

المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية

أ/ بوزيد سليمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

-جامعة بسكرة-

Summary :

There really is no incontrovertible or discussion by the interested Powers, is that the success of the Director in the performance of its functions is measured by his ability and superiority in the issuance of good decisions and effective in the life of the organization, which can be converted regulatory policies and objectives into reality .

The process of decision-making responsibilities of the Director's largest and most dangerous, especially those that underpin the functioning of the Organization; therefore reconcile the Director in making the right decisions with the participation of members of the management team of the stated objectives; so that the difference between success or failure of management .

On this basis, I will address in this article, the most important theories that dealt with making and decision-making, and then turn to identify the most important component of the decision-making, types, levels and stages .

المخلص:

هناك حقيقة لا تقبل الجدل أو النقاش من جانب المهتمين بالإدارة، وهي أن نجاح المدير في أدائه لوظائفه يقاس دائما بقدرته وتفوقه في إصدار القرارات الجيدة والفعالة في حياة التنظيم، والتي يستطيع بها تحويل سياسات التنظيم وأهدافه إلى واقع ملموس.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أكبر مسؤوليات المدير وأخطرها، خاصة تلك التي يقوم عليها سير العمل في المنظمة؛ لذلك فإن توفيق المدير في اتخاذ القرارات الصائبة بمشاركة أعضاء فريقه الإداري من بين الأهداف المتوخاة؛ بحيث تكون الفيصل بين نجاح الإدارة أو فشلها.

وعلى هذا الأساس سأنتظر في هذه المقالة، إلى أهم النظريات التي تناولت صنع واتخاذ القرار، ثم أنتقل إلى تحديد أهم العناصر المكونة لاتخاذ القرار وأنواعه، ومستوياته ومراحله.

وأخيرا سأحاول الربط بين المشاركة في صنع القرار والتنمية الإدارية؛ باعتبارهما من أهم العناصر المحورية في المقالة.

تمهيد:

تباينت الاتجاهات النظرية لاتخاذ القرارات حسب تحديد درجة الرشد لدى متخذ القرارات، ومدى درايته بكل ما يحيط به من ظروف أثناء اتخاذه للقرارات، ويظهر التباين أيضا في الأسلوب الذي يجب إتباعه في هذه العملية، وسنحاول فيما يلي سيتم التطرق إلى أهم النظريات (الكلاسيكية ، الكلاسيكية الحديثة، الحديثة) التي تطرقت إلى عملية اتخاذ القرارات وكذلك مسألة المشاركة والتي تعتبر محور أساسي في تحقيقي التنمية الإدارية .

أولا: ومن أهم النظريات التي تطرقت إلى اتخاذ القرارات حسب تعاقبها التاريخي أذكر ما يلي:

1/ النظرية التقليدية (الكلاسيكية) واتخاذ القرار:

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرارات على منطلقات الفكر الاقتصادي؛ فأطلق ما يسمى بالرجل الاقتصادي « Economic men » الذي يستند في اتخاذ القرارات على العقلانية والرشد ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها؛ أن الفرد يستهدف من اتخاذه للقرارات تعظيم الربح أو العائد؛ مما يلغي ضرورة اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة، لمعالجة المشاكل في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم، كما أنه يعلم بكل الظروف المحيطة به عند اتخاذه لأي قرار⁽¹⁾.

ومن أهم المفكرين الذين يمثلون هذا الاتجاه نجد تايلور، وفايول، ماكس فيبر، ويتميز فكرهم بالثبات ويخضع لمجموعة من المبادئ .

حيث يرى "فيبر" أن النموذج البيروقراطي المثالي، يعتبر من النظم الرشيدة، التي يمكن استخدامها للسيطرة على الأفراد، فهو يوفر لهم الدقة والاستقرار، والانضباط المحكم، ويمكن الاعتماد عليه في تحقيق النتائج الفعالة في المنظمات، وأن التنظيم البيروقراطي لما يفرض من ممارسة للسلطة أو السيطرة على الأفراد، فهو يضع شرطا أساسيا لممارستها من قبل المديرين في المنظمة ؛ و المتمثل في المعرفة الفنية في العمل؛ حيث يعتقد فيبر أن المدير يشعر بالقوة أكثر كلما زادت معرفته الفنية، وهذا هو أساس الرشد في عملية صنع واتخاذ القرارات⁽²⁾.

ومن الصفات التي تتميز بها المنظمة البيروقراطية -حسب فيبر-: الدقة والسرعة والوضوح والإلمام بكل متطلبات العمل، بالإضافة إلى انصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى؛ فالقرار الرشيد سيكون القرار الذي سيضمن أقصى تحقيق وإنجاز للأهداف المنشودة والمتمثلة في:

أن يعرف كل الأهداف التي تطمح إلى معالجة كل المشاكل، ثم تنفيذ هذه الأهداف ثم تأتي مرحلة تصنيف هذه الأهداف استنادا إلى جملة المعايير المرتبطة بها.
 أن يعرف كل البدائل الممكنة لاختيار البديل الرشيد .
 أن يحدد مزايا ومساوئ كل البدائل، ويستخدم نظاما رشيدا لتصنيف الوظائف المعالجة.

ثم اختيار البديل الأفضل (أو الحل الأمثل) لمعالجة المشاكل⁽³⁾، والذي يحقق أقصى النتائج بصورة مطلقة، و بالتالي يتم الوصول إلى أقصى حد مطلق وبأقل التكاليف.
 2/ نظرية العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار :

يرى العديد من الباحثين أن الافتراضات، التي جاء بها الاتجاه الكلاسيكي خاصة في ما يتعلق بنموذج "الرجل الاقتصادي" نادرا ما تتحقق، إن لم يكن هذا مستحيلا؛ لأن الواقع غير ذلك تماما، وأن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل، وهي محدودة ومقيدة بقدراته الذهنية وقيمه ومشاعره وبالمتغيرات الداخلية التي تقع خارج سيطرته؛ لذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتؤكد هذا الطرح على يد "التون مايو" الذي توصل من خلال تجاربه في مصانع هاوثورن، إلى وجود عوامل تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة ذات أبعاد نفسية واجتماعية تلغي كافة العوامل المادية الاقتصادية، التي أشار إليها الاتجاه الكلاسيكي، وبالأخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات، حيث اقترح مايو أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحميلهم مسؤولية العمل المشترك مما يضمن ربح جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية، ولهذا وجب على الإدارة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على القرارات من جهة، وتتمكن الإدارة من التعرف على حاجياتهم وأرائهم من جهة ثانية⁽⁴⁾.

كما اهتم مايو بالمهارة القيادية، التي تتمثل أساسا في المعاملة الديمقراطية للعمال تلك التي تشبع حاجيات العمال المعنوية، ومن ثم تدفعهم للعمل الجاد فيرتفع مستواهم ورضاهم وإنتاجيتهم، وعليه فإن الأساس السيكولوجي الاجتماعي يعتبر نقطة انطلاق لتقرير عناصر المشاركة.⁽⁵⁾

وعلى هذا أكد على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات؛ حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات العليا في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة، وهذه النقطة تؤكد عليها على وجه الخصوص الإدارة اليابانية وتعتمدها بصورة أساسية في تحقيق أهدافها المختلفة.

3/ نظرية هيربرت سيمون:

جاءت نظرية سيمون كردة فعل على نظرة الاتجاه الكلاسيكي الاقتصادي لمتخذ القرار، أو ما يطلق عليه "اسم الرجل الاقتصادي" الذي يتميز حسب هذا الاتجاه بالرشادة المطلقة أثناء اتخاذه للقرار⁽⁶⁾، حيث لاحظ حدود مفهوم الرشد، والمعايير الاقتصادية لاتخاذ القرار، ووضّح بأن المدير لا يستطيع الوصول إلى الحل أو الحلول المطلقة للمشاكل المطروحة، والتي تخضع لظروف ومواقف متغيرة⁽⁷⁾.

ونظرا لصعوبة الرشد الاقتصادي في الواقع، فقد استخدم سيمون " Simon " مفهوم الرشد الإداري بدلا من الرشد الاقتصادي، ويعني الرشد الإداري أن يتصرف المدير في إطار الظروف المؤثرة على المنظمة، ويتخذ قراراته في ضوء هذه الظروف، وعلى ذلك فإن المدير عندما يتخذ القرار فإنه يختار البديل الأنسب، وهو الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة أو يحقق أمثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة والعوامل المحيطة بالقرار .

وتقوم نظرية سيمون على الخطوات التالية:

- 1 هناك عمليات اختيار البديل من عدة بدائل.
- 2 إن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا، وهي فئة متخذي القرار وفئة سفلى، وهو منفذي القرار.
- 3 إن متخذ القرار هو الذي يجب عليه اختيار البديل الأمثل⁽⁸⁾.

أقرّ سيمون بأن العمليات الإدارية، هي في حد ذاتها عمليات نحتاج إلى اتخاذ قرارات فيها انطلاقاً من تحديدنا وتشخيصنا لجملة من البدائل وفق ظروف معينة واتخاذ البديل الأنسب⁽⁹⁾.

كما أكد سيمون على الإطار العام الذي تتحرك فيه القرارات؛ إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرار توضح في المستويات العليا ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا، والتي تقوم على تنفيذها، ويرى سيمون أن السلطة؛ هي الوسيلة الناجحة والناجعة للتأثير على أعضاء التنظيم، حتى ينفذوا القرارات؛ حيث يدخل نظام السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي، ومعنى ذلك أن يقوم التنظيم بتحديد طبيعة وواجبات الفرد وسلطته في اتخاذ القرارات، ثم يضع قيوداً تحد من اختياره الحر؛ لكي يمكن تنسيق الأنشطة بين الأعضاء الآخرين⁽¹⁰⁾.

قدم سان سيمون "S.Simon" نظريته في اتخاذ القرار، المتعلقة بتوضيح مفهوم العقلانية أو الرشد المحدود، والبدائل الممكنة الأكثر تحقيقاً والتي، كان لها تأثير كبير. وعموماً فإن النظرية السلوكية في اتخاذ القرار توضح بأن المنظمة تتأثر بالظروف المحيطة، فعمل التنظيمات مهما كانت مميزاته فإنه يستوعب الظروف المؤثرة على القرار⁽¹¹⁾.

4/نظرية الدافعية - ماسلو /هيرزبرغ: قد جاءت هذه النظرية لتؤكد على دور المشاركة في اتخاذ القرارات، ومساهمتها في إشباع حاجيات الفرد العامل، وتحقيق دوافعه، حيث يشير أصحابها وعلى رأسهم "ماسلو" إلى أن حاجيات التقدير والإنجاز الذاتي، يتحقق بدرجة كبيرة من مشاركة الفرد في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، خاصة كلما زاد تقدم الفرد وارتفعت درجة نضجه النفسي، وزادت النزعة لديه، ليس فقط نحو تعدد الحاجات بل أيضاً نحو الحاجات الأكثر ارتفاعاً في سلم أولويات الحاجات.

- أما هيرزبرغ من خلال تجاربه، ودراساته؛ فقد أكد على أن العوامل الدافعية، والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ترتبط بعناصر كثيرة مثل المسؤولية؛ فرص الترقية، درجة العمل، تقدير الآخرين، كل هذا يدخل في إطار علاقته بالمشاركة

في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات؛ أي أنه كلما زادت درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات؛ فإن هذا يزيد من مسؤوليته، ويجعل المساهمة فعالة في هذا الخصوص⁽¹²⁾.

5/ النظرية الكمية :

لقد جاءت هذه النظرية بمبادئ مخالفة عن مبادئ النظريات السابقة، حيث يرى أصحابها أن المديرين يمكنهم تحسين منظماتهم وتطويرها، باستخدام الأسلوب العلمي، والطرق العلمية الرياضية في حل المشكلات التشغيلية العملية ، حيث أن الطرق الإحصائية المطبقة في تحليل القرار، بإمكانها أن تعطينا نتائج دقيقة وترشدنا إلى القرار أو الحل الصائب والمؤكد⁽¹³⁾.

✓ ومن خصائص هذه النظرية :

تطبيق التحليل العلمي على المشكلات الإدارية.

تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات وزيادة مستوى فاعليتها.

إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفعالية والكفاءة.

الاعتماد على النماذج الرياضية.

استخدام الحاسوب في الإدارة⁽¹⁴⁾.

6/ نظرية النظم واتخاذ القرارات الإدارية:

تحتاج الإدارة الفعالة إلى نظام دقيق للاتصال، يكفل توصيل البيانات الصاعدة من المستويات الدنيا إلى مواقع اتخاذ القرارات، ويقابل هذه البيانات النازلة من أعلى الهرم الوظيفي؛ لكي تقود مرحلة التنفيذ.

إن عملية اتخاذ القرارات مهما كانت دقيقة ورشيدة، إلا أنها تظل محاطة بعوامل تؤثر عليها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون هذه العوامل داخلية* ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة أو خارجية* تتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه، والذي ينبغي أن تتفاعل معه كي تفهم آراءه فيما يتخذ من قرارات، ولكي تستطيع أن تمدّه بالمعلومات التي يحتاج إليها.

فالصورة على هذا النحو الذي نراه شبكة متكاملة ومتعددة الاتجاهات، تتضمن خطوط اتصالات متعددة داخل المنظمة إلى خارجها ومن خارجها إلى داخلها*، وهي قبل

هذا تكفل العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وأيضاً بينهم وبين مديرهم لأن هذه العملية شديدة التعقيد تتداخل فيها جملة من العوائق النفسية والاجتماعية، تتطلب خبرته وكفاءته في مواجهة الموقف والمشاكل المختلفة، واعتماده الأساليب والخطوات العلمية والموضوعية، من أجل الوصول إلى القرارات الصحيحة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية، بالإضافة إلى مراعاة احتياجات العاملين، من خلال إعطائهم الحق في التعبير عن آرائهم، وطرح أفكارهم، وإشراكهم في صنع القرارات بكل ما يتعلق بمجال العمل، لأن هذه المشاركة تعتبر من أهم العوامل، التي تحقق للعاملين مستوى من الرضا الوظيفي، والشعور بالمسؤولية، وبالتالي تحقيق أهداف الأجهزة الإدارية .

ثانياً: أنواع القرارات الإدارية :

تنقسم القرارات إلى مجموعات كثيرة طبقاً لمعايير متعددة؛ أهمها تكوين القرارات، ووظائفها وأهميتها وأساليب اتخاذها، بل وحتى تصنيفها وفق إمكانات برمجتها أو جدولتها.

1-2. **القرارات الروتينية « Routine »** :وهي تلك الأنواع من القرارات، التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمنظمة.

2-2. **القرارات غير الروتينية « Non Routine »** : وتظهر الحاجة إليها، عندما تكون المشكلة المراد حلها، ذات طبيعة غير متكررة، أو غير مألوفة وتتطلب أن تتم معالجتها على أساس فردي، وعندما تظهر مشكلة من هذا النوع، لا يجد المدير أمامه سوابق، وإجراءات جاهزة وموضوعة لمعالجتها، بل يعتمد على خبرته وفطنته في إيجاد الحلول المناسبة لها (15).

2-3. **القرارات المركزية** : تشير المركزية في صنع القرار إلى أن أغلب القرارات في المنظمة، يتم صنعها في مستوى الإدارة العليا .

2-4. **القرارات اللامركزية**: أما اللامركزية في صنع القرار؛ فهي تعني صنع القرارات في مستوى الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا، حيث تقوم الإدارة العليا بالتفويض للمستويات الأقل سلطة اتخاذ أغلب القرارات (16).

2-5. القرارات الوظيفية أو التنظيمية والقرارات الشخصية: القرارات الوظيفية؛

هي التي يتخذها المدير باعتباره عضوا في التنظيم؛ أي عندما يعمل بصفته الرسمية أثناء القيام بوظائفه، باعتباره مسؤولا عن التنظيم .

ثالثا: خطوات اتخاذ القرار:

الحقيقة أن كثيرا من المديرين لا يستطيعون الإجابة بشكل محدد عن الكيفية التي يتخذون بها بعض القرارات، وفي دراسة لمجلة « Fortune » الأمريكية حول هذا الموضوع، تعددت إجابات المديرين، وحقيقة الأمر؛ أنه ليست هناك معادلة محددة لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات الناجحة؛ وبمعنى آخر ليست هناك الوسائل الكافية لتقويم فعالية القرار مقدما .

وكل ما يمكن قوله هو أن اتخاذ القرار؛ لا يقوم فقط على المنطق، وإنما في كثير من الأحيان يبني على الحكم الشخصي والمبادرة من قبل متخذ القرار، وما ينبغي عمله في هذا الصدد لضمان تحقيق أقصى قدر من النجاح في اتخاذ القرارات الرشيدة، هو الترشيح إلى أقصى حد ممكن بعيدا عن الحكم والاجتهادات والتصورات الشخصية⁽¹⁷⁾، ولذلك من العوامل المساعدة على اتخاذ القرارات، الابتعاد عن التحيز، وبناء القرار على أسس موضوعية، والموضوعية، وليس على أساس الموقف المسبق واستخدام التبرير العلمي بدلا من الاعتبارات الشخصية⁽¹⁸⁾.

إن عملية اتخاذ القرار، تتطلب القدرة على التحكم في منهجية تتمثل في مجموعة من الخطوات التقنية التي ينبغي إتباعها والتي نذكر منها ما يلي:

1- التحديد الواضح للمشكلة التي تواجه المنظمة⁽¹⁹⁾، ويعتبر تحديد المشكلة أمرا في غاية الأهمية لأنه يحدد نوع الإجراء الواجب اتخاذه، ويتم غالبا بصورة عادية، ويعكس أسلوب تحديد المشكلة شخصية من يقوم بها أكثر مما يعكس ماهية المشكلة؛ فلتحليل مشكلة معينة يجب الأخذ بعين الاعتبار التغير الحاصل في اتجاهات ومواقف من لهم علاقة مباشرة بالقرار؛ لأنه قرار جزئي ومتتالي في الإشكالية، من شأنه تحديد اتجاه تطور وتقدم مراحل القرار⁽²⁰⁾، ومن أكبر المشكلات الإدارية التي تواجه عملية صنع القرار ما يلي:

- ضغط العمل.

- الاتصال الشفهي، وغير الرسمي، ونتيجة لذلك قد تلقى المسائل الحيوية، اهتماما هزيلا أو يساء فهمها أو لا تظهر على الإطلاق أو يتم تجاهلها⁽²¹⁾.

2- تشخيص المشكلة وحصرها على ضوء مجموعة من المعايير؛ لأن المشكلة هي في الأصل انحراف عن معيار ما مع عدم معرفة الأسباب.

3- معرفة مختلف الرهانات، والأخطار التي ستترتب عن ذلك؛ أي إن لم تفعل أي شيء فما الذي سوف يحصل وإن فعلنا كذا فما هي النتائج المتوقعة.

4- البحث عن الأسباب الحقيقية، ولكن بكيفية دقيقة تتطلب معرفة أدوات التشخيص وأما من حيث الديناميكية الإنسانية فلا بد من إشعار مختلف الفاعلين بأهمية اتخاذ القرار في المنظمة؛ حتى تنصهر جميع الجهود وتصب في نفس الاتجاه.

5- الوصول إلى تعلم الطريقة النسقية، أي النظر إلى المشكلة في إطارها العام وعدم عزلها عن باقي العوامل المكونة للنسق.

6- إن اتخاذ القرار، لا بد أن يعتمد أيضا على مبدأ تحليل القرار، لأن القرار لا يتخذ جزافا فله تبعات وآثار تتوقف عليها كثير من مصالح المنظمة، ويتضمن تحليل القرار مجموعة من الأسئلة التي ينبغي طرحها، وهي تقنيات لا بد من العمل بها مثل:

1/ ماهية الأهداف المنتظرة من هذا القرار الذي تم التوصل إليه.

2/ هل هذا القرار يمثل فعلا أهم قرار من بين مختلف الخيارات المطروحة؟

7- تنفيذ القرار من خطوات اتخاذ القرار؛ حيث يتم وضع البديل أو الحل الذي تم اختياره موضع التنفيذ، علما بأن هذه المرحلة تعتبر من أكثر مراحل اتخاذ القرار تحديا لمتخذ القرار؛ حيث أنها تستلزم تخصيص المهام للأشخاص الذين يتولون تنفيذ البديل المختار، ويتطلب أيضا تحديد الجدول الزمني اللازم لتنفيذ ذلك⁽²²⁾.

8- تقويم القرار المتخذ، على ضوء المبادئ والإستراتيجية المتبعة⁽²³⁾.

9- ما هي العقبات التي قد تعترض سبيل تنفيذ القرار، وما هي السبل الملائمة

لمواجهتها؟

10- ما هي مختلف الاحتياجات التي ينبغي اتخاذها لضمان نجاح تنفيذ هذا القرار؟ وهو ما يعبر عنه بالإجراءات المرافقة لتنفيذ القرار، ونذكر من بين هذه الإجراءات؛ تحديد ما هي المؤشرات التي تبين أن مختلف الفاعلين ملتقون فعلا، وبكل جدية وصدق وقناعة حول هذا القرار، غير أن هذا الأمر يتطلب أن تكون للقيادة جملة من الخصائص الشخصية⁽²⁴⁾.

رابعاً: أساليب اتخاذ القرارات:

4-1. **الأساليب التقليدية***: يقصد بالأساليب التقليدية أو (غير الكمية) التي تفتقر للتدقيق العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتعود جذورها إلى الإدارات القديمة، التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشكلاتها، معتمدة اعتماداً كلياً على الخبرة السابقة، والتقدير الشخصي.

4-2. **الأساليب الحديثة لصنع القرارات**: تعددت في السنوات الأخيرة المداخل الكمية أو الرياضية لتطوير المهارة الإدارية، في اتخاذ القرارات، وقد ساعد على انتشار وتنامي هذه المداخل، دخول الحاسوب إلى حياتنا من أوسع الأبواب؛ فالحاسوب يوفر أداة جيدة وفعالة لمواجهة، ما تتطلبه المداخل الكمية من عمليات حسابية ضخمة ومعقدة، وبصفة علمية فإن هذه الأساليب الكمية، قد وفرتها المدرسة الرياضية للفكر الإداري، ولعل من أهم الأدوات الكمية التي انتشرت استخدامها في مجال اتخاذ القرارات، بحوث العمليات *Opérations Research*، والبرمجة الخطية *Linear Programming*، ومباريات الأعمال⁽²⁵⁾ *(Business Games)*.

خامساً: بعض الأخطاء الشائعة في صنع القرار:

عند قيام المديرين بصنع واتخاذ القرار، فإنهم يرتكبون عدداً كبيراً من الأخطاء والتي تؤثر على جودة القرار المتخذ، ولقد تمكن عدد كبير من الباحثين، من رصد عدد كبير من الأخطاء، التي يقع فيها المديرون عند قيامهم بصنع واتخاذ القرار، نذكر من بينها ما يلي:

5-1. **الخوف من اتخاذ القرار**: عادة ما يبتعد المديرون عن اتخاذ القرارات، التي يترتب عليها تغييرات عديدة، وكذلك تكون نتائجها غير معروفة على وجه اليقين.

5-2. تأجيل القرار لحظة: إن هذا التأجيل يؤدي إلى عدم الدقة في تحليل المشكلة،

فإنه يؤدي إلى انخفاض في عدد البدائل المتاحة، نتيجة لعدم توفر الوقت الكافي.

5-4. الفشل في التمييز بين المشكلة وأعراضها: تعد الأعراض انعكاسا للمشكلة؛

فاتخاذ القرارات بشأن معالجة الأعراض، لن يؤدي إلى حل للمشكلة التي تسبب في حدوث تلك الأعراض.

5-5. الفشل في تحديد ظروف القرار المستخدم للحكم على مناسبة القرار: على

المدير أن يتعرف على الظروف المحيطة بالقرار، والتي تؤثر في فعالية الحل الذي يقدمه القرار للمشكلة؛ بالإضافة إلى أن وجود أكثر من معيار للحكم على قرار يؤدي إلى وجود تعارض بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار⁽²⁶⁾.

5-6. عدم وضوح الاختصاصات والسلطات: فقد تكون النصوص المنظمة

للاختصاصات والسلطات مصدرا لقرار غير واضح الوضوح الكافي، الأمر الذي يترتب عليه في غالب الأحيان التردد في إصدار الكثير من القرارات، بل والإحجام عن اتخاذها.

5-7. وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية: الأمر الذي يجعل المدير يتردد في

إصدار القرارات وإذا أصدرها فإنها تصدر غالبا لتلبية هذه الضغوط، وإرضاء له من أجل المحافظة على مركزه داخل المنظمة⁽²⁷⁾.

سادسا: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

يجب التشاور مع الآخرين، الذين سيتأثرون بالقرار؛ بمعنى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تمسهم، لأن المشاركة الكلية في اتخاذ القرار تسهم في قوة القرار، والذي يعكس بالفعل تماسك وتجانس مختلف الفاعلين في المنظمة، إذا فهمنا بأن هذه القوة هي بالدرجة الأولى قوة الإجماع الفعلي في اتخاذ هذا القرار بكل موضوعية، وشفافية، وقناعة بعيدا عن التلفيق، والمجالس الصورية.

فالقيادة الفذة هي التي تبحث في عملية اتخاذ القرار عن الإجماع الفعلي، وليس المزيّف أو الذي يتم تحضيره مسبقا، وهذا لن يتم أبدا في غياب حرية الرأي واحترام الاختلاف مع تبني عملية تثمين لكل الآراء، وتشجيعها ثم تفعيلها، قصد الخروج بالقرار الذي يكون فعلا نتيجة لقناعات مشتركة، هذا ما سيزيد كل الأفراد شعورا بتحمل

المسؤولية، التي تتولد عن مشاركتهم الفعلية والفعالة في اتخاذ القرار⁽²⁸⁾، وفضلا عن رفع الروح المعنوية عندهم، وبقدر ما يتوسع نطاق العوامل المحددة للقرار، وبقدر ما يشارك في تحديد هذا القرار المدير وموظفيه، بقدر ما نصل إلى القرار الأفضل؛ لأنه كما قلنا إن القرار اختيار بين مجموعة بدائل⁽²⁹⁾.

وعلى هذا الأساس تؤكد الإدارة اليابانية على أهمية الجماعة، واعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع، وفي آلية اتخاذ القرارات تنعكس قيمة الجماعة، باعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع على نمط الإدارة بأساليب مختلفة منها:

- اعتماد المشاركة في اتخاذ القرارات.

- نمط الاتصالات الفعالة.

- روح الفريق.

تكون عملية اتخاذ القرارات عملية طويلة نسبيا، فعلى الرغم من أن المدير صاحب سلطة اتخاذ القرار، إلا أن عملية اتخاذ القرار، تصبح عملية جماعية، حيث يستشير المدير مرؤوسيه حول القرارات ويطلب موافقتهم عليها، ويحرص على عدم التقليل من شأن تلك الاقتراحات، أو وضعهم في مواقف دفاعية قد يؤدي إلى إحجامهم عن المشاركة الفعلية⁽³⁰⁾.

سابعا: علاقة التنمية الإدارية باتخاذ القرار:

وبجانب ما سبق بشأن إحداث تنمية إدارية بصورة دائمة ومستمرة في الأجهزة الإدارية؛ فإنه يجب أن تعطى أهمية شديدة لإحدى العمليات الأساسية لتنمية الإجراءات والأساليب الإدارية وهي عملية المشاركة في اتخاذ القرار، فالتطورات الحديثة التي طرأت على الأجهزة الإدارية ووظائفها قد أعطت أهمية قصوى لعملية صنع واتخاذ القرار على أساس ضخامة وتعقيد وفنية وظائف هاته الأجهزة، والتي تفضي بدورها إلى المشاركة واتخاذ العديد من القرارات الصحيحة؛ فالقرار لا ينتهي في الحقيقة بمجرد صدوره وتنفيذه؛ وإنما تستمر العملية المتعلقة به قائمة إلى حين أن يحقق الهدف الذي جاء من أجله .

ولذلك نجد بأن الأجهزة الإدارية في وضعها الحديث عبارة عن عمليات متلاصقة ومنتالية لصنع واتخاذ القرارات، وتبدأ بعملية التحضير، والمشاركة على النحو المشار إليه، وتنتهي بتحقيق الأهداف المطلوبة. ومن أمثلة محاولات التنمية الإدارية التي بذلت ومازالت تبذل في الدول المتطورة في هذا الصدد سحب نتائج العمليات المتصلة بالطرق الرياضية، وتطبيق الطرق الكمية على العناصر المختلفة التي تتدخل في عملية صنع القرارات وتطبيقها في مجال الأجهزة الإدارية، وبطبيعة الحال فإن محاولات التنمية هذه تستلزم توافر الوسائل الفنية والأرقام والبيانات والإحصائيات والأفراد المدربين على استخدام الآلات الالكترونية.

خاتمة:

انطلاقاً مما سبق تهدف عملية التنمية الإدارية في مجال عملية صنع واتخاذ القرار، إلى تحديد مضمون القرار، ومن يشترك في صنعه ومراحله وديناميكية عملية صنع القرارات، وأنواعها، واتخاذها والظروف التي يستخدمها، ومن هنا نستشف من عملية التنمية الإدارية أنها تهدف بالدرجة الأولى إلى تنمية وتطوير موضوع عملية صنع القرارات وما تعنيه حقيقة ووفق ما تتضمنه في الواقع العملي.

فالمدير الناجح يجب أن يكون ماهراً في تنمية روح التعاون والمشاركة وإبداء وتقبل الآراء عند المشاركة، وتنمية الشعور بالمسؤولية من أجل إنجاز العمل، وذلك بالنسبة لكل موظف، كما يعتبر مسؤولاً عن فهم كل موظف لعمله، وعليه أن يوضح ذلك لكل منهم بما لديه من خبرة كلما أتاحت له الفرصة حتى يحقق النجاح في عمله، ويحقق أهداف الإدارة، وينبغي أن يشجع الاقتراحات، ويعمل على تنمية وتطوير الإجراءات والعمليات الإدارية، والمدير الناجح يسلك نوعين من الاتصال بالموظفين هما: المشاركة والاستشارة وتوجيه التعليمات والأوامر، وعملية الاتصال هامة بمختلف أنواعها، وهذا الأسلوب الفعال من الاتصال يمكن من توضيح أهداف الإدارة لجميع الموظفين وإشراكهم في إدارتها.

الهوامش:

- (1) خليل محمد الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، عمان : دار المسيرة، 2000، ص.253.
- (2) عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1999، ص.58.
- (3) Boutaleb kouider, **théorie de la décision éléments de cours**, Algérie : office des publications universitaire, 2006, p.p. 4-5.
- (4) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص. ص. 69-98.
- (5) بشايبية سعد، علم الاجتماع العمل الأسس نظريات التجارب، قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، 2002-2003، ص.ص. 138-139.
- (6) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، الجزائر: دار هومة، دون سنة نشر، ص.62.
- (7) Boutaleb kouider, opsit.p. 16.
- (8) فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر: دار مدني، 2002، ص. ص. 78-79.
- (9) Herbert A .Simon, **administration et processus de décision** paris : présentation pour l'édition française avier greffe,, 1983.p 09.
- (10) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص.82.
- (11) Boutaleb kouider, opsit.p. 17.
- (12) عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، 2002، ص.ص. 129-130.
- (13) José Destours, **outils D'aide à la décision**, Paris : Dunod, 2^{ème} édition, 2003, p.104.
- (14) محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع- النظريات والأنماط الإدارية- الإسكندرية: مؤسسة نورس الدولية، 2005، ص . ص. 196-197.
- * **العوامل الداخلية:** العوامل السلوكية والإنسانية وتتمثل في:
- شخصية متخذ القرار، وقيمه واتجاهاته ودوافعه.
 - مدى قبول الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
 - العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة، ومدى تماشي القرارات والحلول معها.
 - الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرة السابقة .
 - ضغط الوقت.
- * **العوامل الخارجية:**
- التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة.

- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.
- * انظر الشكل الخاص بنظام القرارات .
- (15) جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص. ص. 64-65.
- (16) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996، ص. 134.
- (17) بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص. 90.
- (18) عدنان السيد حسين، السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة، بيروت: دار النفائس، 1993، ص. 31.
- (19) إسماعيل السيد، جلال العيد، الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص. 33.
- (20) Bernard Roy , *métrologie multicritère d'aide à la Décision*, Paris : economica gestion , 1985, P.43.
- (21) توني آرثر توني، كيف تنمي قدرتك على تفويض الآخرين وتدريبهم؟، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، دون سنة نشر، ص. 34.
- (22) منعم زميزر الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية -مدخل كمي-، عمان تدار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 1998، ص. 42.
- (23) محمد مسلم، العمل السياسي بين الإدارة العلمية والضوابط الأخلاقية، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع. 2004. ص. ص. 41-42.
- (24) محمد مسلم، مرجع سابق، ص. 43.
- * الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات هي: الخبرة والتجربة والمشاهدة والتعليق.
- (25) لمزيد من التوضيح انظر كتاب بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص. ص. 101-102.
- (26) محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص. ص. 150-151.
- (27) السيد عليوة، تنمية مهارات رؤساء الأقسام، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر، 2001، ص. 77.
- (28) محمد مسلم، مرجع سابق، ص. ص. 40-41.
- (29) عدنان السيد حسين، مرجع سابق، ص. 27.
- (30) الدار العربية، أساليب حل المشاكل الإدارية، بيروت: سلسلة الدليل الإداري، 1996، ص. 47.