

## الفصل الأول

### كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية



#### اتخاذ القرارات:

لا شك أنه لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة، أهدافا يتم العمل من أجل تحقيقها وعند التبصر في جزئيات أو مفردات أي مسعى في اتجاه هذه الأهداف نستطيع القطع بالقول أن هذا المسعى لا يعود أن يكون في واقعه أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التي تختلف في مستوياتها ونوعياتها حسب الموقف الذي سيتم مواجهته بل أن الحياة نفسها بكل مسكناتها وحركاتها لا تعدو أن تكون مسلسل أفاعيل أو مسلسل قرارات وهذا ما دفع البعض إلى القول أنه طالما وجد الإنسان فردا أو جماعة أو

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

منظمة نفسها أمام أي موقف يفرض عليه أن يقدم أي إجابة أو أي ردة فعل، فإنه في واقع الأمر يجد نفسه أمام عملية قرار وهذا ما دفع بالقول بأن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة، برمتها وعندما تنظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الإدارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة.

### 1 - فما هو القرار؟

أ - بناء على ما سبق يمكننا أن نفهم القرار بأنه إفصاح إكراهي عن الإرادة.

ونقول إكراه لأنه يأتي عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه ولكن المواجهة تكون معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.

ب - وإذا كان هذا هو الفهم العام للقرار فهل القرار الإداري يقوم على هذا المعنى، أم هناك شروطاً أخرى؟

بالطبع ينبغي التمييز بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية فإذا كان كلاهما يعني الإفصاح الإكراهي عن الإرادة إلا أن القرارات الشخصية لا تفترض السلوك الإرادي العاقل أو الوعي المنظم بينما تفترض القرارات الإدارية ذلك ولا بد أن تكون الإرادة الإدارية واعية وإلا اختلطت الاعتبارات الشخصية بالاعتبارات الإدارية وفقدت الإرادة أهم قواعدها وأهميتها.

2 - القرار الرشيد يقوم على أساس إطار منظم لاتخاذ وتنفيذه ويمكننا التعرف على هذا الإطار بالنظر من زاويتين.

#### أ - المكونات الأساسية

إن تنظيم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية وتتأثر نتيجة تفاعلها وأجزاء المتغيرات هي:

أ - المدخلات وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني وتبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

ب - قنوات الاتصال وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري

ج - مركز النظام الإداري سلطة القرار وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها

د - المخرجات وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ

هـ - نتائج القرار وهي التي تترتب على اتخاذ بعد الإعلان عنه أو تنفيذه

و - التغذية العكسية أو المرتدة وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

## ب - مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:



يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل نجملها فيما يلي:

أولاً: تحديد المشكلة ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة حول تاريخ ظهور المشكلة ومدى حدتها أو خطورتها وعن الأشخاص الذين يتأثرون بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها وغير ذلك من المعلومات التي يمكن تبويبها وتحليلها بما يساعد على استيعاب جوانب المشكلة تمهيدا لحلها.

ثانياً: تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة ويتم ذلك عادة عن طريق استشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة وذلك في ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة لمتخذي القرار بما في ذلك عنصر الوقت

ثالثاً: تقييم البدائل ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية للسلبيات والإيجابيات الخاصة بكل بديل ثم التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً من جراء تنفيذ كل واحد من تلك البدائل رابعاً: مرحلة القرار النهائي والذي يتمثل في اختيار أحد تلك البدائل المطروحة أو ربما يتمثل في الإعراض عن اتخاذ أي قرار بشأن ذلك الموضوع ويكون هذا التصرف بمثابة القرار الذي وقع عليه اختيار المسؤولين.

خامساً: تنفيذ القرار طبقاً لوجهاته واتجاهاته وبالاستناد للأساليب والأدوات والإمكانات المتاحة سادساً: متابعة القرار أثناء تنفيذه وبعد الانتهاء من التنفيذ والتأكد أنه تم طبقاً لما هو مخطط ومأمول والإبداع عن النتائج

#### ج - قائمة إرشادية لاتخاذ القرارات:

لضمان فاعلية القرارات الإدارية هناك قائمة يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم وهي تحدد لهم جوانب واعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتسم قراراتهم بالرشد والفاعلية وهذه القائمة تضم خمس مجموعات من الأسئلة وسوف يلي ذكرها قريباً.

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

وأنه يمكن دمج أهم النشاطات التي على القرار القيام بها كما

يلي:

الإطار العام لمراحل اتخاذ القرارات وتنفيذها: -



المرحلة الأولى:

تحديد وتوضيح المشكلة

تحديد أسبابها وأثارها

تحديد الأهداف المتعلقة بها والوقت اللازم للتعامل معها وغير ذلك

اسأل نفسك عن غيرك ما هي المعلومات المطلوبة

المرحلة الثانية:

الحصول على أكبر قدر من المعلومات

عقد اجتماعات لكل من له صلة أو ذو علاقة واستشارته حول  
المشكلة والمعلومات الخاصة بها

قرر متى تنتهي استشارتك والحصول على معلوماتك

#### المرحلة الثالثة:

حصر وجمع كل البدائل

تقييم كل بديل

اتخاذ القرار

وضع خطة التنفيذ إذا كان القرار استراتيجي

#### المرحلة الرابعة:

لخص بإيجاز ماذا يمكن أن يحدث ولماذا ولمن يوجه القرار ومن  
يتأثر به

تأكد أن الجميع على فهم بالقرار ومتى سيتم تنفيذه وكيف

#### المرحلة الخامسة:

تأكد من أن موجهاً التنفيذ قد عمل بها

تأكد من أن سير تنفيذ سير القرار يحقق الفعالية

راجع النتائج وقم بالتعديل المناسب

### قائمة إرشادية لاتخاذ القرارات :

لضمان فاعلية القرارات الجارية، هناك قائمة يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم وهي تحدد لهم جوانب واعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتسم قراراتهم بالرشد والفعالية وهذه القائمة تضم خمس مجموعات من الأسئلة وهي:

- من الذي سيتخذ القرار؟
- من المسؤول عن نتائجه؟
- من الذي سيشترك في اتخاذه برأي أو مشورة؟
- من الذي ينبغي أن يحاط به علما بعد صدوره؟
- من الذي سينفذه؟
- من الذين يمسه القرار أو يتعلق بهم؟
- ما هي التجارب السابقة التي يسترشد بها في اتخاذ القرار؟
- ما هي المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار؟ ما هي المعلومات والبيانات المتاحة؟ ما هي المعلومات والبيانات الناقصة؟
- ما هي البدائل المختلفة للقرار؟
- ما هي الفوائد والمزايا المنتظرة من وراء القرار؟
- ما هي الأضرار المحتملة من اتخاذ القرار؟؟
- أين يتوفر المستشارون الذين يمكن طلب مشورتهم؟
- أين تتوفر المعلومات المطلوبة؟
- متى يكون الوقت ملائما أو متأخرا لاتخاذ القرار؟

- متى يبدأ تنفيذ القرار؟
- متى تبدأ متابعة تنفيذ القرار؟
- كيف يتخذ القرار فردياً أو جماعياً؟
- كيف تتحقق ديمقراطية القرار متى كان ذلك ممكناً؟
- كيف يبلغ القرار للمختصين؟
- كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟
- كيف يتابع القرار وكيف نضمن قبول العاملين له؟

### 3 - القرار الرشيد هو الذي يحقق الفعالية:

وهنا تتبغى الإشارة إلى أنه إذا كان القرار الإداري يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فإن الفعالية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده وأن المعيار الأساسي الذي يميز بين القرارات الشخصية أو غير الإدارية وبين القرارات الإدارية هو مدى اقترابها أو ابتعادها من الهدف الأسمى للإدارة ممثلاً في تحقيق الفعالية.

**وللتعريف بالفعالية لا بد من توافر المقومات الأساسية التالية:**

#### أولاً القانونية

- وهذا يفترض أن يتم القرار طبقاً للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنطقة.

#### ثانياً الكفاءة

- وهذا يعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكم المطلوب أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.

### ثالثاً الإبداع والتطوير

- وهذا الشرط هو الذي يضمن استمرار المنظمة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر وأن فعالية الإدارة أو قراراتها تعتمد على مدى قدرتها عن ضمان هذا الطلب وعلى مدى بروزه في الواقع العملي.

رابعاً - الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف المجتمع من حولها

### معايير القرار الرشيد أو الأركان الموضوعية:

استناداً لأهم المقومات التي تقوم عليها فعالية القرار فإنه يمكن استنتاج أهم المعايير التي سيتم الاستناد لها في بناء القرار وتقييمه وإبرازها.

#### أولاً - معيار الكفاءة:

وهذا سيعني مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقدر ممكن وأقل وقت وأن القرار الإداري يأخذ بأقل كم وبأقل وقت وأن هذا القرار الإداري لا يستطيع إلا أن يأخذ هذا المعيار بالاعتبار دائماً.

#### ثانياً: معيار السلامة والأمن:

وهذا يعني أن القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وأن تجاهلها قد يؤدي إلى

كوارث لا تحمد عقباها فإقامة مصنع للمواد البتر وكيمياوية السامة أو مشعة أشعاعا خطرا أو غير ذلك بوسط أماكن مأهولة قد يكون ملائما لاعتبارات الكفاءة التي قد يكون في ذلك اختصار لتكاليف المواصلات ونقل الأيدي العاملة... إلخ ولكنه مرفوض من حيث معيار السلامة ولا يجوز وأنه لا بد من ترجيح اعتبارات السلامة فوق أي اعتبار.

### ثالثا معيار القبول:

والقبول له وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالياته وهما:

أ - قبول العاملين في المنظمة للقرار والإثارة المحتملة ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة للالتزامهم بقبول القرار وبالدفء عنه وتأييده

ب - قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به سلبا أو إيجابا فالمنظمة أي منظمة هي ابنة بيئتها وأن استمرارية المنظمة وفعاليتها قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها ومما يمكن بالنسبة لهذه المعايير أن معياري الكفاءة والسلامة يرتكزان أكثر ما يكون على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار أما معيار القبول فيرتكز أكثر ما يكون على الاعتبارات أو الجوانب الإنسانية وأن العمل على تحقيق هذه المعايير ومراعاتها في عملية اتخاذ القرارات لا يعني البحث عن التوازن بينها بل لا بد من مراعاة ظروف كل

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

موقف بحيث يتم التركيز على الاعتبارات المناسبة هذا مع ملاحظة أن الاعتبارات الإنسانية قد تقل كثيرا كلما زادت الاعتبارات الفنية والعكس بالعكس وإن كان يمكن وجود بعض الحالات.

### إيجابيات المشاركة وسلبياتها:

للقوف بصورة موضوعية على الإيجابيات والسلبيات لا بد من فهم فلسفة المنظمة فإذا كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فإنه لا بد من الالتزام بروح الفلسفة وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة وهذا كما يبدو لدى النموذج الياباني في الإدارة أما إذا لم تكن المشاركة مرتبطة بالفلسفة العامة بالضرورة فإنه يصبح من المتوقع حدوث إيجابيات أو سلبيات وذلك حسب أوضاع كل منظمة، ومن أهم الإيجابيات المحتملة:

- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
- إثراء المعلومات حول بدائل القرار.
- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار
- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة.

- إثراء روح الموارد والنقد والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والميول الأنانية أو الاستبدادية المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة.
- يمكن استعمال أسلوب المشاركة كمدخل إيجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف

#### أما أهم السلبيات فهي:

- المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في الأزمات والطوارئ.
- قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية ضعيفة.
- قد تعطي المشاركة انطباعاً بأن الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة.
- قد تؤدي المشاركة إلى تشجيع المسؤولية .
- يتوقف النجاح في المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات.

## شروط المشاركة الفعالة:

- أن تكون الفلسفة العامة للمنظمة تتفق مع هذا الأسلوب
- أن توفر الوقت الكافي للمشاركة
- أن لا تكون المشاركة وهمية بل لا بد على المشاركين أن يتلمسوا آثار مشاركتهم في القرارات.
- توافر الخبرة والاستعداد لدى المرؤوسين.
- وجود تخطيط لجلسات أو عمليات المشاركة حتى لا تتحول إلى جلسات منافسة تستغل لتصفية حسابات شخصية
- صنع الرئيس للقرار ثم إبلاغه للمرؤوسين
- صنع الرئيس للقرار ثم محاولة إقناع المرؤوسين به
- صنع الرئيس لقرار مبدئي ثم دعوته لإجراء حوار حوله
- صنع الرئيس لقرار مبدئي يكون قابلاً للتغيير
- طرح الرئيس للمشكلة وتلقي مقترحات ثم اتخاذه للقرارات
- تحديد الرئيس للمشكلة والقيام على حلها ثم المشاركة مع المرؤوسين في الوصول للقرار.
- تفويض صنع القرار للمرؤوسين في إطار يحدده الرئيس.

## أسباب الفشل في اتخاذ القرارات:



- الفشل في تحديد الأهمية النسبية للأولويات المختلفة
- الاهتمام والاعتزاز بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه السابقة.
- احتكار عملية اتخاذ القرارات
- عدم اتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل وإرجاء ذلك للمستقبل
- الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات
- الإفراط في جمع البيانات والمعلومات الثانوية والغير متعلقة مباشرة بموضوع القرار
- الخوف والحرص من الفشل والنزوع للتبرير حفاظاً على ماء الوجه
- الآثار والنتائج المحتملة
- السير في مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمنظمة المعنية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة

## كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

- عدم ملائمة القرار للظروف الجديدة من ناحية واحتكار المديرين للقرارات المتعلقة بمرؤوسيهـم نظراً لعمق خبرتهم في ذلك.
- ازدياد أعباء القيادات الإدارية وتعطيل أعمالها الأساسية عند انصرافها للاهتمام بالفرعيات إضافة إلى بروز عدم الحماس من المرؤوسين للتنفيذ طالما لم يشاركوا بأي درجة في القرارات التي تم اتخاذها
- تراكم الأعباء والمشكلات لدرجة لا يصير من الممكن معها التصرف مما يؤدي إلى انهيار المنظمة المعنية
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلمية مما يزيد من درجة الخطورة التي ستترب على القرارات المختلفة
- زيادة تكلفة القرارات وفوات الأوان أحياناً بضياـع الوقت المناسب لاتخاذ القرار
- عدم اتخاذ القرارات التي تكون فيها درجة التأكد غير عالية وعدم إخضاع النفس للنقد الذاتي الذي يلزم كضرورة للتعلم من الأخطاء ومواجهة الحقائق بموضوعية وجرأة وأدبية
- الزاوية الثانية أنماط المديرين في عملية اتخاذ القرار .

## تطبيق 1:

## هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات؟

إذا أجبت على سبعة من الأسئلة التالية بإجابات صحيحة فأنت تملك الحد الأدنى لهذه القدرة وإذا لم تتمكن من ذلك فعليك أن تعمل على تنمية هذه القدرة وزيادة معرفتك الإدارية.

أجب بنعم أو لا بينك وبين نفسك بصدق وتجرد:

- 1 - هل تبني قراراتك على معرفة تامة بالحقائق؟
- 2 - عندما تتردد في مسألة ما هل يظهر هذا التردد لمؤوسيك؟
- 3 - هل تميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتك في كثير من الأحيان؟
- 4 - هل تتراجع كثيرا في قراراتك بعد اتخاذها وتقرر شيئا آخر؟
- 5 - عندما تتخذ قرارا أو تشرع في اتخاذه هل يساورك الشك في صحته؟
- 6 - بعد أن تتخذ قرارا هل تتابعه لتتأكد من أن المسؤولين عن تنفيذه يعرفون ما هو مطلوب منهم؟
- 7 - عند تحمل أحد الموظفين مسؤولية تنفيذ أحد القرارات هل تخوله السلطة اللازمة للتنفيذ؟
- 8 - هل تميل إلى التعصب لرأيك أو تتحيز لفكرة أو شخص ما عندما تتخذ بعض قراراتك؟

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

9 - هل تخشى المساءلة من المستوى الإداري الأعلى عندما يكون قرارك متعارضاً مع آراء بعض الرؤساء أو العاملين؟

10 - هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل إذا اتخذت قراراً وكان خاطئاً.

### مبادئ عملية اتخاذ القرار الإداري:

#### مفهوم اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، كما أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

ومن أجل تحديد المفهوم العلمي لاتخاذ القرارات لابد من التعرف أولاً على مفهوم القرار...

إن لكلمة القرار معاني متعددة شأنها في ذلك شأن الكثير من الكلمات المتداولة في مجال الإدارة، والقرار بوجه عام هو (التصرف في عناصر البيئة بقصد تحقيق الهدف).

كما يعرف القرار بأنه (مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها)

أما القرار الإداري Administrative Decision:

فيعرف بأنه (ذلك الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين). (الطائي، 1998: 36)

في حين تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها (عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة).

وعليه فإن اتخاذ أي قرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لأن الغرض الأساس من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف المستقبل، فإذا لم توجد بدائل يمكن الاختيار من بينها لا يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرار.

ومما تجدر الإشارة إليه، إلى أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى وإلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومناسبتها للهدف المحدد. وفي المنظمة الإدارية تلعب عملية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق الأهداف وتعمل على الموائمة بين هذه الأهداف من ناحية والأغراض والغايات المتناقضة من الناحية الأخرى دوراً مهماً وأساسياً في خطط وبرامج المنظمة، خاصة وأن هذه الخطط تتطلب المزيد من القرارات السليمة والحاسمة ومزيداً من المتابعة والتقويم، ذلك لأن عملية صنع واتخاذ القرارات تعتبر العمل

الذي يكون لنتائجه أكبر الأثر على سير المنظمة وتطورها وعلى نجاح قيادتها الإدارية وتقدمها في مجال العمل والإنجاز

#### - أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

**– عملية اتخاذ القرار:**

إن عملية اتخاذ القرار تتضمن تصوراً فكرياً ومنطقياً مبنياً على أسس عملية تتلخص بالمراحل التالية:

**المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:**

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

**المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:**

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

[1] البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

[2] البيانات والمعلومات الكمية.

[3] البيانات والمعلومات النوعية.

[4] الأمور والحقائق.

### المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل أهمها: (وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهاته وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها).

### المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.

### المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

إذ يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب ليتخذ القرار حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ،

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

وتظهر نتائجها يقوم متخذ القرار بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذه من أجله.

وأن عملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

### وللمشاركة في اتخاذ القرارات عدة مزايا منها:

- 1 - تساعد على تحسين نوعية القرار
- 2 - جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- 3 - كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- 4 - للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

5 - كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وبالرغم من أن هذه المراحل أساسية في عملية اتخاذ القرار إلا أن ظروف البيئة هي التي تحدد أي من المراحل تكون أساسية. فالقرار الذي يتخذ ضمن توفر المعلومات التامة عن المتغيرات المهمة لنشاطات المنظمة يكون في بيئة وظروف التأكد، عندئذٍ يمكن استخدام أساليب متعددة منها التحليل الحدي Analysis Marginal أو البرمجة الخطية Linear Programming.

### - أنواع القرارات الإدارية :

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات أو تعداد أنواعها، فهناك من يميز بين بعض القرارات الإدارية وفقاً لقانونيتها ومحتواها ومضمونها فيصنفها إلى قرارات تنظيمية وقرارات فردية، أما الذين يهتمون بهدفها فيميزون بين القرارات العامة والقرارات الخاصة، وهناك آخرون من يهتمون بمعيار تكرارها فيميزون كذلك بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن مسألة تصنيف وتقسيم القرارات تخضع لاعتبارات الباحث والمعيار الذي يعتقه من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات، وعلى الرغم من ذلك أن هذه التقسيمات نسبية وشكلية تخضع للتداخل فيما بينها.

وأهم هذه التقسيمات هي:

### [1] القرارات التقليدية:

أ - القرارات التنفيذية: وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهداً ذهنياً كبيراً وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب - القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين. وهذا النوع من القرارات يصدر للأمور الروتينية غير الهامة، ويقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل.

### [2] القرارات غير التقليدية:

أ - القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ

القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب - القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها. ويعتمد هذا النوع من القرارات أساساً على تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بنظر الاعتبار كل احتمالات المواقف المختلفة.

### [3] القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

أ - القرارات التنظيمية: هي القرارات التي من حق المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها أن يصدر القرارات التنظيمية، ويتمكن عن طريقه تفويض السلطة للآخرين ويؤكد سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة، كما تتضمن قواعد وتعليمات عامة وشاملة

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاط أفرادها وتحديد صلاحيتها وطريقة تعاملهم مع الجمهور.

ب - القرارات الشخصية: وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية وتعكس ميوله وقيمه الذاتية بتخصيصه يومياً لزيارة غيره من أفراد أسرته، كما يمكن أن تشمل هذه القرارات أيضاً مجموعة القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذاً لما تضمنته القرارات التنظيمية، كأن يصدر المكتب المركزي قراراً بقبول الطلبة وفقاً لأسس القبول العامة.

#### [4] القرارات الجماعية والقرارات الفردية:

أ - القرارات الجماعية: وهي القرارات الديمقراطية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة الجماعية من قبل المدير وبعض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.

ب - القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، وتتجسد هذه القرارات قوتها من الحق القانوني وفقاً لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المنظمة.

## [5] القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

أ - القرارات الصريحة: القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.

ب - القرارات الضمنية: القرارات التي لم يفصح بها المدير عن رأيه وإنما تستشف من قوله الموافقة أو عدمها.

## [6] القرارات المخططة وغير المخططة:

أ - القرارات المخططة: وهي القرارات التي تصدر بناء على برنامج معين، وفي ظروف اعتيادية تتوافر فيها جميع المعلومات المطلوبة وتكون نتائجها مضمونة ومؤكدة، وتصبح إجراءات روتينية معينة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار.

ب - القرارات غير المخططة: هي عكس ذلك.

## [7] القرارات المتخصصة:

وتتقسم هذه القرارات إلى أربع مجموعات حسب وظائف المنظمة وهي:

أ - قرارات تتعلق بالإنتاج: وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات والتصميم الداخلي للمصنع، وخزينة

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع الأجور للعمال.

ب - قرارات تتعلق بالتسويق: وتخص نوع السلعة التي تباع وأوصافها، والكمية المتوقع بيعها وحصصة المشروع في السوق الكلي، والسعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج، والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج، وأسس وضع المرتبات والأجور والمكافأة وقرارات تتعلق بشكل العبوة والتصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة في التسويق الواجب القيام بها ووسائل النقل والتخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين.

ج - قرارات تتعلق بالإدارة المالية: وتخص حجم رأس المال اللازم، ورأس المال الثابت ورأس المال العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب اكتسابها، وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر الحسابية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها.

د - قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وتخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق الاختيار وإجراءات التعيين وبرامج تعريف المستخدمين بالمنظمة وكيفية تدريب الموظفين والعمال وأسس

تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها، والتعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية والأجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوي والإضرابات والتأخير والغياب وحالات الفصل من الخدمة وعلاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات والمؤسسات العلمية.

## عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات

### طبيعة عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة من حيث إنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها.

وأول خطوة في تحليل المشكلة هو تعريفها، حيث تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة. والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة. ودور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي والتعرف على مسببات الانحراف مما يمكنها من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة. ويوجد متغيرين هامين في عملية تحليل المشكلات هما: الاتجاه الإنساني والخلفية الثقافية.

الاتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات. على سبيل المثال يوجد

المدخل التقليدي الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلباً على الابتكار، وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة.

وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة.

### 1- 1 أنواع المشكلات:

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات: مشكلات النظم، والمشكلات الإنسانية، والمشكلات الاقتصادية.

مشكلات النظم:

يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلى عدم فعالية نظم التشغيل. وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل. ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

### المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث إنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

المشكلات الإنسانية التالية: ضعف الشعور بالانتماء، مشكلات التحفيز، الصراعات بين الأفراد، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط، ظهور الشللية.

### المشكلات الاقتصادية:

وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية. وتشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيرا ضعف استغلال موارد المنظمة.

ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي، أو ناتج عن خلل في نظام العمل.

## 2- المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات:

يتلخص مفهوم المدخل الابتكاري في الخروج من القوالب الجامدة في التفكير، والتركيز على إفراز أكبر عدد من الأفكار مما يزيد من احتمال وجود حلول فعالة.

والمدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم.

2-1-1 إدراك المشكلة:

ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحلي النظم على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية. أي أن الإدارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه حيث إن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، تدرك الإدارة أن بؤادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً. وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة في المجال العسكري هو وجود جهاز الرادار الذي يكتشف أي أهداف معادية، وعدم وجوده يؤدي إلى عدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم.

2-2 تعريف المشكلة:

العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولاً التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولاً إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (نظم، اقتصادية، وإنسانية). ومن هذا المنطلق

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

يمكن تحديدها تحديدا دقيقا. على سبيل المثال فمشكلة سرعة دوران العمالة في منشأة ما يمكن إرجاعها إلى أنها 90% مشكلة اقتصادية بسبب ضعف المرتبات، و10% إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء ظروف العمل.

## 2-3 جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع؟
- متى تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟
- لمن تحدث هذه المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

2 - 4 تحليل المعلومات :

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات. ويلى ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

2 - 5 تحديد بدائل حل المشكلات :

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث إنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. وسيتم التعرض بالتفصيل إلى أسلوبين من أساليب تعظيم الابتكار في الجزء الثالث وهما أسلوب " تعصيف الذهن " Brainstorming وكذلك "الجماعات الاسمية" Nominal Group Technique

## 2-6 اختيار البديل الأمثل:

في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي قائمة بمواصفات البديل الأمثل:

- ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية.
- يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل.
- تسانده الإدارة العليا.
- شارك فريق العمل في إعداده.
- يوفر في الوقت.
- يحقق الهدف من تطبيقه.
- بسيط في التطبيق وسهل في الفهم.

## 2-7 تطبيق البديل :

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة

تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية. والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart

- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات
- تحديد من سيراقب على التنفيذ.

## 2 - 8 تقييم التنفيذ:

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب

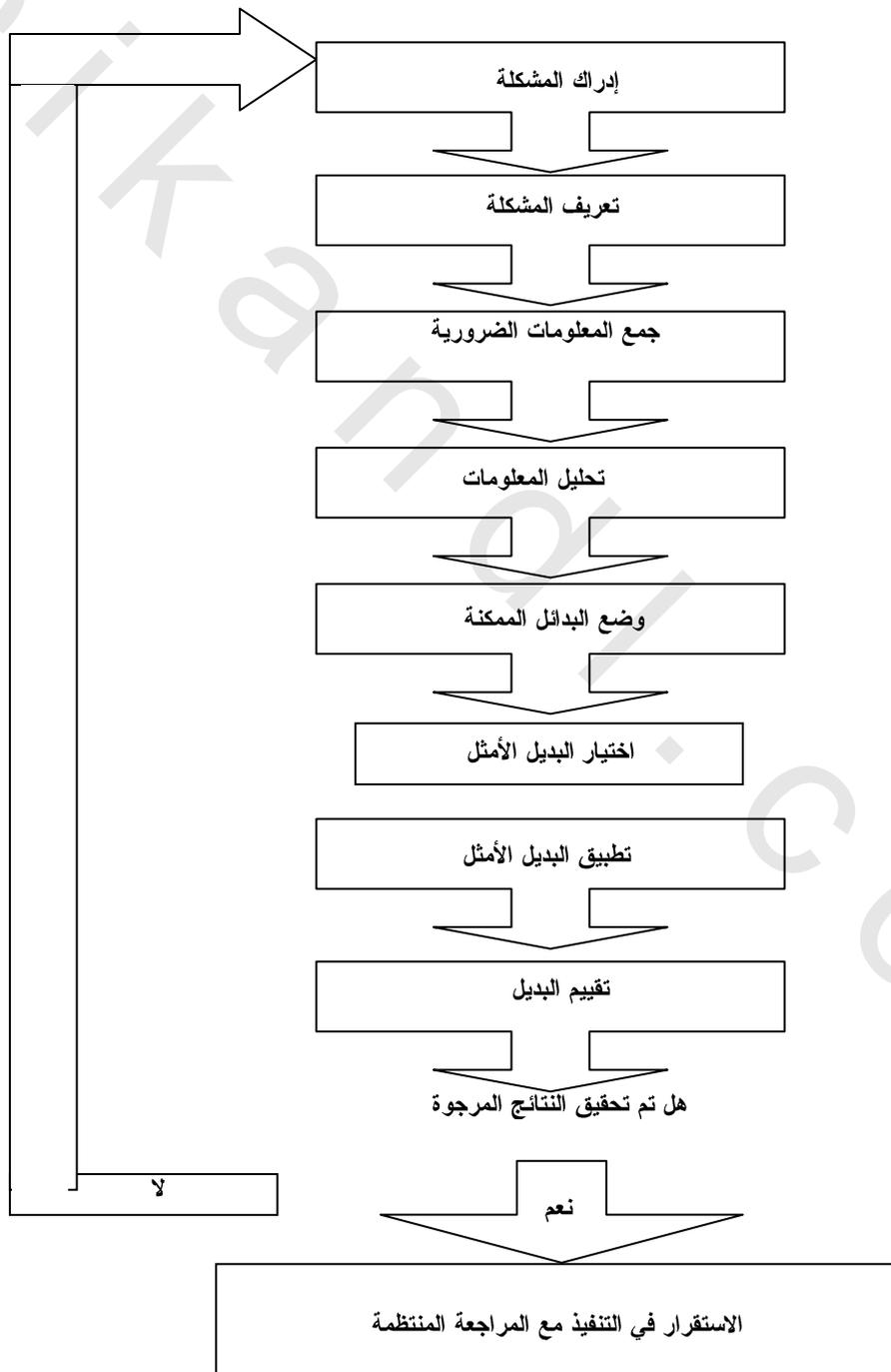
التالية؟

- هل أنتج العاملون الكميات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة؟
- هل أنتج العاملون بالكيف المطلوب في التوقيتات المتوقعة؟
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم؟
- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام؟
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية؟
- وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:
- درجة تحقيق أهداف المنشأة.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل. في حالة وجود مراجعة منتظمة. أما في حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

### عملية تحليل وحل المشكلات



### 3 – الابتكار في عملية تحليل وحل المشكلات:

كما ذكر من قبل فإن الابتكار يعتبر قيمة رئيسية وضرورية في عملية حل وتحليل المشكلات لما لها من أهمية قصوى في زيادة احتمالات الوصول إلى البديل الأكثر فعالية. ويوجد أسلوبين في هذا السياق يقودان إلى زيادة كمية الأفكار وهما أسلوب "تعصيف الذهن" Brainstorming وكذلك أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group.

#### 3 – 1 تعصيف الذهن:

يعتمد هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التي تطرح بدائل لتنفيذ حل المشكلات عن طريق المجموعات. وتعتمد هذه الطريقة على عدة أسس:

1. عدد أفراد مجموعة العمل الأمثل ما بين 4 – 9 أفراد
  2. يتم التركيز في المرحلة الأولى بين عملية تعصيف الذهن على عدد (كمية) الأفكار والبدايل أكثر من الكيف.
  3. يتم تلافي عوائق المشاركة الفعالة من أفراد مجموعة العمل بالألا يتم التعليق في المرحلة الأولى على أي فكرة يتم طرحها وتأجيل ذلك إلى المرحلة التالية.
  4. يتم في المرحلة الثانية تقييم كل فكرة جماعيا حتى يتم توسيع نطاق المناقشة مما يزيد من عملية كفاءة التقييم.
- وتكون نتيجة المناقشة الجماعية أحد النواتج التالية:

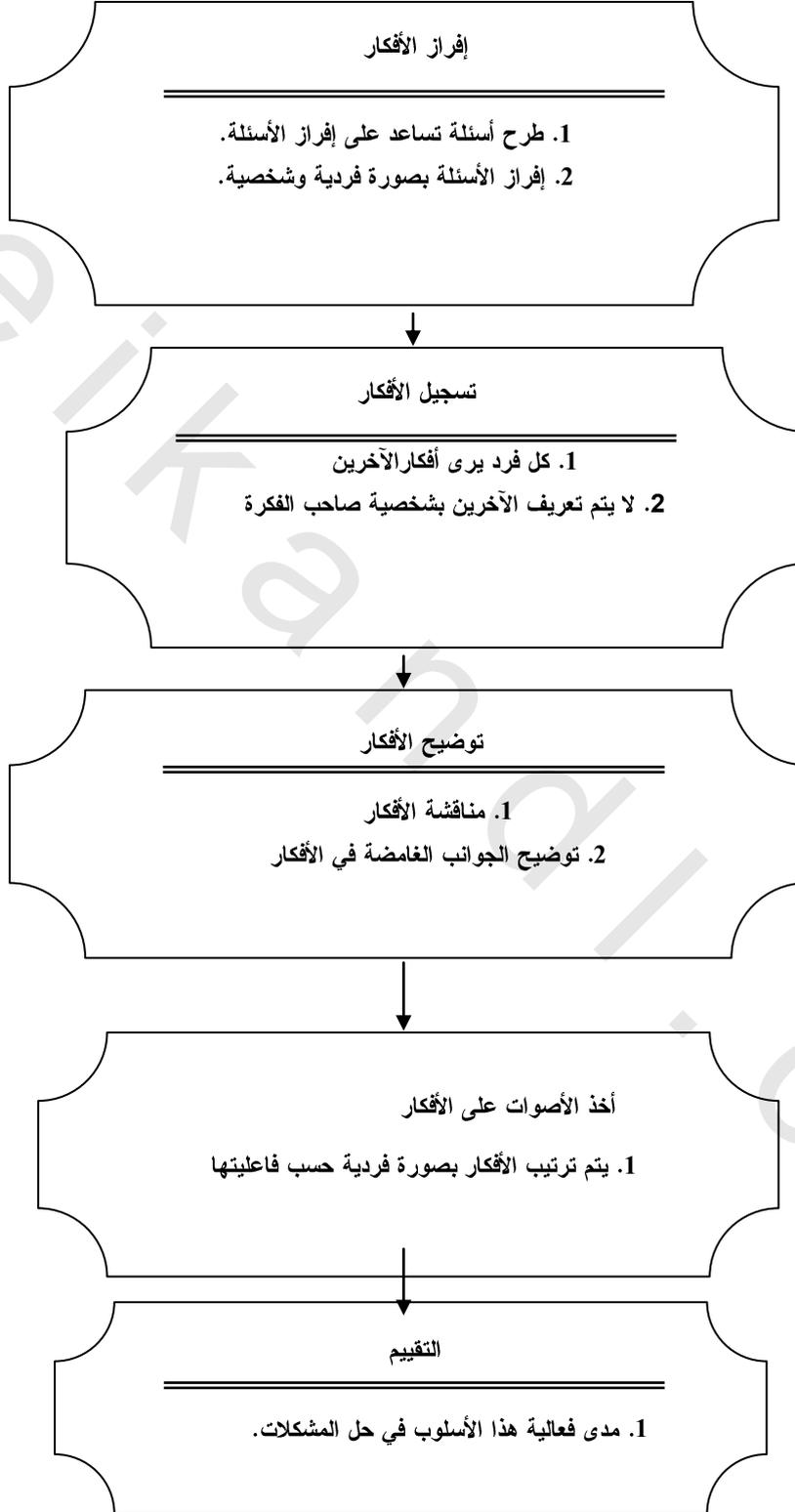
- استبعاد الفكرة نهائياً
  - تعديل الفكرة بإدخال بعض التعديلات أو تطوير الفكرة لتكون أكثر قدرة على التطبيق.
  - إعادة الترتيب للمتغيرات داخل البديل
  - تجميع أكثر من بديل في فكرة أعم.
- ولتفادي مشكلة عدم تفضيل أو قدرة بعض الأشخاص على طرح أفكارهم أمام المجموعة، تم ابتكار أسلوب جديد في تعصيف الذهن ويسمى " تعصيف الذهن الإلكتروني " Electronic Brainstorming.

وتتلخص هذه الطريقة بأن يتم توفير وحدة طرفية Terminal لحاسب آلي لكل فرد من الأفراد (بحيث يكونوا كلهم مرتبطين) ومن المتطلبات الأخرى وجود برنامج متخصص في الحاسب الآلي يسمح لكل فرد بأن يدخل أفكاره على الحاسب ويظهر له في حالة طلبه مجموعة من أفكار الآخرين بطريقة عشوائية على شاشة الوحدة الطرفية الخاصة به. وبذلك يمكن أن يطور كل فرد أفكار الآخرين وفي نفس الوقت تفادي الإحراج من طرح أفكاره أمام الآخرين.

### 3-2 أسلوب الجماعة الاسمية:

طبقاً لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة فردية. وتعتبر هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة.

وتتم عملية الجماعة الاسمية على خمس مراحل متصلة كما يلي:

أسلوب المجموعة الاسمية

**دليل مرشد المدرب : (Trainer's) Teacher's Guide**

أولاً: بعد مناقشة وطرح أنواع المشكلات (1- 1)، يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن 5 أفراد ويطلب منهم طرح مشكلات عملية في مجال عملهم وتصنيف تلك المشكلات (لحل مجموعة تقدم ثلاث مشكلات عملية )

(مدة التمرين لا تزيد عن 15 دقيقة)

ثانياً: بعد الانتهاء من عرض أسلوب تحليل وحل المشكلات يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن 5 أفراد ويطلب منهم اختيار مشكلة من المشكلات التي تم عرضها في التمرين الأول واتباع خطوات تحليل وحل المشكلات كما عرضت. وعرض كل مجموعة الحل فيما لا يزيد عن خمس دقائق.

(مدة التمرين لا تزيد عن 50 دقيقة) بما فيها مدة العرض)

ملحوظة: يجب على المدرب التركيز في تعليقه النهائي على التفرقة بين أعراض المشكلة وتعريفها لأنها من أهم أسباب الأخطاء بين المشاركين.

**عملية صنع واتخاذ القرار وبعض الأسئلة التي تفرض نفسها عليه :**

- سؤال يفرض نفسه؟! العوامل التي تؤثر على فعالية القرارات
- عناصر القرار ( متخذ القرار. درجة الاستعجال لاتخاذ القرار.

- طبيعة المشكلة. البيئة المحيطة بمتخذ القرار. الموارد المتاحة. المحددات والمعوقات.
- توافر البدائل عناصر الدقة فى تعريف المشكلات - المنهج العقلانى فى اتخاذ القرارات - وسائل تفعيل القرار.
- طرق تحسين عملية اتخاذ القرار الجماعى - صفات القرار الجيد.

### الأهداف :

- تعريف عملية صنع واتخاذ القرار.
- مناقشة العناصر المختلفة التى تسهم فى شكل القرار.
- طرح عملية تحليل المشكلات، ووضع الحلول العملية لها.
- التعرف على الخطوات المختلفة لتطوير البدائل.
- شرح صفات القرار الجيد.
- مناقشة أنماط اتخاذ القرار ومحدداته.
- مناقشة أدوات متابعة تنفيذ القرار.

### سؤال يفرض نفسه؟!

- ماهى المعوقات أو العوامل السلبية التى تعطل اتخاذ القرارات، وتؤثر سلبيا على تنفيذها بالكفاءة والفعالية المطلوبة؟

### العوامل التى تؤثر على فعالية القرارات :

- مركزية اتخاذ القرار وعدم التفويض.
- خوف متخذ القرار من المسئولية.

- عدم ثقة متخذ القرار فيمن يقومون بالتنفيذ.
- غياب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار السليم.
- عدم وضوح المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.
- نقص الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ القرار.
- عدم تحديد المسؤولية.

### متى نحتاج إلى قرار؟

- حين نشعر أن لدينا مشكلة.
- ومتى نشعر أن لدينا مشكلة؟
- حين يحدث انحراف عن الهدف الذي نسعى لتحقيقه بالسلب أو الإيجاب.

### عناصر القرار

- متخذ القرار نفسه. درجة الاستعجال لاتخاذ القرار. طبيعة المشكلة.
- البيئة التي سيتم في إطارها اتخاذ القرار.
- الموارد المتاحة لمتخذ القرار.
- المحددات والعوامل التي تحجم سلطات متخذ القرار. توافر البدائل لدى متخذ القرار.

## 1. متخذ القرار

- خبرته العملية.
- شخصيته ونمط الإدارة الذي يميزه.
- مدى اقترابه أو بعده عن المشكلة.
- مستوى المعلومات المتوافرة له.
- مستوى تحفيزه لاتخاذ قرار.
- حدود سلطاته.
- مدى التأثير المباشر للنتائج على عمله

## 2. درجة الاستعجال لاتخاذ القرار

- عالية
- متوسطة
- غير عاجل

## 3. طبيعة المشكلة

- معقدة وصعبة.
- سهلة وبسيطة.

## 4. البيئة المحيطة بمتخذ القرار

- مستوى التعاون المتوقع لأطراف المشكلة فى الحل.
- "ثقافة" المنظمة التى يعمل بها (ديمقراطية ، أوتوقراطية)
- الضغوط الاجتماعية والسياسية التى تفرض اتجاهها معينا.
- حدود السلطة "ونطاق السيطرة".
- نمط القيادة للرئيس المباشر.

- ملائمة مكان العمل لتوفير سبل الراحة المعقولة.

### 5. الموارد المتاحة

- الأفراد المدربين لأداء العمل.
- توافر الأجهزة والمعدات اللازمة.
- وجود ميزانية مناسبة.
- الوقت المتاح للتخطيط والتنفيذ.
- المكان الملائم للاجتماعات وتنفيذ المهام.

### 6. المحددات والمعوقات

- مستوى "الشللية" وتكتلات أصحاب المصالح فى مكان العمل.
- مستوى تدخل الرئيس المباشر.
- المؤثرات الخارجية التى تفرض على صانع القرار.
- عدم توافر الإمكانيات الأساسية اللازمة.
- ضغوط الوقت.

### 7. توافر البدائل

- قدرة متخذ القرار ومجموعة العمل على "توليد" البدائل فى حالة عدم اعتماد أو استحالة تنفيذ الخطة الأصلية.
- مدى مرونة القيادات فى تقبل البدائل.
- مدى "وعى" متخذ القرار وفريق العمل بالمتغيرات حولهم والتى تحدث أثناء التنفيذ.
- التقييم الدقيق للإمكانيات البديلة المتاحة.

**عناصر الدقة في تعريف المشكلات:**

عناصر سلبية معوقة:

- زيادة المعلومات عن الحد المعقول
- وجود دوافع خفية لدى بعض أعضاء فريق العمل.
- سوء الاتصال.
- الفشل في الاتفاق على حقيقة المشكلة.
- الغموض وعدم وضوح الهدف

عناصر إيجابية دافعة:

- معلومات جيدة موثقة.
- توافر الشفافية والثقة بين فريق العمل.
- الحقائق واضحة ومتفق عليها
- وجود قيادة واعية لها منهج واتجاه واضح.
- دوام تحديث المعلومات وتقدير الموقف على ضوء المتغيرات.

**المنهج العقلاني في اتخاذ القرارات:**

ونعنى به النهج العقلاني البحت في اتخاذ القرارات، وتطوير

استراتيجية تقوم على مايلى:

- المعلومات الموثقة والحقائق المجردة.
- التحليل والمنطق، وتهدف أساسا إلى تحقيق مكاسب اقتصادية.

### عملية اتخاذ القرارات:

1. الإحساس بالمشكلة.
2. تحديد منهج الاختيار بين البدائل.
3. تحديد الوزن النسبي للبدائل.
4. "توليد البدائل" فى حالة عدم تنفيذ الحل الأمثل.
5. اختيار أنسب الحلول من بين البدائل.
6. مرحلة تنفيذ الحل الأنسب.
7. المتابعة وقياس العائد.

**الحل الأنسب هو.... هو الحل الذى يتوافر فيه مايلى:**

- يحقق حل المشكلة من جذورها وليس بعض الأعراض.
- يتم بأقل تكلفة ممكنة.
- يتم فى أقصر وقت ممكن.
- لا يحتاج لموارد إضافية عن تلك المتوافرة بالفعل عند اتخاذ القرار.

### تفعيل عملية اتخاذ القرار :

- التفكير بصورة ابتكارية لتقليل تأثير العوامل المعوقة والمحددات والتغلب عليها.

- زيادة مصادر الحصول على المعلومات الموثقة.
- احترام الإحساس الفطري، وخلق العقلانية بالخيال.
- الإنصات جيدا للاقتراحات من الغير، وخاصة فريق العمل.
- اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

### الأنماط المختلفة لاتخاذ القرارات:

- التجنب، أو التجاهل والتسويف فى الحل.
- التهوين من حجم المشكلة أو كل أو بعض عناصرها.
- فرض الحلول بحكم سلطة المنصب.
- التعاون والمشاركة فى الحل.

ويستخدم المديرون المحترفون كل تلك الأنماط، وإن كان يغلب على أسلوب كل منهم واحد فقط منها معظم الوقت.

### الأسس التى تحدد نمط اتخاذ القرار:

- طبيعة الموقف والمشكلة نفسها التى تحتاج إلى قرار.
- مستوى خبرة المرؤوسين واستعدادهم للعمل وتقبلهم للمسئولية.

### وسائل تفعيل القرار :

#### القرار الجماعى

الهدف الأساسى لذلك هو زيادة نسبة ”الالتزام” بين أعضاء فريق العمل على ضوء المعلومات التالية:

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

- الناس يرغبون في الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تمسهم وتؤثر عليهم.
- الناس يستوعبون أكثر القرارات التي يشتركون في صياغتها.
- الناس يصبحون أكثر التزاما بالقرارات التي ضحوا في صنعها بالوقت والجهد.

### متى يكون القرار الجماعي أفضل؟

- حين يتوافر تنوع الخبرة والشخصيات في فريق العمل.
- حين يتم تقسيم العمل على الأفراد طبقا لخبراتهم.
- حين يبنى القرار على أساس "الخبرة العملية الجماعية" لأفراد الفريق وليس المفاضلة الفردية لكل منهم.
- حين يتوافر الاحترام المتبادل للخبرات بين فريق العمل.
- حين تتاح الفرصة الكافية للمناقشة والدراسة المتأنية "طبقا للوقت المتاح".
- حين تتوافر لدى قائد الفريق كفاءة تحفيز وإدارة الفريق لتحقيق النجاح المطلوب في إنجاز المهام المكلفين بها.

### مزايا القرار الجماعي:

- تعدد الخبرات، ومن ثم وجهات النظر في المشكلة المطروحة
- تعدد الحلول والبدائل الابتكارية.

- زيادة التزام أعضاء الفريق بما يتخذ من قرارات.
- زيادة مستوى التعاون بين الأعضاء.

### القرار الجماعي: الأخطاء المحتملة:

- عملية اتخاذ قرار جماعي تستغرق وقتاً أطول.
- الصراعات على مصالح شخصية، أو تسوية الخلافات الشخصية على حساب العمل.
- السيطرة على مقدرات المجموعة من قبل شخص/أشخاص لتحقيق مصالح شخصية.
- الحرص على الموافقة السريعة، والتنازل عن رأى الشخصى دون مناقشة حرصاً على إرضاء الفريق.

### طرق تحسين عملية اتخاذ القرار الجماعي:

- العصف الذهنى. تحدى الآراء المطروحة بغرض تحفيز الأعضاء على المزيد من البحث عن بدائل أو اقتراحات أفضل.
- مجموعات البحث لأجزاء من المشكلة وعرض مايتفقون عليه على باقى المجموعات، ثم دمج كل الاقتراحات فى الحل الأنسب.
- الاستثمار فى تدريب القيادات ورؤساء المجموعات على أساليب تفعيل أداء مجموعات العمل.

**التفويض:**

”لا يمكن لفرد، مهما بلغت قدراته، أن يتخذ وحده كافة القرارات المتعلقة بعمله طوال الوقت“

**شروط التفويض:**

- توافر من يملك المهارات المطلوبة للعمل ويقبل المسؤولية.
- أن توضح حدود التفويض بدقة شديدة.
- أن تحدد فترة التفويض.
- ألا يتصل المفوض (بكسر الواو) من المسؤولية المترتبة على قرارات المفوض (بفتح الواو).
- أن يداوم المفوض (بكسر الواو) على التوجيه والنصح وأن يوفر للمفوض (بفتح الواو) الموارد اللازمة لإنجاح قراراته.

**مزايا التفويض:**

- تتيح الوقت للرئيس أن يقوم بأعمال أهم.
- تفتح الباب أمام الرئيس للترقى مادام عمل إدارته لن يتعطل بوجود البديل.
- تتيح الفرصة للرئيس أن يمارس حياته في غير تكلف، وأن يستمتع بأجازاته، أو ينال حظه من العلاج لو مرض.

- تحفز المرؤوسين وتفتح أمامهم باب الأمل فى الترقى.
- تتيح الفرص للرئيس أن يحسن تقييم مرؤوسيه الذين يفكر فى ترشيحهم للترقية.

#### أسباب عدم التفويض:

- اعتقاد خاطئ بأن المرؤوس قد يظهر ضعف رئيسه.
- عدم شعور بالأمان، وعدم ثقة بالنفس من قبل الرئيس.
- فشل الرئيس فى إعداد صف ثان يصلح لتولى المسئولية.
- المجاملة والخوف من رد فعل باقى المرؤوسين.
- وقوع الرئيس تحت تأثير انطباع شخصى عن المرؤوس المرشح لتولى المسئولية.
- عزوف المرؤوس نفسه عن تولى المسئولية.

#### صفات القرار الجيد:

- الوضوح التام بما لا يدع مجالاً للتخمين.
- الاتساق مع طبيعة المشكلة والمقدمات التى أدت إليه.
- واقعى يمكن تطبيقه.
- يبلغ لكافة الأطراف التى ستشترك فى تنفيذه.

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

- متوازن، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- يمكن قياس نتائجه.
- يشتمل على إجراءات التنفيذ، وجدول زمني يضمن ذلك.

هل هذه هي صفات القرار الجيد أم القرار الصحيح؟

ما الفرق بين المعنيين؟

