



## اتخاذ القرار : المفهوم والعملية



فى عام ١٩١٣ أصدر تايلور كتابه الشهير فى الإدارة<sup>(١)</sup> . واعتبر هذا الكتاب بداية لعلم الإدارة . نظر تايلور إلى الفرد فى المنظمة على أنه كسول وسلبى ومقاوم . وإنه لابد أن تكون هناك قوى خارج ذاته تجبره على الأداء . وبالتالي فهو لا يصلح لاتخاذ القرارات . فقط الإدارة العليا هى التى تتخذ القرارات .

جاءت إسهامات العلوم الاجتماعية والنفسية والسلوكية عموماً لتغير هذا المفهوم . وأصبحت العلوم والنظريات الإدارية الحديثة تنظر إلى الفرد فى المنظمة على أنه صانع قرار Decision-Maker ، وحلّال المشكلات Problems-Solver وأن المنظمات ما هى إلا نظم لاتخاذ القرارات Systems For Decision-Making . ولكن ماذا نعنى باتخاذ القرارات ؟

قد يرى البعض أن مفهوم اتخاذ القرار لا يحتاج إلى تعريف ، لأنه واضح بذاته ، ولكن لو تذكرنا أن معظم القرارات التى تتخذ على المستوى الشخصى أو على مستوى التنظيمى هناك من يؤيدها وهناك من يعارضها . وهناك مستويات للتأييد قد تصل إلى حد الالتزام ، ومستويات للمعارضة قد تصل إلى حد المقاومة ، لأدركنا على الفور أن مفهوم القرار ليس متفقاً عليه وأنه يختلف من فرد لآخر ، ومن موقف لآخر ، هذا من الناحية العملية ، ولكننا سنتناول بعض التعريفات من الناحية النظرية .

### قرار : Decision

جاء فى كتاب ذخيرة علوم النفس المجلد الأول :

« حيث لابد من الاختيار بين مجريات أمور . وهو طور العزم ، الذى يلي طبيعياً التدبر ، والذى يسبق الفعل .

(1) Taylor . F.W. (1913) The Principles of Scientific Management, (New York.) .

١ - صياغة مجرى فعل أو سير أمر مع نية تنفيذه .

٢ - يساوى الحزم Decisiveness ، وخاصة صياغة الخطط والسير عليها في العمل ، وتجمع معظم كتب الإدارة مع اختلاف في الألفاظ والتوجهات على أن القرار يتطلب وجود بدائل يتم الاختيار من بينها ، ومن بين هذه البدائل عدم اتخاذ قرار ، فهو في حد ذاته بديل .

### ❁ القرار في الفكر الإداري :

القرار هو النقطة التي عندها يتم اختيار بديل من بين مجموعة اختيارات غالبا ما تكون متنافسة . ولذلك يمكن النظر إليه على أنه نقطة التحرك - لحظة الالتزام بمجموعة خطوات عمل معين واستبعاد البدائل الأخرى . يجعل هذا الالتزام بخطوات العمل المعين للقرار معنى وقيمة .

لقد فرق أحد الباحثين بين القرار Decision في حد ذاته ، وبين عملية اتخاذ القرار Decision-Making Process . فهو يقترح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية Final Outcome أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى لحظة الاختيار ، وما بعدها .

بينما يرى باحث آخر رداً على هذا الرأي أنه إذا كان مقبولا من الناحية الشكلية ولكن لأن هذه العمليات تحدث في العقل البشري ، ولذلك يصبح صعبا إذا لم يكن مستحيلا أن نفصل كلية بين السبب والتأثير The Cause And Effect . وهذه هي أقواله : «إن اتخاذ قرار أكثر من أنه اختيار لما تفعله . إنه يتضمن الالتزام - مهما كان صغيراً - عقليا وعاطفيا . أكثر من ذلك إنه يتطلب التزام الآخرين لتطبيق هذا القرار وخاصة في مواقف العمل أو المواقف الأسرية ، حيث تطلب من الأعضاء هنا وهناك الالتزام بما التزمت به أنت» .

### ❁ تقاطع الطرق في الغابة Acrossroads In The Forest !

قد تساعد هذه الصورة في المثال التالي في توضيح المعاني السابقة : اقتربت مجموعة رحالة من غابة خطيرة . استأجروا مرشداً ليدلهم على الطريق ، ولذلك عهدوا إلى هذا المرشد بسلطة اتخاذ القرار .

بعد فترة وصلت المجموعة ومعهم المرشد إلى تقاطع طرق . فى هذا الموقف لم يكن سهلاً على المرشد (متخذ القرار) أن يفضل أحد الطرق على الطرق الأخرى ، وهو يعلم أيضاً أن المجموعة سوف تنفذ قراره .

على سبيل المثال قد يكون هناك أكثر من ممر يؤدي إلى الخروج من الغابة ومع أن المرشد قد يفكر بعض الوقت ليختار الطريق المناسب ، ولكن المهم فى ذلك أنه بمجرد أن يصل إلى قرار ما ، سواء صحيحاً أو خاطئاً ، فسوف تستمر الرحلة.

إذا كانت الرحلة شاقة ، فسوف يكون ذلك الحل الذى شرعوا فى تنفيذه بدلاً من الطريق الذى تم اختياره ، والذى سوف يحدد فى النهاية مدى نجاح مشروعاتهم .

هذه المقارنة توفر لنا نقطة هامة فى موضوع اتخاذ القرار . هناك فرق بين القرار الذى اتخذه المرشد وبين العملية التى وصل بها إلى هذا القرار . القرار - كما سبق القول - هو المخرج النهائى لعملية اتخاذ القرار ، ولكنهما ليسا نفس الشيء .

على سبيل المثال ، لو أن المرشد كان يعرف الغابة جيداً ، لأخذ كثيراً من النقاط فى اعتباره قبل أن يصل إلى قراره عن أفضل الطرق التى يجب أن يسلكوها : ما هى كمية المياه التى يمكن أن تحملها المجموعة ؟ وما هى احتمالات أن يقابلوا حيوانات مفترسة ؟ إن المرشد من ناحية أخرى قد يستخدم عملية مختلفة . تخيل أنهم فقدوا الطريق ، وأن المرشد أصبح عاجزاً عن اتخاذ القرار المناسب . على أية حال ، عندما يتخذ القرار سوف تلتزم المجموعة بتطبيقه.

### ✿ المدخلات والمخرجات : Inputs and Outputs

إن العملية the Process التى يتخذ على أساسها القرار ، والقرار فى حد ذاته أصبح الفرق بينهما واضحاً . ويمكن النظر إلى القرارات النهائية على أساس إنها المخرجات ، أما البيانات والآراء المختلفة ، وغيرها من العوامل التى تؤثر فى القرار فهى المدخلات . وقد سبق القول بأن عملية اتخاذ القرار تتضمن الأحداث التى تؤدى إلى لحظة الاختيار وما بعدها ولكن بمجرد صدور القرار نصل إلى ما أطلق عليه أحد الباحثين نقطة اللاعودة .

## ❁ نقطة اللاعودة : The Point of No Return

نقطة اللاعودة هي المرحلة التي يلتزم عندها متخذ القرار بمجموعة محددة من خطوات العمل . وهذا يعنى اتخاذ القرار قبل الوصول إلى هذه النقطة فاحتمالات العودة قائمة ، ولكن بمجرد تخطيطها أصبح الالتزام هو سيد الموقف .

هذه هي الحالة ، حتى مع القرارات التي تتضمن عددا من نقاط الانطلاق كما في إدارة المشروع Project Management . ومن الناحية الطبيعية فإن الرجوع في التفكير يزيد من التكلفة وخاصة بعد تخطي نقاط اللاعودة ، إلى أن يصبح من المستحيل تغيير المسار حتى إذا لم تتبين بالضبط أين توجد نقاط اللاعودة .

وجود هذه الفكرة (نقطة اللاعودة) في عقول متخذي القرار قد تكون سببا جوهريا في كثير من القرارات المخطئة ؛ وخاصة في حالة التفكير الجمعي Groupthink في المنظمات والتي سنعود إليها في فصل قادم<sup>(١)</sup> ، والآن دعنا ننظر كيف يمكن تصنيف القرارات المختلفة .

## ❁ أنواع القرارات المختلفة : Different Types Of Decisions

بصفة عامة هذا الكتاب يتناول القرارات في محيط الأعمال Business Decisions أى أنواع القرارات التي يواجهها الأفراد في حياتهم الوظيفية . يحدد أدب الإدارة داخل هذا المفهوم الواسع نوعين من القرارات :

١ - القرارات التشغيلية Operational Decisions

٢ - القرارات الاستراتيجية Strategic Decisions

### \*\* القرارات التشغيلية :

تهتم هذه القرارات بإدارة العمل اليومي ، وتتضمن الأمثلة التقليدية لمثل هذه القرارات : وضع مستويات للإنتاج ، قرارات تعيين عمالة إضافية أو غلق مصنع معين .

(١) انظر بيئة القرار «التفكير الجمعي» ص (١٤٣)

## **\*\* القرارات الاستراتيجية :**

تعالج القرارات الاستراتيجية السياسات والاتجاهات التنظيمية على مدى فترة زمنية طويلة . ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية : تحديد دخول سوق جديد من عدمه ، تملك شركة منافسة أو الخروج كلية من الصناعة .

فى لقاء مع خبير فى هندسة المعلومات بمعهد العلم والتكنولوجيا فى بريطانيا، وعلى مجلة الشبكة الدولية<sup>(١)</sup> . قسم القرارات فى المنظمة إلى ثلاثة مستويات :

١ - القرارات اليومية *Day To Day Decisions*

٢ - القرارات التكتيكية *Tactical Decisions*

٣ - القرارات الاستراتيجية *Strategic Decisions*

يقول الخبير : إن القرارات اليومية يقوم بها المشرفون على خط الإدارة الأول إنهم يتخذون آلاف القرارات فى اليوم . على سبيل المثال : الإجابة على استفسارات العملاء الداخليين أو الخارجيين عن مخرجات إدارتهم . يكون تأثير هذا النوع من القرارات ضيقاً فى مداه أو الأنشطة التى يعالجها .

تعتبر من ناحية أخرى القرارات التكتيكية والاستراتيجية ، قرارات طويلة الأجل . البيانات المطلوبة لمثل هذا النوع الأخير من القرارات أكثر اتساعاً وتمتد إلى خارج المنظمة ، ولكن المعلومات المشتقة من هذه البيانات أقل دقة ، وليست حالية بل مستقبلية ، وعرضة لكثير من الأخطاء .

يقول خبير القرارات : إن القرارات التكتيكية تغطى أسابيع أو شهوراً قليلة وتتضمن قرارات مثل : تسير المنتجات والخدمات ، وتحديد مبالغ مصروفات الإعلان والتسويق . أما ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية فقد تصل فترتها الزمنية إلى خمس سنوات وأحياناً أطول من ذلك . إنها تهتم عادة بموضوعات التوسع ، والتعاقدات مع الموردين أو العملاء الكبار أو دخول مناطق جغرافية أو منتجات جديدة .

توجد طرق أخرى لتصنيف القرارات . إحدى الطرق الواضحة تأخذ فى

(1) Internet Magazine Exec !

اعتبارها ماذا تعنى هذه القرارات بالنسبة للمنظمة أو حجم تأثيراتها المحتملة .  
على هذا الأساس يمكننا أن نقول : إن هناك قرارات صغيرة ، وقرارات متوسطة ،  
وأخرى كبيرة .

ترتبط القرارات الكبيرة بحجم وطبيعة نشاط المنظمة . فمثلا بالنسبة لشركة  
صغيرة الحجم ، فإن استثمارا قيمته خمسون ألف دولار قد يعتبر قراراً كبيراً  
بينما بالنسبة لشركة متعددة الجنسيات يعتبر نقطة في محيط . من ناحية  
أخرى ، قد يمثل نفس الاستثمار قراراً كبيراً بالنسبة لمدير فى مستوى الإدارة  
الوسطى ، على الرغم من أن تأثير هذا القرار محدود جداً ، ولا يتعدى مجال  
نشاط إدارته .

المبدأ العام المقبول ، إن هناك قرارات لها شأن أكبر من غيرها . لنأخذ على  
سبيل المثال إدارة التسويق فى مصنع للمواد الغذائية ، فإن سلسلة من القرارات  
بالنسبة للحجم يمكن أن تصنف كالآتى :

**\* قرارات صغيرة :** قرار إجراء تعديل طفيف فى تعبئة المنتج الحالية .

**\* قرارات متوسطة :** قرار تدشين منتج جديد فى مجموعة المنتج الحالية .

**\* قرارات كبيرة :** قرار دخول سوق جديدة .

يحدد فهم شأن وقدر القرار إمكانية توفير الموارد التى يجب تخصيصها له .  
يفشل المديرون غالباً فى إدراك أن الوقت (سواء كان وقتهم أو وقت غيرهم) هو  
أكثر الموارد ندرة .

### ❁ كيف تتخذ القرارات (نظرياً) ؟

هناك فروع أكاديمية خصصت بالكامل لدراسة اتخاذ القرارات الإدارية  
قامت هذه الدراسات فى معظمها على أيدي رجال الاقتصاد ، الذين اعتقدوا  
أنه تحت ظروف معينة يكون السلوك البشرى منطقياً ، وبالتالي يمكن توقعه .  
وتطبيقاً لهذا الافتراض ، فقد وضعوا نماذجهم لشرح الأعمال التجارية التى  
اعتقدوا أنها تحدث نتيجة للطريقة التى تتخذ بها القرارات .

تعتمد هذه النماذج على عدد من الافتراضات عن الطريقة التى يلجأ إليها  
المحركون الاقتصاديون (Economic Agents) على سبيل المثال من يديرون

الشركات) عندما يواجهون مجموعة من الظروف .

من بين هذه الافتراضات وعلى رأسها يأتي القول بأن هؤلاء الأفراد المحركين للاقتصاد يتصرفون بمنطق وعقلانية ، أى إنه إذا توافرت لهم المعلومات الصحيحة فسوف يصلون إلى قرارات رشيدة ، من المحتمل أنها تؤدي إلى النتائج المرغوبة ، أما الافتراض الثانى فيؤسس على أن قرارات الأعمال تدفعها الرغبة فى تعظيم الأرباح .

تسمح هذه الافتراضات للرياضيين (Mathematicians) بصياغة نماذج تعتمد على نظرية الاحتمالات ، توفر للمديرين أدوات مفيدة تساعدكم فى اتخاذ قرارات جيدة . والمثال التقليدى فى هذه الحالة يتمثل فى التحليل البسيط لعناصر التكلفة والعائد Cost / Benfit الذى يساعد المديرين على تقييم البدائل المتاحة . ومع ذلك فقد تختلف الممارسة عن النظرية كثيراً ، وهذا ليس غريباً ، إذ أن الأسس التى يقوم عليها المنهج الرياضى بها عدد من العيوب والخلل . إن هذا المنهج يفترض أن عملية اتخاذ القرار التى يعتمد عليها المديرون :

١ - متماسكة البناء وثابتة Consistent .

٢ - تعتمد على معلومات صحيحة .

٣ - متحررة من العواطف والأحقاد .

٤ - رشيدة Rational .

ومع ذلك فإن فكرة القرارات الرشيدة مازالت قائمة حتى الآن ، وهناك من يروج أن عملية اتخاذ القرارات الفعالة تتضمن عددا من الخطوات المنطقية يشار إليها عادة بأنها النموذج الرشيد لاتخاذ القرار: The Rational Model Of Decision-Making

فما هى خطوات هذا النموذج الرشيد<sup>(١)</sup> ؟

**\*\* خطوات النموذج الرشيد لاتخاذ القرار:**

١ - تحديد المشكلة أو الموضوع .

---

(١) تعرض لهذا النموذج بالتفصيل عند حديثنا عن حل المشكلات عن طريق العمل الجماعى الفصل الرابع ص ٦٩ .

- ٢ - وضع الأهداف : لحل المشكلة أو معالجة الموضوع .
- ٣ - جمع البيانات : عن طريق العمل الفردى أو الجماعى .
- ٤ - وضع الخطط : البدائل المقترحة للحل .
- ٥ - اختيار الخطة الأحسن : البديل الذى يصدر على أساسه القرار .
- ٦ - تطبيق الخطة : تنفيذ القرار .

ما يجب أن يقال بخصوص هذا النموذج أنه يكاد يعبر عن الفكر الإدارى الغربى . أما الفكر الإدارى الشرقى فى بلاد مثل اليابان وكوريا فإن لهم توجهها مختلفا تماما فى عملية اتخاذ القرار ، سوف يظهر ذلك عند حديثنا عن بيئة اتخاذ القرار.

إن المشكلة التى يثيرها النموذج الرشيد لاتخاذ القرار هى أنه على الرغم من توفيره تفسيراً منطقياً لكيفية اتخاذ القرارات ، فإن خبرتنا تؤكد لنا أن هذا لا يحدث فى الواقع العملى (وقد يقول البعض إنهم لا يرغبونه) .

### ❁ اتخاذ القرار فن وليس علماً : *An Art Not A science*

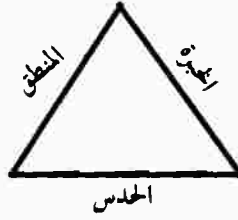
الحقيقة أن اتخاذ القرارات فن وليس علماً ، يدرك المديرون هذه الحقيقة ، ويوازنون بين عدد من العناصر ، تتضمن هذه البيانات الفعلية ، والتحليل الدقيق ، يضاف إليها العناصر غير الحسية مثل الحدس ، والخبرة ، والأحكام المعنوية والأخلاقية . إن ينظر لعملية اتخاذ القرار كناعية علمية بحثية ، فيه تجنى للعنصر الذهنى فى الناحية الفنية . يساعد على توضيح هذه الصورة النظر إلى الاضلاع الثلاثة لمثلث القرار : المنطق Logic الحدس Intuition والخبرة Ex-perience .

### ❁ مثلث اتخاذ القرار : *The Deciesion-Making Traingle*

تتضمن العملية الفعالة لاتخاذ القرار الموازنة بين ثلاثة عناصر هى : المنطق والحدس والخبرة . كل من هذه العناصر له تأثير على الطريقة التى تفهم بها القضايا التى تعالجها ، وأيضاً النتائج التى تصل إليها .

يوضح الشكل رقم (١) القرار فى حالة توازن العناصر الثلاثة .

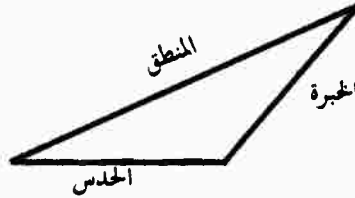
## شكل رقم (١) مثلث اتخاذ القرار



ومع ذلك فإنه من الناحية العملية قد يختلف التركيز على عنصر ما دون باقى العناصر طبقاً لنمط متخذ القرار سواء كان فرداً أو مجموعة ، وطبيعة القرار الذى سوف يتخذ . ويحدد التداخل بين هذه العوامل شكل مثلث القرار . ولذلك ، على سبيل المثال إذا كان نمط متخذ القرار يركز كثيراً على عنصر المنطق ، تليه الخبرة فى الأهمية ، ولكنه يعتمد على الحدس بدرجة قليلة ، فإن شكل مثلث القرار يظهر كما فى الشكل التالى :

## شكل رقم (٢)

مثلث اتخاذ القرار طبقاً لنمط متخذ القرار «السابق ذكره»



## ❁ لماذا تُتَّخَذُ القرارات الرديئة ؟

هناك العديد من العوامل التى تتسبب فى إخفاق القرار ، ولكن هناك عوامل عامة تساهم غالباً فى صنع القرارات الرديئة . وهذه تتضمن :

\* عدم الربط الجيد بين القرار ونمط متخذ القرار ، سواء كان فرداً أو جماعة .

\* الفشل فى تحديد جذور المشكلة أو التعرف على حقيقة الموضوع .

\* التعريف غير الصحيح للمشكلة أو التعبير عنها بمصطلحات خاطئة .

\* عدم القدرة على تغيير الاتجاه أو إلغاء القرار الردىء الذى سبق اتخاذه

(التفكير الجمعى).

- \* معلومات غير صحيحة أو ناقصة .
  - \* التحيز الشخصى ، الحقد ، وعدم الأمانة .
  - \* التسلط Arrogance .
  - \* حب الذات Complacency .
  - \* تأخر القرار إلى أن تفوت الفرصة (رد فعل وليس توقعاً للفعل) .
  - \* الخوف من نتائج اتخاذ القرار .
  - \* الجبن Cowardice .
  - \* تجاهل أو إخفاء المشكلة .
  - \* اتخاذ القرار فى المستوى الخطأ (متخذ القرار غير مناسب) .
  - \* الفشل فى استمرارية وتكامل التطبيق (نقص الالتزام) .
  - \* التراخى والخمول (نقص الإرادة) .
  - \* الفوضى (عدم وجود نظام للضبط والربط) .
  - \* عدم توقع الظروف (المفاجآت) .
  - \* ضعف التطبيق (نقص القيادة) .
  - \* الفشل فى التعمق فى التفكير (اتخاذ قرارات غير دقيقة) .
  - \* الذعر العام Panic .
  - \* الكسل Laziness .
  - \* عدم الخبرة Inexperience .
  - \* نقص التدريب والإعداد .
- هذه القائمة من العوامل يمكن أن يضاف إليها الكثير ، ولكن هناك عامل يستحق أن نعالجه معالجة خاصة وهو :

## ✿ استخدام أساليب المعركة الأخيرة : Fighting The Last War

يستخدم هذا المصطلح عندما نطبق الحلول التي نجحت في معالجة المشكلات بالأمس على المشكلات التي نواجهها اليوم . غالباً وليس دائماً ترتبط هذه الغلطة عندما تكون خبرة متخذ القرار كثيرة جداً . فعندما يواجه الفرد مشكلة جديدة ، وتكون له تجربة مع مشكلة سابقة في نفس الموضوع قد يرى أنهما متشابهتان رغم تغير السياق والظروف المحيطة . على العكس تماماً فإن العيون الفاحصة الجديدة يمكن أن ترى المشكلة وأبعادها بوضوح أكبر .

ولكن الواقع يحدثنا أن معظم المنظمات لديها تحيز عند اتخاذ القرارات على تجاربها في الماضي . لأننا ببساطة لانستطيع توقع المستقبل ، ونريد أن يكون لدينا برهاناً عملياً نبرر به القرار الذي سوف نتخذه ، يقودنا ذلك إلى تطبيق دروس الماضي على المواقف الحالية . إذا لم نكن حذرين بدرجة كافية بأن لكل موقف ظروفه الخاصة به ، فسوف نؤسس قراراتنا على دورة الأحداث الأخيرة أو على الأقل قياساً عليها Extrapolation of it . هذا لأننا :

١ - نواقون للبيانات التي نبرر بها قراراتنا .

٢ - غير قادرين على توقع المستقبل .

لحل هذه المشكلة ، يصبح من السهل علينا والمريح أن نلجأ إلى البيانات الجاهزة التي حدثت من قبل .

يمثل هذا الوضع مشكلة خاصة بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا ، لأنهم بسبب خبراتهم الواسعة لديهم ميول ذاتية لتأسيس قراراتهم على الطرق التي نجحت معهم في الماضي عندما كانوا في مستويات إدارية أقل ، ولذلك نجد أن التغيير من الأمور الصعبة التي تواجهها الإدارة العليا .

تعطى شركة IBM في صناعة الحواسيب الآلية Computers مثالا صارخا لهذا الموقف ، حيث فشلت في تقييمها للمعاني التي حملتها حركة التحول إلى الحواسيب الآلية الشخصية PCs ، ومدى تأثيرها على صناعة الأجهزة الحاسبة ذات الأطر الضخمة Main Frame ، ولقد نجحت مؤخراً في فهم هذا الدرس .

إن معرفة أننا لدينا نزعة قوية للنظر إلى الماضي ، عندما نحاول توقع المستقبل توفر لنا هذه المعرفة بعض الحماية من تأثيراتها العكسية .

## ❁ لماذا هناك قرارات لاتتخذ ؟ Why Decisions Are Not Made

نستطيع أن نقول بكل صدق ، بأنه مع كل خطأ ينتج عن اتخاذ القرار غير الصحيح يوجد نفس الخطأ فى الفشل فى عدم اتخاذ القرار أساساً ، يحدث هذا نتيجة لواحد أو أكثر من التأثيرات التالية :

- ١ - ضياع الفرصة .
  - ٢ - الإجراء التصحيحي أو العلاجي لم يتخذ فى الوقت المناسب لتفادى مشكلة خطيرة .
  - ٣ - وجود شلل فى بعض أجزاء المنظمة ، وعدم قدرتها على أداء مهامها على الوجه الأكمل . يمكن أن يؤدى أى من هذه التأثيرات إلى كارثة ، ولسوء الحظ يوجد اعتقاد لدى بعض الأفراد حيث يفترضون أنهم عندما يتوقفون عن اتخاذ القرار المناسب فإنهم يتركون البدائل مفتوحة أمامهم ، وهذا غالباً غير صحيح .
- إن متخذ القرار يشبه رجل المظلات عند نقطة معينة لديه فرصة للقفز من شبك الطائرة وإصابة الهدف ، قد تستمر هذه الفرصة (شباك القفز) أياماً أو شهوراً أو سنوات ، ولكنها سوف تنتهى فى وقت ما بالتأكيد . وربما قد توجد لمدة دقائق أو ثوان كما يحدث فى البورصات ، فقد ينتزع أحدهم قراراً يوفر له ملايين الجنيهات فى صفقة واحدة . ربما بالنسبة لهم التأخير فى هذا القرار لبضع ثوان يعنى ضياع الفرصة ، أو قد يتعرضون إلى تهديد خطير ، كما فى حالة رجال المظلات .

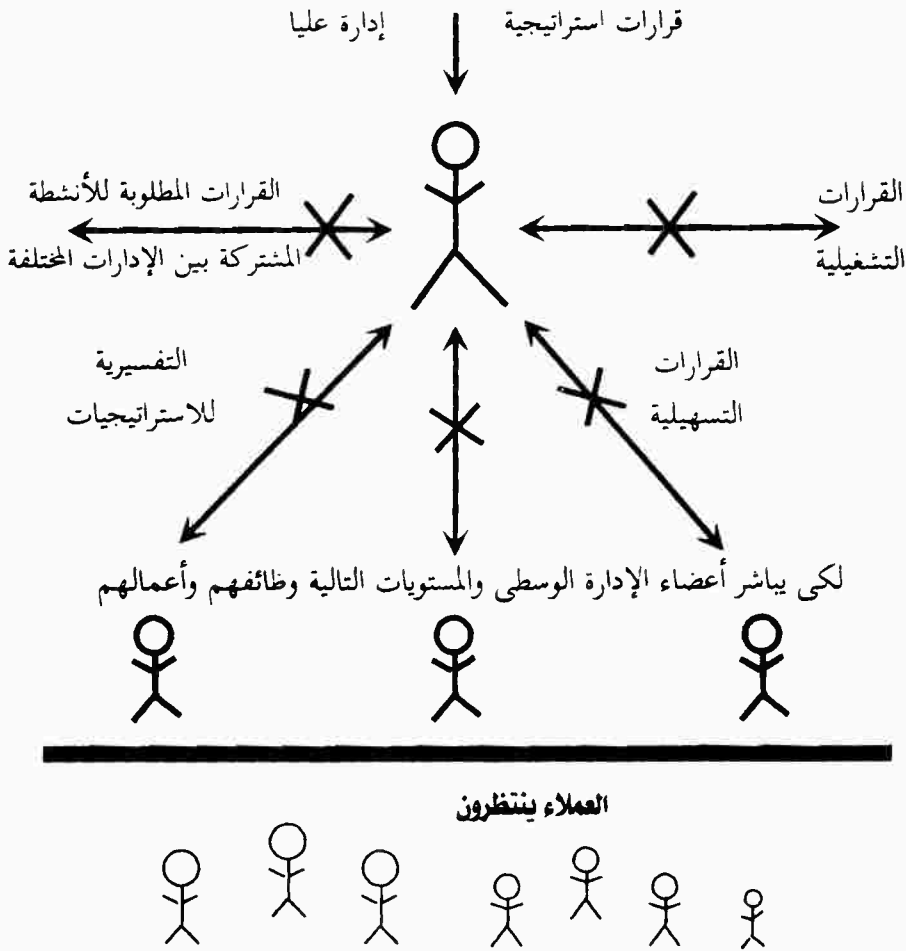
### \* العوامل التي تمنع اتخاذ القرارات :

- من بين هذه العوامل ما يلى :
- الفشل فى إدراك المشكلة فى الوقت المناسب .
  - عدم الاستعداد لاستثمار الفرص التى تظهر فجأة .
  - المماطلة والتسويف Procrastination .
  - عدم القدرة على فهم التحول فى النمط والنماذج Paradigm Shift .

- الانغماس فى المشكلات اليومية (منهج إطفاء الحرائق) .
- السياسات الداخلية .
- نقص الإرادة (خمول أو ضعف القيادة) .
- الإحساس بأن الأمر لا يستحق الاستعجال (ضعف قيادة ونقص موارد) .
- العجز الشامل على مستوى المنظمة Corporate Myopia .
- ضعف نظام التقارير .
- عدم توافر البيانات الصحيحة .
- الفشل فى عملية التفويض (نقص توفير الصلاحية والأهلية لأعضاء المنظمة) .
- عدم الكفاءة والأهلية In competence .
- التردد والاضطراب (عدم الحزم) .
- اشتراك عدد كبير فى اتخاذ القرار (الإدارة باللجان) .
- وضع اتخاذ القرارات فى مرتبة دنيا فى قائمة الأولويات .
- وجود نقط اختناق Bottle / Necks فى مسار عملية اتخاذ القرار .
- يستحق العامل الأخير الوقوف عنده بعض الوقت؛ لمدى تأثيره على أداء المنظمة وكما يظهر الشكل التالى :

### شكل رقم (٣)

#### آثار نقطة الاختناق في عملية اتخاذ القرار



#### \* فتح الأبواب بالقرارات المسهلة لذلك: Opening Doors With Facilitating Decisions

أداء أعمالهم بفاعلية أكبر . من الناحية النموذجية تتضمن القرارات إزالة العقبات التي يمكن أن توجد أمام العاملين في المستويات التالية لمتخذي القرار . أحد أهم التغييرات التي حدثت في الأيام الأخيرة تتمثل في زيادة حرية العاملين وخاصة المتعاملين منهم مع العملاء في تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب . في ضوء هذه الفلسفة أصبح من المهم بالنسبة للمديرين أن يدركوا أهمية

القرارات المسهلة والتي تزيل العقبات من أمام العاملين الذين أصبحوا موضع ثقة الإدارة ، وأصبحوا يمتلكون قدرات اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

إن التناظر الذى يمكن تطبيقه بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فى المنظمات هى بين المديرين وحراس البوابة حيث تمثل مفاتيح البوابات قوى اتخاذ القرار . إن ما يحدث فى كثير من المنظمات أن العاملين لا يستطيعون أن يعملوا بفاعلية لأن الأبواب مغلقة أمامهم ، وأن أحداً لم يعطهم المفاتيح لفتح الأبواب المغلقة .

كم من المرات قد سمعت أن عاملاً يشتكى من أنه غير قادر على الدخول إلى مخزن البضائع ، أو مكتب الأجور ، أو مركز المعلومات للحصول على معلومات يحتاجها هو أو زملاؤه لأداء أعمالهم ، ذلك لأن المفتاح يوجد فقط مع المدير ؟! هذه هى المواقف المحبطة عندما تحدث ولا يكون المدير موجوداً .

بنفس هذه التصرفات تحد كثير من المنظمات من قدرات أعضائها لفتح الأبواب الضرورية (اتخاذ القرارات المناسبة) وذلك لأن الإدارة العليا ترفض أن تثق بهم وتعطيهم صلاحيات عمل ذلك .

قد نفترض أن هناك أسباباً كثيرة لعدم السماح للعاملين أو بعضهم لاتخاذ القرارات الخاصة بهم . لأنهم ليسوا على مستوى هذه المهام ، أو لأن هذه مسألة تتعلق بالأمن والسلامة أو لاعتبارات قانونية . ومع ذلك فليس هناك ما يمنع أن يتخذ المدير مثل هذه القرارات المنوط به اتخاذها ، على أن يظل الباب مفتوحاً فى القرارات الأخرى .

### ✿ الجنرالات المحظوظون : Lucky Generals

نشير هنا إلى أكثر الكلمات خداعاً فى أهلية ونجاحات الإدارة : **الحظ** ، لقد قال نابليون *Napoleon* إن أعظم عوامل نجاحه : الجنرالات المحظوظون . والمثير للدهشة أيضاً الصدى الذى يتردد لهذه الكلمات غالباً بواسطة رجال الصناعة .

فى دراسة مسحية قام بها مجموعة من الباحثين لاكتشاف ما إذا كان هناك عوامل عامة فى نمط القيادة *The Style of Management* بالنسبة للشركات الناجحة على فترات طويلة ، تم عمل مقابلة مع رؤساء مجالس إدارات ومديرين تنفيذيين فى مجموعة من شركات رائدة على المستوى الدولى ، وتلخيصاً لهذا

المسح أمكن استنتاج وجود خصائص عامة فى الطريقة التى تدار بها هذه الشركات ولكن كلمة «حظ» ذكرت كثيرا أثناء عملية المقابلة .

أشارت الإدارة العليا فى إحدى الشركات المذكورة إلى أهمية دور الحظ فى نجاح الأعمال : أن تكون فى المكان المناسب فى الوقت المناسب ربما العجيب فى هذا الأمر أن هذه الشركة هى رويتر Reuters أحد أهم الشركات التى تمتلك أعقد تكنولوجيا حديثة فى العالم .

### \* إرشادات هامة فى عملية اتخاذ القرار :

نذكر فيما يلى (١٤) أربع عشرة نقطة تساعد المديرين فى اتخاذ قرارات جيدة ، وهى تمثل خلاصة دراسات وممارسات الباحثين والمديرين .

١ - تعرف على التحيزات الشخصية فى اتخاذ القرار . هل أنت عاطفى أم منطقي ؟ هل تتخذ قراراتك عن تسرع أو عن تفكير وتروى ؟

٢ - افتح عقلك وأذنيك للأراء والزوايا المخالفة لك .

٣ - قاوم الإغراء لأن تخضع مشكلات اليوم إلى حلول الأمس .

٤ - حل المشكلات فى ضوء المبدأ «المكسب للجميع» (Win/ Win) .

٥ - اعمل على اجتذاب المعلومات من الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار .

٦ - تأكد أنك تعمل على حل المشكلة الصحيحة . قارن بين المشكلة والحل لكى تفهم الطبيعة المشتركة بينهما .

٧ - فكر فى أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلة .

٨ - ليكن فى اعتبارك أن أفضل الحلول قد يقود إلى مشكلات جديدة .

٩ - إذا كنت تستخدم بيانات جامدة كأساس فى الوصول إلى قرارك ، فعليك أن تراجع الأرقام بدقة . وتذكر أن الأرقام الصحيحة ربما تسحق تحت أقدام التحيز فى الآراء الشخصية للأفراد .

١٠ - عندما تتخذ قرارات تؤثر على الآخرين شارك هؤلاء الآخرين فى الأسباب الدافعة لهذه القرارات .

١١ - ليكن تفكيرك فى الوصول إلى القرارات المرضية ، وليست المثالية .  
نمط متخذ القرار من الفئة الأولى يعرف أنه لا يوجد ما يطلق عليه أعظم  
اختيار. فقط اختيارات رديئة و اختيارات جيدة . اختر فى ضوء ذلك .

١٢ - اسأل العديد من الأسئلة .

١٣ - تعلم من القرارات السابقة .

١٤ - اطلب النقد وشجع عليه ، اجعل المحيطين بك ومساعدك أقوياء  
بدرجة كافية لتحدى أفكارك ، ولذلك لا تجعل السيئ من هذه الأفكار  
يخرج من مكتبك .