

الفصل الثالث

اتخاذ القرارات : قلب الإدارة وأساسها

أوضحنا في الفصل الأول أن العملية الإدارية تتكون من سلسلة من القرارات المتصلة والمستمرة ؛ فكل قرار يعتمد علي ما سبقه من قرارات أو يرتبط به ، وكل قرار تستتبعه مجموعة قرارات مشتقة منه أو متوقفة عليه . وتختلف القرارات من حيث خطورتها أو أهميتها ، فالبعض كبير وهام والبعض صغير وثانوي ، ومع ذلك فكلها قرارات ، فليس غريباً إذاً أن نسمي اتخاذ القرارات بقلب الإدارة وأساسها .

وإذا نظرنا إلي جوانب أو مراحل الدورة الإدارية لأيقنا أنه لكي تضع الأسرة هدفاً ما فلا بد لها أن تستعرض مجموعة أهداف وتفاضل بينها ثم تتخير واحداً أو أكثر منها . أي أن الأسرة تقرر ماذا تريد .

ولكي تحقق الأسرة أهدافها فإنها تبحث إمكاناتها ، وتضع في إعتبارها رغبات وقدرات أفراد الأسرة ، ويتفق الجميع ، إذا كان أسلوب العلاقات الأسرية ديمقراطياً ، أو يعلن أحد الأفراد ، إذا كان أسلوب العلاقات الأسرية ديكتاتورياً ، الطريقة التي ستتبعها الأسرة لتحقيق أهدافها . وفي الحالة الأخيرة قد لا يعلن الشخص المتحكم نواياه بل قد يبدأ مباشرة باعطاء أوامر معينة واتخاذ خطوات تنفيذية .

معني هذا أن الأسرة ، بصرف النظر عن طبيعة العلاقات بين أفرادها ، توضع فيها خطط أو تحدد فيها الطريقة التي ستتبعها لبلوغ ما تسعى إليه . أي

أن الأسرة تقرر كيف ستحقق أهدافها .

وما التنظيم والتنسيق والمراقبة إلا مجموعة قرارات تتم أثناء التنفيذ خطوة بخطوة من شأنها العمل علي سلامة تنفيذ الخطة الموضوعية ، أو اتخاذ أي تعديلات لازمة حتي لا تحيد الخطة عن بلوغ الأهداف .

كذلك عند التقييم توضع القرارات المتعلقة بمدي نجاح كل مرحلة من مراحل الدورة الإدارية ، وتتخذ القرارات الخاصة بتغيير أو تعديل أي جانب منها في مرات قادمة . ونظراً لأهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية يجدر بنا معرفة طرق اتخاذ القرارات السليمة .

كيف تتخذ القرارات ؟

تنقسم القرارات التي يتخذها شخص بمفرده إلي نوعين : الأول يتخذه الفرد بسرعة ودون عناء في التفكير ، ويحدث هذا غالباً بطريقة لا شعورية ، ويتم عن عادة سلوكية في مواقف مألوفة ، أو عن روتين متكرر يعتمد في أساسه علي قرارات سبق تجربتها وثبتت صلاحيتها ومناسبتها .

فإذا أردت أن ترفعي إصبعك طلباً للكلام أثناء المحاضرة ، تجدين نفسك ترفعين إصبعاً معينة أو يداً معينة .. ودائماً نفس الإصبع أو اليد . لم تفكري لحظة لتقرري أي أصبع ترفعين.... ولم تترددي لتختاري بين هذه اليد أو تلك . إنها عادة سلوكية تعودت عليها وأصبحت تتم بصورة لا شعورية .

وعندما تقوم ربة بيت متمرنة بترتيب مائدة ما ، فإنها تضع العدد اللازم من الأطباق وغيرها من الأدوات بطريقة آلية ودون الكثير من التفكير . فقد تكرر هذا السلوك الروتيني مرات عديدة ، والظروف ثابتة لم تتغير ، فأصبح التصرف المعهود هو القرار الحتمي الذي يتخذ . أما إذا اختلفت الظروف ورأت هذه السيدة نفسها أن عليها ترتيب مائدة لزائر ذي صفة خاصة ، كضيف أجنبي أو شخصية لها مركزها الهام ، فإن سلوكها إزاء ترتيب المائدة يتغير . فنراها تتوقف لتفكر في كل صغيرة وكبيرة تضعها علي المائدة : كيف ستجمل المائدة ؟ أي المفارش تستعمل ؟ أين سيجلس كل فرد ؟ ما الأدوات اللازمة لكل فرد ؟ هل سيقدم الحلو علي المائدة أم في الصالون ؟ ما أنسب طرق التقديم لهذه المناسبة ؟.....

عشرات من الأسئلة التي تنتظر إجابات . وكل إجابة علي كل سؤال هي قرار

تضعه تلك السيدة لإعداد مائدتها لهذه المناسبة الخاصة .
وإذا انتقلنا إلي سيدة أخرى تعودت تلك المواقف ، فلا يمر يوم بدون دعوة شخص أو أشخاص إلي مائدتها ، وكلها مناسبات هامة . نرى هذه السيدة تتصرف بطريقة روتينية سهلة في كل خطوة تخطوها لإعداد المائدة لأي من هذه الدعوات المتكررة .

إذا تم السلوك بطريقة لا شعورية أو بطريقة روتينية ، لا يشعر الفرد بأنه مر بعمليات عقلية معينة ليصل إلي ما اتخذه من قرارات ، ولكن إذا فكر الإنسان شعوريا في موقف يتطلب الاختيار بين احتمالات مختلفة فإن عملية اتخاذ القرارات بخطواتها المختلفة تصبح أكثر وضوحاً وأهمية . وفي هذا المجال قال تانينبوم *Tannenbaum* :

« ينتج سلوك الإنسان من عمليات شعورية أو لا شعورية ، وعندما تكون تلك العمليات شعورية فإن اتخاذ القرارات يصبح أمراً حتمياً » .

مراحل اتخاذ القرار

- لكي يتخذ الفرد قراراً حكيماً فإنه يمر فكرياً بأربع مراحل :
- ١ - التعرف علي المشكلة وتحديدتها .
 - ٢ - البحث عن الاحتمالات والحلول المختلفة للمشكلة .
 - ٣ - دراسة مزايا وعيوب ونتائج وعواقب كل من تلك الاحتمالات .
 - ٤ - اختيار (أحسن) هذه الاحتمالات .

المرحلة الأولى

إن مرحلة التعرف علي المشكلة وتحديدتها تعد من أهم المراحل وأصعبها . فعلي قدر تفهم الفرد لأبعاد المشكلة وتعرفه علي حقيقة الموقف تتم طريقة تفكيره في الحل وفي القرار المتخذ . وكثيراً ما يفشل قرار معين لا لشيء إلا لأنه قد أسيء فهم المشكلة وبالتالي أصبح القرار غير ملائم لها .

يتم خلال تلك المرحلة الفكرية الإجابة علي مجموعة أسئلة أساسية منها : هل هناك مشكلة فعلاً تستلزم حلاً معيناً ؟ ما مدي أهمية أو خطورة هذه المشكلة ؟ هل يتحتم حل هذه المشكلة فوراً ، أم هناك وقت أكثر مناسبة لحلها ؟ من هم

الأشخاص الذين تعنيهم هذه المشكلة ؟ كيف نشأت هذه المشكلة ؟ ماذا يحدث لو لم تحل ؟ ما النتائج التي تترتب علي حلها ؟

تتطلب هذه المرحلة قدرة علي ضبط النفس وتقدير الأمور حق قدرها وعدم الأخذ بمظاهر الأشياء وإنما التعمق فيما وراء الأحداث . إذا تضمنت المشكلة مجموعة أفراد فعلي المفكر أن يكون موضوعياً في تفكيره غير متحيز لطرف من الأطراف . ومن مصاعب هذه المرحلة أنه في كثير من الأحيان يواجه الفرد حقيقة نفسه أو حقيقة الواقع ، ويقدر تمكنه من فهم نفسه والواقع يكون فهمه لحقيقة المشكلة .

تستلزم هذه المرحلة كذلك التريث وعدم التسرع في الأحكام ، والقدرة علي تخير الوقت المناسب لكل عمل من الأعمال .

لتوضيح هذه المرحلة نضرب مثالا لأسرة يخرج فيها الأبناء عن طاعة الوالدين وتكثر الشكوي من مشاكل الأولاد وأخلاق الجيل الجديد و« عيال آخر زمن » . وكلما زادت الشكوي وترديد المشكلة علي هذا النحو زادت المظاهر السلوكية المثيرة للشكوي .

هل هناك مشكلة في هذه الأسرة ؟ وما هي المشكلة الحقيقية ؟ هل هي أخلاق عيال آخر زمن ؟ أم أن تلك المظاهر السطحية نابعة من مشكلة حقيقية أكثر أهمية وأكثر عمقاً ؟ هل المشكلة هي تصرفات الأبناء أم تصرفات الآباء ؟ و...و... الخ من الأسئلة التي تساعد علي التعرف علي المشكلة وتحديدتها .

المرحلة الثانية :

بعد التعرف علي المشكلة تبدأ مرحلة فكرية هامة هي البحث عن كل الطرق والاحتمالات والأساليب البديلة التي يمكن اتباعها لحل هذه المشكلة . تتطلب هذه المرحلة اتساعاً في الأفق وغزارة في المعلومات والخبرات . فكلما زادت خبرات ومعلومات الفرد أصبح قادراً علي إيجاد البديلات الجديدة والمبتكرة في موقف ما . ويختلف وعي الأفراد والأسر بالاحتمالات الممكنة لحل المشاكل تبعاً لنوع الموارد المتضمنة في المشكل . فبالنسبة للموارد المادية نري الحلول متعددة وسهلة ، أما في الموارد البشرية ، ولأنها تتعلق بشخصيات الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم ،

ف نجد البديلات الممكنة لحل المشكلة أكثر صعوبة وأقل عددا .
وقد تختلف سهولة إيجاد الحلول البديلة أيضا بين بعض الموارد والبعض الآخر مع انتمائها لقسم واحد من أقسام الموارد ، أي بين مورد مادي وآخر مادي ، أو بين مورد بشري وآخر بشري . فمثلا البديلات الممكنة لحل مشكلة مالية قد تكون أكثر منها في مشكلة تتعلق بالوقت . والبديلات الممكنة لحل مشكلة تتعلق بقدرات الأفراد قد تكون أكثر وأسهل منها في مشكلة ترتبط بميول واتجاهات الأفراد .

يعتمد إيجاد الحلول والبديلات المتعددة لحل مشكلة ما علي قدرة الفرد علي إيجاد العلاقات بين الأشياء والأحداث . كذلك علي قدرته في تطبيق واستغلال ما لديه من معلومات وخبرات ، وفي استنباط بديلات جديدة نابعة من حلول وبديلات سبق استعمالها .

المرحلة الثالثة

في هذه المرحلة يبدأ الفرد في دراسة كل الاحتمالات والبديلات التي توصل إليها . تتم هذه الدراسة فكرياً فقط ، وقد أطلق جون ديوي علي هذه المرحلة « التدريب الدرامي - *Dramatic rehearsal* » ، أي أن الفرد يقوم بتمثيل كل الاحتمالات الممكنة في مخيلته للتعرف علي مزايا ومثالب كل احتمال ، ثم هو يري في خياله العواقب والنتائج الناجمة عن اتباع كل منها .
ترجع صعوبة هذه المرحلة إلي أن كل التخيلات إنما تتعلق بأشياء مستقبلية فهي في عالم الغيب ، وليس من الممكن التنبؤ بكل ما قد يقع مستقبلا أو ما قد يعترض أي احتمال من ظروف خارجة عن الحساب . ومن الأخطاء الخطيرة في هذه المرحلة الذهنية أن يعطي الفرد اهتمامه وعنايته لبعض هذه البديلات دون البعض الآخر ، فينتج عن ذلك إهمال بعض الاحتمالات والحلول التي قد تثبت أفضليتها لو أنها درست بعناية كافية .

تتطلب هذه المرحلة الذهنية قدرة فائقة علي التصور والتخيل الواقعي . وعلي الفرد أن يفتح ذهنه لكافة المصاعب والعقبات التي يحتمل حدوثها عند تنفيذ أي من الحلول المقترحة ، كما أن عليه أن يفكر في كيفية التغلب علي هذه العقبات . وعند دراسة كل بديل يجب أن يظل الهدف الأساسي واضحا أمام الفرد حتي لا

يتوه في ثنايا الاحتمالات المتعددة ، ويحيد أو ينسي الدافع الأصلي للخوض في دراسة هذه الاحتمالات .

المرحلة الرابعة

يحدث عند دراسة البديلات أن يستبعد بعضها لتوقع عدم نجاحه أو لكثرة المشاكل والعقبات المحتملة خلال تنفيذه . وتستمر عملية استبعاد غير اللائق من الاحتمالات وحصر الممكن منها في أقل عدد ممكن ، ثم تدرس الاحتمالات الباقية مرة أخرى وبعبارة أدق ويفاضل بينها . وينتهي الفرد إلي اختيار واحد فقط من هذه البدائل .

المفروض أن هذا الاحتمال قد رآه المفكر أنسب وأحسن البدائل المتوافرة في تلك الظروف . وعندما يستقر الرأي علي اختيار احتمال معين يقال أن الفرد قد اتخذ قراراً .

تستلزم هذه المرحلة الفكرية مراعاة عدم التأثير بعوامل خارجية قد تؤثر في حكم الفرد علي مدى صلاحية كل احتمال من الاحتمالات . فقد يختار شخص ما أحد البديلات الممكنة لمجرد أنه يماثل ما لدي غيره من الأفراد ، والتقليد والنقل من أخطر المؤثرات علي حكم الفرد .

ومن العوامل الأخرى التي قد تؤثر علي حكم الأفراد واختيارهم لأحد البديلات دون غيره ، عدم دراسة كل الاحتمالات بدرجة واحدة . فترجح كفة ما يعرفون عنه القدر الأوفى من المعلومات لأنهم يستطيعون التنبؤ بأحداث المستقبل المتعلقة به أكثر من غيره .

وعلي ذلك فإنه يمكن القول بأن صحة ونجاح هذه الخطوة في اتخاذ القرارات متوقف علي المرحلتين السابقتين .

القرارات الجماعية

تكلمنا في الصفحات السابقة عن أنواع القرارات التي يضعها شخص بمفرده ، وأنها قد تكون نتيجة لعادة سلوكية أو روتين ، وتتم بصورة تلقائية لا شعورية ، أو قد تكون قرارات شعورية توضع علي أثر عمليات فكرية واعية .

وفي الجماعات والأسر، عادة ، يشترك أكثر من فرد واحد في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بأمور ومشاكل تهْم الجماعة ككل . لذلك تتاح الفرصة لأكثر من شخص واحد للاشتراك في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات . وعلي ذلك نرى أن القرارات الجماعية تم دائما بطريقة شعورية وتمر ، أو يجب أن تمر بالمراحل الفكرية لاتخاذ القرارات الرشيدة .

وترجع أهمية القرارات الجماعية إلي أفضلية وجدوي اشتراك أكثر من فرد واحد في الاتفاق علي تحديد المشكلة ، حقيقتها وأبعادها . ثم إن الاحتمالات والبدائل المقترحة لحل المشكلة تكثر وتتعدد مما يتيح الفرصة لظهور حلول جديدة ونافعة . كذلك عند دراسة الاحتمالات المختلفة نجد أن تعدد وجهات النظر وزوايا الرؤية التي تناقش من خلالها البدليات ، تضمن إلي حد كبير دراسة جادة وموضوعية لكل اقتراح . وعند اختيار الاقتراح الأحسن تناقش أسس التفضيل والاختيار ، وأسباب استبعاد بعض البدليات ، وينتخب الاحتمال الذي توافق عليه أكثرية الآراء ، ويكون في الغالب أحسن الاحتمالات فعلا .

ولكن ، كما أن للقرارات الجماعية محاسنها ، فإن لها أيضا مثالب . فيؤخذ عليها مثلا أنها تفتح المجال للمناقشة والمجادلة التي قد تصل أحيانا إلي خلافات في الرأي وتعصب لوجهات النظر . تؤدي هذه المناقشات والخلافات إلي تضييع الوقت وتأخير اتخاذ القرار .

وقد وجد الباحثون أن هناك طرقاً عدة للتغلب علي ما قد يقع من خلافات في الآراء ، سواء في الأسرة أو في أي مجموعة أخرى . تتلخص تلك الطرق في :
١ - أن يدعن أحد الجانبين وينتصر الجانب الآخر . يحدث هذا في الحالات الآتية :

(أ) عندما يتخذ أغلبية الأعضاء رأياً ويتخذ الأقلية عكسه ، فيفوز رأي الأغلبية .

(ب) عندما يقتنع أحد الجانبين بوجهة نظر الجانب الآخر ، فيتنازل عن رأيه راضياً .

(ج) أن يتنازل أحد الجانبين للجانب الآخر ، لا عن اقتناع بالرأي في حد ذاته ولكن لثقتة في كفاية وعلم أصحاب الجانب المخالف .

٢ - أن يري كل من الجانبين مزايا وجهات النظر المخالفة لرأيه ، ويقتنع أنه قد يوجد أكثر من حل واحد صحيح أو رأي واحد سليم في المشكلة ، وعندها يؤخذ بوجهة نظر واحدة وذلك برضاء الطرفين واقتناعهما أن كلا الرأيين صواب .

٣ - أن يغير كل من الطرفين من آرائه بعض الشيء ، فيتقاربا عند نقطة وسطية .

٤ - أن يقرر كلا الطرفين أثناء المناقشة اتخاذ رأي جديد مخالف تماماً لما كان يعتقد أو يتمسك به كل منهما .
والعرض التالي يوضح الطرق المختلفة لاتخاذ القرارات الجماعية .

أثناء الخلاف	ب	أ
بعد الخلاف إذا انتصر أ	×	أ
بعد الخلاف إذا انتصر ب	ب	×

الحل الأول (سيادة أحد الرأيين)

أثناء الخلاف	ب	أ
بعد الخلاف	ب	أ أو ب

الحل الثاني (تقبل وجهات النظر المختلفة)

أثناء الخلاف	ب	أ
بعد الخلاف	ب	أ + ب

الحل الثالث (تنازلات وتقريب وجهات النظر)

أثناء الخلاف	ب	أ
بعد الخلاف	ب	ج

الحل الرابع (إيجاد حل جديد)

ولاكتساب المقدرة علي وضع القرارات يجب أن يتدرب الفرد علي وضع قرارات مختلفة ، وأن تتاح له الفرصة لتقييم نتائج ما أخذه من قرارات .
وتتيح دراسة الاقتصاد المنزلي بفروعه المختلفة فرصاً عديدة يمكن استغلالها لتدريب الطالبات علي وضع القرارات الرشيدة . فمثلا في دراسة التغذية وأصول الطهو واختيار الأطعمة المناسبة لظروف عائلية وصحية مختلفة ، وفي دراسة السكن وتأثيره وتجميله ، وفي العلاقات الأسرية وتربية الطفل ، وفي دراسة الملابس والأنسجة وما يتفرع منها من مواد دراسية ، كلها دراسات تفتح مجالات متعددة لاتخاذ قرارات فردية وجماعية . ويجب أن تستغل هذه الفرص في تعويد الطالبات علي التفكير العلمي في اتخاذ القرارات .

وتعتبر فترة التدريب الميداني علي إدارة المنزل التي تعيش فيها الطالبة مع مجموعة من الطالبات في شقة نموذجية ^(١) يتدربن فيها عمليا علي إدارة شئون الأسرة ، تعتبر هذه الفترة أساسية في تعويد الطالبات اتخاذ القرارات الرشيدة . غير أنه يجب مراعاة بعض النقاط الهامة لكي تؤدي هذه الفترة من حياة الطالبات الغرض المنشود منها . ومن تلك النقاط ما يأتي :

١ - يجب توعية الطالبات بما يتخذنه من قرارات ، وتعويدهن البحث عن كل الاحتمالات الممكنة قبل الوصول الي قرار معين .

٢ - إتاحة الفرصة لكل طالبة لتحمل نتائج وتبعات ما اتخذته من قرارات تتعلق بشئون المجموعة كأسرة .

٣ - علي المشرفات علي الطالبات في بيت التدريب ، مراعاة الفروق الفردية بين الطالبات ، ومنح الفرصة لكل طالبة حسب قدراتها الخاصة ، وأن تقيم الطالبة علي أساس ملاحظة مدي تقدمها هي ، لا مقارنتها بغيرها من الطالبات .

٤ - محاولة التدرج من السهل إلي الصعب في اتخاذ القرارات المختلفة ، فقد يصعب علي الطالبات مثلا وضع قوائم طعام لأسبوع كامل مقدماً ، وهنا تشجع الطالبة علي وضع قوائم ليوم أو يومين أولاً ثم تتدرج لمدة أطول .

(١) نموذجية بمعنى أنها تتخذ كنموذج وليست بمعنى مثالية .

(Home-Management House)

ومن أنجح الأساليب التي نتجت عن تقدم واكتساب المقدرة علي اتخاذ القرارات الرشيدة ، عقد الندوات وتبادل الآراء بين مجموعة الطالبات وبعض المشرفات أثناء إقامتهن ببيت التدريب علي إدارة المنزل ...

٥ - ولكي تتضح أهمية اتخاذ القرارات كعملية تربوية ، يجب ربط ونقل المعلومات بين المواقف المختلفة . فمثلا إذا اتخذت طالبة قرارات متعلقة بتنظيم سهرة للترفيه عن الطالبات ، ثم وجدنَ عند تقييمها أنه لم تكن ناجحة بالدرجة التي تمنينها ، فإن كل طالبة في المجموعة تكتسب خبرة من هذه التجربة تنقلها وتستغلها عند اتخاذ قرارات في مواقف جديدة .