



**الفصل الخامس**  
**نماذج وأساليب المشاركة**  
**فى اتخاذ القرارات**

## نماذج وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات



تشابه عملية اتخاذ القرار عن طريق الأفراد مع اتخاذه عن طريق الجماعات فى بعض الزوايا ، على الأقل من حيث عملية اتخاذ القرار ، ففى كلتا الحالتين يوجد تحديد للمشكلة أو الموضوع ، جمع وتحليل المعلومات ، توليد بدائل الحل ، ثم مراحل اختيار البديل المناسب ، ومع ذلك فإن اتخاذ القرار الجماعى يتطلب اشتراك الجماعة التنظيمية المعنية بالقرار [أكثر من فرد] فى بعض أو كل مراحل عملية اتخاذ القرار ، بينما تتفق العناصر الأساسية فى عملية اتخاذ القرار بالنسبة للأفراد والجماعات ، ولكن الطريقة التى يتم بها معالجة كل عنصر تختلف اختلافا جذريا فى حالة الجماعة عنها فى حالة الفرد .

### البحوث السابقة :

تظهر مراجعة البحوث السابقة أن الجماعة يمكن أن يكون لها خصائص مفيدة وأخرى ضارة فى عملية اتخاذ القرار ، يوضح الجدول رقم (١) هذه الخصائص .. الجماعات يمكن أن تساعد ويمكن أن تضر . والسؤال الآن ، كيف يقرر المدير أن المشاركة ستكون مفيدة ؟ وأنه سوف يلجأ إلى القرار الجماعى ، وكيف يستطيع المدير أن يعظم من الجانب الدائن للجماعة ويقلل من الجانب المدين ؟ .

دعنا نلجأ إلى الجماعة التنظيمية فى اتخاذ قرار إنشاء وظيفة جديدة بالمنظمة انطلاقا من معرفتك أنها سوف توفر مصدرا ثريا للمعلومات . ولأنك مدير لشئون الأفراد فإنه من الصعب عليك معرفة ما يجرى فى المجالات الأخرى . سوف يساعد اجتماع جماعة اتخاذ القرار على خلق معلومات جديدة وزوايا مختلفة للموضوع ، كما أن اجتماع الجماعة ومشاركتها فى اتخاذ القرار سوف يزيد من حالة التدعيم والقبول لأى قرار سوف يتخذ .

الجماعة على الجانب الآخر تأخذ وقتا طويلاً فى عملية اتخاذ القرار . قد

توجد بين الأعضاء خلافات وصراعات ، هناك عدد قليل جداً من الأعضاء المشهورين قادرين على إدارة الاجتماعات لصالحهم . وأنت في حاجة إلى أن يتخذ القرار سريعاً ، لأنك تتذكر أنه في المرة الأخيرة عندما اجتمع أعضاء الإدارة للملء وظيفة شاغرة أخذوا وقتاً طويلاً .

### جدول رقم (١)

#### الجماعات ما لها وما عليها في عملية اتخاذ القرار

| ما عليها                                                                                                                                | ما لها                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١- تتجه الجماعات إلى البؤء في اتخاذ قراراتها كما أنها تستهتئ وقتاً أطول، والوقت يعنى تكلفة .                                            | ١- تستطيع الجماعات أن تجمع معلومات وحقائق أكثر .                                                                          |
| ٢- تنتهى جهود الجماعة إلى التوفيق بين آراء أعضائها (الحلول الوسط) . وبالتالي تكون قراراتها بعيدة غالباً عن المثالية من زاوية الفعالية . | ٢- تعدد زوايا الجماعة فى النظر إلى الموضوع أو المشكلة ، وكذلك مداخل الحل وبالتالي عدد البدائل المقترحة .                  |
| ٣- غالباً تخضع الجماعة لسيطرة فرد معين أو «شلة» أفراد تفرض آراءها واتجاهاتها .                                                          | ٣- إن الأفراد الذين يشاركون فى اتخاذ القرار أكثر احتمالاً فى أن يكونوا راضين عن القرار ويساندون عملية تطبيقه .            |
| ٤- التوسع فى اللجوء إلى القرارات الجماعية يحد كثيراً من قدرات المديرين على سرعة وجدية التصرف عند الضرورة .                              | ٤- ينظر إلى عملية اتخاذ القرار الجماعى على أنها إدارة إتصال هامة بصفة عامة وفى نقل سياسات المنظمة إلى الأعضاء بصفة خاصة . |

وعندما كانوا على وشك اتخاذ القرار تعرضت المنظمة لحالة من الكساد ، مما دعى رئيس الشركة إلى اتخاذ قرار بوقف التعيينات . لقد فقدت إدارتك هذه الوظيفة إلى الأبد ، بينما هناك إدارة أخرى استطاعت أن تدرس بسرعة وتقرر بسرعة ولذلك تقدمت بعرضها إلى مجلس الإدارة الذى وافق عليه ، لقد استطاعت أن تحافظ على كفاءتها .

ولذلك فإن المشاركة في اتخاذ القرار [القرار الجماعي] ليس عملاً سهلاً ،  
إنه يتضمن الكثير من العوامل . ساهمت دراسات وبحوث عديدة في مساعدتنا  
على فهم أعمق حتى يمكننا أن نستخدم القرار الجماعي ، وسوف نتحول الآن  
إلى مراجعة هذه الدراسات ، لقد بذل عدد من الباحثين جهوداً متميزة في  
جمع هذه البحوث والدراسات ، وقاموا باستعراض نتائجها بعد أن تم تصنيفها  
في أربع مجموعات طبقاً للمنهج البحثي الذي تم تطبيقه ، ويظهر الجدول  
التالي نتيجة مراجعة البحوث المذكورة .

## جدول رقم (٢)

### مراجعة نتائج دراسات المشاركة في اتخاذ القرار

| تأثيرات سلبية | لا تأثيرات | تأثيرات إيجابية | المنهج البحثي المستخدم        |
|---------------|------------|-----------------|-------------------------------|
|               |            |                 | الدراسات العملية :            |
| ٤             | ٦          | ٤               | - معايير الانتاجية            |
| ٢             | صفر        | ٥               | - معايير الرضاء               |
|               |            |                 | الدراسات الحقلية الارتباطية : |
| ٣             | ١٠         | ٣               | - معايير الانتاجية            |
| ١             | ٨          | ١٣              | - معايير الرضاء               |
|               |            |                 | دراسات تجارب المجموعة         |
|               |            |                 | الضابطة :                     |
| ٣             | ١٠         | ٣               | - معايير الانتاجية            |
| ١             | ٥          | ٨               | معايير الرضاء                 |
|               |            |                 | النتائج العامة للدراسات :     |
| ٪٢٢           | ٪٥٦        | ٪٢٢             | - معايير الإنتاجية            |
| ٪٩            | ٪٣٠        | ٪٦٠             | معايير الرضاء                 |

نتائج الجدول المذكور أعلاه تعتبر إلى حد ما واضحة ، ففي مجال زيادة  
الإنتاجية فإن المشاركة كان لها آثار سلبية أو لا آثار على الإطلاق في

حوالى ٨٠٪ من الحالات البحثية ، فى الحقيقة يبدو أن هناك حالات تناقص فى الإنتاجية كما توجد حالات تزايد أيضا بسبب عملية المشاركة فى صنع القرار . بينما فى مجال الرضا عن العمل لا تزايد نسبة حالات عدم الرضا أو عدم التأثير عن ٤٠٪ ، ولكن أكثر من ٦٠٪ من الحالات أبدت رضاها . وخلاصة القول أن مشاركة الجماعات فى صنع قراراتها قد تزايد وقد لا تزايد فى الإنتاجية، بينما احتمالات الرضا عن العمل سوف تزايد . ساهمت هذه الدراسة أيضا فى إلقاء الضوء على المشاركة بصفة عامة ، متى تنجح ولماذا تنجح .

وهذا ما سوف نعالجه فى الصفحات التالية .

### **تعقد موضوع المشاركة : The complexity of participation**

أحد الأشياء التى تعلمناها من الدراسة السابقة أن المشاركة تختلف إذا نظرنا إليها من خلال عدد من الأبعاد الهامة . على سبيل المثال يمكن أن تكون المشاركة اختيارية ويمكن أن تكون إجبارية . فى بعض الحالات تكون المشاركة ملزمة بنص القانون كمشاركة العاملين فى مجالس إدارتها بنص التشريعات فى بعض البلاد العربية ، وبالاتفاقيات المبرمة مع الاتحادات العمالية فى بعض المجتمعات الغربية . كما أن هناك منشآت يحتاج إقامتها [مصانع الطاقة النووية] أوغلقها [المدارس] إلى الرجوع إلى المجموعات التى يعينها الأمر قبل اتخاذ القرار . بالنسبة للحالة الأولى لابد من موافقة الحكومة المعنية وتحت إشرافها . وبالنسبة للحالة الثانية يشارك أولياء الأمور فى اتخاذ مثل هذا القرار ، يمكن أن تكون المشاركة أيضا مباشرة أو غير مباشرة . كلما اتسع نطاق تطبيق المشاركة اتجهت أن تكون غير مباشرة . تتشكل كثير من اللجان وفرق اتخاذ القرارات من ممثلين عن الاتحادات العمالية والإدارات المختلفة بالمنظمة والمستشارين الداخليين أو الخارجيين . وعموما كلما كانت المشاركة نتيجة التشريع كانت أكثر رسمية، وأكثر مباشرة .

وأخيرا تختلف المشاركة فى درجتها ومحتواها ومداها . يمكن أن يمتد محور المشاركة من عملية جمع البيانات إلى اتخاذ الفعل للقرارات وقد توجد المشاركة فى مرحلة معينة من مراحل عملية اتخاذ القرار دون باقى المراحل . يمكن أن تتناول المشاركة أنواعا مختلفة من القرارات مثل :

١- فى مجالات الأفراد : التعيين ، الفصل من الخدمة ، التدريب ، وصف الوظائف .

٢- فى مجالات العمل : المهام والتكليفات - طرق العمل - المواعيد النهائية للتسليم .

٣- فى مجالات ظروف العمل : ساعات العمل - إجراءات الأمن والسلامة- فترات الراحة .

٤- فى مجال السياسات التنظيمية : التوسع - المشاركة فى الأرباح - إضافة منتج جديد .

ما نريد أن نقوله أن المشاركة أكثر تعقيدا مما قد نراها أو نتوقعها ، إنها تتكون من أنواع مختلفة من الاستراتيجيات . المشكلة المنطقية التى سوف نتعرض لها هى أن نحاول أن نفرز الظروف التى تجعل المشاركة أكثر نجاحا ، وتلك التى تحدد من فعاليتها .

### ❁ ماذا يحد من المشاركة ؟

إن المراجعة العميقة لأدبيات الإدارة قد أمدتنا بعدد من الإشارات التى تجعلنا نستشعر الظروف التى تضع المشاركة فى مأزق حقيقى ، على سبيل المثال ، يجب على الإدارة أن تؤمن بأهمية المشاركة والالتزام بها . فى دراسة مسحية ضمت عينة من المديرين التنفيذيين ، أظهرت أن ٧٩٪ من المديرين الذين سئلوا يشعرون بأن أعضاء الإدارة العليا يعرفون جيدا ما يجب عمله ، وأن لهم الحق فى اتخاذ القرارات التنظيمية كما يرونها . ليس من المحتمل نجاح المشاركة فى المواقف التى تكون فيها الإدارة غير مقتنعة بمنهجها . يوجد أيضا عوامل من جانب المرؤوسين تحدد من فعالية المشاركة . يجب أن يكون لدى المرؤوسين اهتمام ومعلومات عن الموضوع المعروض للمناقشة . أن تطلب من المرؤوسين المشاركة فى قرار لا يعرفون عنه شيئا ولا يهتمون به كثيرا يؤدى إلى الغيظ والتوتر لضياح وقتهم فى اجتماعات المشاركة . يقول المرؤوسون : إن هناك العديد من القرارات التى لا يريدون أن يكون لهم فيها رأى . هناك أيضا بعض الأدلة التى تشير إلى أن الإسراف فى عملية المشاركة يمكن أن يؤدى إلى الضغوط وعدم الرضا وضعف الأداء .

## ❁ لماذا تنجح ؟ ومتى تنجح ؟

مجال المعرفة الثالث الذى اكتسبناه خلال جهودنا البحثية يتعلق بالأسباب التى تجعل أى فرد يتوقع أن المشاركة سوف تقدم له يد المساعدة . أحد الأسباب التى ذكرناها سابقا أنه من الواضح أن المشاركة يمكن أن توفر معلومات أكثر، ولكنها تخدم وظائف أخرى أيضا .

**أولا :** إنها توضح المشكلات أو المواقف للمشارك : إن المشارك الذى يساهم فى اتخاذ قرار معين يصبح لديه فهم أعمق لما يجب عمله . ومن ثم يصبح من السهل تنفيذ المهمة أو تطبيق القرار .

**ثانيا :** الوظيفة الحيوية والتأثير الإيجابى الآخر الذى تقوم به المشاركة : إنها تقلل من درجة المقاومة لإحداث التغيير : لقد أثبتت الدراسات أن المشاركة تزيد من الثقة وترتفع بمشاعر الفرد الشخصية بسيطرته على مقاليد عمله بالإضافة إلى زيادة الالتزام بما يتم الاتفاق عليه من قرارات ، يعنى هذا أن المشاركة أداة للمعلومات وللتحفيز فى نفس الوقت .

## ❁ النماذج الموقفية للمشاركة:

تستهدف هذه النماذج مساعدة المدير على الحكم على متى يصبح استخدام المشاركة فعالاً ، ربما أشهر هذه النماذج وأكثرها دقة ما جاء فى أحد المراجع لكاتبين يعملان فى جامعة Pittsburgh<sup>(1)</sup> . تعرض النموذج أولاً إلى أن هناك خمس درجات محتملة للمشاركة ، ويوضح الجدول التالى هذه الاختيارات :

---

(1)V.H. Vroom & P.W. yetton . Leadership and decision making : Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973 .

(-) بعيدا عن المشاركة

جدول رقم (٣)

(+) قريبا من المشاركة

درجات المشاركة المحتملة

| النشاط                                                                                                                                                                                                         | نمط المشاركة                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| يتخذ المدير القرار بمفرده .                                                                                                                                                                                    | - أ -<br>المدير منفرداً<br>(--) |
| يطلب المدير معلومات من الرؤوسين . ولكنه يتخذ القرار بمفرده .<br>وقد يخضر الرؤوسين أو لا يخطرهم بأى معلومات عن المشكلة أو الموضوع .                                                                             | - ب -<br>المدير منفرداً<br>(-)  |
| يعرض المدير المشكلة على الرؤوسين ، ويطلب منهم المعلومات والتقييم لمدى أهميتها فى ضوء أبعاد المشكلة ، تتم الاجتماعات مع أعضاء إدارته كل فرد على حده وليس مع المجموعة كاملة . أخيراً يتخذ المدير القرار بمفرده . | - ج -<br>المدير يستشير<br>(+-)  |
| يجتمع المدير مع أعضاء إدارته كمجموعة لمناقشة المشكلة والمعلومات المتوافرة والحلول المقترحة ، ولكنه يتخذ القرار بمفرده .                                                                                        | - د -<br>المدير يستشير<br>(+)   |
| يجتمع المدير مع أعضاء إدارته كمجموعة لمناقشة المشكلة والمعلومات المتوافرة والحلول المقترحة ، وتتخذ المجموعة ككل القرار .                                                                                       | - هـ -<br>المجموعة<br>(++)      |

من الواضح أن المشاركة تتدرج من الصفر حيث لا مشاركة على الإطلاق إلى الاستشارة ثم المشاركة الكاملة حيث تتخذ المجموعة قرارها . يقول الباحثان إن الاختيار من بين درجات المشاركة المذكورة يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها.

وقد أوردنا سبعة أسئلة تشخيصية يجب أن يجيب عليها المدير فى تحديده لضيعة المشكلة قبل أن يقرر نمط المشاركة الذى يعمل على تطبيقه . ويوضح الجدول التالى هذه الأسئلة ودرجة المشاركة المرتبطة بنوع الإجابة .

#### جدول رقم (٤)

#### تلخيص لنموذج المشاركة

| أنواع المشكلات | الأسئلة                                           |                         |                      |                               |                                                       |                                         |                                        | الحلول                         |
|----------------|---------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
|                | ١                                                 | ٢                       | ٣                    | ٤                             | ٥                                                     | ٦                                       | ٧                                      |                                |
|                | هل هناك معيار يوضح أن أحد البدائل أفضل من الآخر ؟ | هل لديك معلومات كافية ؟ | هل تم بناء المشكلة ؟ | هل تحتاج إلى قبول المرؤوسين ؟ | هل يمكنك أن تحصل على القبول إذا اتخذت القرار بمفردك ؟ | هل يشارك أعضاء المجموعة أهداف المنظمة ؟ | هل احتمالات الصراع بين الأعضاء قائمة ؟ | درجة المشاركة من الجدول السابق |
| ١              | لا                                                |                         |                      | لا                            |                                                       |                                         |                                        | ا                              |
| ٢              | لا                                                |                         |                      | نعم                           |                                                       |                                         |                                        | ا                              |
| ٣              | لا                                                |                         |                      | نعم                           |                                                       |                                         |                                        | هـ                             |
| ٤              | نعم                                               | نعم                     |                      | لا                            |                                                       |                                         |                                        | ا                              |
| ٥              | نعم                                               | نعم                     |                      | نعم                           |                                                       |                                         |                                        | ا                              |
| ٦              | نعم                                               | نعم                     |                      | نعم                           |                                                       |                                         |                                        | هـ                             |
| ٧              | نعم                                               | نعم                     |                      | نعم                           |                                                       | نعم                                     | نعم                                    | د                              |
| ٨              | نعم                                               | نعم                     |                      | نعم                           |                                                       | لا                                      | لا                                     | جـ                             |
| ٩              | نعم                                               | لا                      | نعم                  | نعم                           |                                                       |                                         |                                        | بـ                             |
| ١٠             | نعم                                               | لا                      | نعم                  | لا                            |                                                       |                                         |                                        | بـ                             |
| ١١             | نعم                                               | لا                      | لا                   | نعم                           | نعم                                                   |                                         |                                        | د                              |
| ١٢             | نعم                                               | لا                      | لا                   | نعم                           | لا                                                    | نعم                                     |                                        | هـ                             |
| ١٣             | نعم                                               | لا                      | لا                   | نعم                           | لا                                                    | لا                                      |                                        | د                              |
| ١٤             | نعم                                               | لا                      | لا                   | لا                            | لا                                                    | لا                                      |                                        | د                              |

- الخانات التى لم تستوف كانت إجابات المستجوبين ناقصة أو غير مرتبطة بالسؤال .
- الحلول المذكورة هى الحلول المفضلة ، ولكنها ليست الوحيدة كما يرى الباحثان .

من الواضح أنه إذا كان المرؤوسون لديهم معلومات مفيدة ، وإذا كان قبولهم للقرار حيويًا ، وأنهم أيضًا يشاركون المنظمة أهدافها شعوريًا ، وأن احتمالات الصراع بين الأعضاء غير واردة ، في هذه الحالة يكون استخدام المشاركة مفيداً. إذا لم تتوافر هذه الشروط ، فإن درجة أقل من المشاركة تصبح فعالة ، الفكرة تكمن في أن استخدام المشاركة كاستراتيجية لاتخاذ القرار هي في حد ذاتها قرار يجب أن يدرس بعناية وبتفكير متزن . هناك مواقف يمكن للمشاركة أن تساعد فيها ، وأخرى لا تحقق النجاح المطلوب ، ويساعد النموذج السابق ذكره على استرجاع ظروف كل موقف . إذا رجعنا إلى مثالنا السابق الخاص بمدير شئون الأفراد الذي يريد أن يخصص وظيفة لإدارته ، يمكن أن نرى كيفية تطبيق النموذج . إن الإجابة عن السؤال التشخيصي الأول في الجدول رقم (٤) من المحتمل أن يكون «لا» . لا توجد معايير جيدة يمكن أن نخبرنا أن هناك جماعة عمل ما أو أخرى يمكن أن تستفيد بالوظيفة الجديدة .

إذا كانت الإجابة على السؤال الأول «لا» يجب أن يذهب المدير إلى السؤال الرابع مباشرة . في معظم الإدارات تكون موافقة الأعضاء على القرارات من الأمور الهامة . ولذلك تكون الإجابة على السؤال الرابع «نعم» . نأتى بعد ذلك إلى السؤال الخامس : هل يمكن للمدير أن يحصل على القبول إذا اتخذ القرار بمفرده؟ إذا كانت الإجابة «نعم» فلن تكون هناك حاجة إلى المشاركة [النمط «أ»] كما في الجدول رقم (٤) إذا كانت الإجابة «لا» تصبح هناك حاجة إلى درجة أكبر من المشاركة [النمط د أو هـ] .

إن البحث الذى بنى على أساسه النموذج ، يعتبر مدعماً ومتكاملاً ، لقد جمع الباحثان مئات من المشكلات الواقعية التى تحتاج إلى قرار . تم تصنيف هذه المشكلات إلى (١٤) فئة - انظر الجدول رقم (٤) . استخدم الباحثان المشكلات الأكثر ملاءمة وأهمية كمادة تدريبية لمساعدة المديرين فى زيادة فعاليتهم عند تشخيص المشكلات وتقدير متى يلجأ إلى المشاركة وبأى درجة من درجاتها .

لقد أثبتت النتائج أن المديرين الذين تم تدريبهم على استخدام أسئلة التشخيص المناسبة يكونون أكثر قدرة على تصنيف المشكلات ، واختيار نمط المشاركة المناسب من الذين لم يتم تدريبهم . أيضاً هناك من الأدلة ما يشير إلى

أن هذا النوع من التدريب يحسن من مهارة التشخيص ، وأن الاختيار الصحيح لنمط المشاركة يزيد من فعالية الأداء . يوفر النموذج خطوة هامة تساعدنا على فهم متى تكون المشاركة فى اتخاذ القرار ضرورية .

بينما كان نموذج «فروم وزميله» يخاطب مشكلة قرار معينة . ويخاطب أيضا المرؤوسين المباشرين للمدير ، توجد نماذج أخرى أكثر اتساعاً . وتتجه إلى أعضاء خارج دائرة الإدارة أو الوحدة التنظيمية . بينما لا تتحدث هذه النماذج مع المدير عن متى وإلى أى مدى يستخدم المشاركة ، نجد أنها تتضمن مجموعة من المتغيرات Variables والعوامل Factors لم يتضمنها نموذج «فروم وزميله» قدم اثنان من الباحثين أمثلة لهذا النوع من النماذج<sup>(1)</sup> افترض هذان الباحثان أن المشاركة تصلح كاستراتيجية إدارية عامة لاتخاذ القرار [فى مقابل أنها استراتيجية محددة فى ضوء مشكلة محددة] عندما يتوافر فقط خصائص معينة فى المهمة أو ظروف بيئية معينة . فإذا كانت المهمة أو الواجب صعب تحليله وغير متجانس فى متطلباته ، فيجب أن نلجأ إلى مزيد من المشاركة . أيضا عندما تتعرض البيئة التنظيمية لحجم كبير من التغيرات والتي تخلق حالة من الغموض وعدم التأكد فى مهمة اتخاذ القرار ، وأخيرا كلما كان أعضاء الوحدة التنظيمية فى عملهم أكثر اعتمادية على رئيسهم وعلى بعضهم بعضا ، تصبح المشاركة ضرورة عند اتخاذ القرار .

إلى حد ما فإن العوامل التى أشار إليها هذان الباحثان ، تضمنتها بعد الأسئلة التى جاءت فى نموذج «فروم وزميله» ، على سبيل المثال فإن الحاجة إلى المعلومات وتحديد المعيار التى جاءت فى الأسئلة « ٢ ، ١ » قريبة الشبه بعوامل عدم التأكد والغموض المذكورة فى نموذج «نوت Nutt وزميله» . ولكن العوامل الإضافية الأخرى هامة . إن «نوت وزميله» سلطا الأضواء على مدى تأثير مهمة القرار واعتمادية المرؤوس واضطراب البيئة التنظيمية الخارجية .

اهتم النموذج الأخير أيضا بحقيقة إضافية أخرى : إنه بمضى الوقت قد تتكون أنماط وقيم وتوقعات جديدة حول عملية اتخاذ القرار ، تفترض النماذج المختلفة وجود أنماط ثابتة للمديرين وللمنظمات «Style» ، ويفترض أن هذا

(1) P.C. Nutt : Models for decision making, Academy of M.R. April 1976 .

- M Sashkin Changing towards participation, Academy of M.R. July 1976 .

النمط يوجد فى كل المواقف مع المشكلات ومع المهام ومع الأفراد . يرى «فروم وزميله» أن المديرين يتمتعون بمرونة كافية ، وأنهم قابلون للتغيير بحسب كل موقف ، ولكن فى الواقع هناك مديروين أكثر اهتماما بعملية المشاركة من الآخرين .

لقد ألقى «نوت وزميله» الضوء على أن بعض المهام وبعض البيئات تتطلب مزيداً من المشاركة .

عرفنا الآن الظروف التى تجعل من المشاركة وسيلة فعالة وناجحة لاتخاذ القرار، ومع ذلك وكما سبق أن ذكرنا فى بداية الفصل بأن المشاركة جزء فقط من الموضوع . على نفس المستوى من الأهمية - وربما أكبر - تأتى الطريقة التى تدار بها المجموعة ، تعتمد فعالية اتخاذ القرار الجماعى ليس فقط على حقيقة أن الجماعة اشتركت فى عملية اتخاذ القرار ، ولكن أيضا على كيف اتخذ القرار؟ وبواسطة من ؟ سوف نتحول الآن إلى مناقشة هذه الموضوعات .

### ❁ عملية اتخاذ القرار بواسطة المجموعة :

تتطلب إدارة اجتماعات جماعات العمل لاتخاذ القرار كثيرا من الجهود والاعتبارات ، ولسوء الحظ فإن هذا المجال لا ينال ما يستحقه من اهتمامات المديرين . لو أن المديرين أعطوا من وقتهم وفكرهم ما يجب للأشطة التمهيدية والمتوقعة المرتبطة باجتماعات فرق وجماعات العمل لجاءت القرارات التى تتخذها الجماعة أكثر فعالية وإيجابية . هناك ثلاثة عوامل على جانب كبير من الأهمية لنجاح عملية اتخاذ القرار الجماعى : التخطيط ، وتشكيل الجماعة ، وإدارة الاجتماع نفسه . إن الوقت الذى يبذل لتحديد ما يجب عمله ، ومن الذى يجب أن يكون ضمن أعضاء الجماعة ، وأى نوع من التفاعلات الاجتماعية يجب أن تسود الاجتماعات من الأمور الحيوية لنجاح المهمة ، نتناول كلا من هذه الموضوعات فى السطور التالية .

### ❁ التخطيط : Planning

يجب التصدى أولا للإجابة عن أسئلة مثل لماذا تجتمع المجموعة ؟ وما المتوقع من اجتماعاتها ؟. طالما أنه قد تم الاتفاق أو الاقتناع بمشاركة المجموعة

فى اتخاذ القرار يبقى السؤال : إلى أى مدى هذه المشاركة ؟ يجب على المدير أو قائد المجموعة أن يضع أمام الجماعة أن وظيفتها تتمثل فى :

١ - توليد الأفكار Generate ideas

٢ - تقديم النصائح للمدير Advise the manager

٣ - الوصول إلى نوع من القرار Come to some sort of decision

هذه المعلومات يجب أن تكون معلنة للجميع وواضحة بمفهوم مشترك من الجميع قبل الدخول فى تفاعلات أداء المهمة .

من بين الأنشطة التخطيطية الأخرى توفير بعض المعلومات الضرورية عن خلفية الموضوعات المعروضة للمناقشة ، تقدم هذه المعلومات على شكل مذكرات أو تعرض على شاشة تليفزيون أو سبورة أو غير ذلك من أساليب العرض ، أيضا يجب أن يكون واضحا للجميع مقدما حدود الوقت المسموح به ، ومتى يجب أن تقدم التقارير [المواعيد النهائية] و الشكل العام للتقرير .

### ✽ تشكيل المجموعة : Staffing

إن الموضوع الذى يسبق الاجتماع وله نفس الأهمية ، إنه السؤال : من الذى يجب أن يكون عضوا فى المجموعة ؟ تتطلب وظيفة تشكيل الجماعة أن يفكر المدير فى قضايا أخرى غير اتخاذ القرار فى حد ذاته ، وأكثر تحديداً فإن المدير بجانب تفكيره فى من يجب أن يكون هناك - يجب ان يأخذ فى اعتباره أمورا تتعلق بسياسة المنظمة وعملية المجموعة Group Process

الاحتمال الأكبر أن يكون السؤال الأول : من الذى لديه المعلومات الضرورية؟ هذا السؤال يهتم بالنواحي الفنية فى القرار . السؤال الثانى هو : من الذى يجب أن يكون هناك لاعتبارات سياسية ؟ قد يكون من الأهمية تواجد الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار والذين يجب أن يعملوا على تدعيمه أو الذين سوف يطبقونه .

يبقى سؤالان يرتبطان بقوى أو ديناميات المجموعة «Group Dynamics» . أحد هذه الأسئلة يتعلق بحجم المجموعة ، تشير الدراسات إلى أن المجموعة الفعالة

يتراوح عدد أعضائها ما بين ٥-٨ أفراد ، وذلك لسهولة تبادل أعضائها المعلومات فيما بينهم - السؤال الثانى يثير موضوع التغير فى خلفية الأعضاء وهو من الموضوعات الهامة فى عملية التشكيل . كلما كانت المجموعة أكثر تغايرا وعدم تجانس [أنواع مختلفة من الأعضاء] كلما كان الوضع أكثر احتمالا لتوليد أفكار أكثر ووجهات نظر مختلفة . ولكن على الجانب الآخر فإن المجموعات غير المتجانسة أكثر عرضة للصراعات ، وتعانى كثيراً من مشكلات الوصول إلى اتفاق .

يجب على المدير تطبيقا لذلك أن يوازن بين تغاير المجموعة والغرض الذى تشكل من أجله ، إذا كان غرض المجموعة مجرد توليد مجموعة من الأفكار أو بدائل مختلفة ثم تقييمها ، فإن المجموعة المتغايرة تكون أنسب فى تشكيلها . أما إذا كان الهدف الوصول إلى قرار لابد أن تتخذ المجموعة باتفاق جميع أعضائها والالتزام به وتطبيقه فى تناغم وانسجام فإن المجموعة المتجانسة هى المناسبة .

### ❁ عملية المجموعة : Group Process

يتمثل العمل التمهيدي الأخير فى معالجة وبناء التفاعل الفعلى للمجموعة . ومن أهم مشكلات التفاعل الاجتماعى كما سجلتها البحوث والدراسات :

- ١- بعض الأفراد يتحدثون أكثر من الآخرين أو على حسابهم .
- ٢- الأفراد أصحاب المراكز الوظيفية العالية لهم تأثير أكبر على القرار من أصحاب الوظائف الأقل .
- ٣- تبذل المجموعات الكثير من وقت الاجتماع فى تلطيف الجو بين الأعضاء .
- ٤- قد يضع الهدف من المجموعة وسط انغماسها فى موضوعات غير مرتبطة .
- ٥- يتعرض أعضاء المجموعة لضغوط شديدة لكى تتطابق آرائهم حول القرار . كل من مر بتجربة إدارة اجتماع يعرف أن هناك مشكلات : الالتزام بجداول الأعمال ، الأفراد الذين يحاولون السيطرة على المناقشات ، وكثير من التصرفات التى تقال أو تفعل نتيجة عوامل الصداقة أو نتيجة موضوعات السياسة .

لا يستطيع المدير أن يلغى هذه المشكلات ، ولكن ببعض الترتيبات الصحيحة يمكن أن يقلل من آثارها السلبية على أداء المجموعة . أولاً : يتأكد أن كل الأشخاص يعرفون بعضهم بعضاً ، قد يتطلب ذلك توفير بعض الوقت في بداية الاجتماع ليُعرف كل عضو نفسه للمجموعة عن طريق تقديم وصف مختصر عن : من هو؟ وماذا يعمل ؟ ولماذا هو موجود في الاجتماع ؟. ثانياً : يتأكد أيضاً أن الأعضاء يعرفون جيداً الغرض من الاجتماعات و الأهداف التي تسعى المجموعة إلى تحقيقها ، وجدول الأعمال ، وحدود الوقت . تعمل هذه المعلومات على بناء العملية . ابدأ الاجتماع بمقدمة بسيطة ، وتمسك بجدول الأعمال ، ثم لخص ما دار في الاجتماع على فترات ثم في آخر الاجتماع تأكد أن كل عضو أخذ فرصته في الحديث عن طريق أساليب إعطاء الكلمة لكل شخص بالترتيب أو أى أساليب أخرى يتم تصميمها للحث على المشاركة.

تذكر أيضاً أن التجهيزات المادية لمكان الاجتماع لها أيضاً تأثيرها على أداء المجموعة ، إن طاولة الاجتماع المربعة مع وجود كرسي واحد على قائمة الطاولة يعطى معنى يختلف عن وجود طاولة على شكل دائرة ، توفير كراسي مريحة مع وجود مشروبات لمن يريد يختلف عن وجود كراسي خشبية ، وبدون تقديم أى مشروبات . وجود أجهزة لتسجيل الاجتماع أو سكرتارية لأداء هذه المهمة ، سوف يكون لها تأثير بالقطع على حرية المناقشات . وإيجازاً ، يمكن القول بأنه يمكن توظيف الخصائص الشخصية والمادية في التأثير على مجريات المناقشات وعملية اتخاذ القرار الجماعي .

إن إدارة اجتماع له هذه المهمة يحتاج إلى كثير من الأعمال ، ولكن الذين يعرفون هذه الحقائق يستعدون لها استعداداً جيداً . يجب عليهم أن يسيطروا على الأعضاء الذين يحاولون إثارة الاضطراب ، أو الاستحواذ على الكلام ، ثم يعملون أيضاً على استخراج المعلومات من الأعضاء الخجولين والعاجزين عن التعبير عن أفكارهم ؛ كما أنهم يشجعون تصارع الأفكار والابتكارات . يساعد التخطيط الجيد للاجتماعات والتشكيل الجيد للمجموعة على تفادي الكثير من هذه المشكلات .

## ✻ أساليب اتخاذ قرارات ابتكارية :

فى كثير من الحالات تتعرض المجموعات إلى مشكلات غير مؤكدة وغامضة ، مما يسبب الكثير من الصعوبات . ففى معظم المنظمات توجد مجموعات عمل لها عمليات رسمية وهيكلية «Formal and structured» . إنه من الصعب فقط إقامة مجموعات ليس لها هيكل بنائى ، أو أساليب تقييم لأدائها ، وتكون مهمتها الدعم والتأييد . وبسبب هذه الصعوبات ظهر عدد من الأساليب التى أمكن تصميمها لزيادة درجة الابتكارية والفاعلية للمجموعات التى تحاول معالجة مشكلات من هذا النوع . أحد هذه الأساليب هو **العصف**

**الذهنى Brainstorming** ، تم تصميمه ليطبق فى الحالات التى تحتاج إلى أفكار جديدة وفيها إبداع . كما سبق أن ذكرنا فى كثير من المجموعات ، لا يستمع لكل الأعضاء ، وهناك أعضاء يستحوزون على مجريات المناقشات ، يوجد أيضا ميل لدى أعضاء المجموعة لتقييم الأفكار بمجرد طرحها وهذه العملية تعوق تدفق الاقتراحات . قد تقفز المجموعات سريعا الى حل للمشكلة .

ابتكر أسلوب العصف الذهنى ، وظهر فى عام ١٩٤١<sup>(١)</sup> لتسهيل توليد الأفكار فى العمل الجماعى : تلخص إجراءات الأسلوب فى عدد من الخطوات ، فإذا اجتمعت المجموعة على سبيل المثال لاختيار اسم تجارى لأحد المنتجات الجديدة ، تكون إجراءات العصف الذهنى كما يلى :

- ١- يتم توليد الأفكار بصرف النظر عن مدى جودتها .
- ٢- يتم تقييم الأفكار بعد الانتهاء كلية من تقديمها .
- ٣- يتم تشجيع الأعضاء على إعمال فكرهم فى تقييم أفكار الآخرين .

إن المجموعة بهذا الأسلوب يكون من المتوقع أن تحصل على كل الأفكار التى ليس فقط قد سبق أن فكر فيها كل عضو على حده ، ولكن أيضا الأفكار التى تتولد نتيجة استشارة فكر الأعضاء بعضهم بعضا أثناء الاجتماع . وهذا النوع الأخير من الأفكار قد يكون من الصعب أن يصل إليه الفرد إذا كان بمفرده أو تحت ضغوط تمارسها الجماعة للتطابق . كما أن أفكار وآراء

(1) A.F. Osborn Applied imagination : Principles and procedures of creative thinking, New yourk : Scribner, 1941 .

الأعضاء لا تتعرض للنقد أو المقاطعة أثناء تقديمها ، ولن تقيم إلا لاحقا . يتوافر للعضو انطلاقة تأملية لأفكاره . لقد ظهرت بعد ذلك أساليب أخرى تسعى ليس فقط لتوليد الأفكار وتقييمها ولكن لتحسين عملية الاختيار بين البدائل - أى اتخاذ القرار. يوجد أسلوبان مشهوران فى هذا المجال الأول : أسلوب مجموعة التسمية Nominal Group Technique [Ngt] . ويطلق على الثانى أسلوب «دلفى Delphi» ، يستخدم الأسلوبان عند الحاجة إلى أفكار مبتكرة ومستقلة ويكون مطلوب معاملتها على نفس الدرجة من الاهتمام . تم تصميم أسلوب التسمية لكى تجتمع المجموعة وتباشر نشاطها من خلال الخطوات التالية :

- ١- يولد الأعضاء أفكارهم وهم فى حالة من الصمت والسكون والاستقلالية عن الموضوع أو المشكلة المطروحة للدراسة .
  - ٢- يقدم كل عضو فكرة واحدة للمجموعة يتم تسجيلها على سبورة أو ورق حائط أو على ورق معلق [Flip chart] .
  - ٣- بعد أن يتم تسجيل كل الأفكار تبدأ فترة المناقشات للتفسير والتقييم .
  - ٤- ينتهى الاجتماع بالتصويت السرى الصامت المستقل على الأفكار والمقترحات المعروضة ثم يتخذ القرار الجماعى .
- يتشابه أسلوب «دلفى» كثيرا مع أسلوب التسمية إلا أنه لا يتطلب اجتماع أعضاء المجموعة فى مكان معين وإنما من خلال الإجراءات التالية :
- ١- ترسل إستمارة جمع أفكار عن موضوع أو مشكلة معينة إلى مجموعة من الأفراد لا يعرفون بعضهم .
  - ٢- يتم تجميع الأفكار من خلال الردود التى تصل من الأعضاء المشاركين وتبويبها وتلخيصها فى تقرير يرسل مرة أخرى إلى كل المستجوبين لأخذ رأيهم إذا كانت أية فكرة معروضة تحتاج إلى مزيد من الإيضاح أو الاعتبار .
  - ٣- يتم تقييم تقرير التغذية المرتدة The feedback report ثم يرسل مرة أخرى للأعضاء للتصويت على ما جاء به من أفكار بعد تنقيحها .

٤- يتم تبويب هذه البيانات ، ويتخذ القرار ، ثم يرسل ملخص بالبيانات والقرار الذى اتخذ إلى المشاركين فى اتخاذه .

يتوقف اختيار أحد هذه الأساليب على مدى السهولة فى تجميع الأعضاء فى مكان واحد ، وأيضا إذا كانت المشكلة أو الموضوع المطروح للبحث له من الحساسية ما يجعل من غير المرغوب فيه معرفة الأعضاء المشاركين فى معالجته بالاسم . ولذلك قد يطلب عدم ذكر أسمائهم أو توقيعهم على الاستثمارات التى ترسل لهم .