تصميم نظام معلوماتي يستجيب للمتطلبات الظاهرة وذلك عن طريق أسئلة تقليدية في تصميم أى نظام معلوماتي وهي:

-لماذا؟ معلومات؟ كيف؟ متى؟ أين؟ من؟

والتي من خلال الإجابة عنها تتوضح في مدى حد وصلاحيه هذه المعلومات في تفسير مسببات المشكلة.

#### 4- المرحلة الرابعة "إستعراض الحلول الممكنة :

بعد تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها وجمع المعلومات عن حدوثها تأتي مرحلة البت في ماهية الحلول الممكنة وذلك بإستعراض في كل الحلول المتوقعة والمقارنة بينها وتوحيد معايير المقارنة في الإعتماد أي منها والحلول في الواقع تتخذ عدة أشكال منها:

- حلول تقليدية وهي حلول سابقة لمشاكل متشابهة.
- حلول واضحة وهي حلول سهلة التقليد والتطبيق ومفهومة.
- خليط من الحلول المطروحة تكون حل وسط من الحلول الممكنة.
- حلول مبتكرة وهي حلول يمكن إستنباطها بالإجتهاد والتعمق والبحث واختيار أي حل من الحلول السابقة الذكر يتم وفق المعايير التالية:
- الفاعلية معناة الحل الذي يحد من المشكلة أو القضاء على مسبباتها.
- التكلفة ويكون الحل تحت قيد التكاليف أقل التكلفة والتكلفة تكون حسب الخصائص التالية:
- التكلفة الإقتصادية.
- التكلفة الإجتماعية.
- مجموع التكاليف "إقتصادية وإجتماعية" .

### 5- المرحلة الخامسة "اتخاذ القرار" :

وهي النظر إلى البدائل مع العلاقة بعنصر الزمن من أي تلك الآثار المستقبلية والقصيرة-المتوسطة-الطويلة الأجل، وتضاف إلى ذلك التوقعات المبنية على درجة التأثير الممكنة.

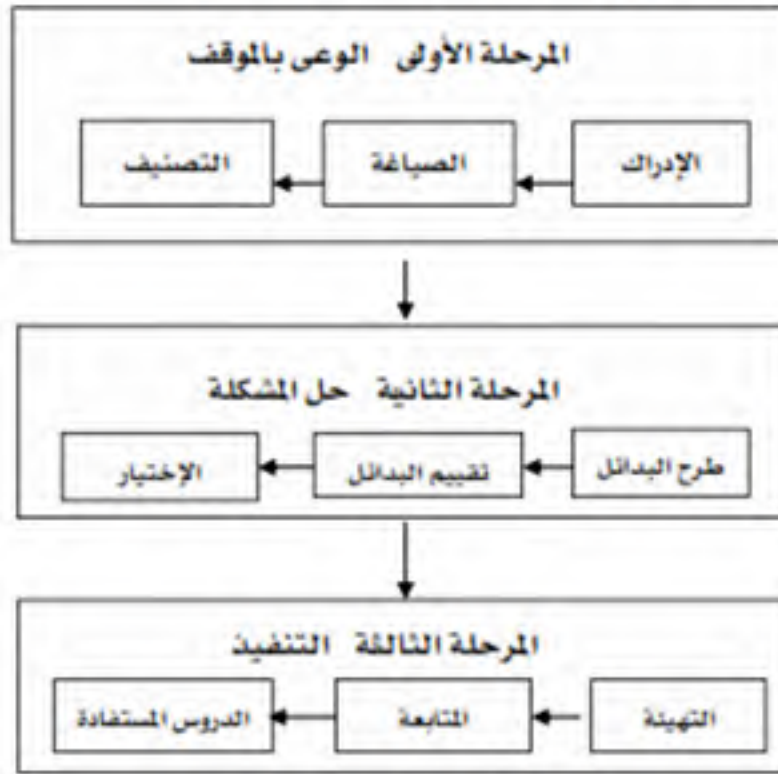
وقد تزيد المراحل "مراحل اتخاذ القرار" أو تتضمن تبعاً لنوعية القرارات المراد اتخاذها.

وبالإضافة إلى هذه المراحل فإن هناك نموذجاً لمراحل عملية اتخاذ القرار وهو النموذج (3×3) الذي يتضمن ثلاث مراحل أساسية تنقسم كل منها إلى ثلاث خطوات فرعية:

#### -المراحل الأساسية الثلاثة هي:

- 1- الوعى بالموقف تشمل على "الإدراك -الصياغة-التصنيف .
- 2- حل المشكلة وتشمل على "طرح البدائل-تقويم البدائل-الإختيار .
- 3-التنفيذ وتشتمل على "التهيئة-المتابعة-الدروس المستفادة .

نموذج يوضح مراحل عملية إتخاذ القرار:



جدول يوضح مراحل عملية إتخاذ القرار.

تاسقاً خطوات إتخاذ القرار :

يمر إتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات المتتابعة والمنطقية التى يؤدى إلى إتباعها إلى حل المشكلة أو تحقيق الهدف وهى:

- 1- تحديد المشكلة.
- 2- جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار.
- 3- تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة.
- 4- تقييم البدائل.



5- اختيار البديل المناسب.

6- وضع البديل "الحل" موضع التنفيذ.

7- المتابعة وقياس النتائج.

**ومن أهم خطوات الوصول إلى القرار هي كالتالي:**

1- النظر في طبيعة المشكلة.

2- النظر في الحلول البديلة.

3- الوصول إلى قرار.

4- الإتجاه إلى العمل "التنفيذ".

وتكون هذه الخطوات مرتبطة بعضها ببعض عن التطبيق العملي ويستطيع

الفرد أن يعمل ويفكر في الإتجاه الذي يريده في حدود الخطوات.

**كما يحددها البعض الأخر في الخطوات التالية:**

1- تحديد المشكلة.

2- جمع المعلومات الكافية عن تلك المشكلة أو ذلك القرار الذي نريد

اتخاذ.

3- تحليل المشكلة.

4- تحديد البدائل الممكنة.

5- دراسة البدائل وتقييمها ومقارنتها.

6- اختيار الحل المناسب.

7-الإعداد للتنفيذ.

**كما يحددها تشارل كبيتر في:**

- 1-وضع الخيارات والبدائل والحلول.
- 2-تقييم الخيارات والحلول المقترحة.
- 3-تحديد المشكلة أو الموضوع أو الهدف.
- 4-توقع نتائج هذه الخيارات والحلول.
- 5-إختيار الحل أو القرار الأفضل.

وقد أجمع علماء الإدارة على أن عملية إتخاذ القرار تمر في خطوات عديدة أساسية هي كالتالي:

**1-تحديد الهدف أو المشكلة:**

وهو الطريقة التي توضح الهدف الذي يخدمه إتخاذ القرار والبحث عن المشكلة الحقيقية وتوضيحها وفقاً للأهداف.

**2-الوصف والتشخيص:**

ويتضمن تصنيف المشكلة وتجميع البيانات والمعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة والتي على أساسها سوف يتخذ القرار.

**3-وضع الحلول البديلة:**

وتتضمن هذه الخطوة تحليل المعلومات وتفسيرها وكذلك التفكير الكلى والنظرة الشاملة إلى الأمور من زوايا عديدة والحلول البديلة هي الأسلوب الأمثل لجعل الفروض في مستوى الواقع.

وبالإضافة إلى هذه الخطوات هناك من يرى أن عملية إتخاذ القرار تمر بالضرورة على مجموعة الخطوات المتسلسلة وهي كالتالي:

#### -الإدراك:

معنى الإدراك يتمثل في الوعي بالمشكل المطروح حله بنوع من المعالجة ومصطلح المشكل يجب أخذه بمفهومه الواسع أى ليس فقط مشكل تطوراً لنشاطات الجارية للمؤسسة بل كذلك الفرص لامتاحة للمؤسسة أى الإنشغال الدائم بالنشاطات الجيدة التى تسمح بتحسين وضعيتها في السوق أمام التطور التكنولوجى والإجتماعى لمحيطها.

#### -تعريف وتحليل:

في هذه المرحلة يتم البحث عن المشكل المطروح وفهمه وحصر الأسباب وهذا الفرض تشخيص العمليات الممكنة.

#### -إختيار القرار:

في هذه المرحلة المسؤول يكون أمام عدة خيارات واتخاذ القرار يكون حسب أهداف مائلة للخيارات وتوقعاتها بالنجاح.

#### -التنفيذ:

وهي مرحلة الإنتقال من الجانب النظرى أى الخطوات السابقة إلى الجانب التطبيقى أى تطبيق الحلول المختارة حيث ان كل الوسائل مهيأة لتحقيق النجاح لهذه الحلول.

### -الرقابة:

أن عملية فحص آثار القرار على الأهداف المحققة هي عملية ضرورية أما إذ تم ملاحظة انحرافات بين القرار والأهداف فإنه على المسؤول أن يقوم باتخاذ قرار آخر وهذا مروراً بالخطوات السابقة.

كما يختلف أيضاً كثيراً من علماء الإدارة في تحديد خطوات إتخاذ القرار حيث يقتصر البعض على ذكر ثلاث خطوات وهي:

-تحديد البدائل.

-تقييم كل البدائل.

-إختيار أفضل البدائل.

بينما يرى كل من نيومان Newman وكريبر Kieray أن صناعة القرار تتطلب أربع خطوات هي:

-التشخيص.

-البحث.

-العرض.

-الإختيار.

بحيث تمهد كل خطوة لما بعدها ويتطلب صناعة القرار الرشيد الخطوات التالية.



### 1- التعرف على المشكلة:

يقع على عيبء المستويات الإدارية العليا التعرف على المشكلات وكل ما يحيط بها من عوامل ومتغيرات ذلك لأن معرفة المشكلة وتحديدتها يجعل القرار الذى سيتخذ بشأنها قراراً سليماً لذا يتطلب الأمر أن يكون لدى الرؤساء الإستعداد الكافى للتعرف على المشكلات وتحديدتها .

### 2- تحليل المشكلة:

أى تحديد أبعاد المشكلة لمعرفة من سيتخذ القرار؟ ولمن يبلغ؟ ومن الذى يجب إستشارته؟ وما العوامل المؤثرة في المشكلة؟ ويتطلب هنا توفير كافة البيانات والمعلومات عن المشكلة لإتخاذ القرار السليم بشأنها .

### 3- تنمية البدائل لحل المشكلة:

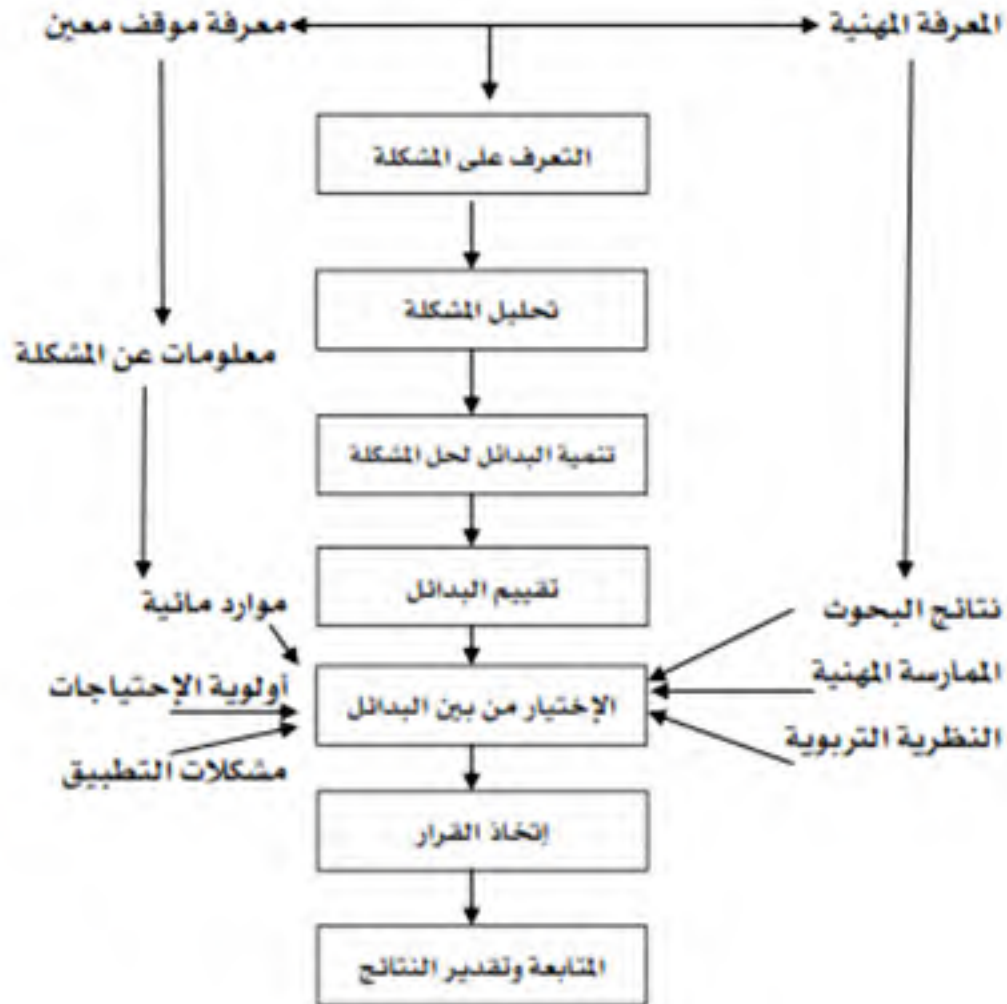
تختلف باختلاف المشكلة ولكن الحلول البديلة هى الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع وتستلزم تفكيراً وقدره على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول البديلة التى تصلح لمواجهة الموقف أو لحل المشكلة .

### 4- تقييم البدائل:

أى تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل، الأمر الذى يستلزم التنبؤ بالنتائج المتوقعة بهدف ترجيح أحد الحلول البديلة التى يصلح لحل المشكلة في إطار الظروف التىلا تحيط بها وهى من أدق مراحل عملية إتخاذ القرار .  
هذا البديل هو أكثر الحلول احتمالاً للنجاح وهذه العملية ليست بهذه البساطة في الحياة العملية .

## 5- إتخاذ القرار

قد يعتقد البعض أن إختيار أفضل بديل هو الوصول لعملية إتخاذ القرار  
للنهاية ولكنها لا تنتهى إلا بوضع القرار موضع التنفيذ أى تحويله لعمل فعال،  
الأمر الذى يتطلب من المرؤوسين فهم التغيرات المتوقعة في سلوك وتصرفات  
الأخرين مع ضرورة إحساس المرؤوسين أن القرار هو قرارهم إضافة إلى تحفيزهم  
وترغيبهم الأمر الذى يتطلب ضرورة إشراكهم في عملية إتخاذ القرار ويوضح  
الشكل التالى عملية إتخاذ القرار.



## الفصل السابع

### عناصر ونماذج إتخاذ القرار

- مقدمة.
- أولاً عناصر عملية إتخاذ القرار .
- ثانياً الصفات المميزة لعملية إتخاذ القرار .
- ثالثاً أساليب صنع وإتخاذ القرار .
- رابعاً نماذج إتخاذ القرار .
- خامساً أسباب الإحجام عن إتخاذ القرار .
- سادساً أنواع متخذ القرار .
- سابعاً صفات متخذ القرار .
- ثامناً أساليب التأثير على متخذى القرار .
- تاسعاً الإعتبارات المؤثرة في متخذ القرار .
- عاشراً العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار .
- الحادى عشر العوامل التى ينبغى مراعاتها عند إتخاذ القرار .
- الثانى عشر المظاهر التى يمر بها عملية إتخاذ القرار .



## الفصل السابع

### مناصر ونماذج إتخاذ القرار

#### مقدمة:

تمثل عملية إتخاذ القرار جانباً هاماً في العملية الإدارية استندت قديماً على الحدس والتخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي حتى تكون القرارات أكثر دقة ولتساهم في حلة المشكلة الإدارية ويعتبر فردريك تايلور أول من دعى إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في إتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام الشخصية.

وتعتبر القرارات الرشيدة الهدف الأسمى الذي تسعى السياسات الإقتصادية لتحقيقه سواء تعلق الأمر بالسياسات الكلية أم بالسياسات الجزئية فعلى الصعيد الكلى تسعى الحكومات لتبنى مختلف البرامج والإجراءات الإقتصادية التي من شأنها أن تحقق الأهداف الإقتصادية القومية المروجة لتحقيق النمو الإقتصادي. كما تعتبر عملية إتخاذ القرارات من المهام الرئيسية لمدير المؤسسة على قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة نظراً لإمتلاكهم المعلومات المختلفة بكل الأنشطة داخل المؤسسة وأن عملية إتخاذ القرار هي المفاضلة أو الإختيار بين بديلين أو أكثر فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار ثم بعد ذلك تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل داخل المشكلة حتى يمكن في النهاية من إختيار أفضلها.

## أولاً "عناصر عملية إتخاذ القرار :

تعتمد عملية إتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التي تحدد الإطار العام لهذه العملية وهذه العناصر هي:

### 1-الأهداف:

وهي تحديد لما يراد تحقيقه إذ إنها عمل هام في عملية إتخاذ القرار بشكل سليم ومن المعروف أن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها وأحياناً تتعدد الأهداف التي يتأثر بها القرار بين أهداف عامة للمؤسسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المؤسسي، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصي لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء إتخاذ القرار طبقاً لأفكاره وقيمه.

### 2-الدوافع:

تمثل قوى دافعة تسهم في توجه الفرد أو الجماعة إلى إختيار أنماط السلوك التي تتفق بدرجة كبيرة مع رغباتهم.

### 3-الفترة الزمنية:

يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما سبقه من قرارات في فترة زمنية معينة كما أن للقرار الجديد فترة صلاحية يرى فيها إعتباراً من تاريخ إتخاذه وتتأثر به أيضاً القرارات اللاحقة في مجاله كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار.

#### 4- المناخ الإجماعى والتنظيمى:

إن المناخ الإجماعى التنظيمى الذى يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عدة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المؤسسة بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة والمجتمع الذى نخدمه والمنطقة التعليمية التى نتبعها.

كما يتضمن المناخ أيضاً الموارد المتاحة في المؤسسة والنشاطات التى تتأثر باتخاذ القرار والنتائج التى يراد التوصل إليها، ولهذا فإن تحليل المناخ من الأمور الهامة جداً في عملية إتخاذ القرار وبعبارة أخرى فإن القرارات تتخذ في ظل مفاهيم ومعلومات تتاح عن المناخ التنظيمى والإجماعى بحيث تخضع القرارات للتغيرات والإلتزامات والتوقعات الصادرة عن هذا المناخ.

كما أن هناك بعض العناصر الهامة التى تسهم في تحديد الإطار العام لعملية إتخاذ القرارات وهى

#### المناخ الذى يتم فيه إتخاذ القرار:

- أهداف متخذ القرار.
- الإستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار.
- النتائج المحددة والإجمالية للقرار.
- إتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة.
- القيم أو المنافع التى تحكم إتخاذ القرار.

وبالإضافة إلى هذه العناصر فإن عملية إتخاذ القرار تنطوى على عدد من العناصر هي كالتالى:

1-الإختيار.

2-توافر البدائل.

3-الأهداف أو الغايات أو محركات ودوافع السلوك.

4-الوقت.

5-الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة.

6-البيئة الداخلية للمنظمة.

7-البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

وبالإضافة إلى هذه العناصر قد أوضح من ويلسون واليكيس Wilson&Alexis أن هناك ستة أجزاء أو عناصر القرار على النحو التالى:

1-بيئة القرار:

ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التى تؤثر على متخذ القرار عند قيامه بإختيار البديل الملائم.

2-متخذى القرار:

وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التى تقوم بالفعل بالإختيار من بين البدائل.

3-اهداف القرار:

وهى الأهداف التى يسعى القرار إلى تحقيقها.



#### 4-بدائل ملائمة لإتخاذ القرار:

غالباً ما يتضمن موقف القرار من بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهمته في حل مشكلة قائمة.

#### 5-ترتيب البدائل:

يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

#### 6-إختيار البدائل:

وتمثل الإختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار أن هذا الإختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

#### ثانياً \*الصفات المميزة لعملية إتخاذ القرار :

#### تتميز عملية إتخاذ القرار بمايلي:

- أنها عملية تتصف بالموضوعية والشمولية والإستمرار ويمارسها جميع المديرين وعلى جميع المستويات.
- أنها عملية قابلة للترشيد.
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية.

-أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق إتخاذها كما تمتد بأثرها إلى المستقبل وتؤثر فيه.

-إنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية نابعة من شخصية متخذ القرار والذين يساهمون معه في إتخاذها.

### ثالثاً "أساليب صنع واتخاذ القرار :

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ومن أبرز تلك الطرق مايلي:

#### 1-الطرق الوصفية:

وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء ثم اختيار البدائل الخاصة لكل منها وتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ووضع أوزان نسبية لها ودراسة النتائج المترتبة على تفضيل بديل عن الآخر.

#### 2-الطرق الكمية:

نتيجة للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية وانتشار الحاسبات الآلية والبرامج المتصلة بها فقد ظهرت الحاجة إلى اللجوء إلى تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الإنتاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك واتخاذ قرارات فعالة بشأنها نظراً لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وأيضاً بسهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبير عنها بصورة كمية.

-ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات ما

يلي:

#### أ-أسلوب العينات:

حيث يتم الإستقامة بعينة ممثلة للمجتمع حيث يتم الإستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذي تمثله وتستخدم تلك الطريقة في مراقبة المخزون وبحوث التسويق وغير ذلك.

### ب-النموذج الإحصائي "نظرية الاحتمالات :

حيث يعتمد على القيمة المتوقعة (الأكثر احتمالاً) للمفاضلة بين عدة بدائل مطروقة وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماماً من نتيجة الأخذ ببدل معين.

### ج-المحاكاة:

وهو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل.

### د-البرامج الخطية:

وهي من الأساليب الكمية المستخدمة في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهي تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر ولذلك سميت بالخطية وهي طريقة رياضية معينة يتم الحصول من خلالها على أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد.

### هـ-خرائط مراقبة الجودة الإحصائية:

وهي تعبر عن دلالات ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة ترصد على خريطة معينة أعلى حد للظاهرة وأدى حد لها، وتلك الخرائط تستخدم للتمييز بين الظروف في الإنتاج لأسباب ترجع للصدفة أو العوامل تتصل بحدوث قصور أو خلل في عملية الإنتاج ذاتها.

#### رابعا "نماذج اتخاذ القرار :

على الرغم من اتفاق على أن سلوك اتخاذ القرار عبارة عن تكنيك أو طريقة يتم من خلالها الانتقال من عناصر القرار المشكلة البدائل المتاحة اختيار البديل المناسب إلا أنهم اختلفوا في وصف خطوات اتخاذ القرار.

واهتم العديد من العلماء في العلوم المختلفة بفهم عملية اتخاذ القرار لمساعدة الأفراد على الوصول للقرار الأمثل وبصفة عامة يمكن تقسيم هؤلاء العلماء إلى مجموعتين هما كالتالي:

#### -المجموعة الأولى "اصحاب النماذج الوصفية :

يهتم أفراد هذه المجموعة بوصف الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع المشكلة التي تحتاج إلى قرار ويتفق هؤلاء على أن مهمة الفرد في مواقف اتخاذ القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيباً هرمياً من حيث تحقيقها للهدف أو اختيار البديل الأفضل ولكنهم يختلفون في اختيار كيفية اختيار القرار للبديل (القرار) وتمثل النماذج الوصفية فيما يلي:

#### 1- نموذج نيدمان وهار:

وهو ينص على أن عملية اتخاذ القرار ينقسم إلى مرحلتين ذا التوقع ومرحلة التطبيق-الوفيق.

#### وتنقسم مرحلة التوقع إلى أربع مراحل فرعية:

أ-مرحلة الإستكشاف التي يتم فيها تحديد معنى كل بديل والأثار المرتبطة بكل منها والتمييز بين البدائل المختلفة.



ب- مرحلة التبلور ويتم فيها تقييم البدائل المتاحة في ضوء الأثار الإيجابية والسلبية والحاجة إلى البديل.

ج- مرحلة الإختيار ويتم فيها إختيار أحد البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة به في ضوء تقييم البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة به.

د- مرحلة التوضيح وهي مرحلة تتوسط الإختيار ومرحلة الإقدام على العمل.

## 2- نموذج هيلتون:

ينص نموذج هيلتون على أن العناصر الأساسية في عملية إتخاذ القرار تضم المقدمات (معتقدات وتوقعات الفرد عن ذاته أو العالم الخارجى وتتأثر هذه التوقعات بإدراكاته الذاتية وحاجاته وميوله).

الخطط (الأحداث المتتالية والمرتبطة بإختيار بديل ما).

التناظر المعرفى (عملية إختيار الخطط المتاحة وإرجاعها إلى المقدمات السائدة لتحديد ما إذا كانت النتائج المرتبطة بهذه الخطط مرضية أو غير مرضية.

ويرى سيمون Simon أن المعلومات المتخذى القرارات تكون غير كافية ولذلك يقوم بترتيب البدائل في ضوء النتائج المرتبطة بها في وقت واحد ليحدد أيها يكون مرضياً وأيها يكون غير مرضياً.

## 3- نموذج فروم:

يستخدم فروم المفاهيم الآتية الوزن والتوقع والقوة في وصف عملية إتخاذ القرار حيث يرى أن عملية إتخاذ القرار تبدأ بتكوين التوقعات حول مدى احتمال ارتباط ناتج معين يحدث، ثم يقوم بوزن النتائج في ضوء جدواها في تحقيق إحراز

أهداف أكثر بعداً أو أكثر فائدة واختيار أحدها وقوة السلوك أو القرار تكوين فرضى ينتج عن حاصل ضرب وزن البديل في القيمة المتوقعة.

#### 4- نموذج جيالات:

ويرى جيالات أن القرار الجيد يحتاج إلى معلومات كافية من موقف القرار والنتيجة المرضية ويضع المعلومات داخل ثلاث أنظمة وهم كالتالي:

##### 1- النظام الأول "نظام التنبؤ":

ويتضمن معلومات عن البدائل المتاحة والمخرجات المرتبطة بها والإحتمالات التي تربط البدائل بالمخرجات.

##### -النظام الثاني "نظام القيم":

ويشتمل على التفضيلات اللانسبية للمخرجات والترتيب الهرمي للمخرجات حسب درجة أهميته.

##### -النظام الثالث "محك القرار":

ويشتمل على القواعد التي من خلالها عملية التقويم

ويذكر البيتهوزن وآخرون Einornet 1979 أن عملية إتخاذ القرار تتكون من ثلاث عمليات فرعية هي كالتالي:

1- البحث عن المعلومات.

2- تجميع المعلومات التعلم.

3- التغذية المرتدة.

## 5- نموذج فاتشن:

يرى فاتشن في مقاله نشرها في عام 1974 مع مجموعة من المدرسين في مدرسة Modrige أن إتخاذ القرار عملية تتكون من ست مراحل هي:

### أ-مرحلة تحديد التناقض:

وتشير إلى الوضع الحالي الذي لا يتلائم مع متطلبات استحدثت فالتناقض بمثابة مثير يحرك الفرد فيبدأ في تحديد المشكلة وما إذا كانت تحتاج إلى إتخاذ قرار عاجل أم لا.

### ب-مرحلة التدخل الشخصي:

ويتم فيه تحديد أسباب التناقض أو تحديد حدود النظام والعوامل المسئولة عن حدوث التناقض.

### ج-مرحلة تحديد عناصر عملية إتخاذ القرار:

موقف القرار-المعلومات-البدائل المتاحة، فالمعلومات تمثل عنصراً أساسياً في إتخاذ القرار وجمع المعلومات عملية مستمرة أثناء وخلال مراحل إتخاذ القرار، فمن خلال المعلومات يتم تحديد الحدود المعرفية والمنطقية للمشكلة والبدايل المتاحة.

### د-مرحلة التفضيل بين البدائل:

وذلك من خلال تقييم جميع البدائل المتاحة والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم ترتيبها ترتيباً هرمياً في ضوء محكات الرضا لدى الفرد أو في ضوء مقاييس الفاعلية.

### ه-مرحلة التطبيق:

ويتم فيها استخدام البديل الذي تم اختياره في المرحلة السابقة.

### و-مرحلة التقويم:

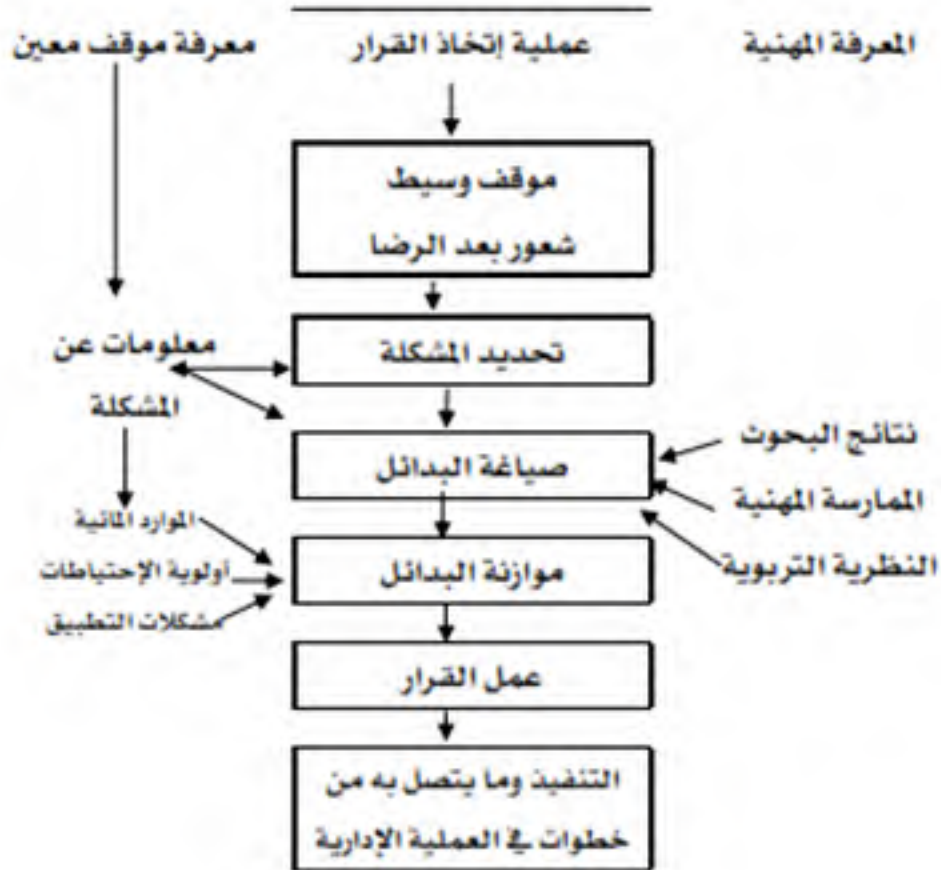
يتم فيها تقويم البديل الذي تم اختياره في ضوء الهدف النهائي.

حيث يختلف أصحاب النماذج الوصفية في كيفية اختيار الفرد البديل (القرار) في بعضهم (جيالات-فروم-كالدور-زتوزكي) أن الفرد يرتب البدائل المتاحة حسب أهميتها ثم يختار البديل الأفضل، بينما يرى آخرون مثل (هيس Hscu، هيلتون، كارتير) أن الفرد في مواقف إتخاذ القرار يضع معيار ما (أو محكاً ويختار البديل الذي يقربه من هذا المعيار.

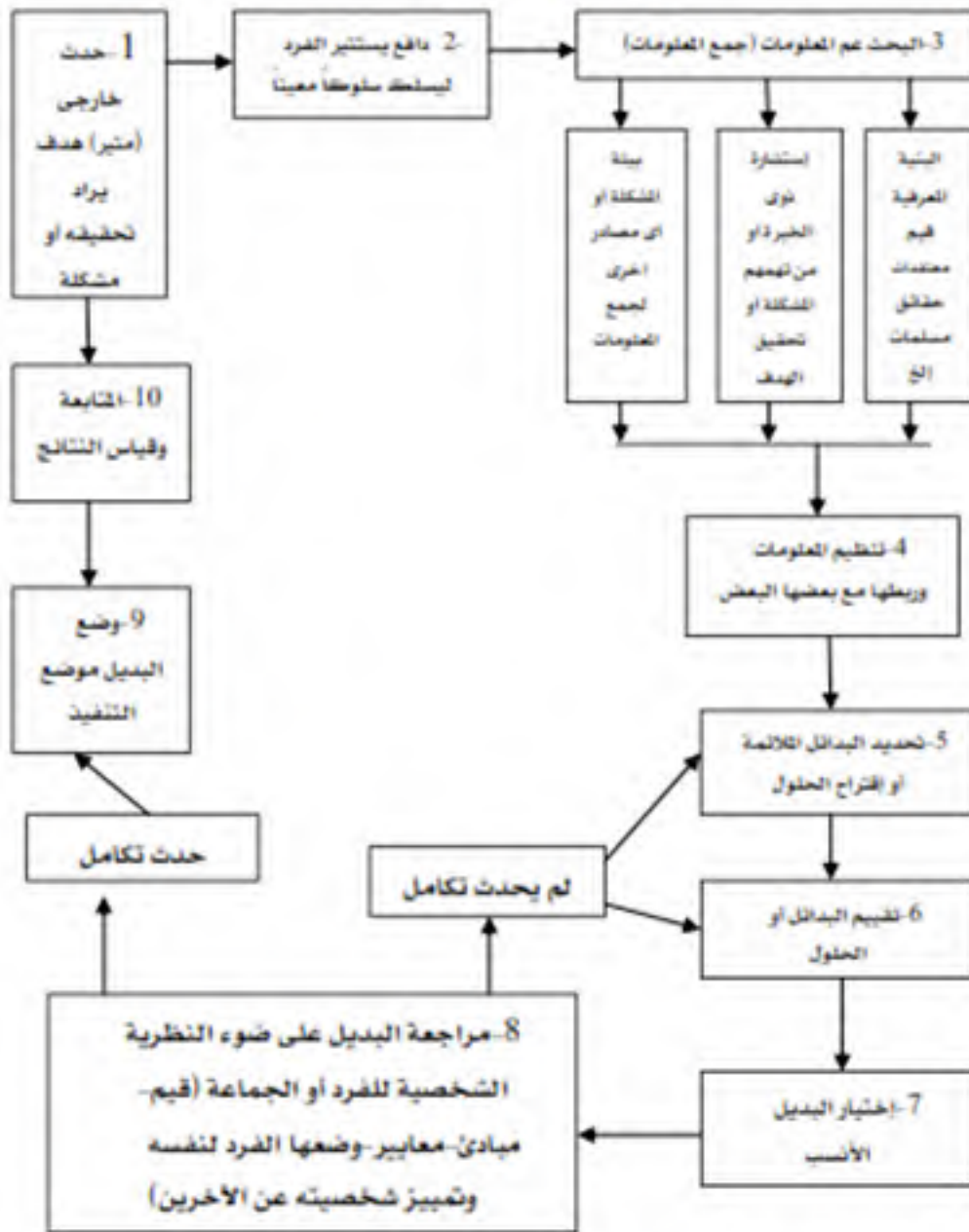
بيما يتفق أصحاب هذه النماذج جميعهم على أن مهمة الفرد في مواقف إتخاذ القرار يتمثل في تجنب الهدف من القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيباً هرمياً من حيث تحقيقها للهدف واختيار البديل الأفضل.



نموذج تخطيطي لعملية إتخاذ القرار



نموذج مقترح يوضح إتخاذ القرار لعملية



نموذج مقترح لإتخاذ القرار كعملية

وبالنظر إلى النموذج السابق نجد أن إتخاذ القرار عملية عقلية تمر بمجموعة من الخطوات فنجد أن الفرد إذا كان لديه هدفاً يريد تحقيقه أو عرضت له مشكلة يريد لها حلاً فإنه يتولد لديه دافع يستثيره ليلسلك سلوكاً معيناً لكي يحقق الهدف أو يحل المشكلة فيقوم بجمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار أو حل المشكلة فيلجأ أولاً إلى البنية المعرفية لديه ثم إلى مصادر أخرى خارجية كذلك الخبرة أو من تهمهم المشكلة أو الهدف في حالة ما إذا كان القرار يتصل بأطراف أخرى أو الإتصال بأي مصادر أخرى كالكتب والمراجع، ثم يقوم بعد ذلك بمزج المعلومات التي يدركها مع المعلومات التي يتذكرها، ثم يقوم بتنظيم هذه المعلومات إلى تحديد البدائل الملائمة أو إقتراح الحلول، ثم يقوم بتقييم الحلول أو البدائل لإختيار البديل الأنسب وبعد إختيار البديل أو الحل الذي يرى أنه مناسباً يقوم بمراجعتة في ضوء نظريته الشخصية بما فيها من مبادئ ومعايير ووضعها لنفسه وتميزه عن الآخرين، فإذا كان الحل أو البديل يتفق مع ماراتضاه لنفسه من مبادئ ومعايير نجد أنه يحدث ما يسمى بالتكامل فيقوم بوضع البديل أو الحل موضع التنفيذ ثم يقوم بالمتابعة وقياس النتائج المترتبة عليه أم إذا لم يتفق الحل أو البديل مع ماراتضاه لنفسه من مبادئ ومعايير نجد أنه يحدث ما يسمى بعدم التكامل فيقوم في هذه الحالة بتقييم البدائل أو الحلول مرة أخرى ليختار من بينها حلاً مناسباً وفي الوقت نفسه يتفق مع نظريته الشخصية فإذا لم يكن هناك بديلاً أو حلاً من الحلول المقترحة مناسباً وفي الوقت نفسه يتفق مع النظرية الشخصية نجده يلجأ إلى تحديد بدائل أخرى أو إقتراح حلول أخرى.

#### خامساً أسباب الإحجام عن إتخاذ القرارات :

كثيراً ما يحدث أن تتوافر لدى القادة المعلومات اللازمة لتقييم البدائل ولكنهم يترددون في الإختيار بينهما أى يحجمون عن إتخاذ القرار وقد يكون مبعث



هذا التردد والتهرب من المسؤولية ومحاولة نقلها إلى الغير أو تفادي الارتباط بعمل قد يؤدي إلى الإضرار بمصلحة وهي ظاهرة سيئة لأنها تعنى عدم استخدام السلطة في الأغراض التي حددت من أجلها.

### 1- ضعف كفاءة القائد:

وهذا يحرص من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، سواء أكانت إيجابية أو سلبية وبالتالي تقييم البدائل وتركيبها كما أن تقضى خبرته قد يدفع إلى الحرص على إختيار البديل المثالي أو محاولة إرضاء كل الناس الذين يمسهم القرار وهو أمر يتعذر تحقيقه.

### 2- تخوف القائد من إتخاذ القرار:

وتعدد الأسباب التي تكمن وراء ذلك فمنها ما يرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الإجتماعى والمهنى الذى يعيش فيها ومنها ما يرجع لعدم الإستقرار في الأنظمة الإدارية كثرة التعديلات والتنقلات وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف وكذلك خوف القائد من نقد الراى العام ولاسيما إذا كان موضوع القرار من الموضوعات الحساسة وخوفه من القوى المضاعطة الأخرى التي قد لا تكون راضية عن القرار سواء كانت داخلية أو خارجية (الرؤساء-المرؤوسين-التنظيمات الغير رسمية).

### 3- حداثة القائد في العمل:

وعدم وضوح النصوص والإختصاصات والسلطات فالقائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الإطمئنان ويميل إلى تأجيل إتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعقبه نهائياً عن عبء الإختيار بين البدائل المعروضة يضاف إلى ذلك أن عدم وضوح اللوائح والتعليمات وكونها تتحمل تفسيرات مختلفة وطول الإجراءات كثيراً ما



يؤدى إلى استبعاد القرار أو تأجيله، فقد يحدث مثلاً أن تنتهى في الإجراءات بعد مرور الوقت المناسب لإصدار القرار.

#### -تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل:

أن يتم المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر أى تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب ومدى إمكانيةه في حل المشكلة موضع البحث تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً.

#### -تنفيذ ومتابعة القرارات:

لا تنتهى عملية صنع القرار باختيار البديل الأفضل بل يمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ كما ينبغي أيضاً متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين ما هو مستهدف وبين الأداء الفعلى.

ومن الأهمية يمكن أن توضح ونحن بصدد مرحلة تنفيذ القرارات أن تأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة على تنفيذ هذا القرار وبخاصة مدى قبول أفراد المؤسسة للقرار استعدادهم لتنفيذه، فالتنفيذ الفعلى وقابليته للتنفيذ هى الإختيار الفعلى لجودة القرار.

فعملية التنفيذ مرحلة مهمة من مراحل صنع القرار وعليه فإن أى مقاومة من طرف العاملين سوف تعيق كل مجهودات صنع القرار وتحول دون فعاليته.

#### سادساً "أنواع متخذ القرار :

متخذ القرار لا يتصف بخاصية واحدة فقد يتخذ القرار بناء على مجموعة من المؤثرات التى لها علاقة بشخصية متخذ القرار ولا بد على متخذ القرار عند قيامه بعملية إتخاذ القرار إن يكون أما:

#### -محب المخاطرة:

فالعديد من متخذي القرارات يلجأون إلى المخاطرة وذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو سعياً للحصول على أرباح أكبر مقارنة بالقرارات المتعددة في الظروف العادية.

#### -متجنب المشاكل:

كثيراً ما يلجأ متخذ القرار إلى عملية إتخاذ القرارات بعيداً عن المشاكل الناتجة عن ذلك من خلال إختيار أفضل بديل لا يخلق مشاكل بالمؤسسة خصوصاً ما يتعلق بالأفراد في المؤسسة.

#### -المتردد:

قد يكون متخذ القرار في الكثير من الأحيان متردداً في عملية إتخاذ القرار خاصة في القرارات التي لا تتوفرها المعلومات الكافية.

#### -صاحب المنطق:

يمثل الرجوع إلى المنطق من بين خصائص متخذ القرار الجيد لذا يجب على متخذ القرار أن يكون متخذاً للقرارات المنطقية السليمة.

-المحقق يلجأ متخذ القرار في الكثير من الحالات إلى عملية التحقيق في المعلومات المتاحة قبل إتخاذ القرار:

ويمثل هذا النوع من متخذي القرارات بمثابة أهم وأفضل الأنواع السالفة الذكر.

### -العاطفي:

نوع آخر من متخذي القرارات يلجأ إلى العاطفة أو يتخذ القرارات بميول عاطفي معين يختلف حسب طبيعة متخذ القرار.

### -صاحب قرار آخر لحظة:

كثيراً ما يتردد المدير في إتخاذ القرار وتكون آخر لحظة هي السبيل الوحيد الذي يجبره على إتخاذ القرار.

### سابعاً \*صفات متخذ القرار :

نستطيع أن نلخص أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار بما يلي:

أ-أن يتمتع بنظرة شمولية.

ب-ذو خبرة جيدة بموضوع قرار ما.

ج-ملماً للمأماً جيداً بتنقيبات وأساليب إتخاذ القرار.

د-أن يكون موضوعياً وواقعياً.

هـ-يتحلى بالجرأة في المواقف التي تنطوي على مخاطرة.

و-سريع البديهة في الموقف التي تطلب السرعة في إتخاذ القرار.

ز-متروياً في المواقف التي تتطلب تحليلاً مضعماً.

### ثامناً \*أساليب التأثير على متخذي القرارات :

لا قيمة للقرارات التي تتخذ إلا عند وضعها موضع التنفيذ الأمر الذي يتطلب تليغها في المنظمات والمؤسسات والتأثير عليهم لتنفيذ القرارات.

### -ومن اساليب التأثير على المنفذين ما يلي:

1- تنمية اتجاهات وعادات وأساليب وأفراد المؤسسات لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهداف تلك المؤسسات وذلك من خلال خلق الولاء للمؤسسات التي ينتمى إليها الأفراد.

2- إجبار المنفذين على قبول القرارات وتنفيذها وهذا الأسلوب يعتمد على السلطة ولكن العالم سيمون يرى أن على الفرد قبول سلطة الرؤساء طالما أنها لا تتعدى نقطة معينة وهي التي تمثل منطوقية القبول للفرد. وبالإضافة إلى هذه الأساليب فإن المقرر عند إتخاذ القرار يتأثر ببعض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فاعليته.

### ومن أهم هذه العوامل الداخلية:

- القدرة على التفكير والتصور والطاقة والخبرة والإتجاهات الخلفية والقيم وهذه الأخيرة تتأثر جزئياً بمراكزهم التنظيمية.

- أما العامل الخارجية فهي تنحصر في كل من المرؤوسين والزملاء والرؤساء حيث لا يكون القرار سليماً إلا إذا تم التوفيق بين العناصر السالفة الذكر.

### تاسعاً\* الإعتبارات المؤثرة في متخذ القرار :

أن الحرية المتاحة لمتخذى القرارات تتوقف على عدة إعتبارات والتي تقف عائقاً في تحقيق نتائجها.

ومن أهم هذه الإعتبارات ما يلي:

-مستوى أهمية القرار.



- أثر القرار على البيئة.
- القيم والأحكام الشخصية (القيم العلمية-الاقتصادية-الحسية-السياسية-والقيم الدينية).
- المخاطرة.
- القرارات الجماعية.
- كما توجد بعض العوامل التي تمنع من إتخاذ القرار والمؤثر بشكل ما في القرارات والتي من أهمها:
- الفشل في إدراك المشكلة في الوقت المناسب.
- عدم الإستعداد لإستغلال الفرص التي تظهر فجأة.
- المماطلة والتسويق.
- عدم القدرة على فهم التحول إلى النمط والنماذج.
- الإنغماس في المشكلات اليومية.
- السياسات الداخلية.
- نقص التحكم في الإدارة.
- العجز الشامل على مستوى المنظمة.
- ضعف نظام التقارير.
- عدم توافر البيانات الصحيحة.
- الفشل في عملية التفويض.

-عدم الكفاءة والأهلية.

-التردد والإضطراب.

-إشراك عدد كبير في إتخاذ القرار.

### عاشراً "العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار :

هناك عوامل ومتغيرات عدة تؤثر إيجابياً أو سلباً في عملية إتخاذ القرار وقد حددها على السلمى في مجموعات ثلاثة هي كالتالى:

-العوامل الشخصية أى التى تدخل في تكوين الشخص نفسياً واجتماعياً.

-العوامل الإجتماعية التى تتصل بالبيئة الإجتماعية التى يتخذ القرار في

إطارها.

-العوامل الحضارية أو الثقافية التى تتصل بالعادات والتقاليد التى تحكم

الأفراد والجماعات في تصرفاتهم.

كما حددها آخرون في عوامل أربعة هي كالتالى:

-أهداف المنظمة.

-الثقافة السائدة في المجتمع.

-الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات.

-العوامل السلوكية.

وبالإضافة إلى هذه العوامل تتأثر أيضاً عملية إتخاذ القرار بعوامل بدرجات

متباينة فيما يلى:

أ- التكوين النفسى والإجتماعى لمتخذ القرار وهو ما يعرف بالصفات الشخصية.

ب- الإطار الإجتماعى للبيئة التى يتخذ فيها القرار.

ج- العادات والتقاليد التى تحكم تصرفات الأفراد والجماعات فى المجتمع.

د- حصيلة متخذ القرار من المعارف والثقافات والمعلومات التى تسهم فى تحديد مسار إتجاهه.

هـ- نقص البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة وأبعادها.

و- تردد متخذ القرار فى إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.

ز- ظهور بدئل جديدة لم تتيسر دراستها أثناء عملية صنع القرار.

ح- عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها فى أذهان متخذى القرار.

وبالإضافة إلى هذه العوامل توجد عوامل أخرى مؤثرة فى عملية إتخاذ القرار

وهى كالتالى:

### أ- تأثير البيئة الخارجية:

ياعتبار أن المؤسسة كمنظام مقترح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجى.

ومن العوامل البيئية الخارجية قد تؤثر فى إتخاذ القرار هى الظروف

الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السائدة فى المجتمع والمنافسة الموجودة فى

السوق والمستهلكين والتشريعات والتطورات التكنولوجية والعادات الإجتماعية.

## 2- تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر إتخاذ القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائمة والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من إتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الإبتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالملائمة والصورة المطلوبة .

## 3- تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصية وأنماط سلوكه ومستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر.

## 4- تأثير ظروف القرار:

ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة هذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

## 5- تأثير أهمية القرار:

إن إتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها.



### وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

أ- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذه التأثير.

ب- تأثير القرار من حيث الكلفة والقائد.

ج- الوقت اللازم لإتخاذ.

وبالإضافة إلى هذه العوامل فإن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية إتخاذ القرار وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية فقد ركزوا إهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية. وبناء على ذلك ركزت دراستهم في تحليل عملية إتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية وهي كالتالي العوامل الإنسانية والعوامل التنظيمية والعوامل البيئية.

### أ-العوامل الإنسانية:

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية إختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية موضوعية وشخصية إن العوامل الإنسانية قد تكون نابغة من شخص المدير أو من سلوك مساعدي ومستشارية أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.

### ب-العوامل الشخصية:

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على إتخاذ القرار هما أيضاً العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكاملة في الموقف الإداري والاتصالات الإدارية والتفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكين.

### ح-العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل والقيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:

-طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة.

-إنسجام القرار مع الصالح العام.

-النصوص التشريعية.

-التقدم التكنولوجي.

ويمكن حصر العوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما

يلي:

أ-التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار وهو ما يعرف بالصفات الشخصية.

ب-الإطار الاجتماعي للبيئة التي تتخذ فيها القرار.

ج-العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.

د-حصيلة متخذ القرار من المعارف والثقافات والمعلومات التي تسهم في تحديد مسار إتجاهه.

ه-نقص البيانات والمعلومات تلازمة عن المشكلة وأبعادها.

و-تزيد متخذ القرار في إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.

ز-ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صنع القرار.

ح-عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذي القرار.

### الحادى عشر "العوامل التى ينبغى مراعاتها عند إتخاذ القرار :

لسلامة عملية إتخاذ القرار هناك عوامل ينبغى أخذها فى الحسبان وهذه

العوامل هى كالتالى :

- يجب أن يؤدى كل قرار إلى نتيجة تسهم فى تحقيق الهدف الأمر الذى يتطلب منا معرفة هذه الهدف حتى يساعد ويسهل من مهمة إتخاذ القرار.  
- أن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضى كل فرد فى المنظمة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الأخر لا يرضيه ولذلك يقع على عيب متخذ كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء إتخاذ القرار.

- أن العمليات التى يتم بمقتضاها إتخاذ القرار تتكون من مفاهيم أفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل ذهنى إلى العمل المادى.

- عملية إتخاذ القرارات تستلزم وقت كافيًا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافى والتقييم قبل البث فيها، ولكن هذا لا يعنى تأجيل إتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدى إلى سحب السلطة من متخذ القرار، وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الضجائية لا تعنى عمل جيد لكنها فى العادة تعكس التجربة والحكم الشخصى والفهم اللاشعورى لمتخذ القرار.

- ينبغى على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على إتخاذ القرار من تغييرات لأنها عملة الأساسى وأن ترك الأمور كما هى يعتبر هروباً من إتخاذ القرار.

- ينبغى توقع بعض القرارات الخاطئة ولذلك يجب عدم تمسك القيادات الإدارية بالقرارات الخاطئة لأن من لا يخطئ لن يتقدم والقرار الخاطئ قابل للتصحيح.



-كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه كما يجلب معه تغيرات في كثير من الأنشطة الأخرى لذلك يجب على متخذ القرار أن يكون مستعد لتعديل أو إلغاءه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه.

### الثاني عشر "المظاهر التي تمر بها عملية إتخاذ القرار :

يرى العالم سيمون Simon أن عملية إتخاذ القرار تتميز بثلاث مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي:

#### 1- الذكاء:

ويمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرار في العمل ثم تجميع المعلومات ثم التعرف على المشكلة وأبعادها وحقيقة معناها.

#### 2- التصميم:

وهي عبارة عن إختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ بإعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح.

#### 3- الإختيار:

وتتم هذه العملية وفقاً للشكل التالي:

شكل يوضح مظاهر عملية إتخاذ القرار



ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاث التي تمر بها عملية إتخاذ القرار عمليات متداخلة ولا يمكن الفصل بينها لأنها عناصر لعملية مستمرة.



فعلى سبيل المثال قد يكون الإختيار هو رفض لجميع الحلول والعودة من جديد إلى تصميم مزيد من الحلول.

## الفصل الثامن

### بيئة إتخاذ القرار

-مقدمة.

- أولاً بيئة إتخاذ القرار .
- ثانياً صعوبات إتخاذ القرار .
- ثالثاً سلبيات إتخاذ القرار .
- رابعاً العوامل والمؤثرات المتعلقة بشخصية القرار .
- خامساً أسباب إتخاذ القرارات الخاطئة .
- سادساً معوقات إتخاذ القرار .
- سابعاً كيفية التغلب على معقوقات ومشكلات إتخاذ القرار .

## الفصل الثامن

### بيئة اتخاذ القرار

#### مقدمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عصب الوجود الإنساني كله بأفراد وجماعات ومنظّماته فهي تلعب دوراً أساسياً ومحوراً باقى كفاءة وفعالية المنظّمات وذكاء تكون حجر المنطلق في كل شئ داخل المؤسسة كالأفراد والآت والمعدات والأدوات والمواد ولكل ما يتعلّق بها من تغييرات أو مستجدات يحتاج إلى إتخاذ القرار كما هو الحال بالنسبة للعملية الإدارية في وظائفها الأساسية فهي تحتاج إلى نفس القرار كذلك.

وبالتالى فإن تطوّر المسائل وأساليب جمع البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات أصبح ضرورياً من أجل عمليات إتخاذ القرارات لأن صنع القرار بمثابة أحد العناصر الأساسية للمؤسسة في إتخاذ القرار السليم بناءً على البدائل المتاحة لها.

ويميل الكثير من الكتاب والمفكرين إلى اعتبار إتخاذ القرارات مرادفاً للإدارة وأن عملاً ملدير الحقيقى هو إتخاذ القرارات في مواقف العمل المختلفة ولذا يوصف بأنه متخذ القرار.

وعملية إتخاذ القرارات تشمل كافة جوانب التنظيم ولا تقل في أهميتها عن عملية التنفيذ لأن إتخاذ القرار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنفيذ وعلى هذا الأساس فإن أى تفكير في عملية الإدارة والتنظيم ينبغى أن يركز على أسس وإجراءات إتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات التنفيذ.

## أولاً "بيئة إتخاذ القرار :

حتى يتسم القرار بالرشد والعقلانية فإنه يجب أن يصدر القرار متسقاً ومحققاً لأهداف نوعين من البيئات الخارجية والمتمثلة في الظروف السياسية والإجتماعية والإقتصادية والتطورات التكنولوجية والتشريعات وغيرها والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الإتصالات والعلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه ومن هذا يمكن القول بضرورة أن لا يتم صنع القرار بمعزل عن القوى والعوامل المؤثرة والقائمة في المجتمع حتى لا ينتج عنها اضطرابات في عملية صنع القرار واتخاذ.

كما تلعب البيئة المادية والتنظيمية دوراً هاماً في عملية صنع القرار واتخاذ القرار بل وفي طبيعة القرارات نفسها ولا شك أن تهينة البيئة الصالحة لصنع القرارات الرشيدة يعتبر من أهم مسؤوليات الإدارة العليا بالمنظمات وحيث أن من العوامل الرئيسية في عملية صنع القرار أن يؤخذ بواسطة الفرد المناسب والوقت والمكان المناسبين.

وللسلطة الممنوحة للقائد في صنع القرار تأثير كبير على البيئة التي تؤخذ فيها القرار فإذا كانت طبيعة وحجم السلطة الممنوحة له غير واضحة أو إذا لم يقبل عليها ويشعر بمسؤوليته تجاهها فإن قراراته تكون غير واضحة أو محددة.

## وتتكون البيئة عادةً من جزئين:

1-الغرض (الهدف التنظمي).

2-العوامل والقوى والأحداث المادية والإجتماعية.

ووظيفة صانع القرار أن ينظم العلاقة بين هاذين الجزئين وأن يوجد الإنسجام بين الهدف التنظمي من ناحية والعوامل المتغيرة للبيئة من ناحية أخرى، وهي



وظيفة ليست سهلة لأن هذه العوامل غير واضحة ومحددة كما قد تكون داخلية أو خارجية.

#### -وتتكون البيئة الداخلية من:

1-العلاقات المتداخلة بين قيادات المؤسسة بعضهم ببعض وبينهم وبين مرؤوسيه.

2-الهيكل التنظيمي والسلطة.

3-نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

#### -وتتكون البيئة الداخلية من:

جملة العوامل الاجتماعية والإقتصادية والسياسية الخاصة بالمدينة والدولة العالم ككل، فهناك الأنشطة الخاصة بالشركات المنافسة والصناعات الأخرى والإكتشافات العلمية والتكنولوجية والنظم المالية والبنكية والتعليمات والقوانين الحكومية وغيرها.

-ويتم إتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلة في المنظمات في ظل ثلاث ظروف هي كالتالي:

#### 1-بيئة التأكد:

تظهر حينما تتوافر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل بشكل مسبق وقبل تنفيذه وتعتبر بيئة التأكد الحالة المثالية لحل المشكلة الإدارية واتخاذ القرار والتحدى الذي يواجهه متخذ القرار هو بكل بساطة تحديد البدائل التي تؤدي إلى الحل الأفضل أو المثالي ولسوء الحظ فإن التأكد يعتبر الحالة الإستثنائية لا القاعدة في بيئة القرار.

## 2-بيئة المخاطرة:

حينما يفكر متخذ القرار للتأكد التام فيما يتعلق بنتائج البدائل المختلفة ولكنه يعرف الاحتمالات المرتبطة بحدوثها والاحتمال هو درجة إمكانية ظهور الحدث ويمكن تحديد الاحتمال اعتماداً على أساليب إحصائية موضوعة أو اعتماد على الحدس الشخصي، فمثلاً يتمكن المدراء من تحديد تقديرات إحصائية لرفض المنتج لعدم توفير مواصفات معينة، أو قد يتمكن من تحديد هذه التقديرات اعتماداً على الخبرة السابقة وتعتبر بيئة المخاطرة هي الحالة الشائعة اليوم في بيئة الأعمال.

## 3-بيئة عدم التأكد:

تظهر حينما تتوفر معلومات قليلة لا يمكن الاعتماد عليها في تحدى احتمالات النتائج المتحققة للبدائل وتعد هذه البيئة الأكثر صعوبة من البيئات الثلاث لاتخاذ القرار وتضطر متخذ القرار للاعتماد بدرجة كبيرة على قدرة الفرد أو الجماعة على الابتكار لتحقيق النجاح في حل المشكلة وتتطلب بدائل متميزة جديدة، بدائل ابتكارية وتتأثر الإستجابة لعدم التأكد بالحدس والتخمين المعرفى والإحساس، وهذا وأن بيئة عدم التأكد قد تتحسن بالتغيير السريع في بنة المنظمة فيما يتعلق بالظروف الخارجية ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تحليل واتخاذ القرار وتأثير الأفراد على المشاكل وتعريف البدائل وقد أطلق على مثل هذه البيئة مصطلح الفوضى المنظمة، التي تظهر حينما يكون القسم في المنظمة في حالة تحول تميز بتغيير سريع جداً وإنعدام الهرمية والشرعية وتعتبر هذه الحالة من الحالات الخاصة جداً، ولكن يظهر أن العديد من المنشآت ذات التكنولوجيا العالية وتلك التي تتوسع عالمياً في عملياتها تشترك بالعديد من هذه الخصائص للفوضى المنظمة.

### ثانياً \* صعوبات إتخاذ القرار :

إن لكل قرار يتخذ يكون معرضاً لبعض الصعوبات سواء متعلقة بالقرار نفسه أو لمن يسهم القرار لأن القرار لا يمكن أن يعطى حلاً سحرياً كما لا يمكن أن يرضى الجميع وبالتالي سيقابل بالمقاومة أحياناً وبالمماطلة وعدم التطبيق أحياناً أخرى مما ينتج عنه بعض الصعوبات في عملية إتخاذ القرار

1- الصعوبة في تحديد المشكلة بدقة مما يؤثر في الوصول إلى حل كامل لها.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يريها متخذ القرار أو المؤسسة ككل.

3- إختلاف مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة نظراً للبيئة التي تعمل بها المؤسسة يجعل تحديد المعايير المادية أو المعنوية والتي من خلالها يتم تحويل النتائج إلى معايير ملموسة صعباً على متخذ القرار.

4- كذلك إن شخصية متخذ القرار قد تكون حاجزاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة نتيجة علاقاته وسلوكه وتصرفاته أمام المرؤوسين.

5- نقص المعطيات والمعلومات التي يتم التعامل معها من طرف متخذ القرار حول التنبؤات المستقبلية.

### ثالثاً \* سلبيات إتخاذ القرار :

على الرغم من مزايا لإتخاذ القرار إلا أن المشاركة في إتخاذ القرار بصورة مطلقة دون التحسب لبعض العوامل المؤثرة قد تؤدي إلى بعض السلبيات ومن أهم تلك السلبيات هي كالتالي:



-قد يحدث أثناء مناقشة قضية معينة لاتخاذ القرار بشأنها أن يسيطر أحد المنافسين من خلالها محاولة فرض رأيه على المجتمع وخاصة إذا كان ذلك الشخص لديه السلطة الأعلى في السلم الإداري حيث يتردد البعض في إبداء الرأي أو التدخل أو المداخلة مع صاحب الرأي المسيطر، ومن ثم يكون القرار المتخذ معبراً عن وجهة نظر واحدة ويقتقد بذلك صفته الجماعية ومن ثم فلا بد من تنظيم المناقشة بحيث يسمح للجميع بإبداء آرائهم ومقترحاتهم.

-قد يشعر البعض في جلسة إتخاذ القرار الجماعي بأن فكرته قد تقل فاعلية عن الأفكار التي طرحت قبله أو أن فكرته غير واقعية ولا تتصل بالموضوعية بصورة مباشرة، ومن ثم يحجم عن إبداء أفكاره وقد يلتزم الصمت بصورة كاملة، ولذلك فمن الضروري أن يتم التشجيع لهؤلاء على إبداء آرائهم وتقبل تلك الأفكار حتى ولم تكن ذات رؤية أو وجهة.

-إذا اتسمت المشكلة بالحدة بمعنى أنها لا تمثل مشكلة روتينية يمكن الرجوع معها إلى قواعد وإجراءات المنظمة ففى هذه الحالة يفضل التعامل معها من خلال القرارات الفردية أو القرارات الصادرة عن الجزاء والمتخصصين.

-قد ينساق بعض وراء فكرة معينة أو طرح ما تطرحه المجموعة التي ينتمى إليها داخل جلسة إتخاذ القرار فيما يطلق عليه التفكير الجماعي إنتماء المجموعة وإظهار اللولاء نحوها، وبذلك يتأثر القرار الجماعي على الصادر نتيجة التحيز وعدم الموضوعية ويمكن التغلب على ذلك بفتح باب النقد والتحليل لكل فكرة والسماح بسماع كل الآراء وتقييمها بموضوعية.



- عند حدوث اختلاف في وجهات النظر قد يتم اللجوء إلى الحلول الوسطى والتي لا تعتبر في الغالب حلاً فعالاً للمشكلة وبالتالي فمن الضروري تشجيع إبداء وجهات النظر.

واختيار وجهة النظر التي تسهم بدرجة كبيرة بالإيجابية والموضوعية من حيث التأثير والقدرة على حل المشكلة بأقل تكلفة وأقل جهد ممكن.

- ثمة بعض العوامل المؤثرة في عملية المشاركة في اتخاذ القرار منها ما يتصل بالمدير او متخذ القرار كالتقييم التي يحملها ودرجة ثقته في قراراته وميله إلى عنصر المخاطرة من عدمه ودرجة ثقته في الرؤوسين وايضاً العوامل المرتبطة بالرؤوسين كميلهم للإستقلال ومدى تقييمهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها علاوة على مدى شعورهم بأهمية المشكلة وأخيراً ثمة قوى تتعلق بالثقافة السائدة في المجتمع والوقت المتاح لاتخاذ القرار ونوع المشكلة المطروقة وغير ذلك.

#### رابعاً "العوامل والمؤثرات المتعلقة بشخصية متخذ القرار :

- ومنها مستوى القدرة العلمية لمتخذ القرار ومدى خبرته العلمية بموضوع القرار واحاطته بالظروف البيئية الداخلية والخارجية للقرار.

- طباع متخذ القرار ونوازه الشخصية و خلفياته الثقافية- الإجتماعية والقيمية- المؤسسية وعواطفه وميوله الشخصية.

- درجة ذكاء صانع القرار ومتخذه، وقدرته على المخاطرة، التوازن والعقلانية والرشد.

- الإمكانيات التنظيمية لصانع ومتخذ القرار وقدرته على قيادة فرق البحث واستخدام التقنيات العلمية والفنية المساعدة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

### -أهداف المؤسسة:

مما لاشك فيه أن أى قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المؤسسة مثلاً هو محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الإهتمام في إتخاذ القرار هي إختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

### -الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية إتخاذ القرار، فالمؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الإجتماعية والثقافية للمجتمع عند إتخاذ القرار.

### -الواقع والمعلومات المتاحة:

لا يكفى المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الإعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأى سيمون أن القرارات هي شئ أكبر من مجرد افتراضات تنصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا بإختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

### -العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

### -الجانب الأول:

ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد في اتخاذ قراره.

### -الجانب الثاني:

ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه، ومن ثم كان إتخاذه له.

### -الجانب الثالث:

**دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:**

-تحديد الأهداف له.

-إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

-مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.

-إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

### **خامساً "أسباب إتخاذ القرارات الخاصة :**

توجد العديد من الأسباب والمعوقات التى لها تأثير على متخذ القرار، تجعله يتخذ قرارات خاصة نذكر منها:

### -التوتر وضغوط العمل:

كثير ما تشكل ضغوط العمل أحد الأسباب الأساسية التى تؤدى لإتخاذ قرارات خاصة.



#### -الإدراك الحسى:

عندما يلجأ متخذ القرار إلى إدراكه الحسى أو على القدرات الذاتية فإن قراراته غالباً ما تكون خاطئة، لذلك يفضل أن يلجأ متخذ القرار إلى العوامل الموضوعية حتى تكون القرارات صحيحة أو تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

#### -الخوف:

يمثل الخوف من عدم تحقيق الأهداف أو النتائج المراد الوصول إليها أهم العوامل التي تؤدي إلى إتخاذ القرارات الخاطئة.

#### -الغضب:

الغضب دائماً يؤدي إلى إتخاذ القرارات غير الصائبة، لذا يجب على متخذ القرار أن يدرس البدائل بدقة حتى يتسنى له إتخاذ قرارات صائبة.

#### -مؤثرات خارجية:

تشكل المؤثرات الخارجية التي لا يمكن لمتخذ القرار أن يتأقلم معها أهم الأسباب المؤدية إلى إتخاذ القرارات الخاطئة، خصوصاً المؤسسة في إطار النظام المفتوح أو التي تتعامل مع البيئة الخارجية.

#### -ضيق الأفق:

متخذ القرار الذي لا يقوم بدورات تدريبية ولا تكوينية مع إنغلاق ذاتي وعدم الإطلاع على متغيرات المحيط الخارجي، حتماً سيتخذ قرارات غير صائبة.



### -المثالية:

كثيراً ما تشكل المثالية أو البحث عن الإنضباط المفروض أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى إتخاذ قرارات صائبة.

### -توقيت القرار:

كلما كان تأخر في الحصول على المعلومات كان القرار معرضاً للخطأ، خصوصاً وأنه في الوقت الراهن أصبحت المعلومات متاحة لكن كيفة الحصول عليها في أقرب وقت أمر صعب جداً.

### -عدم التنظيم وخلط الأولويات:

إذا كانت المؤسسة لا تعتمد على التنظيم الجيد والفوضى في أداء أنشطتها، وعدم معالجتها البدائل حسب أولويتها وأهميتها فإن القرارات المتخذة غالباً ما تكون خاطئة.

### -إتخاذ القرار بناء على ما نسمعه فقط من الآخرين:

يتخذ صاحب القرار قرارات خاطئة إذا كان يعتمد على المحيطين به والذين يمدونه بالمعلومات حول البدائل خصوصاً إذا كان الآخرون ليس لديهم خبرة سابقة ولا كفاءة في مصطلح هذه الجوانب.

### سادساً "معوقات إتخاذ القرار :

تتمثل معوقات إتخاذ القرار في المعوقات التالية:

#### أ- قصور البيانات والمعلومات:

ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها:

أ- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات.

ب- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق.

ج- أن يكون هناك عيوب في شبكة الإتصالات تعوق إنسياب المعلومات.

### 2- التردد (عدم الحسم):

وهو كثيراً ما يعرقل إتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويقصد به ما ينتاب صانع القرار من حيرة في إختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلي:

أ- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل

ب- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

ج- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية.

د- عدم وضوح السلطات والمسئوليات وممارستها على وجه غير مرضى.

هـ- الضغوط والإلتزامات غير المقبولة كالدائية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

### 3- ضعف الثقة المتبادلة:

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرءوسين من الأسباب التي لا تشجع على إتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوة يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة.

#### 4-وقت القرار:

كثيراً ما تفترض ضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

#### 5-الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة فالتفاعل قائم بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه وينتج عن هذه التفاعل السلوك الإداري الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل والمدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة بشكل معوقاً لاتخاذ القرار.

#### 6-عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

المشاركة في الإدارة التربوية تعبيراً عن ديمقراطية هذه الإدارة واتجاهاتها نحو إشراك المعنيين بالعملية التربوية في مختلف جوانبها ويختلف المديرون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية باختلافهم في الجوانب النفسية والشخصية فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفض هذا المبدأ أو من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى.



ويعنى آخر فإن نماذج القيادة الإدارية السائدة هى التى تحدد مدى المشاركة فى اتخاذ القرارات تشير آراء المفكرين المحدثين فى الإدارى إلى الدعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية فى التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة وإعتبار رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع القرار ذاته وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار أن تصنع فى الإعتبار الوقت المتاح وقلة التكلفة وسرية القرار كى تواجه عملية اتخاذ القرار بعض المعوقات التى تحول دون إتمامها على النحو المطلوب، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلى:

#### -عدم توافر البيانات والمعلومات:

إن من أهم الصعوبات التى تواجه عملية اتخاذ القرار، عدم توافر البيانات والمعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته حيث تعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرار وذلك للأسباب التالية:

-المعلومات تفتيد فى تحديد المشكلة.

-تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل.

-التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ

إجراءات تصحيحه إذ لزم الأمر.

لذا تتم عملية اتخاذ القرار عادةً فى ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة، وعدم توافر هذه البيانات والمعلومات يعوق بالطبع هذه العملية، ومن الأسباب التى تؤدي إلى نقص البيانات والمعلومات ما يلى:

-نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها.



-ضعف نظام المعلومات الذى يعتمد عليه من حيث المستوى الفنى والتقنى.

-ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات.

-عدم تدفق البيانات والمعلومات بانتظام بسبب ضعف نظام الإتصال الألى.

التردد والخوف فى إتخاذ القرار:

ينتاب متخذ القرار فى بعض الأحيان حيرة قد تعوقه عن إتخاذ القرار، وينبع

الشعور الحيرة من أسباب عديدة من أهمها ما يلى:

-عدم وضوح الأهداف فى ذهن متخذ القرار فهذا من شأنه جعل المستقبل

يتسم بالغموض، وضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة.

-ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها

حسب أولويتها.

-قلة خبرة متخذ القرار التى تجعله يعتقد أنه ينبغى أن يكون قراره صحيح

مائه بالمائه.

-تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية إتخاذ القرار.

-عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات وممارستها بدرجة غير مرضية.

-الضغوط والإلتزامات، كذاتية متخذ القرار، والتكاليف وغيرها.

### شخصية صانع القرار ومتخذة:

يلعب السلوك الإنسانى دوراً هاماً فى عملية إتخاذ القرار، فمن المسلم به أن

عملية صنع القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصى لصانع القرار ذاته الذى

يتأثر بدوره إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الإجتماعية والإقتصادية

والسياسية، أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالمغضوب النفسية، اتجاهات، معتقدات، قيمة، أفكار، خبراته .

ومن هنا يمكن القول بأن شخصية صانع القرار ومتخذه يمكن أن تشكل أحد معوقات القرار ما لم يسعى إلى عزل هذه المؤثرات وتحييدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار.

**سابعاً \* كيفية التغلب على معوقات ومشكلات إتخاذ القرار :**

**من أهم الطرق للتغلب على معوقات ومشكلات إتخاذ القرار ما يلي:**

- 1 على القائد الإداري أن يتبع الطرق والأساليب العلمية التي تكفل له الوصول إلى قرار صائب وهادف أثناء عملية إتخاذ القرارات التي تعتمد عليها منظمة الإدارة حتى يصل إلى الهدف المنشود.
- 2 وعلى متخذي القرار أن لا ينفرد بإتخاذ القرار وحده ويعطى مرؤسيه الفرصة في المشاركة بإتخاذ القرارات.
- 3 وعليه أن يبتعد عن المركزية إلى اللامركزية المعقولة التي عملت بها الدول المتقدمة حيث حققت اللامركزية نتائج طيبة في الوصول للأهداف والغايات المرجوة من تلك القرار.
- 4 كما أن على القائد مراعاة ظروف العاملين معه أثناء عملية إتخاذ القرار، فالقرار الهدف منه رفع الإنتاجية
- 5 كما أن على القائد الإداري إتخاذ القرار بإتباع الأساليب العملية في ذلك، وعليه أيضاً عدم إهمال مهاراته الشخصية وقدراته على التطور والإبتكار ومن ثم يجب عليه تنمية نفسه ذاتياً في هذا الجانب.

- 6 متابعة تنفيذ القرار من الأمور التي يجب أن لا يغفل عنها القائد فالقرار ليس له جدوى
- 7 وعلى القائد أيضاً تذليل جميع الصعوبات التي يلاقيها أثناء إتخاذ القرار سواء أكانت تلك الأزمات، والظروف التي يمر بها أثناء إدارته لمنظّمته، بل يسعى جاهداً لتخطي تلك الأمور وأن يعطى نفسه الثقة في تحمل المسؤولية حتى تكون له دوافع قويى إدارته، فالثقة بالنفس من مقومات القائد الناجح ولكن بالقدر الذي لا يعمى بصيرته عن الواقع.
- 8 العمل على رفع كفاءة المديرين الموكّل إليهم عملية إتخاذ القرار عن طريق التاهيل الأكاديمي أو التدريب الأكاديمي أو التدريب أثناء الخدمة.
- 9 البعد عن المركزية المفرطة في عملية إتخاذ القرار سيما القرارات الروتينية.
- 10 العمل على تطبيق ما جاء في اللوائح من حيث إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار كما نص عليها في قرارات تشكيل المجالس المدرسية ومتابعة ذلك من قبل القيادة التربوية العالي في المناطق التعليمية.
- 11 إشعار المعلمين بالأمان حين إتخاذهم للقرارات.
- 12 تكون عملية إتخاذ القرار جماعية على مرحلتين؛

#### -المرحلة الأولى-

تضم أكبر عدد من المعلمين (جمعية عمومية) ثم ما تتوصل إليه هذه الجمعية يعرض على مجلس إدارة المدرسة لإتاحة الفرص لجميع المعلمين للمشاركة في عملية إتخاذ القرار.

- 13 توصية المعلمين ومديري المدارس بأن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا تعنى أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم ولكن بالأغلبية.



- 14 تدريب مدير المدراس على المشاركة في عملية إتخاذ القرار على متسوى.
- 15 إشراك العاملين في المؤسسة في دراسة المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسة والإستفادة من خبراتهم وتجاربهم في إتخاذ القرارات الرئيسية ووضع البدائل والخيارات الممكنة لتخطى العوائق التي يمكن أن تحدد من فاعلية القرار
- 16 العمل على تحديد المسئوليات ووضوح الصلاحيات عن طريق توصيف المتطلبات الفعلية لكل وظيفة إداري، بحيث تنسجم مع الدور والهدف لكل وظيفة من مختلف المستويات الإدارية.
- 17 العمل على زيادة كفاءة التنظيم الإداري وتنشيط قنوات الإتصال وتوفير المعلومات والإحصاءات اللازمة التي تقود إلى القرار الرشيد.
- 18 العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذي يهدف إلى تحقيق أغرا المنشأة ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها.
- 19 عدم الإقتصار على دراسة إتخاذ القرار من المنظور الغربي، وإنما يلزم تسليط الضوء الذي أكد عليه الإسلام في هذا الجانب تأكيداً لعظمة الإسلام ونأصيلاً لتراثنا الإداري، والذي من خلاله إنتشر الإسلام واتسعت فتوحاته.



## المراجع:

- 1 أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2002.
- 2 صلاح الدين معوض، حنان عبد الحليم رزق، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003.
- 3 محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الإجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
- 4 أعضاء هيئة التدريس الإدارة التعليمية وإتجاهاتها، القاهرة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- 5 خالد بن سعد الحننعي، الإدارة النظرية والوظائف، الرياض، مكتبة دار الصحابة، 2005.
- 6 الجميل محمد عبد السميع شغله، أثر تفاعل الذكاء العاطفي والقدرة على إتخاذ القرار على فعالية التدريس لدى طلاب التدريب الميداني بكلية المعلمين بمكة المكرمة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنهاج، 65، مجلد 16 يناير 2006.
- 7 الدسوقي حامد أبو زيد، أساسيات الإدارة، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1995.
- 8 الدسوقي حامد أبو زيد، السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1998.
- 9 كيبينز تشارلز، المدير وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، جدة، دار البيان العربي للطباعة والنشر، 1984.

- 10 سيف الدين عبدون، إتخاذ القرار وعلاقته بمحل التبعية لدى عينة من طلاب الجامعى فى كل من مصر والسعودية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر 1996.
- 11 سيف الدين عبدون، مقياس القدرة على إتخاذ القرار (كراسة تعليمات، القاهرة، دار الفكر العربى 1990.
- 12 تركى بن عبد الرحمن المحيد، مهارات إتخاذ القرار 2005 Internet.
- 13 مدنى عبد القادر علامى، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة دار زهران 1996.
- 14 أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2001.
- 15 دلال عبد الواحد الهدود، واقع عمليات إتخاذ القرار فى مدارس من التعليم العام بدولة الكويت، دراسة ميدانية، المجلة التربوية ، مجلس النشر العلمى، جامعة الكويت، ع 41، مجلد 11، خريف 1996.
- 16 سعود بن محمد النمو، السلوك الإدارى، الرياض، جامعة الملك سعود، 1990.
- 17 إميل فهمى شنوده، القرار التربوى بين المركزية واللامركزية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1980.
- 18 على السلمى، إتخاذ القرارات الإدارية، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ع 21، 15- 16 يوليو 1970.
- 19 حامد أحمد براء، فعالية إتخاذ القرار بواسطة مجموعة، مجلة العلوم الإجتماعية، ع 1، مجلد 13، الكويت 1985.

- 20 عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1972.
- 21 عنتر لطفى محمد، صناعة القرار التعلّمى، مفهومه أسسه كيفية تطويره، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثالث، ج 13، يوليو 1988.
- 22 يوفرد رابح، منهجية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولى "صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية كلية العلوم الإقتصادية وكلية التسيير التجارية، جامعة المسيلة، 14 - 15 إبريل 2009.
- 23 نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 24 عساف محمود، أصول الإدارة، مصر، جامعة المنصورة، 1998.
- 25 عفيلى عمرو وصفي، الإدارة "أصول وأسس ومفاهيم"، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- 26 أبو أدرين محمد العزازى، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، مصر المكتبة العلمية، جامعة الزقازيق، 1996.
- 27 نواف كتعان، إتخاذ القرارات الإدارية "بين النظرية والتطبيق"، الأردن، مكتبة دار الثقافة 1998.
- 28 حجارة أحمد سهاد، الإدارة العامة، سوريا، جامعة دمشق 1986.
- 29 على السلمى، الإدارة وأزمة إتخاذ القرار، المدير العربى، المعهد القومى للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ع 102، 1988.
- 30 على السلمى، مهمة الإدارة، عالم الفكر، الكويت، وزارة الإعلام، مجلد 20 ع 2، 1989.



- 31 مصطفى بن عالى عمر، بو معنرة عبد القادر، دور التنبؤ بالمبيعات في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية (مليته-ريو) الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لاتجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14 - 15 ابريل 2009.
- 32 طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته تصور مقترح، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية، الجزائر، جامعة المسيلة، 14 - 15 ابريل 2009.
- 33 سلامة عبد العظيم حسين، ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005.
- 34 شريف غباط، فيروز رجائي، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (CCY,CMA)، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر 14 - 15 ابريل 2009.
- 35 أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، القاهرة، دار قباء للطباعة 2001.
- 36 غول فرحان، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار الخلدونية 2008.
- 37 سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، الأردن، عمان، دار الحامد 2007.
- 38 أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، القاهرة، دار الكتب المصرية 2001.
- 39 حسين لطيف السامرائي، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الهلال 1997.



- 40 عزيز راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14 - 15 إبريل 2009.
- 41 أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1985.
- 42 إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، ع61، معهد الإدارة العامة، مسقط 1995.
- 43 إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع، ج3، القاهرة، دار الكتب العملية للنشر والتوزيع 2001.
- 44 هليفا دومند، إتخاذ القرارات الفعالة، دليلك العملي في الإدارة ترجمة مصطفى إدريس، الرياض مطابع أطلس للأوفست 1991.
- 45 محمد التونجيري، محسن البرعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، الرياض، مكتبة العبيكان، 1997.
- 46 محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001، 2002.
- 47 نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الرياض، مطابع القرزدي التجارية، 1985.
- 48 سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، القاهرة، دار المعارف المصرية، 1978.
- 49 ربيع عبد الرؤوف محمد، نماذج إتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتها، الملتقى الدولي، صنع القرارات في

- المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،  
جامعة المسيلة، الجزائر، 14- 15 إبريل 2009.
- 50 بوكساني رشيد، أوكيل نسيم، تحليل التكلفة محاسبياً واتخاذ  
القرارات في المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسات  
الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة  
المسيلة، الجزائر، 14- 15 إبريل 2009.
- 51 إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، منشأة  
المعارف 1993.
- 52 بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، الأردن، دار  
اليازوري العلمية 1998.
- 53 سيد الهوراي، الإداري الأصول والأسس العلمية، القاهرة، 2005، مكتبة  
عين شمس والمكتبات الكبرى 1996.
- 54 فيودين حاج فويدر، استخدام أسلوب شجرة القرارات في تحليل مشكلات  
واتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي وصنع القرار في المؤسسة  
الإقتصادية، منشورات كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،  
جامعة المسيلة، الجزائر، 14- 15 إبريل 2009.




د/إيهاب عيسى المصرى

- مدير عام الأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات.
- خبير التدريب والتنمية البشرية بالوطن العربى.
- خبير مراجعة معايير التعليم بهيئة ضمان جودة التعليم والإعتماد.
- عضو مجلس إدارة ووكيل البورد العربى للتدريب بمصر.
- رئيس مجلس إدارة الأكاديمية المتحدة UTC.
- رئيس مجلس أمناء المؤسسة المنظمة ATQC.
- وكيل معتمد للمجلس النهى الأمريكى.



د/طارق عبد الرؤوف عامر

- عضو بالأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات
- عضو بالرابطة العالمية لطريجي الأزهر.
- عضو برابطة التربية الحديثة.
- عضو بالجمعية العالمية للصحة النفسية.
- عضو بمبنى الأهرام للكتاب.
- عضو بالجمعية المصرية للتربية القارئة.
- عضو بالمجلس العربى للأخلاق المرابطة.

**مؤسسة طيبة**  
للتنظيم والجودة  
الأمم المتحدة - ميدان التحرير - القاهرة  
تلفون: 27976470 - 27967199 - 27976471 (00002)  
فاكس: 27967199 - 27976471 (00002)  
E-mail: info@egyptianquality.com  
www.egyptianquality.com

