

## مقاربة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات

أ. بوالشرش كمال الطالب: صادق عز الدين

جامعة عنابة

ملخص : تحاول المنظمات تحقيق أهدافها وتسعى للارتقاء بأدائها وأداء العاملين بها ولا يتأتى ذلك إلا بوجود مناخ تنظيمي يساعد على ذلك ويحتضن جميع العمليات التي تدور بداخلها، ومن بين العمليات اتخاذ القرار التي تعتبر أهم عملية ذلك أن جميع الأهداف هي نتاجها فإن أحسن المشرفون جمع المعلومات وتمحيصها ووضع البدائل ثم المفاضلة بينها وتنفيذها ومتابعتها على الوجه المطلوب جاءت بثمارها وإن كان العكس ضعف نموها واستمراريتها وتطورها.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار - الأداء - الأهداف التنظيمية.

résumé

les organisations essaient à atteindre leurs objectifs et cherche à améliorer ses performances et le rendement de ses employés non seulement pour que l'existence d'un environnement organisationnel favorable à le faire et encadre tous les processus qui se passent à l'intérieur, et l'un des processus la prise de décision, qui est le processus le plus important d'atteindre tous les objectifs. les meilleurs superviseurs essaient de recueillir des informations et développer des solutions puis le compromis entre eux et leur mise en œuvre et le suivi de la manière requise est venu à maturité, mais faible croissance influence sur la continuité et l'évolution.

Mots clés/ la prise de décision - la performance- les objectives organisationnels.

مقدمة/ تتم داخل كافة أنواع المنظمات عمليات اتخاذ القرار، وهذه الأخيرة تتراوح بين التأثير المحدود ودرجة الخطورة فأهمية دراستها تنجم عن كونها قد تؤثر في بقاء المنظمة ذاتها ما يعني أن جميع القرارات سواء كانت صغيرة أو كبيرة تمتلك تأثيرا على الأداء التنظيمي. حيث تعتبر جودة القرارات المتخذة من قبل العاملين في أي منظمة من المنظمات المؤشر الحقيقي على مدى تحقيق الفعالية التنظيمية " لذلك تعتبر عملة اتخاذ القرارات أساسية وديناميكية بالنسبة لمهام مدير أي مؤسسة، وذلك بوصفها نقطة انطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع أو البيئة المحيطة وتزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنشأة وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها، وتكثفت الاتصالات بالجمهور، عندئذ تكتشف مشاكلها وتجد المؤسسة نفسها أمام فوهة من الاضطرابات؛ لهذا يتعين عليها أن تركز على التخطيط السليم الذي يكون مبنيا على قرارات متخذة بصورة سليمة لأجل المجابهة ويعد اتخاذ القرار من أصعب العمليات الإدارية وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية وثقاس في ضوئها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبث في الأمور"<sup>(1)</sup>. من خلال هذا يتبين أهمية عملية اتخاذ القرار في المنظمات.

1 : ماهية اتخاذ القرار: تكمن أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها حجر الزاوية بالنسبة لأي منظمة حيث " تعتبر العملية الإدارية الرئيسية، بل هي عمل الإدارة الرئيسي أو الأساسي الذي يجعل المدير أو الرئيس يحس أنها ليست من المهمات السهلة أو البسيطة أو التي تؤخذ بصورة إجرائية سريعة، وإنما هي عملية حساسة تعتمد على سلامتها أغلب النتائج، يترتب عليها أيضا نجاح أو فشل الإدارة، وفي مفهومها هي عبارة عن اختيار بين عدة بدائل، وتظل الإدارة ناجحة إذا أخذت البديل الأمثل الذي يترتب على اختياره تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>(2)</sup>. وبالتالي:

اتخاذ القرار: " هو وسيلة لاختيار أحسن البدائل المتاحة محققا لأكبر عائد وأقل تكلفة، أو محققا للأهداف المطلوبة"<sup>(3)</sup>، أو هو: " يمثل تصرفا أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد من البدائل قد لا تكون التصرفات واضحة، إنما يمضي

وقت عليها، ويمضي الوقت يترتب على القرار بعض التصرفات المموسة في شكل قواعد أو أوامر أو تعليمات<sup>(4)</sup>، إذن فهو اختيار أحسن البدائل لتحقيق الأهداف المسطرة أو المشاكل المطروحة على مستوى الأداء أو التنظيم.

2/ أنواع القرارات الإدارية "Types of Managerial Decisions": على الرغم من أن المديرين في منظمات الأعمال أو المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الاجتماعية والخيرية قد يختلفون من حيث المهارات والقدرات الذاتية والاستعدادات وبيئات ومحيط العمل وأنظمتها، إلا أنهم جميعا يتخذون القرارات والشخص المتخذ للقرار يسعى إلى حل المشكلات سواء من خلال محاولة الاختيار من بين البدائل المتاحة أو البحث عن بدائل مبتكرة لم يتم استخدامها من قبل، وعليه يمكن القول أن هناك أنواعا وأنماطا من القرارات الإدارية والتي يمكن أن نحصيتها بإيجاز على الوجه التالي:

1-2: القرارات الأساسية والقرارات المتكررة: ويقصد بالقرارات الأساسية القرارات الإستراتيجية أو الإنشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة الإدارية، وهذه تتعلق عادة بكيانها وتنظيمها وسياساتها المتصلة اتصالا مباشرا بأهدافها المحددة لها، ومن أمثلة هذا النوع من القرارات القرارات الخاصة بتنظيم إدارات المنظمة والقرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها. أما القرارات المتكررة فيقصد بها القرارات اليومية أو الروتينية التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة الإدارية، والنوع الأول من القرارات يستلزم إجراءات خاصة تبعا لطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه، أما النوع الثاني من القرارات لا يستلزم دراسات متعمقة قبل اتخاذه نتيجة وجود جداول خاصة بها تحدد إجراءات كل قرار منها لتسيير عملية اتخاذه هذه القرارات في المرات المقبلة.<sup>(5)</sup>

2-2: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: كما حدد الباحث "عبد الغني بسيوني" أنواع من القرارات التنظيمية إذ تتمثل هذه القرارات التنظيمية في تلك القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، كقرارات التعيين أو الترقية أو توقيع جزاءات على أحد العاملين، أما القرارات الشخصية فهي التي تصدر عن الرئيس الإدارية بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية.

2-3: القرارات اللائحية والقرارات الفردية: والمقصود بالقرارات اللائحية تلك القرارات التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث يطبق هذا القرار على كل فرد تتوفر فيه الشروط المحددة في القرار طوال مدة سريانه، أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم بحيث لا ينطبق القرار إلا على هذا الفرد أو هؤلاء الأفراد ولا يتعداهم إلى غيرهم، وعليه فالقرارات اللائحية يمكن وصفها بأنها قرارات مجردة وعامة، أما القرارات الفردية يمكن وصفها بأنها قرارات خاصة.

2-4: القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية: الأصل أن تكون القرارات الإدارية مكتوبة، وذلك لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره، وحتى لا يقع لبس أو سوء فهم أو خطأ في التفسير، أما القرارات الشفوية فهي القرارات غير المكتوبة، وهذا لا يعني أن القرارات الشفوية أقل أهمية من القرارات المكتوبة، ولكنها أيضا تعتبر قرارات سليمة ولها آثارها.<sup>(6)</sup>

2-5: القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: القرارات الصريحة هي التي يصدرها الرئيس بصورة واضحة مباشرة، سواء بالموافقة أو الرفض، أما القرار الضمني يمكن استخلاصه أو استنتاجه من مسلك الرئيس الإداري دون التعبير عنه صراحة.

2-6: القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة "Programmed and non programmed": عندما تحدث مشكلة معينة فإن المديرين غالبا ما يتبعون إجراءات نمطية للتعامل معها أو حلها، ومن ثم فإن القرارات المبرجة تتميز باستخدام حلول نمطية ومكررة، ومثال ذلك قرار بقبول طالب بإحدى الكليات، أو تجهيز غرفة عمليات لإجراء جراحة لمريض أو تعيين موظف جديد، وفي الحقيقة فإن المديرين في معظم المنشآت يواجهون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذا قرارات مبرجة أثناء مزاولته

عملهم اليومي، مثل هذه القرارات يتم اتخاذها بدون استنفاد وقت أو جهد كبيرين، من ناحية أخرى فإن المشكلة التي قد تواجه الإدارة قد تحتوي على عنصر لم يتم التعامل معه من قبل، أو تنطوي على درجة عالية من التعقيد، أو قد تكون على درجة عالية من الأهمية، أو أنها قد تتطلب حلولاً غير تقليدية أو مبتكرة، وهنا تبرز الحاجة إلى القرارات غير المبرمجة، وعليه فالقرارات غير المبرمجة كقرار تقديم منتج جديد أو اختراق سوق جديد أو إنشاء كلية أو قسم جديد بما. ولسوء الحظ فإن القرارات غير المبرمجة على أهميتها لم تحظ بالقدر الكافي من اهتمام الباحثين والكتاب والممارسين في مجال إدارة الأعمال، وأن الأساليب الإدارية الحديثة لم تحقق نفس مستوى التقدم الذي أحرزته في مجال اتخاذ القرارات المبرمجة ولنا هذا الشكل الذي يوضح القرارات غير المبرمجة ومراحلها<sup>(7)</sup>.

2-6: القرارات قصيرة أو طويلة الأجل "Short term & long term decision": كما يمكن تقسيم القرارات من حيث المدى الزمني الذي ترتبط به في المستقبل إلى قرارات قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل، إن القرارات التي يتخذها المدراء خاصة على المستويات الإدارية الأقل تتسم عادة بأنها قصيرة الأجل، أي تنصب على فترات زمنية قصيرة في المستقبل (أسبوع، شهر، ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية) فالقرارات الخاصة ببرامج التدريب للعاملين أو مكافأتهم أو شراء الاحتياجات هي أمثلة عن القرارات قصيرة الأجل، أما القرارات الخاصة باختيار موقع فرع جديد أو بتغيير مواعيد العمل، أو بالتوسع أو الاندماج فهي أمثلة على القرارات طويلة الأجل<sup>(8)</sup>.

3/ بناء القرارات: بعد معرفة أهم القرارات التي يمكن اتخاذها بالمنظمات ننتقل إلى تبيان الخطوات العلمية لبناء مثل هكذا قرارات، والتي لا يمكن لصانع القرار ومتخذه الاستغناء عنها أو الجهل بها بسبب تأثيرها الكبير على النتائج وعلى المنظمة وعلى جميع عملياتها.

3-1: الاعتراف بالمشكلة وتحديد بلورتها بشكل عملي ملموس: يعتبر تحديد المشكلة من أهم المراحل التي لا بد أن تمر بها عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يؤكد علماء الإدارة إذ يتفقون على أن اتخاذ القرار الرشيد لا يتوقف فقط على إصدار القرار وتنفيذه ومتابعته بل الأهم في ذلك سلامة مرحلة الانطلاق التي هي تحديد المشكلة<sup>(9)</sup> وباختصار كفي يتصدى القرار الإداري لأي مشكلة يجب أن تتحدد تحديدا واضحا ودقيقا. وعلى القائد الإداري أن يقف منها موقف الطبيب المعالج الذي إذا لم ينجح في تشخيص الداء ومعرفة أسبابه الحقيقية فشل في وصف العلاج الصحيح. وعليه القائد الناجح هو الذي يسبق الحوادث ولا ينتظر وقوع المشاكل ويعمل دائما على اكتشافها قبل حدوثها، ويسعى لمنع حدوثها ويستعد دائما إلى مواجهتها إذا تفاقمت أسبابها، ويمكن أن يستعين بالدراسات والبحوث والتقارير التي تقدمها له أجهزة المشورة أو الإدارات والأجهزة المتخصصة في المنظمة التي يقودها ويمكن الاستعانة بشكاوي الرأي العام والمستفيدين وقد تعطيه بعض المؤشرات التي تساعد على الوصول إلى تشخيص صادق للمشكلة التي يتصدى لعلاجها<sup>(10)</sup>. كما " إن العديد من المديرين قد يخطئون في اتخاذ القرار بسبب عدم الدقة في تحديد وتشخيص المشكلة منذ البداية، ذلك أن هناك عددا كبيرا من المديرين يخلط ما بين أعراض وأسباب مشكلة معينة ومن ثم يهتم بالأعراض ويعتبرها المشكلة التي تواجهه ويعمل على اتخاذ القرار المناسب لمعالجة هذه الأعراض، إن الخطأ الكبير الذي يقع فيه مثل هؤلاء المديرين هو أنه إن أقدم على اتخاذ قرار لا يعالج المشكلة الحقيقية متمثلة في الأسباب التي أدت إلى حدوثها، بل إن القرار يتعامل مع الأعراض بل هي " مسكنات مؤقتة"<sup>(11)</sup>.

3-2: جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها: وفي هذه المرحلة يقوم القائد الإداري بواسطة الأجهزة المختصة في المنظمة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الحالة بقصد الحصول على فكرة واضحة عن طبيعة المشكلة وخلفياتها وعن الآراء ووجهات النظر المختلفة وبعد الحصول على جميع البيانات والمعلومات اللازمة، يقوم بدراستها واستخلاص نتائجها، وينبغي

أن تكون الدراسة مصحوبة بالبيانات والإحصاءات، ودراسة جميع ما يحيط بالمشكلة من المؤثرات الخارجية والداخلية في إطار التنظيم القائم<sup>(12)</sup> وهنا أيضا تعتبر مرحلة التشخيص ذات أهمية لذلك وجب اتخاذ التدابير اللازمة لضمان التعرف على التشخيص الحقيقي للمشكلة، بحيث إذا كانت هاته المشكلة تعالج بواسطة أفراد من المجموعة فإنه لا بد من إبرام اتفاق مع المجموعة بحيث يقدم كل فرد تصوره عن الطبيعة الحقيقية للمشكلة وهكذا تكون خطوة من خطوات جمع البيانات.

3-3: تعيين البدائل (الحلول) المختلفة لمواجهة المشكلة: بعد أن يتم تحديد المشكلة وجمع المعلومات ودراستها تأتي مرحلة أخرى وهي مرحلة البحث عن الحلول أو البدائل المحتملة لمواجهة هذه المشكلة، فقد يطلب الرئيس الإداري من معاونيه اقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لمواجهة المشكلة<sup>(13)</sup>، " فكلما تعددت البدائل كلما كان من السهل اتخاذ القرار، ويمكن إذا زادت البدائل بدرجة كبيرة فإن هذا من شأنه أن يصعب عملية اتخاذ القرار وإذا لم تتوفر بالمرّة فليس هناك أي مجال لاتخاذ القرار"<sup>(14)</sup>. كذلك من أجل تعيين البديل أو الحل يجب " عرض الموقف وحلوله على المرؤوسين الذين ترتبط بهم المشكلة للتعرف على آرائهم في مشروع القرار أو على الأقل لدراسة انعكاساته على أفكارهم وذلك لأنهم يعيشون المشكلة ويعيشون بها"<sup>(15)</sup>، وقد نفيدينا كذلك آراؤهم في إعادة تخطيط القرار أو تبديله أو تصحيحه.

3-4: تقييم البدائل: تتضمن هذه المرحلة دراسة البدائل المطروحة ثم عقد مفاضلة فيما بينها وصولا إلى أفضل هذه الحلول أو البدائل، وهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها أثناء عملية تقييم البدائل منها مدى قدرة كل حل على إنهاء المشكلة الإدارية إضافة التكاليف المالية التي يتطلبها الحل أو البديل والمدة الزمنية التي يستغرقها مع مراعاة الإمكانيات البشرية والفنية التي يتطلبها ومدى توافرها، ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار مدى مناسبة الحل للتقييم الاجتماعية السائدة وأيضا مع لائحة المنظمة والقواعد المنظمة لها، وأخيرا مدى الاستجابة المتوقعة للعاملين في المنظمة عند تطبيق هذا الحل أو البديل<sup>(16)</sup>، كما يتم كذلك تحديد قدرة كل بديل على تحقيق أهداف القرار، حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل وترتيب هذه النتائج حسب أهميتها، " إضافة إلى التعرف على تكلفة كل بديل من حيث العائد المتوقع من ورائه علما وأنه إذا تقاربت النتائج والتكلفة بين البدائل كان هذا ادعى إلى الحيرة وعدم القدرة على اتخاذ القرار"<sup>(17)</sup>، وتتمثل أيضا هذه المرحلة في عملية تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة موضوع الاهتمام، ويقصد بالتقييم عملية المقارنة بين هذه البدائل على أساس مزايا وعيوب كل بديل بالمقارنة بالبدائل الأخرى<sup>(18)</sup> وبالتالي للمزايا والعيوب دور جيد في تحديد الرؤية المستقبلية، إضافة إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم للبدائل مما يساعد في حل المشكلة.

3-5: اختيار البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار: بعد الانتهاء من مرحلة تقييم البدائل المتاحة ينتقل المدير إلى نقطة أخرى وهي اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وبعد أن يقوم المدير بتقييم البدائل وفقا لمجموعة من المعطيات والمعايير " ليست عملية اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة من الأمور السهلة، فهذه العملية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه وباتجاهاته وقيمه ومدى قدرته وكفاءته وخبراته السابقة وإذا ما اتخذ القرار ووضع موضع التنفيذ، فإن متابعة آثاره ونتائجه تصبح أمرا واجبا وقد يكتشف التابع عن وجود ثغرات تحتاج الدراسة والتشخيص من جديد وتتطلب للتعديل في القرار نفسه أو أسلوب تنفيذه"<sup>(19)</sup> عندئذ يجب على المدير أن يقوم بمراجعة لهذه البدائل والبديل الذي اختاره بالخصوص وتعديله ثم الانتقال لتنفيذه.

3-6: تنفيذ القرار: تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية إذ " بعد تحديد القرار لا بد من تحديد خطة أو برنامج تنفيذ وبيان أسلوب التنفيذ وخطواته، وفي أثناء التنفيذ يجب متابعة عملية التنفيذ"<sup>(20)</sup>، إذ ينطوي تنفيذ القرار على أمور كثيرة تكون أكثر من مجرد إصدار الأوامر من طرف المدير المسؤول، حيث قد يؤدي الأمر إلى إمكانية إعادة تخصيص ميزانية وجدولة مخطط زمني

لعملية التنفيذ، كذلك قد يتطلب الأمر تحديد المسؤوليات عن المهام المنطوية عن تنفيذ القرار، إضافة إلى تعيين وتصميم بعض المقاييس لقياس مدى التقدم ومتابعة النجاح والتنفيذ. وعليه " إن مثل هذه الاعتبارات السابقة تساعد على تحويل القرار إلى تنفيذ فعال في التطبيق"<sup>(21)</sup>، وعلى كل حال ينبغي تنفيذ القرار بحيث تضبط كل المتغيرات المحيطة بالقرار على المستوى المتخذ فيه، لأنه لا بد من تحديد برنامج أو رسم خطة وخطواتها وخلال تنفيذ الخطة أو القرار يجب متابعة عملية التنفيذ وتقييم القرار في كل خطوة للتأكد من أنه أدى إلى حل المشكلة. كذلك في هذه المرحلة يتم إحداث التعديلات التي يقتضيها الحل المقترح في بيئة العمل، إذ إن فاعلية تطبيق القرار سوف تتوقف على مهارة المدير المسؤول عن تطبيق الحل كما ستتوقف أيضا على مدى قابلية الحل للتطبيق. كما إن التأكد من فاعلية القرار يستلزم القيام بمتابعة لعملية التطبيق، وذلك للتحقق من أن الحل المقترح قد أدى إلى القضاء على المشكلة موضوع القرار، فإذا تم التحقق من ذلك فإن هذا يعني انتهاء عملية اتخاذ القرار بنجاح، أما إذا استمرت المشكلة في الظهور، فإننا سنحتاج إلى تعديل الحل من أجل القضاء على تلك المشكلة.

4/ صعوبات القرار: يعتبر اتخاذ القرارات عملية ذات أهمية سواء على المستوى البشري أو التنظيمي، لهذا نجد أن المنظمات تأخذ وقتا طويلا أحيانا في إصدار القرارات أو تنفيذها خاصة على المستوى الأعلى و بالمقابل تواجه هذه القرارات صعوبات نذكر منها:

4-1 توقيت اتخاذ القرار: يعتبر عامل الزمن والوقت المتاح في عملية اتخاذ القرارات من العوامل الهامة في اتخاذ القرارات في المنظمة الإدارية، ويعرف الدكتور علي شريف ود. سعيد سلطان الوقت المتاح بأنه الفرق بين عندما يتضح أن هناك قرار يجب اتخاذه وعندما تكون الحاجة ملحة إلى اتخاذ القرار"<sup>(22)</sup>. كذلك عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة أو لتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها بحيث " قد تتم دراسة المشكلة والحلول المختلفة لها في ظروف غير مناسبة وقد يصدر قرار التنفيذ بعد أن تزول الظروف أو الأسباب التي دعت إلى إصداره، لذلك ينبغي مراعاة الدقة والحذر في اختيار الوقت المناسب لدراسة وحل وتنفيذ القرار، وتبدو أهمية الزمن في عملية اتخاذ القرار في أن هذا الوقت المطلوب لاتخاذ القرار خلاله قد يكون محدودا بحيث يشكل صعوبة في دراسة المشكلة ذلك أن الوقت المطلوب لاتخاذ قرار فيه وجمع البيانات والحقائق عنها قد يؤدي إما إلى التعميل في اتخاذ القرار ويصبح بذلك القرار عرضة للخطأ، أو قد يؤدي للتأخير في اتخاذه ما يؤدي إلى تفاقم المشكلة وتعقدها، بينما إذا كان الوقت المتاح أو توقيت القرار متسع أمام من سيتخذه فإن ذلك سوف يتيح أمامه الفرصة لإجراء الدراسة المتأنية والحصول على المعلومات الدقيقة وهذا من شأنه أن يساعد على التوصل إلى القرار الرشيد أو القريب من الرشيد."<sup>(23)</sup>

4-2: اصطدام العمليات بالروتين الزائد: اتفق علماء الإدارة على أن الروتين من أبرز العقبات التي تؤثر في عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه ومتابعته، فالإجراءات الشكلية المعقدة، بالإضافة إلى الروتين بأشكاله، يعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل هذه القرارات وتعطل خطوات تنفيذها وحتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبرا على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدرج."<sup>(24)</sup>

4-3: مدى توفر المعلومات والمعطيات: إن القرارات داخل المنظمات تتأثر سلبا أو إيجابا بواسطة البيانات والحقائق التي وفرت للمنظمة " ويتوقف توفر هذه المعلومات على عدة جوانب منها: الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات بحيث تكون هذه البيانات متمتعة بالدقة والشمول، كذلك مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بانسياب هذه الحقائق من مصادرها إلى متخذي القرارات، بحيث تكون هذه القنوات قادرة على السماح بانسياب هذه البيانات في

الوقت المناسب إلى جانب توفر الوقت المتاح الذي يسمح بالحصول على هذه البيانات، ويتطلب أيضا مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات<sup>(25)</sup>. إضافة لما سبق هناك بعض المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات ومنها: صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة ذلك أنه لا بد من التعمق في دراسة هذه البدائل وتقييمها حتى نخرج بالقرار الرشيد، كذلك عدم توفر أو عدم وجود نظام اتصال سليم عند اتخاذ القرارات فغيابه قد يحدث خللا في تفسير أو فهم القرار عند المنفذين أو غموض البيانات لدى المجموعة من خلال الاستفسارات المثارة مع أفراد المنظمة، هذا ويعتبر حجب المعلومات لاعتبارات شخصية عن مرديها بسبب وجود صراعات يؤدي لحدوث الخلل في صنع القرارات وتنفيذها.

15/ كيفية ترشيد عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه: يقصد بالرشد العقلانية "Rationality" أن يكون يمثل ويعبر القرار عن أحسن البدائل التي تتيح أحسن الطرق لبلوغ الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار، " ولقد اهتمت كل من النظرية السياسية الديمقراطية والاقتصادية الكلاسيكية بصورة الفرد كمخلوق رشيد في تصرفاته، فالنظرية السياسية تفترض في الفرد أساسا أن يكون مدركا حر الاختيار دقيقا في تفضيلاته، يستطيع خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى استنتاجات معقولة، وتفترض النظرية الاقتصادية في مجالها توافر الفرد الذي يتعقل في الاتفاق ويختار أفضل السلع التي يحتاج إليها بأقل النفقات ويستطيع التنبؤ في المجالات الاقتصادية".<sup>(26)</sup>

و" يميز "سيمون" في مجال الترشيد بين نوعين من المعطيات أو المقدمات التي يعتمد عليها الشخص الذي يصدر القرار، إحداهما: معطيات أو مقدمات واقعية Factual premises ويمكن أن تخضع للاختبار الإمبريقي للتحقق من مبلغ صدقها أو عدم صدقها، وهي قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي، وأسلوب التفاعل بينها؛ والثانية معطيات أو مقدمات قيمة Value premises وهي قضايا ذات طابع أخلاقي أساسا ولا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها لا تتعلق بما هو كائن بل بما ينبغي أن يكون. والنوع الأول من المقدمات يرتبط بالوسائل والنوع الثاني يرتبط بالغايات أو الأهداف.<sup>(27)</sup> ، كما أن صانع القرار يحمل في ذهنه الترتيب الكامل والمتناسق لأولويات كل النتائج المحتملة. ويرفض "سيمون" مطلقا هذه الافتراضات معلنا بأن الرشد الإنساني العقلي ليس موجودا بصورة مطلقة<sup>(28)</sup>، ذلك أن القرار الرشيد يعني اختيار أقصر الطرق للوصول إلى الهدف، والقرار الرشيد قد يكون موضوعيا أو ذاتيا، فالقرار الرشيد الذاتي يتحقق إذا اختار الفرد البديل الذي يعتقد أنه يمثل أقصر طريق لتحقيق الهدف اعتمادا على معلوماته الشخصية، أما الرشد الموضوعي يتحقق إذا كان البديل المختار يمثل في الحقيقة أقصر طريق لتحقيق الهدف اعتمادا على الدليل والبرهان ويعد الوصول إلى النوع الأخير من القرارات هو الهدف الذي يسعى إليه كل أفراد المجموعة أو المنظمة من المديرين أو ممن أوكل لهم شأن اتخاذ القرارات. وهناك ما يسمى بالرشد المحدود ويعني أن العاملين يتخذون قرارات في ظروف مشحونة بعدد من القيود الخارجية والنفسية، فالمدير الذي يتعين عليه تحديد كم وحدة من الأصناف المختلفة يتم تخزينها، على سبيل المثال: لا يملك في الواقع معلومات كاملة بل يتخذ قراره في أغلب الحالات دون البحث عن كل المعلومات المتوفرة.<sup>(29)</sup>

هناك عدد من الدلالات الهامة التي تبرز بشأن مفهوم الرشد المحدود ذلك أن متخذي القرارات يميلون إلى اتخاذ القرارات المتعاقبة، أي إذا أحس الفرد (أو المنظمة) بالارتياح تجاه الظروف الراهنة فإنه لا يبحث عن مزيد من البدائل أو الاستراتيجيات الأفضل إنما يجري البحث عن بدائل جديدة فقط في حالة عدم الإحساس بالارتياح للنتائج الحالية، وبالتالي تدفع متخذ القرار إلى البحث عن معلومات تتعلق بالبدائل، وكل هذا لا يعني استحالة الموضوعية الكاملة في القرار الرشيد وإنما يعني أن موضوعية الرشد تقتضي أن يتمتع متخذ القرار بمستوى مرتفع ودرجة عالية من العلم والكفاءة بالشكل الذي

يصبح لديه المستقبل أقل غموض، و هذا ما يجعل عملية اتخاذ القرار ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتنمية قدرات العاملين وإشباع حاجاتهم المختلفة.

أما عوامل زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات فهي كثيرة و يجب أخذها في الاعتبار من جانب متخذ القرار حتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية وتخدم التنظيم على مستوى المصالح التنظيمية ويتمثل أهمها فيما يلي:

- إتباع أسلوب حل المشاكل عند ممارسة عملية اتخاذ القرارات ومن ثمة التركيز على تحديد المشكلة والبحث عن البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

- الاعتماد على قاعدة كافية ودقيقة من البيانات حول المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمشكلة والموقف المحيط بها.

- ضرورة إدراك أن كل قرار ينطوي على نتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة ومن ثمة يجب تقدير تأثير وأبعاد النتائج غير المتوقعة.

- ضرورة إدراك أن القرار ينطوي على جوانب ملموسة وأخرى غير ملموسة تتعلق بالجوانب النفسية والإنسانية التي تواجه متخذ القرار. والقرار الفعال هو الذي يحقق التوازن بين الاعتبارات المنطقية والملموسة في القرار والاعتبارات العاطفية والإنسانية غير الملموسة فيه.

- إن عملية اتخاذ القرارات غير الروتيني لا بد وأن تنطوي على التفكير الخلاق والابتكار عند تنمية الحلول البديلة.

- الاهتمام بالأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرار وتحقيق مشاركة العمال وتدريبهم على اتخاذ القرارات.

- التكيف مع التغيير في الموقف المحيطة حتى يضمن المدير نجاح القرار.

- الاقتناع بأن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد اتخاذ القرار ومن ثمة يجب متابعة تنفيذه وكشف المعوقات التي قد تحول دون تحقيق النتائج المرجوة من تطبيقه.

- تعديل القرار إذا تم اكتشاف عدم فاعليته في معالجة المشكلة المعينة أو ترتبت عليه آثار ونتائج سلبية.

- أن يأخذ القرار في الاعتبار العوامل المؤثرة على الموقف ليس فقط داخل المنظمة، ولكن أيضا العوامل الخارجية مثل المنافسة والظروف السياسية والاجتماعية وغيرها.<sup>(30)</sup>

الخاتمة: يتبين لنا من خلال هذه القراءة السريعة لعملية اتخاذ القرار أنها العملية الوحيدة التي يشترك فيها جميع العمليات الأساسية فإذا نظرنا إلى من يخطط ويضع الأهداف لا يمكنه وضعها وصياغتها والتأكد من سلامتها(الخطط) إلا بعد أن يتبع خطوات اتخاذ القرار لأنه في الأخير سيتخذ قرارا حول خطته، وإذا أراد أن ينظم أو يراقب أو يوجه سيسلك نفس الطريق، وبالتالي فعملية اتخاذ القرار حيوية وتأثيرها يعود على الأفراد والجماعات بنوعها رسمية وغير رسمية، وعلى المنظمة وهيكلها وبرامجها، لذلك عنيت هذه العملية بالدراسة والتدقيق ومعرفة الحالات المختلفة والظروف التي تؤثر فيها من أجل معالجتها واتقائها على المدى البعيد.

#### الهوامش و المراجع/

<sup>1</sup>- أحمد مصطفى خاطر ، محمد بجمت كاشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999. ص، 243.

<sup>2</sup>- أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1999. ص، 95.

<sup>3</sup>- فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، 2002. ص، 72.

<sup>4</sup>- فاروق مداس، نفس المرجع، نفس الصفحة.

- 5 - عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة ، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1982. ص ص: 333-335.
- 6 - عبد الغني بسيوني عبد الله، نفس المرجع، نفس الصفحة.
- 7 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002. ص ص، 650 - 651.
- 8 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، نفس المرجع نفس الصفحة.
- 9 - أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، مرجع سابق. ص، 246.
- 10 - سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، 1996، ص ص، 84 - 85.
- 11 - جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، 2002. ص 670.
- 12 - سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص، 85.
- 13 - محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق. ص 179.
- 14 - أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، مرجع سابق، ص 247.
- 15 - سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص 86.
- 16 - محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص ص 179 - 180.
- 17 - أحمد محمد خاطر، محمد بهجت كشك، مرجع سابق، ص 247.
- 18 - جمال محمد المرسي، مرجع سابق، ص 676.
- 19 - سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص 86.
- 20 - محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 180.
- 21 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 678.
- 22 - علي شرفي، محمد سعيد سلطان، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1982. ص 145.
- 23 - محمد بهجت كشك، مرجع سابق، ص 184.
- 24 - سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، 1996. ص ص 86 - 87.
- 25 - سامية محمد فهمي، نفس المرجع، ص 185.
- 26 - محمد بهجت كشك، مرجع سابق، ص 180.
- 27 - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ج 1، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972. ص 181.
- 28 - GvisHiani: Organization and management, progress publishers, Moscow, first printing, 1972. p: 316.
- 29 - سيزلاقي و جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 333.
- 30 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق. ص ص 681 - 682.