

الجزء الأول
الإدارة العالمية
وحل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية

الفصل الأول الإدارة العلمية

المحتويات

المقدمة	
مفهوم الإدارة	
مفهوم العلم	
طرق وأساليب الإدارة العلمية	
المراجع	

المقدمة

في الستينات من هذا القرن تأثرت المكتبات ومراكز التوثيق بعدة عوامل منها :

- التغيير الكبير في المعرفة والتطوير المتلاحق لميادين البحث والتقصي .
 - التداخل المتزايد للعلوم ومجالات الدراسة بعضها مع بعض .
 - انفجار المعلومات والنمو السريع في كمية ونوع المواد المنشورة .
 - إنشاء المكتبات ومراكز التوثيق وزيادة حجم ونمو المكتبات القديمة .
 - نمو حجم وحدات الخدمات بالمكتبات ومراكز التوثيق التي تتطلب مهارة إدارية لتأكيد الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة .
- وعندما أشرف العقد السبعين وتبعه العقد الثمانين من هذا القرن استجدت مجموعة جديدة من العوامل المؤثرة على المكتبات ومراكز التوثيق والتي يمكن إيجازها فيما يلي :
- النقص الواضح في الأطر المشرفة على المكتبات ومراكز التوثيق المدربة على أصول وأساليب الإدارة العلمية .
 - الركود الاقتصادي الذي يشهده العالم المعاصر مما أجبر المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات على استخدام أساليب الإدارة العلمية مثل الإدارة بالأهداف والنتائج وتحليل النظم وميزانيات الأداء وفاعلية التكاليف .. الخ .
 - الحاجة الملحة في جعل المكتبات ومراكز التوثيق أكثر وأسرع تقبلا للاحتياجات المتغيرة لمستخدميها .
 - استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الحاسبات الألكترونية ووسائل الإنصال من بعد .. الخ وتطبيقها على الإجراءات المكتبية والتوثيقية .
 - الطلبات المتغيرة للخدمات المكتبية والتوثيقية تعكس التغيرات الاجتماعية والسكانية وتطلب قدرات إدارية لمواجهتها .

— المنافسة المتزايدة للحصول على الاعتمادات المالية التى سوف تجعل المدير المسئول
يكيف اتصالاته وعلاقاته الخارجية تبعاً لاحتياجاته من الموارد .

كل هذه العوامل ساهمت مجتمعة فى المشكلة التى تواجهها المكتبات ومراكز التوثيق
والمعلومات فى الوقت الحاضر . ولا يمكن حل هذه المشكلة بزيادة الميزانيات أو شراء
مواد مكتبية أكثر أو تعيين عدداً أكبر من الإخصائيين المهنيين أو استخدام الحاسبات
الألكترونية لأداء ما لم ينجز فى الماضى بطريقة أسرع وأكثر دقة . إذ أن التغير السريع
والمتلاحق الذى تواجهه منظمات المجتمع التقليدية ذات السمات المتحفظة ومنها المكتبات
ومراكز التوثيق يعتبر المشكلة الأساسية التى تجابه هذه المنظمات . ولذلك فإن أى حل
للمشكلة يجب أن يراعى أولاً فهم طبيعة التغير ذاته ثم تطوير منهج ملائم لتطوير وتوجيه
التغير الذى تواجهه المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات .

وحيث أن استخدام الإدارة العلمية فى كثير من منظمات المجتمع أثبتت وبرهنت على
مدى نجاحها فى تسيير أمور هذه المنظمات وحل معظم مشاكلها بنجاح كما يتضح فى
مشروعات الأعمال والصناعة والحكومة والدفاع . لذلك فإن الاستفادة من تطبيقها فى
المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات يساعد إلى حد كبير فى مجابهة مشكلة التغير
والعوامل المؤثرة عليه . على أن الإدارة العلمية ليست هى الأسلوب الوحيد لحل المشاكل
ولكنها تتضمن مجموعة من الطرق والأساليب التى تستخدم فى حل المشاكل التى تواجه
وتعترض الإدارة المسئولة عن المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات .

فالإدارة العلمية توجد فى المقام الأول كفكرة أو اتجاه عقلى نحو الإنجاز وتمارس
بطريقة منظمة للتعرف على الأهداف وتحديد وإعداد الخطط ووضع المعايير والطرق
والجداول ونظم الرقابة لأى مشروع من المشروعات وكل ذلك فى إطار قوانين كل حالة
وفى بيئة ذات روح معنوية عالية . وبذلك تعنى الإدارة العلمية الاستخدام الأمثل
للموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة .

هل لهذا المفهوم الذى أكدته فردريك تايلور Frederick W. Taylor فى بداية هذا القرن
مكاناً فى إدارة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ؟

للإجابة على هذا التساؤل لابد من التعرف على لفظى الإدارة والعلم التى يتضمنها
تعبير الإدارة العلمية .

مفهوم الإدارة

فن الإدارة كان يتواجد في العصور القديمة ومثال ذلك فن إدارة بناء أهرامات الجيزة في التاريخ الفرعوني القديم . بل إن عملية الإدارة خلال العصور هي عملية موروثة وهي التي جعلت في الإمكان ظهور المنظمات والهيئات والمشروعات الضخمة وبداية التطرق لكيفية إدارتها .

فالإدارة هي عملية مشتركة لكل جهد جماعي سواء كان عاماً أو خاصاً ، مدنياً أو حربياً ، كبيراً أو صغيراً . وبالرغم من أن الإدارة تختلف في الشكل والمضمون كما تختلف إدارة الشؤون العامة والخاصة في نقاط كثيرة إلا أنه يوجد حد معين من أوجه الشبه المميزة للعمل الإداري .

فإدارة المنشآت العامة تشتمل على كل العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو مساندة السياسة العامة . ومن هنا كان نظام الإدارة العامة يحكمه مجموعة من القوانين والتشريعات واللوائح والعلاقات التي تتدخل أى تشريع لتحقيق أو تنفيذ السياسة العامة . وعلى ذلك فإن فن الإدارة يتمثل في التوجيه والتنسيق والرقابة لعدد من الأفراد بغية التوصل لتحقيق هدف معين .

وأصبح المسئول الإداري أو المدير هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب أنشطة الأفراد العاملين في المنظمة المسئول عنها . ويتمثل ميدان الإدارة في المكان الذي تنجز به الأعمال المتصلة بموضوع معين واضح مع مراعاة الأهداف الطويلة الأجل التي تحددها السياسة العامة والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة .

وحيث أن المكتبة سواء كانت عامة أو جامعية أو مدرسية أو متخصصة وكذلك مركز التوثيق والمعلومات تعتبر إلى حد كبير جزءاً متمماً من نظام الخدمة المدنية كما يتمثل في التشريعات والتمويل فإن الشخص المسئول عن تسييرها يقوم بعملية إدارية شبيهة بالعمليات الإدارية التي تقوم بها المصالح العامة الأخرى .

فإدارة المكتبة أو مركز التوثيق تشتمل على الوظائف التى تشبه مثيلاتها من الوظائف التى تتواجد فى أى منظمة أخرى كالجامعات والمدارس والمستشفيات وغيرها من المصالح والدوائر المختلفة . وقد أجمل هنرى فايول H. Fayol خمسة وظائف للإدارة يمكن إجمالها فيما يلى :

- ١ - التخطيط
- ٢ - التنظيم
- ٣ - إصدار الأوامر أى القيادة
- ٤ - التنسيق
- ٥ - الرقابة

أما الأستاذ لوثر جوليك L. Gulick فقد ذكر سبعة وظائف للإدارة هى :

- ١ - التخطيط
- ٢ - التنظيم
- ٣ - العاملون
- ٤ - التوجيه
- ٥ - التنسيق
- ٦ - التقرير
- ٧ - الميزانية

كل هذه الوظائف الإدارية تزداد أهمية فى إدارة المكتبة ومركز التوثيق والمعلومات وبالتالى ازدادت مسؤوليات مدير المكتبة أو مركز التوثيق فهو يقوم بتقرير الأهداف التنفيذية فى ظل الأهداف العامة سواء كانت اجتماعية أو ثقافية أو علمية أو إنمائية ، كما نمت مسؤوليته من رسم السياسات إلى تخطيط البرامج إلى تنفيذ المهام ورقابة الأداء وتشجيع البحوث التحليلية لدفع عجلة الأداء .

أى أن إدارة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات تتضمن كل الأشياء التى تأخذ مكاناً فيها من وقت إنشائها لخدمة احتياجات معينة إلى اللحظة التى تؤدى خدمة ما لتلبية تلك الاحتياجات ويتضمن ذلك بالطبع الأهداف والطرق والتسهيلات . وتهتم بالقوى العاملة والمواد وكيفية استخدامها لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة .

مفهوم العلم

إن لفظة العلم لها مدلولات عديدة وتعريفات مختلفة منها أن العلم هو :

- ١ - البحث عن الحقيقة ، أو
 - ٢ - تجميع بيانات وملاحظات تجريبية ومحاولة إيجاد علاقات تربط بينها للتنبؤ بسلوك الأشياء في ظل ظروف معينة ، أو
 - ٣ - أسلوب أو طريقة أو منهج يتبع للتعرف على الأشياء أو حل المشاكل .
- ويتميز الأسلوب العلمى بعدة عوامل منها الواقعية وعدم التحيز والمنطقية .
- وهناك ثلاثة أوجه للعلم تتصل إلى حد كبير بتعبير الإدارة العلمية ومدى تطبيقها في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات .

الوجه الأول للعلم يتمثل في جودته ويتصل ذلك باليقظة والحساسية في التعرف على الافتراضات التي تبين البراهين المبني عليها أى دراسة أو بحث . والافتراض ما هو إلا فرض للعلاقة بين عاملين أو أكثر لا يعرف ما إن كان حقيقة أم لا ؟ ويذكر كما لو كان حقيقة وتبدأ الدراسة العلمية بعدة تساؤلات تحتاج لإجابة غير متوفرة في ذهن السائل أو الباحث . وتحدد هذه الأسئلة بعدة افتراضات متبادلة أو متعارضة توضح ما يستتبعها بصورة منطقية . فمثلا هل يحتاج رواد المكتبات أو مراكز التوثيق للبحث عن المؤلف والعنوان في فهرس البطاقات ؟ هل يساعد وضع نظام لأخذ غرامات من المستعيرين عند تأخيرهم في إرجاع الكتب في مواعيدها إلى الالتزام بهذه المواعيد المحددة للإعارة سلفاً ؟

إن تحديد الافتراضات وفحصها بعناية واعتبار البدائل واختيار الفروض العلمية يعتبر ذا أهمية كبيرة ، إذ أنها توسع الأفق العقلي بدرجة عظيمة جداً وتوضح لنا اتجاهات عديدة أكثر مما هو متيسراً خلافاً لذلك . فعلى سبيل المثال أعتقد في وقت ما أنه من الضروري حفظ كل الكتب والوثائق بالمكتبات في دواليب مغلقة وبنى أمناء المكتبات نظريتهم في هذا الصدد بفقد الكتب أو سرقتها وعدم إعادة ترتيبها من قبل المترددين . هذه النظرية التي شاعت لقرون عديدة تحداها بعض أمناء المكتبات الذين لم يكن عندهم أى دليل أو برهان مباشر بعكس هذه الافتراضات . كما أن أى مخاطرة في التخلي عنها

لاتضمن النجاح المباشر لافتراضاتهم . وبالرغم من ذلك تحداها البعض وأدت إلى تغيير شامل في الخدمة المكتبية بإدخال نظام الأرفف المفتوحة أمام تصفح واستخدام القراء .

إن التطبيق الناجح للإدارة العلمية يعتمد على قدرة الباحث أو المدير على تتبع دراسة معينة في ضوء أكبر عدد ممكن من البدائل . وهذا مبدأ هام جداً في علم المكتبات والمعلومات لأن كثيراً من الافتراضات التي تبني عليها المزاولة المكتبية أو التوثيق تعتمد على حقائق أو عوامل متغيرة وغير ثابتة . وعلى ذلك فإن افتراض ما قد يكون حقيقياً في وقت ما ليس بالضرورة حقيقياً في وقت آخر .

أما الوجه الثاني والرئيسي المتصل بالعلم فهو ما يتصف بالاعتماد على النظرية . فالعلم يشتمل على توفر عنصر الملاحظة الدقيقة ووجود اتجاه نظري يوجه عمل الملاحظة ويسمح بتحليلها وتفسيرها . وإذا كانت الملاحظة بدون نظرية تعتبر عديمة الجدوى ، فإن النظرية بدون الملاحظة تعتبر عديمة الفائدة للأغراض العلمية التطبيقية . والنتيجة المتوقعة للملاحظة تتمثل في مراجعة النظرية التي تبدأ ذاتها بالملاحظة . وبذلك فإن دائرة النظرية والملاحظة وإعادة تشكيل النظرية هي التي تجعل العلم ذا حيوية ومتجدد بصفة مستمرة . وبينما يمكن تصور عمل هذه الدائرة بسهولة فإنه من الصعب التوصل إلى النظرية المبدئية في العلوم الاجتماعية والإنسانية المتغيرة كعلوم المكتبات والمعلومات والإدارة وخلافه . مما حتم وجوب التعامل مع الفروض العلمية بدلا من النظريات البحتة . والاختلاف الجوهرى بين الفرض العلمى والنظرية هو في الأساس اختلاف بين الخاص والعام . فالنظرية هي محاولة لتفسير مجموعة كبيرة من الظواهر بألفاظ عامة واضحة ومحددة فهي تتضمن عدد لا نهائى من الفروض العلمية . وكل فرض علمى هو في حقيقته محاولة جادة لإعادة ذكر جزء من النظرية بألفاظ أكثر تحديداً وتخصصاً ويشير إلى مجموعة أقل من الأمثلة أو الظواهر . فجوادة الفرض العلمى تتمثل في تحديد نوعية البيانات التي يحتاج إليها عن طريق الملاحظة والتي تساعد في اختيار صحة أو زيف إحدى الفروض العلمية الراسخة المعمول بها من قبل وبالتالي يمكننا من تأكيد إحدى النظريات العامة أو إثبات عدم ملاءمتها تبعاً للظروف المتغيرة .

إن استخدام الفروض العلمية في إدارة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات يعتبر ضرورة حتمية يمثلها الاتجاه المعاصر في الإدارة العلمية . فسؤال مثل : كيف يمكن لمكتبة ما تطوير نظام إعاره أحسن من النظام المستخدم حالياً ؟ إن صياغة مثل هذا السؤال كما

هو لا تعتبر مفيدة إلى حد ما . ولذلك يجب إعادة صياغته في صورة تأخذ شكل الفرض العلمى مثل : نظام الإعارة الفوتوغرافية أسرع في تسجيل وإعارة الكتب من أى نظام إعارة آخر . يلاحظ في هذا الفرض العلمى أن السرعة في إعارة الكتب تعتبر عنصراً هاماً وإن لم يكن العنصر الأهم في نظام الإعارة الأمثل . كما أن السرعة في الإعارة تعكس نظرية عامة تتعلق بطبيعة عمل المكتبات سواء كانت عامة أو متخصصة . كما يحدد هذا الفرض العلمى الموضوع ويضغطه إلى مجال صغير يمكن دراسته بعمق أكبر . كما أنه يبين بوضوح نوعية وكمية البيانات التى يجب جمعها أو التأكد منها في اختبار صحة أو زيف هذا الفرض العلمى المحدد سلفاً فإذا ثبتت صحته يمكن تبنيه كحقيقة مسلم بها .

إن قيمة أى فرض علمى تكمن في استخدامه في اختيار البيانات الملائمة واستبعاد البيانات الغير ملائمة مما يساعد الباحث في تقرير الحقائق وكيفية تفسيرها بعد جمعها فالفرض العلمى يحث الدارس على التفكير في المشكلة التى تواجهه بعناية قبل البدء في جمع البيانات المتصلة بها .

الوجه الثالث للعلم الذى يستخدم بصورة كبيرة في الإدارة العلمية يتصل بالهدف الذى يبغى العلم تحقيقه . فالعلم يبدأ بمحاولة تفهم الظاهرة وتحديد أوصافها بصورة واضحة وكاملة ومختصرة ولا يمكن أن يتقدم إلا بالإجابة على التساؤل الذى يبدأ « بكيف » وذلك عن طريق التنبؤ الصحيح لما قد يحدث عندما يتفاعل عدة عوامل معاً باستخدام طرق محددة وتحت ظروف متشابهة ويفضل حساب ذلك بألفاظ كمية .

فالإدارة العلمية لا تختص بالحصول على النتائج فحسب - فالنتائج يمكن التوصل إليها عن طريق المحاولة والخطأ أو بواسطة التخمين والحدس - ولكن بالتنبؤ عن المستقبل بألفاظ يمكن قياسها كميأ . فالوظيفة الرئيسية للعلم تتمثل في التمييز والكشف عن العلاقات السببية بين تلك العوامل والتعرف على الأهمية النسبية لكل منها في التأثير على الظاهرة أو المشكلة . فإذا كانت « س » تتسبب في حدوث « ي » فإن « س » سوف ترتبط مع « ي » . وفي حالات أخرى لا يتضح ما إن كانت « س » تتسبب في حدوث « ي » أو أن « ي » تتسبب في حدوث « س » أو أن هناك عنصراً ثالثاً « ص » مثلاً يتسبب في حدوث كلا من « س » و « ي » وقد يكون الارتباط بين « س » و « ي » قد حدث بمحض الصدفة فحسب فالصعوبة في النظرة العلمية تتصل بتأكيد العلاقة السببية بين عاملين أو عنصرين والتنبؤ برد فعل كل منهما تجاه الآخر . وقد أدى ذلك إلى

تطوير العلم من الاتجاه الوصفى إلى الاتجاه التحكمى . ويتضح من تاريخ الإدارة العلمية والتطورات المستقبلية لها بأنها تؤكد العلاقة السببية لأى مشكلة من المشاكل بواسطة تحديد الفرض العلمى وتضمينه العناصر والعلاقات السببية معاً .

فالطريقة العلمية كما يتضح فيما سبق تتصل بتجميع البيانات وتقويمها كما تهدف إلى توضيح واكتشاف وتيسير البيانات المجمعة عن المشكلة موضوع الدراسة وتطبق الطريقة العلمية بهذا المفهوم على إدارة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات .

فإستخدام الطريقة العلمية كأسلوب لدراسة المشاكل تساعد المسئول أو المدير فى تقويم الأهداف والسياسات والبرامج وتعتبر أداة هامة فى تحديد الخطوات الواجب اتباعها عند اتخاذ القرارات الإدارية .

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلى :

- ١ - تحديد ووصف المشكلة .
- ٢ - التعرف على الافتراضات .
- ٣ - تجزئء وتقسيم المشكلة إلى العناصر المكونة لها .
- ٤ - جمع البيانات والحقائق المتعلقة بالمشكلة .
- ٥ - تحليل وتقويم البيانات والتعرف على مدى علاقتها بالمشكلة .
- ٦ - وضع أو تحديد الفروض العلمية التى يفترض بأنها تمثل الحلول المثلى للمشكلة .
- ٧ - اختيار الفرض أو الفروض العلمية فى ضوء البيانات والحقائق والظواهر ذات الصلة بالمشكلة موضوع البحث .
- ٨ - التحليل والتوصل إلى النتائج والاستنتاجات .

وكل خطوة من هذه الخطوات تقود الدارس أو المدير المسئول إلى الخطوة التالية بطريقة تلقائية متسلسلة . فالطريقة العلمية فى التفكير المنظم تعنى تطبيق البرهنة المنطقية على المشكلة كما تساهم فى تدعيم عملية اتخاذ القرارات مما يساهم فى تقبل القرارات ذاتها وتقوية الروح المعنوية لدى العاملين المنفذين للقرارات .

طرق وأساليب الإدارة العلمية

في بداية القرن العشرين ظهر ميدان الإدارة العلمية . والهدف الأساسي من الإدارة العلمية يتمثل في تقرير أساليب إنتاج أسرع وأحسن مما كان متوفراً . ولم يراعى في البداية تأثير هذه الأساليب على العاملين أو تأثير عملية معينة على غيرها من العمليات المتصلة بها أو على النظام كله وخلال الأعوام الماضية برهنت هذه المعوقات على أنها ذات تأثير جوهري على العملية الإدارية مما أدى إلى تطوير وظهور ميادين وأساليب علمية لمساعدة الإدارة في أدائها .

ومن الطرق والأساليب العديدة التي تستخدمها الإدارة العلمية ما هو تقليدي أو كلاسيكي مثل دراسة الوقت والحركة وقياس العمل وتبسيط الإجراءات التي تستخدم بصورة أو أخرى في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ، ومنها ما هو حديث ومتطور مثل تحليل النظم وبحوث العمليات والإدارة بالأهداف وخلافه . على أن الطرق والأساليب الرئيسية التي تستخدم بكثرة في إدارة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات تصنف تحت مجموعتين ، إحداها تتصل بالسياسات والأخرى تتعلق بالمتغيرات المرتبطة بالخطط والأداء الفعلي .

المجموعة الأولى :

وحيث أن الإدارة العلمية تعتمد في المقام الأول على نتائج وتوصيات الدراسات والحالات والمسوح التحليلية والوصفية المسجلة في الوثائق والأدلة والكتيبات ، لذلك كان الإجراء الشائع في معظم المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات هو إجراء هذه الدراسات وعلى الأخص الدراسات المسحية بهدف التعرف على الإجراءات الإدارية الحالية وتطويرها . وتتنوع هذه الدراسات وتختلف فيما بينها من حيث درجة التفصيل ومدى التعمق والشمول بغية تطوير إجراءات محددة لتحقيق مجموعة الأهداف التي حددت سلفاً . فالمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات التي لاتعرف معالم طريقها وكيفية توجيه أنشطتها ، ليس في استطاعتها تلبية متطلبات بيئتها وعصرها . فالأهداف المحددة بوضوح توضح المجالات والاتجاهات التي تحتاج لتطوير بواسطة الإدارة العلمية . وعلى الرغم من صعوبة تحديد وتقييم أهداف المكتبة أو مركز التوثيق إلا أن ضرورة توفرها لتحسين إجراءات وتنمية أداء الأفراد تعتبر المحور الأساسي في إدارة المكتبة أو مركز

التوثيق ، حيث أن معظم أنشطة المكتبة أو مركز التوثيق قد يسهل تغييرها أو حتى الاستغناء عنها عندما لاتتوافر أهداف دقيقة ومحددة تتسم بدرجة كبيرة من الصحة والقبول . وبذلك فإن تحديد الأهداف بطريقة ملائمة ومحددة تخدم الإدارة في التعرف على أسلوب التخطيط ونوع التنظيم ونظام الرقابة المطلوب تطبيقها لتحقيق الأهداف . وأهمية الأهداف لاتكمن في عباراتها بل في أسلوب استخدامها . فالأهداف تقرر السياسات التي يعبر عنها من خلال إجراءات العمل . كما أنها تستخدم في قياس الأداء ، وفي توجيه برامج التخطيط القصيرة أو الطويلة الأجل .

والتخطيط يؤثر على جميع المهام والعمليات التي تحدث في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات . ولكي نخطط يجب السير إلى الأمام لمواجهة المستقبل وتشكيله على أساس الخطة التي نريدها . كما أن أساليب التخطيط كثيرة ومتنوعة وتنشأ أساساً من الخبرة بالبرامج والميزانيات والرقابة وتحديد خطوط خدمات وأنشطة المكتبة ومركز التوثيق والمعلومات .

والتنظيم الإداري يعتبر أكثر أساليب الإدارة العلمية تطبيقاً على المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات . ويقصد بالتنظيم الإداري تجميع المسؤوليات والوظائف في وحدات رسمية معروفة تساعد على إنجاز الأعمال . وبالتالي في تحقيق الأهداف . وكان التنظيم الإداري لكثير من المكتبات يتم بطريقة عشوائية أى بواسطة زيادة عدة وحدات تنظيمية بسيطة لتجميع وخدمة وظائف جديدة مستحدثة . لذلك توصي معظم الدراسات المسحية للمكتبات بإدخال المبادئ العلمية للتنظيم الإداري لتحسين أداء المنظمة ككل ومن المبادئ التنظيمية التي يوصى بها مايلي :

- مدى الرقابة يجب أن يكون قصيراً بقدر الإمكان .
- مسؤوليات وسلطات أى وظيفة يجب تحديدها بوضوح ولاترك للافتراضات .
- الوظائف والخدمات المتجانسة يجب توحيدها وتخصيص وحدة تنظيمية بالسهر على تنفيذها .
- الوظائف الاستشارية والمساعدة والتنازلية يجب أن يكون التوسع فيها ملائماً للبيئة التنظيمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات .
- التنظيم يجب أن يتسم بالمرونة ويسمح بالمراجعة بصفة دورية .

وهناك أساليب عديدة تتبع في تحليل وتحسين أساليب التنظيم الإدارى منها إعداد الخرائط التنظيمية واعتماد خطوط الاستشارات الفنية وقنوات السلطة وابتكار أدوات للتنسيق واستخدام المتخصصين فى التسلسل الإدارى وتطوير المستويات التنظيمية عندما تنمو المكتبات فى الحجم .

وإدارة الأفراد تعتبر من المجالات الهامة فى الإدارة العلمية التى نعى تطبيقها فى إدارة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات وخاصة الكبيرة منها . وأصبح استخدام خطط تصنيف أو ترتيب الوظائف محورياً أساسياً فى إدارة الأفراد ، ويتضمن ذلك تحليل الوظائف والتركيز على المهام الموزعة على الأفراد وليس على كفاءات ومؤهلات موظف معين ، والتعرف على العلاقات الوظيفية بواسطة جداول الأجور والمرتبات . كما أن إدارة الأفراد أصبحت تتعرض لموضوعات كثيرة تهتم بالإدارة والاستقرار الوظيفى منها : تقنين مستويات المرتبات ، وتحسين بيئة العمل ، والتدريب الإدارى والفنى ، وحركة دوران الموظفين ، والحضور والانصراف والغياب والاجازات ، ونظم الحوافز من العلاوات والمكافآت والترقى ونظم الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات والمعاشات وتدعيم الروح المعنوية وإتباع نظم اتصالات سليمة والمشاركة فى الإدارة واختيار الموظفين وتعييناتهم .

وتمثل الإدارة المالية أساساً هاماً من أسس الإدارة العلمية . ولا يقتصر ذلك على مسك الدفاتر والسجلات المالية التى تبين المصروفات والاعتمادات فحسب بل تتعداها إلى إعداد أو اقتراح الميزانية ذاتها للسنة القادمة على سبيل المثال . وأهم أسلوب يتبع فى إعداد الميزانية هو ميزانية التخطيط والبرامج التى ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببرامج وأنشطة وأهداف المكتبة . ويتضمن ذلك استخدام أساليب الإدارة العلمية من قياس العمل لتبرير تقديرات المصروفات وإعداد التقارير المالية الدورية وإتباع نظام سليم لتوزيع الاعتمادات لكى يمكن تجنب القصور فى الأداء . ومن أساليب الإدارة المالية محاسبة التكاليف التى ترتبط مباشرة بالميزانية وبطرق العمل المتبعة . ويتم ذلك بإعداد تعاريف واضحة لوحدة العمل وحفظ السجلات والدفاتر المبسطة وجمع البيانات المختصرة والتغاضى عن التكاليف غير المباشرة الصغيرة نسبياً والتى يصعب تقصيصها . كما أن تكاليف الأداء سوف تقرر إلى حد كبير إقرار تطوير واستمرار خدمة ما ، مثال ذلك أن المكتبات الكبيرة قد تجد أن التكاليف المتضمنة فى فحص أوامر شراء الكتب الجديدة فى سجل طلبات الشراء

وفهارس المكتبة قد تتعدى وتفوق تكاليف الكتب الجديدة ذاتها والتي قد تتكرر إن لم يؤدي هذا الفحص والتقصي المسبق .

المجموعة الثانية :

المجموعة الثانية : من طرق وأساليب الإدارة العلمية هي التي تتصل بدراسات طرق وأنماط العمل المتعلقة بالتغيرات في الخطط والأداء الفعلي والتي يمكن الإحساس بها ومشاهدتها . ويعتبر هذا مجالا متطوراً جداً وخاصة في المجال الصناعي حيث أن دراسات طرق العمل تشتمل على تسجيل للطريقة المتبعة والتحليل المنطقي لسجلاتها واتباع ذلك بالتغير الذي يحدث بغية تحقيق الهدف المحدد أو درجة الرقابة على العملية التي يسأل عنها .

وتسجيل طريقة العمل المتبعة يتم بواسطة عديد من الطرق المختلفة فقد تستخدم ساعة التوقيت والكاميرا لتسجيل حركات يد العامل على الآلة ودراسة الفيلم بصفة مستمرة للتعرف على الحركات التي قد تكون غير ضرورية والحركات التي يمكن إحلال غيرها محلها حتى يمكن تصميم طريقة جديدة محسنة للعمل وبعاد تدريب العاملين عليها مستعينين بالماكينات أو الآلات الحديثة وتستخدم هذه الطريقة في خطوط الإنتاج الصناعي على وجه خاص . إلا أن دخول الميكنة والآلية في أعمال المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات أدى إلى استخدام هذه الأساليب لقياس العمل فيها . والاتجاه السائد في قطاعات الخدمات . وبالتالي في المكتبات ومراكز التوثيق يتركز حول تبسيط الإجراءات وقياس الأداء . ويستعان في ذلك بعدد من الوسائل المختلفة لتسجيل العمليات والمهام والتي منها : استخدام الأشكال التوضيحية لبيان متوسط الوقت الذي يستغرقه العمل ويطبق هذا الأسلوب على إجراءات الفهرسة والتكشيف وعلى إجراءات الخدمات المتنوعة التي تأخذ مكاناً في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ، كما يساعد في إعادة ترتيب الوحدات والمواد لتقليل الوقت والمساحة ولتجميع العمليات التي أنجزت من قبل في نقاط مختلفة .

ويستخدم أيضاً أسلوب تحليل توزيع العمل وهو ببساطة سجل كمي للتكرار الذي يحدث دوماً في إجراء وظيفي ما يساعد في تصميم النماذج والتعرف على المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً مع إمكانية ربط الأنشطة والوظائف بعضها مع بعض كما في التزويد والفهرسة والتكشيف والإعارة مثلاً .

وتستخدم خرائط التشغيل Process Charts لسير العمليات التي تعتبر وسيلة تخطيطية لوصف كل خطوة منفصلة ومستقلة من خطوات أى عملية من العمليات المكتبية أو الوثائقية . وتوضح أهمية خريطة التشغيل فى الإجابة على استفسارات مثل :

هل هذه الخطوة ضرورية فى الأداء الكلى ؟

هل يمكن الاستغناء عنها ؟

هل مكانها مناسب أم يمكن أداؤها فى مرحلة أخرى ؟

هل يمكن تبسيطها ؟

هل تساعد الميكنة والآلية فى آدائها بطريقة أحسن وأسهل ؟ وهكذا ...

وقد وجب تحليل النظم Systems Analysis كثيراً من هذه الأساليب مع استخدام النتائج للأهداف كمحور متكامل للعمليات المكتبية أو الوثائقية فتحليل النظم لا يحاول قياس فاعلية عملية مفردة أو التركيز على مجموعة من العمليات ولكنه يحاول الوصول إلى فاعلية النظام ككل مبتدئاً بالأهداف المحددة للمنظمة .

وقد ظهر فى السنوات الأخيرة وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ميدان جديد يطلق عليه بحوث العمليات Operations Research وهو أسلوب يستخدم الطريقة العلمية لتحليل المشاكل العملية . ومن ثم يطور نماذج مجردة للتنبؤ بكيفية تأثير نظام ما أو مجموعة من العمليات على الأهداف أو الظروف المتغيرة . ويعتمد مجال بحوث العمليات على استخدام الأساليب الرياضية وطرق التمثيل المتقدمة . والغرض من بحوث العمليات هو إمداد الإدارة بقاعدة كمية من البيانات التى تساعد فى اتخاذ القرارات السليمة فهو يقوم بالتحليل والتنبؤ وإمداد الإدارة بالبدائل التى يمكن اختيار أنسبها عند اتخاذ القرارات .

ونتيجة لإنتشار استخدام بحوث العمليات والدراسات الكمية برزت وتدعمت الدراسات البليومترية Bibliometrics وارتبطت بعلم المعلومات للتعبير الكمي عن المشاكل التى تواجه المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ، وقد استخدمت هذه الأساليب البليومترية فى تحديد الاستشهادات المرجعية للمؤلفين والتعرف على الأكثر إنتاجية من بينهم ومن لهم مساهمات واضحة فى البحث وبالإضافة إلى ذلك فإن

الدراسات البليومترية توضح مدى تكامل أو تفرق المجالات أو التخصصات الموضوعية عن طريق دراسة الخصائص الهيكلية للإنتاج المعرفي المتخصص ومدى الورد في الدوريات المتاحة في مختلف المجالات .

وعلى الرغم من أن مصطلح « البليومترية » يعتبر حديث نسبياً إذ أن أول ظهوره كان في مقالة للسيد بريتشارد Pritchard التي ظهرت في مجلة التوثيق عام ١٩٦٩ كنطبيق للطرق الاحصائية والرياضية على أوعية المعلومات . إلا أن هذا المفهوم الكمي الخاص بالقياسات الكمية للمعرفة المنشرة كانت له جذور ترجع إلى بداية القرن العشرين .

كما ظهر أيضاً أسلوب تقويم ومراجع البرامج Program Evaluation and Review Technique والذي يطلق عليه أسلوب بيرت PERT أى الحروف الأولى من الكلمات الإنجليزية ويهدف هذا الأسلوب إلى الاستغلال الأمثل لكمية محدودة من الموارد باللجوء إلى تحليل علمي للأهداف والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى تحليل الموارد المتاحة ومن جعلتها الوقت المطلوب والمتاح لتنفيذ العمليات الواردة في برنامج من البرامج . وتساعد هذه الطريقة بما توفره من معلومات علمية دقيقة على حسن اتخاذ القرار المناسب وحسن التنفيذ ، كما يساعد في تحليل البرنامج أو المشروع إلى عناصره المختلفة ، كما يقوم بتمثيل نتائج هذا التحليل بواسطة رسم أو شبكة تبين تتابع العمليات وترابطها .

أما أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives (MBO) الذي شاع استخدام أخيراً في قطاعات الأعمال والصناعة والخدمات فقد بدأ يدخل في إدارة المكاتب ومراكز التوثيق والمعلومات . ويتمثل هذا الأسلوب في أن فاعلية أنشطة المكتبة أو مركز التوثيق تختبر وتقاس تجاه مجموعة من الأهداف محددة سلفاً وتبدأ بالأهداف العامة أو الشاملة والتي تنفرع إلى أهداف تنفيذية للبرامج والأنشطة . وبذلك يمكن مقارنة الخدمات الناتجة مع الأهداف المحددة مما يساعد في تقويم أداء المكتبة ككل .

وقد ظهر أخيراً أسلوباً متطوراً من أساليب الإدارة العلمية أطلق عليه برنامج متابعة وتحليل الإدارة Management Review and Analysis Program ويطلق عليه « مراب » MRAP أى الحروف الأولى من كلمات الاسم الإنجليزي . وقد طور هذا الأسلوب مكتب الدراسات الإدارية التابع لجمعية مكبات البحوث الأمريكية Association of

Research Libraries عن طريق بيت الاستشارات بوز ، ألن وهاميلتون Booz, Allen and Hamilton بتطبيق موضوع برنامج متابعة وتحليل الإدارة على مكتبات جامعة كولومبيا بمدينة نيويورك في الفترة من صيف ١٩٧٢ إلى آخر عام ١٩٧٤ بهدف إدخال التغييرات الداخلية التي يحتاج إليها في جعل مكتبات البحوث أكثر تلبية للاحتياجات الحالية والمستقبلية لمستخدميها بدراسة ذاتية متعمقة تعتمد على عنصر المشاركة الفعالة من قبل العاملين أنفسهم . وقد صمم هذا الأسلوب لتقديم معايير مرشدة للتقويم الداخلي لسياسات وأنشطة المكتبات بهدف التعرف على التغييرات الضرورية المطلوب أدائها لتأكيد فاعلية المكتبة .

وازداد استخدام المعايير أو المعايير الموحدة Standardization في إدارة المكتبات ومراكز التوثيق . فمن الملاحظ أن التقدم الصناعي المعاصر اعتمد أساساً على استخدام مبدأ المعايير وإمكانية تبادل وإحلال الأجزاء والعناصر . وأصبحت المعايير تلعب دوراً هاماً في الأنشطة المكتبية والتوثيقية وتضمنت القواعد والإرشادات والتوجيهات الوصفية أو الكمية التي تساعد الإدارة في التعرف على الحد الأدنى من المدخلات المتعلقة بالمواد والأفراد والتسهيلات المادية ومدى جودة مخرجاتها من خدمات مرغوبة .

من هذا الاستعراض السريع يتضح أن إدارة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات أصبحت تعتمد على استخدام أساليب الإدارة في تسيير أنشطتها حتى تلاحق التحديات الكبرى التي تواجهها في عالم متغير يتسم بثورة المعلومات وتكنولوجياتها المتقدمة .

المراجع

1. Axford, H. William «The Interrelations of Structure, Governace and Effective Resource Utiliztion in Academic Libraries» LIBRARY TRENDS, V.23, No. 4 (April 1975) p. 551-571
2. Cohen, Morris R. & Nagel, Ernest. An Introduction to Logic and Scientific Method. (New York: Harcourt, Brace & World. Inc., 1934) p. 319—399.
3. Drucker, Peter F. The Practice of Management. (New York: Harper, 1954).
4. Griffen, Agnes M. & Hall, John H.P. «Social Indicators and Library Change» LIBRARY JOURNAL, V. 97 (October 1972) p.3120-23.
5. Gulick, Luther, ed. The Elements of Administration (New York, Harper & Brothers, 1943) p.58.
6. King, Gilbert W. et al. Automation and the Library of Congress. (Washington, D.C.: Library of Congress, 1963).
7. Kipp, Laurence J. «Scientific Management in Research Libraries» LIBRARY TRENDS, V. 2, No.3 (January 1954) p.390-400.
8. McDiarmid, Errett W. «Scientific Method and Library Administration» LIBRARY TRENDS, V.2. No.3 (January 1954) p.361-367.
9. McGregor, Douglas M. The Human Side of Enterprise. (New York: McGraw Hill, 1960).
10. Miles, Arnold & Martin, L. Public Administration and the Library. (Chicago: University of Chicago Press, 1941).
11. Pitchard, Alan. «Statistical Bibliography or Bibliometrics». **Journal of Documentation**, V.25 (Dec. 1969), p 348-49.
12. Taylor, Frederick W. The Principles of Scientific Management. (New York: Harper & Brothers, 1911).
13. White, Leonard. Introduction to the Science of Public Administration. 3rd ed. (New York: Macmillan Co., 1949).

الفصل الثاني

حل المشاكل الإدارية

المحتويات

المقدمة

مشاكل العمل الإداري

مرحلة تشخيص المشاكل

— تعريف وتحديد مجال المشكلة

— صياغة عبارة المشكلة

— تحليل المشكلة

— ترجمة المشكلة إلى أسئلة

— جمع الحقائق

— فحص الافتراضات

مرحلة التصدي لحل المشاكل

— البدائل

— العوامل

— النتائج

— الوقت

- تحديد الصيغ الموجهة للحلول
- الإضافات
- إعادة صياغة المشكلة

مرحلة استخدام الأسلوب العلمى

- الفرض العلمى
- التجربة
- المنطق
- القياس
- الأسباب والمسببات

المراجع

المقدمة

إن الشعور بعدم الرضا الذى واجه الإنسان خلال مراحل تاريخه الطويل ومحاولة التصدى لحل ومعالجة العوائق والمشاكل يعتبر اللبنة الأساسية فى تقدم وتطور المجتمعات البشرية واتسامها بالتغيير المستمر والمتلاحق فى كافة العصور والأزمنة . كما أن تفاعل الفرد داخل بيئته ومنظمته وتأثر المنظمات بالتطورات المتلاحقة وتأثيرها فيها تولد بالتبعية مشاكل ومعوقات تجابه الفرد والمنظمة على حد سواء وتجعلهما يسعيان بصفة مستمرة إلى محاولة حلها .

فحل المشاكل هو شاغل كل فرد أثناء عمله أو أثناء ممارسة حياته اليومية العادية . وأى فرد فى إطار العملية الإدارية على كافة مستوياتها الاستراتيجية والتخطيطية والتنفيذية يواجه العديد من المشاكل التى يسعى جاهداً إلى إيجاد حلولاً مناسبة لها طبقاً لإمكانياته المتراكمة من خبرات وتعليم وقدرات . فقد يواجه الفرد مشاكل متنوعة تستدعى منه التفكير السطحي أو التعمق وإتخاذ القرارات الرشيدة تجاهها . فمثلاً هل يقبل موظف بإحدى المكتبات قراراً بترقيته ونقله إلى مكان آخر أو يستمر فى موضعه بدون ترقية ؟ كما أن هناك مشاكل جمّة عند التوقيع على عقد جديد أو إنتاج خدمة جديدة وهكذا .

إن الأهمية القصوى التى تكمن فى طريقة وأسلوب حل المشاكل الإدارية تستدعى التعرف على كيفية تشخيص المشاكل والتصدى لها ومعالجتها بالتفكير العلمى المنظم . كما يجب ملاحظة أن الأشخاص الذين اكتسبوا مهارات معينة فى حل المشاكل المتضمنة فى مجالات تخصصهم الضيقة من النادر ما يطبقوا الأسلوب العلمى فى حل المشاكل الأخرى التى تواجههم خارج نطاق تخصصهم الموضوعى هذا على الرغم من أن مشاكل الطب والتعدين والتجارة والإدارة والاقتصاد .. الخ . متشابهة إلى حد كبير فى تركيبها كما تستجيب إلى نفس أساليب الحل تقريباً وحيث أن الأساليب يمكن تعلمها فلذلك يمكن تحسين طرق حل المشاكل وتمكن الفرد من الإضافة البناءة لكفاءته اليومية فى أداء وظائفه .

والهدف من هذا الفصل هو الإسهام في التعريف بالطرق المختلفة التي تستخدم في حل المشاكل الإدارية التي تواجه الأفراد أثناء تأدية مهامهم المتنوعة في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات .

مشاكل العمل الإدارى

تواجه إدارة أى مكتبة أو مركز توثيق أو معلومات كثيراً من المشاكل ، منها ما هو تقليدى كالصعاب فى إدارة الأفراد وعدم توفر سياسات عامة وهكذا ، ومنها ما هو معقد ينبع من الأوضاع الحالية التى تؤثر على المنظمات نتيجة لعوامل المنافسة والتغيرات المستمرة والتشريعات الحكومية والعلاقات المتداخلة ... الخ .

فإذا استعرضنا أهداف أى مكتبة أو مركز معلومات أو توثيق نجدها تتلخص فى ثلاث نقاط أساسية هى :

١ - إيجاد سبل التمويل المناسب .

٢ تقديم الخدمات الضرورية المفيدة والمحتاج إليها .

٣ - تنمية الأفراد العاملين وتأكيد رفاهيتهم ومستواهم المعيشى .

هذه هى الدعائم الأساسية التى يركز عليها أى عمل أو أى خدمة والتفريط فى أى منها ينتج عنه مشاكل جمة تؤدى إلى ارتباك عمل المنظمة أى المكتبة مثلاً وعدم قدرتها على التواجد والاستمرار فى بيئة صحية سليمة .

فإذا نقص التمويل المناسب يصعب دفع مرتبات العاملين وشراء المواد ومصادر المعلومات ولن يتوافر رأس المال الكاف لتحديث العمل وتطوير المنظمة ككل . وإن لم يتوافر للأفراد دخل كاف ومستوى معيشة مناسب فإنهم بالتبعية سوف يحاولون ترك العمل ، أو لا يعطوا العمل الجهد المطلوب وفى أحيان كثيرة قد يكونوا عناصر معوقة للمنظمة ذاتها . كما أنه عندما لا تكون الخدمات جيدة أو تكون غير منظمة ، وملائمة ، فإن جمهور عملاء المنظمة سوف يتجه إلى خدمات بديلة تؤدبها منظمات أخرى مما يؤدى إلى كساد وخسارة المنظمة .

وفى سعى المنظمة فى الاحتفاظ بالتوازن بين هذه الأهداف فإنها تواجه كثيراً من المشاكل والصعاب التى يحتاج حلها إلى الاستعانة بالأسلوب المنهجى البناء .

لذلك فإن الدراسة الحديثة لإدارة الأعمال تتركز أساساً في البحث الدائم المستمر المتصل بتقرير وتنظيم الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف وإرساء المعايير والقواعد المرشدة الحاكمة التي يمكن أن تطبق على كل حالة وفي كافة أوجه المشروع بهدف تأكيد أمثل النتائج بأقل جهد وتكلفة حتى يمكن تحقيق أكبر عائد ونجاح للمنظمة والعاملين بها عن طريق توفير الخدمة الملائمة للمتعاملين معها .

من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بوظائف الإدارة عنصراً هاماً في نجاح المنظمة في حل مشاكلها . ويمكن إجمال الوظائف الأساسية التي تتواجد في أى منظمة ومنها المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات فيما يلي :

- ١ - التخطيط
- ٢ - التنظيم
- ٣ - التنسيق
- ٤ - الأفراد
- ٥ - التمويل
- ٦ - الرقابة والمتابعة .

فإذا استعرضنا وظيفة التخطيط نجد أنه يجب على الإدارة في كل وقت وتحت كل الظروف محاولة التنبؤ بالوضع الجديد الذي ستواجهه المكتبة مثلاً في المستقبل والاستعداد له على أساس واقعي مدروس .

وبافتراض أن الأفراد المسؤولين عن الخدمات مسئولين أيضاً عن تحسينها وتطويرها ، فهل يعتبر هذا كاف فقط ؟ وإن لم يكن كذلك ، فما هي الخطوات المخططة التي يجب على الإدارة أن تستمر في اتخاذها ؟

والإجابة على هذه التساؤلات تستدعي :

- ١ - دراسة إمكانية الإعلام عن الخدمات الجديدة بطرق أحسن .
- ٢ - الاهتمام منذ البداية بالحصول على مصادر المعلومات والآلات والقوى العاملة اللازمة للقيام بمهام خدمات المعلومات .
- ٣ - دراسة الاعتمادات المالية الواجب توفيرها لشراء الآلات الحديثة والمواد ومصادر المعلومات والإنشاءات المحتاج إليها .

وبالطبع يتضمن كل عنصر من عناصر الإجابة هذه على عديد من المشاكل الواجب التصدي لها وإيجاد حلول علمية مناسبة حيالها .

مرحلة تشخيص المشاكل

إن المرحلة الأولى في حل المشاكل يطلق عليها مرحلة التشخيص . فكما هو الحال في مجال الطب فإن التشخيص يهدف إلى توضيح وإظهار حقيقة الألم أو المشكلة موضوع المعاناة أو التساؤل . وتتضمن مرحلة التشخيص القيام بعدة مهام تتمثل في تعريف المشكلة وتحديد مجاها ، وصياغة عباراتها بصورة واضحة ، وتحليلها إلى عناصرها الأساسية ، وترجمتها إلى أسئلة تسهل الوصول إلى الحل المناسب ، وتجميع الحقائق والبيانات ، وفحص الافتراضات . كل هذه الخطوات أو المهام تتمتج وتفاعل معاً إما كلياً أو جزئياً عند التشخيص .

١ - تعريف وتحديد مجال المشكلة :

إن التسرع في حل مشكلة ما قبل التعرف على عناصرها المختلفة يؤدي إلى قصور التوصل إلى حلول ملائمة وما يتبع ذلك من الإخفاق والفشل . ولذلك يعتبر تحديد مجال المشكلة وتضييقه وفصله عن المشكلة الأعم عناصر أساسية تسهم في حل المشكلة . والخطوة الأولى في مرحلة التشخيص تتمثل في التعرف على المشكلة وتحديد مجاها . ويتوصل إلى ذلك عن طريق فصل المشكلة عن الموقف العام الذي تظهر فيه ، وتتميز المشكلة الحقيقية عن غيرها من المشاكل التي قد تتواجد في الموقف العام ، وربط المشكلة المحددة بعناصر المشكلة الكلية .

ويمكن تمثيل ذلك في المثال التالي الذي يفترض أن أحد الأفراد يشرف على مجموعة من الوحدات الإدارية أتى إليه أحد رؤوسيه المناط به أداء وظيفة معينة وطلب نقله إلى موضع عمل آخر لشعوره بأنه مظلوم نتيجة لتضخم وزيادة حجم العمل المكلف بإنجازه .

هذه الشكوى توضح جلياً بأن المشرف هو المسئول عن ذلك الظلم . ومن هذا الاستنتاج يكون رد الفعل المباشر بالرفض الفوري للشكوى لشخص يتهمة بعدم العدل

في توزيع المسؤوليات والجهل بحجم العمل وضغوطه . وقد يصحب الرفض نوع ما من الإنفعال الذي يؤدي إلى الإحباط والتكاسل وعدم الشعور بالرضا لدى الرؤوس المتظلم .

إن عدم وضوح المشكلة والتسرع في اتخاذ قرار حيالها هو الذي يؤدي إلى الحالة السابقة . أما التريث في تعريف مجال المشكلة وتحديد مجالها يسهم في ترشيد القرار المتخذ . فإذا عرفت المشكلة السابقة بشكل واضح إلى حد ما ، بأن حجم العمل المطلوب إنجازَه قد زاد زيادة كبيرة مما أدى إلى تضاعف المهام الموكولة للشخص الشاكي وهذه الزيادة كانت طبيعية نتيجة لزيادة حجم القوى العاملة بالمنظمة التي يتعامل معها في الفترة الأخيرة ثلاثة أضعاف عما كانت عليه من قبل أدى إلى زيادة الأعباء وعدم إمكانية أدائها بكفاءة وفعالية كما كان عليه الحال من قبل . هذا التعريف والتحديد يوضح المشكلة بصورة أدق مما يسهم في سهولة حلها وقد يتخذ قراراً بتعيين أحد العاملين لمساعدة الشخص الشاكي في أداء مهام وظيفته أو وحدته المسئول عنها .

على أن هناك كثيراً من المشاكل التي لا تكون بسيطة وسهلت في حلها مثلما اتضح من المثال السابق هذا على الرغم من أن رد الفعل المبدئي تجاه المشكلة البسيطة اتخذ أساساً خاطئاً .

إن التأكد من عدم التسرع في اتخاذ أي إجراء قبل التعرف على المشكلة وتحديد مجالها يسهم في حل المشكلة إلى حد كبير . كما أن بيان المشكلة ذاتها والوضع الذي تظهر فيه يساعد في إمكانية تحديدها ويستبعد التحيز العاطفي الذي قد يرتبط بالوضع العام .

٢ - صياغة عبارة المشكلة :

إن التشخيص الواضح للمشكلة يستدعي صياغتها في كلمات أو رموز تفسر المشكلة بالتحديد . ففي بعض الأحيان يمكن التوصل إلى الصياغة السليمة للعبارة التي تجب المشكلة بسرعة وبسهولة . وفي أحيان أخرى نجد أن أصعب خطوة من خطوات تشخيص المشكلة تتصل بالصياغة ، مما يدل على أن المشكلة مازالت غير واضحة وغير محددة وفي كثير من الاجتماعات والندوات والمؤتمرات تستغرق المناقشات ساعات وأيام عديدة قبل الاتفاق على المشاكل الأساسية . والجهد الكبير في التعرف على المشكلة وتحديدَها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعبارة الملائمة المصاغة فيها .

وعند صياغة المشكلة يجب ملاحظة العوامل التالية :

١ - وجوب اشتغال صياغة عبارة المشكلة على عناصرها المعروفة وغير المعروفة وما يراد التوصل إليه .

٢ - الصياغة اللغوية لعبارة المشكلة تعتبر عنصراً هاماً في تحديد المشكلة وتوضيحها . فالصياغة اللغوية السليمة قد تستغرق وقتاً طويلاً يقدر أحياناً بنصف الوقت المتصل بتشخيص المشكلة وخاصة في التعرف على الكلمات والعبارات لاعلى الحقائق . لذلك يجب الاهتمام والتركيز على الألفاظ المنتقاة بدقة حتى تكون مفهومة وغير مبهمه أو غامضة .

٣ - إن طريقة صياغة عبارة المشكلة قد تعوق مرحلة التشخيص .

لذلك يجب إعادة صياغة المشكلة مرات عديدة حتى تصبح مفهومة وواضحة . حيث أنه في كل مرة قد تحذف ألفاظاً قد تكون غامضة أو تضاف كلمات يحتاج إليها وهكذا .

٣ - تحليل المشكلة :

إن التفكير المباشر في حل المشكلة قبل تجزئتها إلى عناصرها يؤدي إلى صعاب وعقبات جمة . فالعقلية التحليلية تعتمد على الشمول والوضوح الذي لا لبس فيه . وتجزئء المشكلة إلى عناصرها المتعددة يسهل تفهمها والتصدي لمعالجتها .

وقد تحلل المشكلة بواسطة عدة أسئلة مبسطة أو توضح عن طريق رسم بياني أو تضغط في معادلة جبرية أو تصاغ في جمل قليلة مفهومة .

فإذا كان الفرد يشرف مثلاً على مجموعة من النساء العاملات وسئل عن أكثر الشكاوى التي تعترضهن أثناء العمل . بالطبع لن يبدأ هذا المشرف بتقديم حلول مباشرة لهذه المشاكل ولكنه يقوم أولاً بتحليل أنواع المضايقات والشكاوى التي تعترضهن أثناء العمل . وبذلك يقوم بتجميع بعض البيانات التي ترد في شكاوى العاملات وقد يكون من بينها التعب والقلق والاكتئاب . بعد التعرف على طبيعة المشكلة يجب القيام بتحليل أسبابها ومسبباتها . من هذا المنطلق يمكنه من التعرف على بعض الأسباب التي منها طبيعة

الوظيفة ومناسبتها للمرأة العاملة ، نقص التشريعات الوظيفية التى تحمى المرأة العاملة ، الواجبات المنزلية تجاه الزوج والأطفال ، نقص الوسائل الحديثة للأعمال المنزلية والخدمات .. الخ . وبهذا المنطلق التحليل يمكن تجزئـة مشكلة عامة إلى عدة مشاكل فرعية يمكن تحديدها ومعالجتها كل على حدة . فتحليل المشكلة يؤدى إلى تجزئـة الشكاوى وتحديد أسبابها . ومن الصعب تقديم بعض الإجابات لمعالجة المشكلة منذ البداية كأن يقترح تقليل بعض المسؤوليات و سن التشريعات التى تنظم وضع المرأة العاملة وهكذا . وقد يتضمن تحليل عناصر المشكلة اقتراح بعض الحلول التى تسهم فى إراحة المرأة العاملة عن طريق منحها مدداً كافية لإجازات الوضع وإجازات رعاية الأطفال بمرتب أو جزء منه وإنشاء دور حضانة وتوفير وسائل مواصلات وإقامة الجمعيات التعاونية والاستخدام السليم للقدرات العقلية والجسمانية ، والنصح بارتداء أنواع مناسبة من الأحذية وهكذا .

فتحليل المشكلة يتضمن البحث عن التركيب المنطقى لعناصرها المألوفة لدى الفرد الذى يتصدى لحلها مستعيناً بخبراته الشخصية ومعارفه الخلفية وقدراته على التفكير العلمى وما يتوفر له من حقائق وبيانات مناسبة . والتحليل الصحيح للمشكلة يعتبر اللبنة الأساسية فى مرحلة التشخيص التى تقود إلى التصدى واقتراح الحلول المناسبة لها .

وعند تحليل المشكلة يسترشد الفرد بعدة معايير منها .

١ - العوامل التى يمكن التحكم فيها .

٢ - العوامل المعرضة لحكم الآخرين .

٣ - العوامل المعرضة للصدف .

ففى مجال المكتبات نجد أن المجموعة الأولى من العوامل تتمثل فى الخدمات المستهدفة والأنشطة والفروع التى تقام لذلك والمصادر والقوى العاملة والتمويل وهكذا . أما المجموعة الثانية من العوامل التى تتأثر بحكم الآخرين كالتشريعات المركزية وقنوات الثقافة والإعلام البديلة والعوامل الاقتصادية ومستويات الدخول ... الخ . أما المجموعة الثالثة التى تتأثر بالأحداث والصدف يعبر عنها بنقص الاعتمادات نتيجة للتضخم الاقتصادى مثلاً .

وهناك كثير من المشاكل التى يظهر منها أنها غير قابلة للتحليل المنطقى من الوهلة الأولى لذلك يصبح من المفيد استخدام التحليل الكمى لها . فعلى سبيل المثال إذا كان هناك صفقة مشتريات لبعض الآلات المحتاج إليها ، وعند تصفح مدير المشتريات على عقد الشراء ووجد أن هناك أحد عشر بنداً تحتاج إلى تعديل فإن الخطوة التى تلى هذا التحليل المبدئى واكتشاف الأحد عشر بنداً المحتاجة لمراجعة هو تجميع هذه البنود فى مجموعات أقل طبقاً للنوع مثلاً ثم يلى ذلك عزل الطلبات الرئيسية عن باقى الطلبات وتحديد الطلبات الأسهل من الطلبات الأصعب .

وتحليل المشكلة الصعبة قد يكون أكثر تعقيداً من المثال السابق . فغالباً ما تتأثر خطة التحليل بالظروف المحيطة بالمشكلة . وقد يستدعى التحليل اتباع الترتيب الزمنى أى ما الذى يجب عمله أولاً ؟ وهكذا . أو الاستطراد من العناصر السهلة إلى العناصر الصعبة أى من الشكل البسيط إلى الشكل المعقد .

فتجزأ المشكلة طبقاً لدرجات الصعوبة الكامنة فى عناصرها ، ومن ثم يمكن التخلص من المشاكل الفرعية السهلة أولاً . وفى العادة يستدعى التحليل تجزئىء المشكلة إلى العوامل الرئيسية التى تتضمنها . وعلى سبيل المثال إذا طلب مدير التدريب فى إحدى المكتبات شراء جهاز عرض الشفافات لأغراض التدريب فإنه يحلل المشكلة إلى عدة مداخل منها :

- الوظيفة التى يقوم بها الجهاز المطلوب شراؤه .
- خبرات إدارات التدريب فى المنظمات الأخرى فيما يتصل بهذه الآلة .
- رد فعل المدربين والمتدربين .
- التكلفة .
- حجم الجهاز وإمكانية نقله من مكان لآخر .
- مكان عرض الجهاز .
- الأداء .
- الصيانة والخدمة .
- المقارنة بالوسائل البصرية الأخرى .
- المقارنة بأساليب التدريب الأخرى .

يتضح مما سبق أن تحليل المشكلة يعتبر عنصراً مهماً جداً في مرحلة التشخيص ، ويحتاج إلى تكريس وقتا كافيا له ، والتأكد من أن الطريقة المختارة للتحليل هي أكثر الطرق فاعلية لهذه المشكلة .

٤ - ترجمة المشكلة إلى أسئلة :

يمكن القول بأن السؤال الذى لم يسأل لا يمكن الإجابة عليه . « فمعرفة ما تسأل عنه يمثل نصف المعرفة » أى أن الشخص الذى لا يسأل أسئلة صحيحة لا يحصل على إجابات صحيحة . فالسؤال الذى يصاغ جيداً ويسأل بالطريقة الصحيحة غالباً ما يشير إلى الإجابة المناسبة فالأسئلة ما هى إلا بدايات لمرحلة التشخيص . والعقلية التى تستفسر وتسأل هى التى يمكنها من التصدى للمشاكل وحلها . ويعتبر وضع الأسئلة أسلوباً هاماً من أساليب التشخيص يرتبط ويتفاعل مع كل الأساليب الأخرى . وأن منطقية السؤال ومغزى الكلمات التى يتضمنها تعتبر عناصر جوهرية في حل المشاكل .

وتنبع الأسئلة في العادة من الشعور بعدم الرضا والشك . فالشخص المفكر الذى لا يقتنع بالحلول والمسلمات التى ترضى الآخرين هو الذى يتساءل دائماً .

وحتى الآن لا يوجد نظام سهل لصياغة الأسئلة حيث أنها تتبع نمط التفكير الشخصى ولكن يجب التذكر على الدوام بأن أدوات الاستفهام تبدأ في العادة بـ « من ، متى ، أين ، أى ، ماذا ، كيف ، ولماذا » .

والأسئلة المباشرة تسهم في :

- ١ - الإشارة لجوهر المشكلة .
- ٢ - توضيح ماهية القرار والفعل .
- ٣ - تحديد الاتجاه الواجب أن ينتهجه القرار أو الفعل .

وعند الإشارة لجوهر المشكلة الحقيقية والتعرف على إطارها العام ، يمكن السؤال عن :

- ما هى الحقائق المتعلقة بالمشكلة ؟
- ما أهمية المشكلة ؟

- هل هذه المشكلة جديدة أم لا ؟
— ما هو الفعل الواجب اتخاذه حيال حل المشكلة ؟
وهكذا .

وبالطبع يجب ملاحظة أنه لا توجد إجابة محددة تجيب على سؤال غامض مبهم . كما أن ألفاظ السؤال تقرر إلى حد كبير ألفاظ الإجابة عليه .

وكثير من المشاكل يستدعى التصدى لها ومعالجتها إلى استخدام أساليب الاستقصاء والمقابلة والاختبارات التي تتضمن مجموعة من الأسئلة تساعد في تجميع الحقائق والبيانات التي تحلل وتفسر بعدئذ بغية التوصل إلى الحلول المنشودة .

٥ - جمع الحقائق :

يجب التسليم بأن كل شخص يعتبر إلى حد ما جاهل في كثير من الأمور التي تواجهه في حياته اليومية . كما أن قدرة الإنسان على تذكر الحقائق المخترنة في ذاكرته العقلية تعتبر محدودة أيضاً . فما يقرب من نصف المعلومات التي يخترنها الشخص في مخه لا يمكن استرجاعها بسرعة عندما تستدعى الحاجة لذلك هذا بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من المعلومات التي يعرفها الإنسان قد تكون غير حقيقية أو قديمة تبعاً لدقة المصدر واختلاف الزمان .

ويتطلب التشخيص الجيد توفر حقائق وبيانات صحيحة . والصعوبة التي يواجهها الشخص في حل المشاكل تكمن في عدم إمكانيته في الحصول على كل الحقائق المناسبة والصحيحة قبل اتخاذ القرار أو استنتاج الحلول . هذا بالإضافة إلى صعوبة التوصل إلى التفسير الصحيح لمعانى الحقائق المجمعة .

ويعتبر العد والقياس من الأسس الجوهرية لأي طريقة علمية في حل المشاكل . فإن أمكن قياس الشيء أو الحقيقة التي نتحدث عنها والتعبير عن ذلك بالأرقام كمياً فإن ذلك يسهل التعرف على سمات الموضوع مثار المشكلة . وعند تعذر قياس ذلك فإن المعرفة المجمعة قد تعتبر ناقصة وغير مرضية في بعض الأحيان . على أن الدقة في قياس الكم لا تنطبق على دراسة الكيف والجودة . فكثير من المشاكل الصعبة والمعقدة لا ينطبق عليها مقاييس الكم المألوفة . ففي استطاعة الإنسان استخدام ساعة التوقيت لقياس جزء من

الثانية للوقت الذى يستغرقه العامل فى كل حركة يقوم بها ، كما يمكن معرفة كل مبلغ انفق فى تكلفة وحدة عمل ما .

بينما لاتوجد أدوات وأساليب مناسبة لقياس مدى اهتمام عامل بما يقوم به من عمل ومقدار الجهد الذى يبذله فى أداء ما تدرب عليه وماهية اتجاهاته وشعوره نحو رؤسائه وزملائه فى العمل وكيفية تفهمه وإدراكه لاقتصاديات إنتاجيته وأى أمور أخرى تتصل بفاعليته وميوله وروحه المعنوية وهكذا .

وعند جمع الحقائق والبيانات يجب الاهتمام بمصدرها إلى حد كبير حيث أن ذلك سوف يؤثر على صحة وفاعلية الحلول والنتائج المتوصل إليها .

وتجميع البيانات المناسبة والملائمة التى يحتاج إليها فى حل المشاكل الصعبة يتضمن القيام بقراءات متعمقة . فالمعلومات توجد مسجلة ومتوفرة فى الكتب والمجلات والجرائد والتقارير وغير ذلك من الوثائق . ومعرفة الطريق إلى المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات يعتبر جزءاً أساسياً فى التدريب على حل المشاكل . وعن طريق الخبرة والتدريب المستمر يمكن للشخص من تقويم مصادر المعلومات ومعرفة مدى دقتها ومقارنة مصدر بآخر . فالقراءة وتسجيل البيانات تعتبر قنوات ومصادر أساسية فى الحصول على الحقائق التى يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى . فالإنسان فى أى مجال من مجالات المعرفة المعاصرة لايمكنه إلا استيعاب جزءاً ضئيلاً جداً من المعلومات المتوفرة كما لايمكنه التأكد من حداثة هذه البيانات إلا عن طريق القراءة والإطلاع والبحث عن الحقائق المتصلة بالمشكلة التى يتصدى لحلها . فالقراءة تقدم مفاتيح حلول المشاكل .

بالإضافة إلى القراءة فإن استشارة الخبراء وأهل الثقة تساعد فى إمكانية حل كثير من المشاكل حيث يتوفر قدراً كبيراً من مصادر المعلومات والخبرة والتدريب على حل المشاكل .

كما أن البيانات والحقائق تجمع عن طريق الملاحظة والقيام بالدراسات الميدانية ودراسة الحالات والاستعانة بالاستقصاءات والمقابلات أو القيام بالدراسات التجريبية المتحكممة فى عناصرها المختلفة .

٦ - فحص الافتراضات :

إن الخطوة التي تلى الحصول على الحقائق في مرحلة التشخيص تتصل بفحص الافتراضات . فاليقظة والفاعلية في التعرف على الافتراضات التي توضح البراهين التي يبنى عليها حل المشاكل تعتبر عناصر مهمة جداً .

والافتراض هو فرض يوضح العلاقة بين عاملين أو أكثر وهو إما أن يكون حقيقى أو خاطئ، على أنه يذكر كما لو كان حقيقى .

ويبدأ حل المشاكل بعدة أسئلة تحتاج لإجابات غير متوفرة في العادة في ذهن المستفسر . وتحدد هذه الأسئلة بعدة افتراضات متبادلة أو متعارضة توضح ما يستتبعها من حلول بصورة منطقية . وتوسع الافتراضات أفق الشخص وتوضح له اتجاهات جديدة مساعدة في معالجة المشاكل .

وتعتمد الافتراضات على حقائق وعوامل متغيرة غير ثابتة ولهذا فإن الافتراض قد يكون حقيقياً في وقت ما وليس بالضرورة حقيقى في وقت آخر . لذلك يجب إعادة فحص الافتراضات عدة مرات حتى يقتنع الفرد بمدى صحتها .

والإجابة على الأسئلة التالية تساعد في التعرف على الافتراضات :

- هل ما افترض يعتبر حقيقى فيما يتصل بالمشكلة موضوع الدراسة ؟
- كيف يمكن معرفة مدى صحة وحقيقة الافتراض ؟
- ما هى النتيجة التي يهدف الافتراض الوصول إليها ؟
- هل هناك احتمالات خطأ تتصل بالافتراض ؟
- هل هناك افتراضات أخرى في حالة عدم التسليم بالافتراضات الأصلية ؟

إن تحدى الافتراضات المسلم بصحتها التي تجمد المشاكل يسهم إلى حد كبير في محاولات التطوير والتحسين ويؤدى إلى التوصل إلى أسباب ومسببات جديدة في حل المشاكل .

مرحلة التصدى لحل المشاكل

بعد مرحلة التشخيص تأتى مرحلة التصدى أو مجابهة المشاكل . وخطوات التصدى للمشاكل تتضمن اختيار البدائل وبيان العوامل التى تؤثر وتتأثر بالمشكلة واعتبار النتائج ومدى متابعتها وتحديد زمن وتوقيت المشكلة وتأکید الصيغ أو القوانين التى تحكم المشكلة وإضافة عناصر خارجية تساعد فى حل المشكلة وإعادة صياغتها من جديد . ولايعنى سرد هذه الخطوات بأنها ضرورية فى حل كل مشكلة بل هى أساليب منفصلة وقد يستعان ببعضها أو بها كلها حسب طبيعة المشكلة .

١ - البدائل :

إن إقرار البدائل واختيار البديل الأنسب والأمثل من بينها وتفضيله عما عداه واتخاذ قرار بذلك الاختيار يعتبر خطوة هامة فى حل كثير من المشاكل الإدارية .

ويراعى فى اختيار البدائل أن عملية الاختيار تتطلب الاستعانة بأساليب التخطيط العلمى كالتحليل الشبكى وطريقة المسار الحرج (CPM) وأسلوب تقويم ومراجعة البرنامج (PERT) وغير ذلك من الأساليب . هذا إلى جانب الحكم السليم وسرعة البديهة . والبديل الذى يقتنع به قد تظهر عدم صحته عند تطبيق الأساليب العلمية عليه .

ففى مثال الترقية والنقل إلى مكان آخر وما يعنيه هذا من ترك البيئة التى استقر وعاش فيها الشخص وتكيف بها اجتماعياً ونفسياً قد يتضمن بعض العناصر غير المأمونة ، كما أن عدم تنفيذ النقل يستتبعه عدم الترقية يؤدى إلى تجمد الشخص فى وظيفته وما يستتبعه من إحباط وهبوط روحه المعنوية . فى هذا المثال يوجد بديلان معروضان يجب الاختيار من بينهما يساعد فى التحليل المتعمق للمشكلة والتعرف على كل عناصرها فى عملية الاختيار واتخاذ القرار الرشيد . فإذا كانت المدينة التى سينقل إليها الشخص تتوفر فيها المرافق والخدمات الملائمة والمسكن المناسب وتشابه بيئتها مع البيئة الأصلية التى يعيش فيها الشخص فإن ذلك يدعم ويزكى اختيار بديل الترقية والنقل .

وكلما كثرت فرص الاختيار بين البدائل المتوفرة كلما ساهم ذلك فى إمكانية اختيار

البديل الأنسب الذى يحل المشكلة بصورة أفضل . لذلك يجب التساؤل المستمر عند مواجهة المشكلة . هل توجد بدائل أخرى ؟ وما هى هذه البدائل ؟ وذلك قبل اتخاذ القرار بالبديل الأنسب .

وفى أحيان كثيرة قد يكون البديل المختار مساو لقيمة وجودة البديل أو البدائل غير المختارة ومحاولة البحث عن البديل أو الحل الأمثل قد يكون مضيعة للوقت والجهد . والحل الحقيقى للملزمة وفاعلية القرار المختار يتحدد بمدى تقبله وإمكانية تنفيذه ومطابقة التنفيذ لما كان متوقفاً منه .

٢ - العوامل :

تتواجد فى كل مشكلة عدة عوامل تؤثر فيها وتتأثر بها . وفى مواجهة أى مشكلة يجب بيان وتوضيح العوامل التى تكتنفها . فارتباط العوامل وإتصالها المباشر بالمشكلة يؤثر على مدى حلها .

وعند قياس العوامل المتصلة بالمشكلة يجب البحث عن العوامل الحاسمة التى يعتمد عليها أكثر من غيرها فى حل المشكلة .

فالعامل الحاسم هو الذى يتحكم فى الوضع الذى تتواجد فيه المشكلة . لذلك يعتبر اختيار وقياس كل العوامل المتصلة بالمشكلة أسلوباً بناءاً وأساسياً فى حل المشاكل . كما أن التعرف على العوامل الحاسمة وتحديدتها وبيان مدى ارتباطها وتأثيرها وتأثيرها على المشكلة تعتبر عناصر أساسية فى اتخاذ القرارات أو الأفعال المناسبة .

وتقوم العوامل طبقاً لما تتضمنه من مواطن القوة أو الضعف .

وفى مرحلة التصدى للمشكلة تركز الجهود فى التعرف على العوامل المصاحبة لها عن طريق :

- تحديد كل العوامل التى ترتبط بالمشكلة .
- تقويم كل عامل من العوامل المحددة بدقة وبيان علاقته بالعوامل الأخرى .
- إقرار العوامل الحاسمة التى تسهم فى حل المشكلة .

٣ - النتائج :

يجب اعتبار النتائج التى سوف يستتبعها حل المشكلة . فلكل فعل أو إجراء نتيجة معينة . والفعل ونتيجته يكونان معاً إطار المشكلة محل الدراسة . وهناك نتائج يمكن تقويمها وقياسها بألفاظ كمية مباشرة . كما أن هناك نتائج يصعب قياسها الكمية وبذلك تقوم بصورة غير كمية وغير مباشرة .

وفى كل نتيجة تكمن عناصر النجاح والفشل فى حل المشكلة . لذلك تعتبر سلبيات وإيجابيات أى نتيجة مؤشرات هامة فى التصدى للمشاكل . وأحياناً قد يتردد الشخص فى اتخاذ قرار ما عندما تكون إجابته سلبية بلاشئ على سؤال مثل ما الذى سوف أخسره من عمل هذا الشئ ؟

وهناك نتائج ثانوية تكمن فى كثير من المشاكل التى يجب التنبؤ بها واكتشافها عند التصدى لحل المشاكل .

فمثلاً نجد أن التطورات التكنولوجية المتلاحقة جعلت فى الإمكان تطوير صناعة السيارات ذات السرعة المتناهية وتشديد الطرق المفتوحة الطويلة التى تستوعب السيارات السريعة ، ولكن هذا التطور استتبع ظهور نتائج ثانوية فى حوادث المرور ومئات القتلى من السرعة العالية للسيارات .

وكثير من المنظمات والهيئات الحكومية تحاول دائماً الموازنة بين الحرية والانضباط ، وبين صالح الفرد وصالح الجماعة . إن نتائج الأفعال يحكم عليها فيما يتصل بالعلاقات التى تتواجد بين الجماعة ككل وبين الأفراد والمجموعات داخل الجماعة الرئيسية . والنتيجة الثانوية المتمثلة فى الرفاهية العامة يصعب التغاضى عنها حتى إن لم يكن هناك صيغة أو قانوناً يتضمنها مباشرة .

كل ذلك يبين أن النتائج المباشرة والثانوية تعتبر عناصر هامة فى حل المشاكل .

وفى أحيان كثيرة قد يكون معيار اختيار النتيجة هو إمكانية حل المشكلة أو قد يكون المعيار على أساس المقارنة بالنتائج التى ساهمت فى حل المشاكل الأخرى .

وأحياناً يمكن بيان مدى النجاح فى حل المشكلة بسهولة ويسر . على أنه فى أحيان أخرى كما فى العلم فإن النجاح يبين بالبرهان الفنى المفصل فقط ، أما فى الفن والعلاقات

الإنسانية فإنه يحكم على النجاح عن طريق الرأى الشخصى فحسب . أى أنه فى مرحلة التصدى يبدأ الشخص بتقدير نتائج أى جهد فى حل المشاكل .

٤ - الوقت :

يعتبر الوقت عنصراً أساسياً فى التصدى لحل المشاكل .

فالتساؤل عن « متى تحل المشكلة ؟ » ضرورى جداً فى هذا الصدد حيث أن الحل الذى لايعرض فى الوقت المناسب لن يستفاد منه وبالتالى لايعتبر حلاً مناسباً . كما أن الحل الذى يقدم فى الوقت الغير مناسب ، ينظر إليه فى بعض الأحيان بتجاهل وعدم اكتراث .

فالشعور بعنصر الوقت يعتبر أداة أساسية من أدوات حل المشاكل . وفاعلية الفرد فى حل المشاكل تتضمن قدرته على التنبؤ بوضوح بعامل الوقت الذى يخصه الشخص لنفسه والآخرين أيضاً .

والفرد الذى يقوم بمسئوليات إدارية متعددة يعيش فى المستقبل كما يعيش فى الحاضر وكلما ازدادت مسئولياته كلما ازداد اهتمامه بالمستقبل .

فإذا أخذنا مثال مدير إدارة التدريب الذى يقدم نفس الميزانية التى قدمت فى الأعوام السابقة من قبل ، واحتاج لجهاز عرض الشفافات الذى يطلبه المديرين . وطلب شراء هذا الجهاز من مدير المشتريات بعد إعداد واعتماد الميزانية فإنه لن يستطيع الحصول عليه لعدم إدراجه فى ميزانية السنة الجارية للمنظمة لذلك يجب الانتظار عاماً آخر حتى يعرض احتياجاته من جديد وتدرج فى ميزانية السنة القادمة .

وإذا لم يتوفر الوقت الكافى لحل المشاكل الملحة ، فإن ذلك يعتبر إهمالاً وتعقيداً فى المشكلة الأولى التى تعترض الشخص .

والحل قد يتدرج من الإجراء البسيط لتنظيم الأنشطة الذى يتبع جدولاً زمنياً ، إلى الطريقة التى تغير نمط حياة فرد ما وذلك بأداء ما يعتقد بالأهم بدلاً من تنحية ذلك جانباً حتى يأتى الوقت فى المستقبل الغير محدد والغير معروف .

والوقت الذى تحل فيه المشكلة قد يكون العنصر الفاصل بين النجاح والفشل . كما أنه بمرور الزمن قد تتغير معالم المشكلة . ومشكلة اليوم قد تختلف عن مشاكل الأمس .

٥ - تحديد الصيغ الموجهة للحلول :

إن التصدى للمشاكل ينظم في إطار صيغ معينة تسهم في توجيه الحلول . فمثلا يعتبر القانون صيغة محددة نظمها المشرعون لحل مشاكل المجتمع وما به من علاقات ومصالح متداخلة كما أن الطب يعتبر صيغة مهنية طورت على مر العصور للتعامل مع المرضى ومعاناتهم .

وتستخدم اللوائح والنظم الإدارية والمعايير الحاكمة كصيغ إدارية تساعد الإدارة في تسيير مهامها المتنوعة بغية تحقيق الأهداف المتبتغة . وأن التفاضل عن هذه الصيغ المتنوعة يؤثر على عدم تتابع عملية التفكير المنطقي للتصدي للمشاكل والتوصل للحلول الملائمة . ومن جهة أخرى قد يؤدي الإفراط في استخدام الصيغ إلى بيروقراطية الأداء وعدم المرونة في حل المشاكل الإدارية بصورة فعالة .

فمثلا يلاحظ أن رؤساء المنظمات وقادة الجيش يفرضون في استخدام الخرائط التنظيمية التي توضح تقسيمات الأعمال وخطوط السلطة والمسئولية ، حيث أن أى قصور في التفهم الواضح لمسئوليات الأفراد والسلطات يؤدي إلى مخاطر جمة محفوفة العواقب . لذلك فإن توضيح مدى تسلسل السلطة بواسطة الخرائط التنظيمية يعبر عن الصيغ الرسمية المستخدمة بالرغم من أنها صيغ رمزية فحسب . إذ أن الأفراد لا يحبون لأنفسهم بأن يوضعوا في صناديق تنظيمية جامدة ففي الواقع لا يتدفق البشر في خطوط اتصال ثابتة التصميم مثلهم مثل سريان التيار الكهربائي في الدوائر الكهربائية المحددة . إن صيغ الخرائط التنظيمية الجامدة تبين صيغ النظم المغلقة إذا توقفت فيه وحدة من وحداته عن أداء مهامها المخططة فإن المنظمة تبطئ في أداء مهامها أو قد تتوقف تماماً . وتجاوب الأسئلة في الصيغة التنظيمية المغلقة بإحالتها مرة أخرى إلى السلطة العليا للمنظمة الممثلة في شخص رئيسها أو من يفوضه وهو يعتبر الشخص الوحيد الذى يتخذ القرارات وبالطبع مثل هذا الإجراء يحد قدرة الأفراد العاملين في حل المشاكل التي تجابههم وما يتضمنه ذلك من اتخاذ القرارات المناسبة .

والقرارات الإدارية تتضمن مجموعة من الصيغ متمثلة في البدائل المختلفة التي قد تكون ذات مزايا متساوية ويختار من بينها صيغة البديل الذى يتضح بأنه أنسب البدائل في تحقيق أهداف المنظمة وبالطبع فإن البديل الذى يتضح بأنه أقل تكلفة هو الذى

يفضل . لذلك يجب بيان مزايا ومساوىء أى بديل حتى يمكن الإسراع فى عملية اتخاذ القرارات .

مما تقدم يمكن ملاحظة أن كثيراً من المشاكل يمكن التصدى لحلها بفاعلية وسرعة ودقة إذا وضعت لها الصيغ المناسبة من خطط وسياسات ونظم ومعايير ... الخ . فالصيغ تصهر كثيراً من المشاكل وتقلل احتمالات التكرار والتشابه .

٦ - الإضافات :

هناك كثير من المشاكل يحتاج حلها إلى إضافة عناصر خارجية لا تمت للمشاكل بصلات عضوية ولكنها تضاف إلى عناصر المشكلة ذاتها .

فكما هو الحال فى الطرق الرياضية يمكن أن يوضح أسلوب الإضافات بأنه إذا كانت $أ = ب$ ، $ب = ج$ ، $ج = د$ فإنه يمكن استنتاج أن $أ = د$.

وبذلك يمكن وضع د محل أ . ويمثل ذلك فى مجالات الأفراد والوظائف التى لا تشابه معاً ولكن يمكن أن يحل شخص محل آخر لأداء مهمة معينة . فقد تستخدم المرأة لتحل محل الرجل فى تشغيل الآلات وغير ذلك من المهام التى قد تكون مقصورة على الرجل وخاصة عندما تحتم الظروف ذلك كما فى حالة الحرب مثلاً . وفى كثير من المنظمات التى تعاني من ضغط وحجم العمل فإنه يكلف بعض العاملين بأداء هذه الأعمال الإضافية فى غير أوقات العمل الرسمية وفى الاجازات أيضاً مما يستدعى منحهم حوافز وأجور إضافية مما يعتبر إضافات أساسية فى إنجاز المهام .

لذلك يعتبر الإضافات عناصر هامة تسهم فى إمكانية حل المشاكل بالرغم من أنها ليست أجزاء أو عناصر عضوية فى هذه المشاكل . فكما هو الحال فى التفاعل الكيميائى حيث يمكن إضافة عنصر جديد إلى العناصر الأخرى حتى يودى ذلك إلى تفاعل التركيب الكيميائى ويوصل إلى تركيبة كيميائية معينة ، فإن تبديل عنصر بعنصر آخر كأن تحل النساء محل الرجال فى أداء وظائف معينة فى ظروف خاصة فإن الإضافات تعتبر أسلوباً فعالاً ومهماً فى التصدى للمشاكل .

٧ - إعادة صياغة المشكلة :

إن تغيير صياغة المشكلة قد يكون أسلوباً مساعداً في حل المشاكل وخاصة عندما تخفف الأساليب الأخرى في التفاعل مع الصيغة الأولى للمشكلة .

وأسهل طريقة لإعادة صياغة المشكلة تتمثل في تغيير أسلوب النظر إلى المشكلة ذاتها فالإنسان يغير من طبيعة المشكلة طبقاً لمدى وطبيعة نظره إليها . كما أن المشكلة التي يحتمل حلها هي التي يعتقد بإمكانية التصدي الفعال لها .

لذلك فإن إعادة صياغة المشكلة يعتبر أسلوباً من الأساليب في حل المشاكل . وتعاد صياغة المشكلة موضوع التحدى عن طريق :

- ١ - تغيير وجهة النظر حيالها والاستعانة بآراء الآخرين في ذلك .
- ٢ - التغيير المسموح به للأهداف أو الحلول . .
- ٣ - إعادة ترتيب عناصر المشكلة حيث أن ذلك يقدم بدائل قد لاتتضح من الصياغة الأولية .

مرحلة استخدام الأسلوب العلمى

استعرضت المناقشة السابقة الوسائل غير الرسمية فى حل المشاكل . أما الوسائل التى تتصف بالصفة الرسمية فى حل المشاكل فيطلق عليها عبارة الأسلوب العلمى . على أن لفظة العلم فى هذه العبارة لها مدلولات عديدة وتعريفات مختلفة منها .

١ - البحث عن الحقيقة .

٢ - تجميع بيانات ومشاهدات تجريبية ومحاولة إيجاد علاقات تربط بينها للتنبؤ بسلوك . أو تطور الأشياء فى ظل ظروف معينة .

٣ - أسلوب أو طريقة أو منهج يتبع للتعرف على الأشياء أو حل المشاكل .

ويتميز الأسلوب العلمى بعدة عوامل منها الواقعية وعدم التحيز والمنطقية ويطبق الأسلوب العلمى فى حل المشاكل التى تواجه الناس فى حياتهم اليومية العادية . ومعظم الجهود التى تركز لحل المشاكل وخاصة فى المجالات الإنسانية والاجتماعية تعتمد على الفروض العلمية بدلا من الاعتماد الكلى على النظريات العلمية البحتة كما فى العلوم البحتة كما سبق ذكره فى الفصل السابق .

وسواء كانت المشكلة بسيطة أو معقدة وسواء حاول الشخص تشخيص المشكلة أو التصدى لمجابهتها بواسطة الأساليب التى نوقشت فيما قبل فإن الإنسان يعتمد على قدرته فى البرهنة ومن هذا المنطلق يعتبر المنطق أسلوباً هاماً فى حل المشاكل . كما يجب الاعتماد على القياس الدقيق وكلما كانت وسائل القياس المستخدمة دقيقة كلما كانت النتائج التى يتم التوصل إليها دقيقة أيضاً .

كما أن تأكيد العلاقات السببية للأسباب والمسببات من الأمور الهامة التى يتسم بها الأسلوب العلمى .

كل هذه الطرق التى تستخدم فى الأسلوب العلمى فى حل المشاكل يمكن بيانها فيما يلى :

١ - الفرض العلمى :

الفرض العلمى هو حدس أو تكهن يضعه الشخص لمعرفة الصلات بين الأسباب ومسبباتها كما يعتبر حدساً بالقانون أو تفسيراً مؤقتاً للظواهر ومتى ثبت صدقه أصبح قانوناً يمكن الرجوع إليه فى تفسير جميع الظواهر التى تشبه تلك الظاهرة التى أوحى بوضعه ، أى أن الفرض هو رأى يقبل مبدئياً على أنه صحيح فى ضوء ما هو معروف من حقائق عن ظاهرة معينة ويمكن استخدام هذا رأى كأساس للعمل والبحث عن حقائق جديدة . فالفرض العلمى يبين بوضوح نوعية وكمية البيانات التى يجب جمعها والتأكد منها فى اختيار صحة أو زيف الفرض العلمى ذاته فإذا ثبت صحته يمكن احتضانه كحقيقة مسلم بها .

وقيمة الفرض العلمى تمكن فى استخدامه لاختيار البيانات الملائمة واستبعاد البيانات الغير ملائمة مما يساعد فى تقرير الحقائق وكيفية تفسيرها بعد جمعها . وبذلك يحث الفرض العلمى الباحث فى التفكير فى المشكلة التى تواجهه بعناية قبل البدء فى جمع البيانات المتصلة بها .

وإذا أمكن البرهنة على أن الفرض العلمى صحيحاً وحقيقياً ويتسم بعنصر الثبات وغير متغير فإن ذلك يؤدى إلى اكتشاف قانون ما وقد يقود ذلك إلى نظرية أكثر شيوعاً .

ولكن كيف يمكن التوصل إلى أحد الفروض العلمية ؟ وما هى القواعد التى يسترشد بها فى تركيب الفروض العلمية ؟

قد يكون القياس بالمشاكل الشبيهة قاعدة مفيدة فى التوصل للفروض العلمية كما أن الملاحظة تساعد فى إيجاد الفروض العلمية . بالإضافة إلى ذلك يمكن إدراك الفروض بالابتعاد عن الأنماط المعروفة .

وتختبر الفروض العلمية بتقويم عناصر التحيز والتكلفة والوقت والنتائج المحتملة . فإذا ظهر نوع من التحيز أو زادت التكلفة أو استغرق الفرض وقتاً طويلاً لتحقيقه فإن ذلك يؤدى إلى مراجعة أو استبعاد الفرض ومحاولة الوصول إلى فرض علمى آخر .

فإذا كانت فكرة أحد الأشخاص مكلفة فيجب استعراض أفكار الأشخاص الآخرين للاختيار من بينها الفروض الأقل تكلفة .

٢ - التجربة :

إن وضع سؤال مثل دعنا نحاول هذا الشيء ونرى ما سوف يحدث ؟ يعتبر أحد قنوات الأسلوب العلمى الذى يحل كثير من المشاكل .

إن كل التجارب تعتبر تجريبية حتى توصل إلى أحد الحلول . وتعتبر المحاولة والخطأ من أبسط أشكال التجربة وأكثر الأساليب الإنسانية شيوعاً لحل المشاكل للإجابة على المشاكل البسيطة التى تعترض الإنسان فى حياته اليومية العادية وقد لانتجاجة المحاولة والخطأ إلى استخدام الأسلوب العشوائى فحسب بل قد تستخدم عنصر الانتقاء أو اتباع نمط معين .

على أنه عندما يستخدم الأسلوب التجريبى فى حل المشاكل المعقدة يجب اتباع القاعدة التالية التى تتمثل فى البدء بفرض علمى يفترض فيه أن يكون صحيحاً ثم يحاول تجميع الدلائل والبراهين التى توضحه وتختبر مدى صحته . فإذا كانت النتائج غير مرضية فيعاد تعديل الفرض أو استبعاده وبصاغ فرض جديد بمفهوم جديد تجرى له تجربة أخرى .

أما عندما يكون الاستنتاج صحيحاً فيقبل الفرض بصفة مؤقتة معرضة للمراجعة المستمرة . وفى مجالات الحياة اليومية لاتجرب التجارب تحت ظروف وعوامل جامدة حاکمة . فالتجارب المتصلة بالعلاقات الإنسانية من النادر ما تسمح باستعراض ظروف أو عوامل ثابتة ومتحكم فيها كلياً حيث أن البشر والظروف لايمكن أن تتكرر بالضبط . كما أن التجربة التى لاتثبت صحتها تعتبر نتائجها السلبية عنصراً إيجابياً حيث أنها ترشد الشخص وتوجهه وتبعده عن الخطأ فى المستقبل .

٣ - المنطق :

إن تشخيص أى مشكلة أو مجابهتها بالأسلوب العلمى يكمن فى تقريره :

— صحة العبارات التى تتضمنها المشكلة .

— التعرف على الاستدلالات التى يمكن أن توجه الحل .

وهما عنصرا أساسيان للمنطق الذى يوجه مسار الأسلوب العلمى فى حل المشاكل .

ويتضمن المنطق أسلوبين للبرهنة الفعلية يتمثلان في الشكل الاستنتاجي والشكل الاستقرائي للمنطق .

وفي المنطق الاستنتاجي أو القياسي يتجه التفكير إلى استخدام القانون أو القاعدة أو النظرية على أفراد أو حالات جزئية لتفسيرها . أى أن برهنة ما هو حقيقى فى كل الأحوال يجب أن يكون حقيقياً فى حالة مفردة .

وفي المنطق الاستقرائى يتجه التفكير نحو إيجاد علاقة عامة تربط بين مجموعة من الظواهر أو الأفراد وتعطينا القانون أو القاعدة أو النظرية فبرهنة ما هو حقيقى فى عدد كافٍ من الحالات يجب أن يكون حقيقياً فى كل الحالات المشابهة .

ويؤكد المنطق الاستقرائى كل الجهود التى تتبع فى حل المشاكل عن طريق الخبرة والتجربة . فبواسطة البرهنة الاستقرائية يصل الفرد إلى استنتاج عام يطبقه على عدد من الحالات . كما أن الهدف من الاستنتاج العلمى هو التوصل إلى النتائج العامة ذات الحقيقة الثابتة التى تستخدم كمقدمات رئيسية فى الاستدلالات الاستنتاجية . والتجارب العلمية تعتبر جزءاً من العملية الاستنتاجية التى تستهدف إنشاء بعض التناسق فى السلوك الذى يمكن أن يكون قاعدة أو قانوناً .

ويعتبر المزج بين المنطق الاستنتاجي والاستقرائي ضرورياً جداً فى حل كثير من المشاكل المعقدة التى تتضمن مشاكل فرعية تتقرر طبقاً لظروفها وبواسطة خطواتها المنطقية الملائمة .

٤ - القياس :

يستخدم التشابه بين مشكلتين كأساس لحل المشاكل وخاصة عندما يكون هذا التشابه كلياً . والقياس يمثل التشابه بين حالتين .

فمثلاً إذا كان $A = B$ فإن ما هو حقيقى لـ « ب » يعتبر حقيقياً لـ « أ » وخاصة عندما يشتركان بالضبط فى كل خواص المجموعة .

وعلى ذلك فإن القياس يمثل الأساس السليم الذى تعتمد عليه عملية الاستنتاج والاستقراء . والقياس يقترح بدلاً من أن يبرهن ويساعد فى اختيار الفرض العلمى لكى

يختبر بالطريقة العادية والعنصر الذى يجعل المشكلة صعبة يكمن فى نقص التشابه الواضح لأى مشاكل أخرى . ويجب ملاحظة أنه فى بعض الأحيان فى حالة القياس تتواجد أوضاع غير متشابهة لذلك يجب البحث عن متغير ما حتى يمكن منع التفكير فى أن المشكلة مطابقة ومن هذا المنطلق يساهم التعليم والخبرة الواسعة فى التوصل إلى القياس السليم الذى يساعد على تخيل حل المشاكل .

٥ - الأسباب والمسببات :

إن حل المشاكل الذى يبدأ بالأسباب من أجل الوصول للنتائج للعمل فى المستقبل كالتفكير فى سؤال مثل : ما الذى سوف يحدث إذا عمل هذا الشيء ؟ هو الذى يمثل الأسباب والمسببات .

كما أن حل المشاكل الذى يبدأ بالنتيجة ويستطرد إلى الأسباب المسببة لها هو العمل من الحاضر إلى الماضى فالإنسان يسأل لماذا حدث هذا الفعل ؟ أى أن الإنسان يبدأ من النتيجة ويتعرف على أسبابها . ويحدث هذا الأسلوب كثيراً فى مجال الإدارة لحل المشاكل الإدارية .

وفى كثير من المشاكل الصعبة يجب التعرف على أسباب النتائج حتى يمكن تغييرها عن طريق تغيير الأسباب وعند حل المشاكل يبدأ الإنسان من النتيجة ويسترد منها إلى الماضى للتعرف على الأسباب لكى يسترشد بها فى التخطيط للمستقبل الذى يستترد من الأسباب للنتائج . وخاصة عند محاولة تحسين وتطوير نتيجة ما أو تطبيق نفس السبب للتوصل إلى نتيجة مشابهة فى موقف آخر .

1. Ackoff, Russell L. The Design of Social Research. (Chicago: University of Chincago Press. 1953).
2. Ackoff, Russell L. et al. Scientific Method: Optimizing Applied Research Decisions. (New York: John Wiley, 1962).
3. Cohen, Morris R. & Nagel, Ernest. An Introduction to Logic and Scientific Method. (New York: Harcourt, Brace World, Inc., 1934).
4. Goldhor, Herbert. An Introduction to Scientific Research in Librarianship. (Urbana, Ill.: University of Illinois, Graduate School of Library Science. 1972).
5. Hillway, Tryrus. Introduction to Resarch (Boston: Houghen Mifflin Co., 1956).
6. Hodnett, Edward. The Art of Problem Solving: How to Improve Your Methods. (New York: Harper & Brothers, 1955).
7. Rigby, Paul H. Conceptual Foundation of Business Research. (New York: John Wiley, 1965).

الفصل الثالث

عملية اتخاذ القرارات

المحتويات

المقدمة

مفهوم اتخاذ القرارات

نموذج سيمون في اتخاذ القرارات

عناصر عملية اتخاذ القرارات

— البيئة الحالية والأحداث المتوقعة

— الأهداف المراد تحقيقها

— تحديد البدائل أو الاستراتيجيات البديلة

— تحديد معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة

— عمليات اتخاذ القرارات ذاتها .

أبعاد وأنواع اتخاذ القرارات

— المجالات الوظيفية للقرارات

— المستويات المختلفة للقرارات

— الطبيعة الهيكلية والغير هيكلية للقرار

— مهام القرارات الرئيسية

صفات متخذ القرار

— الخبرة الواسعة

— الاختبار والتجريب للقرار

— بحث وتحليل البدائل

لمراجع

المقدمة

عرفت الإدارة بأنها عملية اختيار من بين عدد من الأهداف والسياسات والإجراءات والمناهج والبدائل . وهكذا تصبح الإدارة عملية اتخاذ قرارات ، أى اختيار اتجاه الأداء . ولا يوجد مجال لاتخاذ القرارات ما لم يكن هناك حلول ممكنة والعكس هو الصحيح أيضاً . فيصعب أن يتخذ قرار ما دون أن يكون هناك عملية إدارية وما يرتبط بها من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ورقابة . فمن المحتم أن تؤثر القرارات على مجرى الأداء حالياً ومستقبلاً . ولذلك يعتبر المديرون بأن عملية اتخاذ القرارات هى مسئوليتهم الرئيسية ، كما تشمل كل مراحل العمل الإدارى والفنى على حد سواء .

من هذا المنطلق تتأكد عملية اتخاذ القرارات عندما يختار مدير المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات أهدافه الأساسية ويرسم السياسة ويختار استراتيجية العمل بنفس الثقة التى يجب أن يتسم بها عمله الفنى عند أداء الإجراءات . وبذلك يشمل أى قرار مرحلة أساسية تتمثل فى اختيار منهج العمل .

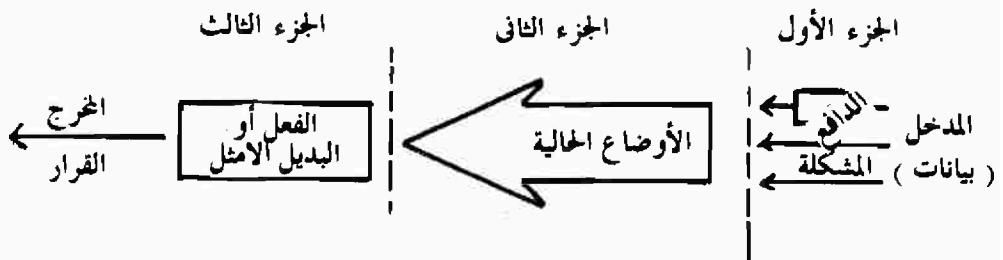
وكان تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات تطوراً كبيراً فى الفكر الإدارى حيث أصبحت القرارات مشار العمل الإدارى بدلا من الاعتماد على مجموعة الإجراءات والأنشطة التى تمارس من قبل المسئولية .

كما أن من الأسباب الأساسية التى أدت إلى زيادة الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات انبثاق مجموعة من الأساليب الإدارية الحديثة والنماذج الإحصائية والرياضية المتقدمة والمستخدمة فى العملية الإدارية والمرتبطة باتخاذ القرارات والتى من بينها بحوث العمليات ونظرية المباراة الإدارية ونظرية المعلومات وغيرها قد أدت إلى إمكانية وضع قواعد يتم الاسترشاد بها فى اتخاذ القرارات .

مفهوم اتخاذ القرارات

يعتبر القرار عملية إنتاج معلومات تلبية لإشارات أو بيانات أو معلومات مدخل آخر نتيجة لرد فعل معين .

وفي هذا الاطار يشتمل القرار على ثلاثة أجزاء رئيسية تتمثل في الشكل التالى :



شكل رقم (٣ - ١) أجزاء القرار

وفي الشكل السابق يلاحظ أن القرار يشتمل على ثلاثة أجزاء هى :

- ١ - الدافع أو المشكلة التى تستدعى اتخاذ قرار حيالها للحل .
- ٢ - الوضع الحالى الذى يتواجد فيه القرار من حيث البيئة الحاكمة والموارد المتاحة التى تؤدى إلى اتخاذ القرار .
- ٣ - الفعل أو البديل الأمثل المنتقى من بين عدد من البدائل أو الأفعال المتوفرة ويؤدى إلى القرار المتخذ .

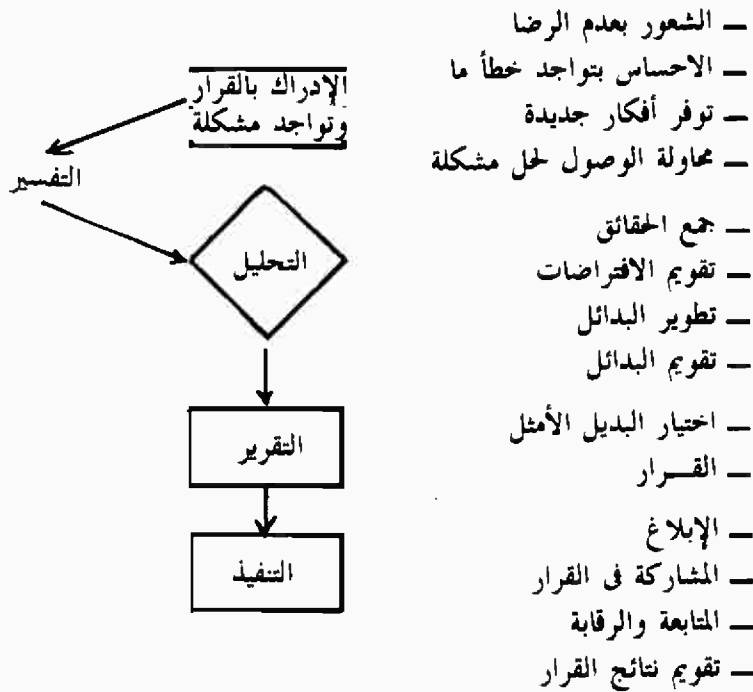
فمثلا قرار تجميع معلومات معينة قد يكون نتيجة لاستفسار أو حل مشكلة تواجه الإدارة أو نابعا من قرار آخر يتعلق بالتنمية الذاتية أو التثقيف العام وهكذا .

وعند البدء في محاولة اتخاذ قرار تجميع المعلومات المطلوبة يلاحظ الوضع الحالي لمدى توفر المعلومات في المكتبة أو مركز المعلومات أو نشرها في أماكن أخرى وإمكانية التزود بها وسعرها والموارد المتاحة التي يحتاج إليها لإتمام عملية التجميع .

كما يستعرض في الوضع الحالي ، مجموعة البدائل المتاحة للاختيار من بينها ومدى إمكانه الاختيار في إطار الموارد المتاحة .

بعدئذ تقوم هذه البدائل لإختيار البديل الأمثل الذي يلبي الاحتياجات في إطار الإمكانيات المتاحة والذي يمثل في هذا الإطار القرار المتخذ . وقد حدى هذا إلى تعريف لقرار بأنه اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل المطروحة للبحث .

وقد ارتبط القرار بحل المشاكل ومايرتبط بها من تحديدها وجمع الحقائق والبراهين المرتبطة وتحليلها لتقرير الملائم من بين البدائل المختلفة وتنفيذ القرار ومتابعته بعدئذ كما يتضح في الشكل التالى :



شكل رقم (٣ - ٢) اتخاذ القرار لحل المشاكل

في الشكل السابق يظهر في مرحلة الإدراك بوجوب اتخاذ قرار ما نتيجة لعدة عوامل قد يكون من بينها الإحساس بعدم الرضا أو تواجد خطأ ما أو توفر أفكار جديدة لتحسين أداء أو خدمة معينة يتطلب كل ذلك اتخاذ قرار ما .

وفي الخطوة المرتبطة بالتحليل تشخص المشكلة وتجمع الحقائق والبيانات التي توضح الأسباب والمسببات ويعاد تفسير المشكلة وتقويم الافتراضات وتطوير البدائل أو الحلول الممكنة وتقويمها .

أما التقرير فيتمثل في اختيار البديل الأمثل الذي يصبح القرار المتخذ بعدئذ .
بعد الإختيار والاقرار ينفذ القرار المتخذ أى يوضع موضع التنفيذ عن طريق الإبلاغ والمتابعة والرقابة .

ويرتبط نجاح القرار- في الوصول إلى الهدف المنشود بما يلي :

- التخطيط الجيد لتنفيذ القرار
- المشاركة الفعالة من قبل المتأثرين بالقرار .
- توصيل القرار إلى كل المختصين .
- متابعة رد الفعل تجاه القرار في كل خطوات التنفيذ .
- تقويم النتائج التي يمكن استنباطها من القرار .

يلاحظ مما سبق أنه قبل اتخاذ القرار يجب أن تكون هناك مشكلة محددة تتواجد عندما يحس متخذ القرار بأن الوضع المستهدف يختلف عن الواقع الفعلي المنجز كان تكون العوائد أقل مما هو متوقع لها أو أن الخدمة لاتصل إلى المستهدفين منها بالجودة المطلوبة .

وبذلك تحاول الإدارة توقع المشاكل والتعرف عليها والتخطيط لحلها باتخاذ القرارات الملائمة لذلك التي توصل إلى الحل الأمثل .

ويتم كل ذلك من خلال خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرارات التي تتمثل فيما يلي :

- تحديد المشكلة ومجال القرار المطلوب اتخاذه .

— تجميع البيانات الملائمة والدقيقة والفورية المرتبطة بمجال القرار من مصادرها المتنوعة .

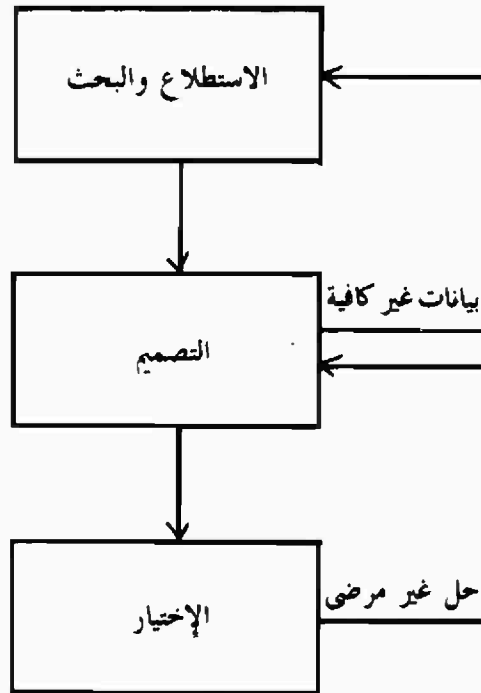
— تحليل البيانات والتنبؤ بالحلول أو النتائج المتوقعة .

— تعريف البدائل وتقويم كل بديل منها واختيار البديل الأمثل من بينها .

— اتخاذ القرار بالبديل الأمثل والتأكد من تنفيذه ومتابعته .

نموذج سيمون في اتخاذ القرار

يعتبر الأستاذ هربرت سيمون Herbert A. Simon من الرواد الأوائل في إرساء دعائم نموذج اتخاذ القرارات البشرية . ويصف النموذج المتخذ في ذلك بأن اتخاذ القرار البشري يتم في ثلاثة مراحل تتمثل في الشكل التالي :



شكل رقم (٣ - ٣) عملية اتخاذ القرار البشري

يلاحظ من الشكل السابق أن مراحل عملية اتخاذ القرار ليست تتابعية ، بل أنها إرتدادية يمكن فيها من الرجوع إلى المراحل السابقة . وتستعرض هذه المراحل كما يلي :

١ - مرحلة الاستطلاع والبحث : Intelligence

يتم في هذه المرحلة تعريف المشكلة وتجميع البيانات المحتاج إليها قبل اتخاذ القرار . وفي

هذا الإطار يجب أن يكون هناك وعى كاف بالحاجة إلى اتخاذ القرار إما لكشف مشكلة ما أو للسعى تجاه التطوير أو التحسين .

وفي حالة المكتبة أو مركز المعلومات قد تتمثل مجموعة المشاكل المرتبطة بمواقف اتخاذ القرار في التعرف على المشاكل التي تواجه المستخدمين ، أو تحديد المعلومات التي تستخدم أو تعار نادراً ، أو قياس درجة كفاءة مصادر المعلومات المتوفرة أو التنبؤ بحاجات المستخدمين المستقبلية ، أو تعريف الاتجاهات والتطورات التكنولوجية المتوقعة ، أو مقارنة الأداء بالتوقعات ... الخ .

٢ - مرحلة التصميم : Design

يخطط في هذه المرحلة لحلول بديلة ممكنة يتضمن كل منها على مجموعة من الأفعال أو التصرفات التي يجب أداؤها . وفي هذا الإطار تستخدم مجموعة من الأساليب الكمية أو تصميم نماذج وأدوات تفسر وتحلل البيانات المجمعة من المرحلة السابقة والمرتبطة بكل بديل من البدائل المحددة .

ويختبر كل بديل بالاسترشاد بعدة معايير منها :

— هل البديل ذا جدوى Feasible اقتصادية وفنية ؟ .

— هل يتفق البديل مع الأعراف أو التشريعات الحالية ؟

— هل يرتبط ببند الميزانية والوقت ؟

— ما هي النتائج المتوقعة ؟

— هل التنظيم الإداري يمكنه تبني وتنفيذ هذا البديل ؟

وبذلك تقوم بدائل الحلول الممكنة لكي يوضح مزايا وعيوب كل منها .

أما إذا كانت البيانات المتاحة غير كافية فيجب الرجوع إلى المرحلة السابقة قبل متابعة عملية اتخاذ القرار وبذلك يتضح أن عملية اتخاذ القرار تعتبر ذات صفة إرتدادية Iterative وليست تتابعية Sequentid .

كما يلاحظ عدم اتخاذ أى قرار أو القيام بأى فعل في هذه المرحلة .

يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة بدائل عديدة يجب أن يختار من بينها بديل واحد يعتبر البديل الأمثل الذى يصبح القرار الرسمى فيما بعد ويؤدى إلى الفعل المطلوب . وقد يبدو أن هذه المرحلة سهلة من الوهلة الأولى ، إلا أنها في الحقيقة والواقع الفعلى تشتمل على مشاكل كثيرة تجعل عملية الإختيار صعبة ومعقدة . ومن هذه المشاكل مايلى :

(أ) عدم التأكد Uncertainty حيث أن النتائج المتوصل إليها تعتبر في حالات كثيرة غير مؤكدة . ولذلك يجب أن تستخدم نظرية الاحتمالات Probabilities لتأكيد كثير من النتائج . كما أن عملية تحديد الاحتمال تعتبر صعبة في حد ذاتها .

(ب) التفضيل المتعدد الأوجه Multi-Preference . لا يقاس البديل بمتغير واحد في معظم الحالات ، بل يقاس بمتغيرات عديدة لا تكون كلها متشابهة أو متطابقة .

(ج) الاهتمامات المتعارضة Conflicting Interests . يلاحظ أن منظمات أو مؤسسات المجتمع المعاصر تضم جماعات وأفراد لكل منهم أفضليات وطموحات وتوقعات واهتمامات مختلفة ومتعارضة في بعض الأحيان .

(د) الرقابة على القرار كعامل أساسى في اختيار البديل . فإمكانية إدارة القرار والرقابة عليه تتطلب توافر قدر من المعلومات الكافية التى تساعد في متابعة القرار والإشراف على التنفيذ والتعرف على موارد إضافية قد يحتاج إليها عند الفشل في تنفيذ القرار .

(هـ) اتخاذ القرار من قبل فريق متكامل بدلا من اتخاذه بصفة فردية وبذلك يصبح الحل الذى يرضى كل أعضاء الفريق أصعب من الوصول إليه من الحل الذى يرضى فرد واحد .

ويرى الأستاذ سيمون أن هذه المراحل الثلاثة هى في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار التى تمثل تدفق مستمر من الفكر أو العقل إلى التصميم ثم للإختيار وقد يتوقف التدفق في أى مرحلة مما يؤدى إلى رجوع متخذ القرار إلى الحلقة أو المرحلة السابقة ويعتمد كل ذلك على قدرات ومهارات يمكن تعلمها والتدريب عليها .

عناصر عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات ذات صفة حركية مستمرة تنتقل من عنصر لآخر ، كما أن طبيعة المشكلة المطلوب اتخاذ قرار حياها قد تتغير من عنصر لآخر بناء على كمية ونوعية وجودة المعلومات المتاحة لمتخذ القرار . ويلاحظ أن اتجاهات التغيير في طبيعة المشكلة تختلف من موقف لآخر فقد يواجه متخذ القرار بتغير أساسى في طبيعة المشكلة المثارة كما في حالة إرساء برنامج للعلاقات العامة بهدف توصيل الخدمات الخاصة بالمعلومات إلى المستفيدين منها وزيادة الاطلاع والإعارة من رصيد المكتبة قد يتحول ذلك إلى تحسين جودة الأداء المرتبطة بالناحية الفنية التوثيقية ، وفي بعض المواقف الأخرى قد تتغير طبيعة المشكلة بمرور مشكلة فرعية يجب حلها واتخاذ قرار بذلك قبل حل المشكلة الرئيسية . مثال ذلك المكتبة أو مركز المعلومات التى تريد ميكنة فهارسها باستخدام الحاسب الآلى يجب أن تحل المشاكل الفرعية المرتبطة بفهرسة المجموعات ذاتها وتوفير العمالة والمناخ الملائم لذلك . وبذلك يمكن تمييز مجموعات من العناصر الأساسية التى ترتبط باتخاذ القرارات هي :

- التعرف على المشكلة وتحديد الموقف الذى يدعو لعملية اتخاذ القرار .
 - تجميع المعلومات الملائمة والمناسبة التى تسهم في حل هذه المشكلة .
 - اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المثارة لحل المشكلة .
- وتتم هذه العناصر في دورة متكاملة على مستويات مختلفة .
- وفي هذا الإطار يمكننا تحديد العناصر المختلفة التى تتضمن في عملية اتخاذ القرارات :

١ - البيئة الحالية والأحداث المتوقعة :

يتمثل ذلك في المناخ الذى يتم فيه إتخاذ القرار والأحداث المتوقع حدوثها في هذا المناخ .

وفي هذا الإطار تتحدد العوامل التالية :

— الموارد المتاحة لمتخذ القرار والتى يستطيع التصرف فيها في إطار المشكلة أو القرار المراد اتخاذه .

— أنواع الأنشطة والمهام التي يستطيع متخذ القرار القيام بها في تنفيذ القرار المتوصل إليه .

— نوعية الخدمات التي يتم التوصل إليها لتنفيذ القرار .

هذه البيئة أو المناخ المرتبط بالقرار يشتمل على مجموعة القرارات السابقة ، وما قد تتضمنه من تعارض أو اختلافات .

كما يتضمن مدى التفاعل مع البيئة الخارجية ويتأثر بمجموعة المؤشرات والأحداث والمتغيرات البيئية والطبيعية التي يصعب على متخذ القرار أن يتحكم فيها . ومن هذا المنطلق يلاحظ أن بيئة القرار قد تكون متسمة بأحد العوامل التالية :

— التنافس أو التناقص .

— المخاطرة .

— التأكد .

— الغموض أو عدم التأكد .

فمثلا عند اتخاذ قرار بتأمين مجموعة مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة أو مركز المعلومات ضد الحريق أو السرقة فإن الحريق أو السرقة قد تحدث أو لا تحدث . كما أننا عند التفكير في شراء حاسب آلي لتحديث عملية الفهرسة فإن ذلك قد يوفر وقت وجهد العاملين الممكن تحديده أو لا يوفر ذلك مطلقا .

يتضح من ذلك أن عملية اتخاذ القرارات ليست سهلة كما تتسم بعدم الوضوح في كثير من الأحيان وبذلك لايتوفر لنا أسلوب أو طريقة موحدة يمكن اتباعها عند القيام بعملية اتخاذ القرارات في كل المواقف .

٢ - الأهداف المراد تحقيقها :

الأهداف التي يسعى متخذ القرار في تحقيقها من اتخاذ القرار تعتبر محور عملية اتخاذ القرارات ذاتها . وترتبط الأهداف بعملية الاختيار من بين البدائل المتاحة . وقد تكون الأهداف غير واضحة أو غير محددة أو صعبة التحقيق مما يجعل عملية اتخاذ القرارات صعبة جدا . وقد يتأثر اختيار الهدف بالقرارات السابقة والمرتبطة بها . فمثلا اتخاذ قرار لتحقيق هدف معين قد يجعل تحقيق هدف آخر صعبا أو مستحيلا .

فعلى سبيل المثال إذا اتخذنا قرار بتوصيل خدمة المعلومات إلى كل أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات فقد يؤثر على هدف توصيل المعلومات لطلاب الجامعة أو هدف الحد من المصروفات وضغط الميزانية .

واضح من ذلك أن أى هدف وبدائل تحقيقه قد تبدأ من مرتكز غير واضح أو مبهم ولكنها في النهاية تؤدي إلى موقف أو نقطة أكثر تحديدا وأقل غموضا . وبذلك تتوفر درجة الغموض أو الإبهام على مدى وضوح العناصر المرتبطة بالقرار وضوحا كافيا يعكس كل أبعاد عملية اتخاذ القرار .

٣ - تحديد البدائل أو الاستراتيجيات البديلة :

من الخصائص التي تميز عملية اتخاذ القرارات تعدد البدائل أو الاستراتيجيات أو الحلول البديلة التي تواجه متخذ القرار . وقد يكون عدد هذه البدائل أو الحلول محدودا في مواقف معينة وكبيرا في مواقف أخرى . مثال ذلك عند اتخاذ قرار تدريب أو تنمية القوى العاملة في مكتبة جامعية وتوفير الميزانية الخاصة بذلك ، فإن احتمالات البدائل قد تكون كبيرة ولا نهاية لها إذ قد تبدأ الميزانية بأى رقم وتنتهى برقم آخر .

أيضا عند التساؤل عن شراء مرجع ما أو عدم شرائه ، أو هل ندخل خدمة جديدة أو لاندخل هذه الخدمة في مركز المعلومات أو المكتبة . إن اختيار البديل أو الاستراتيجية أو الحل البديل المعين يجب أن ينتج عنه عائد معين يرتبط بتحقيق الأهداف .

فإذا تمكنا من تعريف العائد من كل بديل أو استراتيجية فسوف نتمكن من اختيار البديل الأمثل ذا العائد الأعلى بسهولة ويسر .

إلا أن تحديد العائد يتطلب فهما كاملا للأسلوب والطريقة التي يحدث بها القرار والأنشطة المرتبطة به والتي تؤثر على كم ونوع أو جودة العائد وهذه العملية ليست سهلة في معظم المواقف . وتدور معرفتنا في إطار محدود من البدائل التي تتمثل في عبارات مثل « بغرض توافر أوضاع معينة » أو « على أساس أن كل الظواهر باقية على حالها ولن تتغير » ... الخ .

من هذه العبارات التي إن دلت على شيء فإنما لاتدل على أكثر من أننا لانعرف بالتأكيد كل شيء عن الظواهر أو الأوضاع أو الظروف الملازمة أو المرتبطة باتخاذ القرار

وأن هناك بدائل أو متغيرات كثيرة لانعرف عنها إلا القليل من جهة ، كما أن عدد من هذه المتغيرات سريع الحركة من جهة ثانية ، وبمجهولة الاتجاه والحجم من ناحية ثالثة .
أى أن تأثيرها على كمية ونوعية وجودة القرار ليست مؤكدة التوقع أو معروفة مسبقا .

وتزداد مشكلة اتخاذ القرارات تعقداً وصعوبة بارتباطها بالبيئة غير المنظمة وغير المهيكلة التى تجعل عملية القياس الكمي غير دقيقة وبالتالي تصبح نتائجها غير مقبولة على وجه التصميم حيث أن البدائل قد تختار على أساس شخصي وفقاً للتقدير الذاتي المتخذ القرار فحسب ، كما أنها ليس لها تطبيق موحد على جميع الحالات المرتبطة باتخاذ القرار .

وقد أمكن التغلب على ذلك إلى حد ما ببناء نماذج تسمح بإستظهار النتائج التى يعتمد تحقيقها على توفر أحداث معينة لابد من حدوثها . وفى ظل هذه النماذج ليس من الضروري معرفة الأسباب التى تؤدي إلى تواجد أحداث متوقعة التى يمكن استقراءها من البيانات المتوفرة . وللبديل أو الاستراتيجية البديلة صفتين تميزانه هما :

— توفر القدرة على الإسهام فى تحقيق بعض النتائج التى يسعى إليها متخذ القرار .

— الارتباط بالموارد المتاحة لمتخذ القرار أى تتوفر لمتخذ القرار إمكانيات تنفيذه حالة اختياره من بين البدائل الأخرى المتاحة .

إن توفر أى من الصفتين السابقتين دون الصفة الأخرى ينفى عن البديل صفة البديل القابل للإختيار وبذلك يجب أن يستبعده متخذ القرار من قائمة البدائل التى يختار من بينها القرار عن طريق المفاضلة .

٤ - تحديد معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة :

بعد تحديد الأهداف التى يسعى متخذ القرار لتحقيقها والبدائل المتاحة الممكنة تصبح المشكلة متمثلة فى تحديد العائد المتوقع من كل بديل أو تحديد النتيجة التى يمكن الحصول عليها عند الأخذ بكل بديل . ولذلك يجب أن تحدد معايير أو قواعد المفاضلة أو الاختيار من بين هذه البدائل .

وقد تتمثل هذه المعايير فيما يلى :

— تحقيق أقصى خدمة يمكن أن تتحقق بغض النظر عن التكلفة .

— تحقيق الخدمة بأقل تكلفة .

— استخدام المتوسط الحسابى العادى لمجموع الفوائد أو العوائد التى يمكن أن يحققها كل بديل فى مواجهة الأحداث المتوقعة واختيار البديل الذى يمثل أكبر متوسط .

— حساب العوائد المتوقعة لكل حدث من الأحداث .

أى أن التعرف على احتمال تحقق النتيجة المتوقعة إذ اختير بديل محدد يجب أن يراعى فى إطار مجموعة من قواعد الاختيار التى تحدد منذ البداية . وقد يتم ذلك فى إطار عمل مصفوفة Matrix يبين فيها البدائل والنتائج المتوقعة واحتمالات تحقيقها ومجموع الاحتمالات .

مجموع الاحتمالات	النتائج المتوقعة واحتمالات تحقيقها			البدائل
	نتيجة (ن) ٣	نتيجة (ن) ٢	نتيجة (ن) ١	
١٠	١	٦	٣	بديل (ب) ١
١٠	٤	٢	٤	بديل (ب) ٢
١٠	٥	١	٤	بديل (ب) ٣
	٤	٦	٨	النتيجة

توضح المصفوفة السابقة أن هناك ثلاثة بدائل هى ب ١ ، ب ٢ ، ب ٣ كما يتوفر لها ثلاثة نتائج متوقعة هى ن ١ ، ن ٢ ، ن ٣ لكل من البدائل الثلاثة على التوالى .

أما قيمة كل نتيجة متوقعة فقد حددت قيمتها من وجهة نظر متخذ القرار من أن

شكل رقم (٣ - ٤) مصفوفة القرار

١ ن = ٨ ، ٢ ن = ٦ ، ٣ ن = ٤ أى أن النتيجة رقم (١ ن) تعتبر أكثرها أهمية من وجهة نظر متخذ القرار .

وحتى يمكن المفاضلة أو الاختيار من بين هذه البدائل بمراعاة النتائج المتوقعة وأهمية كل منها ، يجب التعرف على احتمال تحقيق كل نتيجة عند تنفيذ البديل المرتبط بها .

وحتى يمكن الاختيار من بين البدائل الثلاثة نؤدى عملية حسابية تتمثل فى ضرب قيمة الاحتمال المتوقع × قيمة النتيجة المتوقعة بالنسبة لكل من النتائج فى حالة كل بديل .
وفيهذا المقارنة بين البدائل على أساس المجموع النهائى لحاصل الضرب فى كل حالة .

ويتم بعدئذ اختيار البديل الذى يعطى قيمة متوقعة أعلى من غيره . والقيم المتوقعة لكل بديل فى المصفوفة السابقة تتمثل فى التالى :

$$\text{ب ١} = (٨ \times ٣) + (٦ \times ٦) + (٤ \times ١) = ٦٤$$

$$\text{ب ٢} = (٨ \times ٤) + (٦ \times ٢) + (٤ \times ٤) = ٦٠$$

$$\text{ب ٣} = (٨ \times ٤) + (٦ \times ١) + (٤ \times ٥) = ٥٨$$

وعلى هذا الأساس يتم اختيار البديل ب ١ حيث أنه يعطى أعلى قيمة متوقعة .

٥ - القيم الشخصية التى تحكم اتخاذ القرارات :

لا يتم الوصول لقرار معين وفقا للمعلومات المتاحة والمعايير الموضوعية فحسب ، وإنما يتأثر متخذ القرار بعوامل واعتبارات أخرى غير موضوعية لاتتعلق بأساس القرار فى حد ذاته بشكل مباشر ولكنها تعكس قيم وأفكار وطريقة فهم متخذ القرار لما يواجهه من أمور . أى أن متخذ القرار نفسه الذى يعتبر ناتج لظروف البيئة المحيطة به سواء كانت اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو اقتصادية تشكل قيمة وعاداته ، وتؤثر بالتالى على مدخله فى اتخاذ القرار وعملية الاختيار من بين البدائل المتاحة . ومن الجوانب التى يتأثر بها متخذ القرار مايلى :

— التكوين النفسى لمتخذ القرار وخاصة ما يرتبط بالإدراك والدوافع والاتجاهات .

— المؤثرات الاجتماعية ومدى التفاعل الاجتماعى من تنافس أو تعاون بين متخذه القرار وغيره من الأفراد فى داخل عمله أو خارجه .

— القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات التي تميز البيئة التي يعيش فيها متخذ القرار وتشكل العوامل الحضارية أو الثقافية .

من ذلك يتضح أن عملية اتخاذ القرار تتأثر إلى حد كبير بالقيم الشخصية لمتخذ القرار ولا تخضع في كل الأحوال للمنطق المجرد أو الحساب الدقيق .

٦ - عملية اتخاذ القرارات ذاتها :

تراعى عملية اتخاذ القرارات عددا متنوعا من العوامل عند القيام بها ، وتمثل هذه العوامل في إطار العوائد المتوقعة ودرجة تشتتها مما يحدد أحسن بديل . وبذلك تعبر عملية اتخاذ القرارات على مزيج من كل الاعتبارات التي تعطى لمتخذ القرار الترضية الممكنة ويتم الاختيار بين البدائل وفقا للتالى :

— اختيار البديل الذى يحقق أكبر عوائد متوقعة من بين البدائل ذات درجات التشتت المتساوية .

— اختيار البديل الأقل تشتتا من بين البدائل ذات العوائد المتوقعة المتساوية .

أبعاد وأنواع اتخاذ القرارات

للتعرف على أبعاد وأنواع القرارات في إطار بيئة عمل مركز المعلومات أو المكتبة يجب دراسة نظم تصنيف القرارات وربط ذلك بالوظائف الأساسية للمكتبة أو مركز المعلومات . ومن الملاحظ أن أهداف وأغراض مراكز المعلومات والمكتبات قد فصلت ودرست وحللت لكي يمكن التوصل منها إلى تصانيف القرارات الجوهرية المتضمنة فيها والمرتبطة بالاتجاهات والتطورات الجارية والمستقبلية . كما حللت أبعاد القرارات سواء كانت هيكلية أو غير هيكلية . وحددت أنواع القرارات طبقاً للمستوى الوظيفي ونوع العمل الإداري . وربطت كل هذه التصنيفات المتعلقة بالأبعاد والأنواع في إطار مهام القرارات المتخذة في الوظائف المتواجدة في المكتبات ومراكز المعلومات .

وسوف نتعرض في المناقشة التالية إلى استعراض أبعاد وأنواع اتخاذ القرارات في إطار التصنيف التالية للقرارات :

١ - المجالات الوظيفية للقرارات :

يلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالوظائف أو المهام الأساسية التي تأخذ مجالا في مركز المعلومات أو المكتبة . وتتسم هذه الوظائف بأن أبعادها تتنوع طبقاً لمستوى وطبيعة القرار المتخذ . ويمكن تحديد هذه الوظائف أو المهام الأساسية كالآتي :

- تنمية المجموعات
- الخدمات الفنية
- خدمة المراجع والبيبلوجرافيات
- طبيعة الوصول لمجموعات المصادر
- إعارة وتبادل ونقل مصادر المعلومات
- التسهيلات المادية .

وقد اقترحت نظم منطقية كثيرة لتجميع الوظائف والمهام الرئيسية التي تتواجد في مراكز المعلومات والمكتبات وتفريغها إلى مهام فرعية عديدة ترتبط بالتنظيم الإداري المتبع والأهداف المراد تحقيقها .

٢ - المستويات المختلفة للقرارات :

تصنف القرارات التي تتخذ في أى منظمة ومنها المكتبة ومركز المعلومات طبقا لمستوى وطبيعة القرارات التي تتخذ في إطار المستويات التنظيمية المختلفة كما يلي :

(أ) التخطيط الاستراتيجي :

تتصل القرارات المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات في الوظائف والمهام المختلفة ، كما أن هذه القرارات مجال زمنى طويل الأجل ، وتتطلب جهدا واستثمارا كبيرا .

ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية تحديد الأهداف على كافة مستوياتها والمرتبة بالتعاون والتنسيق في مجال سياسات المعلومات والتوسع في التسهيلات وتطوير الخدمات ... الخ .

(ب) الرقابة الإدارية :

تتعلق قرارات الرقابة الإدارية بإستخدام الموارد المتوفرة في المكتبة أو مركز المعلومات . كما تشمل هذه القرارات على كثير من الاعتبارات البشرية والمالية . ومن أمثلة هذه القرارات تخصيص الاعتمادات بين الوظائف المختلفة ، وتعريف حاجات تنمية وتدريب الأفراد ، وتقويم برامج الأداء التي تراعى الأهداف الاستراتيجية ، وتقدير ساعات خدمة مركز المعلومات أو المكتبة ، وتطوير سياسات استبعاد المجموعات المتقدمة ، وشراء الأجهزة والخدمات ، ووضع معايير للعمليات المختلفة .

(ج) الرقابة التشغيلية :

تتصل قرارات الرقابة التشغيلية على أداء التصرفات والحركات المتعلقة بالوظائف والمهام الرئيسية وبذلك فهي تؤثر على الإجراءات الجارية والعمل اليومي في المكتبة أو مركز المعلومات .

ومن أمثلة هذه القرارات مراجعة العمليات والأنشطة اليومية المتصلة بالمعايير ، وتصحيح وجدولة الأفعال والتصرفات ، والاستجابة للشكاوى وتنسيق الطلبات والمشاريع ، وأداء عمليات الفهرسة والترفيف والتزويد والاعارة والاستبعاد ... الخ .
مما سبق يتضح أن قرارات التخطيط الاستراتيجي تتصل باختيار الأهداف والسياسات وتحديد أولوياتها والتغييرات المرتبطة بها . أما قرارات الرقابة الإدارية فترتبط

بالأهداف والسياسات المطورة والمتخذة بالفعل وتشتمل على تطوير البرامج وتعريف مستويات القوى العاملة والاعتمادات ... الخ . وتؤكد قرارات الرقابة التشغيلية أو التنفيذية أن المهام والإجراءات المعينة تؤدي بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية .

٣ - الطبيعة الهيكلية والغير هيكلية للقرار :

تصنف القرارات كهيكلية أو غير هيكلية بالاعتماد على الدرجة والمدى الذى يمكن أن توصف فيه عملية اتخاذ القرارات بالتفصيل . ويلاحظ أن القرارات الهيكلية تتسم بالتكرار والروتينية عن طريق تطبيق إجراءات محددة عليها . أما القرارات غير الهيكلية فقد بزغت نتيجة لنقص المعرفة والحاجة للحكم على القيم المتواجد أو تعقد المشاكل ... الخ . ويعتبر التمييز بين القرارات الهيكلية وغير الهيكلية غير محدد فى الغالب .

ومن أمثلة القرارات الهيكلية ما يرتبط بالسياسات على مستوى الفهرسة فى إطار التخطيط الاستراتيجى ، أو تخصيص القوى العاملة لخدمة الإعارة فى إطار الرقابة الإدارية ، أو الرقابة على المقننات الجديدة فى مدى الرقابة العملية .

أما القرارات غير الهيكلية فيمكن تمثيلها فيما يرتبط بأهداف تنمية مجموعة مصادر المعلومات ، أو تخصيص الاعتمادات لمجالات موضوعات المصادر ، أو إجراء البحث البيولوجرافى المباشر على مدى مستويات القرارات المختلفة .

ويلاحظ أن بيئة العمل فى مركز المعلومات أو المكتبة تقع كثير من القرارات إن لم يكن معظمها فى إطار القرارات غير الهيكلية .

٤ - مهام القرارات الرئيسية :

تعرف مهمة القرار بأنها مجموعة من القرارات التى يجب اتخاذها فيما يتصل بمشكلة معينة تؤثر على أداء وظيفى فى مركز المعلومات أو المكتبة .

وقد أمكن تعريف مهام القرارات الرئيسية على الرغم من عدم الاتفاق الكامل المرتبط بترتيب أهمية أو أولوية كل مهمة .

على أننا يجب أن نلاحظ أن ترتيب أهمية أو أولوية القرار ترتبط بنوع وطبيعة وحجم المكتبة أو مركز المعلومات . فعلى سبيل المثال نجد أن المكتبة الصغيرة أو المنشأة حديثاً والقابلة للتوسع فى تنمية مجموعاتها لن تنظر إلى قرار التخلص من المصادر بأنه ذا أولوية كما هو الحال فى المكتبة الكبيرة أو القديمة التى تواجه محددات وقيوداً فى مساحة المكتبة .

جدول (٣ - ١) مهام القرار

مستويات القرارات			
المجال الوظيفي الرئيسي	الإنخطيط الاستراتيجي	الرقابة الإدارية	الرقابة التشغيلية (مقاييس الأداء والكفاءة)
تنمية مجموعات مصادر المعلومات	تقرير أهداف التطوير والتنمية	- تخصيص اعتمادات - تخصيص الاعتمادات للكعب والدوريات والتأثير - تحديد درجة التكرار - التزويد الجاري والتزويد الراجع - إحلال الوثائق - المراقبة، والمراجعة، والتحديث والاستبعاد الخ	- نسبة حفظ البليوجرافيات والمراجع - شكل التزويد - تحديد أعداد الكعب التي تخزن في إطار الاعارة والمجال الموضوعي والزماني - تحليل مدى توزيع الاسترشادات المرجعية - تحديد تكاليف إيجار الوثيقة - تعريف معدلات الوثائق المختارة - وقت استرجاع المعلومات أو الوثيقة الخ
الخدمات الفنية	- مستوى الفهرسة - وقت وفعالية وكفاءة معالجة الوثائق الخ	- عملية التزويد - مصادر بيانات - الفهرسة	- وقت استلام الطلبات - الوقت الخاص بحفظ الطلبات المسجلة على الأرفف

- تكلفة الوثيقة المراجعة؛ - نقاط الإدخال في الفهرس لكل وثيقة؛ - شكوى المولى الم... - شكوى العاملين في الخدمات الخلفة؛ - ...	- فهرس ومجلات المكتبة - صيانة الفهارس - والصحاحات؛ - صيانة الوثائق ماديا؛ - ...	- مستوى ونوعية جودة المساعدة في خدمة المراجع - مستوى وتقبلية وجوده - التعريف بالوثائق؛ - ...	
- البليوجرافيات المممة والنشرة؛ - البحث النج... - وقت إعداد البحث... - نسبة الاسترشادات المرجعية المستخدمة؛ - عدد المصلا المقدم لهم المستخدمة؛ - التكلفة بالنسبة للبحث المرجعي أو البليوجرافي الواحد؛ - وقت الاستجابة لطلبات المستخدمة؛ - خدمات البليوجرافيات المرتبطة بالجال الموضوعي؛ - نسبة الإجابة الجارب عليها؛ - تكلفة الإجابة على كل سؤال؛ - ...	- المراجع النشرة؛ - البحث البليوجرافي؛ - النوعية الجارية؛ - العلاقات العامة	- سهولة الوصول للمجموعات	
- وقت إعداد الترفيف؛ - نسبة الوثائق التي ترتب خطأ على الألف؛ - نسبة طلبات التعزير من بعد؛ - تكلفة تحرير كل وثيقة؛ - نسبة فقد الوثائق؛	- ساعات خدمة المكتبة أو مركز المعلومات؛ - ترتيب ومواقع المجموعات؛ - مستويات المجموعات؛	- سهولة الوصول للمجموعات	

خدمات المراجع
والبليوجرافيا

طبيعة الوصول لمجموعات
المصادر

- المجال الموضوعي للدوريات متوسطة العمر ؛ - نسبة الوثائق في المواقع الصحيحة ؛ - وقت وصول المستخدمين ؛ - وقت استرجاع الوثيقة ؛ - نسبة الطلبة الطالبات الخففة ؛ - عدد العملاء ؛ - نسبة عدد الوثائق على الأرفف المفتوحة ؛ - تكلفة إعارة الوثائق المفتوحة ؛ - إعارة الوثائق من الأرفف المفتوحة ؛ - إعارة الوثائق المفتوحة من الخزان ؛ - إل	- أنشطة الترفيه وإعادة الترفيه ؛ - سياسة وإجراءات الرقابة على الإعارة ؛ - كمية ونوع الأجهزة السمعية والبصرية ؛ - سياسة وإجراءات حجز الوثائق ؛ - إل	- ترتيبات الإعارة والتبادل والنقل	- إعارة ونقل المعلومات ونقل
- وقت الاسترجاع ؛ - نسبة الوصول التفرقة ؛ - التكلفة بالنسبة للوثيقة ؛ - عدد الوثائق المفتوحة ؛ - إل	- الوصول للوثائق المخفية في المكبات الأخرى ؛ - النقل المباشر للوثائق ؛ - إل	- جودة وملاءمة مواقع الوثائق والمستخدمين	- التسهيلات المادية
- عدد المستخدمين ؛ - عدد الساعات ؛ - المقاعد بالنسبة للمستخدمين ؛ - كفاية تخزين الوثائق ؛ - النهاية الطرفية المتاحة بالنسبة للمستخدمين ؛ - إل	- تخصيص الموقع ؛ - عدد ونوع النشاطات الخاصة بالمستخدمين ؛ - إل		

صفات متخذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات خلاصة فكر وتفاعل وإشتراك عدد كبير من الأفراد المرتبطين باتخاذ القرار . علما بأن القليل من هذه القرارات هو ما ينسب إلى فرد معين . وبذلك فإن إشتراك أفراد متعددين في عمليات اتخاذ القرارات يؤكد :

— العمل الجماعى

— تتابع المهام حيث يمكن لمهمة من أن تكمل مهمة أخرى .

وقد تنوعت الآراء فيما يتصل بم اتخاذ القرار ووضع في التنظيم أو إشتراك كل الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات في عمليات اتخاذ القرارات . ويلاحظ أن الاتجاه التقليدى يرتبط بهيكل التنظيم أو التقسيم الهرمى الذى يتركز على قمة الأفراد الذين لهم حق اتخاذ القرارات وهم ممن تتوفر لهم الخبرة والكفاءة العالية التى يصعب توفرها لباقي العاملين في المستويات الإدارية الأدنى . على أن هذه المستويات الأدنى في التنظيم تختص باتخاذ القرارات الروتينية .

إلا أن المنظمة المعاصرة وخاصة في حالة المكتبة ومركز المعلومات تشير عملية اتخاذ القرارات فيها إلى تواجد درجة من التداخل والمشاركة بين المستويات المختلفة في اتخاذ القرارات حيال المشاكل التى تتواجد في التنظيم .

من هذا المنطلق يجب أن يتصف متخذ القرار بالخبرة الواسعة ودراسة المواقف وتحليلها والتى يمكن استعراضها فيما يلى :

١ - الخبرة الواسعة :

تعتبر الخبرة الواسعة التى يمر بها الفرد في مجال عمله عاملا مساعدا في نجاح عملية اتخاذ القرارات . فمتخذ القرار الذى مر بتجربة مماثلة للقرار المطروح سوف يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرار السليم .

ولكن يجب أن نراعى أن الاعتماد على الخبرة السابقة وحدها كمرشد لاتخاذ قرارات المستقبل قد يتضمن على عديد من الأخطار منها :

— يصعب على الإنسان العادى إدراك الأسباب الحقيقية لخطأه أو فشله .

— احتمال اختلاف المشاكل الحاضرة عن مشاكل الماضى مما يجعل من غير المناسب تطبيق خبرات الماضى على الحاضر .

وبالرغم من ذلك فإن الخبرة تصبح صفة وعنصرا هاما لمتخذ القرار . حيث أن الخبرة فى المكتبة الحديثة والناجحة يمكن الاستفادة بها كمثل فى اتخاذ القرارات لأى مكتبة أخرى .

٢ - الإختبار والتجريب للقرار قبل اتخاذه :

إن صفة متخذ القرار المرتبطة بالإختبار والتجريب لما سوف يتخذه تعتبر هامة للتأكد من صحة القرار وإمكانية تطبيقه وخاصة فى ضوء العوامل العديدة وغير المحسوسة .

٣ - بحث وتحليل البدائل :

إن قدرة متخذ القرار فى البحث والتحليل ذات تأثير كبير فى اتخاذ القرارات . ومع أن الدروس المستمدة من الخبرة تعتبر مرجعا هاما عند تحليل البدائل ، إلا أن للبحث والتحليل العلمى والمنطقى مزايا عديدة للحكم على البدائل واختيار البديل الأمثل من بينها .

المراجع

1. Anthony, R.N. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. (Cambridge, MA: Harvard University, 1975).
2. Bommer, Michael R.W. & Corba, Ronald W. Decision Making for Library Management. (White Plains, NY: Knowledge Industry Publications, Inc., 1982) p. 25-28.
3. Bundy, Mary Lee, "Decision Making in Libraries," Illinois Libraries, Vol. 43, No. 10 (December 1961), p. 80-93.
4. Churchman, C. & Schainbalt, A.H. "The Research and Manager: A Dialectic of Implementation", Management Science, Vol. 11, No. 4 (1975).
5. Grindly, Kit, Systematics; A New Approach to Systems Analysis. (New York: McGraw-Hill, 1975) p. 10-14.
6. Hamburg, Morris et al. "A System Approach to Library Management", Journal of Systems Engineering, Vol. 4 (January 1976) p. 117-129.
7. Lundberg, C.C. "Administrative Decisions: The Scheme for Analysis", The Journal of the Academy of Management, Vol. 5 (1962) p. 165-178.
8. Simon, Herbert A. The New Science of Management Decisions. (New York: Harper & Row, 1969).
9. Strauss, Lucille J. et al. Scientific and Technical Libraries: Their Organization and Administration. (New York: John Wiley, 1972).