



جامعة المنصورة

كلية الحقوق

إدارة الدراسات العليا

قسم القانون العام

المعوقات الإدارية لإصدار القرارات الإدارية الرشيدة

(دراسة تطبيقية)

بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الحقوق

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور صلاح الدين فوزي

أستاذ القانون العام كلية الحقوق – جامعة المنصورة

وعضو اللجنة العليا للإصلاح التشريعي

مقدم من الباحث

سيف هلال سالم الرشيد

للعام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤

مقدمة

موضوع البحث

تعتبر القرارات الإدارية هي التصرفات القانونية التي تتدخل الإدارة من خلالها، بهدف تنظيم الحياة في المجتمع، بهدف أسمى وهو تحقيق المصلحة العامة بالإرادة الانفرادية، حيث تقوم الإدارة بأعمالها بمحض إرادتها الحرة، مما يعني ضمناً المساس بالحقوق والحريات، كما أنه لا يتطلب دخول قراراتها حيز التنفيذ موافقة الأشخاص أو المجموعات المتأثرة به؛ لأنه يستند إلى السلطات التي يمنحها القانون للإدارة والتي تعتبر استثنائية في التشريعات العادية.

غير إن جوانب تحقيق أهداف جهة الإدارة لا تقتصر فقط على تلك الامتيازات التي تمنح الإدارة الحرية في ممارسة السلطة التقديرية التي تختارها، فالمصلحة العامة قد تقتضي تدخل جهة الإدارة أو لا تقتضي تدخلها، وإذا تدخلت فبأي وسيلة تستخدمها لتحقيق أهدافها، ويمتد الأمر أيضاً ليشمل القيود التي يفرضها المشرع على الإدارة والتي تؤثر على حريتها في ذلك. حيث إن المشرع قد يحظر على جهة الإدارة استخدام بعض الأساليب عند قيامها بالأعمال التجارية، أو قد يتطلب، فيما يتعلق بحالة معينة، اتخاذ إجراءات معينة أو بعض التدابير التي لا يمكن الخروج عنها، وهي قيود يقصدها المشرع للحد من حريات الإدارة وصلاحياتها ومساسها بحقوق الأفراد وحرياتهم، إلى جانب حماية الأفراد من سيطرة الإدارة وطغيانها، ولذلك فإن القرارات الإدارية تخضع للسلطة والاختصاص المحدود، وهو ما يجب أن يكون متوافق مع تحقيق الصالح العام.

وفي هذا الصدد، يتفق الفقه على أنه لا يوجد قرار إداري تكون الإدارة وحدها هي التي تحدد وتقدر جميع عناصره، بل هناك جوانب تقديرية مختلفة حسب موضوع القرارات الإدارية الخاضعة للتقدير والرقابة القضائية، لأنه يخشى أن تتجاوز الإدارة حدودها وتتجاوز استخدام امتيازاتها على حساب الأفراد، ومن هذا ظهر أنه لا بد من مراقبة نشاط الإدارة حتى لا تتحرف عن حدود سلطتها وصلاحياتها، انطلاقاً من مبدأ الشرعية الذي أصبح من المبادئ الأساسية لإقامة دولة الحقوق والقانون، ويعتبر هذا المبدأ شكلاً من أشكال التفكير النظري المجرد ما لم تتوفر ضمانات لحمايته، وأهمها الرقابة القضائية.

وهناك بعض المعوقات الإدارية التي تحول دون إصدار هذه القرارات الإدارية على النحو الأمثل، كما يوجد بعض الالتزامات التي ينبغي أن يقوم بها مصدر القرار، حتى يصل به إلى درجة الكمال، وهذه المعوقات الإدارية هي محل دراستنا في هذا البحث.

أهمية البحث

ترتبط فاعلية الإدارة، ونجاح المنظمات وتحقيق الأهداف المرجوة، ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات، التي تشكل محوراً رئيسياً للعملية الإدارية، فالعملية الإدارية سلسلة من القرارات المستمرة والمتصلة والتي تشتمل على عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة، ويتطلب أداء كل خطوة قدر من المعلومات والخبرات والإجراءات التي يتوقف عليها سلامة القرار ودقته وفاعليته في تحقيق الأهداف المنشودة، فإن الفعالية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده (١).

فالقرارات الإدارية هي الوسيلة التي تمارس من خلالها جميع وظائف الإدارة - تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة - فمثلاً تتخذ القرارات في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة من حيث تحديد الأهداف ووضع السياسات وإعداد البرامج وتحديد الموارد الملائمة، كذلك في التنظيم تظهر أهمية اتخاذ القرارات في توظيف الموارد البشرية والمادية من تحديد الهيكل التنظيمي وحجمه وأسس تقسيم الإدارات، وتقاس على ضوءها كفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتوجيه المرؤوسين وإقناعهم بقبول القرار الذي اتخذوه مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبالرغم من أهمية القرارات في العملية الإدارية إلا أنها تواجه بعدد من المعوقات التي تحتاج إلى قدر من المعالجة.

منهج البحث

سوف يعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي الاستقرائي للتشريعات والأحكام القضائية المعروضة وآراء الفقهاء لبيان الضوابط العامة لصدور القرارات الإدارية الرشيدة، كما سيعتمد على المنهج التحليلي المقارن، وذلك من خلال تحليل النصوص التشريعية التي تحدد أهم القواعد الدستورية، وكيفية الوصول إلى الحالات التي يمكن من خلالها رفع الكفاءة نحو صدور القرارات الإدارية بجودة وفعالية ومتوافقة مع صحيح حكم القانون.

(١) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، ورقة عمل مقدمة في ملتقى (الإحصاء وبحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات) دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٠، ص ٢٠٩.

خطة البحث:

- تنقسم خطة هذا البحث إلى مبحثين على ما يلي:
- المبحث الأول: المعوقات الإدارية التي تعرقل إصدار القرارات الإدارية الرشيدة والعوامل المتعلقة باتخاذها.
- المطلب الأول: المعوقات الإدارية التي تعرقل إصدار القرارات الإدارية الرشيدة.
- المطلب الثاني: العوامل المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.
- المبحث الثاني: الوسائل التي تساعد على إصدار القرارات الإدارية الرشيدة.
- المطلب الأول: أنواع القرارات الإدارية.
- المطلب الثاني: الوسائل التي تساعد المدير على صنع واتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيه.
- المطلب الثالث: المنظمة الجيدة ومتطلبات صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
- الخاتمة.
- النتائج والتوصيات.
- قائمة المراجع.
- الفهرس.

المبحث الأول

المعوقات الإدارية التي تعرقل إصدار القرارات الإدارية الرشيدة

والعوامل المتعلقة باتخاذها

إن عملية اتخاذ القرارات، رغم اختلاف أهمية القرارات التي يتم اتخاذها، ورغم اختلاف الجهود التي يبذلها المشاركون في عملية اتخاذها، إلا أنها جميعها تمر بمرحلة واحدة، حتى وإن تعدد الدارسين في تنوعها، على أساس دمجها وجمعها أو فصلها وتفصيلها، ومنهم من قسم هذه المراحل إلى ثلاث: بيان صريح بالمشكلات، وتحديد الأساليب والحلول البديلة، ثم تحديد الحل المقترح من بين أفضل هذه الأساليب والحلول، ومنهم من قسمها إلى خمس: تحديد بنوع المشكلة، جمع المعلومات والإحصائيات، وضع مقترحات بحلول البديلة، تحديد أفضل الحلول، الانحدار العكسي للبيانات. ونوضح هذه المعوقات والعوامل المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية عن طريق تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين على التوالي:

المطلب الأول: المعوقات الإدارية التي تعرقل إصدار القرارات الإدارية الرشيدة.

المطلب الثاني: العوامل المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

المطلب الأول

المعوقات الإدارية التي تعرقل إصدار القرارات الإدارية الرشيدة

يوجد مجموعة من الخطوات التي ينبغي أن تمر بها عملية صنع القرارات الإدارية الرشيدة، فإذا انتفت هذه القواعد الأساسية فإنها تعد معوقات تمنع صدور القرارات الإدارية الرشيدة، ونجمل المعوقات التي تعرقل مراحل صنع القرار في خمس نقاط نوضحها فيما يلي:

١- عدم تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها وتحليلها:

يقصد بعدم تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها وتحليلها، عدم دراسة الوضع القائم والتحقيق في أسبابه الحقيقية، وبشكل آخر لا بد من العمل على تحديد الوضع الذي لا يرضى عنه المدير

داخل الجهاز الإداري ويسعى إلى التخلص منه، وهذه الخطوة من أهم الخطوات في إصدار القرار الإداري بشكل سليم، ومن المهم تشخيص المشكلة وتحديدّها، حتى تكون بقية المراحل مفيدة وحتى تتجه الجهود نحو حل المشكلة.

ويعتقد بعض المؤلفين أن أحد العوامل المساعدة للمديرين على تحديد المشكلات هو استعدادهم لأداء هذه المهمة وبذل الجهود اللازمة لتحديد كل ما يدور حول المشكلة بدقة، وأن المديرين الذين لديهم مثل هذا الاستعداد يساعدون مؤسساتهم على تحقيق نجاح أوسع^(٢).

وقد تحتاج الحالة إلى الاستعانة بأشخاص ذوي خبرات فنية أو متخصصة داخل المنظمة أو خارجها، حيث يؤدي البحث عن هذه الخبرة إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية والجوهرية وإبراز الظروف التي قد يكون لها تأثير على اختيار القرارات البديلة وخاصة الاستراتيجية منها، لتجنب احتمال الخطأ في التشخيص الذي يكون نتيجة لقلة الخبرة بين المديرين^(٣).

والحقيقة أن الخطأ في مرحلة تشخيص المشكلة والتحقيق في أسبابها يؤدي حتماً إلى أخطاء في كل المراحل اللاحقة، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفاً، ما دام مبنياً على خطأ في التشخيص أو عن طريق الخطأ وتحديد الأسباب. فمثلاً إذا لاحظ المدير ضعف الإنتاج في وحدته الإدارية وأراد إيجاد حل لهذه المشكلة فعليه البحث عن أسبابها، وقد يكون ذلك بسبب انخفاض معنويات الموظفين بسبب ضعف الأجور، أو قد يكون بسبب نقص التدريب أو ضعف الإشراف إذا أدرك المدير ذلك بشكل خاطئ، والسبب الرئيسي هو انخفاض الروح المعنوية بسبب انخفاض الأجور، على الرغم من أن هذا ليس هو الحال، ومهما تم رفع الأجور فإن القرار في هذا الشأن لن يقضي على المشكلة لسبب بسيط وهو أن المدير فشل في تحديد السبب الحقيقي الذي قد يكمن في ضعف الإشراف والمتابعة أو قلة التدريب أو شيء آخر^(٤).

(٢) د. عطية حسين أفندي، صنع واتخاذ القرارات، ورقة عمل مقدمة في ملتقى (الإحصاء وبحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات) دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٠، ص ٩١.

(٣) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين "المنصورة" المكتبة العصرية ٢٠٠٥، ص ٥٦.

(٤) د. عطية حسين أفندي، صنع واتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص ٩٢.

وعلى ذلك، يرى الباحث إن المعوقات المرتبطة بالمشكلة تتمثل في الخلط بين المشكلة ومظاهر هذه المشكلة، فعدم تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً يؤدي إلى استعمال الدواء غير المناسب، أو وصف الدواء المناسب ولكن للعرض الظاهر وليس للداء الكامن من ورائه^(٥).

٢- عدم جمع وتصنيف وتبسيط المعلومات والبيانات والإحصاءات:

إن الفهم الحقيقي للمشكلة واقتراح البدائل المناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، حيث إن كل مشكلة أو قضية لها معلومات وبيانات وإحصائيات تتعلق بها، ولذلك من الضروري جمع كافة المعلومات والبيانات والإحصائيات والأرقام التي تعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها القرارات، ويعتمد القرار الفعال على قدرة المدير على الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات التي تمثل الأرقام والإحصائيات والحقائق المتعلقة بالمشكلة، ودراسة هذه البيانات من خلال الجهد البشري، وغالباً ما يتم التركيز على الجوانب السلوكية والاجتماعية المتعلقة بالمشكلة التي يتم تحديدها^(٦).

وبعد الانتهاء من الحصول على المعلومات والبيانات لابد من إعدادها والعمل على اتساقها وتكاملها وتصنيفها وتنظيمها بحيث يسهل الحصول على النتائج وإجراء المقارنات بشكل يسهل الاستفادة منها ومن أهميتها.

كما تلعب أجهزة الكمبيوتر الإلكترونية الآن دوراً هاماً في جمع المعلومات وتخزينها وتصنيفها وتحليلها مما يخفف الكثير من الجهد والوقت والتكلفة على المدير متخذ القرار، ولذلك أصبح توفير أنظمة المعلومات الإدارية (Mis) وأنظمة دعم القرار (Dss) أمر ضروري وحتمي، حيث تعمل هذه التكنولوجيا الحديثة على مساعدة المديرين - بدرجة عالية - على اتخاذ القرارات^(٧).

وقد قام بعض علماء الإدارة بوصف أنواع المعلومات والبيانات التي يستخدمها المدير لأداء مهامه الإدارية بعدة تصنيفات منها:

أ. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

ب. البيانات والمعلومات الكمية.

(٥) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٠.

(٦) د. عطية حسين أفندي، صنع واتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص ٩٣.

(٧) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين "المنصورة" المكتبة العصرية ٢٠٠٥، ص ٥٩.

ج. البيانات والمعلومات النوعية.

د. الآراء والحقائق^(٨).

وعلى ذلك، فإن القرارات المتخذة في المنظمة تتأثر سلباً وإيجاباً بالبيانات والمعلومات والحقائق المتوفرة لدى متخذ القرار فيما يتعلق بالمشكلة المقرر اتخاذ القرار بشأنها، إلا أن عدم كفاية هذه المعلومات قد يرجع إلى عدم توافرها أو صعوبة الوصول إليها أو إلى بعض أوجه القصور الأخرى التي تشكل عائقاً أساسياً أمام مسألة اتخاذ القرار، وقد ترجع أسباب النقص أيضاً إلى ما يلي:

أ. عيوب في شبكة الاتصالات يعوق انسياب المعلومات.

ب. عدم جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع لضيق الوقت المتاح.

ج. نقص العمالة الفنية المتخصصة الماهرة، والمناطق بها ترتيب البيانات وتحليلها.

د. تناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن^(٩).

وقد يعود عدم توفر كمية البيانات والمعلومات أيضاً إلى عدم أهلية القائمين على جمعها وتنظيمها للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات^(١٠).

وعلى ذلك، يرى الباحث ضرورة تدعيم المديرين بالتدريب المتخصص والمستمر على كيفية الوصول إلى المعلومات الالكترونية المطلوبة بسرعة وسهولة، بالإضافة إلى ربطهم الفوري والدائم بمراكز الدعم المتخصصة في الحاسب الآلي لمساعدتهم في حالة عدم التمكن من الوصول إلى المعلومات المطلوبة حول موضوع القرار.

٣- عدم تحديد حالة وضع البدائل (الحلول) وتحديد إيجابيات وسلبيات كل منها:

بعد أن يتم تشخيص المشكلة التي تم تحديدها وتحليلها، وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها ووسائل تحقيقها، يجب على متخذ القرار أن ينتقل إلى مرحلة البحث عن مجموعة من البدائل أو الحلول أو الحلول، والقرارات التي يمكن اتخاذها، وذلك كله قبل إصدار القرار.

(٨) د. عطية حسين أفندي، صنع واتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص ٩٤.

(٩) د. عمر وصفي عقيلي، الوجيز في الإدارة: (عمان: مؤسسة زهران ١٩٩٣)، ص ١٢٣.

(١٠) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١١.

ويقصد بالبديل هو أن يقوم المدير بوضع مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة كل منها مناسب إلى حد معين وبطريقة معينة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من حالة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة المشكلة، والوقت المتاح لحلها، ومهارة متخذ القرار، وجديته ورغبته في الوصول إلى حل جيد، وحجم الخدمات الاستشارية التي يتلقاها من الأقسام والأقسام المساندة في دائرة العمل، ثم يقوم متخذ القرار بإجراء مقارنة بين البدائل التي توصل إليها من خلال تقييمها ومقارنتها مع بعضها البعض من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة ومدى مساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، ومدى ملائمتها للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة - الداخلية والخارجية - لتحديد النتائج التي يمكن أن يحققها كل بديل في حال تطبيقه مستقبلاً^(١١).

٤ - عدم اعتماد البدائل المناسبة:

تعد عملية الاختيار النهائي من ضمن البدائل المتوفرة لحل المشكلة هي المرحلة المميزة لعملية اتخاذ القرار. وبعد تحديد البدائل وتقييمها، يصبح المدير الذي اتخذ القرار في وضع يمكنه من تحديد البديل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف وينتهي بحل المشكلة، وهذا يعادل اختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في الخطوة السابقة، بحيث يكون البديل المختار هو البديل الأنسب والأفضل^(١٢).

وتعتمد عملية الاختيار بين البدائل المعروضة على عدة معايير أهمها:

- أ- أن يكون البديل متوافقاً مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها وأنظمتها وإجراءاتها.
- ب- أن يقوم البديل بتحقيق الهدف أو الأهداف المعلنة.
- ج- قبول أعضاء المنظمة للحل البديل واستعدادهم لوضعه موضع التنفيذ الفعلي.
- د- نسبة السرعة المطلوبة المتوفرة في الحل البديل والزمن الذي يجب أن تتحقق خلاله النتائج المطلوبة.
- هـ- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة في ضوء الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والأخلاقية والقانونية والدينية.

(١١) د. عطية حسين أفندي، صنع واتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص ٩٥.

(١٢) د. ظاهر محمود كلاله، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٧، ص ٧٨.

و- مدى فعالية البديل، والعائد الذي سيحققه البديل المختار، ودرجة المخاطرة المتوقعة في اتباعه، ودرجة سهولة أو صعوبة تنفيذه، والموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذه، وإلى أي مدى يستفيد البديل من هذه الإمكانيات والقدرات^(١٣).

وأخيراً فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على تطبيقه العملي وأن يكون واضحاً لأعضاء المنظمة ومقبولاً لديهم حتى يمكن تنفيذه بفعالية^(١٤).

ويتضح مما سبق، أن البديل هو الوسيلة الممكنة أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة ومن معوقات البدائل ما يلي^(١٥):

- أ. الاستعجال في اقتراح البدائل وتنفيذها دون التأني في دراستها بقدر كافي.
 - ب. التركيز والاعتماد على حل واحد أو بديل معين دون غيره.
 - ج. سطوع بدائل أو توقعات - لم يتم دراستها - في آخر مرحلة من مراحل القرار^(١٦).
- ويرى الباحث أنه ينبغي تدعيم متخذي القرارات الإدارية من خلال تدريبهم على كيفية الاختيار بين البدائل المطروحة أمامهم عند شروعاتهم في اتخاذ القرارات الإدارية، بحيث أن يتوافر لدى المديرين المعلومات الكافية والآليات التي يصل من خلالها إلى قرار صائب في اختيار بديل بعينه، ويعطيه المبرر لرفض تطبيق باقي الحلول المعروضة أمامه.

٥- التأخر في إصدار القرار في الوقت الملائم، وعدم المراقبة والمتابعة أثناء تنفيذه:

بعد اختيار البديل المثالي لا بد أن تتم عملية تهيئة المناخ المناسب له، مثل إعداد الإمكانيات اللازمة والاستعدادات اللازمة ووضع المتطلبات لضمان نجاح القرار المتخذ، ويجوز للمدير أن يقرر في هذه المرحلة إجراء اختبار أولي للقرار للتأكد من صحته والتأكد من نتائجه في التطبيق الفعلي، وذلك دون تأخير أو تردد^(١٧).

ويمكن أن تتخذ عملية الاختبار عدة أشكال، مثل: تجربة البديل على إطار صغير، أو تنفيذه جزئياً أو على مراحل، أو تنفيذه بالكامل تحت ظروف حقيقية أو خيالية للتعرف على

(١٣) د. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة ٢٠٠٤، ص ٥٦.

(١٤) د. عطية حسين أفندي، صنع واتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص ٩٦.

(١٥) د. محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين (د، دت) ص ٣٥٤.

(١٦) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٢.

(١٧) د. زينب محمد محرم إسماعيل إبراهيم، نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة

آثاره، أو التحقق من نتائجه، أو مناقشة البديل المختار مع الآخرين، مثل الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين، والتعرف على وجهات نظرهم.

وينبغي لكي يكون تنفيذ القرار أمراً ميسراً وسهلاً على الجهات والأشخاص الذين يتعين عليهم تنفيذه، أن يتم صياغته بطريقة واضحة ومختصرة وبسيطة. حيث إن الصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه وتجنب التفسيرات المتعددة، ويجب عند صياغة القرار مراعاة ألا يكون متناقض، حتى لا تتعارض أجزائه مع انسجام القرار وتماسك القرارات التي سبقت هذا القرار، والصلاحيات المخولة سلفاً لصاحب القرار^(١٨).

كما ينبغي أن يقوم المدير، صاحب القرار، باختيار الوقت الأفضل لاتخاذ القرار وإصداره وتبليغه لجميع الإدارات والأقسام المعنية، مما يشجع حماسة العاملين ويرفع معنوياتهم لتنفيذ ما هو مكتوب فيه^(١٩).

وعلى ذلك، يمكن القول أن عامل الوقت يعتبر من العوامل الأساسية في عملية اتخاذ القرار، لا سيما وأن العديد من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل في المنظمة، لذا فإن اتخاذ القرارات على عجل بدون دراسة كافية يؤدي إلى قرارات غير ناضجة لا قيمة لها، ولا يمكنها تحقيق الهدف المنشود، واتخاذ القرارات بعد فوات الأوان يؤدي إلى نفس النتيجة سالفة الحدوث^(٢٠).

إلا أن الباحث يرى أن الواقع كثيراً ما يفرض ضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري، مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه، لذلك ينبغي أن يمنح مصدر القرار الوقت المناسب لفحص ودراسة القرار الذي سيقوم بإصداره بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه.

ومن الأهمية بمكان الإشارة هنا إلى أن عملية اتخاذ القرار في الجهاز الإداري أو في إحدى مؤسساته قد لا يكون لها هذا الشكل النظري الدقيق؛ حيث إنه من السهل في نظام الخدمة المدنية تحديد المسؤوليات الوظيفية لعملية اتخاذ القرار، لكننا عادة لا نجد هذه البساطة والسهولة في تحديد سلطة اتخاذ القرارات، ويوجد أكثر من سبب لذلك:

(١٨) د. ظاهر محمود كلالده، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٧، ص ٤٦.

(١٩) د. عطية حسين أفندي، صنع واتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص ٩٦.

(٢٠) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٣.

أ. اشتراط رفع العديد من القرارات إلى الهيكل التنظيمي للحصول على الدعم والموافقة من الإدارة العليا؛ بسبب الطبيعة السياسية العامة لعمل الجهاز الإداري.

ب. يتم تقييم العديد من القرارات من قبل أكثر من إدارة في المنظمة الواحدة، وأحياناً أكثر من منظمة في الجهاز الإداري، وغالباً ما يتطلب ذلك الحصول على موافقات متعددة على الجوانب المختلفة للقرار الواحد، أو القرار الواحد في جهة حكومية يتعرض بسهولة إلى (التجزئة) والانقسام إلى عدة (قرارات)، وهذا يؤدي إلى صعوبات في الحصول على التفويض الكافي في تشغيل الجهاز الإداري، كما أنه يجعل خطوط الاتصال أداة غير فعالة لخدمة عملية اتخاذ القرار^(٢١).

ج. يوجد الكثير من الاعتبارات (ضغوط سياسية) خارج التنظيم فتؤثر القوى الخارجية في عملية اتخاذ القرار، ولعل هذا أحد الأسباب التي تجعل كثرة تشكيل (اللجان) في الجهاز الإداري أداة مهمة لتحقيق التنسيق بين قرارات وحدات النظام الواحد والمشاركة في عملية واحدة أو بين قرارات عدة منظمات تابعة للجهاز الإداري، إلا أن اللجوء إلى أسلوب اللجنة يجب أن يتسم بالحذر وعدم المبالغة، لأن ذلك قد يؤدي إلى الهروب من المسؤولية ويزيد من التردد في اتخاذ القرارات، حيث إن ذلك قد يؤدي إلى تعطيل العمل والوصول إلى حلول وسط ترضي الميول المختلفة لأعضاء اللجنة، والتي قد تكون بعيدة عن تحقيق الهدف الأساسي^(٢٢).

٦- العقبات المتعلقة بالعاملين وشخصية متخذ القرار:

يوجد بعض المعوقات المرتبطة بالعاملين، وتتمثل في عدم قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه لعدم مشاركتهم في صنعه، وينتج عن ذلك مقاومة القرار عند التنفيذ.

كما يوجد بعض المعوقات المرتبطة بشخصية متخذ القرار وتتمثل في التردد في اتخاذ القرار: وهي حالة تعتري المدير متخذ القرار وتعود أسبابها لما يلي:

أ- عدم استطاعة تحديد الأهداف المنشودة بشكل دقيق.

ب- عدم تحديد النتائج المنتظرة والمتوقعة من هذه البدائل، إذ تتطلب عملية المفاضلة بين البدائل وجود المعايير التي يأخذها متخذ القرار في حسابه عند قيامه بعملية المفاضلة

(٢١) د. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

(٢٢) د. عطية حسين أفندي، صنع واتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص ٩٧.

والمقارنة، حيث توفر المعايير الموضوعية السبب المرجح لاختيار الحل أو البديل المناسب للحالة (٢٣).

ج - قلة الخبرة في اتخاذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً بدرجة ١٠٠% بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار، فيمكن القول بأن درجة الرشد للقرار بنسبة مائة بالمائة هو كمال ليس في وسع البشر تحصيله (٢٤).

د - إحساس متخذ القرار بالتناقض الذهني بشكل أكبر معوق لاتخاذ القرار، وإغفال متخذ القرار لاحتمالات المقاومة للتغيير من جانب المنفذين الذين يقومون بتطبيق القرار على أرض الواقع.

هـ - الاندفاع وعدم التعقل وعدم الاهتمام بالتفكير العلمي ومن ثم اتخاذ القرار بناءً على العواطف المتحيزة، والتبعية بتبني قرارات مشابهة وقد تم اتخاذها سابقاً (٢٥).

إن التردد (عدم البت) في اتخاذ القرارات غالباً ما يعيق اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والمقصود بذلك هو الحيرة التي يعاني منها متخذ القرار في اختيار البديل الأفضل، وأسباب ذلك بالإضافة إلى ما سبق ما يلي:

أ. عدم استطاعة تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة، مما يخلق حالة عصبية يصحبها تردد.

ب. بروز بدائل أو توقعات لم يتم دراستها وفحصها في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار الرشيد.

ج. تنوع الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار، ويتولد عن ذلك خوف والشك والسلبية لمتخذ القرار.

د. توسع وعدم دقة السلطات والمسؤوليات، وممارستها على وجه غير مرض وموافق للقانون.

(٢٣) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين "المنصورة، المكتبة العصرية ٢٠٠٥"، ص ٦٨.

(٢٤) د. كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ١٩٧٤.

(٢٥) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٤.

هـ. الضغوط والتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها من الأعباء والضغوط^(٢٦).

وانتهى بعض الكتاب إلى أنه من أجل تقليل التردد في اتخاذ القرارات، يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما يلي:

- أ. كل قرار يلزم أن يساهم في تحقيق الأهداف.
- ب. إن المبالغة في التبسيط من خلال عدم إدراج الأشياء غير الملموسة أو عدم دراسة تأثير الاستجابات العاطفية يعتبر طبيعة المشكلة ويزيد من التردد، لذلك لا بد من إيلاء أهمية للعواطف والمشاعر والعواطف التي تتجاوز الأشياء المرئية الملموسة أو الملموسة التي يمكن استخلاصها عقلياً.
- ج- لا يمكن إرضاء جميع الناس؛ لأن معظم القرارات لا ترضي الجميع، ففي كل قرار يجب أن يكون هناك أشخاص غير راضين عنه ويحاولون دائماً انتقاد حالة القرار لشرح ظروف القرار ومحاولة الحصول على تعاون الجميع^(٢٧).

وهناك بعض المعوقات المشتركة بين العاملين ومتخذ القرار والتي تتمثل في ضعف الثقة: حيث يعد ضعف الثقة وعدم الوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية إصداره، فإذا صدر قرار في مثل هذا المناخ يكون غير فعال ولا يحقق نتائجه المرجوة.

ولا يمكننا أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المتعلقة بالسلوك الإنساني، التي هي نتيجة للدراسات والتجارب المختلفة في العلوم السلوكية، والتي تناولت دوافع الأفراد وميولهم وانفعالاتهم وأحوالهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة، وشخصية القائد باعتبارها شخصية القائد ظاهرة نفسية واجتماعية والعمل الذي يقوم به، وينتج عن هذا التفاعل سلوك المدير الذي يقبل المخاطر بناءً على التحقيق والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل والمدير الجامد الذي يخشى المسؤولية والذي يكون سلوكه الإداري، بالإضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع هي من الجوانب التي تؤثر على القرار وعدم معرفة الإدارة بها وقد تشكل عائقاً أمام اتخاذ القرار^(٢٨).

(٢٦) د. كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ١٩٧٤.

(٢٧) أ. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

(٢٨) د. محمد سويلم، المرجع السابق، ص ٣٥٥.

٧- المعوقات التنظيمية للقرار الرشيد:

يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تمنع إصدار القرار الإداري الرشيد، وتتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي:

- أ. عدم وضوح الأهداف الأساسية، وعدم وضوح السلطات والمسئوليات.
- ب. عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين العاملين.
- ج. المركزية الشديدة، وصعوبة طرق الاتصال.
- د. التنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الأساسية السائدة في المنظمة^(٢٩).

٨- المعوقات المرتبطة بالتكلفة والعائد:

يقصد بها المعوقات المرتبطة بالتكلفة أو النفقات المرتبطة لصناعة القرارات وتقويم البدائل المقترحة لحل المشكلة، فإذا كانت التكلفة أكبر من العائد فإنها تشكل عائق أمام متخذ القرار.

٩- المعوقات البيئية الخارجية:

تعتبر المنظمة نظام مفتوح، يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها، فنمط القيم السائدة في المجتمع والثقافة السائدة وعدم الانفكاك عن الموروث يؤثر سلبياً أو إيجابياً في اتخاذ القرار، وعليه فالبيئة غير الداعمة والمساندة تشكل معوقاً أمام متخذ القرار^(٣٠).

وفي هذا السياق، يرى الباحث ضرورة العمل على نشر ثقافة الوعي المجتمعي بالنظام الإداري والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وبيان الأولويات التي تبتغيها المصلحة العامة من خلال إعداد البرامج الإعلامية سواء على وسائل التواصل الاجتماعي أو القنوات الفضائية.

ويتضح مما سبق أن المعوقات الإدارية لإصدار القرار الإداري الرشيد تعود إلى فكرة الخلط بين الظاهرة والمشكلة، وكذلك نقص المعلومات وعدم دقتها وشمولها وتوقيتها ووضوحها، كما توجد معوقات شخصية مرتبطة بمتخذ القرار من تردد، تناقض وضغوط، بالإضافة إلى معوقات شخصية مرتبطة بالعاملين من عدم اقتناع بالقرار ومقاومته، وأخرى تنظيمية من عدم

(٢٩) د. المغربي، المرجع السابق، ص ١٦٩.

(٣٠) د. عمر وصفي عقيلي، الوجيز في مبادئ الإدارة، عمان مؤسسة زهران ١٩٩٣م ص ٩٣.

وضوح السلطات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية، وأخيراً بيئية من حيث العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة.

ويلزم لمعالجة أوجه هذه القصور ضرورة العمل على ابتداع طرق ووسائل ثابتة لجمع البيانات وتحليلها وتبديلها وتصنيفها وتخطيطها لتكون في متناول متخذ القرار، كما يجب الاستعانة بالمستشارين والمختصين في تشخيص المشكلة والإحاطة بأبعادها وإيجاد الحل المناسب لها، والعمل على توفير قنوات اتصال، واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى استخدام العصف الذهني والتفكير الابتكاري لحل المشكلات، مع مراعاة القيود البيئية والاهتمام بالتغذية العكسية، وعقد دورات تدريبية حول اتخاذ القرار^(٣١).

المطلب الثاني

العوامل المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة

يوجد مجموعة من العوامل المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة التي تحقق نتائج جيدة في مجال إصدار القرار بشكل أفضل والتي تتمثل فيما يلي:

١- العوامل المرتبطة بالحالة أو المشكلة: إن العوامل المرتبطة بالمشكلة تؤثر في طبيعة الموقف والمشكلات التي يتعين على المنظمة حلها، ويظهر من تحليل محتوى القرارات المتخذة في المصانع أنها تركز بالدرجة الأولى على المواجهة الفنية والإدارية، أو مشاكل ثانوية، بينما القرارات تصدر فيما يتعلق ببرامج اجتماعية بسيطة وإن لم تتجاوز بعض التوصيات فقط^(٣٢).

٢- العوامل المرتبطة بالأهداف: تؤثر الأهداف أو الغايات المباشرة وغير المباشرة على القرارات المتخذة على كافة المستويات، حيث لوحظ أن الغرض الأساسي مثلاً: في المصنع هو

(٣١) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٥.

(٣٢) د. رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الايمان، مصر، ٢٠٠٠.

الإنتاج، لذلك كانت غالبية القرارات سواء من حيث نوعية وطبيعة هذه القرارات والوقت الذي يقضيه في كل واحد منها يرتبط بهذا الهدف المنتظر منها (٣٣).

٣- العوامل المتعلقة بوحدة القرار: تشمل هذه العوامل رغبة المدير في اتخاذ القرار والتدريب الذي يتعرض له متخذ القرار، حيث تعتبر رغبة الشخص في اتخاذ القرار من العوامل المؤثرة في هذه العملية، وهناك بعض المدراء ممن يتصفون بالتردد وتأجيل القرار حتى يتخذه الآخرون، وهناك فئة ثالثة تتخذ القرارات التي يجب على الآخرين اتخاذها، وهذه الفئة الأخيرة تهدر طاقتها في اتخاذ قرار بأمور لا علاقة لها بعملها، ولا يحق له القيام بها، مما يؤدي إلى تداخل الاختصاصات وحتى التعارض في كثير من الأحيان، مما يؤثر بالسلب على تقدم عمليات الإنتاج (٣٤).

٤- العوامل المرتبطة ببيئة المشاركين: ينبغي مراعاة بيئة المشاركين حتى لا تتم عملية اتخاذ القرار في فراغ، بل تخضع كما ذكرنا سابقاً لطبيعة الهيكل الرسمي للمنظمة والهيكل غير الرسمي، إذ أنها وقد لوحظ أن الهيكل غير الرسمي يؤثر على الآخرين.

٥- العوامل المتعلقة بالبدائل: يتضمن هذا الإطار الوسائل البديلة المتاحة للمسؤولين عن عملية اتخاذ القرار، وكذلك النتائج المختلفة لكل وسيلة من الوسائل، كما تتأثر قرارات الإنسان في المنظمة أو في المجتمع بما يتوقع حدوثه نتيجة اعتماد حل دون آخر (٣٥).

وهناك مجموعة من العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار وهي كما يلي :

١. ضرورة المرونة الذهنية التي تضمن الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة التي تؤثر على مصير القرار ونتائجه المستقبلية.

(٣٣) د. منعم زمير الموسري اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ١٩٩٨، ص ١٧.

(٣٤) د. يسمينه الفقل، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٨، ص ٨٩.

(٣٥) د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

٢. التركيز على الجوانب العملية والإجراءات المعمول بها؛ لأن رسم الخطط على الورق عملية عقلية جيدة، لكن تنفيذ الآراء المثالية عملية صعبة.
٣. أن يسعى جاهداً إلى إقناع الآخرين بسلامة القرار وحيويته وتقديم الحجج المقنعة بأن القرار يخدم المصلحة العامة ويستند إلى أساس متين، إذا كان الشخص المسؤول قادراً على إقناع بقية الأطراف العاملة معه حول أهمية القرار وحيويته، فيمكن أن يثق بهم في مرحلة التنفيذ.
٤. توافر عدد من البدائل القابلة للتطبيق لكل قرار، حيث إن الشخص المشرف على التنفيذ قادر على دراسة الاختبارات والبدائل والوصول إلى قرارات إضافية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، ولا خلاف على أن ظروف العمل مختلفة والمدير مجبر على تقديم بدائل واضحة؛ لأنه غير قادر على تنفيذ القرارات التي تصله من كبار المسؤولين.
٥. ترك الأفعال الجزئية والتكميلية للقرارات لمن يحول القرارات النظرية إلى نتائج ملموسة، بحيث تبرز قدرة الإنسان الذي لديه القدرة على العمل الإبداعي.
٦. الابتعاد عن التسرع في اتخاذ القرارات، بغض النظر عما إذا كان ذلك بسبب الضغط من الأعلى، والذي يتعلق بالدرجة الأولى بالتصرف وإعلان القرارات التي ترضي فئة معينة من الناس.
٧. التمييز بين القرار المتخذ بقصد علاج شخص معين ومواكبة التغيرات والأساليب الجديدة، والقرار المتخذ لتغيير الوضع لصالح شخص معين أو العكس.
٨. القدرة على الاستجابة لاقتراحات الموظفين ومناقشة القضايا الملحة معهم في الوقت المناسب، فهي عوامل نفسية قوية تساعد على تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم.
٩. التأكد من استكمال القرارات وإضافة إجراءات جديدة تساهم في تحديثها وتنشيطها لتبقى متوافقة مع روح العصر والمستوى المطلوب.
١٠. مراعاة الممارسة الفعلية والتدريب على القيام بالأعمال وهي جوانب أساسية للنجاح في أي عمل^(٣٦).

(٣٦) د. يسمينه القفل، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد

وعلى ما سبق يرى الباحث أن استطاعة المدراء على الاستفادة من خبرة ومهارة الممارسين للمهام المراد تنفيذها تعتبر عملية أساسية لأداء أي عمل وتحقيق النتائج المطلوبة.

المبحث الثاني

الوسائل التي تساعد على إصدار القرارات الإدارية الرشيدة

باتت عملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في العصر الحاضر من أهم المكونات الأساسية للإدارة الرشيدة، حيث إنها محور العملية الإدارية وعناصرها الأساسية، وهي مهمة تكمن في عمل المديرين الإداريين على اختلاف مستوياتهم، ولذلك يجوز القول أن مقدار التقدم الذي تحقّقه أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومدى ملائمتها للهدف المعلن^(٣٧).

وقد ركزت الدراسات الإدارية على تحليل عملية اتخاذ القرار والتعرف على النماذج الأساسية التي يستخدمها المديرون وغيرهم في عملية صنع وإصدار القرارات الإدارية، ويعتبر

(٣٧) د. عبد الله رابح سرير، عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جوان ٢٠٠٦.

Shester Barnard من أوائل المؤلفين الذين أشاروا إلى أهمية موضوع صناعة واتخاذ القرار وجعلوها مترادفة مع العملية الإدارية^(٣٨).

إن عملية اتخاذ وصنع القرارات الإدارية التي تسعى لتحقيق الأهداف والعمل على التوفيق بين هذه الأهداف من جهة وبين الأغراض والأهداف المتعارضة من جهة أخرى، تلعب دوراً هاماً وجوهرياً بل وحاسماً في إنجاز خطط وبرامج التنمية بنجاح، والتي تسعى إليها الدول وتشهدها في مختلف المجالات، لاسيما وأن هذه الخطط والبرامج تتطلب قرارات أكثر حسماً وسليمة ومزيداً من المتابعة والتقييم، حيث إن عملية صناعة القرارات واتخاذها هي العمل الذي يكون لنتائجه الأثر الأكبر في سير العمل وتطويره داخل المنظمات وعن نجاح قياداتها الإدارية وتقدمهم في العمل والأداء^(٣٩).

ومن هنا فإن هذا المبحث، سيكون محاولة لتجسيد دور وأهمية عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات المعاصرة، باعتبارها الدعامة الأساسية لفاعلية هذه المنظمات وتمكين قياداتها الإدارية من ممارسة دورها بكل كفاءة وفاعلية.

ولذلك فإن هذا المبحث ستركز على عرض وتحليل ومناقشة النقاط الرئيسية التالية : -

المطلب الأول: أنواع القرارات الإدارية.

المطلب الثاني: الوسائل التي تساعد المدير في صنع واتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الثالث: المنظمة الجيدة ومتطلبات صنع واتخاذ القرارات الرشيدة .

المطلب الأول

(٣٨) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة اساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الادارية، تنمية الرافدين، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٨، العدد ١٨، ١٩٨٦، ص ٩٩.

(٣٩) د. حسن الحكاك ، نظرية المنظمة ، بيروت، دار النهضة العربية ، ١٩٧٥ ، ص ٣٠٣.

أنواع القرارات الادارية

تتعدد وتتووع القرارات التي يتم اتخاذها في أي منظمة، وذلك نتيجة لتتووع واختلاف المشكلات التي تواجهها، والطريقة المستخدمة في اتخاذ القرار والتي تعتمد على طبيعة ونوع المشكلة المطروحة، فهي مفيدة للتعرف على أنواع القرارات الإدارية المختلفة، وذلك تمهيداً للتعرف على الوسائل التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة^(٤٠)، ومن أهم أنواع القرارات الأساسية ما يلي:

١ - القرارات الجماعية والقرارات الفردية:

يقصد بالقرار الجماعي هو القرار الذي يتخذ ويكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، ولما ريب في أن القرار الفردي يعكس الأسلوب البيروقراطي المتسلط في الإدارة، بينما يمثل القرار الجماعي الأسلوب الديمقراطي لها، أما القرار الفردي فهو ذلك القرار الذي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يشاور المعنيين بموضوع القرار^(٤١).

٢ - القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية:

يقصد بالقرارات الشخصية تلك القرارات التي يقوم المدير باتخاذها بصفته الشخصية وليس بصفته عضواً في المنظمة، مثال ذلك: قراره بتخصيص يوم من أيام الأسبوع يقضيه مع أسرته التي تقيم بعيداً عن مقر العمل أو قراره بأخذ قسط من الراحة في ساعة معينة أثناء النهار، ومن الصعوبة بمكان وضع حد فاصل بين هذين النوعين من القرارات: فالأولى قد تصدر عن اعتبارات شخصية، والثانية قد تؤثر في نشاط المنظمة، كما لو احتاج المساعدون إلى توجيهات المدير في الفترة التي يخصصها لراحته. أما بخصوص القرارات التنظيمية فيقصد بها تلك القرارات التي يتخذها المدير بصفته عضواً في المؤسسة أو المنظمة والتي تعكس آثارها

(٤٠) د. خليل الشماخ وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال .. الموصل . مؤسسة دار الكتب بجامعة الموصل، ١٩٨٠، ص ١٠٣، زهير الصباغ - بحوث العمليات وأخذ القرارات .. مجلة الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة في السعودية : ١٩٨٠ العدد (٣٧)، ص ٢٥.

(٤١) د. عمار طارق عبد العزيز، أركان القرار الإداري الإلكتروني، مجلة القانون للدراسات والبحوث القانونية، تصدر عن كلية الحقوق، جامعة ذي قار - العراق، ص ٦ - ٣٩.

على على الأنشطة داخل مقر العمل، كالقرارات المتعلقة بتعيين موظف أو بمنح إجازة أو بتحديد سعر البيع... الخ (٤٢).

وتتميز القرارات الفردية بأنها شخصية فهي مرتبطة بالفرد، فمثلاً إذا قرر أحد المديرين الاستقالة من عمله فإنه سيثير مشكلة تنظيمية تتعلق بإيجاد شخص آخر يحتل مكانه ويتمتع بنفس المؤهلات والخبرات، وقد ميز العالم 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 (٤٣).

٣- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

تعرف القرارات المبرمجة بأنها هي القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها بشكل متكرر يومياً ولا تحتاج إلى جهد كبير في التفكير؛ لأنه يمكن التخطيط لها أو برمجتها وفق روتين معين، والمعلومات الكافية عنها ويسهل تحديد البدائل فيها، ويوجد ضمان لها، ذلك لأن البديل المختار سيحل المشكلة بفعالية، كما أنها قرارات محددة للغاية وروتينية ومتكررة ولها إجراءات معروفة ومحددة مسبقاً للتعامل عليها (٤٤).

أما القرارات غير المبرمجة فهي القرارات الرئيسية طويلة المدى والتي لا يمكن التخطيط لها وفق أسلوب محدد، ولأن موضوعاتها جديدة وليست متشابهة، فإنها تؤثر على عمل المنظمة لفترة طويلة، والأخطاء التي تحدث عند ارتكابها باهظة الثمن، لذلك يستغرق اتخاذ مثل هذه القرارات الكثير من الجهد وزمن تنفيذها (٤٥).

(٤٢) د. خليل الشماخ وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال .. الموصل . مؤسسة دار الكتب بجامعة الموصل، ١٩٨٠، ص ١٠٨.

(٤٣) د. يسمينه القفل، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٨، ص ٩١.

(٤٤) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١٠٠.

(٤٥) د. عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة - القاهرة، دار النهضة العربية ١٩٧٢، ص ١٥١.

وتعتبر القرارات غير المبرمجة في هذا النوع من القرارات التي تنشأ الحاجة إلى اتخاذها عندما تواجه المنظمة مشكلة ما لأول مرة ولا توجد خبرة سابقة لكيفية حلها، فعادة في هذا النوع من الموضوعات والمشاكل يوجد صعوبة في جمع معلومات كافية عنها، ولا تتوافر معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار بينها. ومن ناحية أخرى، فإن القرارات غير المبرمجة هي تلك التي تتعامل مع مشاكل استثنائية أو غير عادية، وإذا كانت المشكلة ليست متكررة بما فيه الكفاية لتحكمها سياسة ما أو أنها مهمة جداً بحيث تستحق معاملة خاصة، فيجب معالجتها بطريقة غير مبرمجة، مثل ما يجب فعله حيال فشل أحد خطوط الإنتاج، أو كيفية التعامل معه مع مشكلات المجتمع المحلي للمنظمة، بل إن معظم المشكلات الكبيرة التي يواجهها المدير عادة ما تتطلب قرارات غير مبرمجة، وكلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي، زادت أهمية القدرة على اتخاذ قرارات غير مبرمجة (٤٦).

٤ - القرارات التكتيكية والقرارات الاستراتيجية:

يقصد بالقرارات التكتيكية، تلك القرارات المتخذة والمرتبطة بالإجراءات التنفيذية للخطط قصيرة ومتوسطة المدى، وهذا النوع من القرارات يصدر فيما يخص الأعمال الروتينية غير الهامة، ويقتصر غالباً على الاختيار بين عدد محدود من الخيارات (٤٧).

أما فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية، فهي تلك القرارات المتعلقة بالمؤسسة ككل فيما يرتبط بالأهداف والخطط طويلة الأجل، ويعتمد هذا النوع من القرارات بشكل رئيسي على تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً، آخذة في الحسبان جميع الاحتمالات والمواقف المتباينة (٤٨).

٥ - القرارات الارتجالية والقرارات الرشيدة:

(٤٦) د. عمار طارق عبد العزيز، أركان القرار الإداري الإلكتروني، مجلة القانون للدراسات والبحوث القانونية،

تصدر عن كلية الحقوق، جامعة ذي قار - العراق، ص ٦ - ٣٩.

(٤٧) د. يسمينه القفل، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد

٤، العدد ٨، ص ٧٧ - ٩٢.

(٤٨) د. عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص ٣٦.

يقصد بالقرارات الارتجالية هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بطريقة عشوائية وغير منطقية دون الاعتماد على أبسط القواعد والوسائل الأساسية التي تعتمد عليها عملية اتخاذ القرار الرشيد، وهذه النوعية من القرارات غالباً ما تكلف الإدارة الكثير من الجهد والوقت، بالإضافة إلى إضعافها لثقة الجماهير وأصحاب العلاقة بالإدارة والقائمين عليها، وغالباً ما تتخذ هذه القرارات منظمات ينعدم علمها بالمعلومات أو يفتقر العاملون بها إلى الخبرة والممارسة أو الولاء والإخلاص في صنع وأخذ كافة المكونات العلمية والمتطلبات الأساسية التي من شأنها زيادة التركيز والدقة، وزيادة النتائج الإيجابية التي تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات والعاملون فيها^(٤٩).

٦- القرارات المؤكدة وغير المؤكدة والقرارات ذات المخاطرة:

يقصد بالقرارات المؤكدة تلك القرارات التي يمتلك متخذوها كافة المعلومات اللازمة للتنبؤ بنتائجها المستقبلية، وبالتالي تكون نتائجها مضمونة وتضمن معرفة يقينية بالنتائج المستقبلية، أما فيما يخص القرارات غير المؤكدة فهي تلك القرارات التي تتخذ في ظل ظروف غامضة لا تتوفر عنها المعلومات الكافية والدقيقة، بحيث لا يتمكن واضعوها من تحديد النتائج المستقبلية واحتمالات حصولها؛ لأنها مؤكدة ولا يمكن صياغتها بطريقة احتمالية، ويقصد بالقرارات ذات المخاطرة فهي تلك القرارات التي يتوافر لدى متخذها المعلومات والبيانات اللازمة، إلا أنهم لا يملكون معرفة أكيدة بالنتائج المستقبلية، ويوجد لكل بديل مجموعة بدائل محتملة تتم في ظل ظروف مختلفة، ولذلك يلجأ متخذي هذه القرارات إلى الاعتماد على الاحتمالات الشخصية أو الاحتمالات الموضوعية للتنبؤ بالنتائج المستقبلية^(٥٠).

(٤٩) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها

الإدارية، مرجع سابق، ص ١٠١.

(٥٠) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها

الإدارية، مرجع سابق، ص ١٠٢.

٧- القرارات الأساسية والروتينية :

تحتاج القرارات الأساسية تنفيذ عدة إجراءات تهدف إلى حل المشكلات المعقدة التي تتطلب اهتماماً معيناً ولا تتكرر باستمرار، ويغلب على هذه القرارات الالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، وتحتاج هذه القرارات إلى زيادة الاهتمام بالنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية. ومن أمثلة هذه القرارات اختيار موقع المنظمة في التوسع للبناء القائم أو الذي يتعلق بتوسعة أسواقها وزيادة عملها، فيتم تحديد هذه القرارات على مستويات الإدارة العليا التي تحدد الأهداف وتضع السياسات العامة، بينما القرارات الروتينية هي قرارات تحدث بشكل مستمر ولا تتطلب دراسة أو تحليل أو جهد عقلي لاتخاذها، وغالباً ما يتم اتخاذها فيما يتعلق بجودة الإنتاجية وتوزيع مهام العمل على العمال^(٥١).

المطلب الثاني

الوسائل التي تساعد المدير على صنع واتخاذ القرارات والعوامل

المؤثرة فيه

يوجد العديد من الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في مجال صنع واتخاذ القرارات الإدارية مثل الآليات غير الكمية أو غير الرياضية، إضافة إلى الآليات الرياضية أو الكمية، كما يوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

وعلى ذلك، سوف نتناول هذا المطلب من خلال بيان الوسائل التي تساعد المدير على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة في الفرع الأول، وستتم دراسة علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار الإداري من خلال الفرع الثاني، ولذلك ينقسم هذا المطلب إلى فرعين على النحو التالي:

(٥١) د. عادل حسن ، الإدارة مدخل الحالات كلية التجارة جامعة الإسكندرية، بدون سنة، ص، ٦٠.

الفرع الأول: الوسائل التي تساعد المدير على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.

الفرع الثاني: علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار.

الفرع الأول

الوسائل التي تساعد المدير على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة

يوجد نوعان من الوسائل أو التكتيكات التي تساهم في مساعدة المدير على صناعة واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتتمثل هاتين الوسيلتين في الآليات غير الكمية أو غير الرياضية كوسيلة أولى، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في الآليات الرياضية أو الكمية، ونوضحهما على ما يلي:

١ - الآليات غير الكمية أو غير الرياضية:

تعتمد أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة على عدد من العوامل، أهمها:

أ- وعي القائد وإحساسه الداخلي والشعور الفطري: وهذا يعني أن العنصر الذاتي الشخصي يقوم بدور أساسي في هذه الحالة، ولا يوجد هنا نموذج محدد للقرارات المتخذة على هذا الأساس، بل يتخذ القائد القرار وفقاً إلى ما يوحى به إحساسه الداخلي بالمشكلة المعنية^(٥٢).

وتعتبر الحقائق هي أنسب الأسس اللازمة لأي قرار، ومع ذلك، فإن هذه الحقائق ليست متاحة دائماً ويمكن أن يستغرق الأمر الكثير من الجهد إضافة إلى صعوبة جمع الحقائق بالكمية والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب^(٥٣).

ب- الخبرات المكتسبة: هي كل المعارف والخبرات التي اكتسبها المدير فيما يتعلق بشؤون المنظمة نتيجة أداء مهامه طوال فترة عمله الإداري، والتي من خلالها يمكن أن يكون لديه رصيد معين من المعرفة، وبالتالي الاعتماد على الحلول التي قادها سابقاً والتي حققت بعض

(٥٢) د. خليل الشماع وآخرون، مرجع سابق، ص ١٠٥.

(٥٣) د. نعمه الشكري، المرجع السابق، ص ٩٦..

النجاح، وحينها يستبعد تلك التي أدت إلى نتائج سلبية، لكن يجب ألا يعتمد على هذا الأسلوب دون دراسة متأنية وبصيرة، وبالنظر إلى أن المنظمة المسؤولة عن إدارة الحياة في ظل ظروف ديناميكية متغيرة، فإن ما كان صحيحاً في الماضي قد لا يكون صحيحاً في المستقبل، وما لم يكن صحيحاً في الماضي لا ينبغي إهماله؛ لأنه قد يكون مناسباً للمجتمع في المستقبل، فقبل أن يقرر المدير يستطيع أن يبحث مع زملائه ما يعتقد أنه الأفضل، وربما من المفيد أيضاً اعتبار رأي الآخرين وسيلة لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، لمعرفة ما إذا كان ما يعتقد أنه الأفضل بالفعل أم أن الأمر يتطلب اتخاذ بعض التعديلات أو حتى الاستغناء عنه (٥٤).

ج- تجريب البدائل: يقصد بهذه الطريقة هو اختبار البدائل المختلفة عملياً ومعرفة نتائج كل بديل مثل سرعة الاختبار والمتانة والمقاومة ونحوها، أو اختبار منتج جديد في سوق صغير قبل الإنتاج والبيع على نطاق واسع، أو اختبار أسلوب جديد للإعلان في منطقة معينة قبل استخدامه في جميع المجالات، وتظهر أهمية التجريب عندما لا تكون هناك عوامل ملموسة تساعد المدير على التقييم واتخاذ القرار (٥٥).

٢- الآليات الرياضية أو الكمية:

يقصد بالأساليب الرياضية أو الكمية هي جميع الأساليب التي تعتمد على البحث، حيث تعتبر عملية البحث هي الطريقة الأكثر استخداماً والأكثر دقة لاختيار الحل من بين البدائل عند اتخاذ قرارات مهمة؛ لأنه يمكن تقسيم المشكلة إلى الأجزاء المكونة له من خلال البحث، وهنا تظهر جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بالمشكلة، ومن ثم سيكون من الممكن بيان العوامل المهمة والأجزاء الأساسية لكل عامل بالنسبة لكل اختيار (٥٦).

(٥٤) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١٠٤.

(٥٥) ويقصد بها العوامل التي يمكن تقديرها كمياً بأي وحدة قياس، فيمكن احتساب الكلفة واليراد ونسبة الربح باللجوء إلى الطرق الحسابية والرياضية والتحليلات الحديثة.

(٥٦) D.W.Miller and M.K.Starr, "Executive Decisions and Operations Research, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1969. pp:132-133

ومعنى البحث هنا هو دراسة وتحليل كافة العوامل والمتغيرات، وبالتالي توضيح العلاقة بين كل منها على أساس تأثيرها على الأهداف، فإذا أمكن من خلال الدراسة والبحث معرفة أهم العوامل المتعلقة بالمشكلة والعلاقة بينها هذه العوامل وبعضها البعض، وتقدير هذه العوامل كمياً وتحديد الهدف بشكل واضح، فإنه سيكون من الممكن تقييم الحلول المختلفة، ومن خلال صياغة ذلك بمعادلات رياضية، يمكننا من خلالها الحصول على الإجابات المطلوبة^(٥٧).

وتعتبر بحوث العمليات من أهم الأساليب الرياضية المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية، أما العوامل الرئيسية التي يتأثر بها متخذ القرار للوصول إلى القرار أو البديل الأفضل فيمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- المقومات النفسية: وهي التركيب النفسي لمتخذ القرار من تربية ودوافع وميول وسلوك.

ب- المقومات الاجتماعية: هي البيئة الاجتماعية التي يتم فيها اتخاذ القرار، أو التأثير المتبادل بين متخذ القرار وأعضاء المنظمة والمنظمات الاجتماعية الأخرى بشقيها الرسمي وغير الرسمي.

ج- المقومات الحضارية والثقافية: وتتمثل هذه المقومات في القيم والتقاليد السائدة التي تحكم سلوكيات الأفراد والمجتمع بصفة عامة^(٥٨).

كما تعمل العوامل المذكورة أعلاه في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار، بدءاً من تحديد الهدف أو المشكلة، مروراً بوضع البدائل وترتيبها، وانتهاءً باعتماد واختيار البديل الأفضل، لذلك

^(٥٧) ويقصد بالعوامل غير الملموسة : تلك العوامل التي يمكن قياسها بأي وحدة قياس . وعليه يصعب المقارنة بينها . فمثلاً أي بديل تحقق نتائج أفضل بالنسبة للعلاقات بين العاملين داخل المنظمة أو الحصول على سمعة لنوعية من المنتج أو للحصول على علاقات مرضية مع الجمهور الخ . - بحوث العمليات كما يقول الاستاذان ميلر (Miller) وستار (Starr) أنها النظرية التطبيقية للقرارات .. أن بحوث العمليات تستخدم اية وسائل علمية أو رياضية أو منطقية لمحاولة مواجهة المشكلات التي تواجه المدير في سعيه لتحقيق الرشد عند تعامله مع مشاكل القرارات.

^(٥٨) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١٠٥.

تصبح عملية اتخاذ القرار من أكثر العمليات تعقيداً؛ لأن تحديد المشكلات وتوضيحها يتطلب ربطها بمشاكل أخرى وقرارات سابقة، وبالتالي يتطلب الموضوع وجود معلومات دقيقة وإحصائيات سليمة قد لا تكون دائماً متاحة بسهولة، وقد لا يكون لدى متخذي القرار القدرة العقلية الكافية لفهم المشكلة من جميع جوانبها أو معظمها، أو قد لا تكون لديهم المهارات التحليلية والمعرفة بالأساليب والأدوات العلمية التي تساعد في التحليل والاختيار، ولذلك فإن متخذ القرار يخضع دائماً لإطار من القيود النفسية والبيئية والاجتماعية على حد سواء^(٥٩).

وبناءً على ما سبق يمكن للباحث استخلاص بعض العوامل والاعتبارات التي تؤثر على دقة وصحة القرار المتخذ، والتي يجب أن يأخذها المدير بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار:

- مدى الدقة في تحديد المشكلة وتحليلها ومدى القدرة على التمييز بين ظاهرها وواقعها.
- مدى المعرفة، أو مدى القدرة على تصور الحلول الممكنة المختلفة للمشكلة، ومدى القدرة على التمييز بينها واختيار الحل الأفضل.
- مدى إمكانية التنبؤ بنتائج القرار الذي تم اتخاذه بالفعل وما سيتم اتخاذه، وما هي ردود الفعل التي ستواجه القرار سواء من المنافسين الآخرين أو الموظفين أو أي طرف آخر.
- إلى أي مدى تؤثر المفاهيم الأخلاقية أو الفلسفية والاجتماعية التي يعتقدها متخذ القرار على نوع القرار الذي يتخذه.
- مدى تحصيل المعلومات والتفاصيل الواقعية التي يحتاجها متخذ القرار.
- مدى توفر الوقت المتاح لمتخذ القرار^(٦٠).

(٥٩) د. محمود مرسي البكري، المرجع السابق، ص ٤٧.

(٦٠) د. صبري رشيد مهدي، المرجع السابق، ص ٧٨.

ومن الجدير بالذكر هنا أن أهم عنصر يجب أن يتجلى أمام المدير الذي ينوي اتخاذ قرار معين هو "عنصر الحقيقة" الذي يعتبر المستند الرئيسي الذي يلزم على ضوءه صياغة القرار. لأنه بدون الحقيقة، لا يمكن أن يكون القرار إلا خطأ لا محالة^(٦١).

وينبغي للوصول إلى عنصر الحقيقة اعتماد المنهج العلمي، أي المنهج الذي يقوم على الموضوعية والمنطق ويبتعد عن الانفعالات والمشاعر السطحية؛ نظراً إلى أنه كلما كانت القرارات علمية وموضوعية ومنطقية كلما زادت يقينها ونجاحها^(٦٢).

ولهذا يرى الباحث أن كل مدير، وكل من تتطلب أعماله الوظيفية اتخاذ القرارات، يجب أن يبحث عن الحقيقة؛ لأنها المادة الأولية التي يمكن من خلالها صناعة واتخاذ أفضل القرارات الإدارية وغير الإدارية، وهي أساس كل قرار عقلائي.

الفرع الثاني

علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار

يوجد بعض العلاقات بين الأنماط القيادية باتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، ومن هذه الأنماط النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط القيادي الفوضوي أو الحر، ونوضح هذه الأنماط وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة على النحو التالي:

١- النمط الأوتوقراطي وعلاقته بالإدارة العملية وبعملية اتخاذ القرار:

(٦١) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها

الإدارية، مرجع سابق، ص ١١٢.

(٦٢) د. صبري رشيد مهدي، المرجع السابق، ص ٧٩.

تولي الإدارة العملية اهتماماً 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 أشكالاً 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 الإيجابية، وأخيراً قد يأخذ شكل قيادة تسلطية مرنة، وهذا النوع من القيادة يتميز بتركز السلطة في يد القائد الذي يتولى إصدار الأوامر التي يلزم طاعتها، ويحدد سياسته للجماعة دون أدنى مشاورة من الجماعة، مما يؤدي إلى كسر الروح المعنوية للموظفين^(٦٣).

٢- 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 وهي: - إقامة العلاقات الإنسانية.

- المشاركة في اتخاذ القرار.

- الولاء للجماعة بأكملها، وليس لشخص محدد بذاته^(٦٤).

ويركز القائد الديمقراطي على توزيع المسؤوليات، وإشراك أغلب المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم فيلتقوا حوله ويدعمونه^(٦٥).

(٦٣) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١١٣.

(٦٤) د. عمر وصفي عقيقي، الإدارة أصول، وأسس ومفاهيم، عمان دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧؛ عبد الله رابح سرير، القرار الإداري، ط١، الجزائر، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١١، عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف إدارة البنوك وتطبيقاتها، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

(٦٥) د. يسمينه القفل، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٨، ص ٩١.

٣- 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 (٦٦).

ويؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل وعلى القائد ذاته، ومن هذه السلبيات نجد ما يلي:

- 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.

يوجد أيضاً العديد من الموجهات والإرشادات التي تساعد في تخطي العقبات السابق عرضها ومن أهمها ما يلي:

١- تحديد الهدف أو المشكلة بدقة:

يعتبر الهدف هو الفكرة المراد تنفيذها وفي مجال اتخاذ القرارات يعني أن المشكلة بحاجة إلى حل، ومن المهم جداً تحديد المشكلة بدقة وفهم أسبابها، ولذلك لابد من الفصل بين المشكلة وظواهرها، ثم العمل على مجابهة المشاكل أو الأسباب ومعالجتها حتى تنتهي الظاهرة، كما إن المرونة العقلية والمنطق تساعدان على التعرف على العناصر الملموسة وغير الملموسة للمشكلة (٦٧).

٢- فحص البدائل فحصاً مستفيضاً:

(٦٦) د. عبد العزيز محمد طارقجي، الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان، نوفمبر، ٢٠١٠.

(٦٧) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٦.

يعتبر البديل هو الوسيلة المتاحة لدى متخذ القرار لحل المشكلة، وعليه أن يدرسها دراسة دقيقة، ويقيم نتائج كل بديل من جميع الجوانب سواء كانت سلبية أو إيجابية، ثم يترجم هذه النتائج إلى أرقام ملموسة قدر الإمكان، ويمكن أن يكون محور التقييم هو الاعتماد على الخبرة أو تجربة كل بديل على حدة للوصول إلى معرفة النتائج المترتبة عليه^(٦٨).

كما يتم تقييم البدائل بالاعتماد على التنبؤ والبحث العلمي والأدوات الكمية، ومن ثم اختيار البديل المناسب حيث تتوفر خيارات وبدائل كثيرة^(٦٩).

٣- الاتصال الفعال:

يلزم صانع القرار أن يعمل على تحقيق التواصل القوي لخلق تفاعل وتعاون بناء فيما بينه وبين أعضاء المنظمة، ليحصل على المعلومات التي يريدها مما يساعده على اتخاذ قرارات عقلانية، ويحتاج صانع القرار إلى تهيئة هذا المناخ الداعم حتى يتمكن من تجميع البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة التي تساعد في تنفيذ وتحقيق غايات المنظمة^(٧٠).

ويساهم التواصل الفعال في توسيع قاعدة المشاركة، وبالتالي يمكن إقناع الموظفين بقبول القرار وتقليل مقاومة القرار من خلال تنفيذ هذا القرار، فعلى متخذ القرار ألا يصدر أوامر التنفيذ بعد اختيار البديل الأنسب مباشرة، وإنما عليه شرح إيجابيات وأسباب اتخاذه وسماع رأيهم والجابة على استفساراتهم وأسئلتهم، وبالتالي خلق الرغبة عندهم في تنفيذها، حيث إن فعالية اتخاذ القرار ترتبط بمستوى المشاركة وتبني مفاهيم العمل الجماعي^(٧١).

٤- التفكير بطريقة علمية:

يعني التفكير العلمي، اتخاذ القرارات في ضوء أفكار منظمة ومرتبطة، وأهداف واضحة وصریحة ومدرسة، ومنهجية معدة وموضحة مسبقاً، وتخطيط مبني على معلومات كافية ودقيقة وشاملة وحيوية وموضوعية وفق تحليل منطقي لكل حالة منها وكل مشكلة، ولذلك يزداد العائد

^(٦٨) Barnard, Chester. "The Function of the Executive." Harvard. University Press. Cambridge Mass., 1958. P. 196

^(٦٩) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٧.

^(٧٠) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١١٤.

^(٧١) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٧.

المعرفي كلما ركز الفرد على العمل العقلي والإبداعي والابتكار في صياغة المعلومات المترجمة من أجل الاستفادة منها (٧٢).

ويدعم التفكير العلمي فكرة عدم اتخاذ القرارات بناءً على ردود الفعل أو المجاملات أو تبني قرارات الآخرين رغم اختلاف الظروف، ولذلك فإن الموضوعية هي شعار القرار الناجح، فيمكن القول بأن القرار المنحاز لقضية أو حزب أو شخص بعينه لا يمكن اعتبار القرار ناجحاً (٧٣).

٥- الاهتمام بعنصر ضبط الوقت:

يجب أن يتم توفير الوقت اللازم لعملية اتخاذ القرار، بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر من المطلوب أو أقل منه، لأن الوقت القليل جداً يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة بشكل كاف، لكن الوقت الكثير يؤدي إلى تعقيد المشكلة التي استدعت الحاجة الملحة إلى اتخاذ القرار، كما إن إهمال الفرصة يمكن أن يخلق مشكلة أو حتى كارثة ويجب على الإدارة أن تدرك أن الوقت مورد وعنصر ثمين في مهمة اتخاذ القرار (٧٤).

٦- دراسة وفهم الهيكل التنظيمي:

يلزم دراسة الهيكل التنظيمي ومعرفة خطوط السلطة والمسئولية بشكل جيد، وضرورة وضع الأهداف والغايات بأسلوب واضح، مع توضيح خطوط السلطة والمسئولية حتى لا تكون حجرة عثرة أمام المدير متخذ القرار، ثم العمل على توفير الموارد المالية والبشرية والفنية داخل المنظمة والتي تساهم بشكل كبير في صنع واتخاذ القرار (٧٥).

٧- التركيز على دراسة ومعرفة البيئة المحيطة:

ينظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يستمد موارده من البيئة، ويصدر إليها السلع والخدمات، ويتكيف ويتفاعل مع الفرص والصعوبات والتحديات الكامنة في البيئة، ولذلك فمن الضروري أن يكون هناك فهم واضح لطبيعة العلاقة بين المنظمة والبيئة ومعرفة مدى تأثير

(٧٢) د. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٣٤٤.

(٧٣) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٨.

(٧٤) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٦.

(٧٥) د. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٣٤٤.

متغيراتها على عملية صناعة واتخاذ القرار، ولذلك يجب التركيز على التغذية العكسية في اتخاذ القرار^(٧٦).

المطلب الثالث

المنظمة الجيدة ومتطلبات صنع واتخاذ القرارات الرشيدة

يمكن تعريف المنظمة الجيدة على أنها تلك القدرة على اتخاذ وصنع القرارات الاقتصادية الأمثل التي لا تكلفها كثيراً من الوقت والجهد والمال، سواء في تشكيلها أو في تنفيذها أو متابعتها، بالإضافة إلى تحقيق الأفضل والأكثر نتائج مثمرة لتحقيق الأهداف الموضوعة بكل كفاءة وفعالية،

(٧٦) د. قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، مرجع سابق، ص ٢١٧.

وذلك كله لكي تستطيع المنظمة وقادتها الاقتراب من مرحلة النضج ولكن ليس بشكل كامل بسبب استحالة تحقيق النضج الكامل^(٧٧).

وللاقتراب من الرشد في عملية صنع واتخاذ القرارات، يتعين الالتزام ببعض الضوابط التي تتمثل فيما يلي:

١ - ينبغي تطبيق النظام الذي يعمل على تضيق البدائل التي يميزها المدير ويحللها ليختار أفضلها، وهذا ما يهديه إلى صنع واتخاذ القرارات بشكل أفضل، ولقد حدد بعض الكتاب مقومات النظام المذكور على النحو التالي:

أ- وضع التعليمات والتوجيهات الرسمية الخاصة بمراكز السلطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

ب- توفير عملية انسياب هذه التعليمات والتوجيهات من خلال وسائل الاتصال السريع والفعال التي يجب أن تكون متواجدة وقت صناعة القرار.

ت- وضع وتنفيذ برامج التدريب المستمر للمديرين كافة في جميع المستويات^(٧٨).

٢ - تحديد وبيان السلطات، وتعريف المديرين بالمسؤوليات بالنسبة لكل فرد في المنظمة بحيث يحدد له إطار الهدف الذي يتبع الخطوات الرشيدة عند صنع وتكوين القرارات^(٧٩).

وبشكل عام نجد أن اكتمال عمليات اتخاذ وتكوين القرارات داخل المؤسسات يبدأ فعلياً في التنظيم الرسمي، حيث يتم صنعها وتبلورها في مراكز السلطة وشبكات الاتصال، ولذلك فإن القرارات تكون تفاعلية بين مراكز السلطة وقنوات الاتصال في المؤسسة، ويبدو أن المديرين يطبقون قواعد اتخاذ القرارات من خلال معرفة النقاط التالية:

(٧٧) د. حسن الحكاك، المرجع السابق، ص ٣١٥.

(٧٨) J.C. March and H.A. Simon, "Organization," John Wiley, New York, 1958, pp:140-150.

(٧٩) J.C. March and H.A. Simon, "Organization," John Wiley, New York, 1958. pp:140-150.

١- توضيح المسؤوليات، حيث يتم بيان المركز القانوني لكل مدير في صرح الهيكل التنظيمي، وتحديد السلطات الممنوحة له حسب اختصاصه، وإعلامه بها بشكل واضح.

٢- مراكز اتخاذ القرار وهي المراكز التي تصدر منها القرارات بعد أن يتم جمع المعلومات والبيانات المتدفقة من مصادرها على كافة مستويات المؤسسة، ويتم تجميعها في مراكز القرار حيث يوجد مديرين لديهم صلاحية اتخاذ القرارات التي يتم نقلها عبر الشبكات تمهيداً لقيام الرؤوسين بتنفيذ ما يطلب منهم وإرسال كل ما يتعلق بنتائج العمل من خلال القنوات نفسها وغيرها إلى المديرين الذين اتخذوا القرارات أو إلى البعض الآخر حسب توجيهات المديرين لإبلاغهم بنتائج العمل، ومن ثم اتخاذ قرارات جديدة في ضوء نتائج العمل الواردة من نقاط إدارة الحالات وإنجاز المهام ومراكز القرار التي تغذي نقاط العمل كما مطلوب بشكل دائم ومستمر^(٨٠).

٣- وسائل الاتصال، وهي عبارة عن نقاط في شبكات الاتصال تنتقل من خلالها القرارات ونتائج الأعمال سواء تحددها التخطيط الرسمي أو نتيجة التطور التدريجي للبرامج غير الرسمية، وبالتالي محتوى القرارات وتفصيلها المتعلقة يتم نقل نتائج الأعمال إلى الطرف المراد إبلاغها إليه^(٨١).

ويجب أن يتم تسليط الضوء على الاحتياجات الرئيسية التي تدعم عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وتنفيذها لاستكمال المصلحة وتحقيق الهدف المنشو، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

١- تحصيل البيانات والمعلومات بالكم والنوع المطلوب:

لا خلاف على أن توفير المعلومات بالكميات والأنواع اللازمة يساعد في مرحلة بلورة البدائل وعملية المقارنة بينها، مما يسهل عملية اختيار البديل الأفضل، وذلك لأن النقص النوعي

(٨٠) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١١٣.

(٨١) د. محمد فهمي حسن، بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨١، العدد (٨) ص ٣٣.

أو الكمي في تلك المعلومات يعني التقليل من دقة وموضوعية مرحلة اتخاذ القرار، وبالتالي انتهاك الطبيعة العلمية لاتخاذ القرار العقلاني^(٨٢).

٢- استخدام الأشخاص الكفاء القادرين على استعمال المعلومات:

إن توفير الأفراد الراغبين والقادرين على استخدام المعلومات بكفاءة في مراحل بلورة البدائل والمقارنة بينها ثم اختيار أفضل الحلول يساعد في صنع القرار الرشيد؛ لأن توفر المعلومات بالكم والنوع المطلوب لا يمكن أن يؤدي إلى صنع واتخاذ مثل هذا القرار مالم يتوفر مثل هؤلاء الأفراد في مراكز بلورة البدائل ومقارنتها والاختيار منها^(٨٣).

٣- الأهلية القانونية لمتخذ القرار:

يقتضي أن يكون القرار فعالاً، ضرورة تمتع الشخص أو الكيان الذي يتخذه بالأهلية القانونية أو السلطة اللازمة لاتخاذ القرار، ويجب أن يكون لديه أيضاً القدرة والرغبة في تحمل مسؤولياته. وإلا فإن القرارات سوف تكون غير شرعية وباطلة^(٨٤).

٤- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار:

يقصد بفكرة التوقيت أن يتم تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه، أي تحديد الوقت الذي ينبغي فيه اتخاذ القرار ووضعه موضع التنفيذ، لذلك يعتبر التوقيت من القضايا الأساسية التي يجب على متخذ القرار وصناعتة معالجتها؛ لأن عدم توقيت القرار وعدم المعرفة بوقت تنفيذه يولد مشكلة خطيرة وهي إعداده وتنفيذه في بيئة غير مناسبة وظروف غير مناسبة، بحيث يتم التنفيذ في وقت غير مناسب مما يسبب بلبلة في مواعيده، ويحدث العوائق في تنفيذه، وبالتالي عدم معرفة آثار التنفيذ^(٨٥).

٥- ومعرفة وتحديد حالات الضرورة:

(٨٢) د. عاصم الأعرجي، وحسين الدوري، مبادئ الإدارة العامة، المرجع السابق، ص ١٥٩.

(٨٣) د. إبراهيم الغمري، الإدارة- دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨، ص ٢٣٣.

(٨٤) د. علي السلمي، الإدارة العلمية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٠، ص ١٩١.

(٨٥) د. محمد حسن وإبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب،

تعني الضرورة تحديد الوقت الذي يعتبر فيه اتخاذ القرار وعملية اتخاذ القرار ضروريين، مما يعني أن الحاجة الأساسية لضرورة لاتخاذ القرار، وعدم اهتمام متخذ القرار بتحديد حالة الضرورة يقوده حتماً أن يخطئ عند اتخاذ القرار مما يجعله - أي القرار - ضعيفاً وغير ناجح، ويجعله غير قادر على مواجهة الموقف الذي يسعى المدير إلى معالجته أو مواجهته (٨٦).

٦- استخدام الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار وتنفيذه:

لا يكفي أن يكون الفرد مؤهلاً لاتخاذ القرار، وأن يكون لديه التوقيت الصحيح لإصداره، وأن يكون قادراً على تحديد ضرورته، ولكن بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون الطريقة المستخدمة في اتخاذ القرار وتنفيذه سليمة، وإلا فقد تنقطع عملية صناعة وتكوين القرار وعملية اتخاذه. إن الطريقة الصحيحة لاتخاذ القرار تتطلب أن تكون طريقة اتخاذه مألوفة لدى أحد مما يجعل الفرد يتابع في تنفيذ العمل، فيتخذ القرار بتفهم وسهولة، وينفذه طبقاً لما ورد في القرار، وبذلك يتم الوصول إلى الهدف ونجاح القرار (٨٧).

٧- التقليل من عدد الموافقات المطلوبة لإصدار القرار:

حتى لا تتجزأ الموافقة على إصدار القرار، ولما يتم إهدار الوقت الطويل في إصداره، وحتى لا تصبح التكاليف المالية لاتخاذه مرتفعة نسبياً، فإنه يجب أن تكون عدد الموافقات التي تمر بعملية صنع واتخاذ القرار قليلة، خاصة وأن العديد من القرارات في المنظمات والسلطات العامة لا ينفرد في تكوينها وصياغتها واتخاذها شخص واحد أو إدارة واحدة بل يشترك فيها عدد من الأفراد أو عدة مستويات إدارية أو ربما عدة منظمات، مما تنعكس كثرة الموافقات بشكل سلبي على طبيعة القرار والهدف من اتخاذه (٨٨).

(٨٦) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١١٥.

(٨٧) د. محمود عساف، اتخاذ القرارات وديمقراطية الإدارة، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، القاهرة، العدد ٢٦٤ ديسمبر ١٩٦٩، ص ٥.

(٨٨) د. علي السلمي، الإدارة العلمية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٠، ص ١٩١.

٨- إمكانية تحويل الصلاحيات:

إن عدم إسناد الصلاحيات اللازمة لمراكز صنع القرار واتخاذ القرارات، وعدم مرونة المديرين في إعطاء الصلاحيات لمن هم تحتهم، يؤدي إلى حدوث شرخ في قنوات الاتصال، كما يؤدي ذلك إلى تعدد مراكز السلطة وظهور البيروقراطية واتساع الهيكل التنظيمي وتعقد الروتين مما يسبب التعقيد والارتباك في عملية اتخاذ القرارات واتخاذها مما يؤخر صدور القرارات أو يؤدي إلى تفاقم المشكلة وصعوبة الاختيار الأفضل لحل المشكلة والتغلب عليها^(٨٩).

٩- تهيئة الظروف الملائمة:

مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرارات واتخاذها لا تتم بمعزل عن الأوضاع والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وليست بمعزل عن ظروف متخذي القرار وصناعته، ولذلك لابد من توافر الظروف المناسبة؛ لأنها من المتطلبات الأساسية لاتخاذ القرار الرشيد واتخاذها، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

- أ- وضوح أهداف المنظمة ومعقوليّتها وتناسبها مع الامكانيات المتاحة.
- ب- موضوعية صانعي ومتخذي القرارات، وتفهمهم لأحدث السبل والأساليب التي تتطلبها العملية.
- ت- كفاية المعلومات ودقتها وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.
- ث- توافر الخبرات والاختصاصات في المجالات المتعلقة بالقرارات المتخذة.
- ج- ملائمة الظروف الداخلية والخارجية ووضوح العوامل والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة ببدائل القرارات^(٩٠).

ومن كل ما سبق نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تتطلب عملاً جاداً لاتباع القواعد الصحيحة وإعداد كافة المتطلبات اللازمة لهذه العملية، حتى يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة وتنفيذها في

^(٨٩) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها

الادارية، مرجع سابق، ص ١١٦.

^(٩٠) د. عامر الكبيسي، المرجع السابق، ص ٣٦.

الوقت المناسب وبأفضل طريقة ممكنة التي تحقق أهداف المنظمة، وأهداف موظفيها، وأهداف المجتمع^(٩١).

ويتضح مما سبق أن عملية صنع القرارات واتخاذها كما يتفق عليها الغالبية العظمى من الكتاب والمفكرين الإداريين هي محور أي عمل إداري، بل إن البعض ذهب إلى أبعد من ذلك فعرّفوا علم الإدارة بأنه علم كيفية تصنيع القرارات واتخاذها، وكان هربرت سيمون من أوائل الفقهاء الذين أشاروا إلى أن موضوع اتخاذ القرار مرادف للعملية الإدارية؛ لأن عملية صنع واتخاذ القرارات هي أساس العمل الإداري بشكل عام. وهي الإدارة أو الوسيلة التي تعبر عن نجاح أو فشل الإدارة في القيام بمهامها الأساسية وتحقيق الأهداف الموضوعية بأعلى كفاءة وفعالية^(٩٢).

وبما أن عملية صنع القرارات واتخاذها هي عملية مستمرة وديناميكية، وهي أساس كل عمل إداري بما أنها أهم عنصر في العملية الإدارية، ولذلك فإن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بشكل وثيق وجوهري بالمنظومة الإدارية ومدى الوصول إلى أفضل القرارات، كما أن الاهتمام بترشيد وتحديث عملية اتخاذ القرار هو اهتمام بالعملية الإدارية الكاملة^(٩٣).

كما تعتمد عملية اتخاذ القرارات إلى حد كبير على أمان أنظمة الاتصالات ودقة وكفاية المعلومات والبيانات التي توضح الموضوعات بشكل مباشر، وكلما توافرت المعلومات بالكمية والنوع اللازمين وفي الوقت المناسب، كلما كانت القرارات عقلانية ومتوافقة مع الموقف وظروفه ومتطلباته؛ لأن دقة القرار وموضوعيته تتناسب طردياً مع دقة القرار وكفاية المعلومات المتوفرة التي تحتاجها خطوات صياغة البدائل والمقارنة بينهما ثم اختيار الأفضل منهما.

(٩١) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١١٧.

(٩٢) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، المرجع السابق، ص ١١٧.

(٩٣) د. محمد حسن، وإبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، ١٩٧٥، ص ٢٠١.

وتعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات سواء من جانب الأفراد أو المنظمات لا يمكن أن تتم مرة واحدة ولا يمكن أن تنتهي بوقت محدد، وإنما هي عملية دائمة وملزمة للإدارة في جميع مستوياتها ومراكزها، نظراً لأن طبيعة البيئة الخاصة بالقرارات دائمة التغيير، كما إنها ليست وليدة لحظة عابرة تتعرض لها الإدارة كلما جد موقف وتنتهي منه بإصدار قرارها، ولكنها عملية حية متصلة تأتي نتيجة توارد سلسلة من المواقف التي تصور اندفاع العمل وتدفعه، وتبين ما قد يحدث من انحراف أو ما يعترضه من معوقات تستدعي التدخل السريع من جانب جهة الإدارة (٩٤).

إن عدم الحسم في صناعة واتخاذ القرار أو تأجيل اتخاذ القرار بشأن المشاكل، وبالتالي تأجيل إصدار القرار سيؤدي حتماً إلى أحد أمرين: إما أن يؤدي إلى عدم تحمل المدير، والارتباك في عمله وصعوبة حله فيما بعد بسبب ضعف كفاءته، أو أن يحل له أحد أعضاء إدارته الأمر الذي يضعف موقفه ويقوي موقف الآخرين، وبالتالي تخفّي شخصيته القيادية مع مرور الوقت إذا استمر الحال على ذلك الأمر (٩٥).

إن عملية تحديد وحصر البدائل المحتملة التي تحتاجها عملية اتخاذ القرار لها أبعاد نسبية؛ لأن الإدارة مهما كانت قدرتها لا يمكنها فهم كافة البدائل التي يمكن من خلالها اختيار البديل الأفضل لحل أو حل المشكلة قيد التحقيق، ولكن هناك حل محدد يتضمن معظم المواصفات والخصائص، وكل ما على الإدارة فعله هو وضع اليد عليه، فهو الحل الأنسب للمشكلة والذي يحقق الهدف على أفضل وجه والذي سيتم اتخاذ القرار بشأنه (٩٦).

(٩٤) د. عامر الكبيسي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الجزء الثاني، بغداد، دار الحرية للطباعة، ١٩٧٧، ص ٧.

(٩٥) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١١٨.

(٩٦) Alpred. D.Cinanbient, Jr., Sirategy and Structure Cambridge Mass, M.I.T. Press, 1962. P. 13

إن أهمية أي قرار تعتمد إلى حد كبير على نجاح التأثير الذي يحدثه، وبما أن التأثير المنطقي يتمثل في الأهداف المراد تحقيقها، فإن قيمة القرار ترتبط بشكل وثيق وجوهري بمدى تأثيره في تحقيق الأهداف التي اتخذ القرار من أجلها.

وبما أن عملية اتخاذ القرار هي العمل الأساسي للمدير، فيجب التركيز بشكل كبير على طريقة اتخاذ القرار؛ لأن اتخاذ القرار يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على المنظمة وموظفيها والمجتمع^(٩٧).

كما لابد من التأكيد على أنه لا ينبغي للرؤساء أن يمتنعوا أو يترددوا في إعطاء الصلاحيات اللازمة لمروسيهم لاتخاذ القرارات بحجة احتمال ارتكاب المرؤوسين لأخطاء، حتى لو افترضنا على سبيل الجدال أن مثل هذه الأخطاء سوف تحدث، وكل ما عليهم فعله هو استغلالها كفرصة لتوجيه مروسيهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات الصحيحة في الأيام القادمة^(٩٨).

ويلزم التأكيد على توسيع اعتماد صيغة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار وصنع القرار وإشراك المستويات الإدارية المختلفة فيها، باعتبارها إحدى الركائز التي يبنى عليها الحكم الديمقراطي وأحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها الحكم الديمقراطي، وهي إحدى الخصائص التي تميز المنظمات المعاصرة؛ وذلك لأنه يزيد من درجة ارتباط وولاء الموظفين لمنظمتهم واستجابتهم لها بما يضمن الموضوعية والدقة في صياغة البدائل ومن ثم اختيار البديل الأفضل مما يؤدي إلى اتخاذ القرار العقلاني وتنفيذه في الوقت المناسب، ولأن الجميع سيشعرون أنهم شركاء في الإدارة، وشركاء في الملكية، وشركاء في الإيرادات^(٩٩).

ويلزم الأخذ بعين الاعتبار ضرورة العمل الجاد والمثمر لتهيئة الظروف والمتطلبات المناسبة والأساسية التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات وصناعاته، مثل المعوقات العملية

^(٩٧) د. محمد فهمي حسن، بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨١، العدد (٨)، ص ٣٣.

^(٩٨) د. محمود عساف، اتخاذ القرارات وديمقراطية الإدارة مجلة الاقتصاد والمحاسبة، القاهرة، العدد ٢٦٤ ديسمبر ١٩٦٩، ص ٥.

^(٩٩) Alpred. D.Cinanbient, Jr., Sirategy and Structure Cambridge Mass, M.I.T. Press, 1962. P. 13

والمطلوبات الرئيسية والضرورية التي تحتاجها هذه العملية لزيادة الدقة ومضاعفة إيجابية النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة (١٠٠).

ويرى الباحث أنه لا بد من التأكيد على ضرورة ميكنة العمل الإداري بما يضمن مواكبة المنظمة للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي يشهده العصر، خاصة وأن هذا التقدم والتطور استثمار وسائل فعالة من خلال الإدارة، والتي يزيد من قدرتها وكفاءتها على فهم المواقف وسرعة تداول المعلومات والسلوك الصحيح في الوقت المناسب، مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرارات الرشيدة وتبنيها، وضمان النتائج وتحقيق الأهداف والخطط، وهذا يتطلب على سبيل المثال تطبيق أنظمة توثيق الميكرو فيلم ونظام التحكم الآلي (السيرنكس) (١٠١).

كما ينبغي التأكيد على استخدام وتطبيق مدخل النظم (مدخلات . عمليات . مخرجات . تغذية عكسية) في عملية صنع واتخاذ القرارات؛ نظراً إلى أن هذا المدخل يعتبر من مزايا وفوائد تساعد المنظمة وقيادتها الإدارية على الوصول إلى أفضل القرارات وأكثر علمية وموضوعية. ويجب التأكيد على تطبيق الوسائل والآليات الرياضية والإحصائية (الأسلوب الكمي في الإدارة) في عملية صنع واتخاذ القرارات، وفي مقدمتها أسلوب بحوث العمليات باعتباره أحد الطرق والوسائل العلمية والعملية الحديثة في دراسة البدائل والمقارنة بينها، وذلك عن طريق تهيئة قواعد كمية للوصول إلى الحل الأمثل الذي يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. مثال ذلك: تحويل البيانات والمعلومات إلى أرقام يمكن من خلالها الوقوف على النتائج بكل دقة وموضوعية خاصة عند استخدام الحاسبات والأجهزة الإلكترونية في هذا المجال (١٠٢).

وأخيراً ينبغي أن تعمل كل منظمة على وضع خطة علمية وعملية لعملية صنع واتخاذ القرارات فيها باعتبار أن ذلك تفرضه الإدارة السليمة وتؤكد القيادة الإدارية الناجحة ويتطلبه تقدم وتطور المنظمة والعاملين فيها على حد سواء (١٠٣).

(١٠٠) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١١٩.

(١٠١) Appleby. R.C. Mooren Business Administration" Pitman London. 1969, PP:31-33

(١٠٢) د. محمود عساف، اتخاذ القرارات وديمقراطية الإدارة، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، القاهرة، العدد ٢٦٤ ديسمبر ١٩٦٩، ص ٥.

(١٠٣) د. جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مرجع سابق، ص ١٢٠.

الخاتمة

يعتبر موضوع صناعة القرار من الموضوعات البارزة التي شغلت إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في علم الإدارة والعلوم الاجتماعية والسياسية، حيث قاموا بدراسته من زوايا وأبعاد مختلفة، ويعتبرون أن تطور وإصلاح الإدارة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى النجاح في عملية اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، وبالتالي يصبح الإهتمام بترشيد وتفعيل عملية اتخاذ القرارات هو نفسه الإهتمام بتفعيل وتأهيل العملية الإدارية، لأنه كلما كان القرار رشيداً كان تحقيق الأهداف أكثر فعالية، وعلى جميع المستويات التنظيمية والوظيفية.

النتائج

تعد عملية صناعة القرار هي العملية التي تشمل جميع مراحل تجهيز القرار، بدءاً من تحديد الهدف أو تشخيص المشكلة موضوع القرار، مروراً بجمع وبلورة البيانات والمعلومات وتحديد مجموعة من البدائل ومقارنتها وصولاً إلى اختيار البديل الأفضل الصادر بشكل موحد والذي يجسد القرار المطلوب، أما اتخاذ القرار فهو عملية اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وتأثيرها في تحقيق الأهداف المرجوة.

إن إصدار أية قرارات تتطلب هذه العملية ضرورة المقارنة بين عدة بدائل؛ لأن الهدف الأساسي من اتخاذ القرار هو توجيه سلوك الإنسان نحو تحقيق هدف معين في المستقبل، وإذا لم تكن هناك بدائل للاختيار من بينها، فلا يوجد مبرر لعملية إصدار القرار من الأساس.

تتم مراحل عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال مراحل عديدة: مرحلة تحديد الهدف أو تشخيص المشكلة التي يراد معالجتها، ومرحلة جمع المعلومات والبيانات، ومرحلة بلورة المعلومات والبيانات، ومرحلة وضع مجموعة من البدائل، ثم مرحلة المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل، ومرحلة صياغة وإعلان القرار ثم مرحلة تنفيذ ومتابعة القرار.

يقصد بالقرار الرشيد هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى لتحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة.

تختص عملية اتخاذ القرار بالكشف عن الأسباب والدوافع التي تسبب التأخير والتعطيل لسير عمل المؤسسة، وهذا يتطلب من متخذ القرار التركيز على الجوانب التي تزيل التعطيل وتؤدي إلى التغيير الذي يستلزم طرح أسئلة توضيحية لمعرفة حدود المشكلة.

يعتبر من أبرز العوائق الإدارية التي تعيق إصدار القرارات الإدارية الرشيدة: الفشل في تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها وتحليلها، والفشل في جمع وتصنيف وتبسيط المعلومات والبيانات والإحصائيات، والفشل في تحديد وضع البدائل (الحلول) وتحديد مزايا وعيوب كل منها، وعدم اختيار البديل المناسب وعدم متابعة تنفيذه، وكذلك المعوقات المتعلقة بالموظفين وصانع القرار، والمعوقات التنظيمية والمعوقات المتعلقة بالتكاليف والعوائد.

التوصيات

يوجد عدد من الوسائل التي تساعد المدير على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، ومنها الوسائل غير الرياضية أو غير الكمية، والوسائل الرياضية أو الكمية وهي جميع الوسائل التي تعتمد على البحث، حيث تعتبر عملية البحث أكثر الوسائل المستخدمة وأفضلها دقة في اختيار الحل من بين البدائل عند اتخاذ القرارات المهمة.

ينبغي العمل على تعميق إيمان المدراء بأهمية التدريب وذلك من خلال إدراك الحاجة إليه وفي جميع المجالات وخصوصاً في مجال اتخاذ القرارات الرشيدة.

يجب إيلاء أهمية أكبر من قبل المراكز التدريبية كافة لموضوع صنع واتخاذ القرارات، وأن يتم إفراح المجال للمتدربين من المدراء العامين بتبادل الآراء داخل المحاضرات حول أهمية المشكلات التي تجابههم ويناقشون حلولها وقيمونها الطرق التي يتبعونها في اتخاذ قراراتهم.

يجب عمل دورات تدريبية لمساعدة المديرين على تحديد المشكلات وتشخيصها بطريقة علمية، مع توفير قواعد بيانات تساعد المديرين في جمع البيانات عن المشكلة وتحليلها.

ينبغي تدريب المديرين على المقارنة الموضوعية بين بدائل حل المشكلات دون تحيز، مع الاستعانة بأراء الخبراء والمختصين من داخل المؤسسة وخارجها أثناء الاجتماعات والتدريبات وذلك من أجل رفع كفاءة المديرين لاختيار البديل الصحيح.

قائمة المصادر والمراجع^(١٠٤)

أولاً- المراجع العربية:

أ- الكتب العامة:

- ١- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ٢- حسن الحكاك، نظرية المنظمة، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٧٥.
- ٣- خليل الشماع وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الموصل، مؤسسة دار الكتب بجامعة الموصل، ١٩٨٠.
- ٤- عاصم الأعرجي، وحسين الدوري، مبادئ الإدارة العامة، مطبعة عصام، ١٦٧٨.
- ٥- عامر الكبيسي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الجزء الثاني، بغداد، دار الحرية للطباعة، ١٩٧٧.
- ٦- عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة - القاهرة، دار النهضة العربية ١٩٧٢.
- ٧- عمر وصفي عقيلي، الإدارة- أصول وأسس ومفاهيم، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- ٨- عمر وصفي عقيلي، الوجيز في الإدارة، عمان، مؤسسة زهران ١٩٩٣.
- ٩- كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ١٩٧٤.
- ١٠- محمد حميد الرصيفان العبادي، المبادئ العامة للقرار الإداري، دار وائل للنشر، ط ١، ٢٠١٤.
- ١١- محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، (دن، دت).

ب- الكتب المتخصصة:

- ١٢- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الأردن دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- ١٣- رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، ٢٠٠٠.

- ١٤- زينات محمد محرم إسماعيل إبراهيم، نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة الإسكندرية ١٩٩٥.
- ١٥- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
- ١٦- ظاهر محمود كلالده، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٧.
- ١٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين "المنصورة" المكتبة العصرية، ٢٠٠٥.
- ١٨- علي السلمي، الإدارة العلمية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٠.
- ١٩- محمد حسن وإبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، ١٩٧٥.

ت- الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه):

- ٢٠- شويخ محمد، مقومات وشروط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير المدرسة العليا للتجارة، الجزائر العاصمة، ٢٠٠١/٢٠٠٠.
- ٢١- عبد الله رابح سرير، عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جوان ٢٠٠٦.

ج- المقالات والمؤتمرات:

- ٢٢- جاسم محمد الذهبي، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الادارية، تنمية الرافدين، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٨، العدد ١٨، ١٩٨٦، ٩٩ - ١٢٢.
- ٢٣- زهير الصباغ، بحوث العمليات واتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة في السعودية، العدد (٣٧)، ص ٤٧ - ٦٦.
- ٢٤- عبد العزيز محمد طارقجي، الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت، الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان، نوفمبر، ٢٠١٠.

- ٢٥- عبد الفتاح حسن، تعطيل تنفيذ الحكم القضائي، مجلة العلوم الإدارية، س ٦، يونيو ١٩٦٤م، ص ٣٤٣ - ٣٧٤.
- ٢٦- عطية حسين أفندي، صنع واتخاذ القرارات، ورقة عمل مقدمة في ملتقي (الإحصاء وبحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات) دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٠، ص ٩١ - ١٠٧.
- ٢٧- عمار طارق عبد العزيز، أركان القرار الإداري الإلكتروني، مجلة القانون للدراسات والبحوث القانونية، تصدر عن كلية الحقوق، جامعة ذي قار - العراق، ص ٦ - ٣٩.
- ٢٨- قمر محمد بخيت، معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، ورقة عمل مقدمة في ملتقي (الإحصاء وبحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات) دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٠، ص ٢٠٥ - ٢١٨.
- ٢٩- محمد فهمي حسن، بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨١، العدد (٨).
- ٣٠- محمود عساف، اتخاذ القرارات وديمقراطية الإدارة، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، القاهرة، العدد ٢٦٤ ديسمبر ١٩٦٩.
- ٣١- يسمينه القفل، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٨، ص ٧٧ - ٩٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alfred. D. Cinanbient, Jr., Strategy and Structure Cambridge Mass, M.I.T. Press, 1962.

Appleby. R.C. Mooren Business Administration" Pitman London. 1969.

Barnard, Chester. "The Function of the Executive." Harvard. University Press. Cambridge Mass., 1958.

D.W. Miller and M.K. Starr, "Executive Decisions and Operations Research, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1969.

J.C. March and H.A. Simon, "Organization," John Wiley, New York, 1958.

الفهرس

المقدمة	٢
المبحث الأول : المعوقات الإدارية التي تعرقل إصدار القرارات الإدارية الرشيدة والعوامل المتعلقة	
باتخاذ.....	٥
المطلب الأول: المعوقات الإدارية التي تعرقل إصدار القرارات الإدارية الرشيدة.....	٥
المطلب الثاني: العوامل المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية	
الرشيدة.....	١٦
المبحث الثاني : الوسائل التي تساعد على إصدار القرارات الإدارية الرشيدة.....	١٩
المطلب الأول: أنواع القرارات الإدارية.....	٢٠
المطلب الثاني: الوسائل التي تساعد المدير على صنع واتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيه.....	٢٥
الفرع الأول: الوسائل التي تساعد المدير على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.....	٢٥
الفرع الثاني: علاقة الأنماط القيادية باتخاذ القرار.....	٣٠
المطلب الثالث: المنظمة الجيدة ومتطلبات صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.....	٣٥
الخاتمة:	٤٤
النتائج والتوصيات:	٤٤
قائمة المراجع:	٤٦
الفهرس:	٥٠