

الوحدة الثالثة

ماهية القرار الفعال الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية ذات الكفاءة العالية

ماهية القرار الفعال

إن الهدف من استعراض الوسائل الإدارية المختلفة المساعدة في اتخاذ القرار هو إمكانية اتخاذ قرارات إدارية فعالة ولقد أشار الدكتور سيد الهواري في كتابه المدير الفعال:

دراسة تحليلية لأنماط المديرين

إن طريقة اتخاذ القرارات غير الفعالة السائدة بين المديرين تقوم على التفكير الصامت للمدير في مشكلة ما، وأن مناقشة أي موضوع أو موضوع بصدد إيجاد حل له لا يأخذ المنهج التحليلي العلمي وإنما يكون غالباً مجرد

إلقاء الضوء على المشكلة بدلاً من تحليلها بطريقة مرتبة وفق تسلسل منطقي.

فهؤلاء المدبرون وما أكثرهم عندما يتعرضون لحل أي مشكلة:

- لا يكون لديهم مفهوم موحد عن المشكلة.
- ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل.
- ليس لديهم طريقة لاختيار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها.
- ليست لديهم طريقة لمعرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة.

أن مجهوداتهم بالرغم من وفرتها، وإخلاصهم في بذلها، إلا إنها غير ملائمة لحل المشاكل حلاً سليماً، فهم غالباً ما ينتقلون من نقطة إلى أخرى، ومن موضوع إلى آخر بطريقة غير مرتبة، مما يعمل على إضاعة الوقت والجهد بلا جدوى، ومما يزيد في أعباء تكاليف القرار الإداري، ويجعله غير فعال، وبالتالي يجب أن نعرف كيف يمكن إيجاد بديل فعال وكيف نصل إلى قرارات فعالة؟

- أن القرارات الفعالة ما هي إلا وليدة مدير فعال.
- أن المدير الفعال ما هو إلا نتاج منظمة فعالة.
- أن المنظمة الفعالة ما هي إلا نتاج تنظيم فعال.
- أن التنظيم الفعال ما هو إلا نتاج فعالية عناصره جميعاً.

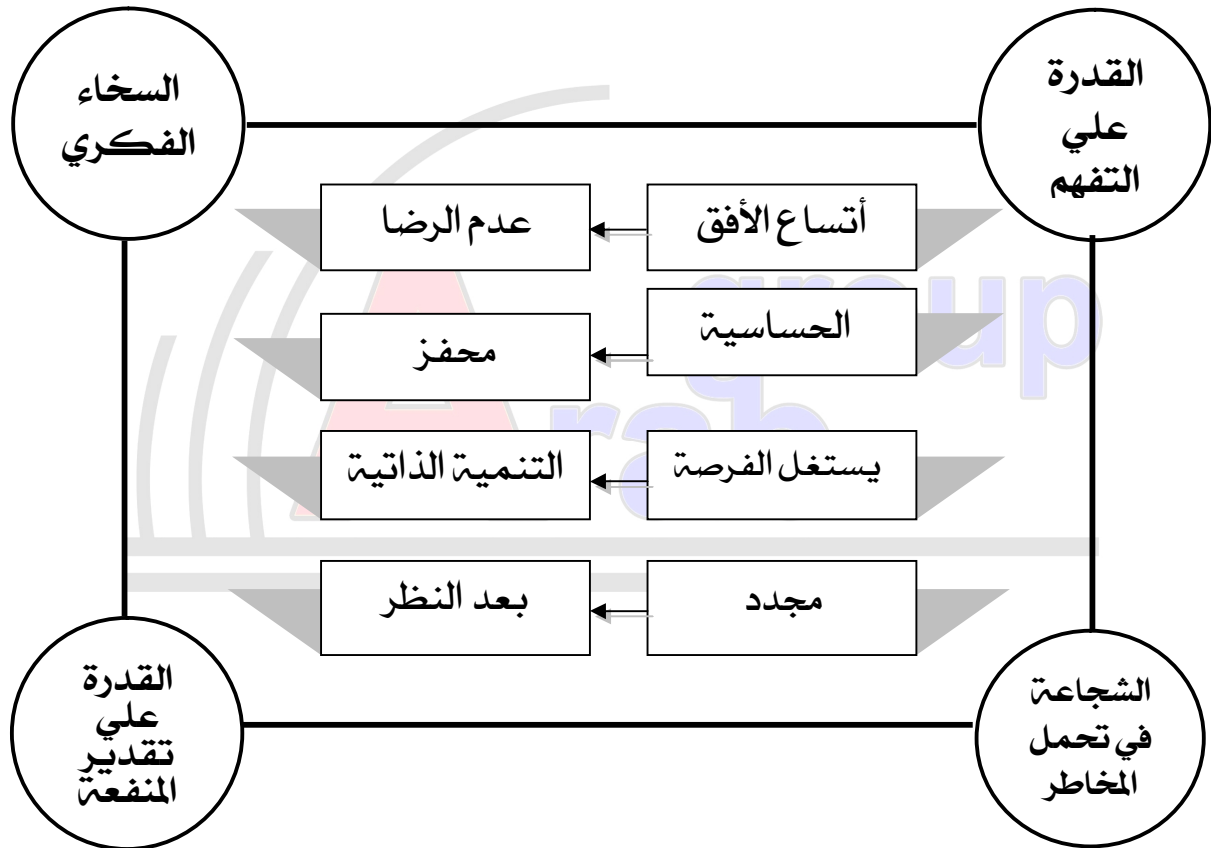
ولهذا فإن المدير الفعال هو الذي يستطيع أن يحقق أكبر فائدة ممكنة من وقته، ومن جميع العناصر المادية والبشرية التي يديرها، أو يسيطر عليها، وبالتالي لن تحقق هذه الفعالية إلا بالقرارات الفعالة، وذلك يساهم في تحقيق الإدارة الفعالة التي تصل إلى أهدافها بأكثر كفاية ممكنة عن طريق تحقيق أفضل النتائج، كما أن ذلك يساهم في تحقيق التنظيم الفعال الذي يحدد أقل قدر من الصراعات بين أجزاء المنظمة، والتفاعل الكامل بين أفرادها على المستويين الرأسي والأفقي، وسهولة تدفق المعلومات، مما يساعد على اتخاذ القرار بناء عليها، وبالتالي فما هو القرار الفعال؟

كما أن المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة، ولكنه يتخذ قرارات كبيرة وقليلة، فالقرار الفعال إذاً هو:

- القرار الذي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنه يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوى.
- القرار الذي ينفذ ويحقق نتيجة، بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته، وبمعنى آخر أن لا يكون القرار مجرد حسن نية، أو قراراً مطلوباً إقناع الناس به لتنفيذه، وإنما يصبح - بحكم تركيبه - قراراً مترجماً في شكل عمل، حيث يوجد اشتراكاً حقيقياً في صناعته.

الصفات المشتركة لتخذي القرارات الإدارية ذات الكفاءة العالية:

دلت الدراسات وتجارب القيادات الناجحة علي أن النجاح لم يكن ضربة حظ أو نتيجة مجهودات سطحية، وإنما جاء لتوفير صفات شخصية معينة مكنت صاحبها من اتخاذ قرارات سليمة في عمله.



اتساع الأفق:

أي التركيز علي الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف علي الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها.

عدم الرضا:

أي إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه والسعي لتطبيق هذا الأسلوب.

الحساسية:

الإحساس المفرط بالموقف أي المشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.

محفز:

يحدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين.

يستغل الفرصة:

يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويتعد عن الفرص

غير الملائمة

التنمية الذاتية للمهارات:

يهتم دائماً بتنمية وصقل مهاراته.

القدرة علي التفهم:

القدرة علي تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير.

القدرة علي تقدير المنفعة:

أي لديه حس علي تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة علي إقناع الآخرين علي اتباع هذه الطرق.

عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات

لكي تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة ينبغي أخذ بعض العوامل في الاعتبار والتي تتمثل في:

انطواء عملية اتخاذ القرارات علي عناصر ملموسة وغير ملموسة: وكذلك علي عناصر عاطفية ورشيدة وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعاً في الحسبان.

أن يؤدي كل قرار إلي نتيجة تسهم في تحقيق الهدف:

أن معرفة الفرصة تساعد علي تبسيط مهمة اتخاذ القرار ومن الأمور الحيوية في القرار أن يكون عملياً وقابلاً للقياس والتطبيق أما إذا كان الغرض معقداً فيجب شطبه.

لا يمكن إرضاء كل الأطراف الذين يمسه القرار:

أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، وأطرافاً كانت تتمنى لو أن القرار

كان مختلفا، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير، هو شرح، وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.

توجد عادة عدة بدائل مرضية:

أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، أطرافا كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفا، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير؛ هو شرح، وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.

أن قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التي يتخذها الآخرون لن تنفعه كثيرا، كما أنها ذات قيمة محدودة في سبيل جعله ماهرا في عملية اتخاذ القرارات. أن المحك الأساسي لرفع مستوى المدير هو الممارسة الفعلية لهذا النشاط. ولا يهم أن تحدث أخطاء في البداية، ولكن المهم هو رفع مستوى المدير يوما بعد يوم.

تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا:

أن القرار الحاسم لا يعنى مطلقا أن يتخذ على عجل، وبدون دراسة، فمن المفيد تقلب الأفكار والاحتمالات المختلفة، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيراً كافياً، مع تحديد تعريفاته المتبوعة، وتقييمها تقييماً سليماً. ولكن لا يجب على المدير تأجيل اتخاذ القرار إلى ما لا نهاية. فالتأخير قد يؤدي إلى سحب السلطة منه ومنحها لآخرين أكثر منه قدرة على القيام بمهمة اتخاذ القرارات.

وضع نظام لمتابعة القرارات:

وأهمية وضع نظام لمتابعة القرارات لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضاً لتقييم نتائج القرار وعادة تقوم الرقابة بالإجابة على السؤال التالي:

هل كان القرار سليماً أو خاطئاً؟ وينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة لأنه من المعروف أن من لا يخطئ لن يتقدم. ولكن هذا القول لا يعنى دفاعاً عن الحكم السيئ وعدم المسؤولية، ولكنه يعنى الاعتراف بأن الظروف قد تتحقق بطريقة تخالف تلك التي توقعناها، أو أن التقييم الذي تم لعناصر الموضوع رغم ما بذل فيه من جهد؛ لم يكن موفقاً.

الاعتراف بحتمية التغيير:

إن القرارات تجلب معها التغيير وينبغي على المدير ألا يخشى التغيير فالأشياء لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة، وهذه الحركة قد تكون بناءً أو هدامة، ويحاول المدير عن طريق قيامه بعملية اتخاذ القرارات المحافظة على الحركة الإنشائية البناءة.

الاعتراف بأن القرار سيرتب عليه سلسلة من الأعمال

نظراً لترابط وظائف المنشأة بعضها مع البعض الآخر، لذا فإنه في كثير من الحالات، نجد أن سلسلة من الأعمال المترتبة على قرار معين تمتد إلى خارج حدود التأثير الأصلية المقصودة. وبالتالي ينبغي على المدير أن يكون

مستعدا للدفاع عن قراره، أو تعديله، أو إلغائه. وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

اتخاذ القرار وإدراك الخطر: تأثير العامل النفسي، اجتماعي لمتخذ القرار:

أن العديد من المراجع تقترح القيام بدراسة معمقة لعملية اتخاذ القرار بما فيها مصطلحات الخطر وعدم التأكد.

فمعظم الأبحاث تضع مسبقا الجانب العقلائي لسلوك الاختيار ومع ذلك بعض الكتاب يبرزون دور المدير وتأثير الخصائص النفسية اجتماعية على السلوكيات في حالة قرارات تدبيريه. في هذا البحث الأولي يجب ذكر المصطلحات اللازمة لاتخاذ القرار بتمييز فكرة تأثير الفرد في عملية اتخاذ القرار. ثم نقوم بعرض مختلف نتائج البحث بالتأكيد على تحليل دور درجة تأثير العامل النفسي اجتماعي للمدير على سلوك الاختيار.

نشاط اتخاذ القرار يعرف كمجموعة من الأفعال التي يقوم بها المدير لاتخاذ قراره وتنفيذه (استشارة بحث عن معلومات...). نماذج سلوكيات الاختيار تشكل رابط بين الدافع وعملية القرار هي إجابة للفرد على سيرورة القرار لصاحب المشروع تبين حسب الشكل التالي:

الدافع - سيرورة القرار - إجابة عن أسئلة مطروحة:

الدوافع الخارجية هي معلومات محصلة عن طريق الفرد الصادرة من

المحيط (السياسي، التجاري، المالي، الاقتصادي....) ويتم تحصيلها، تخزينها، وتحليلها من طرف الفرد لغرض اتخاذ القرار هذه العملية تبرر أهداف المنظمة بإدخال المتغيرات اللازمة للحالة المدروسة.

سلوك الاختيار ونتيجة التفكير تسمح بتطبيق قرار أو عدة قرارات حسب هذه العملية، دور متخذ القرار يبقى يلعب دورا هاما. يبينون كل من آبرت وإمري أن "المدير هو الذي يقرر فذلك امتيازه ومسؤوليته. يستطيع الاستشارة في الوقت الذي يريد لكن في آخر المطاف يجب عليه تجاوز العقبة في حين هذه العقبة ليست سهلة المواجهة". في كثير من الأحيان العوامل المعقدة التي تأخذ بعين الاعتبار هي عناصر ليست أكيدة التي تنامت مقارنة بالسابق.

هؤلاء الكتاب يؤيدون فكرة المدير يتضافر والحدود النفسية الخاصة به (دوافع، تحفيزات، معتقدات، قيم، تصرفات) على قدراته المهنية لمواجهة مسؤولية قراره. تعقد الوضعيات المدروسة ودرجة عدم التأكد في المحيط تأثر على سلوك الاختيار. في الواقع تعود الاعتماد على المعلومات الأصلية الداخلية أو الخارجية التي يستخدمها المدير لغرض اتخاذ القرار يتسبب في صعوبة الاختيار.

أما الوضعيات البيئية المحفزة تفرض على المؤسسة تعديل القواعد الجبائية والأبحاث الجدية ومثال ذلك (الوضعية التنافسية).

يراقب المدير كل المعطيات الداخلية للمنظمة. لكن ما هو تأثير الوضعيات البيئية الدافعة لعملية القرار للحوافز (معلومات معروفة ومهمة للمؤسسة)، كعائق لاتخاذ القرار (معطيات غير أكيدة أو غير مهمة للمؤسسة)؟

المراجع تؤكد علي الرابط الموجود بين المحيط ودرجة عدم التأكد إدراك الخطر واتخاذ القرار. إدراك الخطر يظهر علي سلوكيات الاختيار ويلعب دورا أساسيا في عملية القرار للفرد، وهي مرتبطة بدرجة عدم التأكد حول اتخاذ القرار. تنامي الخطر الملحوظ يمكن أن يشكل عائق لاتخاذ القرار: إجابة سلبية، قرار مختلف...

غير أن الفكرة المعروضة من طرف عدة كتاب بإدخال المدير كعامل توضيحي لإدراك الخطر، وسلوكيات الاختيار يشكل محور جديد في الأبحاث الهامة.

عدم التأكد واتخاذ القرار:

إستراتيجية التطور في حالة عدم التأكد تشكل خطرا كبيرا عرض وضعيات الانتظار (الانتظار والمشاهدة) تشكل في الواقع رهان لكن تسمح بمعرفة الفرص في السوق (ميزة تنافسية). متخذي القرار يبحثون إذا علي نظرة "دقيقة" للأحداث المستقبلية. فهم يسعون دائما لمحاربة عدم التأكد المرتبط باتخاذ قرارهم. أثبتت الأبحاث بأن الوضعية نحو الخطر والغموض تشكل

محددات لسلوك الاختيار في محيط عدم التأكد (Ghoohetroz, 1999; Eiehorn et Hogarth, 1985).

يرون أن المديرين ينافسون في ظل الخطر ويفكرون بأنهم في محيط غير أكيد لا يثقون في غريزتهم ويعانون من إعاقة في القرار. اتخاذ القرارات الإستراتيجية يخلصهم من التفكير في المنتجات الأسواق التكنولوجيات التي يجب أن يطوروها. عدم التأكد يشكل إذا عائقا لاتخاذ القرار.

تقترح النتائج الإضافية أن الوضعيات الخاصة بالخطر والغموض تتغير بعامل المحيط. أيضا عندما نواجه الغموض في قرارات الاستهلاك، الوضعيات الإجمالية نحو الخطر تكون مؤكدة.

الخطر (أو عدم التأكد الغير غامض) ناتج لفقدان المعلومة حول ما سيتم إنتاجه غير أن متخذ القرار يعرف كيف يقيم احتمال (لانجاز) الوضعية المدروسة. بالمقابل عندما يصبح توزيع الاحتمالات لكل فعل مستحيل، عدم التأكد يكون غامض. في العموم يجمع الأفراد احتمالات أو درجات التأكد للنتائج المحتملة لأفعالهم، إذ يبرزون دور الوضعيات مقابل غموض محدود كثيرا مقارنة بالخطر. Lopes et Ghosh et ray عدم الاحتمال مقابل الغموض كمحددات سلوك الاختيار للفرد بتوظيف درجات عدم التأكد. هذه العناصر تميز انعكاس تأثير الخصائص المعرفية الفردية.

نستنتج مما سبق أربع مستويات لعدم التأكد:

- 1- المستقبل معروف ويمكن تقديره بصفة مطلقة.
- 2- المستقبل يقدم عدة بدائل معروفة.
- 3- تصور لحلول ممكنة ومعروفة بواسطة عدد منتهى من المتغيرات المحددة ومع ذلك لا يمكن القيام بتقدير واضح لأي سيناريو.
- 4- عدم التأكد حقيقي وله حدود تتفاعل ولا تمكننا من التنبؤ.

المتغيرات التي تشكل تأثيرا كبيرا علي سلوك القرار:

1- اتخاذ القرار موافق لإدراك الخطر

الأدبيات تبين تأثير المعلومات الخارجية الأصلية المجموعة من طرف المدير حول إدراك الخطر وأيضا فيما يخص القرار المتخذ "منابع التأثير الخارجية تغير كثيرا سلوكات القرار".

هذا التأثير يزيد من حدته عندما يكون المحيط غير أكيد، غير أننا نشير إلي فرضية تأثير عامل المدير علي عملية القرار، بدون رفض التأثير الدائم للمحيط الغير أكيد.

"خصائص المدير العام لها تأثير لا يمكن إهماله. نستطيع إذا الطلب من المدير أو المحيط الطريق الأكثر عملياً للقرار وكيفية التفاعل بينهم" غير أن الباحثين يعيدون أخذ المتغيرات كسنوات الدراسة أو الوظائف التقنية. تأثير

الخصائص النفسي اجتماعية الخاصة بالفرد حول إدراك الخطر التي تشكل عامل أساسي في سلوك الاختيار الذي يبقى قابل للتوضيح.

2- إدراك الخطر وسلوك القرار:

عدم التأكد يدرب متخذ القرار لتمييز تنامي الخطر (عدم التأكد بخصوص المستقبل، خطر أخذ قرار غير مناسب...)، الخطر في العموم ملازم للحدود المالية، الاجتماعية للقرارات ولا تساع النتائج التي يثيرها.

أمام الخطر، الفرد يبحث عن الاطمئنان، بالاستعانة بجمع المعلومات خلال عملية القرار (نصائح، معطيات تقنية، عناصر مقارنة...) ويجرب تبرير اختياره بعد معاينته.

سلوك الفرد في مواجهة الخطر يظهر مختلف لفكرة سلوك المدير المبدع، المبتكر، المستقل، المقدام في اتخاذ قراره. تسيير عدم التأكد والسلوك المقابل للخطر يشكّلان عناصر أساسية لسلوك قرار المدير. يجب عليه معرفة تقييم قلقه، مراقبته وتسيير النتائج المساهمة في إتقان أخذ الخطر. قدرته الخاصة على تمييز الخطر وثقته أيضا من شأنها تشكيل أثر على سلوك اختياره.

كيف يمكن تعريف مصطلح الخطر المدرك؟ عند قيادة مشروع، يعرف الخطر كاحتمال تنفيذ المشروع ليس بصفة مؤكدة لتقديرات تاريخ إنجائه، لتكلفته، وخصوصياته.

استعمال عدة أدوات يسمح بتحديد احتمالات الفرق بين ما هو مقدر وما هو محقق، ذلك يستوجب مقارنة عقلانية لتمييز الخطر في إطار اتخاذ القرار التدبيري. تحديد الخطر يعتبر كرابط لتحديد نوع المشروع و/أو قطاع النشاط. تحديد مصادر الخطر يتم بدراسة خصوصيات المشروع (خصائص مالية، تقنية...)

كما نشير لغياب تكامل البعد البشري في عملية اتخاذ القرار المرتبط بتعريف وقيادة المشروع.

3- جانب المدير واتخاذ القرار:

المقاربة العقلانية للقرار المخصصة للقرار الاستراتيجي لها دور فعال وتعرف بأنها اختيار معين في وقت معطى وتستوجب الثقة بالذات. اتخاذ القرار يمكن أن يكون كل عملية يقوم بها الأفراد بالمؤسسة لكنها توجب المبادرة من المدير الذي يعرف من عدة أطراف كمتخذ قرار. في 90٪ من الحالات، المدير له دور أساسي في عملية القرار.

القرار المدرك يلعب دور محدد، فهو يدخل في النظام التعليمي للفرد ويؤثر في ارتباط هذا الأخير في الفعل الاستراتيجي، يعتبر القرار كمقدمة تعطي الأشخاص الذين يلعبون دورا مهما، المدراء يرون القرار كعامل لا يمكن تفرقة عن التعقيد، من الشخصية، العلاقات الداخلية (تبعية بالنسبة

لعوامل أخرى للمؤسسة) وللعملية. حسب، المدراء يحضرون تقريراً خاصاً بالقرار حول المهمة التي منحت له.

ثلاث أنواع من المهام التي يمكن تحديدها:

- 1- تحمل مسؤولية تطور المنظمة،
- 2- تسيير التكامل بين المنظمة والمحيط،
- 3- تحمل قطيعة القرار.

كل مهمة تتبع جانب المدير فيما يخص تعامله وتساهله أمام الخطر جماعياً وفردياً، لتمييزه للوقت وما يتعلق بالروابط بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. هؤلاء الكتاب قاموا أيضاً بتحليل وضعية المدير بالنسبة للخطر ومهمته، مع وضع فكرة الجانب الفردي مسبقاً. غير أنه كان من المستحيل تحديد نوعية الرابط الذي يجمع وضعيات المدير بالنسبة إلى تمييز الخطر ومهمته لها طبعاً هي سببية.

الخطر المدرك يظهر كحدث لعنصر التحفيز الأكثر تحديد (لأنه مرتبط بشخصية متخذ القرار)، غير أن المهمة تظهر كعنصر أكثر تطوعياً (مختار بعامل المنظمة).

صنع القرار الجماعي

التفاعلات المتبادلة مفتاح فهم ديناميكيات الجماعة

توجد المجموعات الإدارية لأهداف محددة، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف تفاعلا بين الأعضاء، كل منهم مع الآخر بحيث يؤدي ذلك إلى إحداث تبادلات في العواطف والدوافع، مما ينتج عنه في نهاية المطاف وعي الأعضاء بعضهم ببعض وتزايد إدراكهم بالتكافل والاعتماد، ويبدئون في رؤية أنفسهم كمجموعة.

تباين المركز:

يؤدي تبادل النفوذ والتأثير بين الأعضاء إلى إدراكهم للأثر النفسي للأعضاء الآخرين في المجموعة، وبمجرد الانتهاء من تشكيل المجموعة تبدأ التفاوتات في الظهور، فنرى بعض الأفراد أقوي نفوذا وأكثر تحدا ونشاطا من الآخرين وتؤدي هذه التفاوتات إلى تولي الأعضاء مراكز مختلفة داخل المجموعة، فقد يتولى أقدم الموظفين مثلا دور القائد بصورة تلقائية، بينما يقتصر عمل المستجدين على كتابة المحاضر بغض النظر عن قدراتهم الخاصة في التعامل مع القضية.

وينظر إلى بعض المراكز داخل المجموعة باحترام وتقدير أكبر وتقدير

من المراكز الأخرى، ويظهر داخلها نظام تلقائي متوازن مع ترتيب المراكز طبقاً لمنازل أعضائها ويمثل هذا النظام الهيكل الاجتماعي للمجموعة ويعتبر عاملاً رئيسياً في ديناميكيات المجموعة، نظراً لأن هذا الهيكل الاجتماعي يعكس بالضرورة التفاضل في درجات أعضاء المجموعة، ويمكن لهذا التفاضل أن يؤدي إلى اختلاف كبير في السلوك العام كما سنرى فيما يلي:

تفاضل المنازل:

هناك نوعان من المنازل داخل المجموعة، وهما:

- 1- منزلة منسوبة.
 - 2- منزلة مكتسبة.
- ويتم تخصيص دور كل فرد داخل المجموعة طبقاً لمنزلته، فالقائد مثلاً يخصص له منزلة عالية تلقائياً، وبالعكس تخصص المنزلة الدنيا لكاتب محاضر الاجتماعات لأن شاغل المنصب ليس له حق المداولة والتحاور، وقد يحصل بعض الأفراد على منزلة معينة بصورة غير رسمية، فالأعضاء ذوو القدرات الجذابة وذوو المعرفة قد يوليهم الآخرون احتراماً خاصاً، فإن حدث مثلاً أن كان كاتب المحاضر هو الإداري التنفيذي الأول، عندئذ تضمن له أقدميته وقدرته على مكافأة الآخرين مكانة عالية بغض النظر عن دوره داخل المجموعة.

تأثير منزلة الفرد علي سلوكه:

- يتصرف ذو المكانة العالية وذو المكانة الدنيا من أعضاء المجموعة بصورة مختلفة فالأفراد ذو المكانة العالية يتميزون بـ:
- الالتزام بقواعد سلوكيات الجماعة.
 - تمرير وتلق الاتصالات بدرجة أوسع.
 - التمتع بصلاحيات أكبر.
 - تسيد المجموعة.

وعادة ما تثير المنزلة شعور بالسرور لدي من يتمتعون بها ويسعون عادة إلى الإبقاء علي استمراريتها، ويستدعي هذا السعي الالتزام بقواعد وسلوكيات المجموعة فقائد العصابة مثلاً يحتاج إلى آن وآخر إلى إظهار قوته بغية الحفاظ علي مركزه وتنشيط همم من يتحدونه.

ويتأثر سلوك الفرد من ناحية أخرى بمستوي إدراكه للدور الذي يناط به وبتوقعات الآخرين منه. ومثال ذلك أمين إحدى النقابات العمالية الذي يتسم بالإصرار والعناد في اجتماعاته مع مسئولي نقابة أخرى، لاعتقاده أنه يجب عليه القيام بذلك للحفاظ علي مصداقيته، ولكنه يتصرف معهم بود خارج الاجتماعات. وقد يشعر أيضاً أحد المديرين أن منصبه يملئ عليه أن يعمل بجد ومثابرة أكثر من مرءوسيه.

وينجذب الآخرون إلى الشخصيات ذات المكانة المرموقة، مما يعني أن الأفراد ذوي المكانة العالية يتلقون قدرا من الاتصالات أكثر مما يتلقاه زملائهم ذوو المكانة الأقل والأهم من ذلك هو أن الرسائل المنقولة عبرهم تخضع لمعالجات شخصية لإعطائها الطابع الشخصي المميز، وكذلك نجد أن الشخصيات ذات المكانة العالية أكثر نشاطا في مجال الاتصالات خاصة مع رؤسائهم.

أما الأعضاء ذوو المكانات الدنيا فيتميزون بالتحفظ والكتمان وقلة ميلهم لجذب الانتباه واثبات مصداقيته.

وترتبط المكانة والسلطة بعلاقة موجبة، فدائما ما نجد الأفراد ذوي المكانات العالية في وسط دائرة الاتصالات، مما يعطيهم فرصا أكبر في الاتصال بشخصيات أخرى قوية وذات سلطة، وهذا الأمر من شأنه إيجاد مزيد من السلطة بسبب تمكن أصحاب المراكز والسلطات من السيطرة أو التأثير على مجريات الأمور مثل العلاوات والترقيات وغير ذلك من المكافآت، مما يعزز بالتالي صاحب السلطة. ويستمر الأعضاء ذوو المكانات العليا في المجموعة في الحفاظ على قوتهم، ويميلون إلى السيطرة على المجموعة، وتنعكس هذه السيطرة في قدرتهم على إملاء جدول أعمال المجموعة وعلى مستوى العمل وتقسيمه.. وهكذا. وإلى جانب ذلك نجد أن الإذعان لهم قد يعني:

- معلومات مشوشة.
- حيث لا يرغب أي من الآخرين أن يكون نذيرا بالأخبار السيئة.

- قبول آرائهم حتى ولو كانت خاطئة.
- بقاء الحلول الصحيحة في حيز الإهمال.

أهمية القواعد السلوكية للمجموعة في صنع القرار:

يعتبر الامتثال لقواعد سلوكيات المجموعة بصفة عامة ثمن للعضوية في المجموعة قد يحتم الامتثال على الأعضاء أن يمسكوا عن الإفصاح عن آرائهم وأحكامهم الشخصية لصالح الرأي الجماعي، قد يتذمر الموظفون من تصرفات الإدارة في حين أنهم في الحقيقة مسرورون لذلك، وهم يفعلون ذلك لكي يظهروا انسجامهم مع المجموعة ويتباين الأفراد في مستويات ميلهم للامتثال، ويرتبط هذا الامتثال بعوامل أربعة.

فالأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء إلى عدم الامتثال إلى حد ما وبالعكس يظهر الأفراد ذو الحاجات التنظيمية مثلاً الامتثال العام للقواعد وبخاصة إذا كانت عضويتهم للمجموعة تكسبهم حاجة أساسية لديهم.

الدوافع:

كلما كبر عدد أفراد المجموعة كلما زاد ميلهم للامتثال للقواعد السلوكية وتميل أنماط الإدارة الميكانيكية إلى التمتع بقدر الامتثال أكبر مما تتمتع به الأنماط الإدارية التنظيمية الأخرى وبالمثل تعزز الديمومة والاستمرارية الميل للامتثال، مع أنها تحدث نتيجة للتفكير الجماعي.

العلاقات بين أفراد المجموعة

تميل مجموعات شديدة الانسجام إلى التمتع بقدر من الامتثال أكبر مما تتمتع به غيرها من المجموعات ويزداد مستوى الامتثال عندما تشعر المجموعة بضغوط خارجية لإثبات مصداقيتها.

التفكير الجماعي:

يمثل التفكير الجماعي شكلاً آخر من مصادر الضغط لتحقيق الامتثال العام ولكنه مصدر مخوف بمخاطر أكثر من مخاطر الامتثال المنبثق من القواعد السلوكية أو من تفاضل المنازل والسلطات. وقد يشير الامتثال للتفكير الجماعي إلى تآلف الأعضاء وقبولهم قواعد سلوكيات الجماعة كقواعد خاصة بهم ويلتزم الجميع بهذه السلوكيات اعتقاداً منهم أنهم يتبعون آراءهم الشخصية.

أسباب التفكير الجماعي:

التآلف المتبادل بين أعضاء المجموعة على القواعد السلوكية إلى إيجاد شعور قوي بروح الانتماء إلى الجماعة فيسعي أعضاؤها إلى الحفاظ على الجو الدافئ والرضا العام الذي يسببها هذا التآلف.

وذلك لحرص الجميع على التودد العام. وأحياناً يؤدي قمع الأصوات المعارضة إلى انخفاض مستويات:

- حدة التفكير العقلي.
- الاحتكاك الواقع.
- الأخلاقيات

مظاهر التفكير الجماعي:

أثناء جهود بناء الفريق بهدف تحقيق الانسجام بين أعضائه، وتصبح هذه الجهود معوقة للإنتاج إذا أصبح الفريق ضحايا للتفكير الجماعي، لذلك يتعين علي المديرين الانتباه لمظاهر التفكير الجماعي السلبي هي:

- الشعور بالعصمة من الأخطاء.

- الترشيح

- الاعتقاد في رقي أخلاقيات المجموعة

- تشابه النمط الفكري

- الرقابة الذاتية.

- الإجماع الزائف.

- الضغط علي المعارضين

- ظهور الحراسة الفكرية.

نتائج التفكير الجماعي:

يؤدي التفكير الجماعي إلي تدهور عملية اتخاذ القرار لأنه يتميز:

- بالسطحية في تحليل المشكلة.
- بالتحيز أو الجزئية في معالجة المعلومات.
- بمناقشات مقصورة علي بدائل محدودة.
- بعدم كفاءة تقدير الاختيارات.
- بخطط فاشلة وغير سلمية.

الاهتمام بارتقاء مستوى عملية صنع القرار:

من أحد أساليب منع المجموعة من التدهور في مستوى الأداء الوظيفي انتهاج مبدأ جودة الإدارة في كل مرحلة من مراحل القرار فبدلاً من الاعتماد علي المحادثات الودية يجب النظر إلي الناحية العملية بجدية تامة مثلما يهتم المهندسون ببناء سفينة عملاقة أو صاروخ فضائي.

هل ينبغي أن تصنع المجموعات قرارات؟

من الناحية العامة تصبح المجموعات غير منتجة وتشكل عائقاً إذا كانت القرارات تحتاج إلي السرعة والتركيز الدقيق والتفكير المتكامل المستقل ولكن يظهر قيمة المجموعة في مقدرتها علي توليد مزيد من الأفكار والبدائل والحلول المحددة، وبطبيعة الحال يمكن الاستفادة من أفراد المجموعة بصورة كبيرة إذا كانوا يتمتعون بمستوي عال من المعرفة الإدارية والفنية والتشغيلية وبخاصة في تحديد الاختيارات وتقييم جدواها ويزداد إلي ذلك أنه كلما زاد

عدد الأشخاص المنخرطين في الأمر كلما زاد احتمال النجاح عندما يتوجب الوصول إلى حل محدد. وبدلاً من إنابقتها بمسئولية تحديد القرار النهائي يمكن أن يطلب إليها التعبير عن آرائها أو تحديد الاختيارات أو التعليق على المقترحات المطروحة.

ويجب أن نتذكر أن المجموعة تكون دائماً عرضة للاتجاه نحو الامتثال والتمسك بالشكليات والتفكير الجماعي والإقدام على المخاطر وتصبح الميزة الوحيدة هنا هي عدم الارتباط بالتزام نهائي ومحدد.



