

إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار

الأستاذة : القفل يسمينه

المركز الجامعي تيبازة

دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل

ملخص :

تشكل القيادة الإدارية محورا أساسيا في أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو إدارية أو تربوية أو غيرها، ذلك لأن القيادة تقوم على مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تساهم في بناء الهيكل الخارجي والداخلي للمنظمة باعتبارها الركيزة الأساسية لها، ذلك لأن إحداث التغيير والتطوير في أي منظمة لا يتم إلا في ظل قيادة واعية ورشيده، وذلك من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الاستراتيجي لقوانين المنظمة.

Résumé :

La gouvernance administrative constitue un pilier fondamental dans n'importe quelle organisation, qu'elle soit économique, administrative, éducative ou autre, car la gouvernance contribue dans les structure externe et intérieur de l'organisation de part le changement et le développement dans une organisation qui ne peut se faire qu'avec une source gouvernance et ce a partir de prise de décision pour une marche stratégique du règlement de l'organisation.

مقدمة :

تتسم القيادة بأهمية كبيرة في التسيير والتخطيط والتوجيه وبلوغ الأهداف المرجوة، فالقيادة تقوم على عناصر هي عماد وركيزة سلامة المنظمة وذلك لما يتسم به القائد من قدرة على التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم، وتظهر عملية اتخاذ القرارات أساسا لأن القائد يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إلى هذا الهدف أو هذه الأهداف، وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد وعلى فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة، فمثلا في التخطيط تحدد قرارات العمل الذي يجب تأديته والسبل التي يتعين إتباعها لانجاز هذا العمل، وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة، وتفويض

القدر المعين من السلطة الذي يمكنهم من القيام بالعمل وبالنسبة للتشكيل، فهناك القرارات التي تؤدي إلى تنمية الهيئة الإدارية واختيارها وتدريبها، وفي التوجيه تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة أن العمل المحدد للموضوع والعمل المناسب لتحقيق الأهداف، وأخيرا فإن وظيفة الرقابة بما تتضمنه من مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط تتم بواسطة قرارات تعتمد النتائج، وعملية اتخاذ القرار تنع من التفكير وأفكار العاطفة والإحساس وهي عملية أساسية تساعد الجماعة على نموها واستمرارها لأداء وظائفها المختلفة وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار في الجماعة منها الاتصال وكذلك القيادة...الخ.

أولا : القيادة الإدارية

1- تعريف القيادة : إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة لقي الكثير من الصعوبات حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة نظر القائم بالتعريف وعموما فيمكن تعريف القيادة كما يلي:

1- تعريف بورنس BURNS : " القيادة هي من أكثر الظواهر وضوحا وأقلها إدراكا" (1)
ومن أكثر التعاريف تداولا حول القيادة نذكر ما يلي :

القيادة هي قوة التأثير على الآخرين وجعلهم ينفذون الأعمال المناط بهم والتي تحقق أهداف المنشأة (2)

ويرى كونتز " KOONTZ " " القيادة هي العملية التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (3)
كما عرفت القيادة أيضا على أنها عملية تحريك الناس نحو الهدف وهي مكونة من ثلاث عناصر: (4)

- وجود هدف يحرك الناس إليه
- وجود مجموعة من الأفراد
- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

ويضيف باتمان BATEMAN إلى هذه العناصر عنصر الموقف الذي تمارس فيه المجموعة أعمالها (5)

وعرفها البعض أيضا بأنها العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والتي تشمل المعتقدات، القيم والأخلاق، السلوك، المعرفة والمهارات (6)
وقد أورد كارتر Carter في سنة 1953 خمس تعاريف مستخدمة إلى اليوم وتتمثل عناصرها الأساسية في كون القائد هو الشخص الذي :

- يمثل مركز سلوك الجماعة.

- يتم تحديده من طرف الجماعة.
- القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها.
- يهتم بسلوك الجماعة.
- يكون له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

والقيادة أيضا هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

إذا فالقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد (الاجتهاد – المثابرة- التفوق- الاحتفاظ بالمركز- التنافس الملائم...الخ)

وأخيرا ما يمكن قوله أن القيادة بصورة عامة هي التفاعل بين القائد والمرؤوسين والذي يعتمد على مهارات القائد في تحقيق التفاعل الايجابي لبلوغ الأهداف المشتركة، والقيادة الفعالة تتطلب الوعي الكامل بالأبعاد السلوكية لشخصية المرؤوسين حتى يتمكن من اختيار أفضل الأساليب التي تضمن التأثير الايجابي عليهم، وتتطلب القيادة المشاركة الفعالة مع العاملين لتحقيق الأهداف وعدم الاكتفاء بدور التوجيه فقط ، وإنما يتطلب الأمر المشاركة الصريحة من القائد مع المرؤوسين في تحقيق الأهداف.

2- مصادر قوة القيادة

تتضمن عملية القيادة قوة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن القيادة تتطلب وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو بسلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة حسب " دونيلي Donnelly " على النحو التالي⁽⁷⁾

1- السلطة الرسمية : ومن مظاهر هذه السلطة نجد ما يلي :

- قوة المكافآت : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد، من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافآت مادية أو معنوية من قبل القائد.
- قوة الإكراه : هذه القوة مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من حيث أن قصوره في تأدية الواجبات أو عدم إطاعته لقائده سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
- السلطة القانونية : أن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تناسب من الأعلى إلى الأسفل فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على مدير الإنتاج، كذلك مدير الإنتاج يمارس النوع نفسه من السلطة على رئيس قسم الصيانة في إدارة الإنتاج وهكذا...الخ.

2- قوة التأثير :وهي القوة المرتبطة بالشخص نفسه، وليس بالمنصب الذي يشغله، ومن مظاهره :

* القوة الفنية (التخصص) : مصدر هذه القوة الخبرة والمهارات أو المعرفة التي يمتلكها الفرد، ويتميز بها عن غيره من الأفراد فالطبيب مثلا يمارس نوعا من القوة الفنية تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة

* قوة الإعجاب : ويحصل عليها عادة نتيجة إعجاب نابغة من بعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توفر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.

* القوة الفكرية : إن امتلاك القائد لمقدرة الحكم على الأمور يشكل سليماً، من خلال النظر إلى المشكلات من كافة الجوانب لاستخلاص الحقائق الأساسية واتخاذ القرار السليم يولد إحساساً لدى الأفراد لإتباع القائد على التسيير الجيد .

* المهارة الإنسانية⁽⁸⁾ : هي القدرة على التعامل الحسن والجيد مع الآخرين وكسب ثقتهم، فالقائد الناجح يجب أن تتوفر لديه مجموعة من الصفات والمهارات التي يسميها البعض في التعامل مع الآخرين.

3- مقومات القيادة

1- المقومات الشخصية : ونقصد بها تلك المقومات القيادية المتعلقة بشخصية القائد، وتعتبر مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة الإدارية، ويمكن إجمالها فيما يلي :

* الإيمان بأهداف المنظمة : وهو الاعتقاد الراسخ بأهمية العمل وفائدته، وبالمنهج والغاية التي يسعى إليها ، فالقائد الإداري الذي لا يؤمن بهدفة لا يمكن أن يكون أهلاً للقيادة.

* العلم : يعتبر كمقوم قيادي في اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات والقدرات التي تعين القائد على القيام بمسؤولياته القيادية بكفاءة وفعالية وهو ضرورة لنجاحه. فالعلم هو الأداة والوسيلة التي يحقق القائد بواسطتها أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، ولهذا يجب على القائد العمل على مداومة وتطور معارفه ومعلوماته وقدراته، وذلك بالقراءة والمطالعة المستمرة للمستجدات في ميدانه والاستمرار في التعليم بجميع وسائل تحصيل العلم.

* فصاحة اللسان وطلاقة الحديث : وهي التعبير عن المقصود بطريقة حسنة وبسهولة وسر، وتعد الفصاحة وطلاقة الحديث من أهم المقومات المطلوبة لدى الفرد ليكون أهلاً للقيادة، وقد يرجع في بعض الأحيان سوء التفاهم بين القائد ومرؤوسيه إلى عدم فهم أحد الطرفين إلى ما يريده الآخر، وتعتبر فصاحة اللسان وطلاقة الحديث عنصر أساسي لنجاح عملية الاتصال بين القائد والمرؤوس.

* حسن الأخلاق والشخصية السوية : والمقصود بحسن الأخلاق السجية من أجل إكساب المصدقية واستحقاق الثقة والمبادرة لأداء المهمة على وجهها الأحسن وهي من أهم الصفات التي تحدث عنها العلماء الغربيون والمسلمون، وهو الالتزام بالخلق الحسن قوة وعملاً، وهو دعامة أساسية تؤهل الإنسان إلى اكتساب قلوب الأتباع ، وبالتالي ضمان إخلاصهم وتفانيهم.

* الانتماء : وهو الانتساب ويعتبر من أهم المقومات القيادية، حيث يجعل القائد أكثر قدرة على القيادة وأكثر تفهماً لتقاليدها، كما تجعله متفهماً لمشاعر مرؤوسيه، وهذا النوع من القادة ينجح

في تحقيق أهدافه ما دامت العلاقة التي تربطه بمرؤوسيه هي علاقة ثقة وحب وتعاون، كما يجعل الانتماء استمرار التواجد الأزمني والمكاني بين القائد ومرؤوسيه قويا ودائما ولم يكتشف علماء النفس شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويوصل الإحباط قدر الشعور بالعزلة والاعترا ب ولم يكتشفوا ما يلبب المشاعر بقدر التلاحم والانتماء⁽²⁾

2- المقومات السلوكية : وهي المتعلقة بسلوك القائد الإداري والتي تأتي بعد انعقاد القيادة له، وتعتبر هذه المقومات ضرورية لىستطيع هذا الأخير تحقيق أهداف المنظمة وتسخير الأتباع لتحقيقها، وفيما يلي ذكر لبعض المقومات السلوكية : كالمشاركة والمبادرة وروح الإبداع، والقدرة على التعليم.

4- الأنماط القيادية

وفيما يلي عرض لبعض أنماط القيادة :

1- النمط الأوتوقراطي : حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة، ويتميز القائد الأوتوقراطي (الدكتاتوري، المتسلط) بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع سلطاته وصلاحياته وينفرد القائد في هذا النظام بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

2- القيادة الديمقراطية : تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشكرهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة مال تتفق عليه الجماعة من أداء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه السليم لارتباطهم العضوي به.⁽¹⁰⁾

3- النمط الفوضي (المتساهل) : وفقا لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، إذ يزود العمال بكافة المعلومات أو المستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم الحرية في التصرف، وأثبتت الدراسات على أنه بالرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط على معنويات العاملين إلا أنه قد يدخل نوعا من الفوضى، واحتمال الاستغلال السيئ لهذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية⁽¹¹⁾

ثانيا : عملية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلها، في كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا، لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله، ومن الذي سيقوم بهذا العمل، ومتى، وأين، وكيف وبالتالي فإن عملية اتخاذ

القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.

1- تعريف اتخاذ القرار والتنبؤ بالطلب

أ- تعريف اتخاذ القرار: هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي كل مشكلة التي يشغلها. ويعرف " وليام جور، William Gore " : القرار يشير إلى الأخذ في الاعتبار بالنتائج المترتبة، لفعل ما قبل القيام به.

ويعرفه " هنري البيرز، Henery Albers " : هو كل اختيار بين مسارات بديلة للفعل⁽¹²⁾، وهو المفاوضات بين البديلة للفعل.⁽¹³⁾

ويمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار، بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.⁽¹⁴⁾

كما أن عملية اتخاذ القرارات أساسية، وديناميكية بالنسبة لمهام المدير في أي مؤسسة وذلك بوصفها نقطة الانطلاق، لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المؤسسة وتزداد أهمية اتخاذ القرارات، كلما زاد حجم المؤسسة وتعقدت وتشعب نواحي أنشطتها.⁽¹⁵⁾ وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر".⁽¹⁶⁾

ولا بد للمسير من اتخاذ القرارات في معرض قيامه بمختلف الوظائف التسييرية، من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، إن قدرة المسير وكفاءته تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها وفي نتائجها العملية على أرضية الواقع.⁽¹⁷⁾

ب- التنبؤ بالطلب : تعتمد معظم القرارات الإدارية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، على شكل أ آخر من أشكال التنبؤ بالمستقبل، فالتنبؤ يمثل همزة الوصل بين المشروع أو المنظمة والظروف الخارجية المحيطة، وبشكل خاص ذلك التنبؤ الذي يتعلق بالعوامل الموجودة خارج المشروع، ولها تأثير على أعمال المشروع، فلا يستطيع المشروع مثلا تجاهل اتجاه سعر الفائدة في سوق المال، أو اتجاه عرض العمالة سواء في المستقبل القريب أو البعيد كما أنه وبالضرورة لا يمكنه تجاهل اتجاه الطلب على السلعة التي ينتجها أو الخدمة التي يقدمها، فالسبب الأساسي لوجود أية وحدة إنتاجية هو وجود طلب على سلعتها أو الخدمة التي تقوم بها، وهذا يكون طلبا متوقعا تعمل المنظمة على زيادته والتأثير فيه.

* خصائص التنبؤ بالطلب : تعد عملية التنبؤ بالطلب علم وغن، فعلى الرغم من شيوع بعض الأساليب الإحصائية التي يطلق عليها موضوعية في عملية التقدير، إلا أن عملية المفاضلة بينها واختيار أنسبها تعتمد إلى حد كبير إلى الخبرة والكفاءة، ويمكن القيام بالتنبؤ بالطلب على سلعة واحدة أو مجموعات سلعية مختلفة في حالة قيام مجموعة سلعية بنفس المادة الخام أو الطاقة المستخدمة أو نفس منفذ التوزيع في مثل هذه الحالات يلزم تقدير الطلب للمجموعة ككل بغض النظر عن الطلب الخاص بل سلعة، إن عملية التنبؤ لا تعني بالضرورة أن يكون رقم الطلب الفعلي معادلاً تماماً برقم الطلب الذي تم توقعه في المستقبل فطالما أنها مجرد عملية توقع، فهناك دائماً احتمال الخطأ ولكنه نوعاً من الخطأ الذي يجب أن يكون في حدود معينة كما سرى فيما بعد ، فقد يهدف التنبؤ بالطلب إلى تحديد رقم واحد يعبر عن الطلب المتوقع خلال فترة زمنية محددة لسلعة ما، ويعرف ذلك بالتحليل التقريري أي ماذا يمكن أن يقع الطلب الخاص بسنة معينة فيه ويقصد بالأخير حداً أقصى وحداً أدنى للطلب بين هذين الحدين، في صورة نسبة مئوية وهذا التحليل يعرف بالتحليل الاحتمالي.⁽¹⁸⁾

ثانياً : المدارس الفكرية في اتخاذ القرارات ونظريات اتخاذ القرار

2- المدارس الفكرية في اتخاذ القرارات

1.2- المدرسة الواقعية : وهي تنظر إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة علمية وعملية في نفس الوقت وتعتمد في اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانيات المنظمة والظروف البيئية المحيطة.

2.2- المدرسة الإستراتيجية:

وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة، يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاضلة، بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتجها المؤسسة، وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل بها المنظمة أحياناً بعدم الرشد، نظراً لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دوراً في ترجيح البديل الأمثل، الذي يتخذ بناءً عليه القرار، إزاء أي موقف في المؤسسة.

3.2- المدرسة المختلطة:

وهي تمثل اتجاه توافقي يساير معطيات الواقع، لكل موقف أو مشكلة تستلزم اتخاذ القرار المناسب، وذلك أيضاً في ضوء الإطار العام الاستراتيجي الذي تنتجه المؤسسة، وقد يبدو الأمر بسيطاً، ولكن حقيقة الممارسة تؤكد صعوبة هذا الاتجاه خاصة، إذا تعارضت معطيات الواقع والاتجاهات الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل، بينها

وهذا بدوره يؤدي إلى التأخر أو تعطيل اتخاذ القرار، وكثير من الأمور داخل المؤسسة، لا تحتمل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما فيها.⁽¹⁹⁾

3- نظريات اتخاذ القرار

1.3- القرار بين النظرية والتطبيق: لقد بين الكثير من كتاب الإدارة، أن الإدارة هي العملية التنظيمية الأساسية التي تسعى لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة، وأن القيادة هي قلب الإدارة لأن المدير يصل إلى الأهداف المرسومة من خلال دفع الآخرين للعمل وتوجيههم نحو تحقيق تلك الأهداف، وان عملية اتخاذ القرارات هي المظهر الأساسي من مظاهر القيادة لأن المدير يحقق أهداف التنظيم خطوة فخطوة نحو الأهداف المرسومة، ولقد اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات أهمية كبرى في الفكر الإداري وقد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والإدارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المدير دون إعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها كجزء أساسي من عمل المدير لتأتي بعد ذلك النظريات التي لم تستطع الوصول إلى نموذج مثالي كامل لاتخاذ القرار ذلك لان النموذج الكامل الذي يمكن تطبيقه بصورة عالية يجب أن يكون قادرا على وصف أعقد الحالات التي تصادف عملية اتخاذ القرار وأبسطها، كما يجب أن يكون قادرا على تمييز جميع الأبعاد الموجودة في حالات اختيار القرار المناسب

2.3- النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات : لقد سيطرت النظرية الكلاسيكية على مفاهيم الفكر الإداري في اتخاذ القرارات حين افترضت النظريات الاقتصادية أن التصرفات التي يقوم بها المدير في أي نظام

اقتصادي هي تصرفات رشيدة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المنظمة بأقل النفقات الممكنة محققا بذلك التقدم الاقتصادي للمؤسسة التي يعمل بها، وبذلك فإن المدير متخذ القرار يسعى بصورة جدية لتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة لذلك يطلق على هذه النظرية " القرار الرشيد"، ويقصد بالرشد القدرة على التعليم بصورة منطقية فعالة كما يقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم، أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل، ثم اختيار البديل الأفضل أي أنه ذلك الفرد الذي يختار ويحقق أفضل النتائج الاقتصادية للمؤسسة، وبذلك تعتمد هذه النظرية في اتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين :

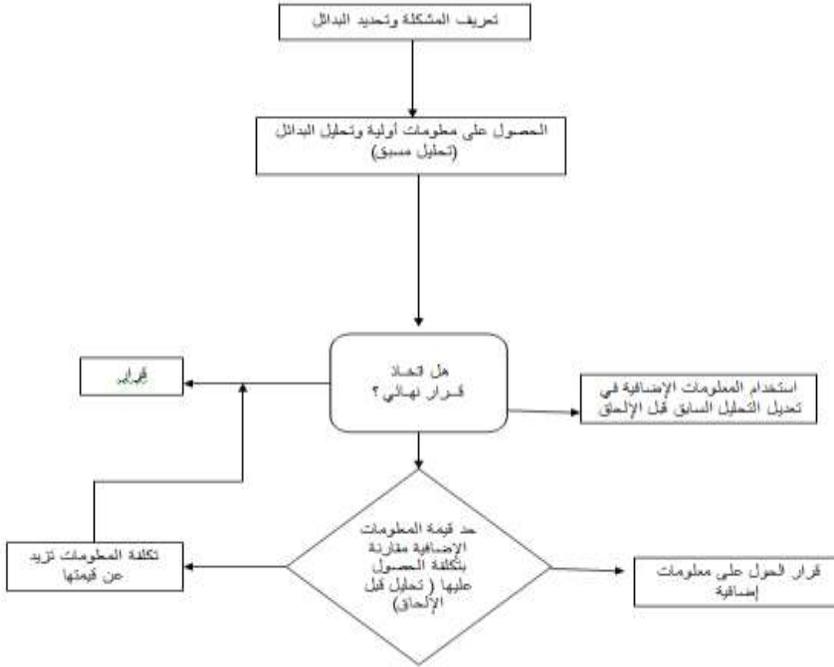
أ- أن يكون متخذ القرار شخص يتمتع بقدرات خاصة مميزة، حيث يتصف سلوكه بالبراعة والمنطق والرشد، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى بعد الأخذ بعين الاعتبار كل البدائل المتاحة.

ب- إن متخذ القرار لا يأخذ بعين الاعتبار كل البدائل المتاحة فقط وإنما أيضا النتائج المترتبة على كل بديل ويختار البديل الذي يعطي المنفعة⁽²⁰⁾

3.3- النظرية السلوكية في اتخاذ القرارات : إن احتكار النظريات الكلاسيكية للفكر الإداري بدأ بالتراجع بعد نهاية الحرب العالمية الأولى بسبب ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وبسبب اهتمام العلوم السلوكية بدراسة السلوك الإنساني بالمنظمات، ولقد ساهمت هذه العلوم السلوكية في إعطاء مفاهيم جديدة حول نظرية القرارات وكان "هربرت سيمون" من رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار الذي لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعياري الاقتصادي في اتخاذ القرار وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحل المثلى، ذلك أن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة أخرى، كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة وأن اختيار أحدها يتوقف على إمكاناته وقدراته في دراستها جميعا لذلك اقترح " سيمون" أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم، وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى نوعين هما الرشد الموضوعي و الرشد الشخصي، كما ميز "سيمون" بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحديد أهداف المنظمة، والرشد الفردي الذي يعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.

4.3- النظرية الإحصائية للقرارات : للقرارات هذا النموذج يخضع نموذج "بايز" للقرارات في إعدادة لنفس الاعتبارات، والخطوات التي تستخدم النظرية الإحصائية للقرارات في تحليل القرارات المعقدة التي تتضمن عدة من البدائل والتي يترتب على كل منها عدد من النتائج الممكنة، وهناك العديد من الحالات التي يمكن تناولها بافتراض المعرفة الكاملة بالبدائل المتاحة، وذلك لغرض تبسيط عملية اتخاذ القرارات، إلا أن هناك من الحالات التي تتسم بعدم معرفة متخذ القرارات بكل البدائل المتاحة أو احتمال حدوث حالات معينة للطبيعة وتتميز عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية ديناميكية، وعادة ما يكتسب متخذ القرارات معرفة بالبيئة التي تحيط به نتيجة ممارسة العمل في ظل بيئة معينة لفترة زمنية معينة

الشكل رقم (26) : يمثل مراحل اتخاذ القرار



المصدر: زينات محمد محرم، إسماعيل إبراهيم، نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، 1995، ص، ص، 277-278.

4- العوامل المتعلقة باتخاذ القرارات وحالات اتخاذ القرار

1- العوامل المتعلقة باتخاذ القرارات

1.1- العوامل المتعلقة بالموقف أو المشكلة : حيث تؤثر طبيعة الموقف والمشكلات التي يجب على المنظمة أن تقوم بحلها ، ولقد لوخط من تحليل محتوى القرارات المتخذة بالمصانع أنها تنصب في المقام الأول على مواجهة مشكلات فنية أو إدارية أو ثانوية بينما تكون القرارات متعلقة بالبرامج الاجتماعية البسيطة ولا تعدى سوى بعض التوصيات.

2.1- العوامل المتصلة بالهدف : تؤثر الأهداف أو الأغراض المباشرة وغير المباشرة في القرارات التي يتم اتخاذها على كافة المستويات حيث لوحظ أن الهدف الأساسي على سبيل المثال في المصنع هو الإنتاج لذا كانت غالبية القرارات سواء من حيث نوعية هذه القرارات وطبيعتها والوقت المستغرق في كل منها ترتبط بهذا الهدف.⁽²⁰⁾

3.1- العوامل المتصلة بالوحدات القائمة باتخاذ القرار: وتشمل هذه العوامل رغبة الشخص في اتخاذ القرار والتدريب الذي يتعرض له متخذ القرار، حيث تعتبر رغبة الشخص في اتخاذ القرار عاملاً مؤثراً في هذه العملية، هناك البعض الذي يتصف بالتردد وتأجيل القرار حتى يقوم آخرون

باتخاذها، وهناك فريق ثالث يقوم باتخاذ القرارات التي كان على الآخرين أن يقوموا باتخاذها وهذه الفئة الخيرة تبدد طاقتها في تقرير أمور لا تتصل بأعمالها وغير مفوضة لأدائها مما يؤدي إلى التداخل في الاختصاصات بل وإلى النزاع في كثير من الأحيان مما يؤثر على سير العملية الإنتاجية.

4.1- العوامل المتصلة ببيئة المشاركين : حتى لا تتم عملية اتخاذ القرار من فراغ بل تخضع كما سبق ذكره إلى طبيعة البناء الرسمي للمنظمة، والبناء غير الرسمي حيث لوحظ أن البناء غير الرسمي يؤثر في الغير.

5.1- العوامل المتصلة بالبدائل : ويدخل في هذا الإطار الوسائل البديلة والمتوفرة للقائمين على عملية اتخاذ القرارات وكذا النتائج المختلفة لكل وسيلة من الوسائل كما تتأثر قرارات الإنسان في المنظمة أو في المجتمع بما يتوقعون حدوثه نتيجة تبني أحد الحلول دون غيره وهناك مجموعة من العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار وهي كما يلي :

- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإتمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والمؤثرة في مصير القرار وانعكاساته المستقبلية.
- التركيز على الجوانب العملية والإجراءات القابلة للتطبيق لأن رسم الخطط على الورق عملية ذهنية جيدة لكن تطبيق الآراء المثالية عملية شاقة.
- السعي لإقناع الآخرين بسلامة وحيوية القرار وتقديم الحجج الدامغة بان القرار يخدم المصلحة العامة وقائم على أسس متينة فإذا تمكن الإنسان المسؤول أن يقنع بقية الأطراف المتعاملة معه بأهمية وحيوية القرار فانه يستطيع أن يثق فيهم في مرحلة التنفيذ.
- توفر عدد من البدائل القابلة للتطبيق لكل قرار، حيث يكون في إمكان الإنسان المشرف على تنفيذ القيام بدراسة الاختبارات والبدائل ويتوصل إلى اتخاذ قرارات إضافية تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة وليس هناك جدال بان ظروف العمل تختلف والمدير مجبر على بدائل واضحة، إذ يتعذر عليه تطبيق القرارات الواردة إليه من كبار المسؤولين.
- ترك الأعمال الجزئية والتكميلية للقرارات لأولئك الذين يحولون القرارات النظرية إلى نتائج ملموسة بحيث تبرز مقدرة الإنسان الذي عنده المقدرة على العمل الخلاق.
- الابتعاد عن السرعة في اتخاذ القرارات سواء بسبب الضغوط من أعلى والتي بهما بالدرجة الأولى القيام بالحركة والإعلان عن قرارات ترضية لفئة معينة من الناس.
- التفريق بين القرار المتخذ بقصد معالجة معينة ومسايرة التغيرات والطرق المستجدة بين القرار المتخذ لتغيير الأوضاع لصالح فرد معين أو العكس.
- القدرة على الاستجابة لاقتراحات العاملين ومناقشة المسائل الطارئة معهم في الوقت المناسب هي عوامل نفسية قوية تساهم في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم.
- الحرص على تكملة القرارات وإضافة الإجراءات الجديدة التي تساهم في تحديثها وإنعاشها بحيث تصبح متماشية مع روح العصر وفي المستوى المطلوب.

- مراعاة الممارسة الفعلية والتدريب على القيام بالأعمال وهي جوانب أساسية للنجاح في أي عمل.

لهذا فان قدرة المسؤولين على الاستفادة من خبرة ومهارة الممارسين تعتبر أساسية لأداء أي عمل وتحقيق النتائج المطلوبة

2- حالات اتخاذ القرارات

لقد تم تقسيم حالات اتخاذ القرارات إلى ثلاث (03) حالات رئيسية وذلك وفقا إلى توفر أو عدم توفر معلومات حول احتمالات حدوث حالات البيئة الخارجية وهذه الحالات هي :

1.2- اتخاذ القرار في حالة التأكد :

يعد هذا النوع من أسهل القرارات التي يمكن اتخاذها حيث يكون لكل قرار يتم اتخاذه نتيجة واحدة فقط وحين تتوافر فيها إذا كانت المشكلة تتعلق بالوصول إلى الحد الأدنى من التكاليف فغننا نختار اقل البدائل ربحا فلو كان لدينا ثلاثة سلع يمكن إنتاجها وبيعها وكانت كل سلعة تغطي ربحا معيننا وتتدخل هنا أساليب البرمجة الخطية وبرمجة الأهداف والبرمجة العددية ضمن هذا التصنيف من نماذج اتخاذ القرار.

2.2- اتخاذ القرار في حالة المخاطرة :

يمكن تمييز هذا النوع من القرارات حين يكون للقرارات التي يتم اتخاذها بصفة متكررة عدة نتائج محتملة الوقوع، كما أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار تكون دائما نفسها، بالإضافة إلى توافر المعلومات المتعلقة بتلك الظروف بصورة مسبقة وبما أن هذا النوع من القرارات تتوافر له الخبرات والمعلومات السابقة لذلك، هذه المعلومات يمكن استعمالها لاستخدام نموذج يستعمل الاحتمالات كأساس لاتخاذ القرار، حيث تتعدد احتمالات توقع حدوث كل نتيجة محتملة ويتطلب هذا توفر ثلاث شروط أساسية هي :

- غالبا ما تتخذ القرارات تحت الظروف والمؤثرات نفسها.

- يوجد لكل قرار أكثر من نتيجة واحدة⁽²¹⁾

- توافر المعلومات وخبرات سابقة يمكن استعمالها في تحديد احتمال وقوع كل نتيجة ممكنة.

3.2- اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد :

إن هذا النوع من القرارات لا يتم اتخاذها بصورة متكررة ولا تتوفر معلومات سابقة لتقدير احتمالات حدوث كل نتيجة من النتائج المتوقعة كما أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار تختلف من فترة لأخرى ولهذا السبب فقد يعتمد الإداري على النتائج الخاصة بكل قرار لتحديد القرار الأنسب الذي يتلاءم مع الظروف المحيطة أو قد يستخدم تقديراته

الشخصية المستمرة في خبراته ومعلوماته السابقة والتي تسمى بالاحتمالات الشخصية لتحديد القرار المناسب

والشكل يمثّل: حالات اتخاذ القرار

التأكد	البخاطرة
عدم التأكد	معرفة جزئية
معرفة كاملة	معرفة منعدمة

5- أنواع القرارات الإدارية وعلاقتها بالأنماط القيادية

أولاً : أنواع القرارات الإدارية

1- القرارات الأساسية والروتينية : إن القرارات الأساسية تتطلب القيا بعدة إجراءات، وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار ويغلب على هذه القرارات الالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية ومثال عن هذه القرارات اختيار موقع المنظمة في توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها وعمليها يتحدد في مستويات الغدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة، بينما القرارات الروتينية فهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة البريد وتوزيع مهام العمل على العاملين⁽²²⁾

2- القرارات التنظيمية والفردية : تتعلق بنشاط وعمل المؤسسة، ويتخذها المدير الذي يمثل مصدر قوتها، أما القرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية ترتبط بالفرد فمثلا إذا قرر أحد المدرين الاستقالة من عمله فإنه سيثير مشكلة تنظيمية تتعلق بإيجاد شخص آخر يحتل مكانه ويتمتع بنفس المؤهلات والخبرات.

وقد ميز العالم "بارنرد Bernard" بشكل مناسب بين القرارات التنظيمية والفردية، فأشار إلى أن هذه القرارات التنظيمية تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية المعبر عن دوره كمسؤول إداري في تلك المؤسسة.

أما عن القرارات الفردية تعبر عن المدير كفرد في المؤسسة وليس كمسؤول فيها، فهي لا يمكن أن تفوض وليس لها أي تأثير على المؤسسة.

3- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

3.1- القرارات المبرمجة: لان معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر على معلومات كافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها ويوجد تأكيد فيها أن البديل المختار

سوف يحل المشكلة بفعالية وهي أيضا قرارات متكررة روتينية محددة جدا لها إجراءات معروفة محددة مسبقا للتعامل معها.⁽¹⁾

2.3- القرارات غير مبرمجة: في هذا النوع من القرارات تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة ولا يوجد خبرات سابقة بشأن كيفية حلها، عادة في هذا النوع من المشاكل يصعب تجميع المعلومات الكافية عنها ولا يوجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار بينها، ومن ناحية أخرى فإن القرارات غير المبرمجة هي التي تتعامل مع المشاكل غير العادية أو الاستثنائية، فإذا كانت المشكلة لم تتكرر بدرجة كافية لان تحكّمها سياسة أو كانت من الأهمية بحيث تستحق معالجة خاصة، فإنها يجب معالجتها بقرار غير مبرمج أو ما يجب عمله بالنسبة لفشل أحد خطوط المنتجات أو كيفية التعامل مع مشاكل المجتمع المحلي للمؤسسة وفي الحقيقة معظم المشاكل ذات الدلالة التي يواجهها المدير عادة ما تتطلب قرارات غير مبرمجة وكلما تدرجنا إلى أعلى في الهرم التنظيمي كلما ازدادت أهمية القدرة على اتخاذ القرارات غير المبرمجة.

ثانيا : علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار:

1- النمط الأوتوقراطي وعلاقته بالإدارة العملية وبعملية اتخاذ القرار:

تركز الإدارة العملية اهتماما على الإنتاج دون العاملين ولم تقم أي وزن للدوافع النفسية أو الاجتماعية وقد انعكس ذلك على أنماط القيادة، فهناك النمط الديكتاتوري أو التسلطي والذي يأخذ أشكالا مختلفة في تعامله، فإما أن يأخذ الشكل المستبد حيث يتخذ القائد كل القرارات ويعتمد على الحوافز السلبية أو يتخذ شكل القيادة التسلطية الصالحة الذي يعتمد على الحوافز الايجابية، وأخيرا قد يأخذ شكل قيادة تسلطية مرنة، وهذا النوع من القيادة يتميز بتركز السلطة في يد القائد الذي يصدر الأوامر التي يجب أن تطاع ويحدد سياسته للجماعة دون أدنى مشاورة من الجماعة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال

2- النمط الديمقراطي وعلاقته بالإدارة الحديثة في اتخاذ القرارات : ظهر النمط الديمقراطي للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين، ولقد ساهم علماء الإدارة والنفس والاجتماع في وضع ركائز النمط الديمقراطي حيث يركز على ثلاثة أسس هي :

* إقامة العلاقات الإنسانية.

* المشاركة في اتخاذ القرار.

* الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد معين.

والقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم وحهم فيلتفوا حوله ويدعمونه.

3- النمط القيادي الفوضوي أو الحر واتخاذ القرار: حيث يكون فيه مركز اتخاذ القرار للجماعة أو بواسطة الأفراد المتفوقين، فالقائد لا يؤدي العمل فهو يخير الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يشاءون ولا يتدخل في شيء سوى التوجيه أو الأوامر، وتترك حرية التصرف في الأمور للمرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات مع أقل قدر من مشاركة القائد لهم في مجالات (المشاركة – التنفيذ - التشجيع – النقد)، هذا الأسلوب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته ومن هذه السلبيات نجد: ⁽²³⁾

- الآراء التي تصل إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.

- قلة الاحترام للقائد وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة.

- إجبار المرؤوسين بقبول الكسل نتيجة لنقص الرقابة والتعليمات والتوجيهات

قائمة المراجع

- 1- طارق السويدان، فيصل عمر باشر حيل، صناعة القائد، (مكتبة جرير، مكتبة العيكان، مكتبة تهامة)السعودية، مجموعة الإيداع، الكويت، دار ابن الحزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2001، ص38.
- 2- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة، الدار العلمية الدولية، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص102.
- 3- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف إدارة المؤسسة، مؤسسة الوراق، عمان ، الأردن، ص20.
- 4- طارق السويدان، فيصل عمر باشر حيل ، مرجع سابق، ص40.
- 5- أمين عبد العزيز محسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة ، القاهرة، 2001، ص124.
- 6- رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص40.

- 7- ظاهر محمود كلالده، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997. ص19.
- 8- عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوة العاملة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1996، ص. 286.
- 9- شويح محمد، مقومات وشروط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر العاصمة، 2001/2000، ص، 06.
- 10- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص، 122.
- 11- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص، 254.
- 12- السيد عيد الحميد عطية/سلي محمود جمعة، العمل مع الجماعات، الدراسة والعمليات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، سنة 2001، ص258.
- 13- جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتب عين شمس الإسكندرية سنة 1998، ص215.
- 14- عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة المفاهيم والقضايا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص، 88.
- 15- أحمد مصطفى، خاطر، بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص243.
- 16- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص، ص، 10-14.
- 17- محمد رفيق الطيب، مدخل للتفسير أساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة، ص، 38.
- 18- محمد توفيق ماضي، تخطيط ومراقبة الإنتاج مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص، 05-06.
- 19- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، مرجع سابق، ص، ص، 244-245.
- 20- احمد عبد اللطيف، نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية مدخل متكامل، جامعة حلوان، الإسكندرية، 1999، ص، 96.
- 21- منعم زمير الموسري، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص، 17.
- 22- عادل حسن، الإدارة مدخل الحالات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بدون سنة، ص، ص 59-60.
- 23- عبد الرحمان العسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، لبنان، 1990، ص، 374.