

استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها

أ.م. فيصل يونس محمد/ مركز البحوث التربوية والنفسية

المستخلص

الهدف: تعرف التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ونظرياتها ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها.

وجاءت الحاجة للبحث نظرا للمشاكل التي ترافق اتخاذ القرار نتيجة الاخفاق احيانا ، وضعف التصور أو المنظور الضيق لاتخاذ القرار مما يفوت الفرصة لاختيار البدائل أو الخيارات الأكثر فاعلية وملائمة لحل مشكلة ما .

وحظي اتخاذ القرار بعملية استثنائية في الدراسات والأبحاث الادارية لتمكين المنظمة من ان تواصل انشطتها وأعمالها بكفاءة عالية لاسيما ان القرار الناجح يعتمد على المستقبل، وعلى رؤية واضحة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن هنا احتل اتخاذ القرار اهمية بالغة .

وبني البحث على تناول مفاهيم الاستراتيجية التي تغطي المجال الشامل لأنشطة وأعمال المنظمة ، وتعطي قدرة واضحة يمكن الاسترشاد بها لتحقيق الانسجام والتكيف بين الغايات والوسائل وتحمي المنظمة ومواردها من الانزلاق والانحراف .. فعملية اتخاذ القرار تعد محور العملية الادارية، وهي معقدة ترتبط بالحقائق والقيم التي يقوم التنظيم عليها مما يتوجب توخي الحرص والحذر في اتخاذ القرارات.

وبرزت عدة نظريات في تطور الفكر الاداري بشأن عملية اتخاذ القرارات منها النظريات التقليدية والسلوكية (الانسانية)، تناولت تطور عملية اتخاذ القرار ومراحلها والخطوات التي تتبع في ذلك ، والمشاكل الادارية التي تتطلب التحليل وجمع البيانات المطلوبة ومصادرها والعوامل والمعايير التي تتحكم في صناعة القرار وتحقيق الهدف.

كما تناول البحث التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ومنها التحول من الشمولية الى الانتقائية، واعتماد الاسلوب العلمي وتحويل الحقائق والمعلومات الى مفاهيم ومصطلحات ، وتوسيع نطاق اللامركزية بدلا من المركزية، ومن الرقابة الشاملة الى الرقابة الجزئية بهدف توزيع المسؤوليات واعطاء مرونة بدلا من الجمود الذي تفرضه المركزية في العمل كالتخطيط والقيادة واتخاذ القرار والاتصالات التي تعيق حركة التنظيم.

وبين البحث ان التطورات الحديثة في اتخاذ القرارات مكنت من تجاوز المشكلات التي ترافق اتخاذ القرار في البيئات المختلفة، وساعد في ذلك بروز التقنيات والادارة الالكترونية التي لعبت دورا كبيرا في توفير المعلومات والبيانات وبناء نظم المعلومات ودعم القرارات في المستويات الاستراتيجية للمنظمة فضلا عن التحول في انماط التفكير الابداعي والنظرة المستقبلية في صناعة القرار.

الفصل الاول

الحاجة للبحث : هناك عدة مشكلات تحدث احياناً عند اتخاذ القرار نتيجة :-

- ١ - التصرف بسرعة كبيرة او البطء الشديد مما يؤدي الى الاخفاق في تحديد اهداف القرار وافتقار العملية الى التركيز مما يؤدي الى صعوبة التوصل الى النتائج المتوخاة .
- ٢ - ضعف التصور او المنظور الضيق في عملية اتخاذ القرار مما يفوت فرصة التوصل او اختيار البدائل والخيارات الاكثر فاعلية وملائمة لحل المشكلة .
- ٣ - الاخفاق في تقييم الخيارات (البدائل) في اتخاذ القرار مما يؤدي الى القرار الخطأ .
- ٤ - الاخفاق في تحديد الاهداف الاجمالية للمنظمة واختيار الاهداف المحددة والمطلوبة .
- ٥ - ضعف التخصص في العمل الاداري وعدم وضوح الاساليب والتقنيات التي يمكن ان يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات . ويتفق سميت مع تحديد هذه المشكلات التي تترافق مع اتخاذ المديرين للقرارات (سميت 1999 : 39)

الاهمية :- يتطلب مفهوم الاستراتيجية توضيح اهميتها للمنظمة ، فالمنظمة المؤثرة هي التي تحقق التناسق بين الاستراتيجية والتنظيم وبين المنظمة وبيئتها ، ويمكن ان يتم ذلك من خلال معرفة مايجب ان تفعله المنظمة تجاه الفرص السوقية وقدراتها ، ومايمكن ان تحققه تجاه مسؤولياتها الاجتماعية وتجاه طموحها .. فالكفاءة المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات المنظمة التنافسية التي ترتبط بين المنظمة وبيئتها ، وتتضح اهمية الاستراتيجية من خلال القرارات الاستراتيجية وخصائصها باعتبارها تحدد الاتجاه العام للمنظمة (الغالبي وادريس 2009 : 37)

وتعد المنظمات الكبيرة الاكثر حاجة لممارسة الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع وتثبيت السمات التي تميزها عن المنظمات الاخرى ، وتحديد اهداف واستراتيجيات المنظمة واتخاذ القرارات بشأن منتجاتها وتحديد الموارد اللازمة لأنجاز الأنشطة ، وحصتها السوقية ودورها في تحديد مركزها التنافسي فضلاً عن دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الاعمال المختلفة في المنظمة .

وتسعى الادارة الاستراتيجية الى تحويل رسالة المنظمة واهدافها العامة الى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات والخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الاعمال والتي تختلف استراتيجياتها تبعاً لأختلاف اعمال تلك الوحدات في المنظمة .

وتقع على المدراء والادارة الاعلى مسؤولية تحديد الاستراتيجيات طويلة الاجل وانشطتها وعملياتها ومحفظه الاعمال لكل وحدة (الدوري 2003 : 48-51) . فالادارة الاستراتيجية تحدد تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لأنجاز بعض النتائج المرغوب فيها ، او تقوم بمجموعة القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الاجل الطويل في ضوء ميزاتها

(العجمي 2008: 389) .

وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات الادارية لأسهامه في تمكين المنظمة على مواصلة انشطتها الادارية بكفاءة وفعالية ، لاسيما ان القرار يعتمد اساساً على المستقبل ويتحقق مستواه لما ينبغي عليه من توقعات ، كما ان تعقد مهمات الادارة ومتطلبات ادائها في العصر الحديث ومارافقه من تطورات علمية وتكنولوجية فرض على الادارة تحديات جعل الوسائل التقليدية في اعتماد الخبرة الشخصية واستخدام الخطأ والصح غير قادرة على تحقيق اهداف المنظمة التي تستلزم القرارات السديدة في مجالات الاستثمار الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة ، ولهذا فإن القرار ينبغي ان يكون مركزاً فاعلاً في تمكين الادارة ان تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر ، وقد شجع ذلك الى العمل على تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال عمليات اتخاذ القرار القادر على تمكين الادارة من التعامل بشكل فاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة .

ومن هنا برزت اهمية القرارات ودورها في تحقيق النمو والتطور للمنظمة ، وتكمن الاهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في ان النشاطات التي تمارسها في اطار السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري الكبير الذي تشهده المجتمعات الانسانية يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار ، حيث اصبحت القرارات الادارية بمثابة الادارة الهادفة والمعبرة عن مدى تحقيق النجاح او الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الانسانية نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول الى الاهداف (الشماع وحمود 2009 : 239) .

ويعد التخطيط الاستراتيجي ذو مميزات ومبررات ايجابية ترتبط بالمشكلات المتعلقة بالنظم نفسها وقيود التخطيط التقليدي لها ، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يحقق للنظم العديد من المزايا منها يساعد القيادة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهه ، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع كل قضية وعلى تحديد اهداف اجرائية تهدف الى التحكم بالمستقبل والوصول الى مستوى عالٍ من المسؤولية تجاه رسالة المؤسسة واحداث التغيير المطلوب ، فضلاً عن وضع المدير وفريق العمل في حالة من التركيز في مصير المؤسسة ومستقبلها والتوصل الى قرارات استراتيجية في الاوقات الحرجة من نمو وتطور المؤسسة التي ترتبط بتحديات حالية او محتملة في المستقبل .

وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يقدم مجموعة متكاملة من ادوات اتخاذ القرارات مثل محاكاة المستقبل وتطبيق مدخل النظم والمشاركة في وضع الاهداف ومراجعة الموقف ووضع اولوياتها عند التعامل معها (العجمي 2008 : 400-418)

كما ان عملية اتخاذ القرار تعد محور العمل لأي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه ، وتظهر هذه العملية بعد تحديد الاهداف المرجو تحقيقها والتي في ضوئها يتم اتخاذ القرار المناسب بعد الاختيار بين عدة بدائل حتى يتمكن الافراد المنفذين من البدء في التنفيذ الفعلي من خلال عدة نشاطات ادارية وفنية داخل التنظيم او خارجه (مقدادي 1996 : 169) .

فعملية اتخاذ القرارات هي الاساس في العمل الاداري وان طبيعة وسمات الجهاز الاداري ماهي الا

انعكاس لطبيعة وسمات قراراته ، ويمكن في ضوءها تحليل الظواهر الادارية كالتطوير والتهديم الاداري ضمن اطار عملية اتخاذ القرارات والتي تتكون اساساً من الخطوات والمراحل الاتية :

- ١ - جمع المعلومات وتحديد هدف مطلوب تحقيقه .
- ٢ - جمع معلومات عن الامكانيات المتاحة وبلورة بدائل (وسائل) يمكن اعتمادها لتحقيق الهدف المحدد .
- ٣ - المقارنة بين البدائل ووضعها في سلم الاسبقيات في ضوء معلومات دقيقة .
- ٤ - اختيار البديل الاقل كلفة والاكثر ضماناً لتحقيق الهدف المطلوب .
- ٥ - صياغة القرار ومتابعة تنفيذه ، وادخال التعديلات اللازمة على هدف ووسيلة القرار المصاغ في ضوء مستجدات الواقع وخلال عملية التنفيذ .

ويمكن القول ان عمليتي تحديد هدف القرار ووسيلته ضمن الامكانيات والمعطيات البيئية المتغيرة للجهاز الاداري المقصود ، وتحقيق درجة اعلى من التناسب بينهما كلما اتجه القرار نحو حالة التناسب الحركي ، وهذا ما يطلق عليه بالتطوير الاداري ، حيث تزداد احتمالات تحقيق الاهداف المطلوبة بأقل كلفة ، اما اذا كانت عمليتي تحديد الهدف والوسيلة موجهة باتجاه مناقض ، أي باتجاه اضعاف التناسب بينهما والابتعاد عن مبدأ التزام الكفاءة فالقرار يكون باتجاه التناسب اللاحركي ، وهذا ما يطلق عليه بالتهديم الاداري بأعتبره يقود الجهاز الاداري الى العنف وفشله في تحقيق اهدافه (الاعرجي 1995 : 239) وتتفاوت الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار ، ويمكن تصنيفها الى ثلاثة انواع :-

- ١ - ظروف التأكد بحيث تكون البدائل المتوافرة لحل المشكلة معروفة من حيث المردود والتكلفة .
- ٢ - ظروف المخاطرة ، وذلك حينما تكون البدائل معروفة ومعلومة ولكن النتائج مشكوك فيها .
- ٣ - ظروف عدم التأكد وذلك عندما تكون البدائل غير معروفة وكذلك احتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل (حريم 2004 : 228) .

وينبغي التمييز بين القرار وعملية اتخاذه ، فالقرار مرحلة من عمل مستمر لتقييم البدائل من اجل انجاز هدف معين ، اما عملية صنع واتخاذ القرار فتكون سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل تم اختياره (Robbins , 1999:183) .

ان عملية اتخاذ القرار تمثل دوراً محورياً من ادوار كل مدير مهما كان عمله او مستواه الوظيفي ، فحين يقوم بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والاتصال والرقابة ، يقوم اساساً باتخاذ القرارات العديدة (حريم 2004 : 225) .

وتسبق خطوات اتخاذ القرارات معرفة بعض الشروط ، اهمها :-

- ١ - اقتصادية الدراسة .
- ٢ - توقيت الدراسة والجهة المعنية بتلك الدراسة .
- ٣ - اختيار الكادر .
- ٤ - دقة المعلومات والبيانات المطلوبة ووضوحها .

- ٥ - موافقتها مع استراتيجيات المشروع واهدافه .
- ٦ - وجود البدائل .
- ٧ - التناسب بين المعلومات والكلفة .
- ولأخذ القرار اهمية بالغة وخطرة تعتمد عليها المصالح المتنوعة للمشاريع المختلفة ، وعليه فإن الادارة العليا تواجه نوعين من القرارات :-
- ١ - القرارات التي تستوجب اتخاذها بالسرعة .
- ٢ - القرارات التي يمكن التأني والدراسة وصناعة القرار لأخذه (المحنك ، 1990 : 91) .
- وهناك من الامور الواجب اتباعها في عملية اتخاذ القرار اهمها توخي الحرص والحذر الشديدين عند تحديد المشكلة وتجنب مأزق الحصول على اتخاذ قرارات مثالية ، والاتجاه الى استخدام الاسلوب الجماعي عند مواجهة مشكلة لكل شيء بنفسه
- وترتبط القرارات الاستراتيجية بمدى مطابقة نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل ضمنها ومع قدرة مواردها ، ويحتمل ان ترتبط القرارات التي تتخذها بأطار تنبع من وضع خيارات وتصورات تصب في :
- توضيح الاهداف الاجمالية للمنظمة واتجاهها .
 - تحديد اهداف المنظمة واهداف الاقسام والفروع والافراد .
 - تصميم كيفية بلوغ هذه الاهداف .
 - تحديد الاشخاص والموارد المطلوبة لتحقيقها .
 - مراقبة الخطط وتحديد العمل في حال لم تتم الامور كما ينبغي هو متوقع .
 - تحديد كيفية الاستجابة الى نشاط منافس .
 - البحث عن طرق لتحسين الاداء . (سميث 1999 : 12)
- فالقرارات حقيقة حينما تفضي الى التزام حقيقي وتؤدي الى العمل بسهولة ، حيث ان اتخاذ القرار غالباً مايكون اصعب من العمل وتسييره ، وينبغي ان تؤثر القرارات المتخذة في الافراد العاملين في اطار شموله ، وتؤدي الى تحفيزهم وتحويل الطموحات والاهداف الى حقائق ملموسة (الكلادة ، 2008 : 237).
- وفي ضوء ما تقدم فإن القرار يعد محور العملية الادارية وتدور حوله جميع الجوانب الاخرى للتنظيم الاداري ، كما ان الحاجة لعمل القرارات موجودة في المنظمات الادارية ، وهي (أي القرارات) تتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالمحيط والنواحي السيكولوجية لمتخذي القرار وتوقيته والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشراك المعنيين به او من يشملهم ، ومعالجته للحالة التي اتخذها من اجلها ومن هنا تأتي اهمية اتخاذ القرارات لاسيما مايتعلق بتوضيح الاستراتيجيات والوسائل التي في ضوئها يتم اتخاذها والنتائج المتوخاة منها .

المصطلحاتأولاً : الاستراتيجية

- ١ - عرفها تشاندلر تحديد المنظمة لاهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات (Chandler 1962 : 13)
- ٢ - عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال (Druker 1974: 74) .
- ٣ - مجمل القرارات التي تنصب على ايجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمنظمة (Mckiernan 1997 : 793)
- ٤ - واورد العجمي تعريفات عن الاستراتيجية منها :
 - تصور للرؤى المستقبلية الخاصة بالمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد لغاياتها على المدى البعيد ، وتحديد ابعاد العلاقات بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة المميزة لها ومراجعتها وتقومها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد .
 - خطط المؤسسة وانشطتها ويتم وضعها على المدى الطويل بطريقة تضمن التوافق بين رسالة المؤسسة واهدافها من جهة وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل المؤسسة في اطارها بصورة فعالة ذات كفاءة عالية ، وهي بذلك وسيلة لتحقيق رسالة في المجتمع (العجمي 2008 : 388) .

ثانياً : القرار

وله تعريفات عديدة منها :-

- 1-الاختيار المدرك بين عدة بدائل محتملة لتحقيق هدف او اهداف محددة مصحوباً بتحديد اجراء التنفيذ (عبد الله 1992 : 288) .
- 2-سلوك وتصرف واع بين عدة بدائل ، اختيار بين بديلين او اكثر تم تحليلها يتبعه فعل او اجراء لتنفيذ هذا الاختبار (حريم 2004 : 245) .
- 3-القرار من الناحية :-
 - *القانونية كل عمل قانوني يصدر عن هيئة خاصة لها امتيازات السلطة العامة ويكون موضوعه ادارياً يصور تنفيذاً للقوانين او السلطات الممنوحة من الدستور .
 - *السلوكية : عبارة عن حصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية والقانونية (الشماع وحمود 2009 : 24) .

ثالثاً : اتخاذ القرار

ومن تعريفاته

- ١ - عملية ادارية ركزت على اختيار القرار (البديل) الانسب من عدة بدائل ، وذلك على ضوء معايير وأسس موضوعية لتحقيق الاهداف الموضوعية (Barnard , 1936 : 14) .

- ٢ - المواجهة الحقيقية التي تأخذ اتجاه موقف او مشكلة ظهرت او يتوقع ظهورها في مكان وزمان معينين ، ويعتمد في دقته على فريق العمل والمعلومات والبيانات والبدايل المتوافرة (المحنك 1990 : 91) .
- ٣ - العملية التي تتمحور حول المفاضلة والاختيار بين الوسائل البديلة التي تساعد التنظيم على تحقيق اهدافه بأقصى قدر من الفاعلية والكفاية (المجنوب 2003 : 499) .
- ٤ - الاختبار الواعي القائم على بعض المعايير والاسس العلمية لبديل واحد او اكثر في امور يستحق القيام بها واتقان التفكير فيها ، وبذل الجهود لتحقيقها (فلية وعبد المجيد 2005 : 224) .
- ٥ - قيام جهة مسؤولة (الادارة) اعتماد بديل واحد من بين بدائل مطروحة ويمثل الجوهر الامثل الذي تعتمد عليه الادارة (الغالبى وادريس 2009 : 139) .

الهدف

يهدف الى تعريف التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ونظرياتها ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها.

الفصل الثاني

مفاهيم الاستراتيجية

مفهوم معقد وتركيب ذو ابعاد ستة فهي توحيد وتكامل منسق لنمط صناعة القرارات ، والوسائل الاساسية لتكوين الفرض والغاية والاهداف بعيدة المدى ، وتحديد المجال او قطاع المنافسة ، والاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية في ضوء القدرة والضعف الداخلي كوسيلة شاملة لتحقيق ميزة تنافسية ، ونظام منطقي لايجاد صيغ مختلفة للمهام في المستوى الشامل للمنظمة او مستوى الاعمال التي تروم المنظمة وادارتها تحقيقها لاصحاب المصالح كافة (Hax 1990 : 34) .

ويمكن القول ان اهمية الاستراتيجية لمنظمات الاعمال تتوضح في النقاط الاتية :

- 1- تضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد .
 - 2- تحقيق التناغم والتكامل بين الانشطة والفعاليات داخل المنظمة .
 - 3- يؤدي استخدامها الى تطوير وتحسين الاعمال داخل المنظمة .
 - 4- توفير اطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية .
- (الغالبى وادريس 2009 : 38) .
- ويشكل عام تتضمن الاستراتيجية ماياتي :-
- ١ - المجال الشامل الذي يغطي اعمال المنظمة في بيئتها الخارجية والذي يحدد بطريقة تسمح للمنظمة في ممارسة العمل بحرية دون هدر للموارد من خلال تحديد هذا المجال بشكل واسع او تقييد حرية العمل وتضييق هذا المجال .
 - ٢ - التأثير الكلي (التركيز) الشمولي والبعيد المدى للمنظمة في بيئتها من كونها مقلدة وتابعة الى ان تصبح فائدة ورائدة في مجال عملها .
 - ٣ - الادراك الشمولي والجزئي لأحداث البيئة وقواها ، ومتابعة حالات عدم التأيد البيئي وفرزها مسبقاً والتعامل معها من خلال تهيئة المقدمات وليس بأسلوب ردود الفعل الآتية بعد وقوع الحدث .
 - ٤ - تحديد علاقة المنظمة بالبيئة في اطار ديناميكي ومتغير وحسب المواقف والاحداث ، وليس بصيغة الجمود وعدم الحركية .
 - ٥ - المرونة وتمثل حالة جوهرية واساسية خاصة بعد ان اصبحت البيئة شديدة التغير ومعقدة ، حيث تمثل هذه المرونة طرق الاستجابة المدروسة او المنبثقة من واقع الحال المراد والتعامل معها .
 - ٦ - كثرة المتغيرات وتعدد الخيارات ، فالاستراتيجية حالة شمولية تضمن متغيرات عديدة وتفتح افاقاً لخيارات متعددة استناداً الى طبيعة التفاعل والحركية بين هذه المتغيرات .
 - ٧ - قوة التماسك والتداوب والتفاعل بين النشاطات والمجهودات الشاملة للمنظمة ، حيث ان قوة التماسك هذه تمثل مفهوماً مركزياً في استراتيجية المنظمة بحيث يعطي تنسيقاً في الانشطة والمجهودات بطرق تعطي افضل النتائج للرد على التحديات البيئية وتنفيذ الخيارات .

- ٨ - تشكل الأساس في اتخاذ القرارات الرئيسية والفرعية ، فأستراتيجية المنظمة هي المظلة التي تعطي عدداً كبيراً من القرارات الرئيسية والفرعية بحيث لايشكل القرار الخطأ معنى ضمن الصورة الكلية والصحيحة للعمل (الغالبى وادريس 2001 : 37).
- ويرى الدوري 2003 بأن الادارة الاستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية واهداف المنظمة مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية (الدوري 2003 : 37) .
- الادارة الاستراتيجية : - وينظر الى الادارة الاستراتيجية على انها الاطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها ، وتمثل بعملية تنفيذ وتحقيق رسالة المنظمة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الاساسي الذي وجدت من اجله (Sharplin 1985 : s).
- وتوصف الادارة الاستراتيجية بمجموعة القرارات والاجراءات التي تؤدي الى بناء استراتيجيات كفوءة تؤدي الى تحقيق اهداف منظمة ، وان عملياته هي الطريق الذي يعمل الاستراتيجيون بواسطته في تحديد الاهداف والقرارات الاستراتيجية فهي بذلك عملية صياغة وتنفيذ الخطط والاعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الاهمية المستمرة للمنظمة كميان (Glueck & Jauch 1988
- 5): ويضع Tompson : 1997 في كتابه (تصورات الاستراتيجية في الاعمال والتطوير) مفهوماً يتعلق بتحديد عمليات الادارة الاستراتيجية ، ويراهها بأنها عملية تمكن المنظمة بواسطتها بتحديد اهدافها وصياغة الاعمال اللازمة لأنجازها في الوقت المناسب ، وانجاز تلك الاعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمه والنتائج المتحققة ، وتحديد مراحل (عمليات) الادارة الاستراتيجية بالآتي :-
- 1- صياغة الاستراتيجية وتضمن تعرف المنظمة وتأثيرها للفرص البيئية المتاحة وللتهديدات البيئية المحتملة ، كذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية فضلاً عن تكوين البدائل وتحليلها وتقييمها واختيار المناسب .
- 2- تنفيذ الاستراتيجية وتتضمن وضع البديل الافضل الذي تم اعداده موضع التنفيذ الفعال بأختيار التركيب التنظيمي الملائم ، ووضع البرامج والسياسات والاجراءات اللازمة وبناء نظم لتخطيط وتخصيص الموارد بكافة انواعها ووضعها موضع التطبيق .
- 3- مرحلة التقييم ويتم خلالها تحديد ودراسة ومراجعة البدائل البيئية الخارجية والداخلية التي تسهم في بناء الاستراتيجيات الحالية ، وكذلك عملية قياس الاداء لتحديد مدى مطابقة التنفيذ للتوقعات وتحديد الانحرافات ، وتشخيص اسبابها ومعالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وان هذه العمليات مستمرة تتفاعل في ما بينها بشكل ديناميكي بهدف تحقيق التناسب الموقفي في
امكانيات وانشطة المنظمة الداخلية وبين بيئتها الخارجية كما موضح بالشكل الآتي :-

الآتي :-

(الغالبى، وادريس 2005 : 48) .

الفصل الثالث

مفهوم اتخاذ القرار:- تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية محور العملية الادارية وهي معقدة وترتبط عادة بالحقائق والقيم التي يقوم عليها التنظيم ، وبالنتائج غير المتوقعة ، كذلك الجو العام للبيئة الذي يؤثر في المفاضلة بين القرارات .

وان للقرارات اركاناً تعتمد في النواحي الآتية :-

أ.الاختيار والمقصود به قدرة الموظف الذي يجابه موقفاً معيناً على انتقاء طريق او مسلك من بين بديلين او اكثر لمواجهة هذا الموقف .

ب.الاختيار الواعي بين البدائل نتيجة تفكير روي.

ج.الاختيار الواعي والهادف . وينبغي الاختيار الواعي تحقيق هدف محدد قابل للتطبيق

(المجنوب 2003 : 499) .

ويتم اتخاذ العديد من القرارات في المنظمات الادارية عبر لجان ومؤتمرات او استشارات بأعتبار ان ذلك وسيلة للتشارك في المعلومات وللتوصل الى اجماع ، وسواء تعلق القرار بفرد او جماعة فأن هناك مراحل اساسية يتم من خلالها عملية صنعه وهي نشوء الاحتمالات او توليدها وتقييمها ومن ثم اختيار الاحتمال الانسب لموضوع القرار .

وتعطي المنظمات اهتماماً لجماعية صنع القرار وتستند على اساس ان مصادر المعلومات موزعة عبر النظام بالاستفادة من نظرتها وخبراتها ومهاراتها المتوافرة مع افساح المجال لجميع افراد النظم الفرعية في المشاركة في اعطاء القرار صبغة تشاركيه وتيسر امر اقتناع الآخرين بتطبيقه ، فضلاً عن ان القرار الجماعي يولد الالتزام به ويؤدي الى تفهم افضل .

وتعد عملية اتخاذ القرار الجماعي ليست سهلة وقد لا تكون محصنة من المخاطر وهناك

ظاهرتان تؤثران فيه :-

الظاهرة الاولى:- فكر الجماعة (أبيها) ومعاييرها ، وقد يقف ذلك عائقاً امام التقييم الناقد البناء لوجهات نظر غير مستساغة او تمثل اقلية موجودة ، وفكرالجماعة قد يشكل مرضاً يمكن ان يهاجم جماعات عدة ويعيق الاداء الفعال لمهامها .

الظاهرة الثانية:- المغامرة او التحول عند تقييم مجموعة بدائل ، فأن قرارات الجماعة قد تأتي في بعض مواقفها اكثر مغامرة من القرارات التي يمكن ان يتوصل اليها الافراد في ما لو كانوا بمفردهم . وتم تطوير عدد من التقنيات لتحسين عملية اتخاذ الجماعة لقراراتها منها :-

١- اسلوب الجماعة الاسمية ، حيث ينشط افراد الجماعة بطريقة فردية ووفق الخطوات الآتية :-

أ.يجتمع الاعضاء على شكل جماعة ، حيث يقوم كل عضو منهم بكتابة افكاره بشكل مستقل قبل البدء بالنقاش .

ب.بعد هذه المرحلة (أ) التي تسمى بمرحلة السكون يطرح كل عضو للجماعة فكرة واحدة من الافكار التي دونها ، وتدوين جميع الافكار التي تطرح قبل مناقشة أي منها .

- ج. مناقشة الافكار التي تم طرحها بهدف توضيحها وتقييمها .
- د. يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الافكار وفق الاولويات التي يراها ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على اعلى اولوية وفق رأي الجميع .
- ويضمن هذا الاسلوب اللقاء الرسمي وحرية التفكير المستقل الا انه يحد من فرص التفاعل او النقاش اثناء عملية صنع القرار .
- ٢ - اسلوب دلفي - ولايختلف هذا الاسلوب عن سابقة غير انه لايشترط الحضور الفعلي لأعضاء الجماعة ، ولايسمح باللقاء بين اعضاء الجماعة ، وفي ماياتي الخطوات التي يعتمدها اسلوب دلفي
- أ. تحديد المشكلة ويطلب من اعضاء الجماعة وضع حلول ممكنة لها عبر مجموعة من الاستبانة المصممة بعناية .
- ب. يقوم كل فرد في الجماعة بتعبئة الاستبانة الاولى بمفرده ودون ذكر اسمه .
- ت. تجمع نتائج الاستبانة الاولى في مكان مركزي ثم تدون ويتم استنساخها .
- ث. يستلم كل عضو نسخة من النتائج .
- ج. بعد مراجعة النتائج يطلب من الاعضاء مرة ثانية ان يقدموا حلولهم وفي العادة تثير النتائج التي استلموها في المرحلة (ث) حلولاً جديدة لديهم او قد تؤدي الى تغييرات في موقفهم الاصيل او تدعمه
- ح. ويتم تكرار الخطوتين (ث) و(ج) حسب الحاجة حتى يتم الوصول الى اجماع .
- ومن شأن اسلوب دلفي عزل اعضاء الجماعة من ان يتأثر بعضهم بعضاً ، كما لايتطلب حضورهم الشخصي ، ويمكن استخدام هذا الاسلوب في عملية صنع قرارات لجماعات موزعة جغرافياً مما يوفر من تكاليف جمعهم في مكان مركزي ، غير ان هذا الاسلوب يحتاج الى زمن طويل وغير مناسب للقرارات المستعجلة ، ولايسر تطوير مجموعة البدائل لعدم اتاحته فرصة مناقشتها مع الجماعة (الطويل 2006 : 219) .
- وهناك من الامور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار ومنها :-
- ١ - توخي الحرص والحذر الشديدين عند تحديد المشكلة .
 - ٢ - تجنب الحصول على قرارات مثالية .
 - ٣ - استخدام الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات معقدة .
 - ٤ - استخدام طريقة التفويض بتجنب الاداري تركيز الاعمال عليه .
 - ٥ - تأكد القائد الاداري من نجاح المجموع (مرؤوسين ومعاونين) كونه نجاح للمنظمة (عطوي 2001 : 151) .
- ويقسم بعض الكتاب حالات اتخاذ القرارات الى ثلاث قرارات :-
- أ. القرار في حالة التأكد في نتائجه .
- ب. القرار في حالة عدم التأكد في نتائجه ، وهنا يجب ايجاد مخرج من عدم توافر المعلومات .
- ج. القرار الخطير وهو ماتضع المؤسسة كل ماديها من اجله (عبودي 2007 : 43)
- ومن هذا المنطلق تتسم عملية اتخاذ القرار بالاختيار الواعي لأحد البدائل وفقاً لأسس ومعايير علمية

وفقاً لبعض الشروط التي ينبغي توافرها منها :

١- ان القرار يتم بوعي وليس وفق اهواء شخصية او انفعال دون دراسة واعية للظروف التي يتم اتخاذ القرار فيها .

٢- ان يكون هناك اكثر من بديل للاختيار بينها .

٣- وجود امر ضروري يستحق القيام به (فلية وعبد المجيد 2005 : 224) .

نظريات اتخاذ القرار : ومن اهم نظريات اتخاذ القرارات

اولاً: النظريات التقليدية (الكلاسيكية) والمعدلة :-

وكان الفكري التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي او ما يطلق عليه نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرار الى العقلانية او الرشد ، ويقوم هذا المبدأ على فكرة اساسية مفادها ان الفرد يستهدف عند اتخاذه القرار تعظيم الربح او العائد او المردود ، وهذا يعني اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة ، ويعتمد ذلك على الافتراضات القائمة على اساس قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ، وحصر جميع البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلاي ورشيد ، فضلاً عن القابلية الذاتية للفرد في المقارنة بين البدائل المختلفة ثم اعتماد القرار الرشيد او الامثل.

وتعد هذه النظريات التي ظهرت في اوائل القرن العشرين لغاية الثلاثينيات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت بسيطرة الآلة على الانسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي ، وكان التفكير يدور حول تقسيم العمل للتحقق من الكفاءة الانتاجية ومن ابرز رواد النظريات التقليدية .

الفرع الاول - نظرية الادارة العلمية - التي يعد فردريك تايلور (1856-1916) ، رائدها الاول والتي تقيم فهمها للادارة على اسس فنية في طبيعتها وقدم تايلور اسهامات في مجال اتخاذ القرارات من خلال الربط بين العمل الكلي والوقت ودعوته لتطبيق الاساليب العلمية في الادارة بدلاً من التقدير الشخصي ، والانسجام بدلاً من التفرقة ، والتعاون بدلاً من سيادة روح الفردية ، الفرع الثاني : نظرية التقسيم الاداري ، وتهتم على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين اقسامه لتحقيق التكامل بينها وذلك من خلال تحديد اهداف التنظيم وتحديد الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق هذه الاهداف للوصول الى الكفاءة الادارية ، ومن ابرز انصار هذه النظرية .

1- هنري فايول (1841-1925) وتقدم افكاره على تصنيف وظائف التنظيم الاداري الى ست مجموعات هي وظائف : فنية وتجارية ومالية وصيانة ومحاسبة وادارية ووضع خمس مهام اساسية لعمل الادارة هي وضع خطة والتنظيم والتنسيق واصدار الاوامر والرقابة وهي اعمال تناط بالمديرة وقدم توجيهات للمدير لترشيد سلوكه ولضمان حسن اداؤه ودوره القيادي .

2- فرانك جلبرت (1868-1924) ، فقد اسهم في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي استخلصها من دراساته وابحاثه ، واهمها قوله ان هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي

عمل يجب اكتشافها ، وهذا يعني لفت الانتباه الى البحث عن البديل المناسب بين البدائل المتوافرة ، واختيار البديل المناسب معناه التأكيد على المعايير والأسس التي تم بموجبها اختيار البديل .
 3-ليندول ارويك ، واكد على اهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات منها اهمية دور التفويض في ممارسة القيادة الادارية مهامها وترشيد قراراتها .. ومن مقومات التفويض شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه ، وثبات العمل بالنسبة للموظف وتحديد واجباته ونطاق الاشراف المتبع (كنعان 2007 : 47) .

وهذا يعني قد ادخلت في النموذج الفكرالتقليدي تعديلات الغرض جعله اكثر قدرة على التطبيق ، لذلك فإن هذا النموذج (التقليدي المعدل) في اتخاذ القرارات يعتمد المراحل الاتية في معالجة المشكلة

-:

((النموذج التقليدي الكلاسيكي المعدل في اتخاذ القرار))

ومن خلال هذه المراحل في عملية اتخاذ القرار على وفق الفكر التقليدي المعدل تتضح على الوجه الاتي :-

١- تحديد المشكلة ، وتعرف المشكلة على انها الفارق بين ماهو قائم او كائن ، وبين المطلوب او مايراد ان يكون ، وهذا يعني معرفة الفارق بين الواقع بين الاهداف ، وتحديد الاسباب التي تقف وراء ذلك والتي قد تكون الكفاءة او الخلل في العمليات او الفرص التي لا بد ان تستنفذ ، فالنموذج التقليدي في اتخاذ القرار يفترض ان المدير قادر دائماً على تحديد المشكلات بكل ابعادها ومتغيراتها رغم ان قدرات الفرد الذاتية محدودة وقد لا يستطيع رصد او تحديد المشكلة .

2- البحث عن تطوير الحلول البديلة ، حيث يتوجه متخذ القرار بعد ان يحدد المشكلة الى البحث عن الحلول البديلة او البدائل ، ويزداد هذا البحث كلما ازدادت اهمية المشكلة وارتفعت كلفتها ، وغالباً مايتجه المدير كمتخذ للقرار الى تجربة البدائل المعروفة . اولا كونها استخدمت في مواقف متشابهة فان لم تكن مجدية فأنه يتوجه الى البحث عن بدائل جديدة ، وقد يواجه متخذ القرار في هذه الحالة متغيرات معينة تحول دون اختيار بعض البدائل ، ومن اهم هذه المقيدات الوقت والمال حيث ان بعض القرارات تحتاج الى وقت قصير وبعضها يحتاج الى اموال يفوق قدرة المنظمة .

3- التقييم النسبي للنتائج المتوقعة لكل بديل ، ويبرز في التقييم عاملان احدهما مدى امكانية تطبيق البديل في ضوء اهداف وموارد المنظمة ، وثانيهما قدرة البديل على حل المشكلة المطروحة ، وقد يكون البديل منطقياً ولكنه غير مجدي وغير نافع وعليه فان من شروط (الرشد) او (العقلانية) ان يكون متخذ القرار قادراً على التنبؤ بنتائج كل بديل قيد البحث ، والعمل على جمع الحقائق والبيانات ذات العلاقة والضرورة للقرار مع محاولة فحصها وتحديد اهميتها وتقدير احتمالات تحققها .

4- اختيار البدائل الافضل ، وهي تقوم على اساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة (المحتملة) ومقارنتها مع الاهداف او المعايير المنبثقة عنها ، ويؤكد الفكر التقليدي على ضرورة تعظيم العائد او المردود من اتخاذ القرار .

5- تنفيذ القرار ، ويتطلب ذلك متابعة نتائج تنفيذ القرار لمعرفة جدواه ومحاولاته الايجابية والسلبية للافادة منها في اتخاذ القرارات في المستقبل : ويعتمد قبول القرار على المعنيين ، المرؤوسين منهم والعاملين في الاقسام ذات العلاقة بالقرار : ولهذا فان النظرية التقليدية حتى بعد تعديلها يتضح قصورها في استجلاء المشكلات الانسانية التي تواجه المنظمات المختلفة في اطار العديد من المجتمعات والبيئات الاجتماعية ، وذلك لأعتماد هذه النظرية على افتراض الرشد او العقلانية في الوصول الى القرار الافضل في معالجة المشكلات في ضوء الواقع (حريم 2004 : 229) .

ثانياً : النظريات السلوكية (الانسانية)

اعتمد الفكر التقليدي على العديد من المواقف الافتراضية التي تعتمد المنطقية او العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية ، ونظراً لكون الانسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة ، فان ذلك يحد منطقية التصرف الانساني ازاء المشكلات (الشماع وحمود 2009 : 257) .

وقد ظهرت المدارس السلوكية للتنظيم الاداري في الثلاثينيات من القرن الماضي وسادت حتى

- الخمسينيات ، وركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعد اساس العملية الادارية ومحور السلوك التنظيمي ، والنظر للتنظيم الاداري بأعتبره نظاماً مفتوحاً ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس تأثيرها على السلوك التنظيمي .
- ومن رواد المدارس السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الادارية المرتبطة باتخاذ القرارات .
- 1- ماري فوليت (1865-1928) وقد اسهمت بتوضيح وتطوير مفهوم القرارات الادارية من خلال تحليلها لما اسمته (بقانون الموقف) : ولفت الانتباه الى اهمية تحديد الاهداف عند اتخاذ القرارات وكيفية الملاءمة والتوفيق بين الاهداف المعارضة كي تأتي الحلول واقعية وممكنة التنفيذ ، مع النظر الى امكانات التعارض بين متخذ القرار (المدير) والمجموعة العاملة معه ..
- 2- تشستر برنارد ، وتضمنت افكاره ودراساته في كتابه (وظائف المنفذ 1938) وكانت بداية التحول في الفكر الاداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الادارية الذي عد فيه القرار الركن الاساسي في العمل الاداري ، وذهب الى القول ان العمل والاداء في التنظيم الاداري يمكن تحليله الى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة واتفق برنارد بنظريته (السلطة المقبولة) مع عدد من الكتاب السلوكيين مثل (تيد) و (تانباوم) والتي يرى فيها ان يصدر سلطة المدير متخذ القرار تنبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة.
- 3- هيريت سيمون ، واطهرت اهتمامات سيمون باتخاذ القرار بكتابته 1961 عن السلوك الاداري سنة 1945-1961 الذي عد اتخاذ القرار مظهراً للسلوك الانساني في الادارة ، وحلل القرار الى عنصرين الاول عنصر التكلفة ويتمثل في مايتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الاعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها ، والعنصر الثاني هو نتائج القرار ، ويتسم بالتعقيد نظراً لأرتباطه بالاهداف التي يتوخاها القرار وانسجام القرار مع السياسية العامة والخطوط العريضة للمنظمة .
- وذهب سيمون الى القول ان القرار لا يكون رشيداً 100% لأنه ليس من الممكن ان تتوافر لدى المدير متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل ، والتقييم السليم لكل البدائل والحلول.
- 4- روبرت تانباور : وساهم في كتاباته التي نشرت في مجلة الاعمال لعام 1950 بتطوير مفهوم القرارات الادارية وابرز دور المرؤوسين في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وذلك بتحليله لنظرية السلطة المقبولة وبيان الأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في اتخاذه قراراته ، وتوصل من خلال دراساته الى قاعدة هامة يرى انها تسيطر على فكر الموظف عند قبوله لسلطة المدير متخذ القرار مفادها ان الموظف يتقبل سلطة المدير والقرارات التي يتخذها بناءً على هذه السلطة عندما تكون الفوائد التي يجنيها من قبوله مضافة الى المضار التي تلحق به من جراء عدم قبوله لها تفوق التي يجنيها من عدم القبول.
- 5- جيمس ثمبسون وتعرض لموضوع القرارات في كتابه (دراسات في الادارة عام 1959) ، ويرى ان اتخاذ القرارات يتوقف على متغيرين اساسيين هما الاتفاق والاختلاف حول الاسباب الدافعة لاتخاذ

القرارات ،

6-ومن انصار المدارس السلوكية (ليفين وجور) الذين ساهموا في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات وساهمت دراساتهم عام 1960 في توضيح وبيان اثر الابعاد والمتغيرات النفسية والاجتماعية والعوامل الحضارية والثقافية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم تحكم تصرفات الافراد والجماعات (كنعان 2007 : 58) .

ويلاحظ ان المنطلقات السلوكية قد تبلورت في مسألة اتخاذ القرار في المنظور الفكري باتجاه ماسمي (الرجل الاداري) ، وقد اعتمد هذا المنطلق الفكري على حقيقة القابلية المحدودة للفرد في الوصول للقرار الافضل الذي يؤدي الى تعظيم المردود واتجاهه ، عوضاً عن ذلك نحو القرار المرضي ومن هنا يتضح بأن مستوى الرضا المتحقق يمثل حالة القرار الممكن ولكن تبقى مسألة الطموح تشكل الحالة الاساسية للتطلع الانساني وازيادة الطموحات تنخفض مستويات الرضا لكي يصار الى البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة ، وهكذا يبقى التفكير الانساني ينسجم مع حقيقة الرضا القائم بين حالات الممكن وحالات الطموح ، وتعد المحرك الكبير لأطلاق قابليات الانسان وفاعليته في البحث والتحليل والتطوير المستمر ضمن تطلعات المستقبل المنظور(الشماع وحمود 2009 : 9)

المؤثرات السلوكية في عملية صنع القرارات :- هناك العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية التي تؤثر في عملية صنع القرار ، اهمها :-

- 1- قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته ، وهي تشكل اطاراً مرجعياً للفرد في مواجهته لمشكلة معينة تتطلب ايجاد حل لها وتؤثر في صنع القرار في الجوانب الاتية :-
 - تحديد الاهداف ويتطلب من المدير اصدار احكام قيمة تتعلق بأختيار الفرص السانحة وتحديد الاولويات .
 - اعداد الحلول البديلة ، تتطلب اصدار الاحتمالات المتعددة .
 - تنفيذ القرار ، ويتطلب من المدير اصدار احكاماً قيمية اثناء اختيار وسائل التنفيذ .
 - مرحلة الرقابة والتقويم ، اصدار احكام قيمة عند اقرار اجراء تصويبي او علاجي وتنفيذه .
 - وتتغلغل هذه القيم في عملية صنع القرار متضمنة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والاخلاقية .
- 2- الشخصية ، وتدخل الخصائص والسمات الفسيولوجية والنفسية والقدرات والاستعدادات والميول من متغيرات وعوامل شخصية في صنع القرار ، ومن العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرارات بما يأتي
 - عدم تمتع جميع الناس بنفس الكفاءة في جميع جوانب عملية صنع القرار .
 - ترتبط بعض السمات والخصائص مثل الذكاء بمراحل مختلفة في عملية صنع القرار .
 - تتفاوت العلاقة الشخصية بين الجماعات المختلفة على اساس بعض العوامل مثل الجنس والمركز الاجتماعي .
 - التأثر بآراء النظراء للذين يواجهون اتخاذ قرارات هامة .
 - وهناك عوامل اخرى منها الميل نحو المخاطرة ويتصف هذا الميل بالجرأة والابداعية.

- ٣ - عوامل دافعية ، تتفاوت اهمية واولوية الحاجات التي يسعى المديرون لأشباعها وتؤثر في عملية صنع القرارات ، فالمدير الذي يسعى لتحقيق ذاته ويشعر بالرضا والسعادة والانجاز حينما يتخذ قراراً حاسماً وحيوياً ، ويستمتع وهويبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ وكذلك المدير الذي يسعى للتقدير والاحترام ، في حين ان المدير الذي يشعر بحاجة الى الامان والاستقرار يسعى لتجنب وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة او ليس متأكداً تماماً من نتائجها او اتخاذ قرار لايرضى عنه رئيسه .
- ٤ - المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية ، حيث لا يستطيع المدير التهرب منها فلذلك تجده يحرص على ان يصنع قراراته في اطار القيم والقوانين والاعراف السائدة في المجتمع وبما لايلحق الضرر بالمصلحة العامة ، بل يتخذ بعض القرارات الهادفة لخدمة المجتمع .
- ٥ - تصعيد الالتزام ، ويشير الى الميل نحو التمسك بأجراء عمل غير فعال حينما لا يكون محتملاً تحويل الموقف السيئ الى عكس ذلك ، وقد يتسبب ذلك بخسائر مالية (حريم 2004 : 232) .
- اهداف اتخاذ القرارات : - يمكن تحقيق العديد من الاهداف من خلال عملية اتخاذ القرارات كمحور لنشاط التنظيمات واهدافها ، وكما يأتي :-
- ١ - تحدد عملية اتخاذ القرارات مصادر السلطة داخل التنظيم .
 - ٢ - تحديد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات للأفراد في التنظيم ككل .
 - ٣ - تحدد عملية اتخاذ القرارات الاهداف المرجوة منها ، وبيانها للجهة المعنية من تنفيذها ، والالتزام هذه الجهة بالتنفيذ الفعلي لها كما هو مطلوب .
 - ٤ - تساعد عملية اتخاذ القرارات على تحديد الاساليب والوسائل الادارية والفنية اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ونقلها الى حيز الوجود تماشياً مع الاهداف العامة والخاصة للتنظيم .
 - ٥ - تجنب عملية اتخاذ القرارات التنظيم وافراده من الوقوع في الاخطاء وابعادهم عن الانحرافات ، والغموض من خلال المعلومات الدقيقة التي يتضمنها القرار .
 - ٦ - السرعة في انجاز الاعمال في ضوء الامكانيات المتاحة للتنظيم (مقدادي 1996 : 172) .
- مراحل اتخاذ القرارات :
- اولاً : مرحلة تشخيص المشكلة - وتعد المشكلة في عملية اتخاذ القرارات والانحراف عن الهدف ويستوجب ذلك معرفة الموقع والاشخاص التي يمسه الانحراف والوقت الذي حدث فيه ، ويتطلب ذلك الاستعانة بذوي الخبرة داخل التنظيم وخارجه للتعرف بدقة على ما يحيط بالمشكلة وفقاً لأسس علمية وصياغتها بشكل تعبر عن الحقيقة بمعناها الدقيق .
- وقد تتخذ عدة وسائل يمكن من خلالها اكتشاف المشكلة الادارية :-
- التعرض لضغوط لأيجاد حل لمشكلة ما .
 - يتلمس المدير المشكلة من خلال استقراء الحقائق ودراسة التقارير .
 - التعرف من قبل احد العاملين في التنظيم او من جهة خارج التنظيم على المشكلة نتيجة تعرفهم على واقع العمل .

- قد يبادر المدير نفسه لتحري المشكلة وترقيتها .
ويتطلب تعرف المدير متخذ القرار على العامل المؤثر والفعال في المشكلة وهو ما يطلق عليه بالعامل الاستراتيجي او العامل الحرج او الحيوي ، لأن التعرف على ذلك يوفر الوقت والجهد الذي لا بد من تغييره او تعديله قبل أي شيء آخر .
ويرى برنارد انه يمكن التمييز بين نوعين من العوامل ، الاول : عوامل مؤثرة فعالة سماها العوامل الاستراتيجية (عوامل التحديد) اذا ما غابت او تغيرت فأنها تؤدي الى منع تحقيق الهدف اما النوع الثاني من العوامل فهي العوامل المكملة (او المساعدة) .
ولذلك فأن فعالية القرار تعتمد على كفاءة المدير في العامل الاستراتيجي والتحكم فيه في الوقت المناسب وبالقدرة والصورة المناسبة مع الاستغلال الممكن للعوامل التكميلية .
ثانياً : مرحلة تحليل المشكلة - ويتطلب بعد التعرف على المشكلة متابعة الخطوات نحو تحليل المشكلة وتقييمها ومحاولة معرفة ما اذا كان من الضروري اتخاذ القرار او لا يتخذه ، وهذا يستلزم التحقق من عدة موضوعات منها :-
1. تصنيف المشكلة - أي معرفة طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل المطلوب لمواجهتها ومن المطلوب استشارته عند اعداد القرار ، وقد تكون المشكلة تنظيمية ام فنية او سلوكية او تجمع بين هذه الانواع .
وتصنيف المشكلة الادارية يمكن متخذ القرار من التأكد من ان القرار يأخذ جميع الاهداف والانشطة والاعمال لتلافي اعطاء حلول فرعية .
كما يعتمد تحليل المشكلة على المعلومات والبيانات المطلوبة ومصادرها .
1-انواع البيانات والمعلومات المطلوبة .
أ.البيانات والمعلومات الاولية والثانوية الخاصة بالمسكلة محل القرار ومعرفتها عن طريق الاتصال المباشر او الاستقصاء والمشاهدة والزيارات الميدانية واجراء المقابلات او الحصول على تقارير واحصائيات وسجلات المنظمة والبحوث وغيرها.
ب.البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تبرز العلاقة بين العوامل والمتغيرات .
ج.الآراء والحقائق التي يقدمها خبراء ومستشارو الوحدات الاستشارية والتي تقدم للمدير متخذ القرار التي تساهم في القاء الضوء على المسكلة من خلال تحديد الحقائق المتعلقة بالمسكلة وربطها ببعض وبيان مدى ضرورتها للوصول الى البديل الذي يحقق الهدف .
2- مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة .
ويطلب من المدير ان يحدد افضل الوسائل للحصول عليها وقد تكون من الاقسام او ادرات المنظمة .
3- طرق الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي يتم بواسطتها ايصال البيانات والمعلومات لحل المسكلة ومن اهم الطرق المتبعة لنقل المعلومات وايصال المعلومات هي الاتصالات الادارية بقتواتها الرسمية وغير الرسمية .
4- حجم البيانات والمعلومات ويتوقف ذلك على حجم المسكلة المراد تحليلها وطبيعتها ، ومدى توفر

المصادر التي يمكن الحصول منها على هذه المعلومات بما فيها الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية ، في الوقت الذي تحتاج فيه الإدارة التنفيذية الى تفصيلات العمليات اليومية وتحتاج الإدارة الوسطى الى ملخصات لنتائج هذه العمليات ومقارنتها مع الخطط والبرامج المرسومة ، فإن الإدارة العليا تحتاج الى بيانات ومعلومات اجمالية عن اوجه النشاط الرئيسي مقارنة بالخطط والسياسات والاهداف العامة. 5-نظم المعلومات ودورها في الحصول على المعلومات المطلوبة ، وهي الطريقة المنظمة في تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها وتصنيفها وحفظها لتكون جاهزة وقريبة من مراكز اتخاذ القرارات ، وغالباً ماتكون هذه المعلومات تخضع لنوعين الاول : معلومات يمكن التحكم بها واخضاعها لسيطرة الإدارة كالبيانات والمعلومات المتعلقة بالجوانب التنظيمية والمالية ، والثاني : معلومات يصعب التحكم بها كالمعلومات المتعلقة بالاحوال الاقتصادية والبيئية وكل ماله صلة من خارج التنظيم .

ثالثاً : ايجاد بدائل لحل المشكلة في ضوء تباين الآراء حولها ، ويعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة امام المدير لحل المشكلة المطروحة ومقارنتها وتحليلها لغرض اختيار هذا البديل او القرار في ضوء توفر شرطان هما الاول ان يسهم البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى اليها متخذ القرار ، والثاني ان تتوفر امكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الاخرى ، وان عدم توفر أي من هذين الشرطين في البديل يتعين على متخذ القرار استبعاده .

ويتطلب ذلك بيان العوامل والاعتبارات التي تحكم عملية ايجاد الحلول البديلة للمشكلة

والصعوبات التي تعترض المدير متخذ القرار في ايجاد الحلول ، ومن هذه العوامل والاعتبارات :-

1-ان يعتمد المدير على التفكير (الابتكاري) في تشخيص المشكلة بأستخدام .
أ.اسلوب الفريق متنوع الخلفية لعرض مشكلة القرار لأكتشاف بدائل لم يكن من المتيسر معرفتها .
ب.جلسة التفكير الابتكاري وذلك لأنعاش ذاكرة اعضاء الفريق المكلف بدراسة المشكلة واثارة الحماس الفكري لديهم وحثهم على ايجاد الحلول .

2-ان يأخذ المدير في الحسبان عند اختيار حلول بديلة.

أ.حدوث بعض الاضطرابات من قبل العاملين .

ب.اصدار قوانين وانظمة جديدة او تعديل او الغاء انظمة قديمة او حدوث تغييرات .

3-ان عدد الحلول البديلة ونوعها يتوقف على عوامل متعددة اهمها وضع المنظمة وفلسفتها واسلوب قادتها وخلفياتهم واتجاهاتهم والسياسات التي تطبقها ، وامكانياتها المادية والوقت المتاح امام متخذ القرار مما يساعد على ابتكار الحلول البديلة .

4-ينبغي دراسة الحلول البديلة في ضوء البيئة المحيطة بالمنظمة سواء الداخلية ام الخارجية ومنها اخلاقيات العمل والمعنويات والمعتقدات والاعتمادات المالية .

5-تصنيف البدائل حسب توفر الشروط اللازمة لوجودها ، وهذا يساعد على حصر البدائل في

مجموعة محددة وترتيبها في مستويات عادة بالبديلين وهما اتخاذ القرار او ابقاء الحالة على ما عليها ثم البحث عن البديل الثاني وهكذا يتم الحصول على بدائل محدودة .

6-العقبات التي تواجه المدير في اتخاذ القرار ومنها القيود النظامية وعدم توفر الامكانيات المادية

والفنية لأخذ القرار .

رابعاً : تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة لأختيار البديل الأفضل وذلك من خلال معرفة مزاياها وعيوبها وقدرتها على تحقيق الهدف ، ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل

خامساً - اختيار الحل الملائم للمشكلة ، ويتم عملية وزن النتائج في ضوء نظرة شاملة لأهداف التنظيم ومحيطه ، وتقتضي هذه المرحلة دراسة كل نموذج من حيث اهدافه ووسائله وامكانياته وطرق تنفيذه وتمويله ومزاياه وعيوبه المتوقعة .

وهناك معايير واعتبارات تحكم عملية اختيار البديل الأفضل التي يمكن للمدير ان يسترشد بها في اختياره للبديل ، منها :-

- 1- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل ومعرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للاهداف المرجوة من تطبيقه ، لذلك ينبغي لمتخذ القرار ان يوازن بين المخاطر ومقدار الفوائد المتوقعة لكل بديل .
- 2-الاقتصاد بالجهد والنفقات ويقصد به الجهد البشري اللازم لتنفيذ البديل ، وكذلك النفقات والتكاليف المادية والعينية اللازمة لتنفيذه .
- 3-الامكانيات والموارد المتاحة ومنها ما يتعلق بالموارد المالية والبشرية وقدرة الاداء وتنمية قدرات الافراد العاملين عند اتخاذ القرار .
- 4-الوقت الذي يستغرقه اختيار البديل وتنفيذه ، وارتباط حل المشكلة في اطارها الحالي .
- 5-آثار البديل ومايمكن ان يثيره من مشاكل او آثار تنعكس على الادارات او الاقسام او الوظائف او الانتاج .
- 6-الاهداف التي يحققها البديل امام تعدد الاهداف وتفاوتها في درجة الاهمية على متخذ القرار .
- 7-الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الاداري ، ومنها العوامل والقوى التي تؤثر في الموقف الاداري المحيط بالمشكلة ، وقد تكون هذه العوامل والقوى كامنة في المدير متخذ القرار كقدرته على تقييم المشكلة وميوله واتجاهاته ومدى ثقته بنفسه وبمروءوسيه ، وقد تكون كامنة في المرؤوسين كأستعدادهم لتحمل المسؤولية ومدى احساسهم بأهمية المشكلة التي تواجههم ومشاركتهم في حلها ودرجة ارتباطهم بأهداف المنظمة واستيعابهم لها .
- سادساً :** متابعة تنفيذ القرار ، وهذا يتطلب معرفة والمام من لهم علاقة بتنفيذ القرار بالخطوات اللازمة لتنفيذه ، ومتابعة ذلك للتأكد من ان القرار يحقق الاهداف المطلوبة وهنا من الاهمية توضيح النظرة القانونية لمرحلة التنفيذ لتساعد متخذ القرار على الاسترشاد بما يقرره فقه القانون الاداري بحيث يحقق التطابق بين الواقع والقانون ، وهذه من الصعوبة كون تنفيذ القرار يتطلب اجراءات تقوم بها الادارة ، وهنا لا بد من تحليل هذه المرحلة بمتابعة تنفيذ القرار بما يأتي :-
- 1-صياغة وعلان القرار بحيث تكون مختصرة وواضحة ومميزة للمساعدة على فهم مضمونه وتلافي تفسيرات الاشخاص او الجهات التي ستنفذه حسب فهمها له ، اما الاعلان عن القرار يعني ابلاغ كل

من يهمة موضوعه او الجهات ذات العلاقة به ، واختيار الوقت المناسب للاعلان في ضوء استقراء الحوادث والتنبؤ بالمستقبل فضلاً عن اختيار اسلوب الاعلان .

2- اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار وتتضمن خطواته ووقته واجراءاته ومراحله والافراد الذين يتولون التنفيذ ومسؤولية كل منهم وتحديد الموارد المادية والبشرية والمعدات اللازمة والاجراءات الوقائية لتوقعات الانحراف وتهيئة البيئة :-

* البيئة الداخلية وتتضمن جو العمل داخل المنظمة لقبول القرار والعمل على تنفيذه واعاداد رؤساء الاقسام التنفيذية .

* تهيئة البيئة الخارجية ويتطلب تهيئة الرأي العام لتقبل القرار ليكون معبراً عن رغبات المواطنين ويحقق استجابتهم له وتعاونهم في تنفيذ مضمونه .

3- متابعة تنفيذ القرار ويعني التحقق من ان التنفيذ يتم وفقاً لمقررات الخطة المرسومة في حدود التعليمات والقواعد الموضوعة بقصد اكتشاف الاخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها .

وتعد هذه الخطوة ذات صلة بالرقابة الادارية ، كما انه يمكن لمتخذ القرار الاستفادة من عملية التغذية الراجعة لتنفيذ القرار والذي يسمح ببلوغ القرار الى ادنى المستويات الادارية في التنظيم ، ثم بصعود المعلومات مرة اخرى الى مركز اتخاذ القرار للاستفادة منها في التأكد من سلامة خطوات تنفيذ القرار (كنعان 2007 : 115-173) .

انواع القرارات الادارية : يمكن ان نصنف القرارات الادارية الى نوعين :

اولاً : التصنيف القانوني للقرارات ويمكن تقسيمها الى اربعة اقسام:-

1- نطاق القرار ويمكن ان يصنف الى قرارات ذات طابع :-

* تنظيمي تتضمن قواعد عامة موضوعية ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الافراد في ضوء اللوائح والقرارات التنظيمية .

* غير تنظيمي وهو القرار الذي يخاطب فرد بحد ذاته او مجموعة افراد كالقرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف والفصل والتوصيات .

2- تكوين القرارات وتنقسم الى قرارات :-

* ذات طابع بسيط وكيان مستقل واثرقانوني سريع كتعيين موظف واحد او توقيع عقوبة على فرد .

* ذات طابع مركب تدخل فيها نواحي قانونية متعددة وعلى مراحل كأجراء مناقصة مزيدة ..

3- اثرها في الافراد ، ومنها قرارات ملزمة على الافراد ، واخرى غير ملزمة كالنشرات والتعليمات التي تصدر موضحة اجراءات العمل بمثابة نصائح .

4- قابلية القرار للالغاء او التعويض ، ومن القرارات التي تلقي معارضة وعدم تأييد او المطالبة بألغائه او التعويض لما يسبب من آثار ، وهناك قرارات تصدر من الادارة بصفتها سلطة عامة وتأخذ طابعاً تنظيمياً لاتمس مصالح الافراد ، وهي بذلك لاتخضع للطعن امام القضاء .

ثانياً:- التصنيف الشكلي للقرارات ، ويمكن تقسيمها الى نوعين :

- ١- القرارات الأساسية الروتينية ، وهي تعالج مشاكل معقدة غير متكررة باستمرار وهي ذات طابع استراتيجي بحيث تستلزم عناية فائقة واهتماماً بالغاً ، وتتميز هذه القرارات بصفة الاستمرارية والالتزام بها لأجل طويل نسبياً ، وإن أي خطأ أو قصور ويؤثر على انتظام المنظمة ويتسبب لها في خسائر جسيمة ومن أمثلة هذه القرارات التخطيط الشامل .
- أما القرارات الروتينية وهي قرارات تتكرر باستمرار وتظهر في إطار الأعمال الكتابية وغير الفنية ، وهي لا تحتاج إلى جهد ذهني كبير لأخذها ومن أمثلتها منح الاجازات ، توزيع المكاتب ، اقرار التصريح بالخروج من العمل بهد انتهائه .
- 2- القرارات المخططة لها وغير المخططة لها ، فالقرارات المخططة هي التي تتم على اساس برنامج معين أما القرارات غير المخطط لها هي تلك الجديدة كالتحول في التنظيم الاداري من المركزية الى اللامركزية (المجذوب 2003 : 500) .
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات : هناك عوامل تؤثر في اتخاذ القرارات تتلخص بما يأتي :-
- أولاً : عوامل تتعلق بالقائد .
- حيث يتأثر سلوك القائد بمجموعة من العوامل او القوى التي تتفاعل مع شخصيته ومنها :-
- 1- ثقافة القائد والفلسفة التي يؤمن بها ، ومدى ايمان القائد بحق المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم .
- 2- مدى ثقة القائد بمرؤوسيه ، حيث يختلف القادة بمنحهم تلك الثقة .
- 3- مدى ادراك القائد لمعنى القيادة ، حيث يرى البعض ان القيادة تعني الحق في اتخاذ القرارات ، بينما يرى البعض الآخر ان القيادة ليست الا توجيه المرؤوسين نحو الاعمال التي يؤديونها ، او ان القيادة فن يهتم بتنمية الافراد وازيادة كفاءتهم الادارية من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات الادارية التي يتخذها القادة انفسهم .
- ثانياً : عوامل تتعلق بالمرؤوسين .
- ويتأثر المرؤوسين بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم فضلاً عن اختلاف توقعاتهم وتباين ادراكهم للمواقف والمشكلات المختلفة وسلوك المرؤوسين ، وان فهم القائد لهذه العوامل يساعد على اختيار النمط الذي يسلكه ، ومن اهم العوامل :-
- ١ - نوع القرارات ، وقد يكون القرار امراً غير مرغوب فيه .
- ٢ - مدى حاجة المرؤوسين الى الاستقلال في التصرف .
- ٣ - الاستعداد الكافي -الفطري والمكتسب - لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ثم الى أي مدى يتوفر لديهم هذا الاستعداد .
- ٤ - مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة ومدى شعورهم بضرورة حلها ثم مدى ايمانهم بدورهم في تحقيق اهداف المنظمة ومدى ادراكهم لأهمية تحقيقها .
- ٥ - درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومعرفتهم بكيفية التعامل مع التي تعترض عمل المنظمة .

ثالثاً : عوامل تتعلق بالموقف .

- يتميز كل موقف بخصائص تختلف عن غيره من المواقف تؤثر بدورها على سلوك القادة وميلهم الى نمط دون آخر من انماط اتخاذ القرارات الادارية ومن اهم العوامل المؤثرة بالموقف :-
- 1- طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة ، فالمنظمات كأفراد لها قيمها ، وان القائد يدرك انماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة في مجموعها ، ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياساتها الادارية وتصريحات رجال الادارة العليا بها .
 - 2- طبيعة المشكلة ذاتها ، حيث تتفاوت طبيعة المشكلات تبعاً لخطورتها ومدى شمولها لمجال او اكثر من مجالات عمل المنظمة ، وشدة التعقيد التي تتطلب دقة القرار وعدم الوقوع في الخطأ وما يترتب عليه من تكلفة ، وهذا يحتاج الى قادة متخصصين ومستوى ادراياً عالياً لمواجهة المشكلات واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق اكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة وابعادها .
 - 3- عنصر الوقت وهو من اكثر العوامل اهمية ، فكلما كان الوقت ضيقاً كلما تطلب اتخاذ قرار سريع ، وقد يكون السماح للمرؤوسين المشاركة في مثل القرار امر غير مرغوب فيه .
- وتعد هذه العوامل مترابطة في اتخاذ القرارات وتتفاعل مع بعضها البعض بصورة كاملة او جزئية لتحدث آثارها على متخذ القرار فتلمي عليه ترجيح سلوك على غيره في اتخاذ القرار (فلية وعبد المجيد 2005 : 225) .

الفصل الرابع

التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات :

تعددت المناهج والنظريات الادارية المتعلقة في مجال اتخاذ القرارات من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية مما ساعدت الادارة في تطوير وتحديث أسس عملية اتخاذ القرارات ومن هذه التحولات :-

1. التحول من الشمولية الى الانتقائية ، وتعني استبدال النظرة الشاملة لأخذ القرار الى نظرة انتقائية وتعتمد على الاسلوب العملي من حيث المعلومات والبيانات اللازمة في صنع القرار من اجل خلق انعكاسات ايجابية على التنظيم ككل بدلاً من الشمولية وعدم الدقة في صنع القرار من حيث المعلومات المدخلة مما يترك آثاراً سلبية على نتائج القرار والعمل النهائي للادارة وهذا لايساعد على تحقيق الاهداف بشكل ايجابي ويترتب عليه زيادة الجهود والتكاليف .

2. تحويل الحقائق والمعلومات الى مفاهيم ومصطلحات محددة تساعد متخذي القرار في صنع القرار المناسب ، نظراً لتضخم التعقيدات الداخلية للتنظيمات ، التي تستدعي تجنب عرقلة سير العمل ومعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه التنظيمات .

3. التحول من المركزية الى اللامركزية في اتخاذ القرار ، ويقصد بذلك مشاركة الافراد باتخاذ القرارات اللازمة ووضع الحلول الملائمة ، كون العامل هو المنفذ لهذه القرارات ولديه الخبرة والمعرفة الواقية باحتياجات العمل ككل ، ولا بد من اشعاره بأهتمام الادارة (اصحاب القرار) بأنه عضو فعال له دور في تحقيق اهداف التنظيم .

4. التحول من الرقابة الشاملة الى الرقابة الجزئية ، ويقصد بها توزيع المسؤوليات والصلاحيات الملقاة على عاتق الافراد داخل التنظيم بما يتناسب مع طبيعة العمل وحسب التسلسل الوظيفي وفي ضوءها يتم توزيع الرقابة على كل وحدة تنظيمية ذات وظيفة معينة تجنباً للازدواجية ، التركيز على متابعة انتاجية الافراد في كل وحدة تنظيمية وتحديد الانحرافات والخلل والمشاكل التي قد تطرأ على واقع العمل ككل ووضع الحلول الملائمة .

5. التحول من الجمود الى المرونة ، حيث ان حالة الجمود ناتجة عن مركزية العمل كالتخطيط والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والرقابة الادارية مما يعيق حركة التنظيم واهدافه ، لذا فلا بد من التحول الى المرونة في العمل من اجل القدرة على تنظيم سير العمل بشكل افضل وادق وبشكل موضوعي بما ينسجم مع الاهداف المرسومة ، وكذلك مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالتنظيم ككل ومواجهتها بأحدث الطرق والاساليب والعمل على معالجة المشاكل ووضع الحلول الملائمة لها (مقدادي 1996 : 171) .

معايير اتخاذ القرارات :

ينبغي على الادارة العليا الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير الاساسية عند العمل على اتخاذ القرار :-

- 1- الأهداف يجب ان تنسجم القرارات مع الأهداف وابعادها سواء كانت اهداف عامة او خاصة فضلاً عن انسجامها مع الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد .
- 2- القيم المعيارية للأفراد وهي القيم الانسانية والاجتماعية او الاخلاقية او الدينية التي تلعب دوراً في تفعيل دور الفرد في تحقيق الأهداف والتي تتماشى مع سياسة التنظيم واهدافه .
- 3- القبول او الرفض وهي من المعايير الاساسية التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع القرارات ، حيث ينبغي للادارة ان تدرك مدى التزام الافراد بقراراتها وتنفيذها لأنها تعد مؤشراً على تحقيق الأهداف ونتائج القرارات .
- 4- الفائدة حيث يجب ان تعود القرارات بالمنفعة للتنظيم واهدافه وتحقيق النتائج المرجوة من القرار .
- 5- يجب ان يكون القرار مبرراً من قبل الادارة العليا او الصانعة للقرار من اجل كسب ثقة المنفذين ، وبيان اهمية القرار في خدمة الصالح العام للتنظيم (مقدادي 1996 : 174) .
- المنهج العلمي في اتخاذ القرار : يعد المنهج العلمي من افضل المناهج لدى التنظيمات وادارتها في اتخاذ القرارات نظراً لأستخدام الرشداية والموضوعية في صنع القرارات المناسبة تماشياً مع الأهداف والامكانيات المتاحة للتنظيم ويستند المنهج العلمي في اتخاذ القرار على تحقيق الأهداف الآتية :-
- 1- تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق بعيداً عن الغموض والمغالاة وظهارها امام افراد التنظيم ككل من اجل تعريفهم بها والعمل من اجل تحقيقها ، فضلاً عن ايضاح هذه الأهداف وترتيبها بشكل متسلسل حسب الاهمية الاولوية .
- 2- اتباع التحليل العلمي سواء التحليل الكمي او الوصفي لنشاطات التنظيم المختلفة من اجل اتخاذ القرار الملائم للتغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنظيم من خلال تحديد المشكلة وتعريفها ووضع المقترحات والبدائل للوصول الى الحل الانسب .
- 3- استخدام احدث الادوات والوسائل والطرق المناسبة من النواحي الادارية او الفنية بشكل واضح ودقيق من اجل تنظيم سير العمل وتحقيق الأهداف وكذلك في معالجة المشاكل والتحديات الطارئة .
- 4- اعتماد الادارة العليا على وضع معايير ومقاييس ثابتة وقابلة للقياس في عملية اتخاذ القرار من اجل التأكد من صحة القرار او نتائجه قبل اصداره ونقله الى التطبيق .
- 5- يساعد الادارة العليا في سرعة وانجاز اتخاذ القرارات نظراً لأعتمادها خطوات عملية واضحة الابعاد .
- 6- التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم نظراً لقدرته على توفير المعلومات والبيانات الدقيقة ، فضلاً عن الخبرة والكفاءة والمهارة العالية التي يتمتع بها العامل داخل التنظيم .
- 7- تطوير التنظيم من خلال افراده واعتمادهم على أسس علمية منهجية واضحة الأهداف في ضوء الامكانيات المتوفرة .
- 8- الابداع والابتكار الذي يحققه العامل في التنظيم وتأثيره على سير العمل وتحقيق الأهداف (مقدادي 1997 : 173) .

التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار :- يعد التخطيط الاستراتيجي اسلوباً جديداً في التخطيط التربوي

يتضمن مجموعة من المفاهيم يمكن الدخول اليها كما يراها (ستينر) من خلال اربع نقاط هي :-

١ - مستقبلية القرارات الحالية حيث ان التخطيط الاستراتيجي يركز على مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل وذلك لأيجاد اساس يمكن للمؤسسة ان تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي الى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر ، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميماً للمستقبل المرغوب وتحديداً للوسائل الكفيلة بأحداثه .

٢ - التحديد لعملية تبدأ بوضع الاهداف ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي الى تحقيق الاهداف المطلوبة . وعلى ذلك فالتحفيظ بهذه الصورة عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وتوقيته وكيفية تنفيذه والشخص او الجهة التي ستتولى التنفيذ وكيفية التعامل مع النتائج وهي بذلك تسير على أسس مفهومة تتصف بالاستمرارية لأحتواء التغييرات التي قد تحدث في البيئة .

٣ - التخطيط كفلسفة ، ويعد اتجاهاً وطريقة للحياة فهو يركز على الاداء المبني على اساس من دراسة واستلهاام المستقبل ، فضلاً عن استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها على مجموعة ثابتة من الاجراءات والاساليب .

٤ - التخطيط كبناء وهو يعمل على ربط ثلاثة انماط رئيسية من الخطط هي : الخطة الاستراتيجية ، والبرامج متوسطة المدى ، والميزانيات قصيرة المدى ، والخطط والاجراءات بهدف تحويل التكامل بينها الى قرارات صالحة .

ويرى برايسون ان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن جهد منظم لتقديم قرارات وممارسات جوهرية تشكل اتجاه أنشطة المؤسسة وطبيعتها وفي ضوء هذه الرؤية يعد التخطيط الاستراتيجي في صورته الجوهرية سلسلة من المناقشات والقرارات في مابين صانعي القرارات والمديرين في كل مستويات المؤسسة حول ماهو مهم وضروري منها.

كما يرى كتاب جورج كيلر ان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يتناول ستة مظاهر لتمييزه عن غيره من العمليات الاخرى وهذه المظاهر :-

١ - ان صناعة القرار الاستراتيجي تعني ان المؤسسة التعليمية وقادتها يتميزون بالنشاط وعدم السلبية .

٢ - ان التخطيط الاستراتيجي يضع في الاعتبار ان النظام التعليمي يتأثر بظروف البعض الاقتصادي والتنافس القوي المتزايد .

٣ - ان التخطيط الاستراتيجي يتطلع الى الامام ويركز على وجود حالة من الانسجام بين المؤسسة والبيئة المتغيرة لها .

٤ - ان التخطيط الاستراتيجي ينصب على القرارات ولا ينصب تركيزه على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والاهداف .

٥- ان صناعة القرار الاستراتيجي تكون بمثابة خليط من التحليل المنطقي والاقتصادي والحنكة السياسية والتفسير السيكولوجي ، من ثم فهو عملية على درجة عالية من التعاون والمشاركة والقدرة على التحمل .

٦- ان التخطيط الاستراتيجي يضع مصير المؤسسة ومستقبلها فوق أي اعتبار .

وفقاً لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يستخدم الاتجاهات الحالية والمستقبلية لأخذ القرارات الحالية على اساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن ، وهذا يعني ان صنع القرار الاستراتيجي يعتمد على كيفية التنظيم على امتداد الوقت في بيئة دائمة التغيير ، أي انه يعتمد على العملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتنبأ بالمستقبل وتصنع القرار وتتصرف برؤية متفق عليها (العجمي : 388-410) .

اتخاذ القرارات في حالة البيئات المختلفة :- هناك ثلاث حالات لأخذ القرارات :-

1-اتخاذ القرارات في حالة التأكد التام ، حيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة في حالة التأكد او عدمه ، بسبب توفر البيانات والمعلومات عن حالات الطبيعة المتوفرة ، وفي هذه الحالة يكون امام متخذ القرار موقف او حالة طبيعية واحدة تتحقق بشكل كامل وذلك ان البدائل (او الاستراتيجيات) المختلفة بيد متخذ القرار ولن يواجه اية صعوبة في تقييم البدائل لأختيار الافضل منها .

2-اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة ، وتعرف هذه الحالة بعملية اتخاذ القرارات تحت ظروف الخطر ، وتتصف بيئة القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة ودراية تامة بأحتمالية حدوث أي حالة من حالات الطبيعة التي تؤثر على البدائل المختلفة للقرار

3-اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد التام ، وتكون نتيجة الصراعات وعدم التوازنات التي يسود الاضطرابات لاسيما في الاسواق ، ومن اهم مواصفات عملية اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد هو ان البيانات والمعلومات حول نتائج القرار غير كافية لاسيما مايتعلق بأحتمالات تحقق كل حالة من حالات الطبيعة

اتخاذ القرار والعلاقات العامة : وتعد العلاقات ذات دور اساسي في اتخاذ القرارات نظراً للاهمية والدور الذي تلعبه في نوعية القيادة الرأسية عبر طرح الحقائق وتعمل على التهيئة لتقبل القرارات الجديدة ، ولذلك فالعلاقات العامة تلعب دوراً مهماً في نجاح الوحدات الادارية وتطويرها ، وتسعى من خلال برامجها وخططها الاعلامية الى التركيز على اهمية الدور الذي تلعبه الوحدات الادارية ذات الصلة بالخدمات المرتبطة بمصالح المواطنين ، وكذلك دورها في توثيق الصلة بين الوحدات الادارية والجهات الخارجية واعطاء الصورة الحقيقية عن الانشطة التي تقوم بها .

وتقوم العلاقات العامة ايضاً بأحاطة الادارة العليا بما تحدثه سياساتها وخططها وقراراتها الخاصة من رد فعل لدى العاملين داخل الوحدة الادارية او المنظمة المتأثرة بالقرارات المرتبطة بمستقبلها ، وتقتصر الحلول المناسبة لتلافي الآثار السلبية المتوقعة ، وذلك من خلال متابعة وحدة الاعلام والعلاقات العامة المستمرة للموقف وتحديد المشاكل التي تؤثر سلباً في صورة الوحدة او

المنظمة او الهيئة الادارية (المجذوب 2003 : 508).

اتخاذ القرار في انظمة المعلومات : تهدف المعلومات الى تطوير نوعية القرارات وحلول المشاكل الناتجة عنها ، وقد سهلت انظمة المعلومات الانشطة في خطوات اتخاذ القرارات والتي تتضمن .

جمع المعلومات	وضع فرضيات وبدائل	اختيار احد هذه البدائل	تطبيق وتنفيذ الحل	ملاحظة الوضع والنتائج
---------------	-------------------	------------------------	-------------------	-----------------------

ومن اهم الانماط التي تتبنى في اتخاذ القرار هما :-

1-نظم المعلومات في اتخاذ القرار بالعقلانية المحددة ، ويعتمد هذا النمط على توسيع التحديد وزيادة العقلانية في عملية القرار .

2-نظم المعلومات في اتخاذ القرار بالنتائج المشتقة ، وفيها يحدد متخذو القرارات واحداً من عدد من الحلول المقبولة ثم يشتقون بعد ذلك عملية اتخاذ القرار لأنتاج احد هذه النتائج .

وتستخدم انظمة المعلومات لتنبية متخذي القرارات لجعلهم مدركين انهم يعرفون العملية ، ويمكن ان تزداد فعالية الادارة في اتخاذ القرار من خلال الخطوات الآتية :-

أ.علامات التحذير المبكرة من نظام المعلومات الادارية .

ب.المعلومات التي تساعد على اعداد القرارات .

ج.برمجة اتخاذ القرار .

د.اجراء العمليات الكتابية .

وعلى الرغم من صعوبة تحقيق الاهداف الا ان تحديدها بدقة ضرورياً ، ويجب وضعها على صورة اهداف القسم ، المجموعة ، المدير ، الوظائف التي ينجزها نظام المعلومات ، وهذا يعني ان اهداف النظم يجب التعبير عنها بما سوف يكون المديرين قادرين على عمله بعد الاستجابة لمتطلباتهم من المعلومات ، كما ان فصل اهداف النظم لايمكن فصلها عن اهداف المنظمة في المديين القصير والبعيد .

الادارة الالكترونية واتخاذ القرار : تعتمد الادارة الحديثة حالياً على التقنية المتطورة التي تساعدها

على انجاز اعمالها وتحقيق اهدافها ، وقد ادت هذه التقنية الى ظهور ما يطلق عليه بالادارة

الالكترونية التي تعد من عناصر تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة فائقة والتي تستفاد بشكل

واسع من الانجازات في صناعة الحاسوب وبرامجه واثرة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهور

ادوات نظم المعلومات (نظم ادارة قواعد المعلومات) ، وكثرة الشركات والمؤسسات التي انتجت

البرامجيات الجاهزة وتعمل على تطويرها .

ونظراً للاهمية التي تعتمد عليها تقنيات المعلومات في الادارة الالكترونية من حيث زيادة الفعالية وتوفير

الجهد والوقت والدقة وتقليل الكلفة فإنها ايضاً تنعكس بشكل كبير على عمليات المساعدة في اتخاذ

القرارات من خلال بناء نظم دعم القرارات الاستراتيجية المهمة المتكاملة مع انظمة الخبرة فضلاً عن

العملية التقليدية لاتخاذ القرار (السالمي 2005 : 57-240) .

تقنيات اتخاذ قرار ابداعي : قدمت اربع تقنيات تستخدمها المؤسسات لاتخاذ القرارات الابداعية ، وهي:-

اولاً- ابتكار الافكار ، وهو السماح لمخيلة الفرد بالانطلاق بحرية دون التقيد ضمن حدود معينة وبدون مساعدة الآخرين ، ووفقاً لقواعد ابتكار الآتية :-

- ١- يحدد قائد الحلقة اسلوب الاجتماع ويشرح المشكلة .
- ٢- تشجيع المشاركين على اقتراح افكار متعلقة بالوضع او المشكلة ، وجعل تفكيرهم حراً قدر الامكان .
- ٣- يدون كاتب المحضر كل ما قاله المشاركون .
- ٤- تحظر كل انواع المقاطعات او المناقشات لأنها تعارض التدفق الحر للافكار وترابطها .
- ٥- يتم بعدها تصنيف الاقتراحات والافكار وتقييمها ، وتوضع لائحة بالافكار الاكثر ملاءمة لاسيما الافكار المتشابهة .

وبعد فرز مجموعات الاقتراحات يمكن حذف تلك التي يعتبرها الجميع غير واقعية اطلاقاً ، ومن المهم عدم رفض أي فكرة منتمية الى مجال واحد فقط لأنه يمكن استخدامها من خلال توسيعها او تسويتها مع افكار اخرى متشابهة ، وبعد الجمع والتطوير والتسوية ينبغي الحصول على لائحة قصيرة من ثلاث او اربعة خيارات.

ثانياً : كتابة الافكار - تعتمد على تدوين المشاركين افكارهم على اوراق موضوعة امامهم بدل تسجيلها على لائحة مشتركة ، وهذه التقنية مفضلة لدى الاشخاص الذين يرغبون في تطوير لائحة اضافية : ولتحفيز المزيد من الافكار توضع لائحة اضافية وسط الطاولة ، وبعد انتهاء الاعضاء المشاركون من تدوين افكارهم يمكنهم استبدال لوائحهم بتلك الموجودة في الوسط .

تدون بعض المجموعات كل فكرة على ورقة لاصقة ، والميزة في هذا النظام انه يمكن عرض الاوراق اللاصقة امام الجميع على لوح وترتيبها بسهولة في مجموعات ، وبعد توليد الافكار وجمعها تنتقل المجموعة الى مناقشة الافكار وتوسيعها بالطريقة نفسها المذكورة في تقنية ابتكار الافكار .

ثالثاً : خرائط العقل (تنظيم العقل) ، وتعني خرائط العقل كما ابتكرها بوزان :-

*تعتمد على البحث العلمي في اعمال الدماغ البشري ، مما كشف اهمية استعمال الالوان والصور والكلمات المفتاحية لمساعدة الترابط الحر للافكار .

*تشتمل جهتي الدماغ ، أي الجهة اليسرى المنطقية والجهة اليمنى التخيلية ، وقد اظهرت ابحاث علماء الاعصاب ان الجهة اليسرى تتعاطى بالمنطق والكلمات والتفكير والارقام والتحليل .. في ماترتبط الجهة اليمنى بمجالات مثل الايقاع والصور والخيال والالوان واحلام اليقظة او الاشكال .

*تولد المعلومات في شكل يعكس طريقة عمل الدماغ فعلاً ، وليس بطريقة اللوائح العمودية المنطقية ، وهكذا تظهر الافكار في شكل صور ملونة وكلمات مفتاحية نابغة من موضوع مركزي . بهذه

الطريقة انشئ تنظيم العقل المعاكس :-

1- بدأ المبدع بصورة ملونة من صلب الموضوع ، وفي الوسط صورة تمثل الموضوع الذي قرر اتخاذ قرار بشأنه .

2- ترك عقله يهيم بحرية حول هذه الصورة ، وطبع المواضيع الاساسية على خط سميك منح متصل بالموضوع الاساسي .

3- اضافة مستوى ثانياً من التفكير مع كلمات او صورة مرتبطة بالفرع الاساسي الذي حفزها ، وهذه الخطوط ارق من الفروع الرئيسية وطبعت عليها كلمات ايضاً .

4- تابع منظم العقل بأضافة مستوى ثالث ورابع مع ورود الافكار لاحقاً بأستعمال الصور مع الكلمات عند الامكان .

وتسمح خرائط العقل بأستيعاب مجموعة كاملة من المعلومات المترابطة في ما بينها وتجعل كل المسائل مركزة بوضوح بأستعمال الصور والالوان لأضفاء الابداع الحيوي على عملية اتخاذ القرار ، وتؤدي عملية تنظيم العقل غالباً الى تحفيز القرار او بلوغه .

رابعاً : التفكير الجانبي - وقد استنبط دويونو عبارة التفكير الجانبي ويرى فيه ان " التفكير العمودي " التقليدي يجبرك على اتخاذ موضع اولي ومن ثم الانشاء (او التعمق) استناداً الى هذه القاعدة ، في مايتيح لك التفكير الجانبي الانتقال جانبياً لتجربة ملاحظات وادخال ملاحظات مختلفة . واقترح عدداً من التقنيات والطرق للعثور على حلول جانبية للمشاكل ومنها :-

أ.التحقق من الافتراضات :- وتتيح هذه التقنية القاء نظرة انتقادية على الافتراضات غير الصالحة ، واصر ان القيود المحيطة بالمشكلة يمكن تحديدها في خمسة عناصر :-

1- الفكرة المسيطرة - وتوجه الى المسألة او المشكلة بشكل كامل ، وقد تكون ضمنية او علنية .

2- العناصر المطوقة وهي التي ترتبط بمجرى معين من العمل ، وقد تكون تافهة احياناً ، كأمكانية تقييد مقترح في سياسة التوظيف في نطاق معين بسبب العلاقات الوثيقة بين الشركة والمدارس والكليات المجاورة .

3- العناصر المستقطبة وهي القيود المتكثرة في شكل (اما / او) .

فالمؤسسة تصنع او تستورد البضاعة الجاهزة ، والعناصر المستقطبة ترفض امكانية الحلول الوسطية

4- الحدود ، وتشكل الاطار الذي يفترض ان تعالج ضمنه المشكلة ، وقد تكون الحدود أي شيء : البيع في مكان معين ، عدم اصدار اسهم السوق المفتوح وقد تكون الحدود حقيقية او خيالية يجدر التحقق منها .

5- الافتراضات ، وهي الاساس في انشاء الحدود ويجدر التحقق منها ، ويجب عدم الافتراض مثلاً ان السوق الخارجية لن تكون مفتوحة .

ولاحظ دو بونو انه يستحيل البحث في كل القيود ، ولكن تحديدها منطقياً تصبح اكثر ادراكاً للاطار الذي تعمل ضمنه .

ب-ست قبعات تفكير : وتساعد الافراد التفكير على نحو ابداعي عند مواجهة قرارات حاسمة ، وترتكز هذه التقنية على ستة انواع من التفكير يرتبط كل منها بلون مختلف :-

- 1- تفكير القبعة البيضاء ويتعلق بالمعلومات والبيانات ، ويطلب من الجميع التركيز على المعلومات المطلوبة للقرار وكيفية الحصول عليها ، وقد يكون تجمع الحقائق بطريقة متسلسلة قبل المضي قدماً.
- 2- تفكير القبعة الحمراء ، ويهتم بالمشاعر والحدس والعواطف ، وتجزئ القبعة الحمراء للأشخاص التعبير عن مشاعرهم دون الحاجة الى تبريرها ، وقد يقول مفكر القبعة الحمراء ان لدي احساس ان هذه الفكرة ستنجح .
- 3- تفكير القبعة السوداء ، ويعتمد التحذير والحكم الانتقادي ، والقبعة السوداء نفسية لأنها تساعد متخذي القرار على تفادي ارتكاب اخطاء بسيطة ، وقد يقول مفكر هذه القبعة لن تقبل الهيئة بهذه الفكرة لأنها مكلفة .
- 4- تفكير القبعة الصفراء ، وهو التفكير المتفائل واتخاذ موقف ايجابي ، ويبحث عن الفوائد وسبل انجاح الافكار وقد يقول مفكر القبعة الصفراء ان النظام الجديد قد يستغرق وقتاً للتعريف به ، لكنه يجبرنا على اعادة النظر في افكارنا واساليب عملنا .
- 5- تفكير القبعة الخضراء ، ويوفر هذا النوع من التفكير الوقت في افكار جديدة او بدائل اضافية، ويجيز فيه السؤال عن الجهد الابداعي، وقد يقول مفكر القبعة الخضراء قد تكون بعض الافكار الجديدة مفيدة ، فهل يجدر التفكير في بدائل .
- 6- تفكير القبعة الزرقاء مرتبط بتنظيم عملية التفكير ومراقبتها بحيث تصبح اكثر انتاجية ، وغالباً مايفكر بهذه القبعة رئيس مجلس الادارة او مدير الاجتماع ، وقد يقول مفكر القبعة الزرقاء ، اظن ان علينا مراجعة ماقمنا به لغاية الآن قبل المضي قدماً .
- قد يمتاز بعض الاشخاص بمهارة طبيعية في احد انواع التفكير اكثر من غيره غير ان القبعات الملونة لاتصف الاشخاص المعنيين، فهي تشير الى الاشخاص المعنيين ، ونوع سلوك التفكير الذي يكون ملائماً في توليد الافكار وتحريك المناقشة او اتخاذ القرار .
- والتفكير وفقاً للقبعات الست يهدف الى قيام كل فرد بجهد لوضع هذه القبعات كلها ، وعدم الاقتصار على نوع او نوعين من التفكير ، وتكمن قوة القبعات الست في انها تتيح لصانعي القرار بالابتعاد عن الحجج الشخصية والانتقال الى مناقشات اكثر موضوعية (سميث 1999 : 45-54) .
- القرار الاستراتيجي :- يرى باحثون غربيون ان صناعة القرار ، هو الاختيار الحذر والدقيق ما بين مجموعة من البدائل في حين يرى سايمون ان القرار هو اختيار بديل من بين بدائل متاحة لحل مشكلة ناتجة عن عالم متغير ، ويمثل هذا الامر جوهر النشاط الاداري ، ان القرارات التي تتخذ في قمة المنظمة تسمى عادة بالقرارات الاستراتيجية .. وهي القرارات التي تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والامكانات الداخلية لتعزيز النجاح على المدى البعيد للمنظمة .
- كما (يرى جيمسون 1984) ان القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تؤثر بعمق على قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد بكون هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة ، ويعرف (لوثان 1985) القرارات الاستراتيجية بأنها قرارات استثنائية تتضمن التزامات طويلة الاجل واستثمارات تتصف

بدرجة عالية من الاهمية ، بحيث ان أي خطأ يحدث فيها يعرض المنظمة الى المخاطر ، ويعرفها آخرون ان القرارات الاستراتيجية تتمثل بالقرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الاساسية واتجاهاتها العامة في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية اهداف المنظمة وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة (الغالبى وادريس 2009 : 139) .

الفصل الخامس

الاستنتاجات

- ١ - ان المنظمات الادارية الكبيرة هي الأكثر حاجة لممارسة الادارة الاستراتيجية وتحديد رسالتها في المجتمع، وتثبيت السمات التي تميزها عن المنظمات الاخرى.
 - ٢ - يمكن اتخاذ القرار المنظمات على مواصلة انشطتها الادارية بكفاءة وفاعلية عالية لاسيما اذا كان القرار يعتمد اساسا المستقبل.
 - ٣ - يقدم التخطيط الاستراتيجي مجموعة متكاملة من ادوات اتخاذ القرار مثل محاكاة المستقبل وتطبيق مدخل النظم والمشاركة في وضع الأهداف ومراجعة الموقف ووضع أولويات التعامل مع القرار.
 - ٤ - تحديد الأهداف والوسائل في ضوء الإمكانيات والمعطيات المتغيرة للجهاز الاداري وتحقيق التناسق بينها تقود نحو التناسق الحركي لاتخاذ القرار.
 - ٥ - تفهم اساليب اتخاذ القرار يقود الى تحسين اتخاذه باتجاه تحقيق الهدف.
 - ٦ - يمكن تركيز العوامل المؤثرة في استراتيجيات اتخاذ القرارات بالعوامل المرتبطة بالقائد والمروسين والموقف وخصائصه والنظم والمعايير المتبعة والبيئة وطبيعة الترابط بينها.
 - ٧ - اعتماد المنهج العلمي والتفكير الابداعي وفق معايير محددة تساعد متخذ القرار الابتعاد من احتمالات المخاطرة والانزلاق في مهاوي الفشل.
 - ٨ - اتخاذ القرار المتكامل يبني على تحليل شامل للمشكلة وتوفر وتدقق البيانات والمعلومات لاسيما التي توفرها الادارة الالكترونية ونظم المعلومات الحديثة التي تساعد على التحليل والاختيار الأمثل للبدائل والمعالجة الفائقة للمشكلة أو الموقف.
 - ٩ - القرارات الاستراتيجية هي قرارات استثنائية تضمن التزامات طويلة الأجل، واستثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية والتي من شأنها تحديد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهاتها العامة.
- التوصيات
- ١ - ان تهتم المنظمات الادارية لاسيما الكبيرة منها بالمفاهيم الاستراتيجية وتبني عملها المستقبلي في ضوء ذلك والذي يعتمد الأجل البعيد المدى.
 - ٢ - اكساب القيادات الادارية خبرة ومهارات اتخاذ القرارات من خلال ادخالهم في ورشات عمل ودورات تدريبية متخصصة في ذلك.
 - ٣ - الاهتمام ببناء نظم المعلومات التي تستخدم التقنيات الالكترونية وتوفيرها امام متخذي القرار فضلا عن تسيير الأعمال والأنشطة اليومية.
 - ٤ - تدريب مسؤولي المنظمات والمروسين على كيفية تحديد المشكلات والاهداف وتحليل المعلومات واختيار البدائل الأفضل في اتخاذ القرارات .
 - ٥ - الاهتمام بالعمل الجماعي الذي يقود الى بلورة الأعمال وصياغة الأهداف الاستراتيجية بصورة مجردة تتضمن معايير محددة واضحة المعالم تحقق التحسين المستمر وتبعد من مزالق الانحراف والفشل.

Abstract**Administrative decision-making strategies****Concepts – theories factors affecting****Faisal Yonis Mohammed**

Objective: To know the recent shifts in the decision-making process and theories and stages, techniques and systems affecting it.

The need for research coming because of the problems that accompany the decision as a result of the failure Sometimes, poor visualization or the narrow perspective of decision-making than miss the opportunity to choose alternatives or options of the most effective and appropriate to solve a problem.

And has received exceptional decision-making process in administrative studies and research to enable the organization to continue its activities and its high efficiency, especially successful that the decision depends on the future, and on a clear vision to achieve the desired goals, here it is occupied decision-making is of extreme importance.

The research built on addressing the strategic concepts, cover the destruction of the activities and work of the organization, and give a clear ability and can be guided to achieve harmony and adaptation between ends and means and protect the organization and resources of slipping and deviation The decision-making process is the focus of the administrative process, which is associated with complex realities and values that the organization, which must be careful and cautious in making decisions.

And emerged several theories in the development of administrative thought about the decision-making process, including traditional theories and behavioral (humanity), dealt with the development of decision-making process and its stages and the steps that follow it, and administrative problems that require analysis and collection of data required and the sources and factors and criteria that control decision-making and goal achievement.

It also touched on the transformations in modern decision-making process, including the transition from totalitarianism to selectivity, and the adoption of scientific method and transform facts and information to the concepts and terminology, and expand decentralized rather than centralized, and overall control to control partial to the distribution of responsibilities and giving flexibility instead of inertia imposed by the central work such as planning, leadership and decision-making and communication that hinder the movement of the organization.

The research that the recent developments in the decisions made it possible to overcome the problems associated with decision-making in different environments, and helped in the emergence of technology and electronic management, which played a major role in providing information, data and build information systems and decision support at the levels of the organization's strategic as well as a shift in thought patterns creative and future outlook in decision-making.

المصادر

1. العجمي ، أ.د. محمد حسنين 2008 : الادارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق) . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الاردن .
2. الدوري ، د. زكريا مطلق 2003 : الادارة الاستراتيجية .. مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
3. الشماع ، د. خليل محمد حسن وحمود ، د خضير كاظم 2009 : نظرية المنظمة ، ط 4 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
4. الغالبي ، د. ظاهر محسن منصور وادريس ، وائل محمد مصطفى 2009 : الادارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
5. كنعان ، د. نواف 2007 : اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق) ، ط 1 الاصدار السابع - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الاردن .
6. السالمي ، د. علاء عبد الرزاق محمد 2005 : نظم دعم القرارات - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الاردن .
7. حريم ، د. حسين 2004 : السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، مطبعة دار العلم - عمان - الاردن .
8. المحنك ، هاشم حسين ناصر 1990 : فلسفة الادارة المعاصرة والمجتمع - مطبعة القضاء - النجف .
9. مقدادي ، د. يونس عبد العزيز 1996 : مبادئ في الادارة - الادارة ومفهومها ومجالاتها - مدارس الفكر الاداري - العمليات الادارية ، ط2 - مؤسسة آلاء للطباعة والنشر - عمان - الاردن .
10. الاعرجي ، وعاصم 1995 : دراسات معاصرة في التطوير الاداري - منظور تطبيقي ، ط 1 - دار الفكر للنشر والتوزيع - عمان - الاردن .
11. عطوي ، جودت عزت عطوي 2001 : الادارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها - النظرية وتطبيقاتها العملية - الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الاردن .
12. سميث ، جين 1999 : فن اتخاذ القرارات الصائبة - ترجمة مركز التعريب والبرمجة - الدار العربية للعلوم - بيروت - لبنان .
13. عبد الله ، عبد الغني بسيوني 1992 : اصول علم الادارة العامة - الدار الجامعية - بيروت - لبنان .
14. الطويل ، وهاني عبد الرحمن 2006 : الادارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الافراد والجماعات في التنظيم ، ط4 - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الاردن .
15. المجذوب ، د. طارق 2003 : الادارة العامة - العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري - منشورات الحلبي الحقوقية - بيروت - لبنان .

16. عبودي ، زيد منير 2007 : الادارة واتجاهات المعاصرة (وظائف المدير) - دار دجلة - عمان - الاردن .
17. دركر ، بيتر اف 1997 : القرار الفعال - كتاب فن الادارة - قراءات مختارة جمعها جوزيف ال باور - ترجمة د. اسعد ابو لبدة - مراجعة د. محمد ياغي - دار البشير - عمان - الاردن .
18. الكلالدة ، د. طاهر محمود 2008 : تنمية وإدارة الموارد البشرية - دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الاردن .
19. الفضل ، د. مؤيد 2004 : الاساليب الكمية في الادارة - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان - الاردن .
20. السالمي ، د. علاء عبد الرزاق محمد 2005 : نظم دعم القرارات - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الاردن .
21. فلية ، د. فاروق عبده وعبد المجيد ، د. السيد محمد 2005 : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الاردن .

المصادر الاجنبية

- 1- Mckiernan , peter 1997 . Strategy past , strateg futures . Long rang planning 30(5).
- 2- Robert , michel 2000 . the power of strategic thinking ; Lock in markets , Lock out competitors , McGrow – Hill companies .
- 3- Hax , Arnoled 1990 . Redefinig the concept of Stratagy , planning Review .
- 4- Sharplin , Arthar 1985 . strategic management , Mc Graw – Hill company . New york .
- 5- Glueck w . f& jauch , Lawrence 1988 . Business policy and strategic management , New york : Mc Graw Hill .
- 6- Drucker , p.f. 1974 , Mangament ; Tasks , Responsibilities and heinman .
- 7- Chandler , A,d,1962 . Strategy and strueture : chapters in the history of the industrial engerprise Cambridge , Mass : mttpress .
- 8- Robbins, Stephen and mary coutler . mangement Gth eel – upper saddle river. N. J ;prentice – Hall.
- 9- Barnard , chester 1936 – the function of the exccutive cearnbriolge , mass ; Herard university press .