

الظروف هي ما يأتي: Helriegel, Stearn & Woodman, 1989: (274-275) :-

1- ان أكثر تأثير ايجابي يمكن ان يحدثه السلوك القيادي المهتم بمراعاة شعور التابعين على انتاجية ورضا العاملين هو عندما :-

أ- تكون المهام أو الواجبات روتينية أو نمطية.

ب - يكون لدى الأفراد ميول قوية نحو تفصيل القيادة بالمشاركة.

ج - يكون مطرباً من التابعين ان يتعلموا انشاء جديدة.

د - يشعر الأفراد ان اسهامهم في اتخاذ القرار امر مطلوب قدرته وهو ضروري لتحسين ادايتهم.

هـ - توجد فوارق طفيفة وتمايز قليل بين الافراد والقائد في المكافاة والمنزلة الاجتماعية.

2- يكون تأثير سلوك القائد المهتم بهيكل المباداة فضلاً في زيادة انتاجية ورضا التابعين في الظروف الاتية :-

أ - عند وجود ضغوط كبيرة من قبل اطراف اخرى عدا القائد على الجماعة من اجل الانتاج.

ب - عندما يشعر العاملون بدرجة رضا عالية عن عملهم.

ج - عندما يحتاج التابعون فعلاً الى معلومات وتوجيهات القائد لانجاز مهامهم.

د - عندما تكون لدى العاملين توجيهات وميول نفسية مسبقة نحو معرفة ماذا وكيف يعملون.

هـ - عندما يزيد عدد افراد الجماعة عن 12 فرداً.

و - عندما تكون الظروف الخاصة بالعمل غير نمطية.

ان توفر اياً من الظروف السابقة لايعني بالضرورة ان على القائد اتباع اي من بعدي السلوك القيادي اياً بل يعني ان الظروف قد تكون مؤاتية لسلوك قيادي يركز على احد البعدين مع عدم اهمال البعد الاخر. وهو يعني ايضا انه ينبغي دراسة كل عوامل الموقف وليس الاعتماد على طرف واحد بعينه في القرار على نوع السلوك القيادي الذي ينبغي اتبعه.

المدخل الظرفي The Contingency Approach

عالج السلوكيون علاقة القائد بتابعيه بشكل منفصل عن البيئة التي تمارس فيها عملية القيادة. فهم اهتموا بشكل تام تقريباً بالبعد البيئي في عملية القيادة. وهو أيضاً ما فعله اصحاب مدخل السمات والرجل العظيم. لقد قاد هذا النقص باحثي القيادة الى اتجاه جديد في تفكيرهم النظري. إذ لاحظوا ان على اي قائد ان يمارس ادواراً ووظائف قيادية مختلفة ضمن مواقف وظروف بيئية مختلفة أيضاً. فالقائد العسكري مثلاً يحتاج لان يمارس القيادة بشكل مختلف في السلم عما يمارسه في الحرب.

قد اضاف منظرو المدخل الظرفي بعداً ثالثاً لعملية القيادة بعد ان كانت قاصرة على بعد واحد فقط لدى مدخل السمات (بور القائد)، وبعدين فقط لدى المدخل السلوكي (القائد والتابعين): فاستقرت عملية القيادة على اركان ثلاث هي القائد، والتابعين، والموقف أو الظروف الذي تمارس في ظله القيادة. لذلك عدت القيادة الفاعلة تلك القيادة التي يتقاطع من خلالها القائد مع تابعيه في ظل ظروف معينة بشكل صحيح. من هنا اكدت معظم نظريات المدخل الظرفي على اهمية المرونة في سلوك القائد تبعاً للموقف أو الظروف السائد. فالقائد الناجح هو من يمارس سلوكيات مختلفة تناسب الموقف الذي يمر به.

هناك عدد من النظريات القيادية التي تصنف ضمن هذا المدخل. اولها واشهرها نظرية فيدلر Fiedler، ثم نظرية المسار - الهدف للباحث هاوس House، ونظرية الأبعاد الثلاثة لويلم ريدن W. Riddan، ونظرية نضج التابعين او مايسمي بالانتموج الموقفي للباحثين هيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard. ان كلا من تلك النظريات درس ظروف ومواقف قيادية معينة وركز عليها. لذلك سيكتفي هنا بعرض واحدة من أحدث النظريات الظرفية كإنموذج للباحثين الظرفية الأخرى.

إنموذج القيادة الموقفية للباحثين هيرسي وبلانشارد اقترح بول هيرسي وكينيث بلانشارد إنموذجاً قيادياً نظرياً اسمياه القيادة الموقفية. هذا الإنموذج يسمي احياناً من قبل بعض

ومهارات ذاتية تحييد أسمى الظروف وجعلها تعمل في صالحهم
لا ضدهم.

المدخل الحديث في القيادة

The New Approach of Leadership
على الرغم من أن المدخل السابق في القيادة (بخاصة
المحتلين السلوكي والظرفي) مازالت شائعة في الأدب الإداري
والتنظيمي، إلا أن المسونات العشرة الأخيرة من القرن العشرين
شهدت نماذج جديدة في القيادة يمكن تصنيفها ضمن المدخل
الحديث. إن هذا المدخل الذي كتب ضمنه باحثون مختلفون جاء
لمواكبة المتغيرات الكثيرة والسريعة التي شهدها بيئة العمل
لمختلف المنظمات خلال الربع الأخير من القرن العشرين. فقد
فرضت عوامل مثل التطور التقني الكبير، والمنافسة الشديدة،
والتحولات الاقتصادية السريعة والمفاجئة، وشحة الموارد، والعولمة،
محددات جديدة وغير مألوفة لقادة المنظمات المعاصرة. لذلك اكتب
نماذج هذا المدخل على القيادة غير التقليدية، وعلى الخصائص
الكارزمية التي تعد ذات أهمية خاصة في تغيير وتحويل
المنظمات والأفراد لمواكبة المتغيرات السابقة نذكر هنا
(Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997: 329). ستجري هنا مناقشة
نموذجين قياديين ضمن هذا المدخل تناولتهما الأدبيات القيادية
الحديثة كثيرا وأفاضت في مزاياهما.

القيادة الكارزمية¹ Charismatic Leadership

اقترح هذا النموذج من قبل الباحث هاوس اعتمادا على
المرج بين مدخل السمات والمدخل السلوكي (House, 1977).
استخدم مصطلح الكارزما لأول مرة من قبل عالم الاجتماع
الإلماني ماكس فيبر في النظرية البيروقراطية. لقد استخدم فيبر هذا

أقرب مرادفات لفظة الكارزما في العربية هي القائد الساحر أو الفان أو الملهم
وحتى تعريب هذه الكلمة من قبل أحد الجامع اللغوية العربية مستخدم هذه اللفظة
كما هي في هذا الكتاب.

2 - الأسلوب الثاني (الترويج) يصلح عندما تكون درجة استعداد
التابعين قليلة إلى معتدلة. يتسم هذا الأسلوب بتأكيد القائد على
كل من سلوك المهمة وسلوك العلاقات بشكل أعلى من
المؤسطة.

3 - الأسلوب الثالث (المشاركة) يعد أسلوبا أفضل عندما تكون
درجة استعداد التابعين متوسطة إلى أعلى من المتوسط. يؤكد
القائد هنا على سلوك العلاقات بشكل أعلى من المتوسط وعلى
سلوك المهمة بشكل أقل من الوسط.

4 - الأسلوب الرابع (التفويض) يفضل اتباع هذا الأسلوب عندما
تتسم المجموعة بدرجة استعداد ووضوح عاليين، يتسم هذا
الأسلوب باتباع القائد لسلوك المهمة وسلوك العلاقات بدرجة
أقل من الوسط.

يلاحظ مما تقدم كيف أن أسلوب القيادة ينبغي أن يتغير على
وفق درجة استعداد التابعين، وإن ساهم مناسب لمرحلة معينة قد
لا يكون كذلك لمرحلة أخرى، وهو ما أكدت عليه بقية النظريات
الظرفية في القيادة. لكن كل نظرية عالجت تغيير أسلوب أو نمط
القيادة بشكل مختلف فمنها ما أكد على أن هذا التغيير ينبغي أن
يكون تابعا لمدى قوة القائد أو مدى علاقته بتابعيه أو طبيعة المهمة
ومنها ما أكد على أن القائد ينبغي أن يغير سلوكه على وفق توقعات
التابعين ومنها ما أكد على أهمية الأهداف في سلوك القيادي وغير
ذلك من العوامل الظرفية.

لقد وسع المدخل الظرفي درجة فهم ظاهرة القيادة. ونبه
إلى أهمية المتغيرات البيئية والظرفية في عملية القيادة. مع ذلك
وجهت انتقادات لهذا المدخل أيضا أهمها ميله في تقدير أهمية
المتغيرات الظرفية وجعل السلوك القيادي تابعا لها. فهو مدخل
جبري من الناحية الفلسفية لا يؤمن بقوة الإنسان على الفعل
والاختيار. لذلك أهمل الخصائص والسمات الفردية للقادة
وتأثيرها في اتجاه قيادتهم. فقد حدثنا التاريخ عن كثير من القادة
الذين استطاعوا بما امتلكوا من سمات شخصية وموهب

والانغماس الوجداني، والنفسى بالمهمة المحددة لهم، والطاعة
والاختيارية للقائد، والحسبهم بالقوة على إنجاز أو الاسهام في
مهمة القائد، والأداء الذاتي للمهام، والقدره العاليه على تكيف
المهام، والقدره العاليه على التكيف للقائد والمجموعه (A. bid: 316).
اقترح احد الباحثين نموذجا من اربعة مراحل للقيادة
الكارزماقيه. هذه المراحل هي، Hunt & Osborn (Schermerhorn
1997: 329) :-
1- تطوير رؤيا أو تصور للتغيير المثالي، الذي ينبغي اجراءه من
قبل القائد، فالقائد الكارزماقي ينبغي ان لا يرضى دائما عن
الحاله أو الوضع الراهن للمنظمه.
2- ايصال تلك الرؤيا للتابعين وحثهم ورفعهم على تجاوز الحاله
الراهنة وتطويرها.
3- بناء الثقة بين القائد والتابعه من خلال قيامه بإظهار سمات ذاتيه
معينه مثل الخبرة، والنجاح، وحب المخاطره، والعمل غير
العتادي.
4- توضيح القائد لاجاعه كفيه بلوغ الرؤيا التي أوجدها ولو وصلها
لهم وذلك من خلال اساليب معينه مثل التعزيز أو التمكين
empowerment، ونمذجة السلوك behavior modeling وما شابه
ذلك.
على الرغم من شيوع أفكار القيادة الكارزماقيه في ادبيات
القيادة الحديثه الا انه لم تحرى سوى نرسات قليله لاختيار معنى
وتأثير القيادة الكارزماقيه بشكل محدد. كما نشرت عدد من
الافتادات الخاصه بإمكانية اساءة استخدام القائد الكارزماقي لقيادته
(Moorhead & Griffin, 1995: 327-328). إذ على الرغم من ان
التاريخ شهد قادة كارزماقيين استطاعوا ان يطوروا منظماتهم
ودولهم ويرفعوا بها، الا ان التاريخ ايضا عرف قادة كارزماقيين
استغلوا تأثيرهم الانحصي لتحقيق مصالحهم الذاتية غير
المشروعه.

المصطلح الاشارة الى ذلك النوع من السلطة التي تقتزن بشخص
القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمه للاخرين
وساحرة لسمهم وليست السلطة النابعة من الموقوع الوظيفي
للقائد. طور هورس استخدام هذا المصطلح ليشمل ايضا سلوك القائد
وليس سلطته او سماته الشخصية فقط.
تركز القيادة الكارزماقيه لبقاء على السمات الشخصية للقائد
والتي اذن كانت لا تشمل لوحدها مقومات كافية للقيادة لكنها تعد
الاساس الذي وجود القائد الكارزماقي. ان هذه السمات المحددة للقائد
تتفاعل مع الظروف البيئية الموقعية بحيث تؤثر في أداء التابعين.
هذا ما يفسره بعض الباحثين بالمدخل التفاعلي في القيادة لانه يركز
على التفاعل بين ادوار القائد، والتابعين، والموقف وتقر ذلك في
بروز الكارزما (Vallie & Fadil, 1994: 319).
فكر هورس ثلاثة سمات شخصية للقائد الكارزماقي هي :
درجة عالية جدا من الثقة بالنفس، والهيمنة dominance، والقاعة
الشخصية بمعتقداته. ان هذه السمات وبعض السمات الاخرى تؤثر
في بعض سلوكيات القائد الكارزماقي مثل بناء نموذج للذور،
وخلق المصوره بل الاطباع image، ووضع الاهداف ومباغتتها
(التركيز على الاهداف البسيطه لكن الواضحة)؛ والتكيد على
التوقعات العاليه، وانفسهان للثقة، وإشارة لنواتج التتابعين
(Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997: 329).
الا ان بعض الباحثين أكد على ان السمات الشخصية وسلوك
القائد غير كفيان لوحدهما لاجساد القائد الكارزماقي. فالقائد
الكارزماقي يشتم ايضا بلون تباطئه الفعديه بالتابعين او الموقوف. إنلك
لنلاحظ ان القيادة الكارزماقيين غالبا ما يبرزون الشياء المواقف
الانتمويه. بل وجد ان بعض القادة الكارزماقيين قد يلجأ الى خلق
الرهات معينه واستخدامها الكيف وتحميل الموقوف والبيئة بحيث
يتملق الصالحه لا فضعه (Vallie & Fadil, 1994: 315).
درس عدد من الباحثين سمات اتباع القائد الكارزماقي وحدوا
عددا من الخصائص لهم. هذه الخصائص تشمل : الثقة في معتقدات
قائدهم، ولبائهم به معتقدات مشابهه لتلك التي يؤمن بها قائدهم،

القيادة التحويلية Transformational Leadership
 اقترح هذا النموذج القيادي الحديث عدد من أبرز باحثي
 القيادة أمثال برنز (Burns, 1978)، وباس (Bass, 1985)، وتشي
 وديفانا (Burns & Devanna, 1986; Tichy & Devanna). لقد طور هذا النموذج
 كدليل متطور لنماذج القيادة التقليدية التي تمثلها المداخل الثلاثة
 السابقة في القيادة والتي يطلق عليها مجازاً النموذج القيادة التبادلية
 transactional leadership (وهو نموذج سيجري الطرُق السى أبرز
 ملامحه هنا لبيان مدى اختلاف القيادة التحويلية عنه

كان دوتنوتون Downton أول من ميز القيادة التحويلية عن
 التبادلية (Downton, 1975). لقد قصد من وراء هذا التمييز أن يفرق
 بين القائد الثوري، والقائد الإصلاحي، والقائد العادي. ثم استخدم
 برنز Burns بعد ذلك مصطلح القائد التبادلي للإشارة إلى القائد
 السياسي الذي يحفز الأفراد من خلال تبادل الأشياء معهم كالتاجر.
 فهو قد يقدم بالحصول على مناصب وظيفية مقابل انتخابهم له، أو
 بناء بعض المشاريع لهم مقابل مساهمتهم في حملته الانتخابية وهكذا
 (Burns, 1978: 3). على هذا يمكن تعريف القائد التبادلي بأنه ذلك
 القائد الذي (Bass & Avolio, 1990:233) :-

- 1- يحدد ما الذي يريد التابعون الحصول عليه من عملهم
 ويساعدهم على ذلك إذا كان إرادتهم يستحق هذه المساعدة.
- 2- يتبادل المكافآت والوعود بالمكافآت مقابل المستويات المناسبة
 من الأداء والجهد من التابعين.
- 3- يشجع الحاجات الذاتية لإتباعه ماداموا يقومون بعملهم كما
 مطلوب.

يتضح إذا أن القيادة التبادلية تقوم على أساس التبادل اليومي
 والمستمر في المنافع بين القائد واتباعه. تتضمن هذه التبادلات
 مكافآت مشروطة من القائد أو الإدارة في مقابل الأداء الاعتيادي
 من التابعين. كما أن القيادة التبادلية تؤمن بما يسمى الإدارة
 بالإستثناء exception by management. أي أن على القائد عدم
 التدخل في العمل ما لم يلاحظ انحرافات من التابعين عن القواعد
 والمعايير الموضوعية. أن تدخل القائد ينبغي أن يكون موجهاً فقط

نحو تصحيح الانحرافات أو لجعل العاملين أو التابعين يحققون

المستويات والمعايير المطلوبة.
 في الوقت الذي تمارس فيه القيادة التبادلية ضمن الثقافة
 التنظيمية السائدة فإن القيادة التحويلية تحاول باستمرار تغيير تلك
 الثقافة. فالقائد التحويلي لا يرضى بما هو كائن ولا يعبده نهاية
 المطاف مهما كان جيداً. لذلك فإنه يسعى دوماً نحو تغيير الوضع
 الراهن للمنظمة بما يتناسب مع رؤاه وتصوراتها الذهنية للمنظمة.
 وهو لا يقوم بذلك لوحده. إذ أنه يبدأ بتعزيز وتوسيع مصالحي ورغبات
 الأفراد أو التابعين بحيث يتجاوز ما كانوا هم يؤمنون به أصلاً. لذلك
 تتدخل العملية التحويلية فقط عندما يؤمن التابعون بأن ما هو سائد
 لا ينبغي طموحاتهم، وعندما يستطيع القائد الحصول على تأكيد
 المعبودة وقبولها لهدف المنظمة الجديد، وعندما يتمكن ذلك القائد
 من جذب أتباعه على عدم النظر لمصالحهم الذاتية حسب بل لمصالح
 وخير المنظمة ككل. أن القيادة التحويلية تعمل في الواقع على رفع
 التابعين نحو قمم جديدة لم يسبق لهم بلوغها وتمكنهم من أن يحققوا
 أشياء لم يكونوا قادرين على فعلها سابقاً (Bass, 1985).

لكي يحقق القيادة التحويليون ذلك فإنهم ينبغي أن يتمتعوا
 بالموهبة talent، والالهام inspiration، والاهتمام بالتابعين، والقدرة
 على حثهم واستنهاضهم ذهنياً. كما أن سلوكيات القائد التحويلي
 ينبغي أن تتصف بالاتي (Bass & Avolio, 1990:234) :-

- 1- تنمية مستوى ادراك التابعين لأهمية تحقيق نتائج باهرة، وبلوغ
 الرؤيا والتصور الذي رسمه القائد من خلال وضع استراتيجيات
 مناسبة لذلك.
- 2- اقتناع التابعين بالتسامي عن مصالحهم الذاتية الإنية مقابل
 مصلحة الجماعة أو المنظمة أو مقابل الصالح العام.
- 3- زيادة مدى الإشباع لحاجات التابعين من خلال زيادة وعيهم
 بأهمية تحسين أنفسهم وتحسين ما يتناولون إنجازاً.
 فالقائد التحويلي إذا قائد ستراتيغي يركز اهتمامه على تابعيه.
 فهو يدرك أن تحويل المنظمة لإيجري الا من خلال تحويل التابعين
 وتفخيلاتهم وخياراتهم. والواقع أن الله سبحانه وتعالى أخبرنا بهذه

مصطلحات رئيسية وردت في الفصل

0 القائد	0 القيادة
0 الادارة	0 المدير
0 قوة المكافاة	0 قوة الاكراه
0 قوة الخسارة	0 قوة الشرعية
0 مدخل السمات	0 قوة القوة
0 الاهتمام	0 LBDQ
0 در اسات جامعة او هاتير	0 هيكل المباراة
0 المدخل الغير في في القيادة	0 المدخل السلوكي في القيادة
0 سلوك المهمة	0 النموذج القيادة الموقعية
0 استعداد (تضخيم) التابعين	0 سلوك العلاقات
0 البيع	0 الاختيار
0 التفويض	0 المشاركة
0 الرغبة	0 القدرة
0 القيادة التحويلية	0 الكارزما
0 الادارة بالاستفتاء	0 القيادة التفاضلية

الحقيقة منذ حوالي 15 قرنا عندما قال عز وجل "ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم" (الرعد: 11). لذلك فان دور القائد التحويلي هو دور المعلم educator، ودور المنبه للتغيير الحاصل في البيئة، ودور الذي يعيد تعريف المعاني للاشياء، ودور انحاء على الالتزام. ان هذه الادوار تنطلق اساسا من ادراك القائد التحويلي ان الهدف الاساس لتأثيره ينبغي ان ينصب على القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة للجماعة: Wallis & Doherty, 1997: 250).

تتأثر القيادة التحويلية بالظروف الموقعية كما هو الحال مع غيرها من القيادات. فقد لوحظ ان القائد التحويلي لا يفضل العمل في ظروف الاستقرار والمواقف الهادئة والمحددة. لذلك غالبا ما يختار القيادة التحويليون قيادة المنظمات التي تعاني من ازمات او مشاكل كبيرة، وحالما يفجرون في قيادة دفعة تلك المنظمات وتحويلها الى منظمات جديدة متفوقة وناجحة فانهم يتركونها للتفويض عن منظمات اخرى تمر بمشاكل وتحاجهم (Tichay & Vanha, 1990).

من ناحية اخرى لوحظ ان القيادة التحويلية تعمل بشكل افضل في المستويات القيادية العليا. الا ان ذلك لا يعني عدم امكانية ظهورها في المستويات الاندسي من ذلك. كما انه ينبغي عدم الاعتقاد بان كلا من القيادتين التحويلية والتبادلية هما حالتان متناقضتان ولا يمكن ان تكتملا. بل ان الواقع يشير الى ان المنظمات تحتاج الى كلا من القادتين، تماما مثلما تحتاج الى قادة ومدبرين. فالمستويات الادارية العليا تحتاج الى ممارسة القيادة التحويلية اكثر من التبادلية. في حين ان المستويات الادارية الوسطى والاشرفية قد تحتاج الى ممارسة قيادة تبادلية بشكل اكثر.

الفصل السادس عشر

اتخاذ القرار Decision Making

الاهداف التعليمية

1. عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرا على:-
2. تحديد معنى وأهمية اتخاذ القرارات في المنظمات.
3. التمييز بين صنع القرار واتخاذها وبين حل المشكلة.
4. تعداد ووصف النماذج النظرية المختلفة في اتخاذ القرار واولئها الرئيسية، ومتى تستخدم.
5. تعريف القرار الحسني وماهيته.
6. تحديد ابرز الاخطاء التي يمكن ان يقع فيها متخذو القرار وكيفية معالجتها.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. مفهوم اتخاذ القرار
3. انواع القرارات
أ - حسب الهدف منها
ب - حسب طبيعة المشكلة
ج - حسب مجال الاهتمام
د - حسب جهة اصدارها
4. صنع واتخاذ القرار
5. بيئات اتخاذ القرار
6. نماذج اتخاذ القرار
أ - نموذج الرشد التام
ب - نموذج الرشد المحدود
ج - النماذج السياسية
7. القرار الحسني
8. الاخطاء الشائعة في اتخاذ القرار
9. المصطلحات الرئيسية التي وردت في الفصل
10. اسئلة للمناقشة

اسئلة للمناقشة

- 1 - ناقش الفرق بين القائد والمدير واضرب مثلا من حياتك العملية على كل منهما.
- 2 - ماهي مصادر القوة التي يستخدمها استاذك، ورئيس قسمك، وعصيدة كلبتك للتأثير عليك؟ لماذا؟
- 3 - هل تؤمن بمدخل السمات في القيادة؟ لماذا؟ اذكر اسما ثلاثة قادة تاريخيين ينطبق عليهم هذا المدخل.
- 4 - شي ابي مريع يفتح السلوك القيادي لرئيس قسمك على وفق الشكل 446 لماذا؟
- 5 - هل تعتقد بإمكانية تطبيق نظرية هيرسي وبلانجارد في القيادة الموقفية على الحياة العملية؟ اضرب مثلا عمليا لقيادة تطبق هذا النموذج.
- 6 - قارن بين دراسة جامعة اوهايو ودراسة هيرسي وبلانجارد في القيادة.
- 7 - قارن بين القيادة الكارزمية والقيادة التحويلية، واضرب امثلة تاريخية على كل منهما.
- 8 - اين تصنف قيادة الرسول الاعظم محمد (صلى الله عليه وسلم) ضمن نماذج القيادة التي درستها؟ لماذا؟

تمهيد

تتبع القرارات دورا مهما - ان لم يكن الالهم - في حياتنا العملية. فالحال الذي عليه اي منا هو نتيجة ومحصلة لكثير من القرارات السابقة التي اتخذها. ان اي اتمان يمكنه بسهولة ملاحظة ان حياته اليومية تبدأ بقرارات وتنتهي بقرارات ومابين هذا وذلك سلسلة من القرارات التي ينبغي عليه اتخاذها. فموضوع الشخص من فرشه صباحا كي يتوجه الى عمله هو قرار، كما ان تناوله طعام الاططار هو قرار ايضا، وارتائه لملابس مريحة هو قرار ثالث، والتجاءه لطريق معين نفسه ذهنيه الى مقر عمله هو قرار رابع وتقدره. وهو منذ ان يطى ارض مكتبه او مكتبه او عمله يوم غير سلسلة من القرارات التي يتخذها هو او غيره حتى يخلى العمل. في نهاية اليوم فان توجهه للقرائن للترجم بالكر او البقاء مستيقظا لمزيد من الوقت هو قرار أيضا.

على هذا الاساس عدت القرارات واحدة من البرز الانشطة الاساسية اداريا او تعليميا لا بل ان كتابا ومكثرا وياحدا اداريا مزموفا مثل هيربرت سيمون H. Simon عد القرارات النشاط الاساسي للمعيز. وقال ان الادارة بماهي الا اتخاذ القرار (Simon 1947). ان من الملاحظ ان اتخاذ القرارات كانشاط يغطي كافة مجالات العمل داخل المنظمات ويتم على كافة المستويات الادارية. مما يدعو الى القول في النهاية ان الادارة هي سلسلة من القرارات المترابطة والمتعاقبة. فهي قرارات مترابطة لانها يمكن ان تتخذ في اي موقع اداري في ان معا. وهي ايضا متعاقبة لانه في كل موقع او مستوى اداري يجري اتخاذ القرارات بشكل سلسلة متصلة.

لان القرارات نشاط انساني بالدرجة الاساس فاتها تمر عبر عدد من العمليات السلوكية التي تتعلق قسمتها بمتخذ القرار ذاته (كالتفكير، والاحساس، والادراك، والتعلم... الخ)، ويتعلق القسم الاخر منها بالقرارات التي يهتم بملئها القرار او الذين يشكلون محلات له اما القسم الثالث فانه يرتبط بالبيئة التي يجري اتخاذ القرار في ظلها. على هذا عد اتخاذ القرار احد الاعددة الرئيسية للسلوك التنظيمي. ويأت نادر وجود كتاب يتناول ادارة المنظمات

10) أي أن الله أرشد الإنسان من خلال عقله الي طريق الخير والشر ويبقى عليه الاختيار بينهما. من هنا يؤكد الله عز وجل حرية الاختيار بقوله "وما أصابك من سيئة فمن نفسك" (النساء: 79).

2- وجود البدائل. يشترط لاية عملية اختيار وجود بديلين على الأقل للوصول الي هدف ما يجري تقييمهما والمفاضلة بينهما وصولا لاختيار احدهما. فإذا لم توجد بدائل فلن يكون هناك اختيار بالتالي لن تكون هناك مشكلة تستدعي اتخاذ القرار. إلا انه ينبغي الانتباه الي ان البدائل ينبغي ان تكون متمايزة من حيث الوسائل أو النتائج لكي يكون هناك خيار بينهما. أي ان البديل قد يكون علم اتخاذ القرار فهذا قرار بحد ذاته. أي ان الامتناع هو قرار يختاره الشخص مفضلا اياه على المسالك البديل.

3- الهدف. ان المنصير الثالث لمفهوم القرار هو وجود هدف او عدد من الاهداف للقرار فاتخاذ القرار سلوك هادف وليس سلوكا عشوائيا غير مقصود. لذلك فاية نتيجة ترتب على سلوك غير مقصود لا يمكن ان تكون قرارا. والهدف هو المعيار الرئيس الذي يوجهه تقييم البدائل. فإذا لم يكن الهدف واضحا أو مجددا بدقة فإن القرارات غالبا ستكون غير جيدة.

أو السلوك التنظيمي فيها دون ان يخصص قسما مستقلا لمناقشة عملية اتخاذ القرار.

مفهوم اتخاذ القرار Making - Decision The Concept of
نظرا لاهمية اتخاذ القرار في حياة المنظمة فقد باتت حقلنا دراسيا خصبيا للباحثين والكتاب والمنظرين لذلك ليس مستغربا مطالبة الكثير من التعريفات والنماذج الخاصة باتخاذ القرار. إلا ان معظم هذه التعريفات تقريبا تشترك في اساس واحد هو عملية الاختيار بخصوص هدف ما (520:1991, Zammit & Bedian). على الرغم من ان بعض الباحثين اضاف البعد الزمني للتعريف فعرّف اتخاذ القرار بأنه عملية مستمرة غير منقطعة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف ما (330:1984, Nigro)؛ إلا ان هذا التعريف ايضا لم يخرج عن جوهر مفهوم اتخاذ القرار الذي يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي :-

1 - عملية الاختيار. بمعنى ان اتخاذ القرار هو نشاط ارادي لا قسري. فحينما لا تتوفر للشخص الحرية في اختيار بديل ما فانه لن يكون عند ذلك سوى مقيّد للقرار لا يمتد له ان هذه المسألة بالذات اطرت جدلا فلسفيا وعلميا كبيرا بين باحثي اتخاذ القرار الذين كما سئري لاحقا اختلفوا في مقدار حرية متخذ القرار من الناحية الفعلية فهل هي مطلقة؟ ام نسبية؟ لقد بات شبه مؤكد الان انه لا توجد حرية مطلقة للاختيار إذ غالبا ما يتم الاختيار في ظل كثير من القيود البيئية. لا بل ان اصحاب الفلسفة الجبرية يؤكدون انه لا توجد اية حرية للانسان في خياراته إذ انه مسير وليس مجبر. إلا ان هذا الكلام يباه العقل السليم وتفتر منه النفوس المؤمنة التي تتفكر في بدائع خلق الله وقدرته وكيف انه عز وجل حيا الانسان وفضلته على سائر المخلوقات بنعمة العقل الارادي. فعلى الرغم من وجود بعض الاحداث الجبرية في حياة الانسان كالولادة والموت إلا ان سائر افعاله الاخرى هي قرارات اختيارية ارادية. لذلك يقول الله عز وجل في كتابه المبين "وهديناه السجين" (البلد:

هي تلك القرارات المخططة التي تستهدف حل المشكلات الوجودية المتكررة الحدوث أو معالجة القضايا التنظيمية ذات الأبعاد الواضحة والمعروفة مثل جدولة الإنتاج، والرقابة على الخزين، وترحيل الحسابات... الخ. فهي قرارات سهلة ولا تستغرق الكثير من وقت المديرين. لذلك فإن برمجية القرارات المتعلقة بهذه القضايا التنظيمية تؤدي التي تفرغ المديرين لحل المشكلات الجديدة غير المتكررة والتي يصعب تفويضها إلى المستويات الدنيا.

أما القرارات غير البرمجية أو المفاجئة فهي التي تتخضع بمعالجة مشكلات وأهداف جديدة غير متكررة الحدوث وغير واضحة المعالم والأبعاد. لذا فقرارات تزيد فيها دائرة الشك وبالتالي تتطلب وقتاً وجهداً أكبر من المدير لاتخاذها. مثال ذلك قرار الدخول إلى أسواق جديدة أو قرار انزال منتوجات جديدة وغير ذلك. هذه القرارات يصعب تفويضها إلى الآخرين ويتبني، على صاحب المسؤولية والمباشرة عنها اتخاذها. نظراً لصعوبة وتعدد هذه القرارات فإن جميع نماذج ونظريات اتخاذ القرار ركزت على معالجتها وكيفية التعامل معها.

غير أن يمكن تصنيف القرارات على وفق جهة إصدارها أو اتخاذها إلى قرارات شخصية Personal decisions وقرارات تنظيمية Organizational decisions. يختص النوع الأول من القرارات بمعالجة المشاكل والقضايا والأهداف التي تهم اتخاذ القرار أكثر مما تهم غيرهم. لذلك فهذه القرارات لا يمكن تفويضها مثل قرار اكتمال الشخص لدراسته العليا لتطوير مركزه الوظيفي. في مقابل ذلك تعالج القضايا التنظيمية المتوردة المتعلقة بالمنظمة (كليا أو جزئيا) وهي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها متخذ القرار ولا يمكن ميول وقيم ومعتقدات وأهداف متخذ القرار فحسب كما هو حال القرارات الشخصية، بل تعكس أيضا السياسات والقواعد والأجراء والأهداف والثقافة التنظيمية. إن كلا

انواع القرارات

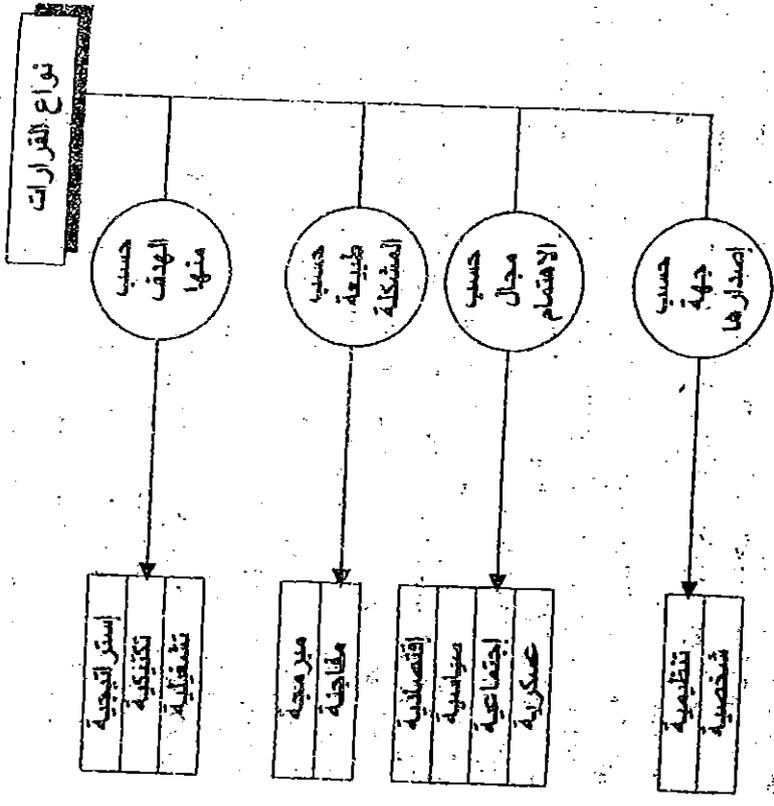
يُخذ المدبرون والافراد في المنظمات انواعا مختلفة من القرارات على وفق معايير محددة كالآتي (توفيق 1998: 84-85):-

1- حسب الهدف من القرارات. إذ تقسم القرارات هنا إلى قرارات مستر توجيهية Strategic decisions وهي القرارات التي تحدد مسأوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة بالتمارح المنظمة، أو بحجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها... الخ. وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالبا. كما أن هناك قرارات تنفيذية أو تنفيذية تتخذها الإدارات الوسطى غالبا لتنفيذ مسر التوجيهات المنظمة ضمن مدى زمني قصير نسبيا (عادة سنة). أما النوع الثالث من القرارات التي تتخذ حسب الهدف منها فهي القرارات التشغيلية التي تتخذها الإدارات المباشرة أو المستويات الأشرافية في المنظمة لتسيير الأمور الاعتيادية اليومية المتكررة.

2- تصنيف القرارات حسب مجال اهتمامها إلى قرارات اقتصادية وهي القرارات التي تتعالج للمشكلات الاقتصادية، وقرارات سياسية تتعلق بمعالجة المشكلات السياسية للدولة، وقرارات اجتماعية تختص بمعالجة المشكلات الاجتماعية في المنظمة أو المجتمع، وقرارات عسكرية تتعلق بمواجهة المشكلات والقضايا العسكرية للدولة. كما يمكن على وفق هذا المعيار تصنيف أي نوع من القرارات حسب موضوعه كالقرارات التربوية أو القرارات العلمية أو القرارات الاقتصادية... الخ.

3- إن من أهم التصنيفات التي أكد عليها الباحثون في اتخاذ القرار هو التصنيف على وفق طبيعة المشكلة. لا تصنف القرارات هنا كما ذكر سيمون (Simon, 1960) إلى قرارات غير مبرمجة أو مبرمجة nonprogrammed decisions. فالقرارات البرمجية مفاجئة

شكل (48)
تصنيف القرارات



المصدر: عبد الرحمن توفيق، المهارات القيادية، الجزء 2، مركز الخدمات المهنية للإدارة (بيك)، 1998، ص 83.

من هذين النوعين من القرارات يمكن أن يتضمننا قرارات روتينية بسيطة ومبرمجة أو قرارات مهمة وصعبة وغير مبرمجة. فالقرارات المتعلقة بالعمادات الشخصية الروتينية لمتخذ القرار كالأكل واللبس وغير ذلك هي قرارات شخصية مبرمجة في حين أن القرارات الشخصية المتعلقة بمستقبل متخذ القرار وخياراته التصيرية هي قرارات شخصية غير مبرمجة. في مقابل ذلك فإن القرارات المتعلقة بالأجراءات الروتينية للعمل في المنظمة كوجبات المناوبة وتوزيع الأجور هي قرارات تنظيمية مبرمجة، في حين أن القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات التي تصير بها المنظمات أو بالتخطيط الاستراتيجي لها هي قرارات تنظيمية غير مبرمجة (Vecchio, 1991: 342-343). يوضح الشكل (48) أنواع القرارات على وفق المعايير المذكورة هنا.

صنع واتخاذ القرار وحل المشكلة

على الرغم من عدم وجود تمييز واضح لدى الكتاب الغربيين بين مصطلحي صنع القرار واتخاذ القرار، فإن بعض الكتاب والباحثين العرب يستخدمون هذين المصطلحين بشكل متبادل تارة وبشكل مترادف تارة أخرى. إن الأساس الذي يركز إليه من يميزون بين صنع القرار واتخاذ القرار هو أن عملية صنع القرار هي العملية التي تسبق اتخاذ القرار. فهي المرحلة التي يجري خلالها تهيئة القرار من خلال جمع المعلومات وتقييم البدائل من قبل متخذ القرار مباشرة أو من يساعدته (كالمستشارين، والمساعدين، وغيرهم). أما اتخاذ القرار فيقتصر على مرحلة واحدة من مراحل دورة القرار وهي مرحلة اختيار أفضل البدائل المتاحة. هذه العملية يقوم بها متخذ القرار ذاته ولا يمكن تفويضها للآخرين. إن هذه المحاولة للتمييز بين صنع القرار واتخاذ لاعتبر كونها تبسيط وتحليل لعملية اتخاذ القرار أكثر من كونها تحديد فعلي لممثلين مختلفين. إذ إن كلا من صنع القرار واتخاذ هما مرحلتان ضمن عملية واحدة هي اتخاذ القرار. لذلك لا نجد في الأدبيات الغربية المختصة باتخاذ القرار وجوداً سوى لمصطلح واحد هو اتخاذ القرار - decision making.

إلا أن تلك الأدبيات الغربية تحفل بمصطلح آخر قريب من اتخاذ القرار مما يجعل لدى البعض خطأ في مفهوميهما هو مصطلح حل المشكلة Problem Solving. الواقع أن هناك خلافاً واضحاً بين المصطلحين يكمن في مدى شمول وسعة كل من عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلة. فاتخاذ القرار هو جزء من عملية حل المشكلة التي تضم فضلاً عن اتخاذ القرار مراحل أخرى موضحة في الشكل (49). تعرف عملية حل المشكلة بأنها تلك العملية النسقية التي تقوم على تحديد المشكلة، وجمع البيانات عنها، وتوليد البدائل لحلها، واختيار واحد من تلك البدائل (مما نهاية عملية اتخاذ القرار)، وتنفيذ الحل الذي وقع الاختيار عليه، ومتابعته عند الضرورة (Umstot, 1988: 342).

يلامح من الشكل (49) أن عملية حل المشكلة قد لا تنتهي بمجرد المتابعة أو المراقبة لمدى جودة الحل المنتخب. فقد تظهر هناك حاجة لتعديل أو تكيف أية مرحلة من مراحل حل المشكلة في ضوء التغيرات البيئية الأتية أو في ضوء اكتشاف خطأ ما في واحد أو أكثر من تلك المراحل. فقد يكون الخطأ ناجم عن عدم تحديد المشكلة بشكل صحيح، أو عن عدم التوليد الكافي للبدائل، أو التقييم غير الصحيح لها، أو التطبيق غير الجيد للحل المنتخب. إلخ. لذلك، فإن الحاجة تدعو أحياناً لاعادة مراحل حل المشكلة منذ بدائها أو من أية مرحلة أخرى. من هنا يمكن تسميته عملية حل المشكلة بدورة مستمرة لاتخاذ القرار أو decisions cycle. إذ تلعب التغذية العكسية الناجمة عن عملية المراقبة والمتابعة دوراً مهماً في إعادة تشغيل الدورة وتحسين أدائها.

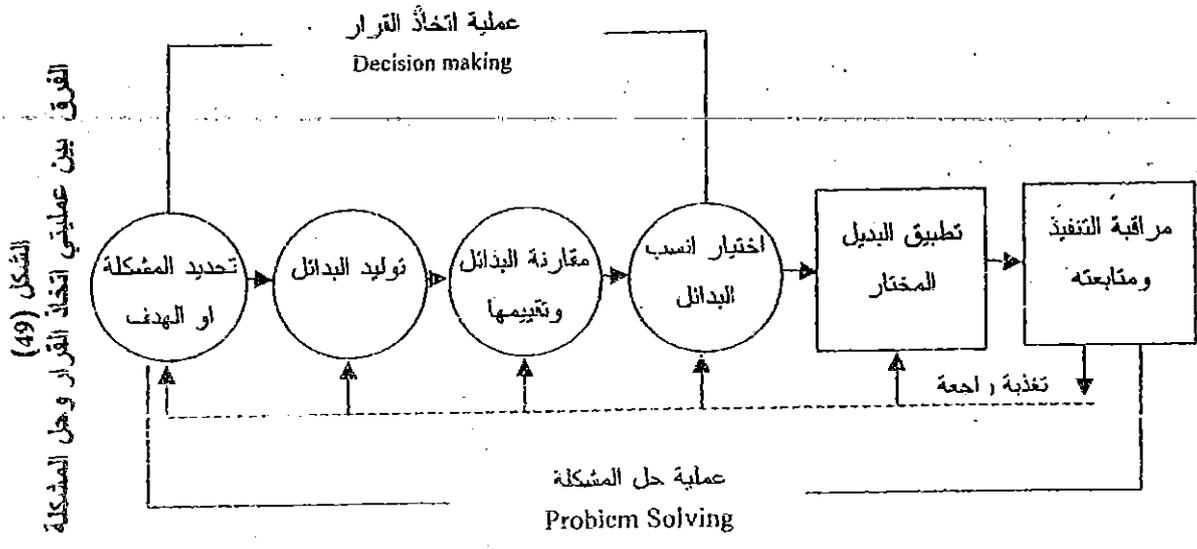
بيانات اتخاذ القرار
 تتخذ القرارات عادة بشكل غير معزول عن البيئة التي تعمل في ظلها المنظمات. فالبينة تأثير قوي على القرارات المتخذة. تتخذ القرارات عادة في ظل واحدة من البيئات الثلاثة الآتية

1 - (Schermethorn, Hunt & Osborn, 1997: 361) -

بيئات التأكد certain environments. وهي البيئة التي توفر لمتخذ القرار معلومات كافية للتنبؤ بنتيجة كل بديل من البدائل المطروحة للقيام قبل تنفيذه. فعندما يستمر شخص ما ما أماله في مصروف ما مقابل فائدة سنوية معلومة فإن هناك تأكيد شبه تام بشأن نتائج قراره. لكن هذا النوع من البيئات نادر الوجود. للأسف في البيئات المعاصرة. إذ لو توفرت مثل هذه البيئات لمتخذ القرار دوماً فإن عملية اتخاذ القرار ستكون أسهل بكثير مما هي عليه الآن.

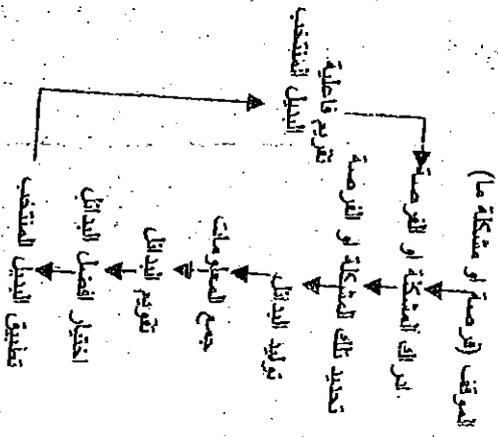
2 - بيئات المخاطرة Risk environments. لا توفر هذه البيئات التأكد التام لمتخذ القرار بخصوص النتائج المحتملة للبدائل المتيسرة قبل تنفيذها، لكنها توفر بعض المعرفة عن الاحتمالات المتوقعة لتلك النتائج. يقصد بالاحتمال درجة امكانية حدوث الشيء. من أمثلة هذه القرارات قيام مدير المبيعات بتوقع حصة شركته من السوق خلال السنة القادمة بناء على تقديرات احصائية أو نظرية للاختلافات. هذه البيئات يائت مألوفة جداً في منظمات اليوم.

3 - بيئات المجهول أو عدم التأكد Uncertain environments. تتواجد هذه البيئات حيث يفقر متخذ القرار حتى إلى الخطوات اللازمة لوضع أو بناء احتمالات عن النتائج المختلفة المتوقعة للبدائل موضع التقييم. هذه أخطر أنواع البيئات التي يمكن أن يواجهها متخذ القرار. لذلك فإنها تجبر متخذ القرار على الاعتماد بشدة على ابداعه الذاتي وإبداع مجموعته لحل المشكلة المحاطة بدائرة واسعة من المجهول. قد تساعد الشركات الحديثة لمتخذ القرار على الوصول إلى قرارات مقبولة في هذه البيئات.



ثانياً - ان متخذي القرار ليسوا بذلك الرشيد الكامل والعقلانية التامة اللتان يقترضهما النموذج الاقتصادي. فهناك حدود معرفية وادراكية معينة للمقل البشري (راجع فصل الادراك).

شكل (50) خطوات عملية اتخاذ القرار حسب نموذج الرشيد التام



Source : Robert P. Vecchio, Organizational Behavior, N. Y., Harcourt Brace College Publishers, 1991, P. 345.

2 - نموذج الرشيد المحدود (الرجل الإداري) *The Bounded Rationality (Administrative) Model* (Simon, 1947)، وماج ومارش (March & Barnard, 1938)، وسيمون (Simon, 1947)، ان هناك محدّدات عقلية ومعرفية تحدّد من قدرّة الإنسان على جمع المعلومات ومعالجتها. كما انهم اذكروا ان الرقّت الذي كانت فيه البيانات التي تعمل ضمنها المنظمات تختار وبالبساطة والتأكد وقلة التعبيرات وبطء التغيير قد مضى دون

نماذج اتخاذ القرار

أسفرت البحوث والدراسات الكثيرة التي أجريت على اتخاذ القرارات عن عدد من الأفكار والنماذج النظرية الخاصة بكيفية اتخاذ القرار. سنقوم في هذا القسم من الفصل بتتبع أهم تلك النماذج ووصفها باختصار على وفق تطورها الزمني.

1 - النموذج الرشيد التام (الرجل الاقتصادي) *The Full Rationality (Economic) Model*

- يعد هذا النموذج من أكثر النماذج تطبيقية وقدم في اتخاذ القرارات. يركز النموذج الرشيد التام على أفكار واقتراحات المدرسة التقليدية في الاقتصاد. أهم تلك الاقتراحات هي :-
- أ - يعمل متخذو القرارات في بيئات التاكّد التام.
 - ب - يمتاز متخذو القرار بالرشيد بحيث أنهم يستطيعون مراقبة بيئة القرار بشكل واضح. بالتالي يتمكنون من تحديد المشكلة والموقف، وأهداف القرار بشكل دقيق.
 - ج - يستطيع متخذو القرار معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عليها بدقة.
 - د - يمتلك متخذو القرار الفرصة لاقتيل البديل الذي يحقق أفضل النتائج أو أفضل الحلول وبمقارنة تامة. سواء كان ذلك البديل تعظيم الربح أو تقليل التكاليف أو غير ذلك.
- يوضح الشكل (50) خطوات ومراحل اتخاذ القرار على وفق النموذج الاقتصادي. يعد هذا النموذج نموذجاً وصفيًا ومعياريًا *normative and descriptive*. غالباً ما يستخدم نموذج الرشيد التام مثلاً معيارياً لكيفية اتخاذ القرار من الناحية المثالية. الا ان هذا النموذج صعب التطبيق للأسباب الآتية :-
- و لا - ان بيانات اتخاذ القرار كما أسلفنا ليست بالبساطة والتأكد اللذين يقترضهما النموذج الاقتصادي.

رجعة نظراً للتطور التقني والحضاري والمعرفي، والتغير القيمي للمجتمعات المعاصرة. لذلك باتت البيئات من التعقيد والتغير بحيث يصبح صعباً توفير معلومات تامة لتمتد القرارات تجعله يتخذ قراراً أنه يرشد تام. إن هذه القيود أو المحددات البشرية والبيئية جعلت متخذ القرار يعمل مضطراً في ظل رشد محدود وليس تام.

بناء على هذه الحقائق اقترح مارش وسيمرن و (March & Simon, 1958) مفهوم القرارات الاكتفائية Satisfactory decisions، كبديل عن القرارات المثلى التي يفترضها الرشد التام. يعكس مصطلح الاكتفاء رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي أو المرضي (بضم الميم) بدلا من المثالي. إن مثل هذا البديل قد يلبي جميع المتطلبات اللازمة للعمل لكنه مع ذلك لا يعد الخيار المثالي. إنه في الواقع يمثل أفضل ما يمكن الوصول إليه في ظل القيود البيئية والبشرية المحيطة بمتخذ القرار.

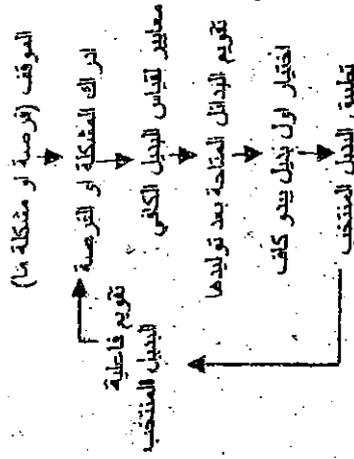
يعد القرار كافياً أو مرضياً عند (March & Simon, 1958:140):
 أ - وجود مجموعة من المعايير التي تستخدم لقياس الحد الاكتفائي الأدنى للدائل المتاحة.

ب - تلبية البديل محل الاختيار تلك المعايير أو أنه قد يتفوق عليها. يوضح الشكل (51) مراحل وخطوات اتخاذ القرار على وفق نموذج الرشد المحدود أو النموذج الإداري. يجادل هذا النموذج وصف الواقع الاقتصادي الذي ينبغي عليه النموذج الرشدي التام (الرجل الاقتصادي) في الوقت الذي نسبت فيه اقتراضات النموذج الرشدي التام على تفكير الرجل الاقتصادي الذي يسعى دوماً لتعظيم ربحه أو تقليل خسارته، فإن اقتراضات النموذج الرشدي المحدود تأسست على القواعد والأجراءات التي غالباً ما يتبعها الرجل الإداري عند اتخاذ قراراته. فمتنوع القرار يستخدمون غالباً قواعد بسيطة لبلوغ حلول لكفائية من خلال قراراتهم. فمثلاً قد تشمل إحدى القواعد الإرشادية التي يستعمل بها المستثمرون في اتخاذ قراراتهم باقتراض أنه إذا هبطت أسعار الأسهم التي يمتلكونها لسي أقل من

10% من قيمتها الاسمية فإنه ينبغي عليهم بيعها أو لتخلص منها (Vecchio, 1991:347). أو أن العامل الذي تزيد نسبة غيابه عن حد معين فإنه ينبغي أن يترك العمل وهكذا. إلا أن الاعتماد على هذه القواعد الإرشادية heuristics قد يؤدي إلى أخطاء معينة في اتخاذ القرار ويجري التطرق لها لاحقاً.

شكل (51)

خطوات عملية اتخاذ القرار حسب نموذج الرشد المحدود



Source : Robert P. Vecchio, Organizational Behavior, N. Y., Harcourt Brace College Publishers, 1991, P. 345.

3 - النماذج السياسية Political Models
 تركز النماذج السياسية في اتخاذ القرار على العوامل الاجتماعية والسياسية المؤثرة في اتخاذ القرار. لقد أدرك بعض الباحثين في اتخاذ القرار حقيقة وجود رغبات متعارضة ومختلفة للأفراد والجماعات من المعنيين باتخاذ القرار. فكل منهم يحاول اتخاذ القرارات التي تعمل في صالحه أو على الأقل لا تضره بتلك المصالح. لذلك فليس المهم هنا هو كيفية تحديد المشكلة وتعريفها، ومن ثم البحث عن حلول لها من خلال جمع البيانات وتوليد البدائل وتقييمها كما يفترض ذلك النموذجين العقلانيين (الاقتصادي

أولاً - غموض الأهداف التنظيمية وعدم اتساقها أحياناً. إن ذلك قد يؤدي إلى عدم الاتساق بين الأطراف المختلفة في المنظمة على تعريف واحد للمشكلة ولحلها.

ثانياً - المحددات الإدارية للعقل البشري التي تجعل من الصعب على فرد واحد أن يفهم بدقة تامة العالم المتعدد المحيط به. هذا النقص في المعرفة والفهم يعني أن تتخذ القرارات سبباً بحالة من عدم التأكد. لذلك يصبح بناء التحالفات والسنوك السياسي مهما لتقليل مستوى عدم التأكد نتيجة لذلك فإن القرارات المشتركة تصبح أكثر قبولاً.

كما هو الحال بالقسمية لايموزج الرجل الإداري فإن الصورتج كارنجي يؤكد أيضاً على أن القرارات تتخذ على أساس الكفائي لا تنظيمي أو مثالي، فتمتدح القرارات سوف لن يقبضوا أبعده من بيئتهم المباشرة والمدرجة من قبلهم عن حلول لمشاكلهم. لذلك فهم يركزون جهودهم على المشاكل المباشرة والحلول قصيرة المدى. إذا فالطول الأكتفائية هي مايسعى له الصورتج كل نتيجة، إن هذا الاكتفاء والرضا ينشئ الوصول لهما بشكل مشترك وحساعي لا فردي.

من هنا فإن السلوكيات والاساليب السياسية مثل المناقصات والتفاوض، والمسارعات، والتحالقات، وغير ذلك من السلوكيات تعد مهمة لاتخاذ القرار. لكن ينبغي الاشارة الى ان هذا الانتمونج قد يكون مفيداً بالنسبة للقرارات غير المبرمجة والقرارات المستويات الادارية العليا اكثر من سواها من القرارات (Datt, 1983: 353). يلخص الشكل (52) الصورتج كدرايفي في اتخاذ القرار.

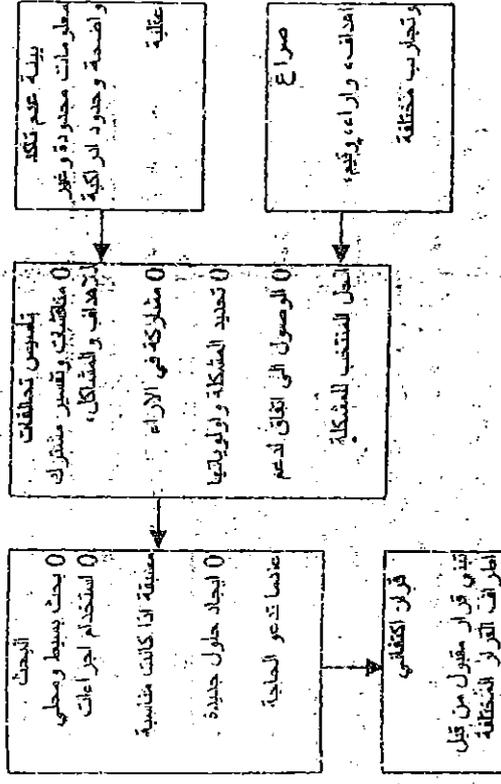
والاداري). لأن التفصيلات والقرارات على وفق ما يعتقد اصحاب هذه الصورتج قد تروسس وتتبنى مكرراً من قبل اطراف القرار قبل صنعه، وغالباً مايتفق هذه التفصيلات نفسها نفسها استمدج من بيانات. بمعنى اخر فان القرار هو في الواقع دلالة اكليفية توزيغ القوة والنفوذ في المنظمة. وهو في نفس الوقت دالة لمدى فاعلية الاساليب والبيادلات التي تستخدمها مختلف الاطراف للتأثير في القرار (Hellriegel, Stocum & Woodman, 1989:391).

وتتم الصورتج السياسية بالقرارات التي تتخذ في ظروف عدم التأكد، الخان بين هذه الصورتج سيجري ايجانها هنا للتكامل والتعريف بهذا المدخل في اتخاذ القرار.

1 - الصورتج كارنجي The Carnegie Model
يقوم هذا الصورتج على الدراسات التي اجراها نجبة من اشهر الباحثين في مجال اتخاذ القرار في جامعة كارنجي ميلون (Carnegie-Mellon) امثال سيمون ومارچ، وسجورت & (Oyer, 1958) March & Simon, 1963. لقد اشارت البحوث التي اجراها هؤلاء الباحثين الى ان اتخاذ القرارات في المنظمات لا يهتمس في الواقع على متخذي القرار وحدهم. إذ ان هناك الكثير من الاطراف المؤثرة في اتخاذ القرارات في التحالفات السياسية وتوزيع القوة بين اطراف القرار في المنظمات، مثل المحورون والتفريقيين والمستشارين، والتقالبات، والادارة العليا، والزبائن المهمين، والمصارف التي تتعامل معها المنظمات هي المؤثر الرئيسي في القرارات المتخذة.
إن الاشباه الكاملة وإن تلك التحالفات السياسية في المنظمات هي

الاشبهه، والتحالقات السياسية هنا التحالفات المبينة على أسس جزئية وليس التحالفات المبينة على الصورتج والتبادلات والعمليات بين الاطراف المختلفة.

شکل (52) عملية اتخاذ القرار حسب النموذج كارنيجي



Source : Richard L. Daft, Organization Theory and Design, St. Paul, West Publishing Company, 1983, P. 354.

ب - نموذج الخوض - through Model

اقترح هذا النموذج من قبل احد باحثي الادارة العامة المشهورين هو جارس لنديوم الذي حاول وضع نموذج اكثر واقعية لاتخاذ القرار استنادا الى الخبرة السابقة لتمتد القرار مضافا لها تطورات وتطورات بسيطة يدخلها متخذ القرار على القرارات التي سبق اتخاذها (Lindblom, 1958).

نكر لنديوم انبه في الحياة الواقعية يصعب على متخذ القرار الاعتماد على النموذج الرشيد المحدود في اتخاذ للقرار. ذلك لان نموذج الرشيد المحدود (يسميه لنديوم مدخل الجذر root approach) يرتكز على عملية آلية نمطية في اختيار الوسائل التي تحقق افضل اكتفاء للاهداف التي سبق توضيحها

وتربيتها حسب اولويات محددة. الا ان ذلك لا يمكن تحقيقه واقعا الا فيما يتعلق بالمشاكل البسيطة نسبيا حيث الاهداف واضحة، والمتغيرات الكلية المؤثرة فيها قليلة، وقيم البدائل محددة وواضحة. لقد اصبحت مثل هذه الحالات قليلة بل نادرة في ظل البيئات المعقدة التي يتخذ في ظلها القرار حاليا. لذلك اقترح لنديوم انهونجا اخر لاتخاذ القرارات الخاصة بالمسائل السياسية المعقدة. اسمى هذا النموذج بالمقارنات محدودة الاتعاقب successive limited comparisons او المدخل القرصي branch يوضح الجدول (18) الاقراضات التي بنى عليها لنديوم كل من المدخلين الجذري والقرصي.

يعد القرار عيني وفق المنهج الجذري صحيحا او جيدا اذا ظهر ان بإمكانه تحقيق الهدف. اما في المنهج القرصي الذي يقترحه لنديوم فان تحقيق الاتفاق لا يمكن الوصول اليه من خلال تحليل شامل وعقائلي لكافة البدائل المحتملة، لان الاهداف غير واضحة اولا، ولا يمكن فصلها عن الوسائل ثانيا. بدلا من ذلك فان الاتفاق على القرار المناسب يمكن بلوغه من خلال :

1 - مقارنات محدودة للبدائل المطلوبة والتي لا تختلف سوى قليل نسبيا عن تلك المتبعة حاليا.

2 - غض النظر عن بعض النتائج المهمة المحتملة للبدائل المقارنة. قد يبدو ما تقدم عيب او نقص مهم في النموذج الخوض. لكن لنديوم يعتقد انه حتى اذا جرى تجاهل بعض البدائل عشوائيا وهي مهمة فان ذلك سيكون اكثر جدوى وعقائلية من محاولة غير مجدية لتحقيق او بلوغ الكمال والشمول الذي هو خارج الطاقات البشرية المتاحة (I: ibid: 83). ان هذا النموذج يؤمن بان السياسة واتخاذ القرار لا يمكن ان يصنعا ويتخذوا بشكل نهائي، بل انهما تعاد صياغتهما باستمرار وبشكل لاتنهائي. لذلك فان صنع السياسة هي عملية تعاقبية وترايدية. فلكي تبلغ الغايات النهائية فاننا نحتاج الى تقديم محدود لكن مستمر وليس الى قفزات كبيرة ومفاجئة لان الاهداف غير ثابتة وتتغير باستمرار.

سيعمل متخذ القرار خاضعين تماماً للمعانيات السياسية الدائرة في منظماتهم مما قد يشغلهم عن ممارسة بقية الدور وهم المشركون في المقترضة.

القرار الحدسي - Making Inuitive Decision

إن واحداً من أبرز حلاصح الفكر التطبيقي في الثمانينات هو القول الواسع للحدس كوسيلة منطقية وقلدياً/جديدة لاتخاذ القرار. لقد أشار اثنان من الباحثين السوي ان الشركات المعشرة الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية تشجع مديريها على استخدام المهارة الحدسية (Agor, 1986).

على الرغم من اعتقاد الكثيرين ان الحدس intuition هو وسيلة غير علمية في اتخاذ القرار، فقد اكدت نتائج دراسات كثيرة لجزيت بهذا الخصوص علمية مثل هذه الوسيلة. يعرف القرار الحدسي بأنه "القرار المتأتي من القدرة على توحيد واستدعاء المعلومات القالمة من كلي فصلي النماذج الأيمن والأيسر. فهو آتار ناتج آتار من مزج الحقائق بالأحاسيس المتألمة من الانغمس الشخصي العميق بالمرسوخ قد قرر" (Agor, 1986:6).

لقد لاحظنا سابقاً ان نموذجي الوشيد (التام والمحدود) في اتخاذ القرار يؤكدان على استخدام المعلومات المتألمة من القصر الأيسر فقط للنماذج (المسؤول) المتألمة عن الحقائق والعقلانية في اتخاذ القرار. تلك اعقل هذان النموذجان أهمية الناص الأيمن والاشطة المسؤول عنها (الأحاسيس، والاطباعات، والتصورات، والابداع... الخ) في اتخاذ القرار. إن القرار الحدسي هو الذي يوازن بين فائدة كلا من جانبي النماذج في اتخاذ القرار. فهو لا يقلل من أهمية استخدام منطق العقلانية لان ذلك قد يؤدي إلى كثر من السلبيات، كما أنه لا يقلل من جانب اخر من أهمية الاعتقاد على الاحاسيس والمشاعر والاطباعات والتصورات لان ذلك قد يؤدي إلى فقدان عنصر الابداع في القرارات. كما ان من المتعذر احياناً على متخذ القرار الركون إلى قصص مماثلة الأيسر فهي الخاذ

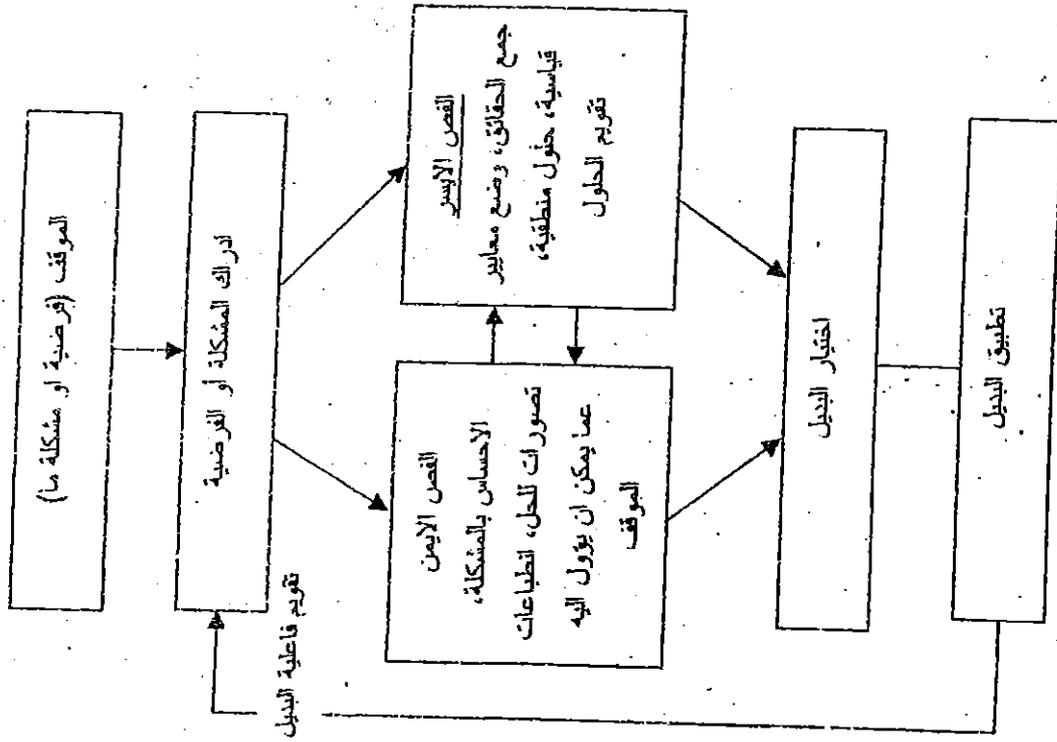
جدول (18) مقارنة بين المدخلين التجري والحدسي في اتخاذ القرار

المدخل التجري (المدخل التجري)	المدخل الحدسي (المدخل الحدسي)
1. تحديد القيم أو الأهداف منفصل عن تحليل البدائل وسابق له.	1. تحديد القيم أو الأهداف متفصل عن تحليل البدائل وسابق له.
2. يجري الوصول إلى صياغة السليمة من خلال تحليل البدائل - الوشيد، أو تجري أو لا تتخذ العلاقات ثم السوي الوشيد التي تتحقق تلك العلاقات.	2. بما ان التذوق والوشيد غير منفصلة بل هي متقاربة يتخذ الوشيد عن بعضها فن التحليل المتخذ على النهاية - الوسيلة غير مناسب أو محدود الفعالة.
3. ان الاختير الحقيقي للسليمة أو القرار الجيد هو ان كل النماذج متقنين علمياً بعض النماذج كما إذا كانوا جميعاً متقنين على ان البدل المتخيب هو افضل وسيلة لتحقيق الهدف المنشود.	3. ان الاختير الحقيقي للسليمة وقرار الجيد هو ان كل النماذج متقنين علمياً بعض النماذج كما إذا كانوا جميعاً متقنين على ان البدل المتخيب هو افضل وسيلة لتحقيق الهدف المنشود.
4. تحليل شامل لكافة الدوران السليمة وذات العلاقة.	4. إمكانية التحليل الشامل محدودة جداً أو ان هناك نتائج مهمة محتملة قد تغفل عنه هناك بدائل مهمة محتملة قد تغفل.
5. الاعداد التام على التجريد النظري.	5. قد تم مزاولة مهمة قد تغفل ان المقدرات المتفجرة والمادة تقل بكثير من السوية الاعتقاد على التجريد النظري.

Source : Charles E. Lindholm. The Science of Muddling Through, Public Administration Review, Spring, 1959.

على الرغم من ان هذا النموذج اكثر فائدة لعملية صنع السياسات الا انه قابل للتطبيق في عمليات اتخاذ القرار بخاصة تلك التي تتخذ في بيئات شديدة التعقيد تمتاز بكثرة المؤثرين في اتخاذ القرار. لكن السياسات التي سترسم على وفق هذا النموذج ستمتاز عالياً بتوضيح اهدافها وبطء تطورها. كما ان القرار التي تتخذ على وفق هذا النموذج ستتقتر إلى العمق التحليلي المناسب فهذا النموذج قد يبرر لبعض متخذي القرار تقاسيمهم في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للقرار المناسب. من جانب اخر فإن هذا النموذج

شكل (53)
تمودج القرار الحسبي



القرارات بسبب الشك والغموض وعدم التأكد وعدم تيسر المعلومات الضرورية لتشغيل ذلك الجزء بكفاءة. لذلك فإن القرار الحسبي يوازن في مداخلته بين الحقائق والخبرة المتأينة من عمل سنين طويلة ممزوجة بقدرة ابداعية على الاحساس او الانفتاح على الاخرين بطريقة واعية يميل الشكل (53) تصويرا تجريديا لكيفية اتخاذ القرار الحسبي.

لكن ينبغي التنبيه الى ان متخذ القرار ينبغي ان يعتمد يوما

على القرارات الحسبية لان لها ظروف معينة يبدو انها تعمل بشكل افضل عند توفرها وهي (19: ibid):

- 1 - بيئة يكون فيها مستوى عدم التأكد عال.
- 2 - لا توجد سوابق مشابهة للقرار المتخذ.
- 3 - يصعب التحكم والتنبؤ بمتغيرات القرار علميا.
- 4 - الحقائق المتيسرة قليلة.
- 5 - محدودية الوقت المتاح لاتخاذ قرار جيد.
- 6 - وجود عدد من البدائل المحتملة للحل جميعها جيدة بحيث يصعب المقاضاة بينها منطقيا.

لقد ايد كثير من لعلماء والباحثين اهمية الظروف اعلاه لاتخاذ القرارات الحسبية (Mintzberg, 1976)، كما اكدوا اهمية وفائدة هذا النوع من القرارات في البيئات المعقدة كونها تؤدي الى قرارات مبدعة (Aliraji, 1995; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997).

اجرى الباحثون سلسلة من الدراسات الخاصة بقدرة المديرين على استخدام الحسب في قراراتهم (1984; Agor, 1986). اظهرت نتائج تلك الدراسات وجود امكانية جيدة لتطوير مهارات المديرين في استخدام الحسب. يوضح الجدول (19) بعض الخطوط والمبادئ المساعدة على تطوير قدرة الحسب في اتخاذ القرار. في حين يظهر الجدول (20) بعض العوامل التي يمكن ان تعيق استخدام الحسب.

جدول رقم (20)
العوامل المسوقة لاستخدام الحندي

1. الايجابيات الاقتصادية :	3. عوامل الترتيب:
الاحكام المسبقة، عدم المدق	القد والتوتر النفسي، والجسمي،
2. قيود الوقت :	والارفاق، والمربح
0 الاستحسان لاتخاذ القرارات	4. نقص الثقة :
0 التمثل في الحصول على العائق	الثاق، والخوف
الضرورية عن خلفية الموضوع	5. الاتيقات :
0 عدم ممارسة الراجيات المطلوبة او لا	0 التفتور بعدم التزلزل
يأول	0 محاملة المطالب والرجيات والمصالح
	(الكثرة للاخرين على حساب عناصر الفرد

Source : Weston H. Agor, The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions, Organizational Dynamic, Winter, 1986: P. 12.

الاعطاء للشاملة في اتخاذ القرارات

درس الباحثون طيلة اكثر من نصف قرن مضمي كيفية قيام العقل البشري باصدار القرارات. لقد توصلوا ان الامسان غالبا ما يعتمد في احكامه على رؤسي او مجالي الارشادية heuristics معينة يستعملونها في القياس والحكم واصدار القرارات. فعند تقدير مسافة هدف ما دون استخدام الات القياس فان الفرد غالبا ما يعتمد على بروز الهدف وفتارته ووضوحه للشخص. فكلما كان الهدف اكثر وضوحا واكد اتارة كلما جرى تقدير المسافة له بشكل اقرب والعكس صحيح. في حين ان المسافة الحقيقية قد لا تكون هي المقتررة. لان التقدير والحكم تاتر بعامل اخر في استعان بها العقل في تقدير المسافة. وهكذا الحال بالنسبة لكثير من القرارات التي يتخذها الانسان. فنحن قد نحكم على شخص ما بأنه عالم لمجرد اننا نراه ياستقر ان مرافقا للعلماء في حين ان حقيقة قد لا تكون كذلك. اجريت مؤخرا دراسة حديثة على هذا الموضوع وتوصل الباحثون الى تحديد عدد من الاخطاء الشائعة في اتخاذ القرار وحدوا بعض اسبابها والسبل التي يمكن التغلب عليها وكالاتي (Hammond, Keeny & Raiffa. 1998: 47-58)

جدول (19)
المبادئ المساعدة في تطوير الحنسي في اتخاذ القرار

المبادئ	التعريف
النية	الترك امنية الحنسي وتوفر النية المعاملة التفرود.
الوقت	تخصيص وقت كاف لممارسة الحنسي وخلق او ايجاد مجال جيد ومغلب التطور.
الاسترخاء	ان الة الاجهاد النفسي والجسمي.
التهوء	تعلم كيفية حمل الامن صلب من خلال اساليب معينة مثل التامل.
الصدق	عدم خداع النفس والصدق عند مواجهة الاخرين.
التقبل	تعلم التهوء وقبول المقترحات والافكار.
الاحساس	الاتجاه الى السمليات الحارية داخل النفس وخالجها.
ممارسة الاشياء	اتخاذ تغييرات غير كلامية مثل الرسم او الموسيقى دون هدف واضح لذلك.
غير الكلامية	اللقه بنفسك وخريفك.
اللقه	الاتجاه لكل التجارب والخبرات الداعية والدارجية.
الافتاح	الغبة في التجربة ومواجهة مخاوف الناس.
الشجاعة	عدم وجود تعقبات مسبقة للحكم على الاشياء.
الحياد	تقبل المحبة والمطبة مع الاخرين.
الحب	قبول الاشياء كما هي لا كما نرغب.
القول	التدريب اليومي على الاتيقات للحنسي.
التدريب اليومي	توثيق الروع والتجارب الحسية للشخص.
التوثيق	ايجاد اصصاء تستطيع مثل كهم تجربتك الحسية دون عرف ملهم
الجماعة الساندة	ايجاد اصصاء تستطيع مثل كهم تجربتك الحسية دون عرف ملهم
الجماعة الساندة	ايجاد اصصاء تستطيع مثل كهم تجربتك الحسية دون عرف ملهم
الاستماع	الاحساس بالرضا والراحة النفسية لتوسيع السمات الحسية.
الاستماع	الاحساس بالرضا والراحة النفسية لتوسيع السمات الحسية.

Source : Weston H. Agor, The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions, Organizational Dynamic, Winter, 1986: P. 11.

1 - خطأ الارتكاز The Anchoring Error. كثيرا ما يعتمد العقل في

قراراته على ظاهرة عقلية ضارة تسمى الارتكاز. فعندما نتخذ القرارات يجري الاعتماد كثيرا على الانطباعات والمعلومات الأولية في رسم صورة القرار المتوقعة. فمثلا اذا سألنا السؤالين الآتيين :

أ - هل ان نفوس غواتيمالا اكثر من 20 مليون نسمة؟

ب - قدر نفوس غواتيمالا.

فان الاجابة بالنسبة لمعظم الناس عن السؤال الثاني ستتأثر كثيرا بالرغم الاعتيادي الذي اعطى في السؤال الاول فتأتي معظم الاجابات عن السؤال الثاني اكثر او اقل قليلا او حتى مساوية لـ 20 مليون نسمة دون تفكير بان الرقم الاول قد يكون خاطئا. وهكذا عندما يريد مدير المبيعات التنبؤ بمبيعات السنة القادمة فإنه غالبا ما يبدأ ذلك بمرجعة مبيعات السنوات السابقة. لقد وثق الباحثون مئات القرارات الخاطئة التي تأثرت بالارتكاز على معلومات سابقة قد لا تكون مناسبة للقرارات الجديدة. لكن المديرين الذين يعون ضرر هذا الخطأ يمكن ان يقللوا منه بواسطة :

أولا - النظر للمشكلة باستمرار من زوايا ووجهات مختلفة.

ثانياً - تكوين رأي خاص عن المشكلة قبل استشارة الاخرين.

ثالثا - توسيع اطار المعلومات بواسطة الانتعاج على مجموعة واسعة من الآراء والمعلومات.

رابعا - عدم جعل المستشارين والمساعدين يعرفون رأي المدير مسبقا فيعطون رأيا مجاملا له دون تخصيص حقيقي لرأيه.

خامسا - الانتباه لخطأ الارتكاز اثناء القيام بالتفاوض. فكر بموقف معين قبل دخولك الاجتماع حتى لاتدع الاطراف الاخرى تتوكل للارتكاز على افكارها الاولى.

2 - خطأ المحافظة على الوضع الراهن The Status-quo Error.

يميل الناس عند اتخاذ قراراتهم الى المحافظة على الوضع الراهن وعدم المساس به. لقد قالت العرب قديما ان المرء عنو لما يجهل. لذلك فهو يكره التغيير. حتى عندما يغير فإنه يحاول

ان لايجعل الموقف الجديد مختلف تماما عن القديم. من هنا عندما اخترعت السيارة اطلقت عليها تسمية العربية التي لاتجربها خيول horseless Carriage وكان شكلها الخارجي يشبه كثيرا العربات ذات الخيول. ان الميل للمحافظة على الواقع الحالي ميل نفسي عميق نابع من عدم رغبة الانسان في تحمل مسؤولية التغيير الذي قد يجلب له مخاطر هو في غنى عنها. لمعالجة هذا الوضع عليك ان تتذكر ان المحافظة على الوضع الراهن قد تكون مفيدة احيانا لكنها ليست كذلك في احيان اخرى. لتخلص من هذا الميل يمكن القيام بالاتي :-

أ - ذكر نفسك يوما باهدافك. هل ان الموقف الحالي يخدمها.

ب - لاتفكر مطلقا بالموقف الحالي على انه خيارك النهائي وتذكر يوما ان هناك خيارات اخرى قد تكون افضل يمكن اقتباعها.

ج - تجنب المبالغة في الجهد والمال اللازمين لتغيير الموقف الحالي.

د - تذكر ان افضلية الوقت الحالي نسبية وان هذه الافضلية تتغير بمرور الزمن يوما لذلك عندما تقارن وتقوم البدائل المطروحة قم بذلك بناء على الموقف المستقبلي وليس

الحالي فقط.

هـ - اذا كان لديك خيارات اخرى افضل من الحالية لكنها تتطلب وقتا وجهدا اكبر لاتنخاب الافضل منها فلا تركها لمجرد

ذلك بل اجبر نفسك على اختيار احدها.

3 - خطأ الدفاع عن القرارات السابقة The Sunk-Cost Error. ان

واحد من اكثر الاخطاء والتحيزات شيوعا في اتخاذ القرار هو الإبقاء على خيارتنا السابقة والدفاع عنها حتى لو بدت انها لم تعد مفيدة. فقد يبذل احد المديرين جهودا واموالا طائلة لتحسين

اداء موظف قام هو شخصيا باختياره على الرغم من وجود قناعة واسعة باناه لم يكن يصلح اساسا لهذه الوظيفة. لكن لساددا

لايرغب الناس في التخلي عن خياراتهم السابقة؟ ان ذلك قد يعود الى رغبة واعية او غير واعية لديهم لعدم الاعتراف

التي لا يرتبط بها، متخذ القرار، المتأكد من أن الخيار المتخذ هو أفضل الخيارات فعلا. تحقيق ذلك يمكن اتباع الاتي :-

1 - تأكد دوما من أنك قد تفحصت كافة البيانات والمعلومات المتيسرة بنفس الدقة.

ب - استعن بشخص تثق به للعب دور المعارض للقرارات التي تعتبر اتخاذها والافضل من ذلك ان تحاول التمسك باستمرار الشكوك والمراضة للقرارات التي تتوي اتخاذها.

ج - كن صادقا مع نفسك بشأن دوافعك لاتخاذ هذه القرارات. فهل أنك تقوم بجمع المعلومات لمساعدتك فعلا في القرار على الخيار الافضل ام أنك تجمعها لتكيد وجهة نظرك المستيقنة.

د - عندما تستمر الاخرين فلا تسألهم اسئلة اخائية تعودهم الى تأييد رأيك. عندما تجد ان مستشاريك يريدونك دوما في ان اتهم فحاول ابد الهم.

5 - خطأ تأخير المشيئة The Framing Error. ان اول خطوة في اتخاذ القرارات هي تأطير وتحديد المشكلة او الموقف، وهي ايضا اكثر الخطوات خطورة. فالطريقة التي نوظف بها او نذكر بها المشكلة تؤثر كثيرا في خيار اتنا. فلذا كان لديك مثلا حساب في المصرف مقداره 20000 دينار وخرت بين خيارين اولهما يودي الى احتساب 50% خسارة 3000 دينار من حسابك او ربح 5000 دينار. والثاني هو بقاء حسابك 20000 دينار او احتساب 50% ان يصبح هذا الحساب 17000 دينار او يرتفع ليصبح 25000 دينار. فماذا تختار؟ على الرغم من ان التحليل العقلاني للخيارين يعطي ذات النتائج الا ان البحوث ذات على ان معظم الناس يرفضون الخيار الاول ويقولون الخيار الثاني لانه قد يصحح او اطر بطريقة تجعله اكثر جاذبية لمتخذ القرار. ان الاطر التي توضع او تصاغ يوجهه المشكلة قد يقود الى اي من الاخطاء الاربعة السابقة وبالتالي يستمد مبرراته

بالاخطاء التي ارتكبوها. للتغلب على مثل هذا الخطأ يمكن اتباع الاتي :

1 - ابحث عن الافراد غير المتورطين بالقرارات السابقة واسمع لارائهم جيدا.

ب - تعرف على الاسباب التي تجعلك غير قادر على الاعتراف باخطائك السابقة. هل ان ذلك يعود لشخصيتك على احقر امك لذاتك. تذكر انه حتى افضل القرارات قد تؤدي الى نتائج ضارة لا يقع اللوم فيها على متخذ القرار، وان الانسان خطاء بطبيعته فلا يوجد شخص معصوم من الخطأ يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "كل ابن آدم خطاء. وخير الخطائين التوابون". انذاك عندما تجد نفسك في حفرة فان افضل ما تقوم به هو التوقف عن الحفر.

ج - اعد توزيع المسؤوليات بين المساعدين دوما حتى لا يضلوا عالقين بقراراتهم السابقة.

د - لا تحلق جوا من الخوف من الخطأ لدى مساعديك بحيث يخشون الاعتراف باخطائهم.

4 - خطأ اداة الاجبات The Confirming-Evidence Error. يبذل الناس عادة الى انتقاء الاثبات التي تؤشر او تثبت صواب ارائهم وقراراتهم حتى لو كانت هناك دلائل اخرى تشير الى عكس ذلك. لقد اجري الباحثون تجربة على مجموعتين من الأشخاص تعلقن لحدسهما حكم الاعداد وتزيد الاخرى هذا الحكم. زود الباحثون المجموعتين بوثائق وارقام يزيد قسم منها وجهة نظر المجموعة الاولى ويزيد القسم الاخر وجهة نظر المجموعة الثانية. لقد لوحظ ان كلا من افراد المجموعتين فتقى الاثبات التي تثبت صواب رايه وانقل الاثبات الاخرى التي تتناقض مع رايه. هناك سببان رئيسان وراء هذا الميل النفسي.

الاول هو ان الافراد قد يقررون اشياء بشكل غير واع حتى قبل ان يسألوا انفسهم لماذا قرروا ذلك. اما الثاني فهو ميل الناس لقبول الاشياء التي يحبونها اكثر من الاشياء التي لا يحبونها. الا ان الابتعاد عن هذا الخطأ لا يعني اتخاذ القرارات

ج - التنبؤ المستقبلي اعتمادا على بعض الأحداث الماضية أو السابقة للمهمة. فحين جميعا مثلا نبالغ في تقدير خطورة السفر بالطائرات لاننا نتذكر دوما حوادث الطائرات التي وقعت على الرغم من قلتها. في حين اننا قد لانذكر الكثير من حوادث السيارات مثلا التي يمكن اتباع اساليب معينة للتعامل من اثر هذه الاخطاء يمكن اعلاء لجعل تقدير اتنا بخصوص كل مظهر من المظاهر الثلاث اعلاء لجعل تقدير اتنا اكثر دقة. فمثلا بالنسبة للثقة الزائدة بالنفس يمكن عند البدء بتحليل الخيارات المتاحة تحديد الحدود المتطرفة الدنيا والعليا للقيم المحتملة المترتبة على كل بديل بحيث لاتؤدي المبالغة في الثقة بالنفس يتجاوز هذه الحدود. كما يمكن التعامل من اثر التحفظ بالقرارات بوضع تقديرات صادقة تستخدم من قبلك او من قبل معاونيك وحاول دوما تقويم مدى صحة تقدير اتك. لما بخصوص التعامل من تأثير الاحداث السابقة فينبغي على متخذ القرار فحص جميع افتراضاته المسبقة بشكل واقعي وعلمي للتأكد من انها لاتؤثر بشكل غير صحيح على ذاكرته وبالتالي على تنبؤاته المستقبلية.

النفسية منها. للتغلب من مخاطر هذا الخطأ يمكن القيام بما يأتي :-
 ا - عدم القبول الاي او الطوعي للاطار الاولي الذي صيغت به المشكلة سواء كنت انت المسؤول عن الصياغة او سواك. حاول دوما إعادة صياغة المشكلة بطريقة أخرى.
 ب - حاول اظهار او عرض المشكلة بطريقة حيادية تظهر كافة الخيارات بنفس الجاذبية او السوء.
 ج - ذكر نفسك خلال المراحل المختلفة لاتخاذ القرار بما كان يمكن لتفكيرك ان يفورك لو صيغت المشكلة باطار اخر.
 د - عندما يقترح (اخررون حلولا معينة عليك، فكر بالطريقة التي صيغت بها المشكلة.

6 - اخطاء التقدير والتنبؤ Estimating and Forecasting Error.
 غالبا ما نقوم باعطاء تقديرات وتنبؤات معينة. واذ كان يمكن التأكد من صحة تقدير اتنا ودقتها عندما يتعلق الامر بعوامل ثابتة كالارتفاع والطول والمسافة لامكانية قياسها فيما بعد فان الامر ليس بتمام السهولة في القرارات التطبيقية. اذ غالبا ما يصعب التأكد من دقة التنبؤات حتى بعد حين من حدوثها بسبب البيئة شديدة التعقيد للقرار. فاذا قدرنا مثلا ان سعر برميل النفط سيزداد بمقدار 10% وياحتمال 40%، وزاد مثلا سعر برميل النفط بنفس المستوى الذي توقعته. فهل يعني ذلك ان تنبؤك كان صحيحا؟ لا يمكن التأكد من ذلك لانك اعطيت احتمال 40% للتوقع. حالة واحدة تجعلنا نتأكد من صحة التنبؤ اذا استطعنا تجميع مجموعة كبيرة من البيانات عن سعر النفط خلال مدة زمنية معينة لقياس إمكانية حصول الاحتمال 40% للارتفاع في سعر البرميل بمقدار 10% وهي حالة صعبة الحصول. ان التنبؤات او التنبؤات تواجه احتمالات الخطأ بسبب عدد من المظاهر التي قد يتسم بها متخذو القرار اهمها:-

ا - الثقة الزائدة بانفسهم.
 ب - التحفظ والحذر في القرارات وخاصة الرئيسية منها للبقاء في الجانب الامين دوما.

السئلة المناقشة

- 1 - حلل قرار دفعك واثمناك لتلك الادارة والاتصلا على وفق مفهوم اتخاذ القرار كما حدد في هذا الفصل.
- 2 - اضرب مثلا على كل نوع من القرارات المذكورة في هذا الفصل مركزا على :-
 - أ - قرار شخصي، بـ برمج، واخر غير برمج.
 - ب - قرار تنظيمي، بـ برمج، واخر غير برمج.
- 3 - وضغ رأيك بشأن مطرح في الفصل حول التمييز بين صنع القرار، واتخاذ، وحل المشكلة.
- 4 - ماهي انواع البيانات التي تعتقد ان القرارات الالية يمكن ان تتخذ في ظلها :-
 - أ - اختيار القسم المالي الذي تنتمي له في كلارك
 - ب - استثمار مبلغ مليون دولار في شراء قلعة ارض او قتح مشروع تجاري صغير.
 - ج - قرار دخولك دورة لتعلم الحاسوب.
 - د - قرار اشتراكك بعد تخريك في القطاع الائتماني او الخاص.
 - 5 - ماهي الفائدة او الجدوى التي تعتقد انها من اراسة النمذج المختلفة لاتخاذ القرار؟ واين يمكن استخدام كل نموذج؟
 - 6 - تذكر حالة اتخذت فيها قرارك على اساس :
 - أ - اقتصادي، تطبيقي.
 - ب - اكتفائي، اداري.
 - ج - سياسي.
 - د - حدسي.
 - 7 - هل تؤمن بالحسن؟ وهل تعتقد بجزواه بالنسبة للبيئة العربية؟
 - 8 - اضرب مثلا على كل خطأ من الاخطاء الست الشائعة في اتخاذ القرار.

مصطلحات رئيسة وردت في الفصل

0 صنع القرار	0 اتخاذ القرار
0 القرارات الاستراتيجية	0 حل المشكلة
0 القرارات التشغيلية	0 القرارات التنفيذية
0 القرارات السياسية	0 القرارات الاقتصادية
0 القرارات المسكوبة	0 القرارات الاجتماعية
0 قرارات غير مبرجة	0 قرارات مبرجة
0 قرارات تنظيمية	0 قرارات شخصية
0 بيانات المخاطرة	0 بيانات التاكيد
0 نموذج الرشد التام	0 بيانات المجهول او عدم التاكيد
0 القرارات الائتمانية	0 نموذج الرشد المحدود
0 نموذج كارنوجي	0 للنمذج السياسية
0 المدخل الجذري	0 نموذج الخوض
0 القرار الحدسي	0 المحلل الفرعي (المقارنات
	محدودة التعاقب)
0 خطأ الارتكاز	0 المبادىء الارشادية في اتخاذ
	القرار
0 خطأ الدفاع عن القرارات السابقة	0 خطأ المحافظة على الوضع
0 خطأ تاثير المشكلة	0 الرامن
	0 خطأ اناة الاجبات
	0 اخطاء التقدير او للتنبؤ

الفصل السابع عشر

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

الاهداف التعليمية

1. عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي ان تكون قادرا على:-
 1. فهم ما المقصود بالثقافة التنظيمية وماهي مكوناتها.
 2. شرح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية، وكيفية المحافظة عليها وتغييرها.
 3. تحديد الآثار المحتملة للثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي.
 4. تفسير مفهوم الاخلاق وعلاقته بالثقافة.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. مفهوم الثقافة التنظيمية
3. مكونات الثقافة التنظيمية
 - أ - الثقافة المادية
 - ب - الثقافة المعنوية
4. تطور الثقافة التنظيمية :-
 - أ - التكوين
 - ب - المحافظة (التثبيت)
 - ج - التغيير
5. تأثيرات الثقافة التنظيمية
6. الاخلاق التنظيمية
 - أ - مفهوم الاخلاق
 - ب - المسؤوليات الاخلاقية
 - ج - العلاقة بين الاخلاق والثقافة التنظيمية
7. مصطلحات رئيسة وريت في الفصل
8. اسئلة للمناقشة