

# الفصل الأول عملية اتخاذ القرار

obeykandl.com

# الفصل الأول

## عملية اتخاذ القرار

تمهيد:

يعتبر اتخاذ القرارات أحد أهم الأنشطة الإدارية إن لم يكن أهمها، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى، وكيف يقوم به؟؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز إلى حد بعيد على عملية اتخاذ القرارات ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر عليها، لذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تعتبر محور العمل الإداري وجوهر العملية الإدارية، وهذا ما سنتم مناقشته ومحاولة الإلمام به في هذا الفصل، أين تم تخصيص المبحث الأول لدراسة طبيعة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والمبحث الثاني لدراسة أنواع، وتصنيفات القرارات والأساليب الملائمة لكل نوع، والمبحث الثالث لدراسة فعالية عملية اتخاذ القرارات.

## المبحث الأول

### طبيعة وماهية عملية اتخاذ القرار

يقول هيربرت سايمون Herbert Simon إن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري<sup>1</sup>، و إن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان و محدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة. جعلت هذه الأهمية المنظرين و الإداريين على حد سواء يسعون لإيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية، وكانت نتيجة تعدد وجهات النظر حول الكثير من الجوانب المهمة لها، غير أن هذا الاختلاف كان يهدف إلى إيجاد الطريقة العملية و المثلى للقيام بها. و سيتم التعرض في هذا المبحث إلى بعض من هذه الاختلافات التي ما انفكت أن أدت إلى اتفاق و لو جزئي في المفهوم و الخطوات المتبعة و من تقع عليهم أيضا مسؤولية اتخاذ القرارات.

### المطلب الأول

#### مفهوم عملية اتخاذ القرار

تجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق إليهما و هما اتخاذ القرار و صناعة القرار، و تعتبر عملية اتخاذ القرار جزءا أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، كما يمكن التمييز بين القرار و عملية صنع القرار دون

---

<sup>1</sup> جاك دانكان، ترجمة : محمد الحديدي ، أفكار عظيمة في الإدارة – دروس من مؤسسي و مؤسسات العمل الإداري ،الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٩، ص٩٨.

إظهار محل اتخاذ القرار منهما ، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق و تلي لحظة الاختيار، وقد ذكر فيزجيرالد Stephen P. Fitzgerald<sup>1</sup> في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب و النتيجة و يعني بها اتخاذ القرار و صنع القرار لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة ، لذلك سيتم خلال هذا المبحث استخدام اتخاذ القرار بدل صناعة القرار تجاوزا.

عرف عمر وصفي القرار بأنه "عمل فكري و موضوعي يسعى إلى بديل من بدائل متعددة متاحة أمام صانع القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجه صانع القرار".<sup>2</sup>

ويعرف Boon & Kurtz القرار بأنه "الاختيار بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات التالية إدراك المشكلة وتعريفها ، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها ، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه".<sup>3</sup>

كما يعرف اللوزي القرار بأنه "حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة

---

<sup>1</sup> Stephen P. Fitzgerald , "*Décision making*", Capstone Publishing , London, 2002., p 13.

<sup>2</sup> عقيلي، عمر وصفي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢١٠.

<sup>3</sup> Boon, L.E. & Kurtz, D.L., "*Management*", 4<sup>th</sup> ed , McGraw, Hill , Inc. New, York, 2002, P176.

بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".<sup>١</sup>

ويرى المحاسنة أن القرار بمفهومه البسيط يعني "التوصل إلى نتيجة أو حل لمشكلة قائمة أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة".<sup>٢</sup>

و يعرفه زويلف بأنه "وسيلة اختيار مدرك وواع لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر ربح و أقل تكلفة. أو محققاً لأهداف محددة مسبقاً".<sup>٣</sup>  
كما عرف حريم القرار بأنه "وسيلة اختيار مدرك وواع لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر ربح و أقل تكلفة. أو محققاً لأهداف محددة مسبقاً".<sup>٤</sup>

انطلاقاً من هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية اتخاذ القرار.

أما عملية اتخاذ القرار فيعرفها العديلي بأنها " الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات

---

<sup>١</sup> اللوزي سليمان و آخرون: أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ ، ص ٧٠ .

<sup>٢</sup> محمد المحاسنة، مجلة إدارة الأعمال ، المجلد (١) ، العدد (١) ، الأردن ، ٢٠٠٥ ، ص ٨٤ .

<sup>٣</sup> زويلف حسن ومحمد القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، الأردن ٢٠٠٣، ص ٢١٦ .

<sup>٤</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٢٥ .

الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه.<sup>١</sup> في حين يعرفها اللوزي بأنها "استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية".<sup>٢</sup>

بينما عرف عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".<sup>٣</sup> ويعرف الشامي ونيو عملية اتخاذ القرارات بأنها "مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل".<sup>٤</sup>

أما سويلم فيعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما

---

<sup>١</sup> ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥، ص٤٧٦.

<sup>٢</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر، ط١، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص٣١.

<sup>٣</sup> عبد الغفار و أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص132.

<sup>٤</sup> الشامي لبنان و نينو ماركو، الإدارة- المبادئ الأساسية، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر، عمان، ٢٠٠١، ص٢٨٧.

يجب عمله حيال مشكلة ما ، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد ، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة".<sup>١</sup>

من خلال استعراض التعاريف والمفاهيم المتنوعة لعملية اتخاذ القرار والاطلاع على وجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين ، فإن عملية اتخاذ القرار هي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها. أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل ، فالقرار هو آخر خطوة من خطوات اتخاذ القرار.

## المطلب الثاني

### خطوات عملية اتخاذ القرار

اختلف مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي في نظرتهم إلى عمليات وخطوات اتخاذ القرارات حسب مدارسهم واتجاهاتهم الإدارية. ونود أن نلخص هنا بعض تلك الآراء. أورد ياغي في كتابه: مبادئ الإدارة العامة عرض العديد من آراء الكتاب والمفكرين في هذا المجال ويمكننا تلخيصها كالتالي:<sup>٢</sup> سايمون (١٩٦٠) حددها في ثلاث مراحل هي:

<sup>١</sup> محمد سويلم ، الإدارة، دار الهاني للطباعة، بدون بلد وسنة النشر، ص 7 .

<sup>٢</sup> محمد ياغي ، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الأولى، الرياض ، ١٩٨٣ ، ص ص ٩٧-١٠٠ .

١. مرحلة البحث والاستطلاع: وهي عملية البحث والاستخبار عن المواقف المناسبة لاتخاذ القرارات، أي تفترض ضرورة اتخاذ قرار بخصوصها.

٢. مرحلة التصميم: وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة أو محتملة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

٣. مرحلة الاختيار: وهي مرحلة اختيار بديل من بين البدائل التي سبق التوصل إليها في مرحلة التصميم.

أما لندبرج (١٩٦٢) - فقد قدم تحليلاً لعملية اتخاذ القرارات بتقسيمها إلى ثلاثة أنواع من السلوك هي:

١. التعرف على المشكلة واكتشاف موقف يدعو لاتخاذ قرار.

٢. تجميع معلومات تساعد في حل المشكلة.

٣. الاختيار.

إن كلا من تلك المراحل تتصل ببعضها في دورة متكاملة، وإن هذه الدورات قد تتم على مستويات مختلفة، أي أن مرحلة تجميع المعلومات قد يتم أثناءها التعرف على مشكلات واختيار حلول معينة.

ومن ناحية أخرى فقد قسم ديل مراحل اتخاذ القرارات إلى:

١. تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للتنظيم وإعطاء الأولويات لكل من الأهداف والأنشطة.

٢. البحث عن أساليب عمل وبدائل تجميع المعلومات التي يمكن استخدامها في التقييم تلك البدائل.

٣. المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها ليتم تنفيذه بواسطة التنظيم.

٤. تنفيذ القرارات.

٥. تقييم نتائج تنفيذ القرار والاستناد إلى نتائج التقييم في تحديد أهداف

جديدة للتنظيم.

ويرى جيبسون وآخرون (١٩٨٢) أن عملية إعداد واتخاذ القرارات تمر

بمراحل سبع، هي:

(١) تصميم الأهداف المحددة وقياس النتائج؛ (٢) تعريف وتحديد

المشكلات؛ (٣) تطوير البدائل؛ (٤) تقويم البدائل؛ (٥) اختيار البديل

المناسب؛ (٦) اتخاذ القرار؛ (٧) المراقبة والتقويم.

ويرجع هذا التباين في تحديد عدد الخطوات التي تمر بها عملية

اتخاذ القرارات إلى محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي أو الاثنين معاً.

وعلى الرغم من تعدد الآراء التي تطرح عند البحث في مراحل وخطوات

عملية اتخاذ القرارات الإدارية فإن هناك شبه اتفاق حول طبيعة

النشاطات والمهام التي تتطلبها العملية من حيث العموم.

ومن وجهة نظر واقعية يمكن أن تقتصر خطوات عملية اتخاذ القرار

على أربع خطوات كما ذكرها ديسلر (١٩٩٢)، حيث تتسم هذه

الخطوات بالوضوح، وتضم كل مرحلة عدة خطوات فرعية في داخلها

ويمكن تلخيصها كالآتي:

---

<sup>١</sup> العديلي، مرجع سابق، ص ٤٨٢.

## ١. تحديد المشكلة

يعتبر تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى اتخاذ القرار الخاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية. فلا يقتصر عمل المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة عليه، بل يجب عليه أولاً أن يقوم بالتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدًا دقيقاً، كما يعرف عسكر المشكلة بأنها الفجوة أو الاختلاف بين الأداء المستهدف أو المطلوب تحقيقه وبين الأداء الحالي، وبجانب حل المشكلة فإن القرارات قد تتخذ للاختيار ما بين الأهداف والسياسات والاستراتيجيات وغيرها المتعلقة بأنشطة المشروع<sup>١</sup>. ويرى ديسلر أنه يتعين على صانع القرار أن يكون حريصاً جداً في كيفية تعريفه للمشكلة، ويستبعد تلك المشكلات الواضحة حتى يتوصل إلى قلب الحدث (قلب المشكلة) وبعد ذلك سيكون جاهزاً لتطوير وتحسن البدائل المفيدة<sup>٢</sup>.

## ٢. حصر البدائل

بعد أن يحدد المدير المشكلة فإن الخطوات التالية هي التعرف على أكثر من بديل لحل المشكلة. ويشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن المدير من اختيار أحدهما، فالاختيار بين البدائل هو أساس

---

<sup>١</sup> سمير عسكر، متغيرات ضغط العمل- دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، ع 60، ديسمبر 1988، ص ١٤٣.  
<sup>٢</sup> جاري ديسلر، تعريب ومراجعة: عبد القادر عبد القادر ومرعي درويش، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٦٧.

عملية اتخاذ القرار. إن تلك البدائل يمكن أن تدخل في عملية اتخاذ القرار بدون المفاضلة بينها، فهذه المرحلة هي تحديد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك من أجل حل المشكلة من خلال إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع المشكلة. ولحل أي مشكلة تتوفر فيها عدة طرق أو بدائل وحسب المعايير المعتمدة للحل. فوضع أكثر من بديل هو عمل مبدع ومتميز للقادة الجيدين. وتزداد أهمية البدائل بازدياد أهمية القرار المتخذ. وهناك حل محتمل ينبغي أحيانا أخذه بعين الاعتبار وهو عدم القيام بأي عمل بالمرة.<sup>١</sup>

### ٣. تقييم البدائل

بعد أن تم تحديد البدائل، يبدأ متخذ القرار بمقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها ومساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، ومن حيث ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. وتعتبر مرحلة تقييم البدائل بطبيعتها عملية التنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل. ويرى البعض أن هناك معوقات تمنع أو تحد من التعرف على نتائج كل بديل وأهم هذه المعوقات هو نقص المعلومات، وطول الوقت وتعلق النتائج بالمستقبل.<sup>٢</sup>

---

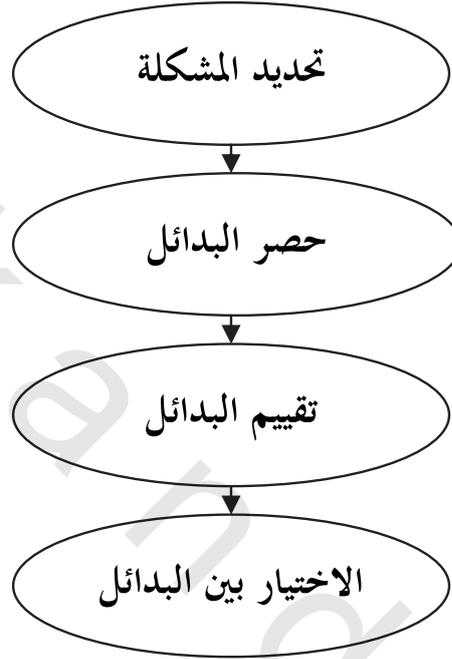
<sup>١</sup> الشامي ونينو، مرجع سابق، ص ٢٩٣.

<sup>٢</sup> محمد ياغي، مرجع سابق، ص ١١٠.

## ٤. الاختيار بين البدائل (اتخاذ القرار)

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييم كل بديل يمكن بعد ذلك سهولة اختيار البديل الأمثل، أي البديل الذي يحقق أحسن من سواه الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار.<sup>١</sup>

شكل (٠١) خطوات اتخاذ القرار



المصدر: من اعداد الباحث.

## المطلب الثالث

### مسؤولية اتخاذ القرار

تختلف طبيعة القرارات المتخذة من حيث نوعها فقد تكون روتينية أو غير روتينية، كما تتباين من حيث الفترة الزمنية المتوفرة بين يدي متخذ القرار بين طويلة وقصيرة. إضافة إلى الظروف السائدة داخل

<sup>١</sup> الشامي ونينو، مرجع سابق، ص ٢٩٤.

المنظمة وخارجها<sup>١</sup>، وهذه الاختلافات تحدد أفضلية اتخاذ القرار من طرف فرد واحد أو جماعة من الأفراد.

## أولاً: الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار

يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للشركة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة. ويأخذ المالك على عاتقه مهمة اتخاذ القرار، إما ثقة في قدرته و سلامة قراراته و بتكلفة منخفضة، وأما خوفاً على سلطته. و مع التقدم العلمي السريع و اعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية، أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية، و هنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع.<sup>٢</sup> إلا انه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرره، و من بين هذه الظروف مايلي:<sup>٣</sup>

- إذا كانت القرارات خطيرة و تتطلب قدراً من السرية
- إذا كانت القرارات طارئة و مقيدة بفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين.
- عدم توافر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة، سواء من حيث كفاءتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية.

---

<sup>١</sup> علي الشرقاوي، العملية الإدارية-وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ١٦٠.

<sup>٢</sup> جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال -مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٢٠.

<sup>٣</sup> عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال-نظريات ونماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥، ص ٢٦٥.

إذن فالأسلوب الفردي الذي ساد خلال فترة من الزمن قد تراجع دوره إلى حدود الظروف المذكورة آنفاً، وما سوى ذلك فإن الأسلوب الجماعي هو السائد.

## ثانياً: الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

ويعني مساهمة العديد من الأفراد في اتخاذ القرار، حيث يتراوح عددهم بين اثنين وحوالي خمسا و عشرين فردا يعملون كفريق واحد لانجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة.<sup>١</sup> وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة بأن "قرار عدة أفراد أفضل من قرار فرد واحد"<sup>٢</sup>، ذلك انه يستفيد من خبرات وأحكام ومعارف الأفراد المشاركين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية.<sup>٣</sup>

و فيما يلي عرض للفوائد التي يمكن جنيها من إتباع هذا الأسلوب:<sup>٤</sup>

- توفر القرارات الجماعية قدرا اكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف، وذلك بدمج معارف الأفراد و أحيانا خلق معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

---

<sup>١</sup> ايفرام توربان، ترجمة: سرور إبراهيم سرور ، نظم دعم الإدارة -نظم دعم القرارات و نظم الخبرة، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٠، ص ٤٤٩.  
<sup>٢</sup> علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص ١٦٠.  
<sup>٣</sup> ايفرام توربان ، مرجع سابق ، ص ٤٤٩.  
<sup>٤</sup> علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص ص ١٦٠-١٦١.

- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد، بعكس القرارات الفردية، وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية تجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات وإصرار على اصطياذ الأخطاء أينما كانت.

- من خلال المشاركة في التفكير في البدائل تتسع مجالاتها في الوظائف المختلفة، وبالتالي تتنوع الآراء و تتعدد بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب اتخاذ القرار.

- تنمية المرؤوسين كمشاركين في عملية اتخاذ القرار و تدريبهم على القيام بالعملية يحفزهم للعمل، ويحثهم على التزام جماعي أثناء التنفيذ و يقلل من مقاومتهم للقرارات الجديدة، وبالعكس من ذلك يساهمون في الترويج لهذه القرارات ويساعدون في التنفيذ.

على الرغم من كل هذه النقاط الايجابية إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض الأعراض السلبية المخلة بنتائج العمل الجماعي، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تشتت مسؤولية اتخاذ القرار بين أفراد الجماعة، وعملية اتخاذ القرار بطبيعتها تتطلب قيام فرد واحد بإصدارها وتحمل مسؤوليتها.

- ارتفاع التكلفة الزمنية للقرارات الجماعية، وعدم ملائمتها لحالات الطوارئ.

---

<sup>1</sup> ايفرام توربان ، مرجع سابق ،ص ص ٤٥٠-٤٥١.

- ابتعاد القرارات الجماعية في الغالب عن الدقة و الموضوعية، فهي قد تكون عملية توفيق بين الآراء المتعارضة أو تتأثر بآراء الأعضاء الأكثر نفوذاً.

- إن ديناميكية المجموعة تفقدها التنسيق و التنظيم، فهناك أعضاء يميلون للسيطرة على الرأي أو الموضوع أو الوقت في حين نجد آخرين و بسبب شخصياتهم يميلون للاعتماد على الفئة الأولى لأداء العمل و تكرار ما قيل، و بسبب هذه الديناميكية قد يضيع الكثير من الوقت في انتظار المشاركين و في الاستعدادات، و الكثير من النفقات على هذه الاجتماعات.

و للتغلب على بعض من هذه العيوب و زيادة فعالية اتخاذ القرار و تحسين العمل الجماعي، طور العديد من علماء السلوكيات و الخبراء داخل المنظمات و خارجها مناهج جماعية كثيرة أطلقوا عليها تسمية "ديناميكيات المجموعة" وفيما يلي عرض للبعض منها:

#### ١. أسلوب الجماعة الاسمية

وقد أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجماعات الاسمية نظراً لأن الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محددون سلفاً بالاسم ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على أحد الحلول، بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم<sup>١</sup>.

---

<sup>١</sup> جرينبرج جيرالد و بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص445.

ينشط أفراد الجماعة من خلال هذا الأسلوب بطريقة فردية ووفق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- يجتمع الأعضاء على شكل جماعة، وقبل القيام بأي عملية نقاش يقوم كل عضو بكتابة أفكاره حول المشكلة بشكل مستقل.
- بعد المرحلة الأولى التي يمكن أن تسمى مرحلة السكون يقدم كل عضو للجماعة فكرة واحدة من الأفكار التي دونها بحيث يشمل ذلك كل الأعضاء على التوالي، مع ملاحظة ضرورة تسجيل جميع أفكار الأعضاء، ولا تتم أي عملية مناقشة حتى يتم عرض جميع الأفكار.
- يقوم أفراد الجماعة بمناقشة الأفكار بهدف توضيحها وتقييمها.
- يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يحد من فرص التفاعل أو النقاش أثناء عملية صنع القرار إلا أن جميع أفراد الجماعة لا بد وأن ينشطوا في لقاء رسمي يجمعهم ويضمن لهم حرية التفكير المستقل.

ويتمتع أسلوب الجماعات الاسمية بعدد من المزايا، منها أن استخدام هذا الأسلوب يمكننا من الحصول على اتفاق في عدة

---

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 219.

ساعات، كذلك فإنه يقلل فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين للحصول على موافقتهم على رأيه نظراً لأنه يتم تقييم جميع الأفكار والاقتراح عليها سراً ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قائد مدرب للجماعة، وإلى عرض مشكلة واحدة محددة بدقة على الجماعة في كل اجتماع ويتطلب نجاح هذا الأسلوب في حل المشاكل المعقدة تقسيم المشكلة إلى أجزاء ومناقشتها جزءاً جزءاً، وغالباً ما يتطلب ذلك أكثر من اجتماع<sup>1</sup>.

## ٢. أسلوب دلفاي

هذا الأسلوب أكثر تعقيداً من سابقه ويستغرق وقتاً أطول غير أنه في جوهره لا يختلف عنه، إلا لأعضاء الجماعة، وفي الحقيقة أن Physical Presence في كونه لا يشترط الحضور الفعلي أسلوب دلفي لا يسمح باللقاء بين أعضاء الجماعة وفيما يلي الخطوات التي يعتمدها هذا الأسلوب:

- تحدد المشكلة ويطلب من أعضاء الجماعة وضع حلول ممكنة لها عبر مجموعة من الاستبيانات المصممة بعناية.

- يقوم كل فرد في الجماعة بتعبئة الاستبانة الأولى بمفرده ودون ذكر اسمه.

---

<sup>1</sup> جرينبرج جيرالد و بارون روبرت ، مرجع سابق ، ص 445 .

- يتم جمع نتائج الاستبانة الأولى في مكان مركزي ثم تدون ويتم استساخها.

- يستلم كل عضو نسخة من النتائج.

- بعد مراجعة النتائج يطلب من الأعضاء ثانية أن يقدموا حلولهم وفي العادة تثير النتائج التي استلموها في المرحلة السابقة حلولاً جديدة لديهم أو قد تؤدي إلى تغييرات في موقفهم الأصلي أو تدعمه.

- يتم تكرار الخطوتين (ث) و(ج) حسب الحاجة حتى يتم الوصول إلى إجماع.

يلاحظ أن أسلوب دلفي شأنه شأن أسلوب الجماعة الاسمية يعزل أعضاء الجماعة من (NGT) من أن يتأثروا ببعضهم بعضاً كما أنه لا يتطلب حضورهم الشخصي، ولذا فإن أسلوب دلفي يمكن أن يستخدم في عملية صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافياً، مما يوفر من تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي.<sup>1</sup>

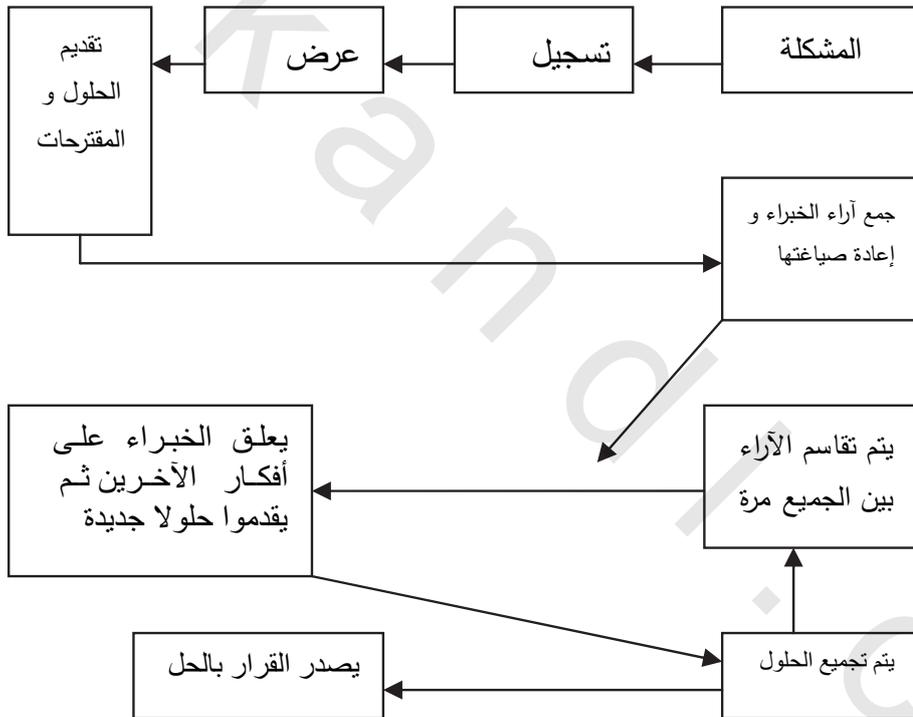
ومن مزايا أسلوب دلفي أنه يمكن متخذ القرار من الحصول على آراء ومقترحات مجموعة من الخبراء دون تحمل تكاليف إعداد مكان وتحديد وقت لاجتماعهم فعلاً حيث أن معظم الإجراءات تتم عن طريق البريد، ولكن له ذا الأسلوب بعض المحددات، فعلى سبيل

---

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمن الطويل ، مرجع سابق ، ص220.

المثال فإن إجراءات هذا الأسلوب قد تستغرق وقتًا طويلاً في إجراءات تجميع ردود الخبراء ودراستها ثم إرسال نتائج الدراسة لهم وطلب آرائهم فيها وتكرار تلك الإجراءات حتى يتم الوصول إلى اتفاقهم على حل المشكلة، ومن الواضح أن هذا الأسلوب غير مناسب للأزمات ولا للظروف التي يكون تأثير الوقت فيها جوهرياً.

شكل (٠٢) خطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفي



المصدر: جرينبرج جيرالد و بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات،  
ترجمة: رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر،  
الرياض، 2004، ص ٤٤٣.

### ٣. العصف الذهني:

يعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات المعقدة التي يواجهها، و يعود الفضل في إرساء هذا الأسلوب لصاحب شركة إعلانات في نيويورك اسمه أوسبورن Osborn في عام 1939، حيث عرفه بأنه "تقنية تداولية يحاول فيها مجموعة من الأفراد إيجاد حل لمشكلة ما عن طريق جمع كل الأفكار تلقائياً". وتهدف هذه الطريقة إلى توليد أفكار جديدة وتلقائية و تشجيع الإبداع. كما تستخدم طريقة العصف الذهني كوسيلة لتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار، مع إعطاء قدر من الحرية لأعضاء الجماعة في التفكير، الإبداع و المناقشة بالإضافة إلى قدر ضئيل من التوجيه.<sup>1</sup>

### ٤. أسلوب السلم النقال:

---

<sup>1</sup> Yalla Depietri,Alessandra Sgobbi," Capacity Building Workshop on problem Analysis & creative syste,modeling",Fondazion Eni Enrico Mattie , N°2 etsymod, 24-25October2007,p 2. <http://www.feem.it>

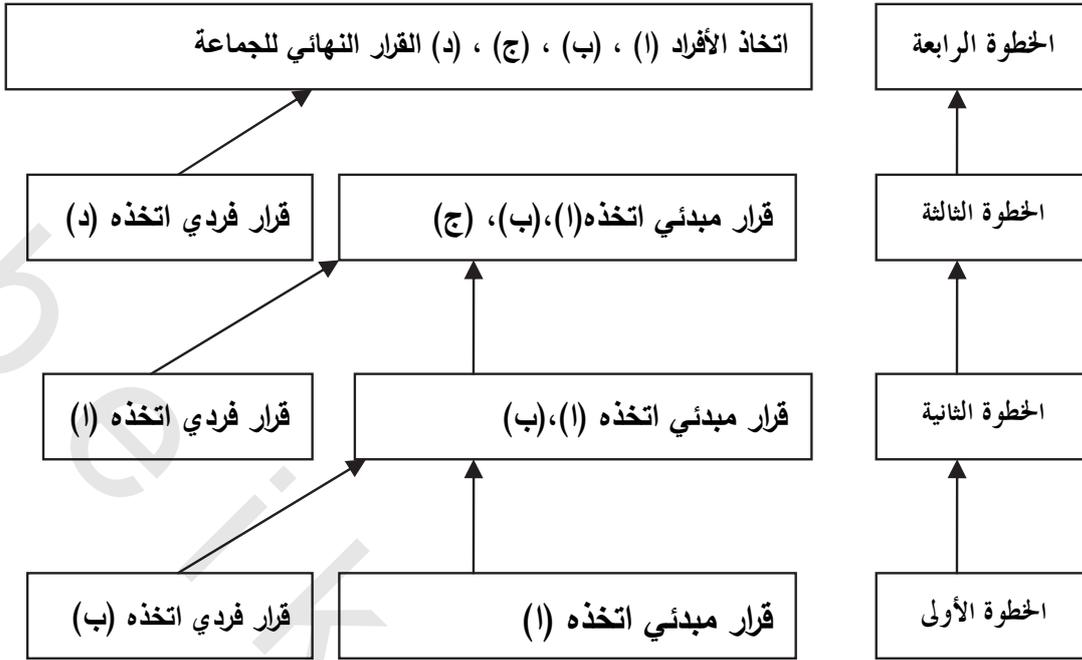
يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معاً ليناقشا أفكارهما وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفرداً لإيجاد حل للمشكلة، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة وهكذا.

وعند إتباع هذا الأسلوب فلا بد من إعطاء كل فرد وقتاً كافياً للتفكير في المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها قبل الانضمام إلى الجماعة، ثم إعطاء كل فرد وقتاً كافياً لعرض وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كافٍ لمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> جرينبرج جيرالد و بارون روبرت، مرجع سابق، ص ص 443-447.

## شكل (٠٣) أسلوب السلم النقال



المصدر: جرينبرج جيرالد و بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات،  
ترجمة: رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر،  
الرياض، 2004، ص ٤٤٧.

## المبحث الثاني

### أنواع القرارات والأساليب الملائمة لكل نوع

يقول هيربرت سايمون أن الخطوة الأولى في اتخاذ القرار هو التمييز بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة. و الواقع أن تحديد نوع القرار الذي سيتخذ يعتبر مدخلا لتحديد العديد من المعطيات، من أهمها من الذي سيتخذ القرار؟ و ما هي الطريقة التي يستخدمها في ذلك؟ كما يحدد ما إذا كان القرار بحاجة إلى إبداع جديد أو يكفي بما هو متوفر. و من

خلال هذه المعطيات يتحدد حجم وطبيعة المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في كل نوع.

## المطلب الأول تصنيفات القرارات

اختلفت معايير التصنيف و تباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات و كل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية و تأثيرا بالنسبة له ، ومن هذه التصنيفات مايلي:

- المبرمجة وغير المبرمجة.
- التنظيمية والشخصية.
- درجة الوثوق بالمعلومات.
- الفردية والجماعية.
- المستويات الإدارية.

### أولا: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

يقصد بالقرارات المبرمجة كما يقول عبد الغفار حنفي وعبد

السلام أبو قحف نقلا عن كونتز<sup>١</sup>:

تلك القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات

المتكررة أو الروتينية أين يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو

التعامل مع أي مشكلة سلفا، وحيث لا تستدعي جهدا كبيرا في

---

<sup>١</sup> حنفي و أبو قحف، مرجع سابق ، ص ١٤٣.

التفكير؛ ومن أمثلة ذلك تحديد راتب موظف جديد أو منح الإجازات أو إرسال الطلبات إلى مورد ما...وهكذا، حيث توضح سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال المشتريات أو إدارة الأفراد أو غيرها.

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة؛ لذلك تستدعي جهدا معيناً من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كافٍ من المعلومات وربما تحمل تكاليف إضافية، ومن أمثلة ذلك تأسيس فرع جديد أو طرح منتج جديد بالأسواق (يتطلب دراسة السوق) أو قرارات الاندماج أو التوسع. والملاحظ هنا أن هذا النوع من القرارات يتعلق بالبعد الاستراتيجي، وقيادة المنظمة (المستويات الإدارية العليا) هنا هي المسؤولة عن دراسته وتحليله ومن ثم اتخاذه؛ لأن هذا القرار أساساً مرتبط بمستقبل المنظمة.

و تبذل المنظمات جهداً كبيراً لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى أخرى مبرمجة، اعتماداً على الخبرات المتراكمة من دراستها واتخاذها وتنفيذها. و الجدول (٠١) يوضح الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

## الجدول (01) مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

الخاصية	القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
١	غير متكررة أو روتينية	روتينية ومتكررة
٢	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة أو ثابتة	الظروف مستقرة وثابتة نسبيا
٣	البيانات غير مؤكدة نسبيا	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد
٤	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا	الوقت والجهد المطلوب محدود
٥	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
٦	غير قابلة للتحويل (التفويض) في الغالب	غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
٧	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة	تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمنظمة

المصدر: خليل الشماع وخضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة

للنشر، عمان، ط١، 2000، ص 247 .

### ثانيا: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية

القرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمثل انعكاسا للسياسة العامة للمنظمة وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها، من حيث التعليمات أو

الأنظمة التي تسير في إطارها ، ومن ثم يمكن تحويل (تفويض) شخص لاتخاذها .أما القرارات الشخصية فهي التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية، وخبرته الإدارية في ميدان العمل؛ وفي هذه الحالة لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ هذه القرارات<sup>١</sup>.

### ثالثا: القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها

و تنقسم إلى ثلاث حالات؛ إما في حالة التأكد، أو حالة المخاطرة، أو حالة عدم التأكد، وذلك حسب الشكل(٠٤):

الشكل(٠٤) تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد



المصدر: محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني للطباعة، بدون سنة وبلد

النشر، ص 10 .

<sup>١</sup> محمد سويلم ، مرجع سابق ، ص ٨.

ففي حالة التأكد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة؛ وعليه فهو يسعى لتحقيق أكبر عائد ممكن منها.

أما في ظل المخاطرة فإن المدير يقوم بتطوير البدائل، ويحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل، مستعينا في العديد من الحالات بالأساليب الكمية لحساب النتائج المحتملة لكل بديل؛ كشجرة القرارات وطريقة كالمبلكس، وتحليل الحساسية، وغيرها.

وفي حالة عدم التأكد، فإن احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة (أقل تحديدا من حالة المخاطرة)، فإذا كان هناك عدد كبير من العوامل المؤثرة في القرار، وكانت هذه العوامل غير متشابهة أو كانت في حالة عدم استقرار شديد، فإن متخذ القرار يعتمد على حكمه الشخصي وخبراته السابقة، إضافة إلى اللجوء إلى الاستشارة والتقرير الجماعي لتعزيز الأفكار والآراء<sup>١</sup>.

#### رابعاً: القرارات الفردية والقرارات الجماعية

القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، والعديد من المؤلفين يعتبرون هذا النوع كأسلوب أوتوقراطي تسلطي في الإدارة، إلا أن واقع

---

<sup>١</sup> محمد سويلم، مرجع نفسه، ص ١٠.

الأعمال وما يميزه من سرعة وتنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات اتخاذ قرارات فردية.

أما القرارات الجماعية فهي تمثل نتاج تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة وهذا يعكس-حسب العديد من المؤلفين-روح التعامل الديمقراطي في منظمات الأعمال، وكذا تنمية الروح الجماعية، واكتساب الأفراد نوعاً من الانتماء للمنظمة مما ينعكس بالإيجاب على الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

### خامساً: القرارات حسب المستويات الإدارية

ويعتبر هذا التصنيف من أهم التصنيفات التي تداولها المختصون، فالقرارات الإستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، وهي تعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية وأداة الإدارات العليا في تحديد الأهداف طويلة الأجل، وكذا في رسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمنظمة؛ كموقعها وهيكلها، خطوط الإنتاج فيها وكذا سياسات التوزيع وإمكانيات التوسع والاندماج.. وغيرها؛ أي أنها تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه الآلات،

---

<sup>1</sup> محمد سويلم ، مرجع نفسه ، ص ١٠ .

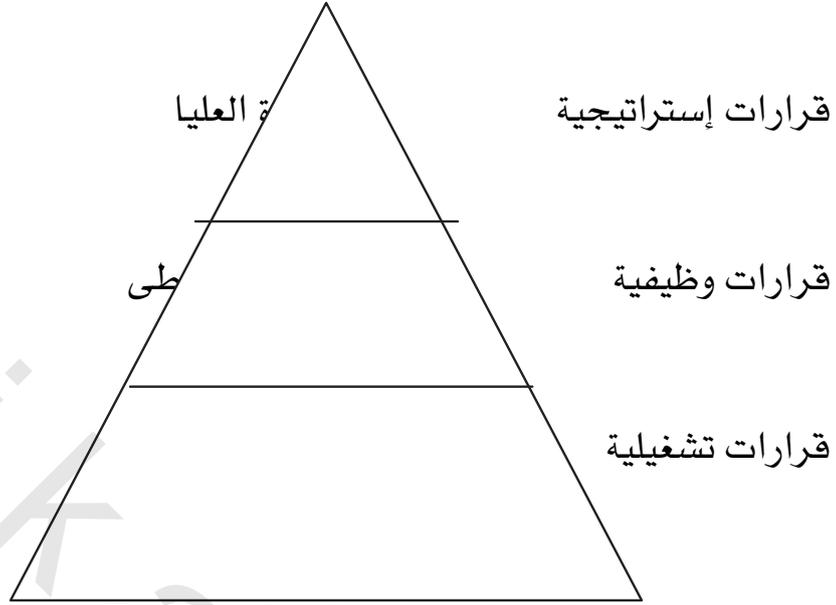
وعلى التكامل بين إدارات المشروع، والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إتباع الإستراتيجية المختارة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. أما الإدارة الوسطى فهي تختص بالقرارات الوظيفية، التي تندرج في مجالاتها الوظيفية؛ أي في الإنتاج، التسويق، التمويل أو الموارد البشرية. وعلى كل مسؤول عن إحدى هذه الآلات الوظيفية أن يحدد مساهمة مجاله في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.<sup>1</sup>

أما الإدارة المباشرة فتختص بالقرارات التشغيلية، وهي بمثابة تجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأمد، ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، وتتسم بالتكرار كذلك، فالإدارة التشغيلية تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إليها من الإدارة الوسطى وذلك بإصدار التوجيهات والقرارات التفصيلية عن كيفية وموعد ومكان التنفيذ للقائمين بذلك، وكل ما يتعلق بأساليب الإشراف والرقابة على العمليات وتوزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية. و بما أن الإدارة المباشرة هي المسؤولة عن تنفيذ العمليات، فإن قراراتها تتميز بالتفصيل وكذا بالكثرة، فهناك من الخبراء من يقدرها بـ ٩٠% من مجموع القرارات المتخذة

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٢٧.

بالمنظمة<sup>١</sup>، والشكل التالي يوضح التقسيم السابق:  
الشكل (٠٥) تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية



Source: Lasary, Economie d'entreprise, Imprimerie

Essalem, Alger, 2001, p74.

ويلاحظ في كل التقسيمات السابقة أن متخذ القرار مهما كانت نوعية القرارات التي يتخذها لا يمكنه بأي حال من الأحوال الاستغناء عن عنصر المعلومة، فكلما توفرت في هذه الأخيرة الشروط المناسبة كلما أصبحت القرارات أكثر برمجة وموضوعية وابتعاد عن الذاتية، مما يعني سهولة اتخاذها وعدم تضييع الوقت في التشاور والبحث والتحليل، وإنما التفرغ إلى القضايا الإستراتيجية الهامة، وهنا تبرز الحاجة إلى أنظمة معلومات فعالة تخدم القرارات الفعالة.

<sup>١</sup> محمد سويلم، الإدارة، مرجع سابق، ص 9.

## المطلب الثاني

### الأساليب المساعدة لاتخاذ القرار

تتدرج القرارات المتخذة على مستوى المنظمة من حيث الأهمية و الخطورة بين البساطة و التعقيد كما سبقت الإشارة إلى التصنيفات المختلفة في المطلب الأول من هذا الفصل. و تختلف طريقة معالجة مشكلات المنظمات عبر هذه القرارات بين الماضي و الحاضر من حيث العشوائية و العلمية، وذلك من خلال الأسلوب المتبع في معالجة هذه المشكلات. فكان الاعتماد في الماضي مقتصرًا على الأساليب التقليدية الحدسية و من أهمها الحكم الشخصي بناء على خبرة المدير السابقة، بالإضافة إلى التخمين، التجربة و الخطأ، و التقليد أو إتباع القادة و التي تلائم المشكلات اليومية<sup>١</sup>. أما اليوم فأصبح متخذ القرار يواجه وضعيات صعبة و معقدة تتطلب أساليب أكثر تطورًا لمعالجتها، و فيما يلي بعض التفاصيل عن كل أسلوب.

#### أولاً: الأساليب التقليدية

##### ١- القرارات الفطرية (الحكم الشخصي)

كما تدل عليه تسميته، فإن هذا الأسلوب قد يعتمد على الفطرة أو على الخبرة. و سواء اعتمد على هذا أو ذاك فقد ساد في الماضي، ولا يزال يحظى ببعض القبول في ظروف معينة. ويعود الارتياح من هذا الأسلوب إلى اعتماده على إجراءات واضحة و دقيقة في جمع المعلومات و

---

<sup>١</sup> حنفي و أبو قحف، مرجع سابق، ص ١٤٩.

تصنيفها، و هذا ما جعله يشكل أضرارا جسيمة خصوصا في القرارات الهامة و الجديدة و المعقدة.<sup>١</sup>

## ٢- المحاولة و الخطأ

تعتبر هذه الطريقة تطبيقا للطريقة السابقة، ويتم خلالها تحديد و تحليل المشكلة بطريقة تقديرية، ويحدد البديل المختار بالطريقة نفسها. إلا أن ما يميزها عن الحكم الشخصي انه تتبع إجراءات للتنفيذ إلى غاية تحقق النتائج عندئذ فإذا كانت النتائج ايجابية استمرت المنظمة في ذلك و أصبح قرارها نموذجا يحتذى به. أما إذا لم يحقق هذا القرار النتائج المرغوبة تم استبعاده و اختيار بديل آخر. ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تعتمد العشوائية فقد تختار قرار جيد و قد لا تفعل. كما أن القرارات الناجحة عندما تتخذ كنماذج لا يراعى في تطبيقها تغير الظروف و الأحوال.<sup>٢</sup>

## ٣- التقليد أو إتباع القادة

وتعني أن تسير المنظمة في قراراتها الروتينية على خطى منظمة أخرى قائدة في مجال نشاطها، أو على الأقل تمارس نفس النشاط الذي تمارسه الأولى. ما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تعتمد على أي نوع من أنواع الدراسة و التحليل للمشكلة، بل تنفذ قرارات المنظمة المتبعة دون أي مراعاة لظروفها و مشاكلها الخاصة، و تلائم هذه الأساليب

---

<sup>١</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ص ١٣٣-١٣٤.

<sup>٢</sup> مرجع نفسه، ص ١٣٤.

القرارات الروتينية المتكررة سواء داخل المنظمة أو خارجها أو في منظمات أخرى، من عيوب هذه الطرق أنها تعتمد على قرار فردي و هو قرار المدير<sup>١</sup>.

## ثانياً: الأساليب الكمية المساعدة لاتخاذ القرار

إن ما يصعب عملية اتخاذ القرار هو اكتساؤها بطابع المخاطرة و اللاتأكد، أين تكون خبرة المدير و حدسه غير كافيين لاتخاذ قرارات سليمة. وبعد نجاح الأسلوب الكمي في المجال العسكري، أصبح واضحاً أن هذه الأساليب تصلح لتنفيذها في المجال الإداري، و قدرة على تحسين فعالية المنظمات من خلال تقليل مخاطر اتخاذ القرار، خصوصاً القرارات غير الروتينية<sup>٢</sup>. و فيما يلي عرض لبعض هذه الأساليب و قد تم تصنيفها إلى نوعين على سبيل التبسيط بجمع الأساليب المتشابهة.

### ١- التحليل الشبكي

عند تعدد و تشعب الأحداث المطلوب انجازها للوصول إلى أفضل الحلول من حيث الزمن و التكلفة، فإن أفضل أسلوب هو أسلوب التحليل الشبكي، وذلك من اجل جدولة هذه المعطيات.

---

<sup>١</sup> حنفي و أبو قحف، مرجع سابق، ص ص ١٤٩-١٥٠.

<sup>٢</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة-مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، ب ت ن، ص ١٢٧.

## - أسلوب تقييم و مراجعة البرامج PERT

أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع أو Pert هو من أهم الأساليب التحليلية المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط ومتابعة البرامج والمشاريع الكبيرة، حيث يمكن للمؤسسة من تقييم ومراجعة برامج المشروعات الكبيرة، واكتشاف أفضل السبل للوصول إلى أهداف البرامج بأعلى كفاءة ممكنة، ويقوم أسلوب Pert أساساً على منطقتي تقسيم المشروع إلى عدد من الأنشطة المستقلة والتي تتم في تتابع معين إلى أن يتم تنفيذ المشروع ككل، ويرتبط شبكة Pert بمفهوم الوقت المتوقع لانتهاء من كل نشاط وعلى هذا الأساس فإن تحليل الشبكة يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات بشأن احتمالات التنفيذ وبدائل من الموارد المتاحة.

وبما أن محل التركيز الأساسي في أسلوب Pert هو عنصر الوقت وما قد تتعرض له المشاريع موضع التخطيط والجدولة من عناصر التغيير وعدم التأكد فإنه يهتم باحتواء عنصر عدم التأكد وإتاحة الفرصة للمؤسسة للوصول إلى تقديم سليم لإمكانيات تنفيذ البرامج في أوقاتها الأكثر احتمالاً، ونعالج المشكلة من خلال ثلاثة أنواع من التقديرات الزمنية لكل نشاط في شبكة الأنشطة وهي: التقدير المتفائل، التقدير الأكثر احتمالاً، التقدير المتشائم. ويمكن النظر إلى أسلوب Pert من خلال ثلاثة أوجه:

الوجه التخطيطي: تستخدمه المؤسسة في تخطيط الوقت والتكاليف والأنشطة المختلفة.

الوجه لتسيقي: يستعمل للتعرف على التعارض بين الأنشطة والتنسيق بينهما ويمكن من إكمال العمل في الأجل المحدود وبالتكاليف المحددة.

الوجه الرقابي: فمن خلال المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة حول سير العمل والعقبات التي تتعرض فإن هذا يتيح للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وبشكل مباشر وسريع مما يؤدي إلى تذليل العقبات والصعوبات التي تعرقل تنفيذ الأمر الذي سيساعد في تحقيق الهدف في الأجل المحدد والتكاليف المحددة أيضا.

#### - نظرية الاحتمالات

يواجه متخذ القرار أيا كان موقعه مشاكل مختلفة، بعضها يتخذ قرارها فيه بناء على معرفة واطلاع كامل بالمشكلة. و البعض الآخر لا تتوفر له المعلومات الكاملة حولها. ويختلف موقف متخذ القرار في كل حالة، لذلك تصنف القرارات وفقا لموقعه، فان صادف موقف عدم تأكد خصص له احتمالات حدوثه المستقبلية، وإلا فان الحلول تكون واضحة ولا تحتاج إلى تخصيص احتمالات فيها.<sup>1</sup> ولما كانت الأنشطة اليومية للمنظمات تحدث في ظروف عدم اليقين فقد اعتمدت

---

<sup>1</sup> برناردو تايلور الثالث، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور: مقدمة في علم الإدارة، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٢، ص ٦٩٨.

النظرية الاحتمالية كأسلوب رياضي للتقليل من حالة المخاطرة التي تواجهها. و لقد أثبتت هذه الطريقة جدواها و يرجع ذلك لاعتمادها على كل من التقديرات الشخصية و الموضوعية للحوادث المستقبلية و حدسه<sup>١</sup>، و يستعمل نموذج الاحتمالات بالاعتماد على الخطوات التالية:<sup>٢</sup>

(١) تشخيص البدائل للمشكلة؛ (٢) تحديد النتائج المقدرة لكل بديل؛ (٣) تقدير احتمال الحدوث لكل نتيجة؛ (٤) حساب القيمة المتوقعة لكل بديل؛ (٥) اختيار أفضل قرار.

### - نظرية تحليل القرار (شجرة القرار)

بما أننا نعيش في بيئة تتسم بالديناميكية وعدم التأكد مما يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض وليس مجرد قرار واحد، عندئذ تصبح المشكلة هي مشكلة اتخاذ قرار متعدد المراحل حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التالية له، ومثل هذا النوع من المشاكل يحتاج إلى أداة أو وسيلة، تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تمكن المؤسسة من فهم وتقييم البدائل المختلفة، حتى يمكنه اختيار أفضل القرارات، وتعرف هذه الأداة أو الوسيلة باسم شجرة القرارات. وهي تمثيل بياني يظهر سهولة تركيب عملية اتخاذ القرار وما

<sup>١</sup> جلال إبراهيم العبد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٤١٧.

<sup>٢</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص ١٣٨.

تحويله من بدائل وحالات طبيعية والنتائج المترتبة عنها. وتفيد شجرة القرارات في عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تمكن المدير من فهم وتقييم البدائل المختلفة، وذلك في حالة اتخاذ قرار متعدد المراحل حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التالية له.<sup>١</sup>

## ٢- أسلوب بحوث العمليات

يعتمد أسلوب بحوث العمليات على استخدام الأساليب الرياضية و تعتبر أهم تطبيق عملي للطريقة العلمية، و تستخدم لحل المشكلات الأكثر تعقيدا حين لا تكون الوسائل الأخرى ملائمة، حيث يتم استخدام النماذج الرياضية لدراسة العلاقة بين الهدف المراد تحقيقه و المتغيرات المؤثرة عليه، و بسبب طبيعة المشاكل الإدارية المتعددة، يصعب أحيانا التعبير عنها رياضيا. و قد أصبح منهج بحوث العمليات متكاملا يساهم في جميع إجراءات اتخاذ القرار و يقدم نتائج مساعدة على اتخاذه. و تكون نتائجه واضحة و محددة لدرجة انه يقدم البديل الأفضل.<sup>٢</sup> و يمكن إعطاء بعض الأمثلة عن الأساليب التي تعتمد على بحوث العمليات منها:

## - البرمجة الخطية

تعتبر البرمجة الخطية أهم الأدوات الكمية لحل المشاكل و اتخاذ

---

<sup>١</sup> كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٤٣.

<sup>٢</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص ص ١٢٩-١٣٢.

القرارات، و من أكثر تطبيقات بحوث العمليات بساطة. و يرجع ذلك لاستخدامها لمعالجة الأداء الإداري عندما يكون الهدف المرغوب وحيدا أو العلاقة بين الهدف و المتغيرات المؤثرة فيه خطية.<sup>١</sup> يستخدم هذا النموذج في ظروف التأكد التام، وعندما تكون الظروف غير مؤكدة تستخدم البرمجة الاجتماعية. إن العلاقة الخطية بين المتغيرات و الهدف نادرا ما تحدث في الواقع العملي، لذلك في حالة العلاقة غير الخطية يستخدم أسلوب البرمجة غير الخطية ومن خلال هذا الأسلوب يجب أن يتوفر لدى متخذ القرار أكثر من بديل ليقوم بعملية الاختيار، ويتم التوصل للحل الأمثل بصياغة البيانات المتوفرة في نموذج رياضي. وأيا كانت الطريقة المتبعة لحل هذا النموذج فإنها تتوصل إلى الحل الفعال الذي ترضاه الإدارة.<sup>٢</sup>

#### - أسلوب المحاكاة

تعتبر المحاكاة تمثيلا لمشكلة واقعية في نموذج رياضي، حيث يحمل هذا النموذج من التفاصيل ما يقربه بدقة من الواقع العملي، ومن خلال هذه النماذج يمكن لمتخذ القرار أن يتوصل إلى حلول المشاكل الواقعية، إنها أفضل من الدخول في تجربة مع الواقع العملي، ذلك أن هذه الأخيرة تقدم نتائج قيمة لتمثيلها لجميع العوامل المؤثرة على المشكلة، ولكن كلفتها المرتفعة تسمح بتجربة بديل واحد فقط. بينما تعطي المحاكاة

---

<sup>١</sup> جلال إبراهيم العبد ، مرجع سابق ،ص ١٧٥.

<sup>٢</sup> احمد فهمي جلال ،مقدمة في بحوث العمليات و العلوم الإدارية ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٥٦.

صورة مكتملة للنتائج تسمح بالتنبؤ الدقيق و اختيار الحل الأمثل.<sup>١</sup>  
تزداد فعالية هذا الأسلوب باستخدام الحاسبات الالكترونية التي تطبق  
في اقل وقت ممكن، ولها القدرة على تقديم الحل المثل حتى مع زيادة  
تعقيد النموذج.<sup>٢</sup>

---

<sup>١</sup> جلال إبراهيم العبد ، مرجع سابق ، ص ٤٥٥.  
<sup>٢</sup> احمد فهمي جلال ، مرجع سابق ، ص ٢٢٢.

## المبحث الثالث

### فعالية اتخاذ القرار

على الرغم من أن للقرار وعملية اتخاذه أهمية كبيرة و مكانة خاصة لدى المدير، حيث تسيطر على معظم وقته و جهده، كما تتطلب إشراكا للعديد من الأطراف داخل المنظمة في معظم الأحيان، إلا أن هذا الاهتمام لا ينصب على العملية كهدف، إنما كوسيلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي أنشئت المنظمة من أجلها، بالإضافة إلى الأهداف الروتينية التي تنظم و تنسق و تسهل مهام العمال و تبني أهداف جزئية كلبنة للوصول إلى الهدف الأسمى. نظرا لأهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمنظمات و رغبة مديريها في تحقيق أفضل الأهداف، سعى متخذي القرارات و المهتمين بالمجال الإداري و الدارسين له إلى الاهتمام بمعرفة كافة العوامل المؤثرة على هذه العملية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، كما اهتموا أيضا بتأثير جميع الجوانب المادية و البشرية و التكنولوجية للقضاء على التأثير السلبي لها و دعم الايجابية لزيادة فعاليتها.

### المطلب الأول

فعالية عملية اتخاذ القرارات وفق نظريات القرار المختلفة

اكتست عملية اتخاذ القرارات طابع الأهمية، فأصبحت النشاط الرئيسي للمديرين، ولا تعود هذه الأهمية إلى كمية القرارات بل إلى نوعيتها، فأصبح المدير الكفاء ليس من يتخذ أكبر عدد ممكن من القرارات، ولكنه ذلك الذي تتميز قراراته بالفاعلية.

و تعرف فاعلية القرارات بمبدأ تحقيقها للأهداف المنشودة<sup>١</sup>، و يختلف مبدأ الهدف المنشود من مدرسة إلى أخرى، و ذلك بالاعتماد على مبدأ العقلانية في تحقيق الفعالية، أما العقلانية فقد تتحدد بالحدس<sup>٢</sup>، بالتقييم المنطقي للحقائق، أو بالجمع بينهما. و تجدر الإشارة إلى انه مهما اختلف معيار العقلانية، فيمكن تقسيمها إلى عقلانية ذاتية و عقلانية موضوعية، حيث تكون ذاتية إذا كانت تعظم أهداف الفرد، و تكون موضوعية إذا كانت تعظم أهداف المنظمة<sup>٣</sup>. كما تختلف العقلانية من فرد لآخر و من منظمة إلى أخرى.

و أي كان تعريف العقلانية بالنسبة لمتخذ القرار، فان قياس مدى فعالية قراره تختلف باختلاف المدخل النظري الذي يتبناه.

---

<sup>١</sup> عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ١٣٢.

<sup>٢</sup> الحدس هو عملية نفسية يتم من خلالها الإدراك بشكل لا شعوري، على أن يكون لمتخذ القرار خبرة عملية مسبقة، فهو إذن يقع بين التفكير الراشد و الحذر العشوائي. انظر الشماع، مرجع سابق، ص ١٢٠.

<sup>٣</sup> Steiner, George A. & Miner, John B., Edmund R. Gray "Management Policy and Strategy – Tests, Readings, and Case", 2nd edition, New York, Macmillan Publishing Co, 1982, p233.

## أولاً: نظرية القرار الكلاسيكي

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، و يرى أصحابها أن المديرين عقلانيون، و يعود ذلك لامتلاكهم معلومات تامة حول المشاكل التي يريدون حلها و الأهداف التي يرجون تحقيقها<sup>١</sup>، مما يعني أن لديهم القدرة على اختيار أفضل بديل بناء على معرفة كاملة بكل البدائل المتاحة، وثقة كبيرة في نتائج و احتمالات كل بديل و مدى مساهمته في انجاز الهدف<sup>٢</sup>. و يوافقهم ماكس فييبر الرأى في ذلك بأسلوبه "البيروقراطية النموذجية أو المثالية"، حيث يرى من خلال نتائج أسلوبه أن صور العقلانية تسود القدر الأكبر من نظرية اتخاذ القرار، و أن العقلانية تقاس بلغة المعلومات، كما قام بربطها من جهة أخرى بالهدف فرأى أن متخذ القرار العقلاني له هدف واضح بينما لا هدف لغير العقلاني<sup>٣</sup>. و بالتالي فإن أصحاب هذه النظرية يقيسون فعالية القرار بمدى عقلانية متخذه، ولا يكون له ذلك إلا إذا كان مطلعاً على كافة المعلومات المتاحة، إلا أن هذا الأمر لا يكون متاحاً في كل الأحوال.

---

<sup>١</sup> علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٤٢.

<sup>٢</sup> Steiner, Miner and Gray, Op.Cit., p.p.234-235.

<sup>٣</sup> جاك دانكان، مرجع سابق، ص ص ١٠٠-١٠١.

## ثانياً: نظرية القرار السلوكي

إن ما يؤخذ على النظرية الكلاسيكية افتراضها كمال المعرفة لدى متخذ القرار، و اتخاذه للقرارات في ظل الوثوق التام و وضوح الأهداف، إلا أن الواقع لا يتصف بهذه الثقة، فالغموض و عدم اليقين الذي يواجهه متخذ القرار دفع ببعض المنظرين إلى تبسيطه في نماذج وصفية تسهل اتخاذ القرار في هذه الظروف في محاولة لفهم و وصف سلوك متخذ القرار لا غير، باستخدام الأساليب الكمية كبحوث العمليات و الرياضيات و الإحصاء<sup>١</sup>.

أما من كان له الأثر الأكبر على زيادة إدراك البشرية لحل المشكلات الإدارية و اتخاذ القرارات فهو هيربرت سايمون الذي أتى بمفهوم "العقلانية المحددة"، الذي توصل من خلالها إلى أن متخذي القرارات لا يعملون في ظل المعرفة التامة، و أنهم يعملون في ظل حالة معينة هي حالة اللاتأكد<sup>٢</sup>، و وسع مارش James March هذا المفهوم إلى "العقلانية القرينية" التي تقر أن القرارات تتخذ في ظل بيئة بالغة التعقيد و الغموض و بمعرفة و وقت محدودين. و تتحقق الفعالية عند هؤلاء بالتوصل إلى الحل المرضي، انطلاقاً من الأهداف ثم تنفيذها و أخيراً متابعتها و التحكم بها.

<sup>١</sup> مرجع نفسه، ص ١١٢.

<sup>٢</sup> مرجع نفسه، ص ١٠٥.

هناك من ينتقد هذا الأسلوب في اتخاذ القرار و يرى أن أفضل هدف هو ذلك الذي يأتي من خلال الفعل و ليس من خلال تحديد الأهداف ثم السعي لتحقيقها ، و يطلق على هذه الأساليب اسم "النماذج غير العقلانية". و كان أول من اهتم بها تشارلز لندبلوم، و يعتمد صانع القرار في هذه النماذج على انتقاء سياسة ما يتم بمقتضاها تحديد الهدف و تحقيقه أيضا ، و تتحقق فعاليتها باتفاق كل من الفاعلين و الحاكمين على هذه السياسة في المنظمة، و كمثال على هذا النماذج نذكر نموذج "صندوق القمامة"<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني

### نماذج صناعة القرار

تتميز الظواهر المحيطة و المتضمنة في المنظمات الاقتصادية و التي تستدعي صناعة قرارات بشأنها بالتعقيد الأمر الذي لا يسمح بإمكانية دراستها بشكلها الحقيقي، لذلك اقتضت الضرورة تمثيل هذه الظواهر في شكل نماذج تم تحليلها من خلال هذه الأخيرة. يمكن لهذه النماذج أن تكون وصفية (وهي الطريقة التي تصنع بها القرارات في العالم الحقيقي)، تنبؤية (بإتباع هذا النموذج سيزيد احتمال صناعة قرار ناجح)، و/أو معيارية (توجد طريقة واحدة هي الأفضل لصناعة القرارات)<sup>2</sup>. و تعتبر هذه النماذج نسبية و غير كاملة.

---

<sup>1</sup> جاك دانكان ، مرجع سابق ، ص ١٠٦.

<sup>2</sup> Fitzgerald, Op. Cit., p12

## أولاً: النموذج العقلاني

يعتبر النموذج العقلاني النموذج الأكثر اتساعاً وتأثيراً لصناعة

القرار، و الذي يتكون من تتابع منطقي لخمس مراحل<sup>1</sup>:

١- التحديد الواضح للمشكلة و يمكن أن تعرف المشكلة بأنها

الفجوة بين الحقيقة الحالية و المرغوبة، و من ثم تحليل الفجوة كمدخل

قياسي لتحديد المشكلة.

٢- توليد الحلول المحتملة، بالنسبة للقرارات الروتينية يمكن تحديد

بدائل متنوعة من خلال قواعد قرار محددة مسبقاً، أما القرارات غير

الروتينية فتتطلب عملية إبداعية لتظهر بدائل مختلفة.

٣- استخدام مداخل التحليل المناسبة، اختيار الحل من البدائل

المتوفرة، و من الأفضل أن يكون هذا الحل هو الذي يملك أكبر قيمة

متوقعة، في نظرية القرار يسمى تعظيم المنفعة.

٤- تنفيذ الحل، و غالباً ما تكون مشاكل التنفيذ ناجمة عن عدم

فهم المسؤولين عن التنفيذ و عدم قبولهم التام لما هم بحاجة إليه.

٥- تقييم فعالية القرار المنفذ.

في النموذج العقلاني يجب التثبت، بمعنى الاعتقاد بان المسيرين يتفاءلون

فعلاً بسلوكياتهم في صناعة القرار عن طريق اختيار و تنفيذ أفضل

---

<sup>1</sup> Ibid. p.p12-13.

البدائل تدريجيا، هذا الاعتقاد في التفاؤل مبني على مجموعة من  
الفرضيات غير المؤكدة، و تتضمن:<sup>1</sup>

- من الأفضل معرفة كل بدائل الحلول الممكنة (قبل  
اختيارها)، والنتائج الناجمة عن كل منها.

- يوجد في الحقيقة حل واحد أفضل، وهذا الحل متضمن في البدائل  
المحددة.

- من الممكن تدقيق و حساب البدائل المختلفة رقميا، و حساب  
احتمالات نتائجها.

- صانعي القرارات يتصرفون دائما بعقلانية.

يعتبر النموذج العقلاني معياري لكونه يخضع لتتابع منطقي  
للمراحل المتبعة بدقة في أي وضعية قرار، بني على أسس وضعها  
اقتصاديون في بداية الفترة الصناعية، وكانوا يعتقدون أن السلوك  
الإنساني يكون منطقيًا تحت مجموعة من الظروف، وبالتالي يمكن  
التنبؤ بها، و على هذا الأساس بنوا نماذج لشرح أعمال التجارة، و التي  
يعتقدون أنها يمكن أن تمتد إلى الطريقة التي تتخذ (أو تصنع) بها  
القرارات.<sup>2</sup>

**ثانيا: النموذج العقلاني لسايمون**

---

<sup>1</sup> Ibid. p13.

<sup>2</sup> Ibid. p13.

يرى هيربرت سايمون بان "فرضيات العقلانية الكاملة مناقضة للحقيقة، ليست مسألة تقريب، فهي لا تصف و لو قليلا العمليات التي تستخدمها الكائنات البشرية لصناعة القرارات في الوضعيات المعقدة"<sup>1</sup>. و اقترح بأن صناعة القرار مقيدة بالقدرة المحدودة للمديرين في تشغيل المعلومات، و هذا ما سماه "العقلانية المحددة"، و تفترض نظريته أن المديرين في الحياة العملية لا يبحثون عن الحل الأفضل بقدر ما يبحثون عن الحل المرضي، بمعنى أنهم يختارون الحل الذي يكون جيدا كفاية لحل المشكلة و التعامل معها. و يعتبر هذا النموذج وصفي و يحاول صاحبه من خلاله توضيح كيفية صناعة المديرين للقرارات فعلا في العالم الحقيقي.

### ثالثا: نموذج صندوق القمامة

أطلق هذا الاسم على نموذج لصناعة القرارات في المنظمات، ابتكره أول مرة الباحث الأمريكي James March، و يعتبر من النماذج الوصفية، حيث يولد فيه المشاركون التنظيميون مجرى أو تيار ثابت من المشكلات و الحلول عندما يواجهون قرار أو فرصة اختيار، تتمثل التيارات في: المشاركين، المشكلات، الحلول و فرص الاختيار. ترمي هذه التيارات رمزيا في "صندوق القمامة" التنظيمي تتفاعل التيارات بعشوائية، و نسبة قليلة فقط من الحلول المولدة توجد في القرار النهائي.

---

<sup>1</sup> Ibid. p14.

يستلزم هذا النموذج أيضا أن يمسك المشاركون بالمشكلات كفرص لتنفيذ حلولهم المفضلة التي تعتمد على خبرتهم و أسلوبهم الشخصي<sup>1</sup>.

## رابعاً: التفكير، النظر والعمل

على الرغم من ملاحظات هربرت سايمون حول النموذج العقلاني إلا أنه لا يزال متماسكا. واستمر في توسيع مداخل الإدارة في صناعة القرار على الرغم من أن حدوده واضحة و محددة، و تقديم نماذج بديلة متنوعة. والمدخل الجديد لا يرتبط بالتخلي عن النموذج العقلاني لأنه ميثوس منه أو به نقص، و لكن بإضافة العناصر الناقصة له، الأمر الذي يجعله يساعد في عمليات قرار قريبة جدا من أن تكون فعلية و تزودها بمرونة كبيرة<sup>2</sup>.

في هذا السياق اقترح Frances Westley & Henry Mintzberg إضافة مدخلين إلى المدخل العقلاني "التفكير أولا" "thinking first" وهما "النظر أولا" "seeing first" و " العمل أولا" "doing first"<sup>3</sup>. يتضمن مدخل " النظر أولا " التخيل بمعنى عالم الفن و الأفكار، و يستلزم " العمل أولا " التعلم من خلال العمل، و يعني فعليا اكتشاف البدائل و تجربتها لاختيار البديل الذي يعمل أفضل، فهو إذن عالم

<sup>1</sup> Ibid. p14.

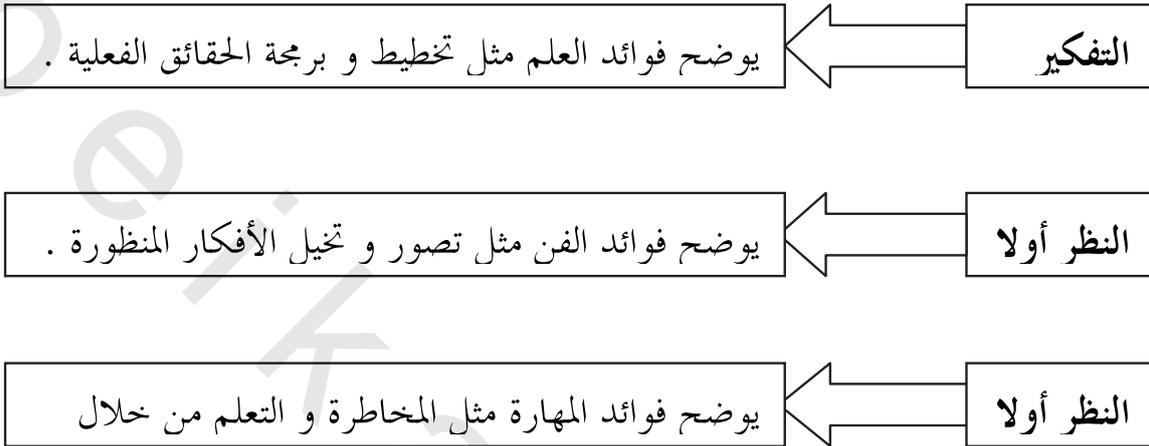
<sup>2</sup> Ibid., p15.

<sup>3</sup> Mark Chun-hsueh Chen, Chu-ching Wang & Shen-yeh Yu, A Comparative Study on Decision Making Approach in a dilemma between Taiwanese and Italian Business Managers, p7.

<http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Mark-Chun-hsueh.pdf>

الخبرة و المهارة، و بالمقابل تعود جذور "التفكير أولاً" للحقائق و عمليات التخطيط المنطقية، بمعنى انه علم أكثر منه فنا أو مهارة، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل (٠٦): خصائص المداخل الثلاث لصناعة القرار



**Source:** Mark Chun-hsueh Chen, Chu-ching Wang & Shen-yeh Yu, A Comparative Study on Decision Making Approach in a dilemma between Taiwanese and Italian Business Managers, p7.

<http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/MarkChun-hsueh.pdf>

التفكير أولاً هو المدخل التقليدي و يعني التفكير قبل العمل كما في حالة الاستنتاج، أما المدخل الجديد فهو ذلك الذي يعتمد على عدة مداخل تبادلية هي الفن (النظر أولاً)، المهارة و العلم (العمل أولاً). أنظر:

Henry Mintzberg & Kunal Bazu, "Analysis: Framing and Frame Breaking", p 2.  
[www.impm.org](http://www.impm.org).

تعتبر هذه المداخل متكاملة و لكل منها ميزات و نقائص، و يرى أن مدخل التفكير أولاً يُستخدم في القرارات جيدة الهيكلية أين تكون المشكلات محددة بوضوح، و البيانات الملائمة و الموثوقة متوفرة، و يمكن أن يُستخدم كذلك في حالة اتخاذ قرار حول عملية إنتاج قائمة<sup>1</sup>.

أما مدخل النظر أولاً فيستخدم في وضعيات مثل تطوير منتجات جديدة و التي تتطلب الكثير من الاتصالات المحدودة المكتملة للعديد من العناصر المتنوعة في حلول ابتكارية و حاجة قوية للالتزام بهذه الحلول. و عندما تكون وضعية القرار مربكة و وحيدة و الطريق للأمام غير واضح فيجب على المسيرين أن يعملوا أولاً قبل أن يحلوا أو يتصوروا، في هذه الوضعية سيكون تنفيذ القليل من التوجيهات العقلانية البسيطة أفضل من مجموعة معقدة و مفصلة من المخططات، و يتمثل الاستعمال النموذجي لهذا المدخل في الصناعات الحديثة، أو في صناعة ناشئة رمية في محيط مضطرب بالتكنولوجيا الحديثة<sup>2</sup>.

أن المنظمات لا تستطيع مواصلة الاعتماد على مدخل واحد لصناعة القرار، بل يجب عليها أن توحد المداخل الثلاث، حيث تستعمل الفن أو النظر أولاً لتصوير الطريق المستقبلي، العلم أو التفكير أولاً

---

<sup>1</sup> Fitzgerald, Op. Cit., p15.

<sup>2</sup> Ibid., p.16.

لهيكله مخططاتها و الحصول عليها ، ثم المهارة أو العمل أولاً لوضعها في الواقع الفعلي<sup>١</sup>.

### المطلب الثالث

## العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات والصعوبات التي تعيقها

تهدف عملية اتخاذ القرار إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة ، مما يستدعي من متخذ القرار اختيار البديل الأكثر كفاءة في تحقيق غايات و أهداف المنظمة ، إلا أن هذا الافتراض نظري إلى حد ما ، ففي الواقع العملي قد يتم اختيار بدائل أخرى ليست المثلى لكنها مرضية. ويرجع هذا الاختلاف بين ما هو مفترض وما هو مطبق في الواقع إلى خضوع عملية اتخاذ القرار إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات المحددة لها ، تحول دون تحقيق العقلانية في عملية اتخاذ القرار.

### أولاً: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار

انه من الطبيعي أن لكل نشاط مزايا ومعوقات ، وأن عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى ، فهناك تصورات غير سليمة من شأنها أن تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة

هي<sup>٢</sup>:

---

<sup>١</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص ص ، ٢٧٢-٢٧٣.

<sup>٢</sup> الشامي ونيو ، مرجع سابق ، ص ٢٩٦.

١. التجنب المريح: وفقا لهذا التصور، فان المدير يمتنع عن اتخاذ قرارا بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذى شان إذا ما عمد لاتخاذ ذلك القرار.

٢. التجنب الدفاعي: قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، انه يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجها، أو انه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك.

٣. التغير المريح: يعمد المدير وفقا لهذا التصور إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بأن عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية، أي انه يدرك بأن عليه فعل شيء ما وإلا فالنتائج غير مريحة له أن لم يفعل شيئاً ولهذا فان المدير بدلا من أن يحلل المشكلة والبدائل فانه سيكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بأن مخاطرته قليلة.

٤. قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات: ويرجع عدم توفرها إلى : أن يكون القائمون علي جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.

٥. التردد (عدم الحسم): وأسباب التردد ترجع إلى؛ عدم المقدرة علي تحديد الأهداف بدقة، عدم المقدرة علي تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية علي تصرفات متخذ القرار

مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها علي وجه غير مرضي، الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها .

٦. ضعف الثقة المتبادلة: بين المديرين والمرؤوسين سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.

٧. وقت القرار: قد تفرض ضغوط معينة علي رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، من تحديد المشكلة إلى أن يتخذ القرار باختيار أكثر البدائل المطروحة أفضلية لحل المشكلة، و الهدف من إتباع هذه الخطوات أو المراحل هو الوصول إلى القرار السليم، لأن وقوع أية أخطاء في البيانات أو المعلومات أو عدم العناية بدراسة البدائل المطروحة يؤدي إلى الوصول بمتخذ القرار إلى قرار غير سليم أو خاطئ. وفي الحقيقة فإن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من

المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم، من هذه العوامل<sup>١</sup>:

١- تأثير البيئة الخارجية: باعتبار أن المنظمة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية، أضيف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة.

٢- تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها و عدد العاملين فيها والمتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة. ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال و التنظيم الرسمي وغير الرسمي و طبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية و المعنوية والفنية.

---

<sup>١</sup> كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص ١٤٣.

٣- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور. كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر في اتخاذ القرار، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها و عاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

٤- تأثير ضغوط العمل: يعاني كثير من العاملين وعلى الأخص المديرين منهم، من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل، أو الإحساس بضغوط نفسية من العمل أو ما يرتبط به من مناخ تنظيمي، وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي. تنشأ هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل، الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل ومعرفة أسبابها والتعامل معها بالشكل الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك الضغوط.

٥- تأثير ظروف القرار: ويقصد به الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم

التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة. ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها ، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى ، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة ، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة ، وأخيرا فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل ، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

٦- تأثير أهمية القرار: إن اتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها ، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها ، و كلما ازدادت أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها ، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير.
- تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد.
- الوقت اللازم لاتخاذ.

## خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف و العمليات التي يقوم بها المدير متخذ القرار فهي تشكل صلب عمله الإداري، وبما أن متخذ القرار يعمل في بيئة تتسم بالتغيير السريع والمستمر فإن النتيجة الحتمية لذلك هي ما يتعرض له من ضغوط وتوترات تولد نتائج سلبية تنعكس أحياناً على العمل ذاته، فكمية العمل المجهد أو نوعية صراع الدور أو غموضه أو الظروف المحيطة بالعمل تمثل مجتمعة مصادر رئيسة لضغوط العمل التي يمكن أن يتعرض لها متخذ القرار في بيئة العمل اليومية. ولهذا فإن متخذ القرار مطلوب منه إنجاز عمله في وقت محدد وذلك من أجل تحقيق المهام والأهداف التي تسعى المنظمة إليها بكل دقة، مما قد يشكل جانباً من الضغوط للمدير متخذ القرار، ولذلك فإنه من الممكن أن يواجه من خلال بيئة العمل اليومية ضغوطاً (ضغوط عمل) تؤدي إلى التأثير على عملية اتخاذ القرارات وقد تترك نتائج غير مرضية الأمر الذي من الممكن أن يشكل ضغوطاً جديدة عليه. وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.