

قراءة نظرية في صناعة القرار

أ. زرنوح أمحمد
جامعة الجلفة

تمهيلي

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من المواضيع ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وخاصة المصطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو علم النفس أو السياسة. وتتعلق الأهمية من أمرين أساسيين:

- أمر أكاديمي ويتمثل في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع .
- كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول لمضمار التنمية والتحديث، وثمة فرق بين كل من صنع القرار Décision و اتخاذ القرار Décision taking .

والسؤال المطروح: ما الفرق بين صناعة القرار و اتخاذ القرار؟
ما أهم النظريات التي تطرقت لصناعة القرار و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المقال بالتفصيل.

بج صناعة القرار

بج ماهية صناعة القرار و اتخاذه

بج مفهوم وصنع القرار

يواجه المدراء مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها سواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المؤسسة كلها أو على أداء عامل صغير...، وعليه أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات لأن اتخاذ القرارات ليس فنا شخصيا فقط بل مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها الفرد لأمكنه من أن يحسن من اتخاذ القرارات و أن يطور مهارته الإدارية. (ماهر والهجرسي والدعيج، 2001، 2002/320).

القرار لقي القرار في اللغة هو مشتق من كلمة القر ومعناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قر في المكان، أي قر به وتمكن منه.

القرار اصطلاح هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود. وإذا أُلزم الترويج وتغليب الصواب والأفضل والأقل ضررا. إذا القرار الذي نتحدث عنه هو: كيف تختار الأمثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد؟ أي إن اتخاذ القرارات هو نشاط إنساني مركب، وتبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم تأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما وتنته باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكيد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة.

وهذه بعض التعاريف للقراري وسنعرض بعض التعاريف التي تكلمت عن القرارات بإيجاز:

"القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتبار أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، فهو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين".
(كنعان، 1997، 48)

"القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاء فرصة". (Brigitte Fournie. 175.)
(1998)

"القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها". (شيحا، 1993، 341)

ندرك من خلال التعاريف أن عملية اتخاذ القرارات تخضع لمعايير، من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين، وبعض الأهداف مثل: اكتساب حصة في السوق، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج.

تتطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأن وجود بديل واحد لا يدل على اتخاذ قرار. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل - بديلين فما فوق - حتى تتم عملية الاختيار، وفي هذا السياق فإنه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية صنع (اتخاذ) القرار .

ويمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. (حرم، 1998، 140)

أما عملية صنع القرار فتتمثل في العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها. (هيلقادو، 1991، 4)

أي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية المتواصلة والمتتالية التي يستعين بها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأجْع والأفضل

إن القرار إذاً آخر خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرار، أما صنع القرار (Decision Making) فينصرف معناه إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المنظمة (المؤسسة)، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدون داخل التنظيم يؤثرون فيه ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة نظام متكامل العناصر يبدأ من أثار المشكلة، مروراً بجميع المعلومات، فاتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار.

إن نظام اتخاذ القرار لقي اهتمام العديد من الباحثين وعلى رأسهم ريتشارد سنايدر (Richard Snyder) صاحب مدخل التحليل السياسي بالاعتماد على عملية صنع القرار، وما يميز تحليل سنايدر أنه حصر جهده في دائرة قيادة الإدارة العامة والمسؤولين في الحكومة. (Eder Foreign، 1962، 99)

نتائج هذه الدراسة تمكن الباحث من الوقوف على المتغيرات الممكنة، والتي تسمح بحصر أسباب التغيير، ومعرفة مظاهره، ونتائجه تبعاً لمدى صواب ورشد القرار.

وربط فريق آخر عملية صنع القرار وتنفيذه مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بعامل القوى، حتى ولو استعملت قوى الإكراه والإجبار أو غير الصالح العام. (بوتمر، 1986، 8)

إن مثل هذه القوى تناولتها دراسات كثيرة في علم الاجتماع السياسي، وأبرزها دراسة ماكس فيبر (Max weber) الذي عبر عن القوى بأنها قدرة الأشخاص على تحقيق إرادتهم وفرضها على سلوك الآخرين. (السماطوي، 1978، 89)

وهناك من ربط عملية صنع القرار بالخب الحاكمة. (جمادة، 1993، 89) أي الأشخاص الذين يملكون سلطة التأثير يغض النظر عن أماكن تواجدهم، من كل ذلك أن الشرعية والمشروعية ليست الأصل في اتخاذ القرار وإنما هي وسيلة لذلك. من خلال هذه التعاريف يمكن أن نتوصل إلى نتيجة تساعدنا في فهم معنى صنع القرار، و هي:

أن عملية صنع القرار نشاط إنساني يتعد الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية، الرمانية والمكانية، مضاف إليها الخبرة والحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة الشرعية والمشروعية بالشكل الذي يسمح بقبول قراراتهم خاصة أمام اتساع المد الديمقراطي و الرقابة الشعبية.

إن عملية (Process) صنع القرار عملية طويلة ومحاطة بظروف يعترضها الشك، وعدم اليقين والحركة المستمرة والضغوط المتنوعة.. وحتى يمكن القول بوجود عملية صنع القرار لا بدى من توفر العناصر التالية:

- وجود رغبة أو حافز يدع الرئيس الإداري إلى اتخاذ موقف... مؤثر هذا الحافز هو هدف يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين بها، والحافز في الإدارة العامة دائماً هو مكسب الرأي العام، لبناء الدولة والحفاظ على كيانها.

-شعور وإحساس القائم بعملية صنع القرار بأهمية المشكلة المطروحة، وضرورة مواجهتها والتصدي لها.

- اعتبار أن هناك العديد من المشكلات التي نجدها في الانتظار، مما يطرح إشكالية من أين نبتدئ وأين ننتهي؟

- تحديد المشكلة الحقيقية من المشكلة السطحية وفتح باب الاستشارة، والحوار، حتى يتم حصر عناصر المشكلة، ثم حصر الضغوط والآثار المحتملة.

- جميع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية.

-البحث عن البدائل المحتملة مع مراعاة الشروط العلمية والعملية والقيم التي تحكم الطرف الذي سيوجه إليه القرار.

- اختيار بديل من البدائل الذي يحقق أكبر منفعة ويجنب أكبر خسارة.

- تنفيذ القرار وهذا بدوره يستلزم قرارات فرعية ومرحلية يتولاها الجهاز التنفيذي للمؤسسة.

- القدرة على مراجعة ومتابعة تنفيذ القرار.

يتضح أن عملية صنع القرار عملية طويلة وشاقة، ومسار أفعال وأنشطة تتوج بموقف لحل مشكل تحقيق أو أهداف.

البحث في أهمية اتخاذ القرار إن اتخاذ القرار هو شخص الذي يستمد قراراته من القوانين المخولة له فقد يكون شخصا طبيعيا وهو الإنسان، وشخص معنوي وهو المؤسسات التي تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها، ولها ممثلها وهو المدير أو رئيس مجلس الإدارة.

أن رئيس المؤسسة يستخدم القرارات والمواقف إما بصورة مباشرة، ويكون القرار عندئذ مركزياً، كما يمكنه أن يفوض السلطة والمسؤولية، أو يفوض التوقيع لاتخاذ القرارات باسمه.

إذن الرئيس الإداري هو الذي يتخذ القرار في صورته الرسمية، لكن يبقى صنع القرار وهو الإطار الأشمل الذي تشترك فيه عناصر المنظمة بنسب متفاوتة. ودور الرئيس الإداري هو مدى مساهمته في تصميم صنع القرار، ودائرة الاستشارة التي استند إليها الرئيس الإداري، وكل ذلك تبعاً لحجم المؤسسة وأنواعها، ومستوى نشاطها وعلاقتها بالمحيط، وفي مثل هذه الحالة يكون متخذ قرار الجماعة التي شاركت من قريب أو بعيد في صنعه. (صالح، 2006، 47)

البحث في الشخص متخذ القرار لقد ركزت العلوم السلوكية على دراسة شخص متخذ القرار، إلى جانب المداخل الكمية في عملية صنع القرار، حيث اهتمت المدرسة السلوكية بالمدخل الكيفي، من عدة جوانب منها اعتماد الخبرة التي يمر بها الفرد متخذ القرار، وملاحظة سلوك الغير، وتحليل البيئة والظروف المحيطة بالقرار، وذلك بالتعرف على أنماط وسلوك القادة الذين يتخذون القرارات وأثر التأهيل والكفاءة وفعالية الرئيس على جدوى وصواب القرار ومن ورائه تحقيق أهداف المؤسسة.

حسب دراسة علم اجتماع التنظيم، وعلم النفس الصناعي فإن الفروق الفردية لصانع القرار تظهر عليه سواء على مستوى الأهداف، أو على مستوى التفضيلات، أو القيم الذاتية، أو الاجتماعية الخاصة والتحفيز لها. (الغول، 1982، 105) من خلال هذه الدراسات السلوكية نتساءل:

✓ ماهي القدرات اللازمة لصنع القرار؟

✓ هل الصحة تلعب دورا في أداء الأعمال
الموكلة لهم؟

قد لا تكون هناك إجابة دقيقة لهذا التساؤل وهذا راجع لاختلاف
عمل المدراء، وتنوع المشاكل التي تعترضهم غير أن هناك دراسة قام
بها مصطفى عشوي توصل بموجبها على نتيجة هي:

((الثقافة التنظيمية الفعالة هي الثقافة التي تؤثر في السلوك
التنظيمي تأثيرا ايجابيا لتسيير الموارد البشرية، ومصادر الطاقة
المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.))

وقد تكون الصفات الوراثية والمكتسبة التي لها علاقة بدائرة
الإقدام، الشجاعة المبدأ والمبادرة إزاء المشاكل، ونظرية الصفات التي
تشرط في الرئيس الإداري شروط حددها العلماء في الميزات التالية:

- قدرة الرئيس على تحفيز وتشجيع الأفراد على التفاني، والإخلاص في العمل.

- قدرة الرئيس على الاتصال وعلى إقناع التابعين له.
- قدرة الرئيس على غرس الثقة في الآخرين، وتفويض السلطة والمسؤولية لتابعيه.

- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات هذا يتطلب حضور جملة من الصفات هي: الطموح، الثقة في النفس، الذكاء، القدرة على الإدراك، القدرة على البت واتخاذ القرار. (حنفي وصحن، 411-412، 1991)

يتضح لنا من خلال أن مواصفات القرار الراشد كامنة في الرئيس الإداري، المتخذ القرار الوراثي والمكتسب مع مراعاة تطورات الحاجات وفقا لنظرية ماسلو.

المجلد الرابع مجموعة العمل المشتركة في إتخاذ القرار في العمل

المشتركة مهم في إتخاذ القرار داخل المنظمة وخاصة دور الجماعة والسلوك البشري، حيث أولت دراسات علم اجتماع التنظيم أهمية للسلوك البشري ودور التعاون والتآلف في صنع القرار.

لما كانت مجالات العمل الإداري مختلفة، وتعدد فئات الأفراد العاملين مع الإدارة، فإن السلوك الإنساني يصبح أكثر أهمية، وخطورة في تحديد نتائج العمل الإداري حيث أن المشاريع الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها... تعتمد على كل الفئات من الناس التي تمتلك اتخاذ القرار... الهام... والجزئي. (دعيس، 94-1999، 95)

يتضح لنا من قول محمد يسري دعيس أن دور الجماعة له تأثير في رشد القرار، كما أن العمل الجماعي، والمشاركة في إتخاذ القرار صار مهم جدا لاستقرار وتطور المنظمة والفرد. الفرد داخل المنظمة يؤثر ويتأثر بنظام وقيم الجماعة، فقد يكون عمل الجماعة متصل مباشرة بالتكوين الشخصي لكل عضو في الجماعة وكفاءة كل عضوفي قيامه بدوره. كالتزامه بأوقات العمل والتنسيق بينه وبين زملائه، ودرجة الامتثال للتعليمات والتوجيهات المقدمة له، والسرعة في أداء العمل والانفعال والرضا عن العمل والفرد في كل هذا يتأثر بخصائص المنظمة وتنظيمها كما يؤثر فيها بما له من قدرة علمية وخبرة ودوافع إيجابية. وهناك جانب آخر لا يقل أهمية وهو درجة تماسك الجماعة وتوحيدها حول خطة العمل، وبرامج المنظمة وهذا يتحدد عن طريق نظام علاقات العمل داخل المنظمة وما يفرضه هذا النظام من إجراءات والتزامات على كل مستوى من مستويات التنظيم.

المبحث أهمية القرار تتفاوت القرارات حسب أهميتها للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة عملية فنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية على متخذ القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها، بأسلوب علمي رشيد. ونعلم بأن القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب على الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية، فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القرار والجماعة المشاركة فيه لذلك يجب نجاعة القرار حتى يستطيع أن لا يحقق أهداف المؤسسة.
- ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المنظمة، إهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار بحيث أصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ وأكثر دقة، والواقع أن معظم القرارات الخاطئة ترجع إلى نقص كفاءة صانعها، لكنها ترجع أيضا إلى نقص المعلومات المتاحة أو إلى الضغوط من جانب الرؤساء.. (حسن، 59، د.س)

الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار

القرار: (سويلم، 1994) هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه... فالصنع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يضعها القرار، ولا يجوز تجاوزها، الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ القرار، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها موافقا فيما يريد أضافته أو تعديله. وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة "عمل إداري" يمثل جانب واحدا في عملية صنع القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار... ومرحلة إتخاذ القرار هي الخلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة والطريقة التي تمكن من حلها.

لكي يظهر القرار يجب وجود عناصر جوهرية، يمكن إجمالها في عنصرين هما :

- أن يكون في موقف أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهة، وأن يختار الشخص وبوعي بين البدائل المتوافرة لديه، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا معيناً، وأن تكون هناك بدائل متعددة لمواجهة تطرح للنقاش وتتم دراستها وتقويمها حتى اختيار البديل الأمثل. والأفراد لا يستطيعون صنع قرار شامل وكامل ومعقول في هذا المجال المعقد. ومن ثم فإن صناعة القرارات الإدارية في أغلب الأحوال تكون مهمته بالاختيار وتحقيق بدائل مرضية، بدلا من البحث عن أفضل البدائل وأكثرها فائدة (عائد).

- وإن مفهوم عملية صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم (organization) أو عملية (process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية كما تتضمن القيمة والحقيقة والظروف الغير محددة، وهي تلك التي توقعها في ذهن صانع القرار...ومن ثم فإن إتخاذ القرار بناء عليها...فكأن دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية.

المحتوى مضمون القرار والموقف من اتخاذه (رابع، 52-)

(2006، 53): إن المحلل لوظائف وأنشطة الإدارة يلاحظ أن عملية صنع القرار "process" أعمق، وأبعد من عملية إتخاذ القرار ومضمونه، إذ يتعدى وجود قرار مضمن فعملية صنع القرار في ذاتها المضمون العام بنشاط الإدارة على جميع مستوياتها بغض النظر عن نوع القرار، وموضوعه، والإداري الذي قام أو يقوم بإصداره وفق مستواه وفي إطار السلم الإداري، وبصفة عامة يمكن القول أن مضمون القرار هو ترجمة للأهداف والسياسات بأقصى درجة من الفعالية والرشد. لذا يتنوع مضمون القرار تبعاً للموضوع الذي يعالجه والأهداف التي يسع إليها هل هي فردية أو جماعية، اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وعليه نجد القرار يسير جنباً إلى جنب مع المشاكل التي تواجه المنظمة، لذا فتحديد مضمون القرار يتوقف على القدرة على استقرار حقيقة المشكل محل القرار، وتلك القدرة لا تتوفر إلا في شخصية متخذ القرار ومساعدته. إذا كانت هناك عوامل كثيرة تحدد أسلوب شخصية متخذ القرار وقدراته، وما يتصف به هذا الأسلوب من توازن وإقدام وتفاعل الحاجات. فإن موقف إتخاذ القرار (الموضوع) يتفاعل معه الفرد

متخذ القرار، ويؤثر في سلوكه وبالتالي له تأثير على نتائج إنخاذ القرار، ولذا نستعرض جملة من العوامل المؤثرة في موضوع القرار في النقاط التالية:

1- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان خطوط عملها والاتصال والنظم الإدارية الفرعية، وتوصيف الوظائف، وطبيعة التوجيه والرقابة، وتحديد المسؤولية. كل هذه العوامل تتطلب تصميم موضوعيا يتماشى وحجم وأهداف المنظمة فإن كان الأمر غير ذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي دون مراعاة شروط التكيف التطابق.

2- نوعية المشكلة التي يواجهها متخذ القرار، وذلك من حيث: كون المشكلة ذات طابع تقني أو مالي أو أنها تتعلق بسلوك بشري أو تتعلق بكيان المنظمة ومستقبلها كون المشكلة عارضة أو عاجلة أو روتينية يمكن تجاهلها أم مستحدثة يتطلب علاجها بسرعة، أو ارتباط المشكلة بضغوط أو المعلومات المتوفرة، ودرجة الدقة التي تسمح بإمكانية التقدير والتوقع بردود فعل مختلف الاتجاهات، والإجراءات التي ستتخذ لمواجهة المواقف المتبقية.

التفسير اللغوي لمعنى القرار لا يفي بالغرض، بل معرفة الموضوع وتحديد بدقه، وماذا يريد الرئيس الإداري بالضبط فعله، ثم مكانة ودور الفرد الجماعة في المساهمة في صنع القرار وما حدود الرشد، والفعالية، وإمكانية التنفيذ في هذا القرار، والعوامل التي تضبط معالمه والأسس التي يقوم عليها.

الخلاصة نظريات إتخاذ القراني تتباين الاتجاهات النظرية في إتخاذ القرار حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد مشكلة موضع البحث، كما تسهم أيضا في تحديدي

البدايل المختلفة للمعالجة المختلفة. إن تحليل عملية اتخاذ القرارات كانت تعتمد على مجالات بعيدة عن مجال الإدارة والعمل الإداري، حيث استخدمت المفاهيم الرياضية والاقتصادية في دراسة القرار وافترضت أن

متخذ القرار يستطيع توقع الظروف التي تحيط بموقف اتخاذ القرار بصورة كاملة. (أيوب، 1997، 22) وسوف نتعرض على كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في إتخاذ القرارات بالتفصيل

أ- النظرية الكلاسيكية في إتخاذ القرارات ظهرت النظرية الكلاسيكية للتنظيم الإداري في القرن العشرين، وهي نظريات ناتجة عن تفاعل بين عدة نظريات كانت سائدة خلال هذه الفترة في سيطرة الآلة على الإنسان والجو الغير ديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ.

أ-ج- نظرية الإدارة العلمية لي فريدريك تايلور يعتبر تايلور من رواد هذه النظرية وكانت إسهامات تايلور في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، القائم على التعاون بدل من سيادة الروح الفردية،... وملاحظته التي توصل إليها تمثل دفعة إلى للأمام نحو أفاق أكثر معقولة وأكثر فعالية في أساليب اتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت من منطق علمي قائم على إتباع مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل لمشكلة موضوع القرار، كما درس تايلور الحركات الضرورية لأداء العمل في أقصر وقت وأقل جهد والبدايل غير ضرورية التي تؤدي إلى ضياع وجهة المدير المتخذ القرار. (كنعان، 46-48، 1988)

ب- نظرية التقسيم الإداري لهنري فيولث، أ-ج-: يعد فايول أحد رواد الإدارة، حيث صنف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي:

وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، الوظائف الإدارية، ومن إصدارات الرائدة لهنري فايول في مجال إتخاذ القرارات، اقتراحه لمجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقريره ومن هذه التوجيهات مايلي:

- إن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة، وأن صفات الكسل والأنانية والضعف والجهل لها أثر سلبية على سلوك المدير المتخذ القرار.

- التأكيد على أهمية توفر المبادرة لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق حلول ملائمة للمشاكل الصعبة.

- التأكيد على بعض السمات التي يتحلى بها متخذ القرارات، وهي صفات جسدية وذهنية واسعة الإطلاع وثقافة عامة ومعرفة متخصصة في العمل وخبراته.

وبالرغم مما تطرق له كل من تايلور وفايول في مجال اتخاذ القرارات الإدارية إلا أنهما أغفلا الجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد مؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية ككل.

ويعتبر ناصر محمد العبيدي (العبيدي، 1993، 190) أن النظرية الكلاسيكية ركزت على أربعة أبعاد تتخذ القرار الفردي وهي:

مج معلومات: جمع البيانات والإحصاءات التي تتوفر قبل اتخاذ القرار لمعرفة النتائج.

قواعد القرار: هل الأساليب والطرق التي يجب عليه متخذ القرار أن يتخذها وفق لظروف المنظمة وتعليماتها وقد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

مج المخاطرة وتعني أن كثيرا من المنظمات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة دون الاعتماد على المعلومات والتأكد من أن النتائج ستكون سليمة بهذا لذلك فإن القرار المتخذ فيه نوع من المخاطرة قد يصيب قد يخطأ.

مج مساعد القرار: وهذا يعني استعمال وسائل حديثة لمساعدة متخذ القرار مثل العمليات: الإلكترونية للبيانات والأساليب الرياضية المتقدمة... الخ للتوصل إلى قرار سليم ومناسب ومن بين التحفظات التي تؤخذ على الأسلوب الكلاسيكي في اتخاذ القرارات في مايلي: إن متخذ القرار هو فرد راشد يختار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.

إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام. بجوانب وظروف القرار. إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة. لا تؤثر الاتصالات الشخصية في فعالية أو اختيار متخذ القرار حيث أن هذه النظرية قد أبعدت جانبا هاما هو الجانب النفسي الاجتماعي لمتخذ القرار.

مج اتخاذ القرار في النظرية السلوكية ظهرت هذه المدارس للتنظيم الإداري في الستينات وحاولت بما تقدمه من أفكار تفادي العيوب والانتقادات، التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات، وهذا مع كل من شيسير برنارد H. Bernard وهربرت سيمون H. Simo، حيث عرفا التنظيم بأنه نظام اجتماعي مفتوح على اتخاذ القرارات. (أيوب، 1997، 24)

وكانت أول نظرية تربط بين نظرية القرار و السلوك التنظيمي (سلوك الفرد والجماعة) والتي ترى بأن عملية إتخاذ القرار أساسية في السلوك والأداء وقد عرفها بأنها: "هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا بجماعات، كما أنهم يرون أنها تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي وظائف متكاملة وأوضاع وأهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة وخارجها وأثرها في عملية إتخاذ القرارات و طرق اتخاذها" (العبدلي، 196، ن.س)

أجـ نظرية سيستر برنارد C.Bernard: لقد كانت دراسات وأبحاث برنارد التي نظمها كتابه "وظائف المنفذ" بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية... حيث يعتبر إتخاذ القرارات ركنا أساسيا في العمل الإداري... وهو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم. (أيوب، 24، ن.س)

صنف برنارد القرارات إلى نوعين هما:

- قرارات إيجابية : تعني عمل شيء قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف .
- قرارات سلبية وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين .

كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها كما نلفت الإهتمام إلى حقيقة خامة في عملية إتخاذ القرارات وأدائها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض مل البدائل المطروحة أمامه للإختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب عن ذلك أن يكون القرار المتخذ هو (لا قرار).

ب- نظرية هيرت سيمون بث نتج ليج - : لقد إهتم سيمون بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته وكان أولها كتابه "السلوك التنظيمي"، الذي اتخذ له عنوان: (دراسات لعمليات إتخاذ القرارات في التنظيم الإداري). الذي أوضح فيه أهمية القرارات وإتخاذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلا للدراسات الإدارية لكون هذه العملية في نظره السلوك الإنساني، لذلك قد عرف التنظيم بأنه: "عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن بين هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات." (كنعان، 1997، 228)

كما يركز سيمون على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر في كيفية إتخاذهم للقرارات بحيث أن المدير متخذ القرار عليه أن يأخذ بعين الإعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل لدى أعضاء الجماعة. (حسن، 312، د.س) ويمكن إختصار كل ما جاء به "سيمون" في النقاط التالية :

✓ إن عملية إتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم. التنظيم ينقسم إلى قسمين هما:

- فئة متخذي القرار في المستويات الإدارية العليا.
 - وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار.
- ✓ إن عملية اختيار البدائل وظيفة الإدارة العليا، ولذلك فهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات المناسبة أولا ولها القدرة على

التأثير في الأسلوب التنفيذي للقرار. إن فشل القرار لا يمكن أن يكون في الاختيار بل بأسلوب تنفيذه.

✓ الوصول إلى قرار معين ليس بمهمة يسيرة على الإداري.

✓ إن عملية إتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط للوصول

إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد

المطلوب. (منيف، 1999، 352)

أما الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات حسب هيرت سيمون فيصنفها إلى ثلاث أنواع هي:

- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات، وتبدو هذه الصعوبات واضحة على مستوى الفني للتنظيم أولته التaylorية كل الإهتمام.

- هناك ضغوط تعترض السلوك الرشيد، تنشأ من الدوافع والقيم، والولاء الشخصي، ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذات قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة.

- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة، ومدى توافر قنوات الاتصال التي تسير نقل المعلومات من أجل إتخاذ القرارات، طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في

المنظمة. (المصري، 168، 2002)

كما يرى سايمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات ويربط إتخاذ القرار بالتأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم، حيث يدخل السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي، ويؤكد هيرت سيمون أن نظريته (القبلا، 1994)، تتطلب إحداث تغير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات... وأن يحل

سلوك الأعضاء على مستوى الرسمي وغير الرسمي، مستعينا في ذلك كله في إتخاذ القرار، ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة والذي يهمننا هو كيف يصبح الفرد عضوا في التنظيم؟ وما هي الأساليب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه؟

يرى هيربرت سيمون¹ أن الأساليب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك التنظيم مرادها إلى فكرة التوازن بين البواعث من جهة، والإسهام الفردي من جهة أخرى، ومعنى ذلك أن التحاق الفرد وما يقدمه أو ما يبذله من جهة في المساهمات الفردية. إن إلتحاق الفرد بالتنظيم، يعني بالنسبة له القبول ببعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرار وحل المشكلات، يجب على التنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير، ومثل ذلك حين يقبل المرؤوسين للسلطة، ومعناه أن يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار إتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه، فيقوم التنظيم بتحديد طبيعة واجبات الفرد وسلطته في إتخاذ القرارات، ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر، لكي يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين.

الخلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل (صناعة القرار) استطعنا أن نصل إلى نتيجة هامة، وهي تتعلق بالصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار، ومن ثم اتخاذه وهذا لتعدد الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت

¹ محمد القبلان، نفس المرجع، ص 55.

إمرته. ومن زاوية أخرى تعدد المدارس الفكرية التي عالجت الموضوع، فمنها من نظرت لها نظرة علمية بحثه أي تطبيق الأساليب العلمية المعتمدة على مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة صنع القرار. ومنها من عاب على الطريقة الكلاسيكية حيث رأت أن التنظيم نظام اجتماعي مفتوح على صناعة القرار ثم اتخاذه، وأبرز رواده "سيمون" الذي أدرك أن عملية صنع القرار لا تنته بتحديد الهدف بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

إن مشكلة اتخاذ القرار هي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها، ولا يجب أي مسؤول أو عامل أن تواجهه أثناء ممارسة نشاطه، والنماذج المختلفة لصنع القرار تأتي بعد معرفة المشكل، والأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، وعلى صانع القرار أن يتفطن لحقيقة أراها مهمة للغاية، وهي معرفة الأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، ومعالجة المشكلات من جذورها بدل علاجها من الأعراض أو النتائج.

قائمة المراجع

- ببر | أحمد ماهر وجمال الهجرسي ومحمد الدعيح وراشد / لعجمي، إدارة المباديء والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001.
- بتر | إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- ببر | إبراهيم منيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، أفاق وأبعاد، للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1999.
- بسم | بسيوني إبراهيم حمادة، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1993.
- بشم | بونتمور، علم اجتماع السياسي، ترجمة وصيفي نضمي، بيروت: دار الطليعة، 1986.
- بها | هيلقادو مند، اتخاذ القرارات الفعالة، دليلك العلمي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس، مراجعة: يوسف محمد القبلان: نهال التصميم والطباعة، مجهول، 1991.

