

محاضرات في :

اتخاذ القرارات الإدارية
كيف تحل مشاكل المنظمات ؟

د. محمد عبدالله الهنداوى

وكيل كلية التجارة - جامعة دمياط

٢٠١٣ / ٢٠١٢



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رب أفزعني أن أشكر نعمك التي أنعمت عليّ
وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك

في عبادك الصالحين﴾

صدق الله العظيم
س النمل - آية ١٩

مُتَكَلِّمًا

يسرني في تقديم هذه المحاضرات أن أشيد بجهود الأساتذة الذين سبقوني في الكتابة عن اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات التي تواجه المنظمات ، هذا المجال الحيوي في حياة المدراء في المنظمات .

فعلى مستوى المنظمة نجد أن اتخاذ القرارات الإدارية تقوم بدور مهم في تحقيق أهدافها، والمحافظة على استقرارها وتقديمها والتي تضمن لها البقاء والاستمرار .

فالهدف العام من هذه المحاضرات هو تنمية مهارات الدارسين والممارسين عن قضايا "تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية " في المنظمات.

ولعلى أكون بهذه المحاضرات أكون قد أضفت شيئاً قليلاً من المعرفة التي قمت بتنظيمها لتنمية مهارات الدارسين والممارسين في اتخاذ القرارات الإدارية. ونسأل الله التوفيق والسداد .

المؤلف

نوفمبر ٢٠١٩

الفصل الأول

الإدارة... المبادئ والمفاهيم

The management process

مقدمة

يتعرض هذا الفصل بالدراسة لمجموعة من المفاهيم الأولية اللازمة لدارسي الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم أهمية الإدارة، ووظائف ومهام المنشأة، هذا فضلاً عن تحديد العمليات والعلوم المساعدة في تقدم الفكر الإداري وتطبيقه.

يولد الإنسان عادة في إطار تنظيم صغير هو الأسرة... والتي تنظم إلى تنظيم أكبر هو مجتمع القرية أو المدينة- أو المجتمع الكبير وهو الدولة - ويتعلم الإنسان من خلال تنظيمات معينة في المدرسة وفي الجامعة... ويقضى الإنسان عمره في العمل لمنظمة معينة أو أكثر... فنحن نتلقى روايتنا ونتحرك ونلعب أيضاً من خلال منظمات معينة... حتى أن الإنسان عندما يموت عليه أن يحصل على تصريح بالدفن من منظمة معينة.

ويعمل المجتمع من خلال مجموعة من المنظمات مختلفة الأنواع، والتي تتراوح في حجمها بين المنشآت الصغيرة والتنظيمات الضخمة (شركة-مصلحة-دولة... إلخ) ولكل من هذه المنشآت أهميتها، إذا أن كل منها ينمو ويتقدم ويوزع سلعة وخدمات، كما أنه يستخدم مجموعة من

الموارد المادية والبشرية للمجتمع لتشكل ما يسمى بالتنظيمات المركبة **Complex organizations** ويشمل ذلك المنشآت الإنتاجية، المستشفيات، مصانع السيارات، أقسام البوليس، النوادي... إلخ. وهذه المنظمات التي تقدم السلع والخدمات إلى يتطلبها هذا المجتمع.

ومن ذلك يتضح أن المجهود الجماعي المنظم يعتبر من أهم معالم المجتمع الحديث، فتلعب المنظمات دوراً رئيسياً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن ما يحدث عادة هو انضمام مجموعة أو مجموعات من البشر في مجهودات جماعية لبلوغ أهداف معينة، ولا يمكن تحقيق تلك الأهداف بنفس الطريقة - أو إطلاقاً - إذا عمل البشر كأفراد، كما أن العمل في منظمة يساعد على عدم ارتباط الإنتاج بالفرد، إذا أن المنشأة كشخصية معنوية تستمر بعد انتهاء حياة الأفراد. وبهذا يمكن تعريف المنشأة بأنها المكان الذي يستخدم كميات من الموارد المختلفة من أجل تحقيق هدف معين. وكان من الضروري أن يتم البحث عن المسئول الذي يجب أن تسند إليه مهمة مساعدة المنظمات في تمويل مواردها غير المنشأة، وتعبئة وسائل الإنتاج المطلوبة، والتنسيق بين العديد من المجهودات والمواهب والمهارات والقدرات الفردية المختلفة وتوجيه ذلك إلى تحقيق أهداف محددة.

وقد كان من الطبيعي أن ينظر إلى المديرين **Managers** باعتبارهم المسئولون الأول عن تحديد التنظيم وتوظيف الموارد بالشكل الذي يحقق هذه الأهداف، ويقوم المديرون بأداء مهامهم من خلال عملية

الإدارة **Managing**، وذلك عن طريق عدد من الأنشطة تسمى وظائف الإدارة **Management functions**.

ومن هنا نشأت الإدارة كعملية اجتماعية وفنية تسعى لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في تحقيق أهداف المنظمات، ومع تضخم حجم المنظمات أصبحت الإدارة تتدخل تقريبا في كافة أوجه النشاط البشري، ففي كل مكان نوع من الإدارة... فنحن ندير أمور منازلنا وندبر الكلية التي نتعلم فيها، وحينما يقوم الفرد بمحاولة لتنفيذ أعماله من خلال فكر منظم، وتخصيص للموارد بطريقة مخططة، فيمكن القول بأنه يمارس العملية الإدارية.

والإدارة بأى مفهوم لا تعمل بمعزل عن المجتمع، بل أنها تعمل في ظل مجموعة متشابكة من العلاقات والمتغيرات والقوى الضاغطة والعوامل المؤثرة والمطالب المستفادة، وعلى المدير أن يوائم بين كل هذه الأشياء مجتمعه في إطار واحد.

وعندما يحقق التنظيم أهدافه فإن ذلك يطلق عليه، تحقيق الكفاية **Effectiveness**. وتحقيق الكفاية هي مقارنة الأداء الفعلي مع الإنجاز السابق وفي ضوء التوقعات المستقبلية، لهذا فإن تحقيق الفاعلية الإدارية يعتبر عامل تابع يتوقف على المعايير الأخرى، لهذا يعكف المديرون على السعي نحو تحقيق العديد من الأهداف المتنوعة وكل ما يبحثون عنه هو الكفاية والفاعلية، والتي تتوقف بشكل كبير على درجة التوليف بين هذه الأهداف.

والآن ما هي الإدارة؟

تعدد الكتابات في تعريف الإدارة **Management** ، واختلفت من حيث درجة الشمول والعمومية، فبعض هذه الكتابات قد عرفت الإدارة بأنها الوصول إلى الأهداف باستخدام أحسن الوسائل وأقل التكاليف، في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة ويحسن استخدامها، وبعضها من أشار إلى الإدارة كنشاط أو وظيفة أو عمل إداري، ومع تطور الفكر الإداري أصبح التركيز في تعريف الإدارة على توضيح مسئولية الإدارة في المنشأة في تحقيق نشاط التخطيط والرقابة وتأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة.

وقد عرف **Stoner** الإدارة بأنها عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود أفراد التنظيم واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يحقق الأهداف التي من أجلها أنشئ التنظيم".

Management is the process of planning, organizing and controlling the efforts of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals .

ويعرفها أستاذنا د. على عبد المجيد بأنها عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومواد

وعدد ومعدات ومواد وأسواق - لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

ومن هذا التعريف يتضح ما يلي:

- الإدارة نشاط يتصل بكل جوانب المنشأة.
- تختص الإدارة بتخطيط وتنظيم ومراقبة كل من الجهود المادية والبشرية.
- الهدف الأساسي للإدارة تحقيق أهداف المنشأة بطريقة مناسبة.

وإذا كان الهدف الأساسي للإدارة هو الكفاية في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنشأة فإن هذا الغرض يتم من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية (هي التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة). وذلك حتى يمكن تنفيذ مجموعة من الأنشطة والتي يطلق عليها الكتاب وظائف المنشأة أو وظائف المشروع وهي (وظائف تدبير الاحتياجات-أفراد وتمويل ومشتريات وتخزين- ووظيفتي الإنتاج والتسويق). ولا يمكن أن يتم استخدام الوظائف الإدارية المختلفة في تحقيق وظائف المشروع إلا من خلال مجموعة من الأدوات والعمليات الوسيطة المساعدة في تكوين العملية الإدارية وزيادة تكاليفها. ومن أهم العمليات المساعدة للإدارة، صنع القرارات ونظم الاتصال والمعلومات كما أن من العلوم السلوكية، والأساليب الكمية وسنتناول فيما يلي هذا العنصر بالتفصيل.

وظائف الإدارة Management functions

يؤدى المديرون في أي منشأة- بغض النظر عن درجة تعقد



التنظيم مجموعة من الواجبات الأساسية التي يطلق عليها عادة وظائف الإدارة، ويسعى استخدام هذه الوظائف مجتمعة إلى تحقيق أهداف المنشأة بأقصى كفاءة ممكنة. ورغم تعدد آراء الكتاب حول وظائف الإدارة،

فقد استقر معظمهم على أن وظائف الإداري هي التخطيط والتنظيم والتوجيه وتنمية الكفايات الإدارية والرقابة وسنتناول كل منها باختصار فيما يلي:

(١) التخطيط **Planning** : التخطيط هو نقطة البداية للقيام بأي

نشاط إذ أنه يحدد الإطار الذي يبين نوع العمل الذي ينبغي القيام به والأسلوب الذي يجدر إتباعه في إنجاز ذلك العمل، والوقت الذي يستغرقه، بمعنى آخر فإن التخطيط هو مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تسعى إلى الاختيار من بين البدائل المتاحة بالنسبة لأهداف المشروع وسياسات وإجراءات العمل فيه وبرامجه. وبذلك فإن التخطيط يحدد مقدما العمل فيه وبرامجه. وبذلك فإن التخطيط يحدد مقدما الأهداف وطريقة تحقيقها، والموارد المطلوبة، ودور كل مستوى في إنجاز هذه الأهداف.

ومنطقيا فإن هذه الوظيفة تعتبر الأساس الذي تستعين به وظائف الإدارة الأخرى في عملها، إذ أنه لا يمكن أن يتم تنظيم عمل أو توجيه أدائه أو الرقابة عليه بدون خطة مسبقة، وتشتمل وظيفة التخطيط على مجموعة من الأنشطة الفرعية في مقدمتها:

(٢) **التنبؤ، Forecasting** وهو العمل الذي يقوم به المدير لتقدير الظروف المستقبلية الداخلية والخارجية خلال فترة زمنية مستقبلية وفقا لمجموعة من الأساليب العملية المتبعة واستخدام هذا التقدير في رسم سياسات المنشأة أو إعادة صياغة أهدافها.

(أ) **تحديد الأهداف** القابلة للتحقق باعتبارها الغاية التي تسعى إليها المنشأة، على أن تكون هذه الأهداف واضحة ومفهومة للمستويات الإدارية المختلفة وممكنة التحقيق في ظل الموارد البشرية والمادة المتاحة، وفي ظل الظروف الداخلية والخارجية المحيطة.

(ب) **إعداد الإستراتيجيات** و رسم السياسات التي يمكن أن تستخدم كمرشد لمختلف مستويات الإدارة عند تنفيذ الخطط الخاصة بها.

(ج) **تحديد البرامج التفصيلية** باعتبارها خطط محدودة النطاق، وجزء من الخطة الأساسية يخص عمل معين يتم في وقت معين.

(د) تحديد الإجراءات التفصيلية الخاصة بتنفيذ مختلف الأعمال من خلال ترتيب زمني معين يحدد مقدما وفقا لظروف وإمكانيات المنشأة.

(هـ) إعداد الموازنات التخطيطية الخاصة بالمنشأة وترجمة الخطط إلى أرقام وجداول قابلة للتنفيذ و التي يمكن أن تستخدم في العملية التخطيطية.

٣) التنظيم Organization: يرتبط التنظيم بالعمل الجماعي إذ أن

كل عمل يشترك فيه أكثر من شخص يحتاج إلى تقرير مسبق لما ينبغي أن يقوم به كل مشترك في ذلك العمل بحيث تتكامل الجهود وتتسق لتحقيق أهداف المنشأة. والتنظيم بهذا المعنى هو عملية بناء



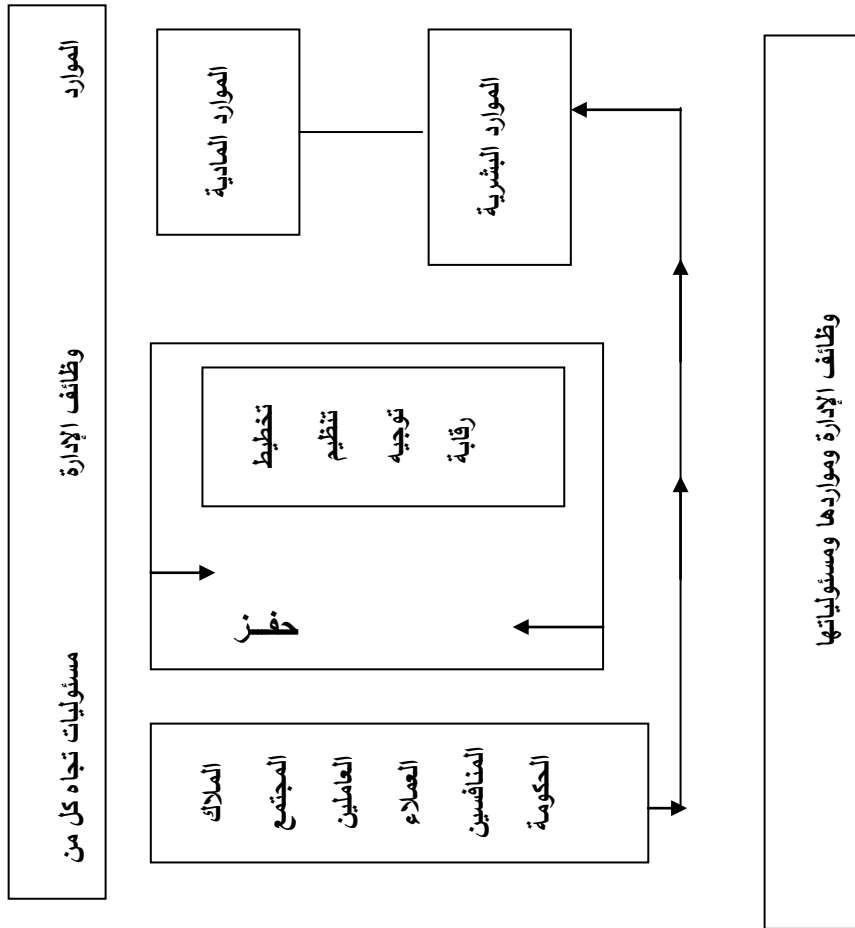
طريقة أداء العمل في المنشأة وتحديد العلاقات فيما بين الأعباء والواجبات المختلفة لتحقيق أهداف المنشأة، وبالتالي يتم تجزئة الأعمال في المنشأة إلى مجموعة من الوظائف التي تؤدي من خلال مجموعة من الإدارات والأقسام ومن خلال درجات إشرافية متعددة بما يضمن تحقيق أهداف المنشأة بأقل الجهود في الوقت والتكاليف.

والتنظيم بهذا الشكل هو نتاج مجموعة من المتغيرات ذات تأثيرات متباينة. أول هذه المتغيرات يتعلق بمنتجات المنشأة من سلع وخدمات والعوامل المؤثرة فيها في الحاضر والمستقبل، وثاني هذه المتغيرات هو الرغبة من جانب المنشأة في إرضاء أكبر عدد ممكن من العملاء ومسايرة اتجاهاتهم ورغباتهم في تقديم خدمات جديدة باستمرار. أما المتغير الثالث فينبغ من مدى توافر المهارات والكفايات المكونة للتنظيم.

وعندما يقوم المدير بوظيفة التنظيم فإنه يقوم بتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم يقوم بعمليات توزيع هذه الأعمال على الوظائف، ويحدد المستويات الإشرافية والعلاقات فيما بينها، لذلك يسعى التنظيم إلى وضع مزيج متكامل ومؤثر في الجهود المادية واللبشرية بما يحقق أهداف المنشأة.

وعلى هذا فإن التنظيم يشمل مجموعة من الأنشطة الفرعية في مقدمتها إعداد علاقات بين العاملين ودرجة مهاراتهم من جانب وبين المعدات والأدوات المستخدمة، ويسعى التنظيم أيضاً إلى وضع تسلسل للقيادة ووضع نطاق مناسب للإشراف، وتجنب الازدواج في العمل. ومن خلال التنظيم يتم وضع السلطات والمسئوليات الخاصة بالأفراد في مختلف مستويات التنظيم بشكل واضح، وقواعد وحدود تفويض السلطات في المنشأة. هذا فضلاً عن أن التنظيم يعنى بوضع قواعد الاتصال

الداخلي بما ييسر إنجاز الأعمال وفقا للأهداف الموضوعة مقدما. كما أن لتنظيم يضمن أن يتم أداء وظائف المنشأة في ظل إطار محدد واضح المعالم يتسم بالاستقرار ويضمن تحقيق التعاون بين أعضاء التنظيم إذ أن لكل منهم اختصاصاته ومسئوليته محددة بشكل واضح.



٤) التوجيه وتنمية الكفايات الإدارية: Directing, influencing & staffing

يعتبر التوجيه أولى الوظائف التنفيذية من جانب الإدارة، إذ أن أعباء المنشأة، ودرجة تنفيذ أهدافها لا يمكن أن تخضع للتجربة والخطأ، لذا فإن على الإدارة إرشاد المرؤوسين إلى طريق أداء العمل، وتوجيههم إلى أفضل الطرق للتنفيذ بالشكل الذي تتحول فيه الخطط الموضوعية إلى نتائج ملموسة.



ولا شك أن الإدارة مسئولة بشكل مطلق عن توفير الأفراد المناسبين للزمين لشغل الوظائف الإشرافية والإدارية في المنشأة ويتضمن ذلك الوظائف الخاصة باختيار وتدريب وتنمية مديري المستقبل، إذ أنه من الضروري للإدارة- حتى تضمن الاستمرار- أن تعد مجموعة من الكوادر النشطة التي تستطيع حمل عبء المسؤولية في الفترات المستقبلية من حياة المنشأة.

وتمتد هذه الوظيفة أيضاً إلى تحديد دور المدير كقائد يجب أن يهتم بالحالة النفسية للعاملين ويعمل على تنمية القدرة والرغبة على العمل، ويتأكد من مدى فعالية سياسات الأجور والحوافز على الإنتاجية. وبذلك تسعى الإدارة من خلال هذه الوظيفة إلى توجيه الجهود في تنفيذ

الأهداف، وخلق المناخ المناسب الذي يوفر للعاملين ظروفًا مواتية تزيد من مستويات الإنتاجية.

٥) **الرقابة Controlling**: تتضمن عملية الرقابة مجموعة الأنشطة الضرورية للتأكد من أن كل شيء يجري وفقًا للخطة الموضوعية،



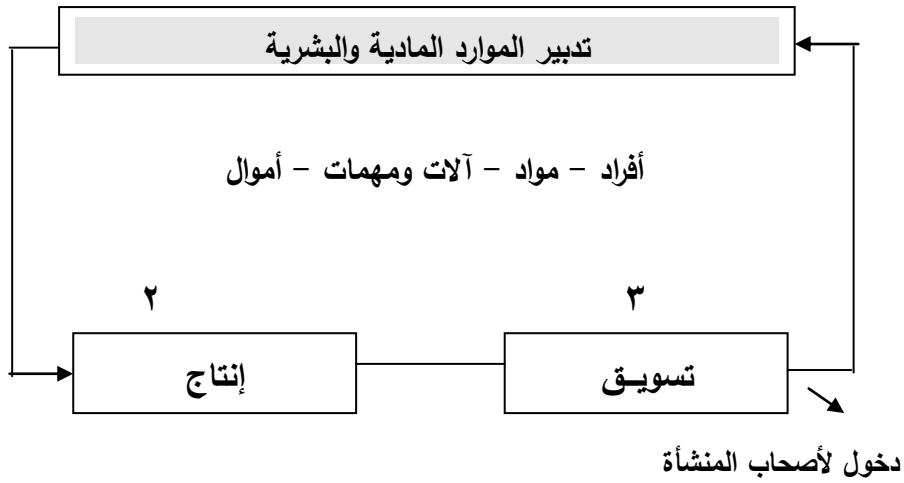
ومن خلال هذه العملية يحدد المدير ما إذا كانت الأهداف المرسومة مقدمًا قد تم تنفيذها من عدمه. وقد تمتد عمليات الرقابة إلى تقييم الأهداف نفسها وتقييم التنظيم في ظل ظروف الأداء الفعلي، وبذلك تتأكد الإدارة من إنتاج

الكمية المناسبة بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب. وعملية الرقابة عملية مستمرة تسعى إلى اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب حتى يمكن اتخاذ الخطوات العملية. ومن هنا نجد مدى أهمية وظيفة التخطيط، إذ أن المدير عادة لا يمكن أن يقوم بوظيفة الرقابة على الوجه الأكمل إذا لم تكن هناك خطة موضوعية مقدما.

وظائف منشآت الأعمال Enterprise functions

وظائف المنشأة هي مجموعات النشاط المتخصصة التي تمثل الجانب التطبيقي لفكرة الإدارة. ويلاحظ أن أي منشأة حتى تسعى إلى تحقيق أهدافها فإن ذلك يتم من خلال مجموعة من العناصر الرئيسية، أولها تدبير الموارد اللازمة من أفراد ومواد وأموال وعدد وآلات ومعدات،

ثم استخدام هذه المدخلات وتشغيلها من خلال العدد النهائي للسلع والخدمات النهائية بالنسبة لوظائف المنشأة، بل أن عليها أن تبذل الجهود الكافية لتسويق هذه المنتجات حتى تتمكن من توفير دورة جديدة من الموارد.



دورة وظائف منشأة الأعمال

وقديما كانت هذه الوظائف تؤدي كلها من خلال فرد واحد هو صاحب المنشأة، إلا أن تضخم المنشآت قد جعل كل وظيفة لها طابعها المتخصص والتي تحتاج إلى تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة خاصة بها. بل وتعدى الأمر أكثر من ذلك وأصبح داخل الوظيفة مجموعة من الوظائف الأكثر تخصصا والتي أصبحت داخل الوظيفة مجموعة من الوظائف الأكثر تخصصا والتي أصبحت تمثل فروعاً مستقلة في علم الإدارة، ففي مجال التسويق هناك الإعلان، والبيع، وبحوث

التسويق... إلخ والتي أصبحت مجالات مستقلة لها دراستها الخاصة. وعموما فإنه يمكن تقسيم وظائف المشروع إلى ثلاث وظائف أساسية:

(١) **تدبير الاحتياجات وتوفير الموارد، ويتضمن ذلك:**

(أ) وظيفة التمويل.

(ب) وظيفة الأفراد.

(ج) وظيفة الشراء والتخزين.

(٢) **وظيفة الإنتاج.**

(٣) **وظيفة التسويق.**

أولاً: تدبير الاحتياجات وتوفير الموارد

تعتبر هذه الوظيفة من أولى وظائف المنشأة، إذ تهدف إلى توفير المدخلات اللازمة لأداء العملية الإنتاجية بأفضل السبل وأقل التكاليف. وتنقسم هذه الموارد إلى موارد بشرية (الأفراد اللازمين)، وموارد مادية وتعنى الآلات والمواد، والمهمات المختلفة اللازمة للتشغيل، وثالثها موارد مالية، وتعنى توفير الأموال اللازمة لبدء العملية الإنتاجية والاستمرار فيها. وتنقسم العملية إلى مجموعة من الوظائف المنفصلة التي نوجزها فيما يلي:

وظيفة التمويل Finance، يعتبر المال عصب الحياة الاقتصادية لذا فإن وظيفة التمويل من الوظائف اللازمة للمنشأة من وقت التفكير في إنشائها وخلال فترة تأسيسها وكذلك خلال فترات التشغيل وحتى



نهاية حياتها وتعنى هذه الوظيفة بتدبير الأموال اللازمة لكل مرحلة من المراحل وضمان حسن استخدامها بأكبر كفاية ممكنة. إذ يعتبر الحصول على الأموال اللازمة للمشروع بشروط ملائمة أمر

يتفق مع أهدافه. ولذا فإن هذه الوظيفة في تصورنا تتناول العلاقات النقدية للوحدة الاقتصادية بما يضمن تكوين واستخدامات الموارد النقدية بطريقة تعمل على تحقيق الهدف المحدد للوحدة الاقتصادية بأقل تكلفة ممكنة. ولذا نجد أن نطاق التمويل الإداري يتعدى مجرد الحصول على هذه الأموال التي تحصل عليها المنشأة لها تكلفة، وقلما تكون هذه الأموال متوفرة للمنشأة بكميات غير محدودة^(١).

ومن كل ذلك يمكننا القول بأن وظيفة التمويل والإدارة المالية هي تلك الوظيفة التي يتم من خلالها تخطيط الاحتياجات و السياسات المالية للوحدة الاقتصادية، وتتولى تدبير تلك الاحتياجات واستخدامها بطريقة

(١) دكتور شوقي حسين عبد الله، التمويل الإداري، مدخل حديث، النهضة العربية،

تحقق أكبر المنافع الاقتصادية الممكنة، هذا فضلا عن تحقيق الرقابة الفعالة على السياسات والخطط الموضوعة، كما تتعدى الإدارة المالية لمواجهة الظروف والأحداث المالية التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية نتيجة لظروف طارئة.

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن تحدد الأنشطة الرئيسية التي تتضمنها الوظيفة المالية فيما يلي:

التخطيط المالي: وهو الذي يتضمن التنبؤ ووضع الأهداف الرئيسية والتفصيلية الخاصة بحجم التدفق النقدي الداخلك للمنشأة في شكل (إيرادات) وكذا النقد الخارج منها (في شكل نفقات) بالإضافة إلى تخطيط الإنفاق على المعدات والمخزون السلعي والنفقات الجارية المحتملة، ويأخذ المخطط المالي في حسبانته عمليات التوسع المنتظرة خلال حياة المنشأة، وما يستلزمه ذلك من شراء أصول جديدة.

التمويل: ويقصد به توفير الأموال المطلوبة في الوقت وبالتكلفة المناسبين، وذلك وفقا لما تميله أهداف المنشأة وظروف السوق المالية، وقد يتم تدبير التمويل من مصادر تمويل ذاتية عن طريق احتجاز جزء من الأرباح دون توزيع أو طلب جزء إضافي من المساهمين لزيادة رأس المال، وقد تلجأ إدارة المنشأة إلى مصادر خارجية في شكل الائتمان التجاري، أو الاقتراض من المؤسسات المالية التي تمد المنشأة بما تحتاج إليه من أموال وتعتبر هذه الوظيفة بمثابة الجانب التنفيذي للخطط

الموضوعية، لذا تمتد هذه الوظيفة لتشمل إدارة كاملة للأموال في شكل إدارة للأصول بكافة أنواعها وتحديد كميتها وحركتها وفقاً للخطط الموضوعية وللمتغيرات المختلفة التي تقابل المنشأة في فترات التنفيذ.

الرقابة المالية: ويقصد بها مراجعة العمليات التي تمت للتأكد من أن التدفقات النقدية كانت وفقاً للخطة الموضوعية مسبقاً. وأن الانحرافات التي حدثت لها ما يبررها، كما أنه يمكن تحديد مدى ما تتمتع به المنشأة من مكانة مالية.

وترجع أهمية الرقابة المالية إلى حقيقة هامة هي أن كل أصل من الأصول يمثل استخدام للأموال التي حصلت عليها المنشأة أما من الملاك أو الدائنين، ومن المهم جداً أن يتضمن الإدارة كفاءة الاستخدام حتى يمكن مواجهة ما عليها من أعباء والتزامات مالية. ولا يقف دور الرقابة المالية على التنقيب على مطالب المنشأة بل يتخطاه إلى بيان أوجه القوة المالية ومركز المنشأة بين المنشآت المنافسة الأخرى.

مواجهة الظروف والأحداث المالية الأخرى: من أهم واجبات الإدارة المالية هي التصدي للظروف والمشاكل المالية الغير متوقعة أو التي لا تكرر ومن بينها عمليات الاندماج والانضمام، والعمل على تعديل الخطط والسياسات الموضوعية وفقاً للظروف المالية الجديدة.

إدارة الأفراد Personnel يعتبر عنصر العمل من أهم العناصر الرئيسية، لذا تسعى إدارة الأفراد في المنشأة من تحقيق أهدافها عن

طريق تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة إلى استخدام العنصر البشري، لذا تهتم هذه الوظيفة بتكوين وتنمية القوى العاملة اللازمة لمختلف مستويات الإدارة والتنفيذ في المنشأة. ومن أهم وظائف جهاز الأفراد في المنشأة ما يلي:



(١) اختيار وتعيين القوى العاملة

اللازمة من التخصصات الملائمة

إذ أن من أهم مسؤوليات الإدارة

اجتذاب العدد الملائم من الأفراد لشغل الوظائف الخالية، أو تلك التي تخلق نتيجة ظروف الترقى أو الغير في ظروف العمل، وذلك من خلال تخطيط محكم لضمان تدفق مستمر من المؤهلات المتخصصة، والعمل على توزيع هذه الموارد عن طريق سياسات التعيين والترقية والنقل.

(٢) تدريب وتنمية الكفايات الإنسانية العاملة، إذ أن كفاءة

المنشأة وفعاليتها تعتمد أن بالدرجة الأولى على مقدرة الأفراد على أداء أعمالهم، إذ يحتاج الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة إلى نوع من التدريب، كما أن قدامى العاملين يحتاجون أيضاً من فترة لأخرى إلى صقل مهاراتهم وتفهم جديد لأعمالهم في ضوء المتغيرات المحيطة، وهو ما يمكن أن يتم باستخدام التدريب، هذا فضلا عن أن تطور الفن

الصناعي، وما يترتب عليه من استحداث عمليات إنتاجية جديدة قد يتطلب تغيير مستوى أداء الأفراد ليتناسب مع هذه التطور.

(٣) اقتراح هيكل وسياسات الأجور والحوافز، بما يتواءم مع سوق العمل واحتياجات وإمكانيات المنشأة. والعمل على تنفيذ النواحي الإدارية المتعلقة بتنفيذ هذا الهيكل، ومتابعته للعمل على تعديله عند الضرورة.

(٤) وضع سياسات النقل والترقية والاستغناء عن الخدمة والفصل.

(٥) تشخيص الروح المعنوية ووجها نظر العاملين في مشاكل المنشأة والاحتفاظ بسجلات القوى العاملة، وإدارة برامج الأمن الصناعي.

(٦) تخطيط القوى العاملة في المنشأة، تحليل الوظائف وتقييمها في ضوء احتياجات المنشأة المستقبلية، وتحليل نظام الإشراف المتبع ومدى تأثير العلاقات التنظيمية على مستوى أداء الأفراد.

(٧) وضع نظم الاتصال، بين مستويات الإدارة المختلفة وبين الرؤساء والمرؤوسين.

(٨) وضع أساليب تقييم أداء العاملين، وبما يضمن تحقيق الرقابة الفعالة على العمل وقياس فاعليته.

ج- الشراء والتخزين Purchasing and inventory management

management تعتبر وظيفة الشراء من الوظائف الأساسية في كافة أنواع المنشآت وتتبع هذه الضرورة أساساً من انه لا يمكن لأي منشأة أن تعمل، بل من المستحيل أن تحقق أي نجاح-إذا لم تتوفر المستلزمات الأساسية اللازمة للإنتاج أو البيع، يحتاج كل نشاط صناعي بداية إلى التجهيزات والمعدات اللازمة، ولدوران الآلات يجب أن تتوفر احتياجات الإنتاج من المواد الخام ومهمات الإنتاج لذا فإن وظيفة الشراء هي الوظيفة التي تتعلق بتوفير احتياجات المنشأة من معدات وتجهيزات ومواد خام وأجزاء وخامات وخلافه بما يمكن المنشأة من تحقيق أهدافها^(٢).

ولا ترجع أهمية إدارة الشراء في المنشأة إلى مجرد توفير المعدات والمواد اللازمة، ولكن ذلك يجب أن يرتبط بالهدف العام للمنشأة في توفير هذه المواد بالكمية المناسبة، والجودة المناسبة، وفي المكان والوقت المناسبين، وبالسعر المناسب وتقدير معنى المناسبة متروك لإدارة المشتريات.

(2) Lawar Lee and Donald W. Dobler, Purchasing and Materials Management, McGraw-Hill company, New Delhi, 1989. P. 4-5.

وتتباين أعباء وظيفية المشتريات في المنشأة وفقا لنوع النشاط الذي تتعامل فيه، فالمشتري الصناعي هو الذي يهدف إلى استخدام المعدات والمواد المشتراة في إعادة إنتاج سلع وخدمات أخرى ويرتبط هذا المشتري في وضع خطته بجداول الإنتاج ونوعية الآلات فضلا عن رغبات وحاجات المشتريين، أما المشتري الوسيط فهو الذي يشتري بغرض إعادة البيع (مثل الشراء في متاجر التجزئة) وبذلك ترتبط وظيفة الشراء بوظيفة البيع بشكل مباشر.

وترتبط وظيفة التخزين بجميع الأنشطة الأخرى في المنشأة إذ أنه لا يمكن للمورد أن يوفر احتياجات المنشأة يوما بيوم، أو فور الاحتياج لهذه المستلزمات، وأن صح ذلك فإنه لا غنى عن مخازن مؤقتة لتلافي أي قصور في عملية التوريد. لذا فإن أي تقصير في العمليات المخزنية يمكن أن يؤدي إلى زيادة المخزون الراكد والتالف أو تعطل الإنتاج أو اختلال التوازن بين الإنتاج والبيع.

وعملية التخزين ليس-كما يتصور البعض-مجرد عملية استلام وتخزين وصرف الأصناف، وإنما هي مجموعة من العلاقات التنظيمية المتشابكة والمتبادلة بين نشاط التخزين وعمليات الإنتاج والشراء ومدى تأثير ذلك بظروف السوق واتجاهاته، وانعكاسات كل هذه العلاقات على أرباح المنشأة.

وتختص إدارة المخازن بالمنشأة بالاحتفاظ بكميات من المخزون في الحدود الأنسب والتي لا تتعارض مع مستويات الاستخدام في الإنتاج وبما يضمن تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن.

وتتضمن الوظيفة المخزنية مجموعة من النواحي الفنية الخاصة بتصنيف وتمييز الأصناف المخزنة، وحفظها في أماكن مناسبة وبأساليب مناسبة. والحفاظ على جودتها-هذا فضلا عن الرقابة على حركة ومعدلات الاستلام والصرف والاحتفاظ بالسجلات والنماذج المخزنية.

ثانياً : وظيفة الإنتاج Production function

تمثل إدارة الإنتاج العملية التشغيلية الخلاقة في نظام المنشأة، إذ إنه يستخدم الموارد المتاحة من مواد وآلات ومهمات وعمالة في إنتاج السلع والخدمات وفقا لمستوى فني وتكنولوجي معين. لذا تسعى الإدارة من وراء هذه الوظيفة إلى استخدام المواد استخداما اقتصاديا، وتشغيل الآلات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وحتى يتم تحقيق هذه الأهداف فإن إدارة الإنتاج تقوم بالوظائف الرئيسية الآتية:

(١) المساهمة مع الإدارات الأخرى في المنشأة في اختيار موقع المصنع.

(٢) إعداد التنظيم الداخلي للمصنع، وأماكن وضع المعدات والآلات وترتيبها، وبما يمكن الإدارة من حسن استخدام المساحات المتاحة، وبما يسهل من انسياب المواد خلال العملية الإنتاجية (٣).

(٣) تخطيط عمليات التشغيل، وإعداد جداول الإنتاج، ويتضمن ذلك مراجعة التصميمات الخاصة بالمنتجات ومستلزماتها، والعمل على اكتشاف وتنمية أساليب رفع الكفاءة الإنتاجية بالمصنع. وإعداد الجداول الزمنية الخاصة بتحميل الآلات خلال الفترات الزمنية القادمة.

(٤) إجراء البحوث الإنتاجية اللازمة والخاصة بتحديد الوقت اللازم لكل عملية، وكمية المواد الاقتصادية اللازمة للإنتاج، والحدود الدنيا لمواصفات المواد الإنتاجية داخل المصنع.

(٥) توجيه العمليات الإنتاجية في مراحل الصنع المختلفة ووفقا للجداول الزمنية المعدة، والتحقق من أن برامج الصيانة الوقائية تتم وفقا للبرامج التي تعدها الإدارة.

(٣) د/ علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، الطبعة ١١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٠، ص ١٢٦، ١٢٧.

٦) مراقبة الإنتاج، من حيث مقارنة حجم الإنتاج الفعلي بالإنتاج المخطط لكل آلة على حدة وللمصنع ككل. والعمل على تصحيح أية انحرافات في الوقت المناسب.

٧) مراقبة الجودة، وهي التفتيش على الوحدات المنتجة أو عينات منها في مراحل الإنتاج المختلفة للتأكد من أنها تنتج للمواصفات الفنية القياسية الموضوعة من الإدارة، والتي غالبا ما تتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين، والعمل على تصحيح أى انحرافات في الوقت المناسب. وتقوم هذه الوظيفة برد الإنتاج المعيب إلى الأقسام الإنتاجية حتى لا يسئ إلى سمعة المنشأة.

ثالثاً : وظيفة التسويق Marketing:

التسويق هو مجموعة الأنشطة المتكاملة، التي تجرى في إطار



نشاط إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب السلع والخدمات والأفكار لتحقيق الإشباع لكل من المستهلك والمشتري الصناعي من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف المنتجين أو الموزعين أو المستوردين، وذلك في حدود توجهات المجتمع .

كما يعرفه البعض بأنه تنفيذ مجموعة من الأنشطة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنشأة المنتجة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي للمستهلكين الحاليين والمرقبين.

وقد نشأ التسويق كنشاط متخصص من وظائف المنشأة، بعد ظهور نظم الإنتاج الكبير وفقد أن العلاقة الشخصية المباشرة بين المنتج والمستهلك وبدأ الإنتاج يتم في كميات كبيرة سابقة للطلب حتى يمكن استغلال المعدات الآلية والبشرية المتاحة أقصى استغلال ممكن. ومع تكديس الإنتاج التام ورغبة المنشأة في تصريفه، نشأت الحاجة إلى الاتصال بالمستهلك للعمل على تعرف رغباته وحاجاته وإذواقه وعاداته الشرائية حتى يمكن إنتاج مجموعة من السلع والخدمات بالموصفات والكميات والأسعار المناسبة في الوقت والمكان المناسبين^(٤).

هذا ويمتد نشاط التسويق بهذا الشكل ليبدأ قبل عمليات الإنتاج ويعمل على تحديد مواصفاته من وجهة نظر المستهلك، باستخدام ما يسمى ببحوث التسويق **Marketing research** ثم يؤدي التسويق أكثر خدماته بعد الإنتاج، حتى يمكن تعريف المشتريين والمستهلكين واصفات السلع وأماكن وجودها، ويعمل على تحقيق أقصى إشباع لهم من خلال خلق المنافع الشكلية المكانية والزمنية والحيازية للسلعة.

(٤) د. محمود صادق بازرع، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.

وحتى يمكن أن تتحقق هذه المنافع بصورة متكاملة فإن وظيفة التسويق تمارس عملها من خلال مجموعة أساسية من الأنشطة.

(١) إجراء البحوث الإدارية الخاصة باكتشاف الفرص الإدارية لسلع وخدمات المنشأة، وتجميع البيانات الخاصة بالسوق والعملاء والمنافسين بشكل مستمر ووضع هذه البيانات في شكل نظام متكامل للمعلومات التي يمكن استخدامها في تخطيط سياسات المنشأة الإنتاجية والإدارية.

(٢) تكوين المزيج التسويقي المتكامل الذي يجمع بين أنشطة البيع والتوزيع والترويج في شكل خطة متكاملة يتم بها تقديم السلعة أو الخدمة للمستهلك بصورة تدفعه إلى شرائها.

(٣) إعداد الدراسات الخاصة بتقديم السلع الجديدة للسوق، ومدى ملائمة هذه السلع لحاجات ورغبات المستهلكين، وإعداد الدراسات الخاصة بتطوير وتنويع وتبسيط المنتجات الحالية.

(٤) إعداد سياسات التسعير اللازمة التي يتم طرح السلع والخدمات على أساسها، وذلك وفقا لحجم الطلب وشكل العرض، وظروف المنافسة وقدرة المستهلكين على الدفع.

(٥) اختيار منافذ التوزيع الملائمة التي تصل بالسلعة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، أما من خلال الاعتماد على رجال

البيع أو تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء أو الموزعين...إلخ. المؤثرة في مسالك التوزيع وإعادة تنظيمها وفقا لتلك التغيرات. هذا فضلا عن إدارة وتوجيه رجال البيع في المنشأة وتحديد مساراتهم وإمدادهم بالمعدات والأدوات المبيعة.

(٦) إعداد المزيج الترويجي الملائم لمرحلة نمو السلعة والخدمة ويعتبر الإعلان في مقدمة عنصر المزيج الترويجي، ويسعى إلى تعريف المستهلك بالسلعة أو الخدمة أو المنشأة والعمل على إقناعه، وحفزه على شراء السلعة. وذلك من خلال تصميم رسائل إعلانية قوية توجه للمستهلك أو المشتري الصناعي من خلال عدد من الوسائل المتاحة.

(٧) التسويق المباشر عبر الإنترنت .. وهو نظام للإتصال التفاعلي في مجال التسويق **Interactive System** يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية والتي تحقق إستجابة ملموسة بأقل جهد ممكن .. وبالتالي فإنه يحقق ..

هو اتصال وجهها لوجه يحقق التفاعل بين السوق والعميل

Interactive

إستخدام مجموعة من الوسائل **Media** .. بدءا من البريد المباشر وحتى إستخدام شبكات الإنترنت .

إمكانية قياس ردة الفعل بشكل مباشر **Measurable Response**.

إمكانية قيام العميل بالتفاعل مباشرة وتحديد طلباته .

الوصول للعميل في أى مكان **Transaction at any Location**

وقد ساعد علي نمو التسويق المباشر مجموعة من الأمور :

(١) ظهور بطاقات الائتمان.

(٢) ظهور مجموعة من الشركات الداعمة .

(٣) تغير نمط حياة الناس والسرعة في أداء الأعمال .

(٤) التطور التكنولوجي الكبير والغير متوقع في الاتصال الرقمية

باستخدام الحاسب الآلي **Electronic Media** .

(٥) زيادة أهمية العلامات التجارية كوسيلة للبيع .

وفي التسويق المباشر تصبح المنشأة والعميل وجها لوجه لنتعامل سويا من خلال تفاعل منظم **Interaction** يرقى الى ما هو أكثر من ارسال بائع شخصيا .. حيث أن أدوات التفاعل الحديثة بلا شك تزيد بشكل كبير عن امكانيات البائع في الوقت والحركة ووسائل الشرح والعرض ..

الأدوات المساعدة للإدارة

يحتاج المدير لتخصيص الموارد المتاحة لدية بكفاءة إلى مجموعة جيدة من المعلومات حتى يمكن أن يؤدي عمله الإداري بالطريقة السليمة. وأكثر من هذا فإن وظائف الإدارة ترتبط مع بعضها عن طريق عمليات المعلومات تخصيص الموارد ويتم ذلك باستخدام عمليتين

مساعدتين أساسيتين اولهما عملية صنع القرارات والثانية نظم الاتصال والمعلومات.

(١) صنع القرارات Decision Making:

يرتبط مستوى الأداء الإداري بمستوى إمكانيات استخدام الموارد المتاحة للمنظمة في تنفيذ أهداف المنشأة. والعملية التي يم من خلالها تخصيص الموارد وتوزيعها تسمى صنع القرارات الإدارية، وليس صنع



هذه القرارات بالأمر السهل بل أن صنع أي قرار يحتاج إلى المقارنة بين البدائل المتاحة لاستخدام الموارد، ولأن هذه الموارد محدودة فإن قدرة المديرين لاستغلال الفرص المتاحة

تكون محدودة. وعادة فإن القرارات التي تتخذ هي الاختيار بين البدائل المتاحة، ولهذا تعتبر عملية صنع القرار عملية رابطة بين وظائف الإدارة المختلفة، وأكثر من هذا فإنها تربط بين أجزاء التنظيم وبعضها البعض، إذا أن القرارات التي يصنعها المديرون لا تتبع من فراغ ولكن هذه القرارات أيضاً تكون مرتبطة ببعضها البعض بالشكل الذي يحدد أهداف المنشأة.

(٢) نظم الاتصال والمعلومات Communicating and information systems

الاتصال بأبسط مفهوم هو عملية توصيل المعلومات من شخص لآخر، وهي وسيلة ضرورة لتبادل الأفكار والمفاهيم في المنشأة وتسهل عملية الفهم المتبادل للأعمال المختلفة فيها. وبذلك نجد أن عملية الاتصال من الأنشطة الأساسية التي تسعى إلى نقل فكر الإدارة للعاملين بالعكس كما أنها تسعى إلى حفز وتشجيع العاملين وتوجيههم للعمل بالطريقة العلمية ومع تعقد التنظيم وتضخمه تتعقد عملية الاتصال وتصبح أمراً ضرورياً باعتبارها الوسيلة التي تربط بين وظائف الإدارة هذا وقد كان للتقدم العلمي تأثيره على أدوات الاتصال والتحليل المساعد لتحسين كفاءة العملية الإدارية. فقد استخدمت الحاسبات الإلكترونية على نطاق تجارى اعتباراً من عام ١٩٥٤ ولم تقتصر فائدة هذه الحاسبات على حل الكثير من المشاكل الهندسية بل امتد الأمر إلى العلوم الإدارية، إذ يعتبر الحاسب القلب المنظم لكثير من العمليات التي تتم في المنشأة، خاصة إمكانياته في الاحتفاظ بالمعلومات وتحليلها، وقد أثرت التطورات في تكنولوجيا الإلكترونيات على زيادة إمكانيات الاتصال مما كان له تأثيره على وظائف الإدارة المختلفة ودرجة الكفاية في أدائها. إذ وفر استخدام التكنولوجيا انسياب المعلومات الضرورية داخل المنشأة لعمليات المحاسبة والتمويل والإنتاج والتسويق، وبدون توافر تحليل متكامل لهذه المعلومات لا يمكن لهذه التنظيمات الضخمة أن تعمل بكفاءة.

كما تحتاج الإدارة الحديثة إلى العلم عن أي وقت مضى ، ويعتبر العلم جزء أساسي يساهم بشكل كبير في زيادة أسس المعرفة التي تقوم عليها الإدارة ومن أهم العلوم التي ساهمت في تقديم الإدارة علمان أساسيان أولهما العلوم السلوكية والثانية الطرق الكمية.

(٣) العلوم السلوكية

يعتبر الأفراد من أهم مكونات الموارد في المنشآت ، لذا فإن استخدام الأفراد وحفزهم على العمل يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الإدارة وقد لعبت العلوم السلوكية دوراً أساسياً في تنمية نظرية الإدارة وتطبيقاتها من خلال إجراء الاختبارات النفسية على العاملين ، والتدريب والقيادة والاتصال والحوافز ، كذلك فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي. كذلك كان للعلوم السلوكية آثارها في تغيير فكر الإدارة تجاه العاملين. وقد ساهم ذلك بشكل مباشر في تكيف الأفراد مع التغيير في التنظيم ، ومع بيئة العمل. وقد أدى ذلك إلى ربط العمل بالمنشأة بالقيم الشخصية والاجتماعية.

(٤) الأساليب الكمية:

تطور الفكر الإداري نتيجة تطور استخدام العلوم السلوكية وفي نفس الوقت مع الزيادة في استخدام الطرق الكمية ، وقد كانت بحوث العمليات OPERATIONS RESEARCH في مقدمة الفروع التي لاقت استخداماً

جيداً من جانب الإدارة. إذ استخدمت المنظمات بحوث العمليات كوسيلة لحل الكثير من المشاكل الإدارية التي يمكن تحليلها في صورة كمية. وبحوث العمليات بأبسط معانيها هي البحث في العلاقات والوظائف للنشاط المنظم وذلك بهدف تحديد كيفية استخدام الموارد بحيث تحقق نتائج فعالة. وهي بذلك أداة تحليلية وتجريبية وكمية تقوم على امتداد المدير بأسس متطورة يمكن أن يستخدمها كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية.

وتستخدم بحوث العمليات في معالجة الكثير في المشاكل الإدارية خاصة مشاكل الإنتاج والموقع والتنظيم الداخلي للمصانع ، والرقابة على المخزون ، ووضع السياسات البيعية ، والنقل وحركة رجال البيع ، هذا فضلاً من استخدامها في برامج الإحلال وضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات والمعدات المتاحة.

ومع ذلك فلا يقتصر الأمر على بحوث العمليات كإحدى الأدوات الكمية الفعالة المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية بل تطور الأمر إلى استخدام الإحصاء ، والرياضة المتقدمة ، ونظرية الاحتمالات ، ونماذج الاقتصاد القياسي **ECONOMETRICS** ، وذلك بغية تحليل المستقبل في حالات التأكد وعدم التأكد ، والتعرف على احتمالات التنفيذ المستقبلية في ظل تخطيط فعال وقد ساعد على ذلك استخدام الحاسبات الالكترونية المتطورة في كافة قطاعات الأعمال الصغيرة منها والكبيرة. وأصبح

الحاسب الآلي يتخذ العديد من القرارات المتعلقة بمنح الائتمان ، والبيع وتخصيص الموارد ، وكافة أمور الإدارة الأخرى.

وتسهيلاً لأمور التحليل وارتباطاً بالتكنولوجيا يعتمد رجال الإدارة على مجموعة من برامج الكمبيوتر والحزم الجاهزة التي تدعم القرار الصحيح وتسهل المهام على أفضل السبل الممكنة لتحقيق الأهداف .

الإدارة علم أم فن !

MANAGEMENT ART OR SCIENCE

الإدارة ليست علماً بالمعنى المعروف ، إذ إن الكثير من الطرق



التجريبية التي تستخدم في العلوم التطبيقية الأخرى لا يمكن استخدامها في مجال الإدارة بنجاح ، إذ أن المدير لا يستطيع التحكم في تثبيت كافة العوامل المحيطة بالمنشأة عند قياس تأثير وتحليلها وقياس الظواهر المحيطة في ضوء المعلومات المتاحة لديه

وفي ظل ظروف غالباً ما تتسم بعدم التأكد وذلك للوصول إلى حل تقريبي للمشكلة .

لذا فقد نادى البعض أن الإدارة فنا من الفنون تتوقف على خبرة المدير وموهبته وكفاءته في إدارة الآخرين، وإن الأساليب العلمية للإدارة لا يمكن تطبيقها في كافة أوجه النشاط، وفي كل وقت من الأوقات لاختلاف ظروف التطبيق إلا أننا لا نتفق مع هذا الرأي لأن غياب

المفهوم العلمي يجعل الاعتماد على الخبرة وحدها أمر يفقد العملية الإدارة أصولها، إذ يتم التخطيط وتصدر القرارات وفقا لآراء شخصية بحتة.

لذا فإن الإدارة يمكنها أن تجمع بين الجانبين، فالإدارة علم يقوم على جمع وتسجيل كافة الخبرات والتجارب السابقة وتحليلها، واستخدام الأساليب العلمية الخاصة بقياس موقف المنشأة المستقبل في ظل المتغيرات والظروف البيئية المحيطة وذلك بهدف تقديم معرفة متكاملة تمثل الطرق البديلة التي طرقها الآخرون من خلال خبراتهم وتجاربهم العلمية. إلا أن استيعاب هذه المعارف لا يعنى التطبيق الجيد، ومن هنا تأتي أهمية الجانب الفني في الإدارة في قدرة المدير على تطبيق هذه المفاهيم بطريقة تتلاءم مع المواقف المختلفة.

الفصل الثاني

المدير و البيئة

مقدمة

يتناول هذا الفصل دراسة تحليلية لوظيفة المدير وأعماله، وأنواع المديرين هذا فضلا عن تحليل العوامل البيئية الخارجية ذات التأثير على قرارات المدير في المنشأة.

ينقسم الناس عادة إلى ثلاث فئات، قليلا منهم يصنعون الأحداث التي تجرى في المجتمع أو في المنشأة، ويراقب الآخرون عن كتب ما تفعله الفئة الأولى، بينما الغالبية العظمى ليس لديها فكرة عما يحدث، والمديرون والقادة هم الذين يصنعون الأحداث ويصنعون القرارات أو يقومون على تنفيذ السياسات الموصلة لتحقيق أهداف المنشأة.

وبصراحة شديدة هل فكرت معي كيف أتى إليك ذلك الكرسي الذي تجلس عليه؟ وستكون إجابتك بالطبع من البائع أو من السوق ولكن قبل أن يأتي هذا الكرسي إلى السوق فلا بد أنه قد صادف سلسلة كبيرة ومعقدة من الأنشطة المتكاملة.. فعلى سبيل المثال هناك من وضع تصميم الكرسي وربما يكون قد استخدم الحاسبات الآلية في وضع مقاييسه، إذ اخذ في حسابه الأوزان للأجسام التي سوف تجلس عليه، والمنافع المستفادة منه، وذلك في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة من

الأخشاب والمطاط والبلاستيك والقش والحديد وأنواع الدهان المختلفة. والجلد أو الأقمشة .. الخ، كما أن هناك من صنع الكرسي .. فقد يكون حرفي بسيط وقد يكون مصنعا به العديد من خطوط الإنتاج والتجمع .. وهناك أيضا من نقله إلى السوق عبر أدوات متعددة بعد تغليفه وعليك أيضا يا صديقي أن تتذكر فئات المواد الداخلة في صناعة هذا الكرسي والتي أنتجتها خطوط إنتاجية مستقلة واشتراها الصانع مثل المسامير والأدوات الأخرى مثل المواد اللاصقة والأخشاب وغيرها والتي تصل إلى عشرات الأصناف التي تنتج في مصانع مستقلة ... وخرج لك هذا الكرسي من خلال عملية إنتاجية خلاقة اشترك فيها العشرات من المشترين والباعة، ومهندس التشغيل والصيانة والعمال في العديد من البلدان والمناطق في العالم اجمع فقد تكون الأخشاب من وسط أفريقيا والجلود من استراليا والبتروول من البحر الأحمر والمواد اللاصقة من الولايات المتحدة والمسامير من أوروبا .. ولكن من الذي وضع كل هذه الأنشطة سويا لتخرج لك الكرسي .. فنحن نعلم بلا شك أن المصنع الذي جمع وأخرج هذا الكرسي هو مجرد حلقة في العمل الطويل الشاق كل هؤلاء بالطبع هم مديرو الأعمال.

من هو المدير؟؟

ولكن إذا سألتك ما هو المدير ؟ فإنك حتما ستجد صعوبة في وضع تعريف محدد لوظيفة المدير، فعدد كبير من الوظائف يمكن أن تكون ذو مواصفات محددة، فيمكنك مثلا تعريف الطبيب والمهندس، ويمكن الحكم

على كفاءة كل منهم في أداء العمل المنوط به، ولكن هل تستطيع أن تقيم عمل المدير؟ أو تحدد مواصفاته عند التعيين، وقد حاول عدد كبير في الكتاب أن يضع مجموعة من الصفات الضرورية لوظيفة المدير، ولكنها كانت في معظم الأحيان صفات عامة يمكن أن تنطبق على المدير وغير المدير، فإذا قلنا أن المدير يمتاز ببعد النظر والقدرة على التخطيط، والعمل مع الغير فهل لا تنطبق هذه الصفات على مهندس إنشاءات في شركة مقاولات.

ويعرف المدير على أنه أحد الأفراد الذين يشغلون وظيفة ذات مسئولية نيابة عن أشخاص آخرين، وممثلاً لهم، ويقوم بالإشراف على تحقيق الأعمال عن طريق الجهود الجماعية المبذولة والصفات التي تميز المدير بشكل عام هي قدرته على التفكير المنظم واستعداده لتحمل تلك المسئوليات والتعاون مع الغير، وإتاحة الفرصة للعاملين معه لإظهار مهاراتهم والعمل بكفاءة وارتياح.

لذلك يمكن القول أن الخاصية المميزة للمدير هو أنه مسئول عن عمل لا يستطيع القيام به منفرداً بل أن لديه مرؤوسين لمساعدته، أي أنه هو الذي يستطيع أن يفعل الأشياء من خلال الآخرين.

وحتى يمكنك أن تكون مديراً ذو كفاية فإن عليك أن تسعى لإتمام الأعمال بطريقة سليمة من خلال القيام بتخطيط **PLANNING** أعمال الذين يعملون معك، ووضع المعايير والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، كما أن عليك أن تسعى إلى تنظيمهم **ORGANIZING**

بإعطاء كل منهم واجب معين، وأن تتسابق فيما بينهم أثناء أدائهم لأعمالهم **COORDINATING** .

ولن يقف الأمر عند هذا الحد بل أن عليك أن تدير أفرادك ومعاونيك بكفاءة .. عليك أن تحسن اختيارهم وتحسن تقييم أعمالهم، وعليك أن تكافئهم وتدريبهم. عليك أن تكون قائدا ناجحا تستطيع دفع الآخرين للعطاء والنجاح .. عليك أيضا أن تراقبهم أثناء العمل وقياس أداء كل منهم وتصحيح أي انحرافات كل ذلك يجري في ظل متغيرات متعددة، يسعى من خلالها المدير إلى إنتاج أكثر جودة أفضل.

المستويات الإدارية وأنواع المديرين

أن الصورة التي يرسمها كل منها عن المدير تتوقف عن ذلك الرجل الذي يتربع على أعلى درجات السلم الإداري، فهناك مديرو المستشفيات وقادة الجيوش وعمداء الكليات ورؤساء المصالح الحكومية ولكن للأسف عليك أن تلغى هذا المفهوم من ذهنك، إذ أن المدير هو الذي يمارس العملية الإدارية والذي يعمل من خلال الآخرين أيا كان



موقعة في السلم الإداري، فلا يختلف المفهوم العادي لوظيفة المدير من مستوى لآخر، فجميعهم يقومون بأداء أعمالهم من خلال الآخرين وكلهم يقوم بالتخطيط، ويقضون نحو ثلثي وقتهم مع الآخرين يتحدثون وينصتون .. ويقابلون .. الخ.

ورجال الإدارة العليا للمنشأة مسئولة عن كل المنشأة، إذ يقومون بتحديد الأهداف التنظيمية على مستوى المنشأة، كما يقومون بإعداد الخطط اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف، كما أنهم يضعون هيكل التنظيم ونظم الرقابة حتى يمكن أن يتأكدوا من أن الخطط قد نفذت بما يوائم الأهداف الموضوعة مقدما، وباختصار فإن الإدارة تنفق جزءا كبيرا من وقتها في أنشطة إدارية من تخطيط لتنظيم إلى رقابة.

ماذا يفعل المديرين؟

عرفنا المدير بأنه بمثابة المخطط التنظيمي، والمنظم، والقائد والمراقب، وحقيقة فإنه هناك مجموعة أساسية من الوظائف يشترك فيها مختلف المديرين من مدير النادي إلى مدير مصنع كبير للصلب نوجزها فيما يلي:

- (١) **المدير شخص مسئول** : يتحمل المدير بمجموعة من الأعمال وعليه أن يتأكد من أن هذه الأعمال تؤدي بكفاءة، والمدير عادة يقيم مدى قيامه بأعباء هذه الأعمال. فضلا عن هذا فإنه طالما يعمل من خلال مجموعة من المساعدين فإنه يكون مسئولا عما يصدر عنهم من تصرفات وأن نجاحهم أو فشلهم هو نجاح المدير أو فشله.
- (٢) **المدير هو الذي يوازن بين الأهداف المتنافسة** : في أي وقت يواجه المدير مجموعة من الأهداف والمشاكل والحاجات والرغبات، جزء

كبير من هذه الأشياء متنافسة وتتناقض مع بعضها ولا تتناسب مع الوقت والموارد المادية والبشرية المتاحة. إذا أن كل من هذه الموارد المادية والبشرية وعلى المدير الناجح أن يخلق التوازن المطلوب بين الحاجات والأهداف.

وعلى المدير أيضا أن يقرر من الذي سوف يتحمل واجب معين، ويحدد وينظم الأعباء الملقاة على الأفراد، ويختار أكثر الأفراد قدرة على حمل الأعباء.

(٣) **المدير يفكر في المنشأة ككل**، إذ يجب على المدير أن يكون مفكر تحليلي إذ أنه يعين عليه أن يكون قادرا على التفكير بدقة وتركيز في المشكلة حتى يصل إلى الحل المناسب لها، ولكن الأهم من ذلك أن المدير يجب أن ينظر إلى المنشأة نظرة شمولية، إذ أن المفكر العادي يستطيع أن يحلل واجب معين. ولكن وظيفة المدير تعنى أنه يعمل لتحقيق أهداف تنظيمية أكبر على مستوى المنشأة ككل.

(٤) **المدير يعمل من خلال الآخرين**، يعمل المدير عادة من خلال العاملين معه سواء مساعديه أو المدير الذين يتراأسهم أو المشرفين، والحقيقة أن المدير يعمل مع كل فرد في المنشأة وعلى أي مستوى والذي يستطيع أن يساعده في تحقيق أهداف المنشأة أو جزء منها.

ومن ناحية أخرى يعمل المديرون مع بعضهم البعض في المنشأة إذا يسعى كل منهم إلى أمداد الآخر بمجموعة من المعلومات الدقيقة

اللازمة لأداء وظيفة، وبذلك يمثل المدير قناة هامة للاتصال **CHANNEL OF COMMUNICATION** من خلال التنظيم ويستطيع المدبرون معا أن يضعوا الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ويخططون كيف يحققون هذه الأهداف.

٥) **المدير كوسيط MEDIATOR** المنشأة هي مجموعة من الأفراد وعادة ما يختلف الأفراد أولاً يوافقون على بعض الأمور، وقد يصل البعض إلى النزاع فيما بينهم. ونظراً لأن أي منازعات في أي وحده إدارية يمكن أن تؤثر في الروح المعنوية والإنتاجية وقد يصل الأمر إلى أن مجموعة من الأشخاص الممتازين يتكون العمل بالمنشأة. ولا يجب أي مدير أن يحدث مثل ذلك في المنشأة التي يكون مسؤولاً عنها، وعليه أن يأخذ دور الوساطة ليقضى على تلك الخلافات قبل أن خرج الأمور من يده. ودون شك فإن حسم هذه الخلافات يتطلب مهارة وحذر بالغين، والمدير الذي يهمل في التعامل مع مثل هذه المشاكل يقع في خطأ كبير.

٦) **المدير سياسي**، لا يعني ذلك أن على المدير أن يعمل بالسياسة بل أن عليه أن يتشبه برجال السياسة فعليه أن يستخدم فنون الإقناع حتى يمكنه تنفيذ كل أهداف المنشأة. وكل مدير يمارس السياسة عندما يعد شبكات من التفاهم البناء مع المديرين الآخرين في المنشأة والمدير الناجح يرسم علاقاته بالآخرين في المنشأة والمدير الناجح

يرسم علاقاته بالآخرين على النحو الذي يمكنه من الحصول على مساعدة الآخرين في تقبل قراراته.

(٧) **المدير دبلوماسي**، المدير هو ممثل المنشأة الرسمي أمام الجمهور الخارجي العام، إذ أنه يتعامل مع العملاء والموردين والجهات الحكومية، وممثلي المنظمات الأخرى في المجتمع.

(٨) **المدير يتخذ القرارات الصعبة**، لا يمكن لأي منظمة أن تعمل بشكل دائم دون أن يصادفها أية عقبات، وليس هناك حدود لما يمكن أن يواجه المنشأة من مشاكل قد تحدث، فهناك الصعوبات المالية والمشاكل مع العاملين والاختلافات في الآراء الخاصة بسياسة المنشأة.. ويقع على عاتق المدير أن يأتي بالحلول المناسبة لهذه المشاكل الصعبة، وقد يتخذ الكثير من القرارات الصعبة لمواجهة هذه المشاكل والتي قد تفقده بعض الأصدقاء أو الأموال. فقد يتخذ قرارا بإيقاف أحد العاملين أو المديرين، أو فصل أحد الناس وهو يعلم أن الروح المعنوية للعاملين سوف ينخفض لبعض الوقت.

وليس هذا كل ما يفعله المديرين، إذ أن ذلك بمثابة مجموعة من الأمثلة. وقد أجريت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية على ٤٥٢ مديرا يمثلون مختلف مستويات الإدارة، يعملون في ١٣ شركة مختلفة الحجم، ويتراوح عدد العاملين بها بين ١٠٠ و ٤٠٠٠ عامل وتمثل مختلف أنواع النشاط، وقد تمت الدراسة من خلال قائمة استقصاء

بقصد دراسة حجم الوقت الذي يقضيه المدير في ثمانية من الوظائف الإدارية وقد كانت الإجابات وفقا لما يوضح الجدول التالي:

النسبة المئوية للوقت المستغل	الوظيفة
٢٨,٤%	الإشراف
١٩,٥%	التخطيط
١٥,٠%	التنسيق
١٢,٧%	تقييم الأعمال
١٢,٦%	البحوث
٦,٠%	التفاوض
٤,١%	إدارة القوى العاملة
١,٨%	أعباء أخرى

ويتضح من ذلك أن وظيفة متابعة الأعمال اليومية تستغرق ما يزيد عن رفع وقت المدير، بينما تستنفذ الوظائف التخطيطية (التخطيط والبحوث) حوالي ثلث وقت المديرين.

مهارات المدير

ومع تعدد المواقف التي يتعرض لها المدير، ويتعدد جوانب البيئة المتكاملة معه، وما يمثله من مخاطر في إدارة أعمال أو أعمال الغير فإنه في حاجة إلى ثلاث مهارات أساسية:

- معرفة فنية متكاملة بأعمال المرؤوسين.
- مهارات في التعامل مع الغير والعلاقات التبادلية والسلوكية بين البشر.
- مهارات الإدارة.

وسنتناول باختصار هذه المهارات الثلاث:

أ- المعرفة الفنية المتكاملة بأعمال المرؤوسين الفنية:

من الطبيعي إلا يقوم أي مدير بطلب شيء من أحد المرؤوسين لا يستطيع تنفيذه، وليس المقصود بذلك قدرة المدير على أداء كافة الأعمال الفنية المتعلقة بالمرؤوسين بقدر التعرف على أبعادها العامة وتأثير كل منها على فاعلية الإدارة بالمنشأة. إذ أنه ليس المطلوب من المدير أن يعرف كيف يكتب برامج الحاسب الالكتروني بقدر ما يعرف ما هي المدخلات والمخرجات المتعلقة بالحاسب وقدرته على الوفاء بمتطلبات العمل ومساعدته في اتخاذ القرارات الإدارية.



ب- المهارات الخاصة بالعلاقات التبادلية بين البشر:

يحتاج المدير إلى تنمية مهاراته المتعلقة بمعرفة البشر وإمكانيات التعامل معهم، إذ أن هدف المدير أن يجعل العاملين يقبلون على الإنتاج في شكل منسق من خلال تفهم وثقة متبادلة ويحتاج ذلك إلى معرفة

وممارسة كاملة لنظم المعلومات وحركتها داخل المنشأة، وإلى مجموعة من المهارات السلوكية الخاصة بالاستماع والتفكير الإبتكارى، والتعامل مع الآخرين.. الخ.

ج- المهارات الإدارية:

وهى المهارات التي تعكس دور المدير في قيادة وتوجيه الآخرين لتنفيذ الأهداف المرجوة، ومن أهم هذه المهارات ما يلي:

- (١) التعامل مع المعلومات بين الإدارة العليا وبين المستويات الدنيا.
- (٢) اتخاذ القرارات الإدارية، بما يحقق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف.
- (٣) تخطيط الأعمال، بدءا من صياغة الأهداف ومناقشتها مع العاملين وكلما ارتفع مستوى المدير الإداري كلما اهتم بالتخطيط طويل الأجل، هذا فضلا عن إمكانياته في برمجة الأعمال اليومية وإعداد التقارير التخطيطية وجد أول النشاط الوظيفي اللازمة لتحقيق الأهداف.
- (٤) قيادة العاملين، واستمالتهم، وتقييم أداء العمال، في ظل أسس سيكولوجية وفنية، وبناء على مقاييس واضحة ومحايدة، مع إمكانياته في التفرقة الدقيقة في أداء العاملين. هذا فضلا من تدريبهم وإعداد الصفوف التالية لتحمل مسؤولياتها.

٥) **تخصيص الموارد**، إذ يسعى المدير الناجح إلى ممارسة مهاراته التي تحقق له استخداماً أمثل للموارد المادية المتاحة في الاستخدامات التي تحقق فوائد مثالية للمنشأة من خلال تحديده لمصادر التمويل ودراسة جدوى المشروعات وخطط الإنتاج، وحركة المواد .. الخ.

٦) **الابتكار** وهي الوظيفة الأساسية للمدير حيث الخلق والإبداع وتشجيع العاملين معه على إبداء آرائهم ومناقشتهم فيها، بما يخلق مناخ التطوير الملائم.

المتغيرات الخارجية المؤثرة في أعمال المدير

تنشط المنشأة في إطار خارجي عام. يحيط بها ويؤثر في أعمالها من عملاء وموردين ومنافسي وأسواق العمل والأسواق المالية والسياسات الحكومية المنشأة.

وعادة ما تعمل المنظمات في مجتمع له إطار اجتماعي معين، وتقاليد وعادات وثقافة ذات إطار محدد، ولأشك أن قيام مصنع للمصنوعات الجلدية في كل من القاهرة ونيويورك وبنفس التجهيز الآلي لا يعنى ذلك أن إنتاجه سيكون واحداً، بل أن اختلاف العادات والتقاليد والقيم الثقافية والاجتماعية يمكن أن يؤثر في طبيعة إدارة هذا المصنع ونوعية منتجاته.

وقد سعى الفكر الإداري سواء في المدارس الكلاسيكية أو السلوكية أو الكمية إلى دراسة العوامل الواقعة تحت سيطرة المدير، إذ أنهم قد

أوضحوا كيف يمكن للمدير أن يحدد عدد مساعديه داخل التنظيم، وكيف يمكن تحسين بيئة العمل الداخلية، وكذا الكيفية التي يمكن أن تساعد بها الحاسبات الآلية في معالجة المشاكل الإدارية والاشتراك في عملية صنع القرارات.

ولكن هذه المدارس قد أسقطت في دراساتها حسابات العوامل الخارجية وكيفية تأثيرها على الوظيفة الإدارية في التنظيم ومنها المناخ السياسي للمجتمع، وكيف يشعر الناس خارج التنظيم بأهميته، وقد تكون هذه العوامل لم تلقى في الماضي نفس الأهمية التي تتمتع بها في عالمنا المعاصر مع زيادة معدلات النمو ومعدلات التغير الاقتصادي والسياسي والاجتماعي.

لقد كان على المنشأة أن تسعى أولاً إلى تعظيم العائد، أو زيادة الكفاءة الإنتاجية، ولكن الآن لا يمكن أن يتم ذلك بمعزل عن البيئة المحيطة والتغيرات في الاقتصاد القومي والتغير في رغبات وحاجات العملاء، وتأثير السياسات الحكومية على مقدرات المنشأة، والتضخم وارتفاع القيمة الشرائية للنقود فضلاً عن التأثيرات المتعددة للمتغيرات في عالم المواد والعمالة.

وتعدد الأنظمة الخارجية ذات التأثير في الإدارة فهناك الأنظمة الاقتصادية والأنظمة السياسية، وأنظمة الإنتاج والتوزيع وأنظمة توفير الموارد وكل هذه الأنظمة لا يمكن أن تعمل منفردة فإذا كان النظام الاقتصادي يسعى إلى التشغيل الكامل بأقل معدل للتضخم، فإنه لا

يمكنه تحقيق ذلك إلا من خلال أنظمة الإنتاج والتوزيع ذات الكفاية العالية. ولكن حتى تتحقق هذه الأهداف فإن المشكلة أن هذه الأنظمة يستخدم الكثير من الموارد المتاحة بمعدلات مرتفعة، مما يستنزف نظام الموارد في المجتمع وبما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وزيادة معدلات البطالة. ويشجع النظام السياسي في المجتمع المديرين على أن يزيدوا من إنتاجيتهم إلى أقصى حد ممكن، بما يزيد أيضاً من استنزاف الموارد في المجتمع. وبهذا نجد أن المدير يعمل في جهاز معقد العلاقات إذ انه يعمل في ظل متغيرات بيئية متعددة، لذا فإن المدير في حاجة إلى مجموعة من الأدوات التي تساعده في إمكانية استخدام الموارد في ظل هذا الكم من العلاقات.

وتتناول الدراسة فيما يلي نوعين من هذه المؤثرات هما المؤثرات البيئية المباشرة ومؤثرات البيئة الخارجية.

بيئة المنشأة المباشرة

تعمل المنشأة في ظل نظام تحويل القيم، من خلال ما تأخذه من مجموعة من المدخلات في العالم الخارجي، وتعمل على إعدادها في شكل سلع وخدمات تامة الصنع في عملية تشغيلية خلاقة تؤدي إلى تقديم سلع وخدمات تامة الصنع تمثل مخرجات المنشأة وفي إطار هذه العملية تتعامل المنشأة مع العديد من المنشآت الأخرى بغرض خلق القيمة الإدارية، فهناك المنشآت التي تقوم بتوريد المدخلات (الموردون) وتلك التي تتعامل في المخرجات (الوسطاء، السوق) وتمثل هذه المنشآت

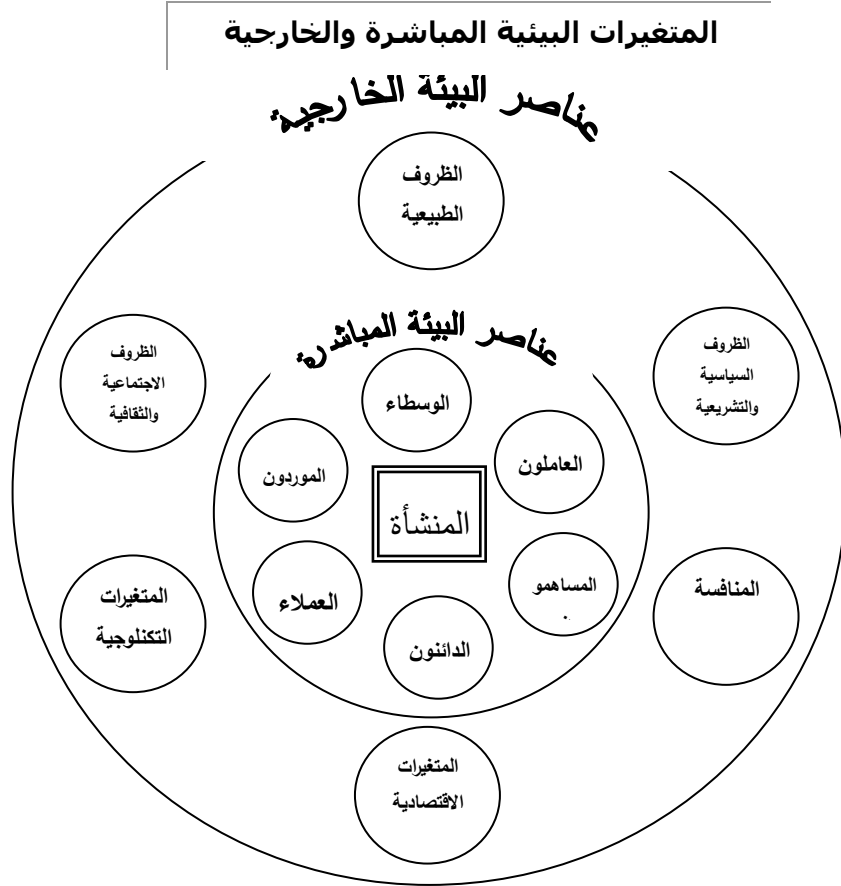
أهمية كبرى في نشاط المنشأة وتؤثر على نشاطها، وتعتبر من الأمور الهامة. واجبة الدراسة.

وبالتالي فإن المؤثرات البيئية المباشرة هي تلك المؤثرات الناجمة عن علاقات المنشأة بالمجتمع فيما يتعلق بإنتاجه سلعة وخدماته ويؤكد العديد من الكتاب على أن المؤثرات البيئية ذات التأثير المباشر في معظم المنشآت تنحصر في عدة مؤثرات رئيسية هم الموردون والعملاء والوسطاء والتي سنتناول كل منها بالتفصيل فيما يلي:

(١) الموردون SUPPLIERS:

يعتبر المجتمع الخارجي هو المصدر الذي تحصل منه المنشأة على احتياجاتها من المواد الخام والأجزاء نصف المصنعة، والطاقة والمعدات هذا فضلا عن العمالة اللازمة وذلك حتى يمكن لها أن تستخدمها لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة ولا يمكن أن يكون لأي منشأة اكتفاء ذاتي بالنسبة لكل هذه الاحتياجات.





فبالنسبة لشراء الخامات والمعدات فإن علاقات المنشأة في مجال الشراء يتأثر بمجموعة من المؤثرات التي يمكن أن تحدد أسعار الشراء وتكلفة المواد والمعدات الداخلة إلى المنشأة ومن هذه المؤثرات عدد الموردين المتنافسين وقدرتهم، وسياسة المنشأة في الحصول على خصم الكمية.

وتؤثر ظروف سوق العمل على العلاقة بين الإدارة والعاملين، ويؤثر ذلك بالتالي على سياسات الأجور والحوافز. وكذلك فإن حاجات المنشأة من الخبرات المتخصصة ومدى توافرها يمكن أن يؤثر في تحديد تلك السياسات.

(٢) العملاء CUSTOMERS:

تختلف السياسات التي تتبعها المنشأة في بيع سلعها وخدماتها وفقا



لنوعية العملاء وحالة السوق التي يتعاملون فيه. فقد يكون العميل منشأة أخرى كمستشفى أو مدرسة أو مصلحة حكومية أو قد يكون العميل تاجر جملة أو تاجر تجزئة. أو

مستهلك. والسوق هو مجتمع كبير متنافس يتحرك فيه العديد من المشترين والبائعين وعادة ما تتم المفاضلة بين السلع والخدمات المعروضة وفقا لأسعارها وجودتها والخدمات التي تؤدي للمشتري ودرجة معرفة الصنف والولاء له. وقد يكون السوق عكس ذلك سوق مقفلة على المنشأة تقوم فيها بالبيع لعدد كبير من المشترين.

(٣) الوسطاء MIDDLEMEN:

الوسطاء هم مجموعة من المؤسسات التي تسهل عملية توزيع مخرجات المنشأة من سلع وخدمات حتى تصل للمستهلك النهائي، وينقسم الوسطاء إلى ثلاثة أنواع، أولهما الوسطاء التجاريون مثل تجار الجملة وتجار التجزئة، وثانيهما الوكلاء، وثالثهما مؤسسات تسهيل

عمليات التداول مثل شركات النقل والتأمين والتخزين والبنوك، وتؤدي تلك المؤسسات العديد من الوظائف التي تسهل أعمال المنشأة في مقدمتها البحوث والترويج والتمويل والتوزيع المادي، وتحمل المخاطر .. ويقع على عاتق إدارة المنشأة أن تحلل نشاط هذه المنشآت ودراسة العوامل المؤثرة في نشاط كل منها، وآثاره على نشاط المنشأة.

عوامل البيئة الخارجية

رغم أن العوامل غير المباشرة ليست لها التأثير المباشرة على عمليات المنشأة فإننا لا يمكن أن نكرر آثارها على النشاط الإداري فقد تؤثر المناداة بمكافحة التلوث وتأثيره على البشر في إغلاق مصنع بأكمله. إذ أن هناك مجموعة من المؤثرات المحلية يمكن أن تترك آثارها على عملية صنع القرار الإداري وحتى تضمن المنشأة لنفسها النمو عليها أن تدير تأثيرات المتغيرات البيئية لصالحها ويبين الشكل التالي المؤثرات البيئية منشآت الأعمال، وعلى المدير أن يسأل نفسه عدة تساؤلات:

ما هو طبيعة نشاط الشركة؟ وهل يأخذ التطوير مجراه الطبيعي في ضوء التطورات التكنولوجية المحيطة بالمجتمع والعالم الخارجي؟ هل هناك حاجات حقيقية لم تشبع لدى المستهلكين وتسمح البيئة التشريعية وإمكانيات المنشأة بإشباعها؟ هل تتمتع المنشأة بمكانة مرموقة وقوية وسط الصناعة أم لا؟ وهل تستخدم المنشأة مكانتها وقوتها الاستخدام

الأمثل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها؟ وهل لدى المنشأة ميزات إضافية تتميز بها عن وحدات النشاط الأخرى في المجتمع من حيث الخبرة أو **KNOW HOW** الكفاءة الإدارية، الموقع..؟ ما هو الشيء الأساسي المميز لبيئة المنشأة؟ الحركية، عدم دقة التنبؤ بالمستقبل، إمكانية التوسع، التذبذب وعدم التأكد ... الخ وما هو مقدار المخاطرة، والمدة المتوقعة لوجود المنتجات أو التشكيلة الموجودة، إلى أي مدى تؤثر خصائص السوق وإمكانياته على المنشأة؟ ما هو درجة التعقد التكنولوجي في السوق وتأثيره على منتجات المنشأة إلى أي مدى يمكن أن تكون المعلومات التي تعتمد عليها متقدمة، والآلات ومدى التزام المنشأة بعملية علمية اتخاذ القرارات وما هي حجم القيود الاقتصادية والتشريعية على المنشأة؟

وبدون أخذ العوامل البيئية في الحسبان فإن المنشأة لا يتوقع لها أو تعد خططا طويلة أو قصيرة الأجل. إذ أن العامل البيئية من شأنها أن تضع قيودا على النشاط يجب أن تؤخذ في الحسبان. فقد جاءت أزمة الطاقة دافعا للكثير من المنشآت على القيام بتصميم سيارات تستخدم أقل قدر ممكن من الوقود. هذا فضلا عن أن دراسة البيئة تمثل إماما أفضل بالنواحي الإدارية المتاحة لمنشأة من خلال ما قد توفره البيئة أيضا من عوامل دافعة لمجالات نشاط معينة.

وفيما يلي شرحا لهذه المتغيرات.

(١) المتغيرات التكنولوجية TECHNOLOGICAL VARIABLES:

يلعب مستوى التكنولوجيا المستخدم في المنشأة دوراً أساسياً في تحديد نوعية السلع والخدمات المنتجة، وكذا نوعية المعدات التي تستخدمها المنشأة وكيف يمكن أن تدار العمليات المختلفة فيها. فيعتقد



البعض أنه مع زيادة استخدام التكنولوجيا فإن استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد التنبؤ بالطلب، وإعداد جداول الإنتاج قد يؤدي إلى تقليل الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطي في المنشأة وقد غيرت التكنولوجيا المستخدمة من طبيعة الموارد المستخدمة في المنشأة،

وزادت من تعقد التنظيمات وتضخمها، هذا فضلاً عن زيادة اعتماد المنظمات والمنشآت على بعضها البعض.

كما ساهم تطبيق التكنولوجيا المتقدمة في استخدام العلوم التطبيقية في المنشآت وكذا إلى زيادة درجة التخصص وارتفاع مستوى المعرفة، وفضلاً عن ذلك أدى ارتفاع مستوى التكنولوجيا المستخدمة إلى مجموعة أخرى من المؤثرات الإدارية.

- زيادة قدرة المنشأة على تخفيض وقت الإنتاج فيما بين البداية، والانتهاء من عملية الإنتاج. مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض ساعات العمل.

- زيادة حجم رأس المال العامل المطلوب لارتفاع تكلفة استخدام المعدات الإلكترونية والآلية الحديثة.
- زيادة الميل إلى عدم المرونة في أداء الأعمال، إذ أن ضخامة رأس المال المستثمر، وكبر حجم الوقت المطلوب للتغيير قد أدى إلى الإقلال من سرعة الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة.
- زيادة التخصص في القوى العاملة، وعدم الحاجة إلى العامل الفني الدقيق.
- زيادة أهمية التنظيم.
- زيادة أهمية التخطيط وذلك حتى يمكن الحصول على أعلى كفاية ممكنة في تخصيص الوقت ورأس المال، والعمالة. في حدود القيود الحالية وذلك حتى يمكن الحصول على أعلى عائد لرأس المال المستثمر.
- تغير نمط التنظيم وشكله، فنشأت التنظيمات الكبرى المعقدة واستخدام التقدم التكنولوجي في إنتاج سلع متقدمة ويستلزم هذا الإنتاج عادة الكثير من البحوث المتقدمة الدقيقة والتي لا يمكن أن تتم في إطار خطوط السلطة المستقيمة، فقد زادت الحاجة إلى الكثير من العمليات الاستشارية في مجالات مراقبة الجودة وبحوث التسويق وإدارة التجمعات العمالية.

- سوف تصبح عالمية الأعمال نمط المستقبل **Business Globalization** حيث تبنى المنافسة على أسس جديدة ، يعمد خلالها مدير المستقبل إلى تطوير المنشأة لتكون منتجة للمزايا التنافسية الأكثر ارتباطا بمنافع العملاء ليس فقط على المستوى المحلى .. ولكن على المستوى العالمي ، والتي لا ترتبط فقط بمجرد تطوير الإنتاج والعمليات .
- سوف تصبح القيادة الإدارية المبنية على التفكير الإبداعي العامل الفعال في حركة النجاح ، وستكون اللامركزية السمة الرئيسية في تنظيم المنشآت كما أن رياح التغيير سوف تقلل من عدد المستويات الإدارية في التنظيم ، وتصبح مهارات المدير في التفاوض وتقبل أنماط المشاركة في الإدارة والتفكير الإبتكارى أهم أسس ضمان النجاح .

(٢) المتغيرات الاقتصادية ECONOMIC VARIABLES:

يجب أن يأخذ المديرون في الحسبان الحدود العليا والدنيا المؤثرة في حجم الإنفاق الخاص بالمنشأة، وذلك عند الاتفاق على المواد الخام والعمالة والاحتياجات الأخرى. وهذه التكاليف تتغير من وقت لآخر وفقا لدرجة استقرار الأسعار أو معدلات التضخم الموجودة في المجتمع. وليس هناك شك من أن السياسات السعرية للمنافسين أو الموردين، وكذا السياسات النقدية والضريبية تؤثر بشكل مباشر على تكلفة مستلزمات

الإنتاج اللازمة للمنشأة وبالتالي تؤثر على أسعار السلع والخدمات المنتجة، لذا فإن على مديري الأعمال أن ينفقوا جزء كبير من الوقت والموارد في التنبؤ بالحالة الاقتصادية المستقبلية، ومدى تأثير ذلك على تكلفة موارد الإنتاج والأسعار.

٣) المتغيرات الاجتماعية والثقافية SOCIOCULTURAL VARIABLES:

أن القيم والعادات والتقاليد إلى يتمسك بها المجتمع تحدد بشكل كبير الطريقة التي يدير بها المدير أعمال المنشأة ويختلف ذلك من وقت لآخر ووفقا للظروف والمتغيرات التي تمر بالمجتمع. ولعل النظرة إلى تشغيل النساء في مصر وشغلهن للوظائف الإدارية من الأمور التي كانت في وقت ما شيئا غير عادي وتؤثر هذه المتغيرات دون شك على سلوك الأفراد وعلاقتهم بالإدارة، إذ انه قد تكون العلاقة الرسمية شيئا عاديا في بعض الأماكن خاصة في المدن الكبرى، بينما نجد العكس في المنظمات التي تعمل في البلدان الصغيرة. وعندما يقل العدد فإن العلاقات التنظيمية الشخصية تتغلب بشكل كبير على نمط العلاقات الرسمية، وتؤثر قيم ومفاهيم المجتمع تأثيرا مباشرا في نمط الإدارة المستخدم، إذ أن نمط الإدارة الأمريكية يختلف عن نمط الإدارة في اليابان ويختلف عنه في فرنسا. إذ انه في نمط الإدارة في اليابان تشترك كافة مستويات التنظيم في صنع القرارات والسياسات الخاصة بالمنشأة

عكس المنشآت الأمريكية. بينما نجد أن العلاقات الرسمية الصرفة تسود محور التعامل في الشركات والمنشآت الفرنسية.

٤) المتغيرات السياسية والقانونية POLITICAL-LEGAL VARIABLES:

لعل هذه التغيرات هي من أهم الأمور المؤثرة في الإدارة خاصة في



الدول النامية. فلا تستطيع الإدارة عند اتخاذ قراراتها أن تتجاهل القرارات الحكومية أو القوانين التي تسنها الدولة لتنظيم النشاط الاقتصادي أو استخدام الموارد المتاحة في

المجتمع. فلا يستطيع أحد في مصر أن ينكر الدور الذي لعبه التأميم وسياسة تعيين رؤساء مجالس إدارة المنشآت الاقتصادية في المجتمع على نمط الإدارة الذي كان قائما وقتئذ، كما أن التشريعات الخاصة بالانفتاح الاقتصادي، ودخول رأس المال الأجنبي (والذي خضع لمتغيرات في فلسفة السياسة العامة للمجتمع المصري) قد أدى إلى تغير نمط الإدارة لمواجهة القادم الجديد ولعل قطاع البنوك في مصر من القطاعات التي تغير فيها نمط الإدارة نهائيا، خطط جديدة، تنظيم جديد، وأساليب إدارة جديدة، وقد كان المؤثر الأول في ذلك قرارات الانفتاح الاقتصادي كما كانت الاعتبارات القانونية والسياسية سببا في تخلفها قبل ذلك.

لذلك فإن المدير الفعال عليه أن يتنبه إلى الفلسفة السياسية والاجتماعية في المجتمع الذي يعمل به، وأن يضع البدائل الكفيلة بمواجهة القرارات القانونية والسياسية بما يحقق منفعة المنشأة أو يقلل من خسائرها إلى أقل حد ممكن.

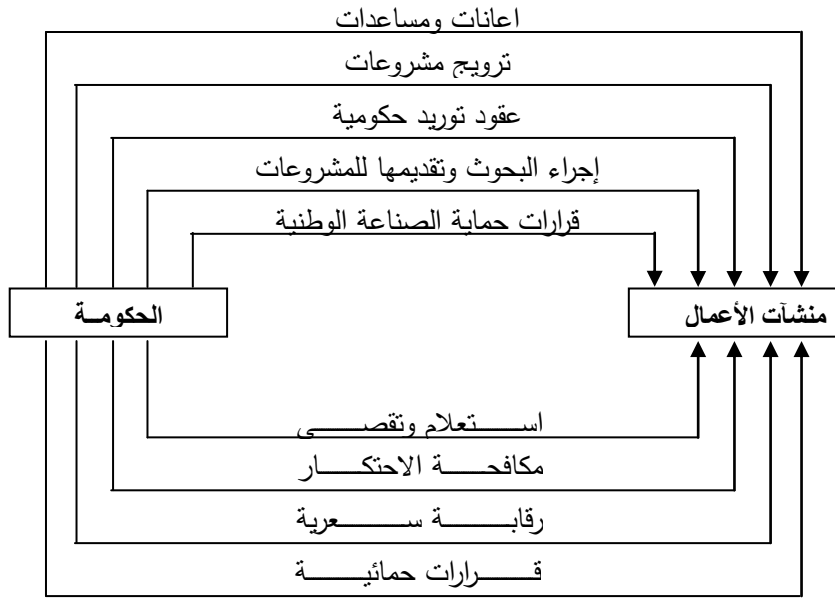
وتحاط مجالات الأعمال بالعديد من النظم والتشريعات التي تنظم أعمالها، فيما يتعلق بحدود المنافسة، وخصائص السلع والخدمات المؤداة والطريقة التي تطرح بها في الأسواق، وهذه التشريعات هي نتائج تفاعلات البيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية والمعلومات المتاحة للمنشآت المنتجة.

وتسعى التشريعات التي تسنها الدولة إلى ضمان أن يكون سلوك منشآت الأعمال سليماً، والحد من سطوة المنشآت المنتجة في حالة الاحتكار أو التأثير على صحة أو حياة أفراد المجتمع. وقد ظهر نتيجة لذلك مجموعة من التشريعات التي أطلق عليها تشريعات المستهلكين وذلك بغرض حماية المستهلكين من الغش التجاري أو انحراف المنتجين، فضلاً عن حماية المنتجين المنافسين من بعضهم البعض، وقد تطور ذلك في شكل وجود مصالح وهيئات حكومية وغير حكومية تسعى لحماية المستهلك وتضع القواعد الخاصة بحمايته وتشرف على تنفيذها. وتتضمن البيئة التشريعية القواعد والإجراءات والقوانين الحكومية التي تنظم أعمال منشآت الأعمال، وترجع أهمية القواعد أنها ملزمة وتمثل قيوداً يجب أن تؤخذ في الحسبان عند رسم السياسات الإدارية.

وتسن التشريعات الحكومية بغرض حماية النمو الاقتصادي، مثل التأكيد على إنشاء المشروعات الاستثمارية الإنتاجية، والرقابة على التلوث، وحماية البيئة، وليست كل القوانين والتشريعات الحكومية قيودا على نشاط الأعمال بل أن بعضها يوفر لها دعما مثل قيام الحكومة بدعم بعض المشروعات مثل دعم بعض الصادرات المصرية، أو تقديم قروض بفوائد مميزة، أو تقديم إعفاء ضريبي لعدد معين من السنوات أو القيام بأعباء الترويج نيابة عن المنتجين المحليين دعما للإنتاج المحلي، هذا فضلا عن قيام بعض البلدان بإعداد العديد من التشريعات التي تحمي الصناعات الوطنية سواء بفرض رسوم جمركية عالية أو بمنع استيراد سلع معينة. وقد تدعم الحكومة الصناعات الوطنية من خلال قصر العقود الخاصة بالمقاولات والمشروعات الحكومية على شركات وطنية.

وتتدخل الدولة في مجالات الأعمال من جوانب رقابة على نوع النشاط والأسعار ومجموعة القرارات التي تصمم بهدف حماية مصالح المستهلكين والعاملين من استقلال منشآت الأعمال، وكذا حماية الصحة العامة وضمان الأمان، وحماية مصالح أصحاب الاختراعات وذلك المنافسين .

وكذا فرض الرقابة على الدخول في مجالات أعمال معينة تكون لها صبغة إستراتيجية.



(٥) البيئة الطبيعية THE NATURAL ENVIRONMENT:

تسعى المنشآت إلى التوازن والتكيف مع البيئة المحيطة وتفرض الموارد الطبيعية والبشرية ظروف البيئة نوعاً من الفرص الإدارية، ففي بيئة بها غابات تتسارع المشروعات التي تبغى استغلال هذه الغابات إلى الظهور، وتعمل معها العديد من الصناعات المكملية، كما أدى غزو الفضاء إلى سيطرة ذلك على



تصميمات الملابس للرجال والسيدات والأطفال، وانتشار الصور الخاصة بالمجموعة الشمسية والفضاء الخارجي، وتؤثر المواد الموجودة في البيئة وطريقة استغلالها على الفرص الإدارية المتاحة للمنشأة.

ويفرض ذلك على مدير الأعمال أن يعملوا في ظل دراسة متكاملة لموارد البيئة الطبيعية والمحددات البيئية التي تؤثر في استخدامها، فقد تكون لدى الدولة غابات، ولكن لها شكلا فريدا يعطى دخلا سياحيا للمجتمع أو قد تكون مساحة غير مستغلة ولكنها تمثل جزءا من التراث الإنساني، وبالتالي يجب أن تتوافر إمكانية استخدام هذه الموارد، وفي ظل المفهوم الاجتماعي في الإدارة أصبحت دراسة البيئة ضرورة رجال الأعمال إذ يجب إلا تسهم منتجاتهم في نضوب موارد المجتمع، أو زيادة الضوضاء أو التلوث.

٦) المنافسة COMPETATIVE FORCES:

تواجه معظم منشآت الأعمال بالمنافسة من منشآت تنتج سلعا وخدمات مماثلة أو بديلة، وتعنى ظروف المنافسة وجود بدائل لمعظم ما تنتج المنشأة من سلع وخدمات، وقد لا تصلح هذه المنتجات كبديل تام للمنتجات ولكن عندما يجد المستهلك نفسه عاجزا عن استخدام السلعة أما بسبب ارتفاع السعر أو اختلاف المواصفات، فإنه سوف يتحول إلى بديل آخر قد يعطى منافع أقل.

وحتى تضمن المنشآت مركزا تنافسيا متميزا فإن على الإدارة أن تعلم جيدا ماذا يفعل المنافسون، وما هي أنشطتهم وبماذا تتميز منتجاتهم عن منتجات المنشأة، وكذا يقدمون وخدمات كما على المنشأة أيضاً أن تدرس هيكل المنافسة من وجهة النظر الاقتصادية، وتحدد العلاقة بين الطلب والعرض والأسعار، مع ترتيب المنافسين وتحديد أيهما يمثل تحدى حقيقي للمنشأة عن غيره. ومن المعلوم أن حسن دراسة المنافسين يمكن أن تعطى المنشأة صورة مقربة لما يمكن أن يفعله من سياسات مستقبلية.

ومن العوامل الهامة التي يسعى رجال الإدارة إلى فحصها في البيئة المنافسة كيف تطور هيكل المنافسة؟ وما هم المنافسون الجدد في السوق. ومن هم المنافسون الذين تركوا السوق ٩ ولماذا؟ وهل استفادت منشأتنا من الحصة الإدارية التي تركها المنافسون المغادرون للسوق؟. وحتى يمكن أن تكون قويا في السوق يجب أن تعنى بالمنافسين وأن تتعرف على أخطائهم ونقاط القوة والضعف، والمشاكل التي تواجههم، وعليك أن تعد سياساتك لضرب نقاط الضعف التي قد تجدها في السعر أو منافذ التوزيع، أو المنتجات، ومثال ذلك قيام شركة **APPLE** للحاسبات الآلية بالاستيلاء على حصة كبيرة من السوق بإنتاج الكمبيوتر المنزلي الذي يعمل على التليفزيون العادي، فاقتضت جزء من الحصة السوقية لشركة أ.ب.م **I.B.M**.

ويختلف الدور الذي يلعبه رجال الإدارة وفقا لنوعية السوق الذي يتعاملون فيه من وجهة نظر المنافسة.

٧) تأثير العوامل الدولية THE INTERNATIONAL DIMENSION

مع كبر حجم المشروعات وما يحققه ذلك من وفورات اقتصادية زادت تطلعات المنشآت إلى تصدير أجزاء كبيرة من منتجاتها خارج الدولة التي تعمل فيها. ومع تطور هذه الأمور وللاستفادة من المزايا الضريبية والمزايا الاقتصادية الأخرى المتاحة التي توفرها الدول الأخرى، فإن الكثير من المنشآت قد سعى إلى إنشاء الشركات متعددة الجنسية وإنشاء المشروعات الدولية المشتركة والتي أضافت أبعادا جديدة إلى الفكر الإداري.

وحتى لو اقتصر الأمر على أن تعمل المنشأة في دولة واحدة فإن عليها - بحثا عن الكفاية - أن تعلم كيف تدار المنشآت المماثلة في بلدان العالم الأخرى. فقد يجدون أنفسهم في وقت ما في مواجهة مصدر خارجي يغزو السوق المصري بمنتجاته. وقد تكون هذه المنظمات في حاجة إلى موردين للمواد الخام والمعدات من السوق الدولية، ومن أبسط الأمور في هذا الصدد أن تكون لديهم فكرة عن المعاملات الدولية وطرق التجارة والدفع في السوق الخارجية.

ولا مناص للمدير الذي يعمل بأي منظمة في وقتنا هذا أن يعلم انه يعمل في ظل مجموعة معقدة من المتغيرات. والتنظيم الأقوى هو الذي

يستطيع أن يلم بالمتغيرات الداخلية والخارجية ويقدر مسارها في المستقبل والكيفية التي يمكن أن يستثمرها المتغيرات لا يخضع لسيطرة الإدارة، وعليها أن تتحرك وفقا لمقتضيات السوق، وحركة المتغيرات فيه، ولكن من المؤكد أن إتباع المنشأة لمجموعة من السياسات التي تواجه هذه المتغيرات يمكن أن يمثل بعض التحكم في حركة هذه المتغيرات فاستخدام الإدارة للإعلان لتغيير ميول واتجاهات المشتريين أمر يمكن أن يؤثر في توافي أثر تحول المستهلكين إلى السلع البديلة. كما أن إقامة علاقات طيبة مع الموردين يمكن أن يضمن تدفق المواد اللازمة للمنشأة بأسعار مقبولة.

وحتى يمكن أن تتكيف الإدارة مع المتغيرات المحيطة عليها إلا تستورد الأنظمة الإدارية التي لا تلائم حاجات ورغبات المجتمع، كما أن إنشاء وتنمية جهاز للمعلومات يمكن أن يضع أمام الإدارة بعض مؤشرات التنبؤ بحركة المستقبل.

الفصل الثالث

نظم المعلومات الإدارية في المنظمة

مقدمة

المعلومات هي شريان العملية التخطيطية ، ولا يمكن لأي قرار أن يتخذ في غيبة المعلومات أن يلقى نجاحا، لذا يعالج هذه الفصل دراسة سريعة لماهية نظم المعلومات وأهميتها، وكذا خصائص المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وخطوات إعداد نظام المعلومات ثم نمودجا لمدخلات ومخرجات هذا النظام.

أحدث استخدام نظم المعلومات - وخاصة المدعمة بالحسابات الإلكترونية - تغييرا كبيرا في مفاهيم وفلسفة الإدارة تجاه عمليات التخطيط إذ أن هذه النظم قد أصبحت بمثابة قاعدة مستمرة توفر للإدارة من التقييم المستمر للبدائل المتاحة في مجال الأعمال واختيار أفضل البرامج التي يمكن أن تحقق أهداف المنشأة بأيسر وسيلة ممكنة.

ويهدف استخدام نظم المعلومات إلى مساعدة الإدارة في تخطيط الإستراتيجية المستقبلية للمنشأة، ولا يتوقف دور نظام المعلومات عند هذا الحد، بل أنها أيضا تستخدم كاداه تزيد من دقة وسرعة العمليات المنفذة وتحسين صورة المنشأة في نظر العملاء بتقديم خدمات أفضل أسرع بالإضافة إلى دورها في دعم رقابة الإدارة على عمليات المنشأة وسياساتها.

فمن المعروف أن القرار الإداري هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد إجراء دراسة للناتج المتوقعة لاستخدام كل بديل. وتتأثر القرارات الإدارية بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ، ولذا فإن رجال التسويق في حاجة إلى قدر كبير من المعلومات عن هذه المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المتوقعة وتأثيراتها على المنظمة وأنشطتها والسوق حتى يمكنهم اتخاذ القرارات السليمة في ظل ظروف عدم التأكد الذي تواجهه الإدارة . ولذلك فإن الأساس الأول لنجاح كل المبادلات الإدارية يعتمد بشكل رئيسي على مدى توافر ودقة المعلومات الإدارية ، فكل المنظمات تود معرفة وتحديد طبيعة السوق واحتياجاته وحجمه والتغيرات التي تحدث فيه ، ومصادر العرض وموقف كل منهما والأسعار التي يقبلها السوق وغيرها من المعلومات الإدارية التي تعتبر مفتاح النجاح لأي قرار تسويقي ولكن كيف يحصل الفرد على المعلومات التي يحتاجها لترشيد قراراته الإدارية وبيوبها ويحفظها ويقدمها لمن يحتاج إليها وقت الحاجة إليها ؟ وكذلك كيف يحلل هذه المعلومات ؟ وما هو أسلوب وأدوات التحليل المناسبة ؟ كما أدى التطور في الأجهزة الآلية والإلكترونية الخاصة بتحليل وتداول وتخزين المعلومات ، وإيجاد العلاقات بينها إلى إمكانية استخدام التحليلات الكمية في العملية الإدارية باعتبارها تطبيق للطريقة العلمية في تحليل واتخاذ قرارات التسويق .

والقرار الإداري هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد إجراء دراسة للنتائج المتوقعة لاستخدام كل بديل وأثر ذلك على الأهداف العامة للمنشأة . ولا يمكن أن يتم هذا الاختيار إلا إذا ما توافرت معلومات محددة يحصل عليها صاحب القرار على أن تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة ، ويتضح من ذلك أن عملية اتخاذ القرارات فى الإدارة هى نظام متناسق له مدخلاته ومخرجاته فإذا كانت مدخلاته هى مجموعة من المعلومات فإن الربط فيما بينها وتحليلها يمثل العملية التحليلية والتشغيلية بينما يعتبر القرار ذاته هو المخرجات المطلوبة من وراء هذه العملية وبذلك يمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية ، بأنه طريقة منظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنشأة والعناصر المؤثرة فيها ، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية فى الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالذقة المناسبة ، وبما يحقق أهداف المنشأة.

مما يعانى رجال الإدارة ؟

١. عدم توافر المعلومات الإدارية الهامة .
٢. وجود معلومات تسويقية كثيرة جدا ولكن من النوع الذى لا يستفاد منه كثيرا (لا يخدم متخذى القرارات) .

٣. المعلومات الإدارية مشتتة بإدارات الشركة وتحتاج إلى مجهود كبير وضخم للحصول على بعضها حيث أنها غير منظمة .
٤. يخفى العاملون في المنشأة معلومات هامة أحيانا لأنهم يعتقدون بعدم أهميتها .
٥. المعلومات الهامة تأتي غالبا بعد فوات الأوان (بعد التوقيت المناسب) .
٦. أنه من الصعب معرفة هل المعلومات سليمة أم لا ؟ (غير موثوق بها) .

ما هي أهم خطوات تصميم نظام المعلومات الإدارية في المنظمة؟

١. التعرف على المعلومات اللازمة لكافة مديري المنشأة والمشرفين على الأقسام الإدارية .
٢. كتابة أهداف نظام المعلومات بناء على احتياجات المديرين من المعلومات وتكلفة الحصول عليها والفائدة المتوقعة منها .
٣. إعداد خطة لتصميم نظام المعلومات والجدول الزمني لهذه الخطة والتكاليف المتوقعة .
٤. إعداد التصميم الأولى والإطار العام لنظام المعلومات الإدارية

٥. إعداد التصميم التفصيلي لجميع عناصر المعلومات الإدارية .

٦. وضع النظام الجديد للمعلومات موضع التنفيذ بما يشمله من الاختبارات التي تبين أن كل أجزاء النظام تعمل في تناسق ، وتخيل المشاكل التي يمكن أن تواجه المنشأة عند التطبيق الفعلي للنظام .

٧. رقابة النظام الجديد وضبط العمل به ، بما يشمله من تغيير في الإجراءات أو ما يتصل بالمدخلات والمخرجات لمقابلة احتياجات العملية الإدارية .

العلاقة بين نظام المعلومات ونظم المعلومات في المنظمة

- ما هي أنواع القرارات الإدارية التي عادة ما تتخذ ؟
- ما هي أنواع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية السابق تحديدها ؟
- ما هي أنواع المعلومات التي عادة تحصل عليها ؟
- ما هي أنواع الدراسات الخاصة التي تطلبها بصفة منتظمة ؟
- ما هي أنواع المعلومات التي ترغب في الحصول عليها ولا تحصل عليها حاليا ؟

- ما هي المعلومات التي تحتاج إليها يوميا ؟ كل أسبوع ؟ كل شهر ؟ كل سنة ؟
- ما هي المجالات والتقارير التجارية التي ترغب الإطلاع عليها بصفة دورية ؟
- ما هي المواضيع المحددة التي ترغب أن تحاط بها علما ؟
- ما نوع برامج تحليل البيانات التي ترغب في تشغيلها للاستفادة من بياناتها ؟
- ما الذي تعتقده لتحسين نظام المعلومات التسويقي الحالي ؟

لماذا نظم المعلومات الإدارية ؟

للمعلومات الإدارية أهمية خاصة في تحديد نوعية القرار الخاص بالسياسات الإدارية المختلفة ، إذ أنها تحدد للإدارة الطريق إلى جانب ما يقوم به النظام من إعداد المعلومات بطريقة ملخصة ، على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها إذ أنه كلما توافرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج . فنظم المعلومات الإدارية من شأنها أن تزود كل مستوى وكل وظيفة بإدارة التسويق بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، وخاصة بعد أن أصبح على المدير أن يتخذ كثيرا من القرارات في وقت قصير ، وبطريقة يسهل فهمها ، وبذلك يمكن تخصيص وقت المديرين دراسة كثير من المشاكل

الإدارية ، وإجراء الاتصالات التي تحسن مركز المنشأة فى السوق وتحسن العلاقات مع العملاء ، هذا فضلا عن أن استخدام هذه النظم يقلل بشكل كبير الوقت الذى يستخدمه المدير فى أعمال التخطيط والرقابة مع توفير إمكانية الرجوع إلى بيانات تفصيلية بشكل أسرع .

تتميز نظم المعلومات الإدارية بأنها تنظر إلى أعمال المنشأة ككل وليس كأجزاء منفصلة ، إذ تربط نظم المعلومات بسياسات المنشأة الخاصة بالإنتاج والتمويل ، والشراء ، والتخزين ، بالسياسات الإدارية فى قالب واحد وتحللها بشكل متكامل . بل وتربطها أيضا بالمنشأة ككل وسياساتها العامة .

تمكن نظم المعلومات الإدارية من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب كل الأنشطة الإدارية ، فيمكن حساب نصيب كل عميل ، وكل سلعة ، وكل رجل بيع فى أرباح المنشأة ، وبالتالي يمكن أن يحدد اتجاهات وسياسات الإدارة وسياساتها المستقبلية نحو الاحتفاظ بمنتج معين أو نوع معين من العملاء، ورغم ذلك فإن هذه النظم تقلل إلى حد كبير مكان تخزين المعلومات المستخدمة فى المنشأة إلى أقل حد ممكن .

إمكانية تعديل المعلومات دون جهد ، والإجابة على أى أسئلة تتعلق بالعملاء ، أو سلع ، أو رجال البيع بشكل فوري ، كم يمكن أن تستخدم فى تحليل نتائج النشاط اليومى موزع جغرافيا أو طبقا لنوعية العملاء

فضلا عن إمكانية استخدام هذه المعلومات فى كفاءة السياسات الإدارية

إمكان توفير البيانات اللازمة لتطبيق بعض الطرق الحديثة فى بحوث العمليات لاتخاذ القرارات والذى يمكن من تحديد مسارات رجال البيع وتحديد المكان الأمثل لمراكز التوزيع .. الخ .

ما هى خصائص المعلومات الإدارية المطلوبة ؟

وحتى تكون المعلومات صالحة لاتخاذ القرارات يجب أن تتصف ببعض المقاييس التى تعظم من منافع استخدامها ، وتؤدى بالتالى لسلامة نتائج القرارات المستخدمة ، ومن أهم هذه الخصائص مايلى :

(١) الدقة ، والمقصود بالدقة نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المتاحة خلال فترة زمنية معينة . وذلك بالعناية بتصميم النظام على النحو الذى يتلافى ويصحح الأخطاء البشرية والآلية.

(٢) التوقيت السليم ، فمن المعروف أنه لا قيمة للمعلومات التى تصل الإدارة الإدارية ، إذ لم تصل فى وقت اتخاذ القرار ، ورغم أن كلا من عاملى الدقة والتوقيت السليم هما عاملان متناقضان إلا أن استخدام المعدات الآلية الحديثة قد قلل بدرجة كبيرة هذا التضارب .

(٣) الشمول ، ويعنى احتواء المعلومات على الحقائق الأساسية اللازمة لاتخاذ القرار المطلوب ، دون إغراق فى التفاصيل .

(٤) الملاءمة ، ويعنى ذلك مدى ملاءمة المعلومات للمستوى الإداري الذي يتخذ القرار الإداري ، وكذا ملاءمتها لشخص متخذ القرار

كيف توضع نظام للمعلومات الإدارية ؟

ضرورة القيام بمسح شامل لنوعية المعلومات المتداولة داخل المنشأة والخاصة بمحددات الإنتاج والمخزون ، والطاقة البيعية والمعلومات المتاحة عن العملاء ، وكذا البيانات الخارجية المؤثرة المتعلقة بالمتغيرات المختلفة الخاصة بالسوق والمنافسة والمؤشرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى البيئة المحيطة بالمنشأة . مع تحديد مصادر كل منها ، ومدى إمكانية الربط بينها والاستفادة منها ، مع تحديد معدل التغير الذى يطرأ عليها ، ويجب أن تمتد هذه الدراسة لتشمل مختلف الوحدات الإدارية للجهاز التسويقي بما فى ذلك المركز الرئيسى ومراكز التوزيع المختلفة ، وتحديد صور تداول المعلومات داخل التنظيم ، ومن الضرورى أن تنتهى هذه الدراسة بتحليل احتمالات النمو المستقبلية فى أنواع المعلومات المتاحة ونوعية الإضافات المحتمل أن يواجهها النظام . خاصة وأن استمرار الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة قد سهل الى حد كبير هذه العملية .

ضرورة تنمية معارف فريق الإدارة على مستويات الإشراف المختلفة بإمكانيات نظام المعلومات الإداري ، وهيكلة النظام ومدخلاته ومخرجاته من البيانات والمعلومات والتقارير ، وإيجاد علاقة قوية بين الإدارة ومصممي البرامج والعاملين فى نظام المعلومات وتدريب كافة العاملين

فى الجهاز التسوىقى على عملفة ءءلل النظم وءور كل فرد فى عملفاء إءءال المعلوماء وءءللها وكذا الاسءفاة من المءرءاء .
ضرورة وضع ءءة مءكاملة ءءضمن الءطبفف الءرفءى للنظام طبءا لمدى ءوافر المعلوماء فى صورة ملائمة لاسءءءامها فى النظام ومدى ءوافر الكفاءاء المطلوبة لءشءلله ، وءلك فى ضوء اءءناع الإءارة والعامللن بكل مرءلة من الءطبفف . وإءءاء برنامء لإءاءة ءنظم العمل وءفا لمءءضفاء ومءرءاء نظام المعلوماء وءوففر نظام ءءفء لءءاول المعلوماء ءءى فءم العمل فى نظام المعلوماء ءون معوفااء .

مءونااء نظام المعلومااء الإءارفة

فؤكد أسلوب النظم فى الإءارة على أن أى نءاى فعمل فى ظل هءف مءءء فءكون من مءموعة من عءة نظم فرءفة لكل منها نصفب فى ءءقق الهءف فءبب الءسفق بفنها بءفء لا ءءفى الأهءاف الءاصة لكل نظام فرعى على ءءقق الهءف العام للمنءأة ، وبالءالى فأنه من الضرورى النظر إلى جهاز الءسوفق من ءلال نظام مءكامل فءكون من ءلاءة أءزاء رففسفة :

- ١- مءءلااء ، وهى الءى فءذى بها النظام .
- ٢- عملفاء الءشءل والءءلل ، وهى الطرق والأسالف اللازمة لءشءل المءءلااء ءءى فمكن الءوصل للمءرءاء .
- ٣- المءرءاء ، وهى الءى ءءءء عن المءءلااء والعملفاء الءشءلفة والءءللفة المءعلقة بها .

شروط هامة للتقارير المستخرجة من نظم المعلومات

يجب أن تصمم التقارير بحيث لا تحتوى على معلومات أقل أو أكثر من اللازم . بل يجب أن تتناسب مع مطالب وقرارات كل مستوى إداري وكل قسم من الأقسام .

عدم الإخلال بسرية المعلومات الإدارية ، وخاصة بالنسبة للمعلومات الاستراتيجية ونقاط الضعف غير المعلومة .

يجب أن يصمم النظام بحيث يعطى المعلومات فى التوقيت المناسب وبما يمكن من مقابلة المخاطر ، وانتهاز الفرص الإدارية .

لماذا يصعب حساب التكلفة والعائد لنظم المعلومات الإدارية ؟

القرارات الإدارية تؤثر على ربحية المنشأة (أحيانا على حياتها) وفى نفس الوقت فإن القرارات الإدارية للأنشطة المختلفة تؤثر على ربحية المنشأة فكيف يمكن حساب العائد من كل قرار ؟ أو حساب نصيب القرارات الإدارية فى ربحية المنشأة ؟ وما هو نصيب كل قرار تسويقي على حدة ؟

كل قرار يتكون من عديد من المعلومات فكيف يمكن توزيع القيمة النسبية لكل معلومة من المعلومات وأثرها فى اتخاذ القرار ؟ خاصة وأن بعض المعلومات هام لاتخاذ عدة قرارات إدارية فى نفس الوقت .

هناك معلومات تحصل عليها الإدارة من البيئة الخارجية ولا يستفيد منها وحدها وإنما تمد بها إدارات أخرى لتستفيد منها فى إصدار قراراتها

هي الأخرى ، وكذلك المعلومات التي تنتجها بعض الإدارات وتستفيد بها إدارة التسويق ، فكيف يمكن تحديد قيمة هذه المعلومات .
ارتباط المعلومات الإدارية بمتخذ القرار يضيف صعوبة جمة إلى تحديد قيمة المعلومات ، لأنه أحيانا يقرأ أحد المديرين بأن جميع المعلومات هامة أو العكس من ذلك تماما إذا كان المدير لا يستطيع تحديد المعلومات الهامة بالنسبة إليه .

نظم دعم القرار استخدام التكنولوجيا في دعم اتخاذ القرارات

أهداف نظم دعم القرار

الهدف الأول : مساعدة المدير في حل المشاكل غير المبرمجة المرتبة حيث أنه إذا كانت المشكلة مرتبة تماماً (مبرمجة) فإنه يمكن للحاسب الآلي أن يقوم بحلها أما إذا كانت غير مرتبة (غير مبرمجة) فيجب على المدير أن يقوم بحلها بنفسه وبدون أي مساعدة من الحاسب الآلي. أو زيادة المعلومات لجعلها شبه مرتبة.
أما المشاكل شبه المرتبة (شبه المبرمجة) فيمكن أن يحلها المدير مع دعم من الحاسب الآلي وهنا يخدم الحاسب الآلي كنظام لدعم القرار.
الهدف الثاني : لا تهدف نظم دعم القرار إلى أن تحل محل المدير ولكنها في الدرجة الأولى تقدم دعماً له .

الهدف الثالث : هو تحسين الفعالية بدلاً من الكفاءة فكفاءة القرار مهمة ولكنها ليست الهدف الحقيقي لنظم دعم القرار لأن هدفه ابتكار عمليات اتخاذ قرارات جديدة بدلاً من إعادة نفس العمليات مرات أخرى.

شروط نجاح تطبيقات نظم دعم القرار :

- ١- أن تهتم نظم دعم القرار بالمشاكل غير المحددة التي تعجز نظم تكنولوجيا المعلومات التقليدية عن التعامل معها.
- ٢- أن تدعم كافة المستويات الإدارية فالمشكلة الواحدة قد تهم أكثر من مستوى إداري.
- ٣- أن تتيح أنواع الدعم الثلاثة : شخصي - جماعي - تنظيمي .
- ٤- أن تدعم كل مراحل عملية اتخاذ القرار.
- ٥- أن يتوفر لها سهولة التطبيق والمرونة والتفاعل الجيد مع المستخدم.
- ٦- أن يواكب تطبيقاتها عمليات تطوير تنظيمي موازية .

مشاكل التطبيق :

إذا كانت تكنولوجيا المعلومات وما نتج عنها من نظم دعم القرار ونظم متطورة أكر تعقيداً تعد في الوقت الحاضر ضرورة حيوية لأية دولة وخاصة الدول النامية فإن تطبيق هذه النظم قد يصادفه بعض المشاكل كالتالي :

- ١- **مشاكل فنية** : وترتبط غالباً بقصور الإمكانيات المالية عن استخدام حاسبات حديثة ، واستخدام برمجيات أفضل وتشغيل أخصائيين ذوي كفاءة عالية وكذا عدم توافر وسائل وقدرات الاتصال بقواعد بيانات خارجية.
- ٢- **مشاكل تصميمية** : وتقع في شكلين :
 - تصميم نظام غير مرن في حالة معينة ثم تتغير الظروف المحيطة بالحالة المذكورة فيفقد النظام قيمته .
 - تصميم نظام لمشكلة معينة ثم يتضح أنها ليست المشكلة المطلوبة ، أي وجود خلل في تحديد المشكلة المطلوب التصدي لها.
- ٣- **مشاكل الأفراد** :
 - المبالغة والتضخيم في الخطط المستقبلية .
 - ليس لدى البعض الدقة في التعامل على الحاسب الآلي أو عدم القدرة على هذا التعامل.
- ٤- **مشاكل التكلفة / العائد** : حيث يصعب قياس الأثر المباشر لتطبيق النظام في شكل وفورات مالية بوصفة يستهدف رفع " كفاءة " الأداء القراري للإدارة العليا. وهو أمر يصعب قياسه . بالرغم من أن بعض التطبيقات قد حققت وفورات مالية مباشرة لدى تطبيقها خاصة في بعض مجالات الإدارة المالية .

- ٥- **مشاكل وقضايا تنظيمية** : من حيث مركزه أو لا مركزه السلطة ، تقييد أو توسيع دائرة الاطلاع على المعلومات ، توسيع أو تقييد مشاركة الأفراد وغيرها إضافة إلى قضايا الرضا الوظيفي .
- يحتوي نظام دعم القرار على أربعة مكونات رئيسية هي :**
- **قاعدة بيانات** : تحتوي على بيانات تم جمعها داخلياً ومن البيئة .
 - **مشغل معلومات** : ينتج تقارير ويستجيب لاستفسارات قاعدة البيانات ويحاكي ظواهر الأعمال ، ويتولى إدارة قاعدة البيانات وقاعدة النماذج.
 - **مكتبة نظم البرامج** : وتحتوي على أنواع مختلفة من نظم البرامج اللازمة لإشباع احتياجات المدير (قاعدة النماذج).
 - **الحوار** : بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي.

الفصل الرابع

تحليل المشكلات الإدارية

مقدمة

عندما نلاحظ أن نتائج الأداء التي نعيشها غير مرضية بالنسبة لنا ، أو إنها لا تطابق ما كنا نتوقعه عندما فكرنا فى العمل ، ووضعنا خطته ، فإن الموقف فى هذه الحالة يقال عنه أنه توجد مشكلة وعلى سبيل المثال :

إذا لاحظت اهتزازا فى عجلة قيادة سيارتك أو سمعت صوتا غير عاديا ينبعث من محركها ، فمعنى ذلك أنه توجد مشكلة فى هذه السيارة وأنه من الضروري أن تزال أسباب هذه المشكلة حتى تتفاهم ، ويتولد عنها مشكلات أكبر وأكثر تعقيدا .

إذا لاحظت كثرة غياب الموظفين فى إدارتك ، فإن ذلك يدل على وجود مشكلة إما فى الموظفين ، أو فى الإدارة ، أو فى نظم وظروف الشركة .

إذا أحسست بوجود صداع أو ارتفاع فى درجة حرارة جسمك ، فإن ذلك يعنى وجود مشكلة صحية ، وأنه لابد من تحديدها بالضبط وعلاجها قبل أن تتفاقم وينتج عنها مشكلات أكبر وأكثر ضررا .

وهكذا توجد المشكلة كلما أرادت أن تغير الموقف الحالي إلى موقف أكثر ملائمة بحيث نرضى عنه ونتقبله .

ولا نستطيع أن نتجاهل المشكلات عندما نشعر بوجودها ، فإن تجاهل المشكلة ، وعدم المبادرة إلى حلها يؤدي بالضرورة إلى تفاقم الموقف وتولد مشكلات أكثر ضررا وتتضاعف بذلك الخسارة بشكل قد يؤدي إلى الانهيار الكامل .

وتتفاوت مشكلات العمل من مشكلة بسيطة (عادية) إلى أكثر المشكلات تعقيدا وبالإضافة إلى تقسيمها إلى مشكلات تخطيط ومشكلات تنظيم ... وهكذا ، يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى مشكلات إدارية ومشكلات غير إدارية .

هذه المشاكل تختلف من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر حيث الأهمية والتعقيد والحاجة إلى الحل السريع .

ويمكن القول بصفة عامة أننا عندما نواجه مشكلة معينة وننتصدى لحلها فإننا نتناول أمرين مختلفين ولكنها مرتبطين ومتداخلين معا فى نفس الوقت ، هما طبيعة الحل وكيفية الوصول إليه أو ما يعبر عنه بالمضمون والطريقة ، وبطبيعة الحال فإن مضمون الحل لأى مشكلة من المشاكل يختلف باختلاف المشكلة ذاتها بينما يمكن أن تستخدم الطريقة الواحدة فى حل الكثير من المشكلات على اختلاف أنواعها .

ومن الممكن بإتباع التفكير العلمى التوصل إلى نتائج فعالة فى حل المشكلات مما يدعو إلى الأخذ لذلك التفكير كأسلوب لنا فى التصدى لما يقابلنا من المشاكل المختلفة التى يتعرض لها الفرد أو المنظمة فى بيئتنا التى يعتبر التطور والتغير المستمر سمة واضحة فيها .

ويبدأ هذا العرض بتعريف ما هو المقصود بالمشكلة وحلها ، ثم يتناول الطريقة العلمية لحل المشكلات ومراحلها المختلفة متطرقا إلى العوامل المؤثرة فى حل المشكلات فى ضوء بعض الدراسات التى أجريت فى ذلك المجال ، ثم يبسط بعد ذلك بعض ما يمكن أن يحدث من زلل أو أخطاء عند التصدى لحل المشكلات ، كما يشير إلى بعض النتائج السلوكية عند الفرد والتي تترتب على تكرار نجاحه أو فشله فى حل المشاكل التى تصادفه فى حياته ، وأخيرا فإن هذا العرض يتناول المجهود الجماعى فى حل المشكلات فى ضوء بعض الدراسات التى أجريت فى ذلك المجال ، كما يبرز دور الإدارة والمتخصصين فى حل مشاكل المنشأة والعاملين بها عند تبني هذا الأسلوب .

المقصود بالمشكلة :

يتعرض كل فرد أو المنظمة فى البيئة التى يعيش فيها لأنواع مختلفة من المؤثرات ، وتقتضى المحافظة على البقاء والتكيف مع تلك المؤثرات البيئية المختلفة بالتأثير فيها أو التأثر بما يتيح للفرد أو المنظمة الوصول إلى حالة من الاتزان فى التعامل مع تلك البيئة بعناصرها المختلفة ، فإذا

ما تغيرت تلك المؤثرات اضطراب ذلك الاتزان ونشأت لدى الفرد حالة من التوتر تدفعه لمحاولة الوصول إلى مستوى جديد من الاتزان والاستقرار يتيح له تعاملًا أفضل مع البيئة ، فحياة الفرد أو المنظمة سلسلة من النشاط في محاولة إلى هدف معين ، هو التكيف مع البيئة المختلفة ، وقد يكون هذا الهدف إيجابيًا أي شيئًا يسعى إليه أو سلبيًا أي شيئًا يهرب منه ، وقد تكون عناصر الموقف الواحد مألوفة تمامًا لدى الفرد أو قد تكون جديدة تمامًا عليه أو قد تكون - وهذا هو الغالب علميًا - مزيجًا من هذا وذلك ، فإذا ما كانت العناصر الجديدة التي يتضمنها الموقف هي الغالبة في نظر الفرد أو المنظمة فإن الموقف يكون جديدًا نسبيًا والعكس بالعكس ، فإذا ما رأى الفرد الطريق إلى هدفه غير ممهد لوجود عقبة تعوقه عن الوصول إلى ذلك الهدف أو التصور الوسائل المتاحة أمامه والمألوفة لديه في الوصول إليه تنشأ لديه حالة من التوتر يشعر فيها بوجود مشكلة ما ، أما إذا كانت هذه العقبات مألوفة لديه أو كانت طرق ووسائل التغلب عليها معروفة ومألوفة ، فلا تنشأ حالة التوتر السابقة بالتالي فلا يشعر الفرد بوجود أية مشكلة أمامه .

وأغلب المواقف اليومية التي تعترض حياتنا تحمل كثيرًا من العناصر المألوفة التي مرت علينا في خبرات ومواقف سابقة ، لذلك كثيرًا ما نتمكن من مواجهتها عن طريق استخدام بعض أنواع المعرفة والمهارات والإجراءات والعادات السلوكية التي تدعمت وثبتت خلال الخبرات المتماثلة المتتالية ، ومثل هذه المواقف تعتبر من روتين الحياة ،

ولا تمثل مشكلة بالنسبة للفرد أو المنظمة والواقع أن لهذا الروتين مزاياه وعيوبه فى نفس الوقت عندما ننظر إليه كعادات سلوكية ثابتة ليس من السهل تغييرها فى مواجهة مواقف معينة ، فبالرغم مما أثبتته مثل هذه العادات أو الروتين من نجاح وفاعلية واقتصادية فى الجهد فى مواجهة مواقف ذات نمط وملامح وخصائص معينة ، ألا أن تلك المواقف المتتالية تتعرض لتغير مستمر بطيء مما يجعله غير واضح أو ملموس على مدى فترات زمنية قصيرة ، ولكنه وضاح وملموس على المدى الطويل ، لذلك فإن هذه العادات السلوكية أو الروتين يصبح بعد حين قاصرا عن تحقيق الأهداف المطلوبة بنفس درجة النجاح والقبالية السابقة ، فإذا ما كانت النتائج الفعلية أقل من التوقعات أو تعذر التغلب على العقبات التى تعترض الوصول إلى الأهداف أو طرأت على الموقف عناصر جديدة غير مألوفة تزايد التوتر والشعور بالمشكلة ، وعلى ذلك فمن الممكن أن تعرف المشكلة عموما بأنها حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عند إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلى الهدف ، أو عجز وقصور فى الحصول على النتائج المتوقعة من العمليات والأنشطة المألوفة ، أو توقع إمكانية الحصول على نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة على وجه أحسن وأكثر كفاية .

أنواع المشكلات التي تواجه المنظمة :

يمكن تقسيم المشاكل الإدارية إلى : مشاكل بيئية (خارجية) ومشاكل تشغيلية (داخلية) .

وفى الواقع يتداخل هذين النوعين من المشاكل فى بعضهما البعض ومع ذلك يعتمد رجال الأعمال وكذلك علماء الإدارة إلى الفصل بينهما لغرض بينما لغرض التحليل على الأقل حتى يمكن التوصل إلى حلول مناسبة لكل منهما .

أ - المشكلات البيئية :

وتنشأ المشاكل البيئية فى معظمها لمجرد وجود الشركة حيث أنها مشاكل موروثه عن النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التى يعمل فى ظلها المشروع . وكثير يؤثر على المشروع ككل فلا يمكن اعتبار أثرها منصبا على إحدى وظائف الشركة كالتسويق أو الإنتاج مثلا دون أن ينسحب هذا الأثر إلى غير ذلك من الوظائف .

فعلى سبيل المثال مشكلة المحافظة على المركز التنافسى للشركة إلى مشكلة التوسع فى الصناعة ، ومما لاشك فيه أن التوسع سيشمل الوظائف الأساسية للشركة جميعا ، تسويقية وإنتاجية وتمويلية وشئون أفراد .

ومن ناحية الأخرى هناك من المشاكل التي لا تتصل أساسا بالنواحي البيئية للشركة ، وقد تسمى هذه مشاكل تشغيلية أو مشاكل داخلية بالمقارنة إلى المشاكل البيئية الخارجة عن نطاق الشركة وبناء على ذلك فعظم مشاكل الإنتاج من النوع التشغيلي.

ولما كان التسويق من الأنشطة التي تهتم أساسا بالعميل (وهو خارج عن نطاق الشركة) فإنه ينطوي على كثير من المشاكل ذات الطابع البيئي ، وبالمثل فإن وظيفتي التمويل والأفراد تختص أصلا بالأرصدة المالية وبالمهارات الفردية ، الأمر الذي يجعل كثيرا من مشاكلها الرئيسية ذات صبغة خارجية ، بيئية . وإذا ألقينا نظره على وظائف الإنتاج فأننا نجد أن وظيفتي الشراء والاستثمار فقط هما اللذين يمكن اعتبار مشاكلها من النوع البيئي ، فإن شراء المواد أو استئجار المهارات المستخدمة في الإنتاج لا يجيء من الوجهة التنظيمية ضمن المهام الإنتاجية في كثير من المشاريع أما الوظيفة التحويلية للإنتاج والتي تؤدي إلى إخراج المنتج في شكله النهائي المعد للبيع فإنها تواجه بمشكلات من النوع التشغيلي ، وبلغت الاقتصاد تعتبر المشاكل التشغيلية مشاكل محدودة ذات صبغة خاصة تتصل بالوحدة الإنتاجية بالمقارنة بالمشاكل الأخرى ذات الصبغة العامة ، والتي تؤثر على الوحدة الإنتاجية كجزء من مجتمع أو نظام أكبر وأعم .

ب - المشكلات التشغيلية :

تنشأ المشاكل التشغيلية عن ممارسة العملية الإدارية وبذلك فإنها توجد على جميع المستويات الإدارية، فكما أن هناك مستويات من الأهداف ومستويات من التخطيط ، هناك أيضا مستويات من المشاكل ، يمثل كل منها جزءا من مشكلة أعم وأكبر فعلى سبيل المثال إن جدولة العمل الإنتاجي في المنظمة الصناعية تتطوى على عدد من القرارات المترابطة والتي تختص : -

جدولة الإنتاج الرئيسي (قرار الإدارة العليا) .

جداول الورش طبقا للجدول الرئيسي (قرارات الإدارة الوسطي) .

جداول العمليات الصناعية بما يتفق وجداول (قرارات الإدارة

الإشرافية) .

وتعكس هذه المستويات من مشكلات الجدولة مستويات من التخطيط

التي تعكس بدورها مستويات من الإدارة داخل الشركة .

ومن أجل الوصول إلى معالجة للمشكلات التشغيلية يجب التفكير

فيها على ضوء أنها مشاكل مركبة تتطوى على نواحي فنية وإقتصادية

وسلوكية ، وقد أصطلح على تسمية هذه النواحي مشكلات ، فيقال

مشكلات فنية ومشكلات اقتصادية ومشكلات سلوكية ، وبالرغم من

شروع استخدام التقسيم السابق للمشكلات ، ألا أنه لا يعتبر صحيحا بدقة

كافية ، حيث أن المشكلات التي تنشأ عند القيام بالعمليات الإنتاجية

تكون منطوية على عدد من النواحي المترابطة والمتداخلة فنيا واقتصاديا وسلوكيا .

ومن أجل هذا يفضل أن يكون المهندس المتخصص فى حل النواحي الفنية من مشكلات الإنتاج على معرفة ، على الأقل بمبادئ الاقتصاد ونماذج السلوك الانسانى .

ولنفس السبب أن يعرف رجل المتخصص كيفية التعامل مع النواحي الاقتصادية من مشاكل العمل ، و مبادئ العلوم والنظم الهندسية والقانونية والمحاسبية وغيرها من النواحي الفنية شأنها فى ذلك شأن معرفته بمبادئ ونماذج السلوك الانسانى .

ينسحب نفس الشيء على المختص بمعالجة الجوانب السلوكية للمشكلات ، فإن تكامل العناصر الإنسانية والاقتصادية والفنية وتأثرها فى خدمة الإنتاج وتحقيق الهدف يؤدي إلى تداخل المشكلات التى ترجع إلى أسباب عناصر الإنتاج المختلفة ، وكثيرا ما نجد أن مشكلة مالية بحتة قد وضح أثرها فى الجوانب الإنتاجية أو الجوانب السلوكية ، وهكذا

أساليب حل المشكلات :

أ - الهروب من المشكلة (أسلوب النعامة) :

يمكن القول عموماً أن حل المشكلات عبارة عن إزالة حالة عدم الرضا والتوتر التي أدت إلى الشعور بالمشكلة ، وهناك أكثر من أسلوب



واحد قد يتبع في ذلك ، فقد تبدو المشكلة بالغة التعقيد والصعوبة والموقف شديد الغموض وعناصره جديدة غير مألوفة على الإطلاق لدرجة يشعر فيها الفرد بعجزه المطلق حيالها ولا سبيل له إلى التعامل

معها ومواجهتها ، عندئذ فإن الفرد في محاولته لإزالة التوتر النفسى الذى يعانیه نتيجة لوجود المشكلة من جهة ولشعوره بالعجز حيالها من جهة أخرى يلجأ إلى التوتر المتزايد بأن يهرب من الموقف كله حتى لا يتعرض لتك المشكلة .

ب - القفز إلى الحل :

وقد يكون الموقف بالرغم من غموض عناصره وصعوبة المشكلة وتعقيدها متضمناً بعض العناصر المألوفة أو التي تبدى بعض أوجه الشبه بما هو مألوف لنا فى خبرتنا السابقة ، عندئذ فأنا نميل عند التركيز على المشكلة أن تتناسى العناصر الجديدة الغامضة ونهملها جزئياً أو كلياً كما لو كانت غير موجودة أصلاً ، ونحصر اهتمامنا فى تلك العناصر المألوفة وحدها حتى ولو كانت ثانوية بالنسبة للمشكلة ،

والنتيجة بمثل هذه النظرية المحدودة أننا نستدعى نفس الأنماط السلوكية
حيال حل المشكلات التي اكتسبناها من خبراتنا السابقة ونحاول تطبيقها
المرّة تلو المرّة في التعامل مع الموقف الجديدة . وقد يبدو لنا في بعض
الأحيان أن الموقف المعقد الذي نواجهه هو صورة مطابقة أو مقاربة لما
واجهه الغير بطريقة ناجحة ، وعندئذ فأننا قد نشرع على الفور في
استعارة نفس الطريقة التي استطاع بها ذلك الغير مقابلة تلك المشكلة
نطبقها في الموقف الذي نقابله .

ج - الأسلوب المنطقي (الأسلوب العلمي) :

وأخيرا فأننا قد نرى في الموقف برغم ما قد يبدو فيه من تعقيد ،
احتمالات للحل فنشرع في ذلك خلال خطوات متتالية من التفكير نحاول
فيها أن نتناول المشكلة على مراحل أو أجزاء متتالية بحيث يؤدي
الانتهاء من جزء أو مرحلة منها إلى الانتقال للجزء أو المرحلة التالية ،
حتى نصل أخيرا إلى حل جديد مبتكر لمشكلة عجزت عن مواجهتها
الأنماط السابقة من السلوك .

أمثلة للمشكلات في مجال العمل

لو نظرنا ، على سبيل المثال ، إلى إحدى المشكلات السابق سردها
لوجدنا أن البعض أحيانا قد يواجهها بطريقة والأخر قد يواجهها بطريقة
مختلفة ، ويمكن أن نتصور أن المشكلة التي تواجهها هي " عدم فهم
العاملين لتعليمات الإدارة " في منشأة ما ، فقد يبدو للمسئول أو
المسؤولين بهذه المنشأة أنه لا يوجد حل يستطيعون تطبيقه للقضاء على

هذه المشكلة فيدعونها ، ويستمر العمل بنفس الصورة كما لو لم يكن هناك أية مشكلة على الإطلاق ، وقد يتخذون عندئذ موقفا دفاعيا لتبرير هذا الهروب من المشكلة ، كأن يلقي اللوم على وعى العاملين أو قياداتهم غير الناضجة وغير ذلك من الأسباب التي قد يكون لها بعض النصيب من الصحة ولكنها ليست كل الحقيقة .

وفي مشكلة أخرى مثل نقص عدد الأخصائيين الفنيين من نوع معين قد يلجأ المسئول إلى إتباع نفس الإجراءات لشغل الوظائف الشاغرة بالإعلان وتحديد المواصفات المطلوب توفرها في هؤلاء الأخصائيين ، وبرغم قصور هذا الأسلوب عن توفير الأشخاص ذوي المواصفات المطلوبة ، يستمر المسئول في الإعلان والاتصال المرة بعد الأخرى معللا لك بأنه لم ينقطع عن عمل اللازم للحصول على الأفراد المطلوبين . وقد يصل إلى علم ذلك عن طريق الندب لبعض الوقت من مؤسسات معينة ، لذلك نراه يتصل بتلك المؤسسات محاولا حل مشكلته رغم عدم التشابه التام بين الظروف في الحالتين .

وربما يلجأ المسئول في حل مشكلة نقص عدد الأخصائيين الفنيين بالمنشأة بأن يحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة عن نوع لك التخصص وعدد الفنيين المطلوب توفيرهم لمنشأته ومدى توفرهم في سوق العمل ، إلى غير ذلك من البيانات ، ثم يضع بعض الحلول ويقارن بينها والواقع ان الاختلاف بين الطرق السابقة في حل المشكلات ليس اختلافا في النوع بقدر ما هو اختلاف في الأسلوب ، حيث تمثل

جميعها محلولة لإزالة حالة التوتر القائمة التي أدت إلى الشعور بالمشكلة ولكنها تختلف فيما بينها في الأسلوب المتبع في الحل ، ففي بعضها اتبع المسئول الأسلوب سلبيًا بالهروب من الموقف ، وفي البعض الآخر لجأ إلى الأسلوب المندفع في القفز إلى الحل بسرعة دون تروى ودراسة النتائج واحتمالاتها ، واتبع في موقف ثالث أسلوبًا أكثر فاعلية ، هو الأسلوب العملي في التفكير متمثلًا في استجلاء الموقف واستيضاح الطرق والوسائل الكفيلة يتخطى العقبات الموجودة وتحديدًا أنواع النشاط وبذل الجهد اللازم فيها ومن ثم الوصول إلى تحقيق الهدف المنشودة .

ومهما قيل عن وجود حالات يحتمل فيها الوصول إلى حل مرضى من خلال التهرب من المشكلة ، وتركها للظروف لتحلها بمرور الوقت ، أو حل المشكلة عن طريق التسرع باقتراح حل غير مدروس للمشكلة ، فإن هذه الحالات التي ينجح فيها الحل باتباع الأسلوبين السابقين لا يمكن أن تزيد عن ١٠ % من المواقف والمشكلات التي تقابل المدير في حياته العملية ، حيث تكون الصدفة وحدها هي التي دبرت حل المشكلة. ومعنى هذا أن ٩٠ % من المشكلات الإدارية يحتاج حلها إلى إتباع الأسلوب العلمى لضمان التوصل إلى حل مرضى رشيد .

الأسلوب العلمى لحل المشكلات :

تتوقف درجة نجاح الحل على مدى الالتزام بخطوات التفكير العلمى فى حل المشكلات ، وعلى لك فمن الأهمية بمكان أن نتناول بشيء من التفصيل الإجراءات أو الخطوات المتتالية فى عملية التفكير لحل

المشكلات ، أو ما نسميه باختصار خطوات حل المشكلة ، فقد يكون العجز عن تحقيق الهدف المطلوب راجعا لقصور فى الطريقة نفسها أو فى أحد خطواتها ، مما يجعل باقى الخطوات محدودة الأثر ، ومن الممكن ان ننظر إلى الأسلوب العلمى لحل المشكلة كعملية ، لها مسار معين بين نقطتى بداية ونهاية ، يمكن تقسيمه إلى مراحل أو خطوات متتابعة ، ذلك فقد ترى بعض التقسيمات تضم عددا أكثر أو أقل من الخطوات ، لكنها عموما تغطى لك المسار ، ومن الممكن أن نقسم طريقة حل المشكلات إلى الخطوات أو المراحل الأربعة المتتالية وهى :

تحديد المشكلة .

البحث عن حلول .

اختيار البديل أو اتخاذ القرار بالحل .

وضع الحل موضع التنفيذ .

وفيما يلي عرض لهذه الخطوات أو المراحل الأربعة :

أ - تحديد المشكلة :

(١) ماذا نقصد بتحديد المشكلة ؟

من المؤلف عندما نشعر بعدم الرضا فى موقف معين أن نضيع ذلك الموقف فى عبارة تحدد لنا المشكلة ، ثم نشرع فى الحل ، والواقع أنه بالبداية فى تحديد تلك المشكلة التى تعبر عن الموقف - وليس بعد ذلك - نكون قد خطونا الخطوة الأولى فى حل تلك المشكلة .

ولا نستطيع بأي حال من الأحوال أن نحدد المشكلة بالضبط ما لم نحدد الوضع السائد بكل أبعاده وملبساته ، وهذا ليس بالأمر الهين ، فإن القائم بتحليل المشكلة لا يستطيع أن يقوم بهذا العمل منفردا ، بل يحتاج جمع البيانات والمعلومات التي يشترك فيها المسؤولين الآخرين في المنشأة ، وهنا يواجه المحلل مجموعة من المعوقات تتمثل فيما يلي :

(أ) المعلومات المضللة :

فعندما يستفسر المحلل عن بعض المعلومات التي تصف الوضع السائد ، وبالتالي تتسبب في المشكلة ، يكون هناك احتمالات لإعطائه معلومات مضللة لا تصف الموقف بالضبط ، ويرجع إعطاء المعلومات المضللة إلى التنصل مكن المسؤولية أو اللوم من التقصير .

والقاعدة الذهبية هنا هي :

التحقق من صدق المعلومات ، أما بالبحث في السجلات والوثائق ، أو بالمتابعة على الطبيعة في مواعيد عشوائية .

لا تأخذ المعلومات التي لديك على أنها حقيقة مسلم بها ، بل اختبر دقتها بالعينات العشوائية .

(ب) تشويه الحقائق :

هناك نوع من الناس لا يكذبون عن قصد ، ولكنهم يبالغون في عرض الحقائق (أما بالزيادة أو النقص) نتيجة لتفسيرهم وإدراكهم لما يحيط بهم من حقائق ، ولهذا يجب عليك أن تتحقق من ظاهرة تشويه الحقائق حتى لا تقع ضحية للمبالغة عند تقديرك للموقف الحالي .

(ج) أبعاد المشكلة المختلفة :

لما كانت الأعمال الإدارية متداخلة في بعضها البعض ، فإنه لا يمكن النظر إلى الموفق الحالي في أحد الأنشطة دون النظر إلى الأنشطة الأخرى التي قد يكون لها تأثير كبيراً على النشاط إلى تدرس موقفه .

(د) تسلسل المشكلات :

غالباً ما تكون المشكلة الحالية هي ظاهرة لمشكلة أخرى سببتها ، والأخيرة هي ظاهرة لمشكلة ثالثة، وهكذا والمثال التالي يوضح ذلك :

واجه أحد المحللين مشكلة تتمثل في عدم إمكانية الشركة في الوفاء بالتزاماتها نحو طلبات العملاء ، ولما سأل مدير الإنتاج عن السبب في عدم تنفيذ خطة الإنتاج طبقاً للجدول الزمنية ، أجاب بأن كثرة أعطال الماكينات والمعدات تؤثر على الوقت المنتج ويقلل بذلك كميات الإنتاج الصالحة . ولما سأل مدير الصيانة عن الأسباب التي تؤدي إلى كثرة الأعطال ، أجاب بأن أفراد الصيانة والكفاءة العالية قد تركوا الشركة ، وأن الفنيين الجدد الذين تم تعيينهم غير مدربين ولما سأل مدير التدريب عن الأسباب التي أدت إلى عدم تدريب الأفراد الجدد قبل تسليمهم مهام العمل الفعلية ، أجاب بأن مدير الشؤون الإدارية قد أصدر قراراً بتخفيض عدد المتدربين إلى ١٠ % فقط من العدد المطلوب تدريبه. ولما سأل مدير التدريب لها العام هي ١٠ % فقط من الميزانية التي طلبتها إدارة التدريب .

فأين المشكلة التي أدت إلى عدم وفاء الشركة بطلبات العملاء في
المواعيد المحددة؟

(ه) **التنصل وتحويل المشكلة إلى الغير :**

وهناك بعض الناس عندما تسألهم عن أسباب مشكلة ما يسارعون
بالتنصل من المشكلة وتحويلها إلى غيرهم ، حتى ولو كانوا هم يمثلون
سببا كبيرا فيها .

وهكذا يواجهنا عند محاولة التعرف على الوضع السائد لتحديد
مشكلة ما الكثير من المعوقات .

(ء) **فيما يتعلق بأثر المشكلة :**

ما هو ثمن الفشل في حل هذه المشكلة؟ وما هو العائد من النجاح
في حلها؟ وما هي الموارد المختلفة للمنشأة التي يمكن أن تتأثر
بالمشكلة؟ وما نوع ذلك التأثير؟ .

ويجدر بنا هنا أن نلاحظ الفرق بين المشكلة وأسباب المشكلة
ومظاهر المشكلة ، ويوضح شكل رقم (١ / ١) تفسيرا موجزا ولكنه
مناسب جدا لهذه الظروف .

الظاهرة والمشكلة

الظاهرة هي عرض أو انحراف غير عادي عن الوضع المألوف
زيادة ونقصاً، أما المشكلة فهي السبب (الأسباب) الحقيقي وراء حدوث
الظاهرة.

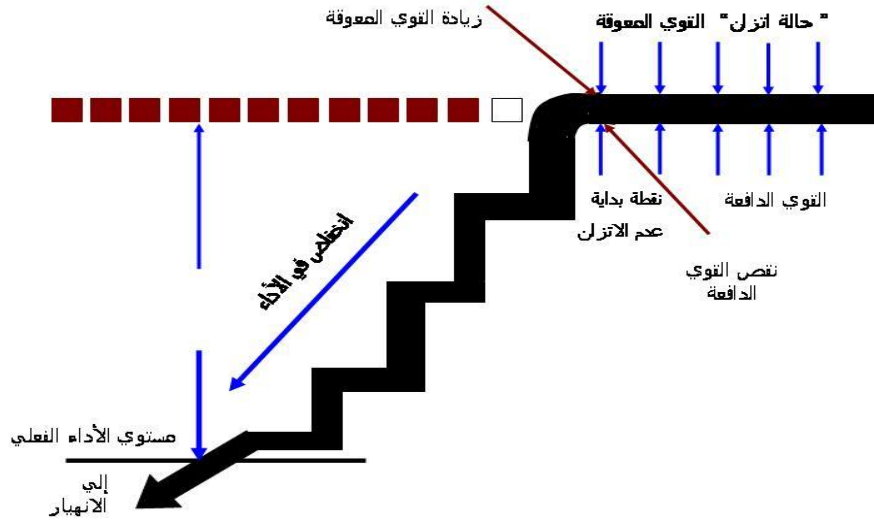
المشكلة هي فجوة بين ما هو قائم **"What is"** وما هو مرغوب **"What should be"**. الظاهرة هي عرض من أعراض المشكلة.

أمثلة للظواهر والمشكلات

عزوف الطلاب عن الالتحاق بكلية الزراعة يعد ظاهرة لها اسباب تكمن خلفها (المشكلة) وقد تشمل انخفاض فرص التوظيف أمام خريجي الزراعة أو صعوبة الدراسة بهذه الكلياتالخ.

تعطل السيارة فى الطريق (ظاهرة) لها أسبابها (المشكلة) التى قد تشمل نفاذ الوقود / عطل كهربى / عطل ميكانيكىالخ.

انخفاض مستوى خريجي الجامعات المصرية (ظاهرة) من اسبابها (المشكلة) وجود نظام الرأفة فى الجامعة/ تكديس أعداد الطلاب بقاعات الدراسة / ضعف الإمكانيات الماديةالخ.



تبدأ المشكلة بحدوث عدم الاتزان بين القوي المؤثرة عليها

مما سبق يمكن اعتبار الوصول إلي تحديد دقيق واقعي للمشكلة هو الناتج النهائي لهذه الخطوة الأولى ، حيث تعاد فيها صياغة المشكلة بصورة إجرائية وموضوعية قابلة للحل، وتعتمد هذه المرحلة علي القدرة والحساسية في إدراك عناصر الموقف الفعلي وما فيه من مؤثرات وعقبات وخصائص إدراكا واقعيأ في ضوء ما يتوفر ويجمع من البيانات المتعلقة بالمشكلة، ويمكن أن تمثل هذه المرحلة كما في الشكل التالي:

مؤثرات وبيانات عن البيئة



المرحلة الأولى في حل المشكلات

ب- البحث عن حلول :

تبدأ هذه الخطوة أو المرحلة الثانية في عملية الحل من حيث انتهت الخطوة السابقة، أي بتحديد واضح للمشكلة، وتنتهي بوضع عدد من البدائل التي يمكن لكل منها أن يصل إلي حل لها، ويقتضي البحث عن تلك الحلول البديلة تفهماً وتركيزاً علي المشكلة، لا سبيل إلي توفيره الا بشعور الفرد بالمشكلة وأهميتها وبوجود حاجة ملحة بدرجة كافية لدفعه لبذل الجهد اللازم لتحديد المشكلة، والبحث لها عن حلول ، ووضعها موضع التنفيذ، وتمثل هذه الحلول صوراً ذهنية لما يمكن عمله للتحرك من الموقف الراهن، وهو الموقف غير المرضي، إلي الهدف المقصود، والواقع أن الوصول إلي هذه الحلول يتم علي أساس فكرة عامة تسيطر علي التفكير وتقوده أو توجهه وجهة معينة، فقد تكون هذه الفكرة العامة الموجهة مستوحاة من التركيز علي عناصر الموقف الراهن المتمثل في ملامح المشكلة وعناصرها ، وقد تكون تلك الفكرة العامة الموجهة مستمدة من الهدف نفسه نتيجة التركيز عليه وحده ، ولكن الأغلب في الحلول التي يمكن أن تؤدي إلي حل حقيقي للمشكلة أن يتم توجيه التفكير فيها علي أساس فكرة عامة مستمدة من التركيز علي كل من الموقف الراهن والهدف في نفس الوقت .

وكلما كانت خصائص الموقف الراهن والهدف المطلوب الوصول إليه واضحة ، كلما كانت تلك الفكرة العامة الموجهة أقرب للوضوح واقدر علي استدعاء الحلول الحقيقية ذات الصلة الوثيقة بحل المشكلة حلا

ناجحا / وعلى ذلك فإن الدقة فى الخطوة السابقة وهى تحديد المشكلة بما تؤدى إليه من جلاء أبعاد الموقف الراهن والهدف المطلوب والعلاقة بينها ، تعكس أثرها على هذه المرحلة .

وثمة ناحية أخرى تتصل بهذه الحلول البديلة التى تتجمع فى هذه الخطوة ، إلا وهى الموازنة بينها من حيث أثارها المستهدفة والغير مستهدفه بالنسبة للمشكلة ، وتقضى هذه الموازنة وجود موازين أو معايير تقييم على أساسها تلك البدائل ، ولقد وجد أنه من الاوفق فى حالات كثيرة أن تحدد هذه المعايير أولا ثم نشرع بعد ذلك فى إيجاد الحلول البديلة ، بدلا من أن نشرع مباشرة فى البحث عن تلك البدائل ثم نتوقف المعايير اللازمة لتقييم هذه البدائل ، لما فى ذلك من اقتصاد فى الجهد وتركيز للتفكير فى وجهات محددة .

وقد يكون اختيار هذه المعايير على أساس التكلفة أو الجهد أو الوقت أو العائد أو الموارد المتاحة أو مركب من بعض أو كل هذه الأسس مجتمعة ، كل بدرجة أو بأخرى ، تبعاً لما تمليه الظروف والضغط المتمثلة فى الموقف .

فإذا وضعت هذه المعايير وجمعت الحلول البديلة ، فإن ذلك لن يستمر إلى مالا نهاية ، بل لابد من التوقف عند حد معين يضمن جمع وبحث مختلف الحلول البديلة الكافية دون إهمال أى واحد مهم منها من جهة ، ودونا لاستطراد فى جمع مالا أهمية له من حلول هزيلة أو وهمية لا علاقة لها بالواقع من جهة أخرى ، ولعل فى محاولة الإجابة عن

الأسئلة التالية ما يساعد فى تقييم الجهد المبذول فى هذه المرحلة من الحل ، وهى مرحلة تجميع الحلول البديلة .

(١) فيما يتعلق بالإطار العام الموجه للتفكير فى الحلول :

- هل يتوفر فى هذا الإطار تقديرا كافيا لما تمليه طبيعة الموقف وطبيعة الهدف ، والعلاقة بينهما؟
- هل يولى هذا الإطار اهتمامات بالعوامل التى يتضمنها الموقف يتناسب مع أهميتها ؟

(٢) فيما يتعلق بالبحث عن حلول بديلة :

- هل جمعت حلول بديلة كافية ؟
- ألم تهمل بعض البدائل المهمة والممكنة ؟

(٣) فيما يتعلق ببحث كل بديل والموازنة بينها جميعا :

- هل بحثت وقارنت تلك البدائل بالنسبة لكفاءتها وفاعليتها من حيث تأثيرها على الموقف ؟
- ما نوع وكمية الموارد البشرية والمادية والفكرية التى ستتأثر بكل من تلك الحلول ؟

- ما أثر كل من تلك الحلول على الأفراد الذين سيشاركون فيها؟
- وما هى احتمالات تقبلهم واستعدادهم للمشاركة فى تنفيذها وقدرتهم على ذلك ؟

- ماهى ردود الأفعال المنتظرة من الأفراد الذين ستتأثر مصالحهم الخاصة بهذه الحلول ؟ وكيف ستواجه ردود الأفعال تلك ؟

هل تتفق تلك الحلول مع النشاط المعتاد للمنشأة وتوقعات العاملين بها ؟
 ما هي المكاسب المتوقعة نتيجة تنفيذ كل من تلك الحلول ؟ وما هي
 التكلفة ؟ وما هي النتائج الغير مستهدفة الممكن حدوثها ؟
 ما أثر الحلول فى المدى الطويل على نشاط المنظمة .

معايير فى تقييم البدائل: مصفوفة SFF

وهى اختصار لكلمات Suitability (الملائمة) و Feasibility (الجدوى) و Flexibility (المرونة)، هذه المصفوفة تستخدم كمعيار أو
 معايير لتقييم البدائل المقترحة لحل المشكلة.

- الملاءمة Suitability

وتشير إلى مدى ملاءمة البديل بحد ذاته لحل المشكلة بعيداً عن
 أية اعتبارات أخرى، وتجيب على السؤال المتعلق بـ : هل البديل مناسب
 كل المشكلة؟ أو : هل هذا البديل عملي؟ (من حيث التكلفة / الوقت
الخ).

- الجدوى Feasibility

وتشير إلى كم الموارد اللازمة لتنفيذ البديل وإلى أى حد سوف
 يؤدي هذا البديل لحل المشكلة، أو هل البديل قابل للتنفيذ أو يمكن تنفيذه

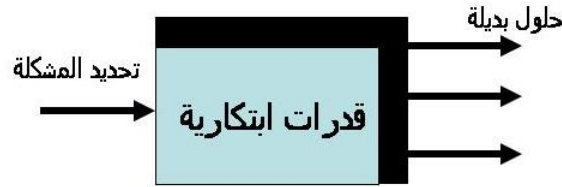
?Affordable

- المرونة Flexibility

وتشير إلى قدرة المنظمة على مقابلة التدايعات المرتبطة بتنفيذ
 البديل ومدى استيعابها للأمور غير المتوقعة والمرتبطة بهذا البديل.

املها واستقرارها؟

مما سبق ننتين أن مرحلة البحث عن حلول تبدأ بالمشكلة المحددة وتنتهي بالحلول البديلة ، وتتوقف قيمة نتائجها المتمثلة في تلك الحلول البديلة على دقة تحديد المشكلة من جهة ، وعلى قدرتنا على ابتكار لعدد ونوع من الأفكار والمعايير والبدائل ذات الصلة بالحل ، ويمكن ان نمثلها في الشكل التالي:



المرحلة الثانية لحل المشكلات

ج - اختيار البديل (أو اتخاذ القرار) :

تبدأ هذه الخطوة أو المرحلة الثالثة من مراحل حل المشكلة بعدد من الحلول البديلة يسير كل منها في طريق إلى الهدف ، ولكل من هذه



المرحلة الحلول مزياه وعيوبه ، وتتمثل هذه المرحلة في العمل على تفضيل واحد من هذه الحلول على ما عداه ، واتخاذ قرار بذلك الاختيار ، وأول ما نلاحظه على كيفية اتخاذنا لقرار

كعملية ذاتية ، نختار فيها نحن بين عدد من البدائل على أنها قد تتم

بطريقة منطقية مقصودة محددة وهادفة ، أو قد تتم بعشوائية أو بحكم عادة فكرية متسلطة ، مما يجعلها لا تمت إلى المنطق الرشيد بصلة ، فإذا أخذنا في اعتبارنا أن عملية اتخاذ القرار ، إنما هي تحديد لوجهة النشاط التالي في الوصول إلى حل للمشكلة ، لتبين لنا على الفور أم جدوى ذلك النشاط في حل المشكلة القائمة يرتبط تماما بسلامة الطريقة التي نتبعها في اختيار البديل المناسب ، وما إذا كان اختيارنا لذلك البديل قد تم بطريقة رشيدة أو غير رشيدة ، ومن جهة أخرى فإن اختيار رشيدا بين عدد من البدائل لا يمكن - مهما بلغت درجة ترشيده - أن يؤدي إلى نجاح في حل المشكلة إذا ما كانت تلك البدائل عاجزة عن أن تؤدي إلى حل المشكلة ، وبمعنى آخر فإن البدائل الهزيلة لن تؤدي العمل بموجب أحدها على حل المشكلة مهما كانت طريقة اختيارنا له منطقية ورشيدة .

وعلى ذلك فإن النتائج الموضوعية للخطوة السابقة ، وهي الوصول إلى حلول مناسبة ، عامل محدد لنجاح هذه الخطوة في اختيار البديل المناسب ، كذلك فإن الطريقة التي نتبعها في هذه الخطوة عامل محدد لفاعليتها ونجاحها ، والجهد المبذول في اختيار البديل الأصح يتناسب بصفة مبدئية مع عدد الحلول البديلة الماثلة أمامنا نتيجة للمرحلة السابقة ، فيبلغ الجهد أدناه إذا لم يتوفر لدينا غير حل واحد لا نجد أمامنا سبيلا إلا السير فيه ، ويتزايد الجهد بزيادة عدد هذه البدائل ، إلا أن العدد وحده لا يعتبر مؤشرا كافيا المقدار الجهد الواجب بذله في الاختيار ، فربما

واجهنا من البدائل ما تسهل المقارنة بينها وفقا لمعيار معين ، فلا تستلزم جهدا كبيرا فى تفضيل احدها ، وربما واجهنا بديلين أو ثلاثة فقط تبدوا جميعا متكافئة ، من حيث مقابلتها لمعيار معين ، فعندئذ يلزم أن نعيد تقييمها وفقا لمعيار ثان وثالث ، وهكذا حتى نصل إلى اختيار البديل المفضل .

ولا يكفى للوصول إلى الحل البديل أن نبدأ بالعدد المناسب من البدائل ، وأن نتبع طريقة رشيدة فى المفاضلة بينها ، وأن يتوفر لدينا الجهد اللازم للقيام بذلك كله ، ما لم تكن لنا القدرة على البت باتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب ، ويؤدى نقص هذه القدرة إلى السير فى دائرة مفرغة ، فبعد تحديد المشكلة والبحث عن حلول واقتراحها يعاد النظر فى المشكلة وتحدياتها من جديد واقتراح المزيد من الحلول ، وهكذا يضيع الوقت والجهد فى ذلك ، وربما تفاقمت مضاعفات المشكلة لضياح الوقت ، الأمر الذى يؤدى - بجانب نتائجها المادية الضارة - إلى تهيئة المبرر النفس الكافى لإعادة تحديد المشكلة المرة بعد الأخرى ، بدعوى قصور البيانات وعدم كفايتها والرغبة فى الوصول إلى الحل الامثل فى ظل تأكد تام وبيانات كاملة ، وهو ما لا يتوفر فى الحياة العملية .

والواقع أن مثل هذا الموقف قد يرجع إلى نقص فى القدرة على البت وتحمل القدر المناسب من المخاطر لاتخاذ القرار ، أو اختيار البديل المناسب فى ظل ظروف عدم التأكد .

ونستطيع أن نقيم هذه المرحلة بأن نطرح الأسئلة التالية المتعلقة
باختيار البديل :

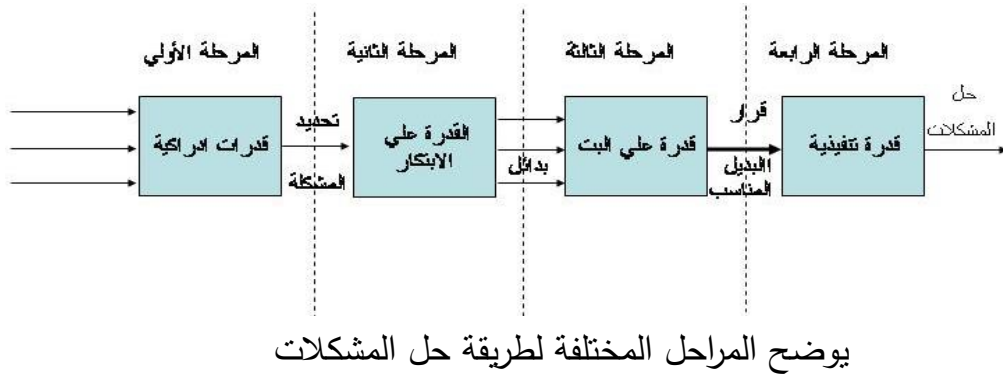
- هل تم الاختيار بناء على استراتيجية مناسبة لظروف الموقف
والبدائل المتوفرة ؟
- هل تم الاختيار فى الوقت المناسب ؟
- هل تم البديل المختار واضح بدرجة كافية ؟
- هل البديل المختار يحقق بالفعل ما ترمى إليه الاستراتيجية
الموضوعية ؟

د - وضع الحل موضع التنفيذ :

أن القيمة الحقيقية لاي حل أو قرار يتخذ فى موقف معين إنما يرجع
إلى ما لهذا الحل من قيمة فعلية فى إزالة المشكلة الماثلة فى ذلك
الموقف ، لذلك فإن المحك الحقيقى لفاعلية ونجاح الحل البديل المختار
، يتحدد بتقبله وإمكانية تنفيذه ، ومدى مطابقتة نتائج ذلك التنفيذ لما كان
متوقعا له ، ويتوقف هذا الحل الحقيقى للمشكلة على سلامة الطريقة
المتبعة فى الخطوات السابقة من تحديد المشكلة ، واقتراح البدائل ،
واختيار أصلحها ، كما يتوقف على المقدرة التنفيذية المتمثلة فى تخطيط
وتنفيذ الحل المقرر ، وأخيرا على القدرة على مواجهة الظروف الطارئة
غير المتوقعة ، التى تستجد بالموقف ، والمرونة فى مقابلة متطلباتها
عند التنفيذ لتصحيح أى انحراف عن المتوقع ومعالجة أسبابه .

يبدو من الاستعراض السابق لخطوات حل المشاكل أنها تحتاج لكثير من الجهد ، والواقع أنها كذلك في البداية فقط ، حيث يكون الفرد معتادا على طريقة أخرى غير صحيحة في التفكير ، الأمر الذي يقتضى من بذل الجهد والإرادة في الإقلاع عن العادات الفكرية الغير صحيحة واستبدالها بهذه الطريقة، واستمرار ممارسة الطريقة يجعلها جزءا من أسلوب الشخص وعاداته ، يمارسه دون جهد ملحوظ فيما بعد .

ويمكن ن نتصور طريقة حل المشكلات بالأسلوب العلمى فى صورة تجمع المراحل الأربعة السابقة ، كما يتضح من الشكل التالى :



بعض مواطن الزلل عند التصدى لحل المشكلات :

في استعراضنا السابق لحل المشكلات بطريقة علمية ، قسمت العملية إلى أربعة مراحل أو خطوات متتابعة ، تعتبر نتيجة كل خطوة منها مدخلا للخطوة التالية ، ويحدث كثيرا أن يتعرض تنفيذ الطريقة لكثير من

الزلل معا يؤدي إلى قصره عن الوصول إلى الحل المناسب ، ونذكر فيما يلي بعض هذه المواطن الشائعة للزلل ، مما يساعد على تجنبها عند الممارسة الفعلية للطريقة :

أ - قد يحدث عندما يعرض الفرد أو الجماعة موقف به مشكلة نتيجة لبعض المؤثرات ، أن يستجيب صاحب المشكلة لعرض من أعرضها دون غيره ، بسبب عوامل ذاتية تشوه إدراكه للموقف الكلى إدراكا يتناسب مع الحقيقة الموضوعية للعوامل المتداخلة فيه ، وذلك بسبب ارتفاع مستوى القلق الناشئ من المشكلة ، فيقفز مباشرة إلى اتخاذ خطوات تنفيذية فى الحل . وفى هذا النمط يسقط صاحب المشكلة من حسابه تحديد الموقف بدقة والبحث عن الحلول البديلة وتقييمها واختيار أنسب البدائل وفقا لمعايير أو محكات واستراتيجية مناسبة . وبهذا تتخذ طريقة الحل نمط المحاولة والخطأ، وفيها ما فيها من إضاعة للوقت والجهد وقصور عن الوصول إلى الحل الأكثر مناسبة ، وكثيرا ما يكون الحل المبني بهذه الصورة حلا صحيحا ، ولكن لمشكلة أخرى مما يعطل الحل الحقيقى للمشكلة ، وقد نوهنا سابقا عن هذا النمط من الحلول ، وأطلقنا عليه أسلوب القفز إلى الحل.

ب - قد يكون تحديد المشكلة مبهما بدرجة أو بأخرى مما يجعل جمع المعلومات الأساسية اللازمة أمرا صعبا ، ويهيء صاحب المشكلة لتبنى حلول الغير الذين صادفتهم نفس المشكلة وفق ذلك التعريف المبهم دون محاولة لجمع مختلف البدائل الممكنة ، ودون أن تتوفر البيانات

اللازمة التي توضح الفرق الأساسية بين الموقفين وإدخال التعديلات المناسبة لمواجهة هذا الاختلاف .

والنتيجة أن الحل المنقول عن الغير لا يصادق نفس النجاح تطبيقه نتيجة لتباين الظروف .

ج - قد يحدث إلا يصل مسئول في مواجهة المشكلة - برغم إتباعه للخطوات المنطقية لحل المشكلة - إلى الحل الأكثر مناسبة ، وذلك لنقص ما لديه من المعلومات ، نتيجة عدم التجائه إلى جمع المعلومات الكافية من مصادرها ، قد يحدث العكس تماما فيضيع الشخص نفسه في دوامة من المعلومات التي لها صلة أو ليس لها صلة بالموضوع ، مما يؤدي به التي متاهة من البيانات تحجب عنه الرؤية والوصول إلى اختيار البديل الأصح .

د - قد يحدث أن يصل فرد حل مشكلة ما متبعا الخطوات السليمة إلى الوصول إلى الحل الأصح، ولكنه لا يصل عند وضع هذا الحل موضع التنفيذ إلى النتائج المتوقعة ، وذلك لأن المشكلة التي يواجهها ليست في واقع الأمر مشكلة فردية تخصه وحده ، ولكنها مشكلة جماعية تؤثر وتتأثر بغيره ممن بشركهم معه في خطوات الحل أو يقنعهم بها ، مما يدعوهم إلى التشكك في نواياه أو عدم الاقتناع بالحل .

والنتيجة الحتمية لمثل هذا الموقف ، إلا يبذل هؤلاء الأفراد الجهد اللازم لنجاح الحل ، أو ما يؤدي بهم إلى السير في الخطوات التنفيذية

بطريقة لا تتفق مع ما كان مأمولا ، وتكون المحطة الأخيرة لذلك قصور الحل عن إدراك هدفه الأخير ، برغم صلابته وقدرته على التغلب على المشكلة .

هـ - قد يحدث أحيانا برغم قيام المسئول بإشراك من يهمهم الأمر فى خطوات الحل ، إلا يصلوا إلى النتيجة المرجوة ، حيث لم تتوفر شروط النجاح للمجهود الجماعى فى حل المشكلة .

٧ - النتائج السلوكية للنجاح أو الفشل فى حل المشكلات :

عندما ينجح الفرد فى حل مشكلة ما بطريقة معينة ، ويتكرر نجاحه بتكرار استخدام تلك الطريقة فى مواجهة ذلك النوع من المشكلات ، فإن هذه الطريقة تثبت لديه وتصبح نوعا من العادة يواجه به تلك المشكلات بطريقة اليه توفر عليه الكثير من الجهد فى التحليل والدراسة والبحث عن حلول لتلك المشكلة ، وبالمثل فى المنظمة ، عندما تنجح فى معالجة مشكلة ما ، فإن تلك الطريقة الناجحة تثبت أيضا وتصبح نمطا مقرا للسلوك التنظيمى فى المنظمة الرسمية ، أو ما يعبر عنه بالروتين ، ومثل هذه العادة أو الروتين عندما تثبت يصبح من الصعب الحياذ عنها ، وأن لم يكن من المستحيل .

أما عندما يتعرض الفرد للفشل المستمر فى حل مشكلة من المشكلات التى تواجهه ، فإن ذلك يؤدي به إلى نوع من الإحباط والصراع النفسى ، حيث يؤدي ذلك الفشل المستمر إلى شعور الفرد بضالة قدرة وعجزه ، فلم يوجد بعد الشخص الذى يستطيع ان يحقق كل

أهدافه ويشبع كل حاجاته في كل الاوقات والظروف . ويستطيع كل فرد بدرجة ما أن يتحمل ذلك مرة أو أكثر ، غير أنه عند نقطة معينة ، تختلف باختلاف الافراد وظروفهم ، يبلغ الالم النفسى والإحباط بهذا الشخص حدا لا يمكن تحمله ، فيلجأ دون أن يدري إلى نوع من الحيل اللاشعورية يعبر بها عن ذاته ويحفظ لها اعتبارها بينه وبين نفسه . وهذه الحيل اللاشعورية أو الدفاع النفسى الذى يلجأ إليه الفرد نتيجة ما يتعرض له من إحباط لحاجاته الأساسية أمر طبيعى فى حياة كل فرد يلجأ إليها منذ الصغر ، بدرجة تجعله يفقد صلته بالواقع ، بينما قد تكون بالنسبة لشخص آخر دافعا له على حسن التكيف مع البيئة التى يعيش فيها ، ومع نفسه فى معالجة الشعور بالنقص الذى ينتابه نتيجة للفشل ، وهناك أنواع متعددة من هذه الحيل اللاشعورية أو وسائل الدفاع النفسى ، ولكن الغالب أن لجأ الفرد إلى استخدام بعضها فقط منذ الصغر ، وأن يثبت ذلك البعض لديه على مر الزمن باستمرار فشله فى حل ما يصادفه من مشكلات ، والنتيجة أنه تبعا لنوع الحيل وشدتها تتأثر كفاءة الفرد فى حل ما يعترضه من مشكلات فى المستقبل ، كما يتأثر ادراكه للعوامل الموضوعية التى يتضمنها الموقف الذى به المشكلة ، بما يؤدي إلى انفصاله عن الواقع فى تحديد المشكلة أو الحل أو عدم شعوره إطلاقا بالمشكلة أو الخطأ فى تحديدها أو المغالاة فى تقدير بعض عناصرها ، أو التركيز على بعض العوامل دون الأخرى ، أو غير ذلك حسب الفرد نفسه وظروفه .

وتشمل هذه الحيل اللاشعورية ما يلي :

أ - التعويض :

فيه يقوم الفرد بمضاعفة الجهد لمواجهة ما يشعر به من نقص ، وقد يكون ذلك الجهد فى نفس المجال، أو فى مجال آخر مقبول أو غير مقبولة ، فالموظف أو العامل الذى يعجز عن حل مشكلة معينة تصادفه فى عمله قد يشعر بأن عجزه راجع لقصور فى بعض قدراته وإمكانياته ، وعندئذ يلجأ إلى التعويض ببذل مزيد من الجهد فى غير أوقات العمل بالإطلاع والدارسة فى نفس المجال ، أو قد يتحول إلى مجال آخر يستطيع أن يبرز فيه ، وقد يكون ذلك واحد من مختلف المجالات المسئول عنها فى عمله ، ومن المستحب أن يبرز فيه ، وقد لا يكون كذلك فيصبح مثلاً زائد الشدة فى غير مواضعها، محاولة منه لا شعار موظفيه بأنه شخص ذو أهمية يخشى خطره ويعمل حسابه .

ب - التبرير :

وفيه يلجأ الفرد إلى تبرير عجزه وفشله بأسباب منطقية تبدو سليمة فى ظاهرها ، ولكنها لا تعبر عن الواقع الفعلى ، فهو بذلك يقدم أعذاراً ومعايير بعيدة عن شخصه ، لا تتعلق بعجزه ، فهو لا يعترف بذلك العجز بينه وبين الناس ولا بينه وبين نفسه ، والموظف بهذه الطريقة قد يبدى أسباباً منطقية لتأجيل المشكلة أو التردد فى اتخاذ قرار فيها ،

ويدافع عن ذلك الموقف لا شعوريا بقوة مبررا بذلك تفاهة المشكلة مثلا ،
أو وجود ما هو أهم منها وله الأولوية ، وغير ذلك من المبررات .

ج - الإبدال :

وفيه يتحاشى الفرد الفشل المتوقع فى حل المشكلة الأساسية بالتركيز
على جانب فرعى أو صورى منها ، أو على مشكلة أخرى يستطيع أن
يظهر فيها كفاية ونجاح ملحوظين .

د - محاولة الكمال :

وفيه يحاول الفرد أن يغطى ما يشعر به من نقص بمحاولة الوصول
إلى الكمال والدقة المتناهية فيما يقوم به ، وغالبا ما ينصب ذلك على
التفاصيل والدقائق الفرعية المغيرة دون الأساسيات الجوهرية ، وهذا
الاهتمام الزائد بالتفاصيل الصغيرة ليس له ما يبرزه ولا يتناسب العائد منه
مع ما يبذل فيه من جهد ووقت .

هـ - الإسقاط :

وفيه يغطى الفرد شعوره بالنقص الناتج من فسله بتركيز الأضواء
على عيوب الآخرين ، أو بتوجيهها نحو عوامل لا سبيل إلى التحكم فيها
مثل القوى الغيبية والخارجية ، فالموظف الذى يعجز عن حل مشكلة ما
قد يرجع ذلك إلى عدم تعاون الآخرين أو العيوب فى الرئاسات الأعلى
أو الحظ والقدر ، وما إلى ذلك ، فهو بذلك يبعد اللوم عن نفسه بإلقائه
على الآخرين ، ويزداد ذلك كلما زاد الشعور بالنقص وعدم الامان .

و - التركيز حول الذات :

يحاول الفرد أن يغطي ما يشعر به من نقص عن طريق جذب الانتباه إليه ومحاولته الظهور بأي طريقة، حتى ولو كانت غير مقبولة أو مشروعة ، ومثل هذا الشخص كثيرا ما يلجأ إلى العدوان أو " خالف تعرف " ، محاولة منه لجذب انتباه الآخرين إليه .

ز - النكوص :

وفيه يتصرف الفرد بطريقة لا تتناسب مع نضجه ومستواه في محاولة لا شعورية لاكتساب العطف ، فالشكوى من المرض وسؤ الصحة التي قد يشعر بها بعض العاملين دون أن يكون لها أساس عضوى ، قد ترجع إلى هذا النوع من الدفاع النفسى .

ح - استدرار العطف :

قد يلجأ الفرد إلى الشكوى واستدرار عطف الآخرين ومشاركتهم والتعاطف معهم لمعادلة تأشيرة شعوره بالفشل المتوقع فى مجابهة مشكلاته ، ولعل شيوع الشكوى وكثرتها بين جماعة من العاملين قد يرجع إلى محاولة أعضاء هذه الجماعة تغطية الفشل والشعور بالمرارة والإحباط الذى يتعرض له هؤلاء الافراد فى محيط عملهم .

ط - السلبية :

وفيه يتحاشى الفرد مواجهة المشكلة باتخاذ مواقف مختلفة منها الهروب أو الانعزال أو العناد والثورة .

دور العمل الجماعي فى حل المشكلات :

تتعرض المنظمة ومجموعة العاملين بها إلى مواقف تثير عدم الرضا وتستدعى التفكير فيما يعتبر بها من مشكلات ، وإيجاد حلول مناسبة لها ، شأنها فى ذلك شأن الفرد الذى يواجه بعض المشكلات ، وتحتاج



المشكلات الجماعية ، سواء على مستوى المنظمة ، أو على مستوى بعض أفرادها إلى قيامهم بمجهود مشترك للوصول إلى حل لتلك المشكلات المشتركة ، وبالرغم من أن المراحل

السابقة تمثل الخطوات المنطقية الرشيدة لحل المشكلة ، سواء كانت فردية أو جماعية ، إلا أن طبيعة المجموعات والمشكلات وتباينها قد أدت بالبعض إلى أن يصدر نتيجة لخبرته الخاصة ، أحكاما عامة على فاعلية المجهود المشترك فى حل المشكلات فقد يرى البعض أن محاولة عدد من الافراد بحث ودراسة ومحاولة حل مشكلة من المشكلات ، إنما هو مضيعة للوقت والجهد ، بينما يرى البعض الآخر عكس ذلك تماما . والواقع أن فى إصدار مثل هذه الأحكام العامة ، سواء كانت محابية أو غير محابية ، أمر معرض لكثير من المأخذ ، ولا يصح الاعتماد عليه اعتمادا مطلقا دون الإلمام بالظروف المحيطة بالمشكلة وبالجماعة التى تحاول مشتركة الوصول إلى حلها .

لذلك قد يكون من المفيد أن نتعرض لبعض المناقشات فى هذه الناحية

:

أ - فقد وجد فى بعض الدراسات أن الجماعات غير المتجانسة من حيث الإطار النفس لأعضائها تكون غالبا اقدر على الوصول إلى حل أفضل للمشكلة ، معا تصل إليه مجموعة أخرى متجانسة فى تلك الناحية ، ويرجع ذلك إلى ما بين أعضاء المجموعة الأولى من تباين فى وجهات النظر بالنسبة للمشكلة ذاتها ، وتعدد فى الموارد البيانات المتاحة ، مما يتيح للجماعة قدرا أوفر من البيانات وافق أوسع فى النظر إلى المشكلة ، فقد قال الشاعر " إنما بضعها تعرف الأشياء " وأما من حيث الرضا والافتناع بالحل الناتج ، فتكاد تتساوى بين المجموعتين عموما .

ب - فى بعض الدراسات الأخرى وجد أن هناك نسبة تزيد فعلا على نصف الأعضاء المشتركين فى حل المشكلة يساهمون بمقترحاتهم وأرائهم وما ليهم من بيانات ، بينما البعض ، وهو ما يقرب من السدس تقريبا ، يطالبون بمقترحات وأراء وبيانات ، ومن جهة أخرى فأن ما يقرب من ربع الأعضاء يبدون الموافقة ، وما يقرب من العشر يبدون المعارضة باستمرار .

ج - فى دراسة ثالثة وجد أن الجماعات التى يتحدد فيها للأعضاء أدوار تتفق مع سماتهم الشخصية، تكون أكثر فاعلية وقدرة على الوصول إلى حلول ناجحة من تلك الجماعات التى يتقلد فيها الأعضاء ادوار تتناقض مع تلك الخصائص ، ومن جهة أخرى فأن الجماعات التى

يتكون أغلب أعضائها من أفراد في الوصول إلى حلول للمشكلة من الجماعات التي يتكون كل أفرادها أو غلب أعضائها من أفراد مستلمين .
د - أن الجماعات الأقدر على حل المشكلات تتميز بتاريخ يرجع إلى فترة زمنية طويلة لدرجة كافية لخلق علاقات عمل وتعاون قوية ومريحة بين أعضائها ، وجوا مشجعا ومعضدا لكل أعضائها بعيدا عن الخوف والتهديد مليئا بالثقة والتقبل والانفتاح ، كما تتميز هذه الجماعات بالاتفاق على الأهداف المشتركة وتدين بقيم رئيسية واحدة .

هـ - يرى البعض أن المجهود الجماعي في حل المشكلات لا يكون مثمرا إذا ما كانت الجماعة التي تحاول ذلك الحل على درجة كبيرة من التباين في المصالح والأهداف والثقافة ، كذلك إذا كانت المشكلة ذات سمات تكنولوجية دقيقة معقدة تحتاج إلى درجة رفيعة من التخصص ، لا تتوفر في كل أعضاء الجماعة ، أو كان لعنصر الزمن في الحل وزنا بالغ الخطورة.

من هذه الدراسات والآراء يتبين لنا أن هناك كثير من المشكلات تتعرض لها المنشأة ، ويمكن فيها للمجهود الجماعي أن يكون أفضل في الوصول إلى حل فعال وناجح للمشكلة من المجهود الفردي ، فالبيانات التي يلزم توفرها غالبا ما تكون من مصادر متعددة ، وبالتالي فإن التحديد الأدق للمشكلة وهو الخطوة الأولى في حلها يعتمد على توحيد المصادر وأدعى إلى جمعها للحل ، مما يعكس أثره على الخطوات التالية .

كذلك فإن تجمع من الأفراد في حل مشكلة ما يتيح - عند توفر الظروف التي أوضحتها الدراسات السابقة - مجالاً طيباً لاقتراح البدائل المختلفة ، واستعراض الآراء المختلفة دون إهمال أحدهما ، مما يضمن الوصول إلى حل أكثر شمولاً وتقبلاً وفاعلية لكل الأطراف التي تمسها المشكلة ، وبالتالي يكون أكثر نجاحاً لما يلقاه من تأييدهم وحماسهم عند التنفيذ ، وقيام كل منهم بدوره في ذلك .

ويلاحظ أنه في بعض الحالات التي لا يثمر المجهود الجماعي ثمرته المرجوة ، فإن ذلك يرجع إلى عيوب في ظروف وتركيب الجماعة وطريقة عملها في تلك الحالات المحددة ، وليس نتيجة لعيب مطلق عام في كل الظروف والأحوال .

دور الإدارة في حل مشكلات المنظمة :

تتعرض حياة أي منشأة كثيرة من المواقف التي تبعث الشعور بعدم الرضا سواء بين الأفراد والجماعات، أو الوحدات الرسمية أو غير الرسمية التي تشملها المنشأة ، أو المنشأة ككل ، أو في ما تعبر عنه بالمشكلات ، وقد تتعلق تلك المشكلات ببعض أو كل المسائل المتصلة بالتنظيم والأفراد أو الرقابة والمحاسبة الإدارية ، أو التسويق ، وبالتنظيم أو مراقبة الإنتاج أو غيرها ، ويدخل تحت كل من هذه المجالات أنواع متعددة من المشكلات ، ولسنا هنا بسبيل بحث الأنواع من حيث مضمونها وطبيعتها ، ولكننا نركز فقط على طريقة تناول المشكلة أياً كان نوعها .

ولا يعنى هذا أن أيا من الطريقة أو المضمون له الأولوية على الآخر من حيث الفاعلية فى التوصل إلى حل المشكلة ، ولكن الناحيتين لاغني عنهما معا إذا أردنا الوصول إلى حل واقعي ناجح وفعال ، وما يجب توجيه الاهتمام إليه فى هذا المجال أنه كثيرا ما يكون القصور فى طريقة حل المشكلة - نتيجة لعوامل مختلفة - سببا فى فشل الحل ، رغم توافر المقدرة الفنية والتكنولوجية فيمن يتولى حل المشكلة ، وطالما كنا نركز إلا على طريقة حل المشكلات ، فمن المناسب أن نتناول الأمر من الزوايا التالية :

أ - المشكلات التى تعترض المديرين فى تنفيذ مهامهم الإدارية :

وتتمثل تلك المشكلات فيما يتعرض المديرين على اختلاف المستوى الإداري من مشكلات تتعلق بصميم المسؤولية المحدودة لكل منهم ، وهو ما يمكن اعتباره مشكلة فردية أو ما يتمثل فيما قد يعترض جماعة من المديرين أو الرؤساء فى المنشأة الواحدة من مشكلات يقتضى حلها تعاونهم جميعا ، كل من ناحية، وهو ما يمكن اعتباره مشكلة جماعية ، ومثل هذه المشكلات التنفيذية ، سواء كانت فردية أو جماعية، لا تخرج طريقة حلها عن الخطوات السابقة ، سواء تم ذلك عن طريق مجهود فردى أو جماعى ، وفقا لما تتطلبه المشكلة .

ب - المشكلات التي تعترض الغير في المنشأة ويلجأ فيها المديرين أو الرؤساء والمختصين طلباً للعون والمشورة :

قد يمثل هذا الغير في فرد واحد ، أيا كان مستواه الإداري ، كما قد يتمثل في جماعة معينة من الجماعات التي تضمها المنشأة مثل عمال مصنع معين أو ملاحظي الورديات أو السائقين أو اللجنة القيادية ، من الجماعات الممكن وجودها بكل منشأة حسب ظروفها. وإذا كان هناك وجه تشابه في هذا النوع من المشكلات في كونه طلب العون والمشورة ، ألا أنه وجد أن هناك اختلاف له أهمية ، يتركز في طبيعة طالب الاستشارة ، ففي الحالة الأولى هناك فرد يشعر بمشكلة ما ، ويشعر بعجزه أو قصور مقدرته على حلها ، أو على الأقل يريد أن يتأكد من صحة تقديره للمشكلة ، وما قرره من حل . أما في الحالة الثانية فهناك جماعة من الأفراد يعانون هذه المشكلة ، ومن الطبيعي أن يختلف أعضاء هذه الجماعة فيما بينهم من حيث الإحساس بالمشكلة والإحساس بالمقدرة على الحل ، والثقة في قدرة الإدارية على حلها ، وأغلب الظن في الحالة الثانية أن يلجأ ممثل الجماعة أو بعض أعضائها - لكن ليس كل الأعضاء - إلى الإدارة في طلب العون ، لذلك لنا أن نتوقع أن تدخل الإدارة في تقديم العون والمشورة في هذين النوعين - وإن اتفق في بعض ملامحه - فإنه يختلف في بعضها الآخر ، نتيجة للفرق بين الفرد والجماعة .

فلكي يلجأ أصحاب المشكلات إلى الإدارة والمتخصصين فيها طلباً للمساعدة في الحل ، لابد وأن تتمتع الإدارة لديهم بقدر من الثقة والمقدرة على القيام بالمساعدة ، سواء كانت الخدمة الاستشارية المطلوبة من الإدارة لفرد أو لجماعة بالمنشأة ، فإن السؤال الأول الذي يفرض نفسه ، هو كيف يحدد المدير دوره في حل مثل هذه المشكلة ؟ هل يتولى عن صاحب المشكلة القيام بخطوات الحل جميعها وينتهي إلى الحل الموقف ثم يقدمه خالصاً لصاحبها ؟ ، أم أن دوره في تقديم الاستشارة يتمثل في العمل مع صاحب المشكلة لاستجلاء أبعاد الموقف المشكل بما يتيح لصاحب المشكلة نفسه إعادة تحديدها بصورة أشمل وأدق تساعد على وضوح الرؤية وتقدير الموقف وتقدير قدرته تقديراً واقعياً لينتهي به إلى حل المشكلة لنفسه بنفسه ، والواقع أن قيام المدير بدوره على الوجه الأول يؤدي بمرور الوقت إلى خلق علاقة يعتمد فيها صاحب المشكلة باستمرار على الغير في حل مشكلاته ، والنتيجة لذلك أن يضعف اعتماد الأفراد والجماعات في المنشأة على مواجهة المشكلات بأنفسهم من جهة ، وبتزايد العبء على الإدارة من جهة أخرى ، كما يؤدي مثل هذا الموقف من الطلب المتزايد على موارد المنشأة في تأدية هذه الخدمة ، إلى مضاعفات مختلفة ، فقط يضطر المدير إلى طلب المزيد من المختصين كي يقوم بهذا العبء دون الإخلال بمهامه الأخرى ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تضخم غير مناسب في القوى البشرية ، وقد تضطر الإدارة إلى إهمال الكثير من وإجابتها الأخرى حتى تستطيع

التفرغ لحل ما يعرض عليها من مشكلات ، أو أن تمهل تقديم العون لكل من يتقدم إليها ، مما يؤثر على معنويات العاملين وثقتهم بالإدارة والمدير ، وبالمنشأة عموماً ، وإضافة إلى ما قد يؤدي إليه ذلك من ردود أفعال مختلفة ، وبذلك تهزم الإدارة نفسها بنفسها .

أما قيام الإدارة بدورها على الوجه الثاني ، الذي يتمثل في تقديم العون الاستشاري بالمساعدة على تحديد المشكلة تحديداً واقعياً ، وليس مجرد تقديم حلول منطقية نظرية ، فمن شأنه ، وأن لم يقم بحل المشكلة لأصحابها ، أن يساعدهم على تعلم طريقة الحل ، وبذلك يكتسبون ذاتية تفيدهم ، لا في هذه المشكلة فحسب ، بل فيما يعرض لهم من مشكلات أخرى في المستقبل . وعلى ذلك فقيام الإدارة بدورها على الوجه الأخير يؤدي إلى مساعدة الأفراد والجماعات بالمنظمة على النحو الصحيح ، وبالتالي نمو المنظمة ، وهو هدف أساس من أهدافها ، وبالرغم من وضوح الفرق بين الأسلوبين في تقديم المساعدة على حل المشكلات ، فكثيراً ما لا يتبع الأسلوب الثاني ، ويرجع ذلك إلى عاملين هما :

العالم الأول : يتعلق بصاحب العمل نفسه :

فعندما يلجأ إلى العون في حلها ، فهو يتوقع حلولاً جاهزة ، وأية مخالقات لتوقعاته ستؤدي به إلى الضغط على مقدم العون في سبيل الحصول على تلك الحلول الجاهزة ، واستمرار ذلك الضغط طالما كان لديه أمل في الوصول إلى غرضه .

العامل الثاني : يتعلق بمقدم العون نفسه :

أن هذا الأسلوب يتطلب أنواعا من المهارة والحساسية فى التعامل مع طالب الاستشارة ، كما يتطلب وعيا ذاتيا من مقدم المساعدة بدوافعه الخاصة وقدراته واتجاهاته ، فكثيرا ما يقع مقدم العون تحت أغراء الرغبة فى إظهار براعته فى سرعة تقديم الحل الموفق العيد لكل مشكلة فى كل وقت يطرق أى طالب للعون .

فإذا سلمنا بأن المسئول فى الإدارة قد حصن نفسه ضد هذه الإغراءات والدوافع والتوقعات ، وسوف يقدم مساعدته فى الصورة التى تعمل على نمو الفرد أو الجماعة التى تطلب معونته ، فإن هناك درجة من الاختلاف ، كما سبق القول ، بين تقديم هذا العون للفرد وبين تقديمه للجماعة ، فعند تقديم المعونة إلى فرد ، يكون من السهل نسبيا التعامل معه والعمل على مساعدته فى استجلاء الموقف المشكل فى كل مقابلة تتم معه ، فهو حاضر خلال كل مقابلة معه بكل انفعالاته وتناقضه وقدراته ، أما فى حالة الجماعة فإنها تتكون من عدد من الأعضاء ، وقد لا يتسنى مقابلتهم جميعا فى نفس الوقت ، وقد لا يشعر جميعهم بالمشكلة بنفس الدرجة ، وقد لا يبدى جميعهم نفس التقبل ، لذلك يلزم فى حالة تقدير العون إلى جماعة رسمية كانت أو غير رسمية ، التأكد من أن المشكلة تهمهم جميعا ، وإثارة هذا الاهتمام فى جميع أعضائها ، حتى تتوجه جهودهم نحو العمل المشترك لحلها بالتعاون ، فربما كان المتحدث باسم الجماعة يعبر عن مشكلته وليس مشكلته الجماعة .

ج - المشكلات التي تتوقع الإدارة حدوثها في المستقبل ولكن لا يشعر بها الأفراد والجماعات بالمنشأة حاليا :

نتيجة لما يتجمع لدى الإدارة من بيانات ، وما تقوم به أجهزتها المتخصصة من دراسات وبحوث ، وما تستقرئه منها ، فإنه قد يمكن التنبؤ بأنواع معينة من المشكلات ستعرض لها المنشأة أو وحدة من وحداتها الرسمية أو غير الرسمية ، في مثل هذه الحالات فإن المسؤولين بالمنشأة أو أعضاء تلك الوحدات لن يبدأوا بحل تلك المشكلات ، ولن يطلبوا المساعدة في حلها ، حيث لم يشعروا بها أصلا ، ويصبح من واجب الإدارة بأجهزتها المختصة قبل أن تقوم بتقديم المساعدة على الوجه السابق ، أن تقوم بخطوة مبدئية أساسية وهي توجيه اهتمام الأطراف المعنية وإثارة قدر كاف من الاهتمام حيال الموقف، بدفعهم إلى محاولة الحل ، سواء بأنفسهم أو بمساعدة الغير .

كلمة أخيرة في هذا الشأن ، أن مغالاة الإدارة في إثارة التوتر بشأن المشكلات المقبلة بما لا تبرره تلك المشكلات المتوقعة ، كفيل بأن يفقد الثقة فيها ويصورها لدى الأطراف المعنية بصورة مصدر للمتاعب ، وليس معينا على حلها ، لذلك فإن المسؤولين بالمنظمة يجب أن يعبئوا أفراد المنظمة لمواجهة المشكلات المتوقعة بالقدر الذي يتناسب مع أهمية هذه المشكلات دون مغالاة أو قصور ، وهو أمر ليس بالسهل ، كذلك فإن قيام الإدارة بإثارة التوتر وتركيز الانتباه على مشكلة متوقعة دون أن يكون لها ، أي الإدارة ، القدرة على المساعدة في حلها ، أو الإثارة إلى

جهات أخرى خارجية تستطيع تقديم هذا العون ، كفيل بأن يوقع أصحاب المشكلة أو المنشأة فى حالة من اليأس والقنوط تهدد الروح المعنوية وتؤثر على النمو السليم لها ، وهو الأمر الذي يهزم أهداف الإدارة .

أساليب تحديد وحل المشكلات

يمكن استخدام عدة أساليب لحل المشكلات ، ومنها :

العصف الذهنى

السبب - النتيجة (عظام السمكة)

قبعات التفكير

أساليب أخرى

العصف الذهنى Brainstorming

يعتبر العصف الذهنى من أهم أساليب حل المشكلات، ويقوم على التفكير فى المشكلة وجوانبها المتعددة بطريقة غير تقليدية، أى أن



التفكير يكون منصّباً حول الحلول غير المطروحة للمشكلة ، ويمكن أن يكون العصف الذهنى فردياً أو جماعياً.

ويؤدى العصف الذهنى إلى توليد

مجموعة من الأفكار الجديدة حول المشكلة

والتي يمكن مناقشتها وتمحيصها وصولاً إلى حل مناسب للمشكلة.

كيف يتم العصف الذهني؟

يتم استخدام أسلوب العصف الذهني من خلال عمل ما يسمى بجلسات العصف الذهني **Brainstorming Sessions** ، ولكي يتم القيام بذلك يجب أن يقوم متخذ القرار بما يلي:

تحديد المشكلة تحديداً جيداً.

مساعدة المشاركين في فهم المشكلة.

قم بعمل ملخص للموضوع في بداية الجلسة تمهيداً للتألف ثم ابدأ في عرض المشكلة.

شجع الأفراد على طرح أفكار جديدة من خلال التفكير الجاد على أن يتم ذلك في وقت زمني قصير.

شجع تبادل الأفكار.

إذا توصلت المجموعة إلى مجموعة من الأفكار اطلب منهم التفكير في مجموعة أخرى جديدة.

اطلب من الأفراد المشاركين أن يحددوا افتراضاتهم حول المشكلة كما يرونها.

ضع معهم مجموعة من المعايير لاختيار الأفكار الجيدة وتمحيصها.

اختر أفضل الأفكار.

قم بعمل العصف الذهني العكسي أي التفكير في مخاطر واحتمالات فشل الفكرة التي تم اختيارها.

قواعد العصف الذهني Brainstorming Rules

لا تعارض الحلول الواضحة.

اعتبر كل الأفكار المطروحة جيدة (الفكرة وإن بدت غير جيدة عند تقديمها إذا خضعت للمناقشة ربما تثير حلولاً جيدة للمشكلة).

تأكد من أن كل فكرة مطروحة هي فكرة كاملة (لاستخدام كلمة واحدة للتعبير عن الفكرة لتحاكى سوء الفهم من قبل الآخرين).

لا تخشى التكرار في عرض الأفكار (فالأفكار التي تبدو متكررة قد تجد أنها مختلفة عند مناقشتها وقد ينشأ عنها أفكار جديدة وتعطى استجابات جيدة من المجموعة).

سجل كل فكرة مطروحة واعرضها على الآخرين.

ابحث عن كم الأفكار المطروحة وليس عن جودتها (فالجودة سوف تتحدد عند المناقشة).

كن ابتكارياً في تفكيرك (لا تحصر نفسك في صندوق المشكلة).

تقبل الجدل حول الأفكار المطروحة.

لا تتوقف في مرحلة عصف الأفكار لتناقش كل فكرة على حده.

لا تكن محرراً (أى لا تصوب أفكار الآخرين، دعهم يفعلون ذلك من خلال المناقشة).

حافظ على الجلسة وحيويتها.

أسلوب السبب - الأثر / النتيجة Cause and effect

ويعرف هذا الأسلوب أيضاً بأسلوب عظام السمكة، ويقوم على أساس تجزئة المشاكل - خاصة المعقدة منها - إلى أجزاء صغيرة ثم



تحليل كل جزء منها على حده لبيان السبب أو الأسباب وراء كل منها.

وهو أسلوب منظم للنظر في علاقات السبب - النتيجة عند

وضع حلول للمشكلات وهو بسيط

في استخدامه، ويتم من خلال رسم شكل يشبه عظام السمكة، وهذا الشكل يوضح المشكلة (أجزاء السمكة) ، وبعد ذلك يتم تحديد علاقات السبب والنتيجة لكل جزء.

كيف يعمل أسلوب السبب - الأثر؟

قم بتجزئة المشكلة إلى أجزاء محددة حسب طبيعتها.

حدد علاقات السبب والنتيجة لكل جزء من أجزاء المشكلة.

ارسم خطاً أفقياً من راس السمكة عبر الصفحة متصلاً به عظام هذه السمكة (أجزاء المشكلة).

أكتب العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى وجود الأثر (النتيجة) في نهاية العظام (الأجزاء) الرئيسية للسمكة (المشكلة).

[لاحظ أن هذه العوامل قد تكون الموارد المالية / البشرية / المعدات / السياسات التنظيميةالخ].

عند كل جزء (عظمة) حدد العوامل التي تؤدي إلى وجود المشكلة (النتيجة / الأثر).

حدد بعد ذلك أهم العوامل الجوهرية المؤثرة وقم بجمع معلومات إضافية للتأكد من وجود علاقات السبب - الأثر.

ويوضح الشكل التالي مثلاً على استخدام أسلوب السبب - الأثر (عظام السمكة) في بحث أسباب انخفاض أو ضعف القدرة لدى أفراد المنظمة للابتكار والإبداع.

أسلوب قبعات التفكير Thinking Hats

اقترح أحد الباحثين ٦ مجموعات من أساليب التفكير في حل



المشكلات أسماها قبعات التفكير، ويقوم هذا الأسلوب على أساس العمل الجماعي في حل المشكلات.

كيف يعمل أسلوب قبعات التفكير؟

تمثل كل قبعة خطوة معينة من مراحل حل المشكلة وتأخذ لوناً محدداً.

تعمل المجموعة مع بعضها البعض في حل المشكلة خطوة خطوة على أساس القيام بخطوة واحدة (قبعة) في كل مرة مع ضرورة الالتفات إلى ما قاموا به من خطوات سابقة عند انتقالهم إلى الخطوات التالية. تمثل كل قبعة (خطوة) تصوراً معيناً يجب الالتفات إليه خلال مراحل حل المشكلة وبيان هذا الأسلوب على التركيز في كل خطوة.

White Hat - القبعة البيضاء

وتشير إلى الهدف أو اللون الحيادي، وعند ارتداء هذه القبعة فإن المجموعة تركز على الحقائق فقط وتعمل على ألا يحدث جدل حولها بين الأعضاء.

Red Hat - القبعة الحمراء

وتشير إلى المشاعر والحدس والبداهة ، وعند ارتداء هذه القبعة فإن المشاركين يعبرون عن مشاعرهم تجاه المشكلة دون حاجة إلى الاعتذار أو تفسير هذه المشاعر.

Black Hat - القبعة السوداء

وتشير إلى المنطق السلبي ، ويعنى ارتداء هذه القبعة أن الفرد في المجموعة يكون انتقادياً ويستخدم الحكم الشخصي على الأمور.

Yellow Hat - القبعة الصفراء

وتشير إلى التفاؤل ووجهات النظر الإيجابية حول المشكلة، وعند ارتدائها فإن المجموعة يمكن أن تنظر إلى المزايا والجدوى من وراء القيام بأفعال معينة تجاه المشكلة.

Green Hat - القبعة الخضراء

وتشير إلى الإبداعية وطرح الأفكار حول البدائل، ويمكن في هذه المرحلة أن يدخل أعضاء المجموعة في التفكير الثنائي وبذل الجهد الإبداعي أو الخلاق لحل المشكلة.

Blue Hat - القبعة الزرقاء

ويشير إلى الرقابة والتفكير الكلى أو العام حول المشكلة ، حيث ينظر الأفراد هنا إلى القرارات والنتائج المرتبطة بها.

حالة عملية

الشركة العربية المتحدة لتكرير البترول

الشركة العربية المتحدة لتكرير البترول هي إحدى شركات القطاع البترولي بجمهورية مصر العربية ، وتشرف عليها بصفة عامة هيئة البترول ، ولكنها تتمتع بالاستقلال الذاتي في جميع قراراتها العامة والتنفيذية مادامت في حدود الاستراتيجية العامة التي تضعها الدولة لقطاع البترول ، وما دامت أيضا تلتزم بما تتضمنه قوانين العمل واللوائح والقواعد المالية للدولة .

وقد لاحظت الشركة أخيرا وجود مشكلة تتمثل في هيكل العمالة بالشركة ، فبالرغم من الكثرة العددية في إعداد الموظفين والفنيين بالشركة ، بالقدر الذي يمكن أن يقال عنه بطالة مقنعة ، إلا أن التوزيع النوعي والمهني بهذا الهيكل يمثل مشكلة حقيقية ، تستشعر معها الشركة بعجزها عن توفير بعض الكوادر المتخصصة في نوعيات مختلفة من المهارات والخبرات ، إلى الحد الذي تضطر الشركة إلى إسناد بعض الأعمال التي تستطيع الشركة إنجازها داخليا إلى بعض دور الخبرة ، وإلى بعض المقاولين من الباطن ، ولا يرجع ذلك إلى نقص في الإمكانيات المادية للشركة (المعدات والآلات والأجهزة والأماكن والتمويل .. الخ) . إنما يرجع في المقام الأول إلى نقص الكفاءات التي تستطيع أن تستخدم ما لدى الشركة من موارد ، وتتنجز المطلوب من الأعمال .

وعندما قامت الشركة بمسح ميداني سريع للتعرف على المشكلة ،
وجد ما يلي :

هناك تنافس شديد بين شركات البترول داخليا (داخل الدولة)
وخارجيا (على المستوى العربي) لجذب الكفاءات النادرة فى هذه
الصناعة .

تدنى مستويات الأجور والرواتب .

هناك مشاكل أخرى تقف فى سبيل تشجيع الكفاءات بالترقى والحوافز
، ويرجع ذلك أساس إلى قوانين العمل بالدولة .

هناك بعض مشاكل ترجع إلى المستويات الإشرافية وما تسببه من
بعض المشاكل الإنسانية .

والمطلوب دراسة هذه المشكلة دراسة علمية ووضع التوصيات
المناسبة لحلها .

الفصل الخامس

عملية صنع القرارات الإدارية

مقدمة

حيثما وجدت المشكلات وبعد أن يتم تحديدها وتحليلها والتعرف على الحلول المناسبة لها ، لابد من اتخاذ قرار مناسب لوضع هذه الحلول موضع التنفيذ ، والعمل على متابعة القرار والتحقق من تنفيذه ، لضمان إزالة المشكلة وأسبابها ولهذا فإن تحليل المشكلات يهدف في نهاية المطاف إلى اتخاذ قرار بحلها ، وألا كانت الجهود التي تبذل في سبيل تحديد المشكلة وتحليلها والتعرف على الحل المناسب لها ، عديمة الجدوى .

العوامل التي تؤثر على فاعلية القرار

- ١- الخبرة والمعلومات والأساليب : من البديهي أن فاعلية القرار تتوقف على خبرة وحكمة متخذ القرار .
- ٢- الوقت : عادة ما يتواجد متخذ القرار وخصوصاً في الدول النامية في موقف يحتم عليه أن يتخذ القرار في عجله من أمره ، مما يعد أحد المشاكل الرئيسية لاتخاذ القرار .
- ٣- البيئة : تتوقف طبيعة القرارات المتخذة على طريقة ونمط سلوك " الأفراد القدوة " الذين يعملون في المراكز القيادية المختلفة ، وكذلك توافر الثقة في هؤلاء الأفراد .

٤- **جماعة القرار** : فكلما أشرك متخذ القرار الأفراد ذوي العلاقة في الإدلاء بخبرتهم كلما ساهموا بوعي تام وعطاء سخّي في تحقيق أفضل النتائج.

فمئات من القرارات تتخذ في ممارستنا للحياة اليومية بصورة تلقائية أو وفق أسس موضوعية، منها ما يتعلق بتصريف مجريات حياتنا أو معالجة جانب منها طالما يوجد لكل منه بديلا أو أكثر يمكن اختياره .
وإذا انتقلنا إلى مجال العمل وجدنا أن تصريف أموره تتباين ، كما تزداد المشكلات وتتعدد كلما اتسع مجال النشاط ، فالمدير الفرد هنا يدير مجموعة من الأفراد وينسق بينهم كي يصل بهم إلى تحقيق هدف مرسوم وهو في ذلك يقسم بينهم العمل والمسئولية ، ويحدد علاقاتهم التنظيمية ، وفي كل مرحلة من مراحل عمله هذا يتخذ قرارا كما انه من ناحية أخرى في تعامله مع البيئة الخارجية يتخذ قرارات تتعلق بتحديد علاقة المنشأة إلى يتزأسها مع المتعاملين معها .

وينج المدير وتنجح المنشأة معتمدة علي دقة وصحة هذه القرارات، لذلك يمكن القول بان القرار هو حلقة رئيسية في العملية الإدارية لا تتكامل دونه ، فالتخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها من وظائف العملية الإدارية لن تخرج إلى الوجود والتنفيذ إلا إذا تم اتخاذ قرار بشأنها .

ولا تقتصر عملية اتخاذ القرارات علي مستوي أداري دون آخر ، بل إنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ، وتتواجد في كل جزء منها ،

وتتعامل مع كل موضوع محتمل ، متعلق بالمنشأة أو بالعاملين فيها أو بالمتعاملين معها أو حتى بالبيئة الخارجية المحيطة بها .

تعريف عملية اتخاذ القرار:

وتعريف عملية اتخاذ القرار " بأنها " الاختيار القائم علي أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر تكون محتملة الحدوث . نتتين من هذا التعريف أن أساس عملية



اتخاذ القرار هو وجود بديلين أو أكثر لاتخاذ القرار ، فإذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك قرار ليتخذ . ويصبح المدير في هذه الحالة مسيرا كما أن اتخاذ القرار يرتبط

أساسا بالمعايير ، لان جميع القرارات تتخذ وفي ذهن متخذها بعض هذه المعايير التي يقيم علي أساسها البديل الذي يختاره ، ومن الطبيعي أن اختيار البديل يتأثر إلي حد كبير بالمعايير المستخدمة، ويجب الإشارة إلي أننا قد نجد في بعض الحالات أن البدائل المعروفة غير مرضية تماما ولكنها رغم ذلك تعتبر أفضل المتاحة لهذه الحالة ا ما هو القرار؟

القرار هو : اختيار أو تصرف معين يتم التوصل إليه بعد دراسة مستفيضة للموقف أو المشكلة محل البحث.

اتخاذ القرار : هو دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات ، ويعنى هذا أن هناك دائماً خيارات أمام متخذ القرار

عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة.

Decision Making صنع القرار واتخاذ القرار: تتطوى عملية صنع القرار **Decision Making** على المراحل المتابعة لتكوين أو الوصول إلى القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها، أما اتخاذ القرار **Decision Taking** فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار.

ومن هنا فإن صنع القرار واتخاذ القرار يكونان معاً عملية واحدة هي صنع واتخاذ القرار، لكن العرف جرى على أن نشير إلى عملية صنع القرار على أنها عملية اتخاذ القرار.

ولعل من المناسب في هذه الجزئية أن نفرق بين ثلاث أطراف لها علاقة بالأزمة هي:

(أ) **صانعي القرار** decision makers:

وهم الأفراد الذين يقومون بإعداد وتحليل وتجميع كافة البيانات والمعلومات المختلفة واستخلاص المؤشرات منها، والوصول إلى مشروع أو التوصية بالقرار المطلوب اتخاذه، كما أيضا يعبر عنهم بجماعات الضغط التي تملك من الوسائل والأدوات ما يجعلها تملّي إرادتها على متخذ القرار فيتخذ القرار المطلوب.

(ب) **متخذ القرار** Decision takers:

هو الشخص الذي يبيده سلطة اتخاذ القرار وفقا للهيكل التنظيمي للكيان الإداري، وهو المسئول الأول عن مدى سلامة هذا القرار وصلاحيته امام العامة والخاصة، رغم انه لم يقم بصنعه، خاصة وأنه عادة ما تتواجد أمامه قرارات بديلة محسوبة ومقدرة نتائجها من قبل.

(ج) منفذي القرار decision implementers:

وهم المسئولين التنفيذيين المناط بهم القيام بالإجراءات التنفيذية الواجبة لوضع القرار المتخذ موضع التنفيذ.

و اتخاذ القرار هو المحور الأساسي، الذي تركز عليه العملية الإدارية فمهمة المدير الأساسي هي اتخاذ القرارات ، كذلك يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والعمل على حلها .

ويعد اتخاذ القرار هو المحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية، من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه ورقابة، وابتكار في سبيل الوصول إلي هدف المشروع أو المنظمة وكذلك لا يرتبط بفرد واحد، ولكنها يشمل أجزاء المنظمة المتقدمة وأفرادها بشكل عام .

وقد يعنى به بعض الأفراد كمرادف لمفهوم الإدارة فعندما يتم تنفيذ وظيفة التخطيط، ويتم إقرار الخطة فهي بمثابة قرار .

أنواع القرارات :

١- يصادف المدير في أي موقع من مواقع العمل

العديد من الموضوعات التي يتعين اتخاذ قرار بشأنها وتختلف

نوعية القرار باختلاف موقع المدير ، فقد يكون وضع يحتم عليه اتخاذ قرار في أمور متعلقة بسياسات عامة أو قد تكون خاصة بالوظائف الأساسية بالمنشأة ، أو متدخلة فيما بينها .ويسمى التقسيم وفقاً للمستوى التنظيمي : قرارات تشغيلية ، وإدارية ، وإستراتيجية ويمكن أن تقسم القرارات ما يلي :

القرارات الإستراتيجية:

وهي تلك التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسؤولية إصدار القرارات الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال .

القرارات التكتيكية:

وهي القرارات التي تؤثر في قطاع معين ، أو جزء من أجزاء المنظمة، وهي القرارات التي تتعلق مثلاً بقطاع الإنتاج ، أو التمويل، أو الشراء ، أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية...الخ. ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرارات الإدارة الوسطى.

القرارات الروتينية:

وهي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام ، أو مستويات الإدارة الدنيا وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها ، ومثل هذه القرارات تطبيق اللوائح على العامل الذي

يغيب أو الوقت الإضافي، أو المكافآت شبه الدورية. القرارات الإستراتيجية والقرارات الإدارية والقرارات التشغيلية

أوجه المقارنة	القرار الاستراتيجي	القرار الإداري	القرار التشغيلي
المدنى الزمنى	طويل الأجل	متوسط الأجل	قصير الأجل
درجة التكرار	غير متكرر	متكرر	متكرر
مستوى اتخاذ القرار	الإدارة العليا	الوسطى	الإشرافية
نطاق القرار	المنظمة ككل	الإدارات	الأقسام والوحدات الفرعية
تأثير العوامل الخارجية (البيئة)	مهم جداً	مهم	متوسط أو قليل الأهمية

وتعددت التقسيمات المختلفة الإدارية طبقاً للأساس المتخذ لتقسيم

القرارات نذكر منها :

١. التقسيم الوظيفي : قرارات موارد بشرية - قرارات

تسويقية - شرائية - استثمارية أو مالية .

٢. على أساس الزمن : قرارات طويلة الأجل وقرارات قصيرة

الأجل.

٣. على أساس مدى تكرار القرار : قرارات لمشكلة متكررة أو عارضة أو استثنائية.

٤. وفقاً لظروف اتخاذ القرار : يمكن تقسيم هذه الظروف إلى :

أ- ظروف التأكد : مثل مشاكل النقل حيث يمكن معرفة وسائل النقل التي في متناول اليد وتكلفتها.

ب- ظروف المخاطرة : وذلك لمواجهة الاحتمالات المعروفة حيث أن كلمة احتمال تعني إمكانية الحدوث أو عدمه .

ج- ظروف عدم التأكد : وتسود عندما يكون الاحتمال المصاحب للحدث غير معروف وعلى هذا فإن اتخاذ القرار في هذه الحالة يعتمد على الخبرة بحيث لا يوجد مقياس كمي موضوعي لقياس الاحتمال فيمكن تقديره على أساس الخبرة الشخصية للمدير .

د- ظروف التعارض (التضارب) : وذلك عند وجود حالات خاصة .

التقسيم الوظيفي : قرارات موارد بشرية - قرارات تسويقية - شرائية - استثمارية أو مالية - فنية كما يلي :
قرارات متعلقة بالعنصر البشري:

كمصادر الحصول علي القوي البشرية وأساليب الاختيار ، ونوعية التدريب المطلوب أو تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف ، أو أسس دفع الأجور والترقية ، وعلاقة الإدارية بالتنظيمات الرسمية وغير الرسمية .

قرارات متعلقة بالإنتاج :

مثل موقع المصنع ، وحجمه ، ونوع الإنتاج ، وطرق الإنتاج ، وإجراءات الشراء التخزين وكميته ، ورقابة الجودة ، وغير ذلك .

قرارات متعلقة بالمبيعات :

مثل تحديد الأسواق وقنوات التوزيع ، وتغليف المنتجات ، والتسعير والترويج ، وبحوث السوق .

قرارات متعلقة بالتمويل :

كحجم راس العامل ، والهيكل المالي وشروط الائتمان ، وتوزيع الإرباح ، والإجراءات المحاسبية .

كذلك يمكن - بالإضافة إلي التقييم السابق - تقسمها وفقا للدرجة عدم التأكد وفقا للمستويات الإدارية التي يتم اتخاذ القرار فيها . وهناك تقسيم آخر لنوعيات القرارات من حيث كونها قرارات تعالج مشكلة قائمة أو قرارات اغتنام فرصة مواتية كالآتي :

القرارات التي تعالج مشكلة قائمة : تنصب هذه القرارات علي

الحالات التي توجد فيها مشكلة تؤدي نقص كفاءة الأداء لواحدة أو

أكثر من عناصر العمل أو الإنتاج في المنشأة . فإذا تركت هذه المشكلة دون علاج فإن الخسارة الناتجة من نقص الأداء ستظل تستنزف موارد المنشأة ، وتتراكم بدورها لينتج عنها مشاكل أخرى أكثر عنفا واقوي تأثيرا إلي أن ينتهي الموقف بالانهيار التام أو ما يسمى بالخسارة الكاملة .

ومن البديهي أن علاج المشكلة هذا يحتاج إلي اتخاذ قرار من نوع ما يبنى بديل من البدائل التي يمكن أن تقض علي المشكلة وتوقف تأثيرها الضار . ولهذا فإن الهدف الذي نتخذ من اجله القرار في هذه الحالة هو القضاء علي المشكلة ومنع تفاقمها . وقد لا تكون المشكلة قد بدأت بالفعل ، ولكننا نخذ قرارا وقائيا يمنع حدوثها إذا تبين لنا أن مجريات الأمور بصورتها الحالية سوف تؤدي إلي حدوث المشكلة وتفاقمها . ويسمي هذا النوع من القرارات بالقرارات اللازمة ، إذ لا بد من اتخاذها في الوقت المناسب وألا فإن الخسارة تراكمية تزايدية ، حتى يفلت الزمام من أيدينا .

قرارات اغتنام الفرصة : تتبني هذه القرارات علي حالات التطوير والتوسع والابتكار ، فإن المواقف التي تستدعي قرارات من هذا النوع لا يوجد بها مشاكل ، فالأداء بصورته الحالية يعتبر مقبولا ، وليس هناك مشكلة إذا ترك الحال كما هو عليه ، ولكن الحاجة إلي قرار تظهر عندما تكون هناك فرصة تطوير أو توسع أو تجديد بمعنى أن

هناك فرص ربحية زائدة أو وفرا في التكاليف عما هو عليه في المنشأة إذا بادر المدير باتخاذ قرار باغتنام هذه الفرصة واختيار البديل الذي يمكنه من التوسع في الإنتاج لسد احتياجات قائمة في السوق ، أو اتخاذ القرار الذي يقوده إلي تطوير المنشأة بإدخال أساليب تكنولوجية أو إنتاجية جديدة تؤدي بدورها إلي زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء وتقليل التكاليف فتزداد ربحية المنشأة ويتضخم دخلها السنوي ، وفي كل هذه الحالات يربح المسئول الذي لم يتخذ قراره باغتنامها علي ما هو عليه علما بان الحالة التي يوجد عليها الموقف كما تعتبر مناسبة ومقبولة للمنشأة ولتحقيق أهدافها .

وهذا النوع من القرارات يحتاج إلي الحوالة والرغبة في المخاطر من متخذه ، أكثر من النوع الأول من القرارات ، وان صح أن تسمى النوع الأول من القرارات بالقرارات الإجبارية (أو اللازمة اتخاذها) بينما يمكن أن تسمى النوع الثاني من القرارات بالقرارات الاختيارية (التي يفضل اتخاذها سعيا وراء الأفضل)

كما يمكن تقسيم القرار الإداري من وجهة النظر القانونية إلي عدد آخر من حيث :

مدي القرار وعموميته : وينقسم هذا إلي نوعين من القرارات ، تنظيمي وهو المتضمن لقواعد عامة ملزمة تطبيق علي عد غير

محدود من الأفراد ، ومن أمثلته اللوائح ، وهناك القرار الفردي الذي يخاطب فردا بذاته أو مجموعة من الأفراد كقرارات التعيين والترقيات تكوين القرارات وهي التي لها كيان مستقبلي وإثر قانوني سريع كتعيين موظف واحد أو توقيع عقوبة علي بذاته .

اثر القرارات علي الأفراد ، فهناك قرارات ملزمة وطاعتها واجبة وهذا هو الأصل في القرار وهناك قرارات أخرى ليست لها صفة الإلزام كالنشرات والتعليمات التي تعتبر بمثابة نصائح ، قابلية القرار للإلغاء أو التعويض ، فمن القرارات ما يمكن معارضيه والمظلة بتعويض عما يترتب عليه من نتائج ، كالقرارات التي تتعلق بتعيين العاملين وفضلهم ، ومنها ما لا يخضع لذلك كالأعمال التنظيمية الموكلة إلي مجلس الإدارة .

ظروف اتخاذ القرار :

يتم اتخاذ القرار تحت ظروف مختلفة ، سواء منها ما يتعلق بعدم التأكد بالنتائج المتوقعة أو عدم العلم بها، أو نتيجة لاحتمية المخاطرة باتخاذ قرار معين ، وربما أن معيار اتخاذ القرار الرشيد هو التفكير الخلاق لاتخاذ هذا القرار تحت الظروف المختلفة ، نجد أن القرار يتأثر بمعيارين : التفاؤل والتشاؤم ، حيث يسيطر كل منهما بقوة الدافعة في التأثير علي متخذ القرار وفق المعلومات المتاحة لديه ، وإصدار القرار تحت تأثير ايهما جذبا لاتخاذ القرار في اتجاه معين، هذا ويجب الإشارة إلي أن هنالك عددا من الأساليب الكمية والرياضية مثل بحوث العمليات

التي تساعد متخذ القرار في تحديد الاحتمالات في كل حالة من الحالات وتساعده في بناء القرارات .

عوامل ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار :

كما أن عملية اتخاذ القرار تنطوي علي التعامل مع مواقف أو ظروف أو مشكلات متنوعة تتفاوت درجتها من موقف لآخر ، ومن فترة زمنية إلي أخرى ، ومن المواقف العادية إلي التعقيد المطلق ، وبالتالي فإن اتخاذ القرار يعتبر من العمليات المعقدة والمتشابكة ، وهناك عدد من العوامل الإرشادية من المفيد لمتخذ القرار مراعاتها :

- ١- ضرورة توافر المرونة العقلية التي تكفل الإلمام بالعناصر والتي تكف التحليل المنطقي لكل حالة بمفردها .
- ٢- أن يكون القرار عمليا وقابلا للتطبيق ، حتى يسهم في تحقيق الإغراض المستهدفة.
- ٣- إقناع المجموعة بسلامة وحيوية القرار حيث أن قرار قد يتعارض أو لا يتواءم مع مصالح كل شخص في جميع الأحوال ، وعن طريق إقناع المجموعة بسلامة القرار فإنه يمكن كسب ثقتهم وتعاونهم في تنفيذ القرار .
- ٤- أن لكل قرار عددا من البدائل القابلة للتطبيق ، يمكن الاختيار من بينها ، ويتوقف نجاح القرار علي تقدير العوامل المختلفة والوزن الذي يعطي لكل عامل منها.

٥- اتخاذ القرار عمل ذهني يعتمد علي التفكير الخلاق وتحويله إلي عمل ملموس.

٦- اتخاذ القرار يتطلب الوقت الكافي لصنعة وتحويله إلي واقع عملي بعد بحث الأبعاد المختلفة له.

٧- القرار يعني التغيير ، ويجب إلا يخشى متخذ القرار من أحداث التغيير المطلوب ، لان الأمور لا تبقى ساكنة، بل هي دائمة الحركة.

٨- اتخاذ القرار يتبعه سلسلة من الأعمال ، ويستلزم نظام للمتابعة .

٩- أن عملية اتخاذ القرار تأتي بالممارسة حيث أن لملاحظة والدراسة العملية وحدها لا تكفي لمنع القرار ، بل يجب أن تتم الممارسة الفعلية والتدريب عليها لامكان إصدار القرارات الرئيسية.

الاعتبارات الخاص بأثر القرار :

ومن ناحية أخرى ينبغي النظر إلي بعض الاعتبارات الخاصة بأثر

القرار من حيث :

١- الخطورة:

أن كل قرار تأثير علي المنظمة أو العاملين فيها وتفاوت درجة

الخطورة بالنسبة لكل قرار .

٢- المرننة :

وذلك يعني إمكانية تعدية استجابة لرغبة المجموعة أو لورود معلومات لم تكن متوفرة عند إصداره .

٣- الوقت :

أن فاعلية القرار لن تتأني إلا إذا صدر في توقيت معين .

٤- التكلفة والعائد :

لاشك أن القرار يصدر نتيجة لظروف معينة أو بشأن مشكلة قائمة وبالتالي فإن أي قرار سيترب عليه تكاليف معينة وتحقيق عائد له ، سواء كان هذا العائد ماديا أو اجتماعيا أو تمتد إشارة إلي جوانب أخرى.

مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات :

هناك بعض المتاعب التي تصادف عملية اتخاذ القرار ، وقد تعوق صدوره بالصورة المتكاملة ، ومن هنا يجب أن ننظر إلي العوامل المؤثرة علي جوانب إصدار القرار :

١- بيئة القرار : ويجب النظر إلي القرار من حيث الظروف المحيطة باتخاذها ومن حيث تأثيره على البيئة الداخلية أو الخارجية ، ومن ثم يستلزم الأمر أن يكون للقرار هدف واضحا ، ويجب أن

يكون معلنا ، وألا يتخذ بمعزل عن القوي المؤثرة والنظم القائمة في المنطقة وخارجها .

٢- **شخصية متخذ القرار** : أن عملية اتخاذ القرار تتصل اتصالا وثيقا بالصفات السيكولوجية للفرد وشخصية ، لأنه يكون واقعا تحت تأثير عوامل عدة متعلقة بذاته ، وما يتسلط علي أفكاره ومستوي ذكائه وخبراته وقدراته .

٣- **إدراك المشكلة وتفسير الحقائق** : من الضروري إدراك إبعاد المشكلة والتعميق فيها واتخاذ قرارا بحلها جذريا ، ولا يكون مجرد مسكن لها .

٤- **التخوف والشك** : ويعتبر من معوقات اتخاذ القرارات التخوف من إمكانية تحقيق النتائج المرجوة ، مما يعرقل اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

أما عن المشكلات التي تصادف عملية اتخاذ القرار ، يمكن إجمالها في :

١- **صحة القرار** :

وصحة القرار تعتمد أساسا علي دقة المعلومات اللازمة وكفايتها وتحليل واختيار الامثل وتكييفه وفق الموقف المطلوب .

٢- **وقت القرار** :

ويعتبر من أهم المشكلات الإدارية ، حيث توقيت القرار لا يتعلق
بمتمخذه فقط وإنما يتعداه إلى المجموعة والبيئة التي يعمل فيها
٣- إبلاغ القرار :

ولا يقل هذا أهمية عن مسألة اختيار الوقت الملائم لاتخاذ ، حيث
يجب إعلانه في موعد مناسب ، حتى يتسنى لمن يسهم الأمر تهيئة
أنفسهم لنتائجه .

٤- المشاركة في اتخاذ القرار :

وهو تعبير عن الديمقراطية في الإدارة ، وتساعد المشاركة في
القضاء علي أسباب التوتر ، وتنمية روح الفريق ، ورفع معنوية
المروؤسين ، وزيادة الكفاية الناجية .

متخذي القرارات يجب أن يعرف الإجابة على التساؤلات التالية:

من الطرق الحديثة التي تعين المدير علي حصر المؤثرات التي
ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار وضع قائمة إرشادية تحتوي علي
الجوانب الواجب مراعاتها يستتير بها ، وذلك بالإجابة علي عدد من
الأسئلة التي تبدأ بأدوات الاستفهام ، وقيما يلي بيانها :

Who

١- من ؟

من الذي سيتخذ القرار؟

من المسئول عن النتائج المترتبة عليه؟

من الذي سوف يشارك في صنع القرار؟

من الذي ينبغي أن يحاط علما به بعد صدوره؟

من الذي سوف ينفذ القرار؟

٢- ما؟ What

ما هي السياسات أو التجارب السابقة التي يمكن الاسترشاد بها شأن

القرار المطلوب؟

ما هي المعلومات والبيانات اللازمة للاحاطة بالموضوع أو المشكلة؟

ما هي الحقائق المتوفرة حاليا؟ وما هي المعلومات المطلوب

استكمالها؟

ما هي البدائل التي قد يبني عليها القرار؟

ما هي المزايا أو العيوب التي قد نجم عن القرار؟

ما هي حدود السلطة في اتخاذ القرار؟

٣- أين؟ Where

أين يمكن توافر المستشارين الممكن الاستعانة بهم في دراسة

المشكلة؟

أين توجد المصادر التي تستقي منها المعلومات والبيانات؟

٤- متى؟ When

متي يكون الوقت ملائما لاتخاذ القرار؟

متي يكون الوقت ملائما لأذاعته ؟

متي تبدأ متابعة التنفيذ ؟

How - كيف ؟

كيف تتم دراسة المشكلة (فرديا - جماعيا) ؟

كيف يمكن الحصول علي تأييد المجموعة نحو القرار؟

كيف يبلغ القرار للمختصين ؟

كيف ينفذ القرار بعد صدوره ؟

كيف يتابع ذلك التنفيذ؟

تنفيذ القرار:

تعتمد هذه المرحلة أساسا من سيعهد إليهم علي بتنفيذ القرار ، لذلك فان وضوح القرار وإبعاده، من حيث تأثيره علي المنشأة وعلي سلوك الأفراد العاملين فيها ، وعلي البيئة الداخلية أو الخارجية التي ستتأثر به، وعملية تنفيذ القرار تستلزم إيجاد حوافز لدفع العاملين إلي تقبله اعتباره نابعا منهم ، وعادة ما يتم ذلك بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، حتى يصبح القرار ممكن التنفيذ من الناحية عملية.

مراحل اتخاذ القرار:

تتم عملية صنع القرار ، بطريقة مدروسة ، في مراحل خمسة تتم علي خطوات متعاقبة ، وتؤدي في النهاية إلي إصدار قرار مناسب مدروس مبني علي حقائق مقننة .

ولا يعني عرضنا للمراحل الخمسة التي يمر بها صنع القرارات المعقدة أن كل قراراتنا لا بد وأن تمر بهذه المراحل بطريقة متسلسلة ، فان القرارات الصغيرة لا تنطوي علي إبعاد متباينة ومعلومات متنوعة ، والتي نكون قد ألفناها من كثرة الممارسة ، وتتخذ بطريقة تلقائية ، يتم فيها دمج المراحل الخمسة لاتخاذ القرارات الكبيرة والمعقدة ، وتكون النتيجة أن المراحل تتداخل في بعضها البعض ويبدو أن القرار قد اتخذ فوراً دون تحليل أو دراسة ولكن الحقيقة أن مخ الإنسان يكون قد برمج علي هذه القرارات ويقوم بفحص المراحل الخمسة بسرعة هائلة ثم يتخذ القرار . وأحسن مثل علي ذلك هو ما يعرف بقرارات رد الفعل التي تتعلق بالتفاعلات البيولوجية للإنسان ، فعندما يتهدد الإنسان خطر ما فانه يستعد فوراً للدفاع عن نفسه أو للجري بعيداً عن مصدر الخطر .

ونشرح فيما يلي المراحل الخمس التي تصنع من خلالها القرارات الكبيرة المدروسة بطريقة عملية :

يوضح الشكل التالي المراحل الخمس الأساسية لصنع القرار ، وهي:

تعريف الهدف .

جمع الحقائق .

البحث عن البدائل.

التنبؤ بالنتائج.

اتخاذ القرار.

وعملية اتخاذ القرارات هي عملية ديناميكية تحتاج إلي متابعة وتصحيح المسار كلما دعت الحاجة إلي ذلك لهذا فان مراحل اتخاذ القرار لا تنتهي بتوقيعه ، وإنما يحتاج الأمر إلي إرجاع الأثر (أو الحصول علي تغذية عكسية) لمعرفة إذا ما كانت نتائج التطبيق تحقق الهدف من القرار ، أو أن الأمر يحتاج إلي تصحيح المسار ويتم ذلك بمساعدة معايير خاصة تستخدم لتقييم نتائج القرار .



ونتناول فيما يلي شرحا تفصيليا لكل مرحلة من مراحل صنع القرار والعناصر التي تؤثر عليها ، وكيفية تنفيذها بطريقة تطبيقية :

الأهداف:

لا نتخذ قرار في حياتنا بغرض اتخاذ القرار ، وإنما يوجد دائما هدف نسعى إلي تحقيقه من خلال القرار ، لهذا فان تحديد الهدف هو أول المراحل العملية لصنع القرار الناجح . وعليه " أي الهدف تقع مسئولية نجاح أو فشل القرار ويحتاج تحديد الهدف إلي وقت ومجهود غير قليل ، وكلما كان الهدف سليما ودقيقا وواضحا ، كلما كانت نتائج القرار المتوقعة أفضل .

ولن نستفيض هنا في حديثنا عن الأهداف وطريقة تحديدها ، فأنها لا تدخل في نطاق هذه المحاضرات ، ولكننا نجد لزاما علينا أن نوضح بعض النقاط الأساسية فيما يتعلق بتحديد الهدف من القرار وشرحه للقائمين بعملية صنع القرار وهم عادة ما يكونون من الباحثين والأخصائيين الذي يتناولون دراسة الموقف وتحديد المعلومات والبيانات اللازمة لصنع القرار .

تعريف الهدف :

لابد من تعريف وتحديد الهدف المطلوب تحقيقه ، وكذلك الوسائل والأساليب والموارد اللازمة لبلوغ هذا الهدف ، بحيث تكون واضحة ومحددة وقائمة علي أسس موضوعية منذ البداية ، وهناك حالات يكون فيها تحديد الهدف ووسائل تحقيقه سهلة ومبسطة ، فعندما يكون شخصا ما جائعا فان القرار الذي سيتخذه يكون منصبا علي تحديد نوع الطعام والمطعم الذي سيذهب إليه ، فالهدف هنا هو أن يشبع الشخص الجائع نفسه ، والوسائل اللازمة لتحقيقي الهدف هي أنواع الطعام المختلفة ، والأساليب والموارد هي اختيار المطعم والذهاب إليه . وربما لا يمكن الأمر بهذه البساطة عندما يريد شخص ما أن يشتري سيارة جديدة فأنه في هذه الحالة يحتاج إلي الحصول علي كبير من المعلومات قبل أن يحقق هدف وهو شراء السيارة ، أما إذا تطرقنا إلي القرارات الإدارية التي تقع في نطاق المنشأة ، فأن الأهداف التي تتخذ القرارات لتحقيقها تكون صعبة التحديد ، فالإدارات المختلفة بالمنشأة تختلف في تفسيرها للأهداف

العامّة التي تضعها المنشأة كوحدة متكاملة وقد ينتج بعض التناقض من جراء تفسير الإدارات المختلفة للأهداف العامّة الأمر الذي يصعب تحديد الهدف في القرارات التنفيذية التي تنتهاها الإدارات لتحقيق الهدف العام للمنشأة ، فعندما يكون الهدف العام الهدف ينطوي علي بعض الناقضات إذا أردنا اتخاذ قرارات تنفيذية لتحقيقه . ونجد انه من المناسب أن نفسر هذا الهدف العام من وجهة نظر الإدارات المختلفة التي تعمل في إطار المنشأة

يفسر مدير الإنتاج هذا الهدف علي انه من الضروري أن يستثمر وقت الإنتاج بصورة فعالة في أخراج منتجات باستمرار ، وبالتالي تثبت خطة الإنتاج لا طول فترة ممكنة ، فان تغيير خطة الإنتاج تعني بالنسبة له وجود وقت ضائع عندما يهيئ وسائل الإنتاج لإخراج منتجات أخرى متنوعة بينما نجد أن مدير المبيعات ينظر إلي هدف زيارة البيع إلي انه من الضروري تغيير كمية السلع وتنوعها من وقت لآخر لضمان الاستفادة من التقلبات الموسمية للطلب ؛ ولإيجاد حالة جذب مستمرة لمنتجات الشركة .

وربما يفسر المدير المالي الهدف علي انه من الضروري إنقاص التكاليف إلي أقل ما يمكن ، والأسرع ببيع المنتجات أولاً بأول حتى في غير موسمها أن أمكن ، لتظل الشركة قادرة علي توفير السيولة النقدية ، وبالتالي يستمر الإنتاج دون اضطراب ، ودون اضطرابه إلي الاقتراض من البنوك

ب - تأثير الأهداف الشخصية :

وهناك جانب آخر له تأثير كبير علي عملية صنع القرار ، ويتمثل هذا الجانب في الأهداف الشخصية فمادما بشر فإنه من غير الممكن التخلص من تأثير الأهداف الشخصية عند اتخاذ القرار وهذه الأهداف الشخصية تكون عادة مستترة عندما نبرر الأسباب التي من أجلها نتخذ القرار .

وهناك بعض الناس لا يدركون بأنفسهم مدي تأثير الأهداف الشخصية علي قراراتهم ، فالأهداف متنوعة ومتباينة ، ومختلفة في درجة تأثيرها باختلاف طبيعة الشخص وظروفه الاجتماعية والمالية والوظيفية . كما أن للدين عليها تأثير كبير .

ولكي نتبين مدي تأثير الأنواع المختلفة من الأهداف الشخصية علي الإنسان ، ومدي تغيرها من شخص لآخر ، يكون من المفيد التدريب علي أن نقص بضع دقائق في ترتيب الأهداف التالية حسب أهميتها ، أي ترتيبها ترتيبا تنازليا .

فيكون الرقم (١٠) أكثرها أهمية ، ثم رقم (٩) ، وهكذا حتى رقم (١) وهو الأقل أهمية بالنسبة لنا.

هذه الأهداف يمكن إيجازها علي النحو التالي :

- أ- الثروة .
ب- الاستقلال .
ج - الاكتفاء الذاتي .
د - التفاني للمثل العليا .
هـ - الحب والعاطفة .
و - الظهور بمظهر القوة .
ز - الشهرة الشعبية .
ح - الأمن والاستقرار .
ط - خدمة الجماعة .
ي - السلطة .

جمع المعلومات :

هناك فرق بين المعلومات والبيانات ، علي الرغم من أن معظمنا يخطئ فيها ، فيستخدم كلا منهما مكان الآخر ومن الضروري أن نوضح الفرق بينهما لارتباط المعلومات ارتباطا وثيقا بعملية صنع القرار :

أ- البيانات :

هي جميع الحقائق والإحصاءات والأفكار المتاحة لصانع القرار وقد يكون لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بموضوع القرار ، كما أنها قد لا تكون مرتبطة بالمرّة بموضوع القرار .

ب- المعلومات :

أما المعلومات، فإنها تمثل ذلك القدر من البيانات التي يمكن استخدامها فعلا في صنع القرار ، أي تلك البيانات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بموضوع القرار ، ومن ثم يؤثر معرفتها علي الاتجاه الذي يتخذه صانع القرار .

وليس المطلوب اتخاذ صانع القرار بأكبر قدر ممكن من البيانات ، ولكن المهم هو جمع المعلومات المرتبطة بموضوع القرار . وتمثل المعلومات بالنسبة لمتخذ القرار الفرق بين النجاح والفشل ، وغالبا فان القرار الناجح يعتمد في نجاحه بنسبة ٩٠% علي دقة وصحة وتكامل المعلومات ، بينما يعتمد بنسبة ١٠% علي الإلهام والإحساس . وبالرغم من أهمية المعلومات ، إلا أن العديد من الجهات تهمل هذه القضية ولا تحتفظ لديها إلا بأرشيف عتيق يجمع بين طياته العديد من البيانات غير المرتبة والمفهرسة ، ويقول علي رأسه معظم الأحيان موظف غير كفيء لا يعرف أهمية المعلومات ، وليس لديه القدرة علي ترتيبها وتصنيفها ولذلك يجب تنمية مهارتنا في تحديد الاحتياجات من المعلومات بدقة وتصنيفها وتبويبها وتحليلها للوصول إلي نتائج محددة .

ولهذا أيضا تكون جودة القرارات التي يتخذها المسؤولون في منشأة ما بها نظام جيد وحديث للمعلومات أعلي وأدق بكثير من القرارات التي تتخذ في منشأة تفتقد لمثل هذا النوع من النظم .

ولا يجوز النظر إلي المعلومات بأسلوب إجمالي ، بل يجب تصنيف وتحليل المعلومات المتاحة لا مكانية الاستفادة منها بصورة قاطعة ، ومن الممكن تصنيف المعلومات الإدارية إلي معلومات من داخل الشركة وهي التي تتبع منها وتصنع من خلال متغيرات أدائها ، ومعلومات من خارج

الشركة ، وهي ما يمكن أن تسميها بالمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية ، انظر الجدول التالي.

أمثلة للمعلومات من خارج الشركة	أمثلة للمعلومات من داخل الشركة
<ul style="list-style-type: none"> • الاتجاهات الاقتصادية في المجتمع . • الاتجاهات الاجتماعية السائدة. • التغيرات في التقنيات. • القيود القانونية علي الإنتاج والأسعار والعمال • • الضرائب علي الإنتاج . • حجم السوق . • أنواع العملاء وقدراتهم المالية . • القدرة علي المنافسة . • منافذ التوزيع . • وسائط الإعلان المتاحة. • حجم ونوع المبيعات المقدرة . 	<ul style="list-style-type: none"> • سياسة الشركة . • مصادر الإنتاج . • مصادر المبيعات. • المصادر المالية . • • التكاليف المقدرة . • التوقعات المقدرة للإنتاج . • العائد المقدر من الربح .

• مصادر التمويل الإضافية.

الفرق بين المعلومات الداخلية والمعلومات الخارجية .

ومن الواضح أن كثيرا من الحقائق والأرقام التي نحتاجها يمكن أن تأتي من خارج الشركة ، وتعريف فنيا بإنهاء " البيئة الخارجية " لذلك يجب الحصول علي معلومات كافية من البيئة المحيطة بالشركة للوصول إلي نتائج سليمة.

ج - تحليل المعلومات :

يجب أن نختر دائما الحقائق (المعلومات) قبل البدء في الانتقال إلي مرحلة تالية واعتمادها كحقيقة مسلم بها ، فقد تكون الحقائق صحيحة ولكنها ناقصة ، وبالتالي يكون الاستنتاج المبني عليها خاطئ ، مثلا لو أخذنا الآية الكريمة " لا تقربوا الصلاة " فهذه حقيقة صادقة لا تقبل الشك لأنها من قول الله عز وجل ، ولكن عدم تكملة الآية والاكتفاء بالمقطع الأول منها فقط يجعل الاستنتاج خاطئ لان الله لم ينهنا عن الصلاة ، أما إذا استكملت الآية بحيث تصبح " لا تقربوا الصلاة وانتم سكارى " فأن المعني والاستنتاج يصبحان دقيقين .

ولنأخذ هذا المثال : أرسلت نتيجة بحث تسويقي إلي إدارة المبيعات بصورة مختصرة علي النحو المبين في العبارة التالية: (سنة من كل عشرة رجال اشتروا عطر " بعد الحلاقة " في السنة الماضية) .

فهذه المعلومات لا تعتبر هامة بالنسبة لصانع القرار إلا إذا أمكن الإجابة علي الأسئلة التكميلية التي توضح الظروف المحيطة للوصول

إلي النتيجة المعلنة في العبارة السابقة ، ويمكن ان تدور هذه الأسئلة
حول الجوانب التالية :

ما هي الشركة التي قامت بإنتاج العطر ؟.

ما هو حجم العبوة ؟.

الذي اشتراها ؟.

وما هي قدراتهم الشرائية ووظائفهم ، وأعمارهم ، وفي أي شهر من
شهور السنة تم البحث ؟ . وغير ذلك.

لنفرض انك أن حصلت علي الإجابات لكل هذه الأسئلة .

هل يمكنك بعد ذلك أن تصل إلي قرار سليم ؟ أم لا تزال الحاجة

ماسة إلي حقائق أكثر ؟.

فمثلا هل تم اختيار العينة بطريقة عشوائية ؟ أم جمعت الإحصاءات

بطريقة انتقائية ؟.

هل تم سؤال العشرة رجال الذين تمت مقابلتهم بطريقة المصادفة ؟

أم اخدت العينات مختلفة بطريقة صحيحة ؟.

هل أخذت العينات من منطقة جغرافية واحدة ؟ أم أخذت من عدة

مناطق مختلفة ؟

هل كان المجتمع الذي أخذت منه العينة متماثلا ؟ أم به فروق

اجتماعية أو ماديا أو ثقافية ؟.

وبذلك يجب علي صانع القرار إلا يأخذ المعلومات التي لديها كحقيقة

مسلم بها ، لان معظم المعلومات الماضية لها ظروفها والمتغيرات التي

كانت تحيط بها ، ولذلك يلزم تحليل جميع المعلومات والنتائج التي حصلنا عليها في السابق ، للتحقيق من تشابه الظروف أو التعديلات اللازمة علي ما لدينا من حائق وقعت في الماضي ، بحيث تلائم ظروف القرار الحالي .

د - نظرنا إلي المعلومات :

يجب أن نتذكر أن مواقفنا الخاصة وأهدافنا الشخصية والبيئة والمحيط بنا سوف تؤثر علي درجة ترجمتنا للمعلومات وأسلوب استخدامنا لها .

ويمكن توضيح ذلك بالقصة المعروفة لبائع الأحذية الذي أرسلته الشركة للترويج لمنتجاتها في منطقة معينة ، وبعد أسبوع أرسل البرقية التالية :

" لا يلبس أحد الأحذية ... سأعود للشركة "

لذلك أرسلت الشركة بائعا آخر إلي نفس المنطقة ، وبعد أسبوع جاءت برقية التالية :

" أؤكد انه لا أحد يلبس أحذية ... أرسلوا كل الموجود لديكم "

فأي البائعين تختاره للعمل في شركتك إذا تقمدا لطلب وظيفة بالشركة؟.

الاختيارات (البدائل) :

إذا لم يكن أمام متخذ القرار بدائل مختلفة توصله إلي الهدف ، فلن يكون هناك قرار ، ويصبح متخذ القرار في هذه الحالة مجبرا علي قبول البديل الواحد.



ولقد أوضحنا في بداية هذا الباب أن الأصل في اتخاذ القرار هو وجود بديلين أو أكثر يتولى متخذ القرار المفاضلة بينها واختيار الأنسب . ولا نتوقع أن نجد بدائل الحلول مسيرة أمامنا ومدونة في قائمة نختار منها ما نشاء ، فان عملية الحصول علي البدائل تمثل جزءا أساسيا في صنع القرار .

ولا شك أن التعريف الدقيق والواضح للهدف من القرار والإلمام الكامل بالمعلومات الصحيحة لهذا القرار وظروفه ، تجعل من السهولة الحصول علي البدائل المختلفة لتحقيق الهدف.

أ - مصادر البدائل :

وهناك مصادر لجمع البدائل تتخلص فيما يلي :

- (١) خبرة الماضي التي عاشها متخذ القرار ، ومدى تعرفه لمواقف تشابه في طبيعتها الموقف الذي يريد أن يتخذ بشأنه قرار ، ويعني هذا انه كلما كان متخذ القرار ذو خبرة طويلة وخاص تجارية عديدة ، فإنه تكون لديه القدرة علي تحديد البدائل المختلفة للحل أكثر من غيره من ذوي الخبرة المحدودة أو عديمي التجارب .

(٢) والمصدر الآخر للحصول علي البدائل هو التجارب السابقة للآخرين والتي يمكن أن نجدها منشورة في التقارير والمجلات العملية والكتب وغيرها ، فأنها تمثل بالنسبة لمتخذ القرار عنصرا أساسيا يجعله قادرا علي أن يبتكر الحلول المناسبة لمشكلته أو البدائل التي تحقيق هدفه.

(٣) قد يلجأ بعض متخذي القرارات في الحالات المعقدة إلي إجراء بعض التجارب لابتكار بدائل مناسبة، كما انه من الممكن القيام بما يسمى بإثارة الفكر أو التفكير الخلاق **Brain Storming** ، فمخ الإنسان قادر علي أن يبتكر حولا مذهلة عندما يركز تفكير بالاشتراك مع الآخرين في محاولة الوصول إلي وسيلة مناسبة تحقق الهدف المنشود .

ويطلق علي المشتركين في عملية التفكير الخلاق هذه بجماعة إثارة الفكر ، ومن أهم شروط نجاح هذا الأسلوب هو إعطاء الفرصة والحرية الكاملة لكل فرد من أفراد الجماعة لاقتراح ما يراه مناسبا من حلول دون اعتراض أو تصفية لأراء أو تعليق ، بل تكتب الحلول جميعا كما وردت من أفراد الجماعة دون مناقشة ، وتستمر هذه العملية حتي تبدو أن الأفكار التي تخرج من أفراد الجماعة قد أصبحت متكررة .

هنا يتوقف الجميع التفكير في بدائل أخري ، وتبدأ عملية التقييم والمقارنة.

يتخلص هذا الأسلوب فيما يلي :

(أ) أجمع مجموعة من الأفراد الذين يعايشون المشكلة ويلمسون أثرها

في مكان مهيب بوسائل لكتابة الآراء والمقترحات

(مثل مجموعة لوحات ورقية أو سبورات ... الخ) يمكن

أن يراها الجميع طول الوقت .

(ب) طرح عليهم المشكلة بالتفصيل وحدد ظواهرها وأعراضها،

ثم اشرح لهم نتيجة الدراسات الشخصية.

(ج) مجموعة المشتركين في صنع القرار فترة قصيرة للتفكير (

ولتكن ١٥ دقيقة) ثم اطلب منهم أن يقترح الحل من توصل إلي حل

مناسب .

(د) أكتب المقترحات كما هي (كما يملئها صاحب الرأي) دون

تعليق منك أو من أي فرد آخر من أفراد المجموعة .

(هـ) استمر في كتابة المقترحات علي اللوحات المعدة لذلك حتى

تتصب الأفكار ، ويمكنك معرفة ذلك عندما تبدأ المقترحات والآراء في

التكرار .

(و) اعد صياغة المشكلة كتابة وحدد الحدود والقيود التي تحيط

بالحل المطلوب.

(ز) اجر اختيار لكل مقترح من المقترحات لمعرفة إذا كان حلا

ممكنا أم لا

ويعرف الحل الممكن بأنه الحل الذي يتوفر فيه الشروط التالية :

أن يؤدي إلي إزالة المشكلة .
أن تتوفر لدي المنشأة الموارد اللازمة التحقيق (الأفراد - المعدات
الخبرة - التكنولوجيا - الوقت - المال ... الخ) .
حد الإشارة أو القبول الذي تقبله المنشأة .
إلا يؤدي تطبيقه إلي الإثارة الجانبية الضارة علي المنشأة.
(ح) أشطب البدائل غير الممكنة أي التي لا تمر من خلال
الاختبارات المذكورة في البند (ز)
(ط) يتبقى لديك مجموعة من البدائل التي تمثل الاختبارات
المناسبة التي تختار من بينها أكثرها ملائمة.
قبول البدائل البحث عن أخرى :

من أهم المواقف التي تقابل متخذ القرار هو الموقف الذي يجد نفسه
فيه مواجهها بسؤال تقليدي هو يقبل البدائل التي إمامه ؟ أم يبحث عن
أخري يجد بينها بديلا أكثر توفيقا وملائمة ؟ ونذكر في هذا الفرض
hypothesis الذي وصفه مارس وسيمون **March and Simon**
والذي ينص علي انه في معظم الحالات التي تتعلق باتخاذ القرار ()
بواسطة الإنسان (**Man made decision** ، سواء كان القرار علي
المستوي الفردي أو علي مستوي المنظمة ، فان الموقف يتخلص في
عملية البحث عن البدائل المناسبة التي ينتج عنها نتائج مرضية، ثم
تقييمها واختبار انسبها ، وقلما نجد حال يسعى فيها متخذ القرار

للحصول علي البديل الامثل في مجموعة البدائل الممكنة ، لان ذلك يستدعي بالضرورة الحصول أولا علي جميع البدائل الممكنة (وما أكثرها) ، ثم تقييمها والاختبار أحسنها ، وهذا في حد ذاته يعتبر من العمليات الشاقة جدا والمستعدة ، إذا روعيت اقتصاديات العمل سواء الزمنية أو المالية . أما الحصول علي البدائل الملائمة أو المرغوبة ، فان متخذ القرار يبحث عن البدائل التي تقي بمجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا ، وهو ما يعرف بحد الإشارة القبول **of aspiration level** وهذا لا يستدعي بالضرورة البحث عن جميع البدائل الممكنة ، بل يتوقف متخذ القرار عندما يحصل علي مجموعة البدائل الممكنة التي يمكن أن تعطيه نتائج مرضية . ويمكن الاستدلال علي صحة هذا الفرض إذا رجعنا إلي ما يحدث بالفعل في الحياة العملية فمثلا، عندما نختار شخصا ما ليشغل وظيفه ما ، فأننا لا نحاول أن نبحث عن أحسن رجل في الوجود يمكنه أن يشغل هذه الوظيفة ، ولكننا نكتفي بالبحث عن رجل تتوافر فيه الحدود الدنيا لمجموعة من المواصفات والصلاحيات اللازمة لشغل هذه الوظيفة . وكذلك الحال في اختيار الاستثمارات، فإننا لا نبحث عن البدائل التي تحقق أعلي عائد ممكن بل نحصر بحثنا في البدائل التي تحقق اعلي الأقل ١٠ % ، وبذلك ترفض البدائل التي تحقق اقل من ١٠ % ويطبق هذا الافتراض عندما نقرر الاستمرار في البحث من عدمه فإذا كان من بين البدائل المتوفرة لدينا الآن بديل أو أكثر

تعتبر ملائمة ، أو تعطي نتائج مرضية ، فانه ليس من الضروري الاستمرار في البحث عن بدائل أخرى، والعكس صحيح .
وهناك مثال واضح يعكس هذه المواقف ، وهو مبدأ الإدارة بالاستثناء ، حيث يكون في الشركة أو المؤسسة مجموعة من الحدود والمتطلبات القياسية التي تفترضها الشركة للعمل بالأنشطة المختلفة فيها ، مثل حدود وقياسات الإنتاج والجودة ومفردات التكاليف ، ومستويات التخزين ، وغير ذلك وانه مادامت النتائج المحقق من كل نشاط من الأنشطة المختلفة بالشركة تقع في الحدود والمستويات المفروطة ، فان الإدارة لا يكون لديها مبررا للبحث عن بدائل أخرى إلا في حالة الخروج عن المستويات المفروضة والتي تعتبر مقبولة بالنسبة للأداء بالشركة.

٤- التنبؤ بالنتائج :

وتمثل المرحلة الرابعة هذه عملية تقييم لكل بديل من البدائل التي قررنا الإبقاء عليها في التصفية الأولى، ومحاولة التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل منها ، وعرض المخاطر التي يحملها كل بديل.
وتتركز عملية تقييم البدائل علي عنصرين رئيسين هما مقدار المكاسب المتوقعة أو الخسارة المتوقعة من جراء تبني كل بديل في قراراتنا، وكذلك احتمالات الحصول علي النتائج المقترحة.
ويتم دراسة الاحتمالات ودراسة المكاسب المتوقعة علي النحو المبين

فيما يلي :

أ- دراسة الاحتمالات :

عند محاولة التنبؤ بالنتائج المتوقعة ، يجب دراسة الحقائق والأحداث التي تمت في الماضي ، وهل من الممكن قيامها مرة أخرى في المستقبل ؟ وهل يعتبر المستقبل امتداداً للحاضر؟.

فعند الرغبة في قضاء عطلة أو أجازة في وقت معين ، فإنه يجب دراسة الأحوال الجوية في هذا الوقت من العام، وهل سيكون الجو ممطراً ؟ ويمكن الرجوع إلى التقارير الجوية السابقة للاستفادة بها في التنبؤ بحالة الجو . فقد تكون الإجابة هي وجود فرصة واحدة ليوم ممطر مقابل أربعة فرص يكون فيها الجو صحواً، ولكن أي يوم من هذه الأيام الخمسة سيكون ممطراً؟. ومن الناحية الحسابية فإن فرصة سقوط المطر هي ١ : ٥ أي ٢٠ % ، وهكذا.

ويعتبر تحديد الاحتمالات عنصراً أساسياً في قبول البديل ، فكما كان احتمال حدوث نتائج بديل من البدائل كبيراً ، كلما كان هذا البديل أكثر ترجيحاً، حتى ولو كان مقدار العائد صغيراً نسبياً.

نذكر ما قاله الحكماء " عصفوراً في اليد خير من عشرة علي الشجرة

" لماذا ؟

ب- حساب المكاسب المتوقعة

وتحسب المكاسب المتوقعة من حاصل ضرب المكاسب المتوقعة ×

احتمال تحقيقها ، وفقاً للمعادلة التالية :

المكسب المقدر × احتمالات النجاح = المكسب المتوقع.

وتوجد بعض الأمثلة :

اشترى سمسار يعمل في تغيير العملة كمية من الدولارات ليبيعهها عندما تحين فرصة تحقيق كسب مادي، ويعتقد أن هناك احتمالات بنسبة ٧٠% بأنه سوف يربح ٤٠٠٠ دولار عند بيعها أو تحويلها لعملة أخرى ، ومن ناحية أخرى فهناك مخاطرة نسبتها ٣٠% بأنه سوف يخسر ٢٠٠٠ دولار فما هو مكسبه المتوقع من العملية ؟

الجواب :

المكسب المتوقع = ٧٠% × ٤٠٠٠ = ٢٨٠٠ دولار.

الخسارة المتوقعة = ٣٠% × ٢٠٠٠ = ٦٠٠ دولار.

مثال آخر :

هناك فرصة لبيع ساعة أثرية بطريقة مختلفة ، فإذا عرضت هذه الساعة في مزاد علني فإن فرصة بيعها بمبلغ ٨٠٠ جنية هي ٥٠% وبيعها بمبلغ ٤٠٠ جنية هي ٣٠% ، وبيعها بمبلغ ٢٠٠ جنية هي ٢٠% .

ومن ناحية أخرى عرض عميل مبلغ ٨٠٠ جنية تدفع بشيك، ولكن هناك احتمالاً قدره ٢٠% أن هذا الشيك قد يرفض في البنك. فما هي البدائل المطروحة وأي بديل تفضل ؟

من النظرة الأولى قد يكون عرض العميل هو البديل المناسب ولكن
عند الدراسة الموضوعية يتضح ما يلي :

عرض العميل **البيع بالمزاد :**

$$٤٠٠ = ٥\% \times ٨٠٠ \qquad ٦٤٠ = ٨٠\% \times ٨٠٠$$

$$٤٠ = ٢\% \times ٢٠٠ \qquad \text{صفر} = ٢٠\% \times \text{صفر}$$

المكسب المتوقع = ٦٤٠ جنية المكسب المتوقع = ٥٦٠ جنية

وبذلك يكون عرض العميل أفضل. ولكن هذا العرض يحتمل
مخاطرة محسوبة، فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه يمكن وضع سعراً
احتياطياً للساعة في المزاد ، أو الضغط علي العميل للدفع نقداً.
مثال آخر :

شركة تبيع تذاكر يانصيب (لوتارية) بمبلغ ١٠ دولار للتذكرة
وطبعت منها ١٠٠,٠٠٠ تذكرة، وجعلت الجائزة واحدة ومقدارها نصف
مليون دولار . فهل من الأعتل لشخص ما أن يشتري تذكرة؟، استخدم
الأسلوب العلمي في الإجابة.

الربح المفترض = ٥٠٠,٠٠٠ دولار

$$\text{الربح المتوقع} = 500,000 \times \frac{5 \text{ دولار}}{100,000}$$

أي أن المشتري سيدفع ١٠ دولار مقابل ٥ دولار، فما الذي يجعله يشتري؟

ج- المواقف حيال المخاطرة :

بعض الناس بطبيعتهم يميلون إلى المخاطرة، بينما الآخرون يميلون إلى تجنبها، وتتخذ كثير من الشركات نفس الموقف تجاه المخاطرة ، كالأفراد تماماً. فبعض المديرين لا يميلون إلى المخاطرة بالنسبة لموضوعات معينة، بالرغم من كون هذه المخاطرة تكون مقبولة، وفي الحقيقة فإنه يحدث أن كثيراً من المقترحات المفيدة قد لا تصل إلى الإدارة العليا بسبب ميل بعض القيادات في المستويات الدنيا إلى تجنب المخاطرة ، أو تقديم مقترحات بناءة خوفاً من الوقوع في المسؤولية، أو لأن الإدارة العليا لا تشجعهم على المبادرة.

ه- اتخاذ القرار :

يتم في هذه المرحلة اتخاذ القرار، أي اختيار البديل المناسب، وذلك بعمل مفاضلة بين البدائل المطروحة ، ثم اختيار الأنسب منها.
أ- معايير المقارنة :

وتتم عملية المقارنة باستخدام معايير للمقارنة يتم علي أساسها المفاضلة بين بديل وآخر.

ويوجد الكثير من المعايير التي تستخدم عند مقارنة البدائل، فمنها المعايير الاجتماعية، والمعايير الفنية، والمعايير الاقتصادية، وغيرها من المعايير، نختار منها المعايير الاقتصادية حيث أنها تمثل القاسم المشترك الأعظم في حالة اتخاذ القرارات في الشركات والمؤسسات القائمة علي الربح، فمعظم الأعمال يتم تسيير دفتها باتخاذ قرارات تبني علي المعايير الاقتصادية في المقام الأول، وفيما يلي أهم المعايير الاقتصادية التي يمكن اتخاذها:

١. الربح :

وفي هذه الحالة يختار البديل الذي يحقق أكبر ربح ممكن.

٢. معدل العائد :

وهو مقدار العائد الذي يدره البديل علي مدي فترة زمنية محددة (سنة كاملة مثلاً) وقد لا يكون الربح الناتج عن كل وحدة من الوحدات التي ينتجها البديل عالياً، ولكن مقدار الوحدات المنتجة خلال العام تكون كبيرة بحيث يكون ما تدره من عائد سنوي مرتفعاً.

واختيار معدل العائد كمعيار للمقارنة يرجح كفة البديل الذي يعطي

أكبر عائد سنوي للمنشأة أو المؤسسة.

٣. التكاليف الكلية :

واختيار هذا المعيار للمقارنة يجعل متخذ القرار مركز الاهتمام علي مقدار التكاليف الكلية التي سيدفعها نتيجة للتطوير، فلا يهتم بالربح ولا يهتم بالعائد، ولكن يهتم أكثر بمقدار التكاليف الكلية، وهذا المعيار يلجأ إليه متخذ القرار في حالة نقص الميزانية وعدم توفر النقد.

٤. متوسط التكاليف في فترة زمنية محددة :

ويستخدم هذا المعيار في حالة اهتمام متخذ القرار بمتوسط التكلفة خلال فترة التشغيل الفعلية لهذا البديل.

٥. فترة استرداد رأس المال :

وهي الفترة الزمنية التي تستطيع فيها الشركة استرداد المبلغ الذي دفعته في تنفيذ هذا البديل، ويستخدم متخذ القرار هذا المعيار في حالة تعرض البديل لخطر التقادم. أو في حالة عدم ثبات الأسواق، أو في حالة عدم الاستقرار السياسي أو الاجتماعي في دولة ما، فإن المستثمرين يفاضلون بين بدائل الاستثمار المختلفة علي أساس فترة استرداد رأس المال المدفوع.

٦. فوائد رأس المال المستخدم:

إذا كانت فوائد رأس المال مرتفعة، فإن متخذ القرار يميل إلي البدائل التي تتكلف أقل ما يمكن.

ب- شجرة القرارات :

تستخدم شجرة القرارات هذه في حالة وجود معيار واحد يتم علي أساسه مقارنة البدائل ، مثل الربح المتوقع من بيع أو شراء سلعة معينة ، أو أرخص طريقة لشحن البطائع من مكان إلي آخر .

وشجرة القرارات هذه هي عبارة عن رسومات أو خطوط توضع بدائل الاختيار وطرق الحل المفتوحة أمام متخذ القرار ، ويوضع أمام كل حل أو بديل المزايا والعيوب، فالبديل الذي يحقق أكبر مزايا أو أقل خسارة أو أقل مخاطرة ، يكون أكثر قبولا. واليك بعض الأمثلة التوضيحية التي تبين أسلوب بحث البدائل باستخدام شجرة القرارات :

مثال ١ :

يوضح المثال المبين في شكل (٢/٣) حالة مدير صيانة يريد أن يتخذ قرار بإيقاف ماكينة لإجراء عمرة مبكرة لها، رغم أنها مازالت تؤدي عملها بصورة مقبولة، ولكنه يخشى أن يتركها تعمل إلي الموعد المحدد لإجراء العمرة لها، فيحدث للماكينة انهيار مفاجئ ، ويؤدي إلي حدوث خسارة كبيرة، ويريد المدير أن يتخذ القرار المناسب بالاستعانة بالبدائل.

ويوضح الشكل شجرة البدائل المحتملة لهذا القرار، موضحة بدون أرقام، ونحن نعرضها في هذا المثال لتوضيح فكرة شجرة القرارات.

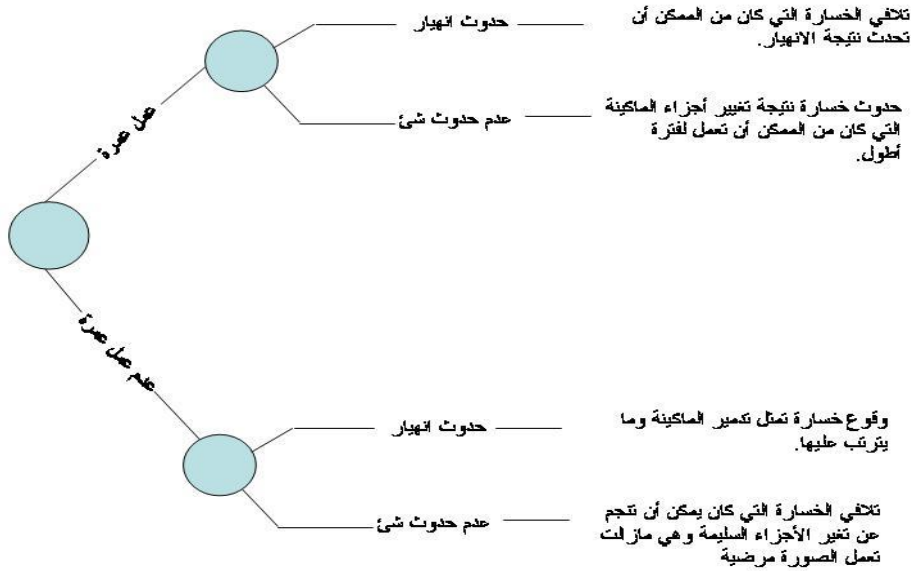
ولكننا في الأمثلة التالية سوف ندخل في تقييم كل بديل بصورة كمية، حتى يمكننا اختيار البديل الذي يؤدي إلي أعلى عائد صافي بعد حساب العائد والتكلفة.

مثال ٢ :

طرح للبحث مشروع إنتاج سيارة شعبية والمطلوب دراسة البدائل المختلفة لقرار إنتاجها، والنتائج التي قد تترتب علي ذلك ومخاطرها. لنفترض للتبسيط أنه لزاماً علينا أن نختار بين أحد بديلين لقرار إنتاج السيارة الشعبية ، والبديل الأول هو إنتاج السيارة والبديل الثاني هو عدم إنتاجها ، ونتيجة لهذا القرار قد تكون أما تقبل السوق للسيارة (وبذلك يمكن تحقيق الربح) ، وإما عدم تقبلها (وبذلك ينتج خسارة) ، وهنا نضيف أن متخذ القرار ليس متأكداً من تقبل السوق للسيارة أم لا ، أي أن متخذ القرار عليه أن يفاضل بين إنتاج السيارة أو عدم إنتاجها في ظروف عدم التأكد من تقبل السوق لها.

ولتوضيح هذه البدائل نرسم شجرة القرارات التالية:

شكل التالي:



وبذلك نجد أن متخذ القرار أمامه أربع احتمالات هي :

١. اتخاذ قرار بإنتاج ثم تقبل السوق لها فتحقق ربح

السيارة

٢. اتخاذ قرار بإنتاج ثم عدم تقبل السوق فتحدث خسارة

السيارة لها

٣. اتخاذ قرار بعدم برغم تقبل السوق لها فيضيع الربح إذا كان يمكن تحقيقه.

أنتاج سيارة

٤. اتخاذ قرار بعدم مع عدم تقبل السوق فيتلافي الخسارة التي كانت ستحدث.

أنتاج سيارة لها

ويمكن تلخيص هذه الاحتمالات في الجدول التالي (جدول رقم ١).

القرار	بدائل الحدث	
	عدم تقبل السوق	تقبل السوق لها
قرار إنتاج سيارة	قرار خاطئ مخاطرة حدوث خسارة	قرار صائب تحقيق ربح
قرار عدم إنتاج السيارة	قرار صائب تلافي خسارة	قرار خاطئ مخاطرة ضياع ربح
النتيجة	الحدث	القرار

مثال ٣ :

طرح أحد شركات تصنيع المنتجات الزراعية للبحث اقتراح لإنشاء مصنع لتجفيف البلح في احدي مدن الوادي الجديد ضمن سلسلة من المصانع التي تقوم بإنشائها في مختلف أنحاء الوادي قريباً من تجمعات إنتاج البلح ، وكان أمام الشركة احتمالين هما:

الأول : احتمال تقبل السوق للإنتاج ونجاح المصنع ويقدر الاحتمال بالقيمة ح ١% .

الثاني : احتمال فشل المصنع لعدم تقبل السوق ، ويقدر الاحتمال بالقيمة ح ٢% .

وبذلك تكون الشركة أمام أحد بديلين :
اتخاذ قرار بإنشاء المصنع.

اتخاذ قرار بعدم إنشاء المصنع .

وبدراسة النتائج المترتبة علي كل بديل ، وجد أنها كالتالي :

اتخاذ قرار بإنشاء المصنع ثم نجاحه فيحقق ربح صافي =

٢,٠٠٠,٠٠٠ جنية

اتخاذ قرار بإنشاء المصنع ثم فشله فيحقق خسارة = ٥٠٠,٠٠٠

جنية .

اتخاذ قرار بعدم إنشاء المصنع رغم أنه كان سينجح ، وبالتالي

يضيع علي الشركة ربح = ٢,٠٠٠,٠٠٠ جنية.

وبذلك يكون هناك مخاطرتان، الأولى هي اتخاذ قرار خاطئ بإنشاء

المصنع، فينتج عنه خسارة . والثانية هي اتخاذ قرار خاطئ بعدم إنشاء

المصنع فتضيع علي الشركة فرصة الربح. ويمكن تلخيص هذه البدائل

في الجدول التالي :

		بدائل الحدث	
		حالة فشل المصنع	حالة نجاح المصنع
بدائل	قرار بإنشاء المصنع	مخاطرة قرار خاطئ تحقيق خسارة =	قرار صائب تحقيق ربح ٢,٠٠٠,٠٠٠ جنية

		٥٠٠,٠٠٠ جنية	
القرار	قرار بعدم إنشاء المصنع	قرار صائب تلافياً للخسارة	مخاطرة قرار خاطئ ضياع فرصة للربح

وبذلك يمكن دراسة بدائل القرار والحدث الناتج ، والناتج المترتبة كلها معاً علي الشكل رقم (٢/٥) ، وهو ما يسمى بشجرة القرارات. ونظراً لوجوب اتخاذ قرار (بإنشاء المصنع أو عدم إنشائه) في ظروف عدم التأكد (احتمال فشل المصنع أو نجاحه) ، فيلزمنا هنا تعيين أدلة معينة ترشدنا إلي اختيار البديل الامثل. وللتبسيط سنختار القرار الذي يغطي أكبر ربح متوقع ، ويعرف كما يلي :

الربح المتوقع = مقدار الربح × احتمال نجاح المصنع - مقدار
الخسارة × احتمال فشل المصنع.

ولمناقشة هذا المثال سنفترض عدة قيم لاحتمال نجاح المصنع (ح ١) وبالتالي تتحد قيمة احتمال فشل المصنع (ح ٢) كما يتضح من الجدول التالي، وسيحسب الربح المتوقع لكل قيمة من قيم الاحتمال ، وبالتالي تحدد القرار المرجح لهذه القيمة.

قرار بإنشاء المصنع	$\times 500,000 - \frac{80}{100} \times 2,000,000$ $= \frac{20}{100} \times 1,500,000 \text{ جنية}$	% ٢٠	% ٨٠
قرار بإنشاء المصنع	$\times 500,000 - \frac{50}{100} \times 2,000,000$ $= \frac{50}{100} \times 750,000 \text{ جنية}$	% ٥٠	% ٥٠
يتساوى قرار الإنشاء مع عدمه	$\times 500,000 - \frac{20}{100} \times 2,000,000$ $= \frac{80}{100} \text{ صفر .}$	% ٨٠	% ٢٠
قرار عدم إنشاء المصنع	$\times 500,000 - \frac{10}{100} \times 2,000,000$ $= \frac{90}{100} \text{ (٢٥٠,٠٠٠ جنية)}$	% ٩٠	% ١٠

وفي القيمة تحدد قيمة واحدة فقط للاحتمال (ح ١) ، وبالتالي قيمة واحدة فقط للاحتمال (ح ٢) ، وتجري الحسابات علي شجرة القرارات بادئين من أقصى اليسار (حيث قيم الربح والخسارة لكل البدائل) ، متجهين إلي أقصى اليمين لحساب الربح المتوقع لكل بديل للقرار ، اخذين في الاعتبار احتمالات النجاح والفشل والتكاليف ، ويلاحظ أننا لم ننشئ جدول مماثل للربح المتوقع لقرار عدم إنشاء المصنع ، حيث أن

أو غير مباشرة ، وبالمثل لفشل المصنع، وكذلك احتمال نجاح المصنع مع عدم توافر معلومات عن بحث السوق، وهذا الاحتمال الأخير يمكن حسابه من الاحتمالات السابقة ، كما هو موضح في الأمثلة التي سنتناولها فيما بعد.

ويلاحظ أنه يمكن تطبيق شجرة القرارات علي جميع حالات اتخاذ قرار في ظروف عدم التأكد حتى ولو كان العائد من القرار لا يمكن قياسه بالأموال كريح أو خسارة ، ففي حالة المفاضلة مثلاً بين قراري إنشاء مدرسة جديدة أو زيادة عدد الفصول في المدارس القائمة ، فقد يمكننا قياس تكلفة كل قرار ، لكن يصعب قياس نتائج القرار بالأموال ، وهنا قد يمكن قياس المنفعة الناتجة من كل قرار تبعاً لمقاييس خاصة مصممة لهذا الغرض مثل نسبة عدد التلاميذ إلي المدرسين ، ونسبة مساحة الفصول والأحواش إلي مساحة المدرسة ، ونصيب التلميذ من مساحة الفصل والعدد الأقصى للتلاميذ في الفصل ... الخ.

أما المفاضلة بين إنشاء الفصل للتعليم الصناعي وبين إنشاء فصول للتعليم العام، فيجب تصميم مقاييس أخرى ، تعتمد مثلاً علي " المنفعة " التي تعود علي المجتمع من إنشاء كل نوع.

(راجع موضوع معايير المقارنة المشروح في الباب السابق).

القرار الأول	النتائج	القرار التالي	الحدث	النتيجة
--------------	---------	---------------	-------	---------

النهائية			الأولي	
----------	--	--	--------	--

ج- قوائم القرار :

ومن هذه القوائم ما يعرف " بقائمة المعايير المتعددة" وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون لدينا معايير متعددة مرتبطة ببدائل كثيرة متاحة محددة النتائج ، ويمكن استخدام هذه القائمة وفق المراحل التالية :

١. تحدد المعايير المطلوبة في قائمة تحت عنوانين :

معايير ضرورية أو أساسية

معايير مرغوب فيها.

٢. نرتب المعايير المرغوب فيها فيما بينها تنازلياً ، ويعطي أعلى

معيار ١٠ درجات.

٣. نحاول تطبيق المعايير الأساسية علي البدائل أو الاختبارات

المتاحة ، وبالطبع ستخرج بعض البدائل لعدم مطابقتها لتلك المعايير ،

ويتم حذفها من قائمة الاختبار ، وبذلك تبقي لدينا قائمة مختصرة من

البدائل.

٤. نحاول بعد ذلك تطبيق المعايير المرغوب فيها علي قائمة البدائل المتبقية (المختصرة) ، فإذا لم تكن هناك مخاطرة في تحقيقها أو كانت المخاطرة محدودة نسبياً ، فإن البديل الذي يحصل علي أكبر مجموع من الدرجات من بين المعايير المرغوب فيها ، يكون البديل الأنسب.

٥. فإذا وجدت بعض المخاطر ، فإننا نختار ثلاث أو أربع بدائل من القائمة المختصرة ، تكون أقرب ما يمكن لمقابلة المعايير الموضوعية ، ويعيد تقدير المخاطرة في كل بديل تبعاً لشرتين هما :

جدية حدوث المخاطر ، وتكون الإجابة بنعم أو لا .

تكرار حدوث المخاطر ، وتكون الإجابة عالي أو منخفض.

وعليه فإن البديل ذا الاحتمال الأكبر في المخاطرة يكون غير مقبول بصفة عامة.

وفي الحقيقة فإن اختيار البديل الأنسب هو أمر يرجح إلي كل منا وإلي كل فرد بذاته ، وفي هذا يقول الجنرال داويت ايزنهاور - القائد الأعلى لقوات الحلفاء في أوروبا عام ١٩٤٤ .

" لم يحقق نزولنا في منطقة ثريورج - هافر الغرض المستهدف وقد انسحبت القوات المتحالفة، وكان قرار الهجوم في هذا الزمان والمكان قائماً علي أحسن المعلومات المتاحة ، وقد قاومت القوات البرية والبحرية والجوية بكل الشجاعة والتفاني في الواجب قدر استطاعتها . وإذا كان هناك أي لوم أو أخطاء تتعلق بهذه المحاولة فأنها لي وحدي".

حادي عشر : المحاكاة واتخاذ القرارات :

أحياناً يحتاج المدير إلي استطلاع ما يمكن أن يحدث من نتائج لقراره المتخذ قبل أن ينفذ هذا الاختيار ، خصوصاً في حالة القرارات التي تؤثر تأثيراً كبيراً علي شركته ، لذلك يتطلب الأمر أن يلجأ إلي أسلوب المحاكاة وهو يحاول تمثيل الموقف الذي يعيشه وتعيشه شركته، وذلك أما رياضياً ، أو باستخدام نموذج صغير للشركة ، ثم يتخذ القرار علي هذا الموقف التمثيلي ويرى النتائج المترتبة علي قراره هذا بالنسبة للنموذج المستخدم ، وبذلك يمكن أن تتكون لديه فكرة أكثر وضوحاً عن ما يمكن أن يحدث لو اتخذ قراره علي المستوي العام ، وتفيد الحاسبات الالكترونية في مثل هذه الحالات ، خصوصاً إذا كان النموذج المستخدم رياضياً ، فإن الحاسب الالكتروني يستخدم في إجراء العديد من العمليات الحسابية ويحسب نتائج اتخاذ القرار ، وتأثيره علي نواحي العمل الأخرى بالشركة أولاً بأول. وفي المشروعات الكبيرة يفضل أن تختبر التصميمات والنظم التي تطبق في تنفيذ وإدارة المشروع، وذلك باستخدام أسلوب المحاكاة ، حتى لا ينتهي القرار غير موفق بكارثة علي الشركة.

حالة عملية

حصلت أحدي شركات التنقيب عن البترول علي امتياز التنقيب في منطقة معينة ، وترغب الشركة في اختيار أحد بديلين " أما البدء في حفر بئر للتنقيب عن البترول في هذه المنطقة ، وأما عدم الحفر والتخلي عن امتياز التنقيب" ، وللتبسيط نفترض أن للموقف بديلين فقط وهما وجود البترول في هذه المنطقة ، أو عدم وجوده ، وبذلك تكون النتائج المحتملة أربعة ، وهي :

١. اتخاذ القرار بحفر بئر للبترول والعثور عليه فيحقق ربحاً .
٢. اتخاذ القرار بحفر بئر للبترول وعدم العثور عليه فتحدث خسارة نتيجة لتكاليف الحفر.
٣. اتخاذ القرار بعدم حفر بئر للبترول بالرغم من وجود البترول بالمنطقة (ولا يعرف أحد شيئاً عن وجوده) فيضيع الربح الذي كان من الممكن تحقيقه.
٤. اتخاذ القرار بعدم حفر بئر للبترول مع عدم وجود البترول بالمنطقة فيتم تلافي الخسارة التي كانت ستنتج من

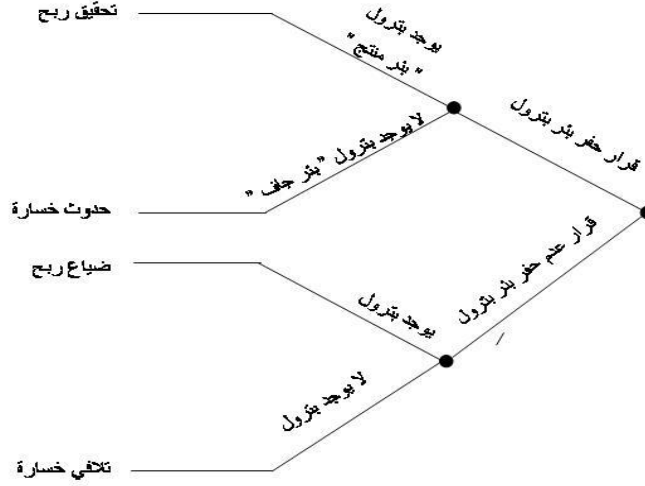
تكاليف الحفر ، وتتضح هذه البدائل مباشرة من دراسة شجرة القرارات التالية:

وهنا يجب أن نحدد هدفاً (تحقيق أقصى ربح مثلاً) ليحاول متخذ القرار المفاضلة علي أساسه بين البدائل المختلفة ، ونظراً لتدخل ظروف عدم التأكد (من وجود البترول أو عدمه) فلنجعل هدفنا هو تحقيق أقصى قيمة متوقعة للربح (وللتبسيط نعطي هنا تفسيراً مجازياً للقيمة المتوقعة للربح بأنه القيمة المتوسطة للربح عند تكرار مشكلة اتخاذ القرار في نفس الظروف عدداً كبيراً من المرات).

فروض التكلفة والعائد :

تكلفة حفر البئر ٥٠٠,٠٠٠ جنية ، ولا يدخل فيها تكلفة الحصول علي امتياز التنقيب ، نظراً لان هذه التكلفة تدخل في جميع البدائل ، سواء تقرر حفر البئر أم لا ، وبذلك فهي لا تؤثر في النتيجة النهائية لعملية اتخاذ القرار.

نفترض للتبسيط أن العائد الذي ستحصل عليه الشركة من بيع البترول الناتج في حالة الحصول علي البترول (بيع امتياز واستغلال الحقل) هو ٢,٥٢٠,٠٠٠ جنية ، وهذا بدون أن نتعرض للدرجات المختلفة لهذا البترول أو كميته الخ.



القرار	الحدث	النتيجة
--------	-------	---------

حساب العائد المرتبط بكل النتائج المحتملة

يتضح من شكل (١) أن النتائج المحتملة هي أربعة فقط، لذلك

يمكن للتوضيح حساب العائد لكل النتائج المحتملة في الجدول التالي

	قرار عدم الحفر	قرار الحفر
يوجد بترول	الربح = صفر	الربح = العائد - تكلفة الحفر = ٥٠٠,٠٠٠ - ٢,٢٥٠,٠٠٠ = = ١,٧٥٠,٠٠٠ جنية
لا يوجد بترول	الخسارة = صفر	الخسارة = تكلفة الحفر = ٥٠٠,٠٠٠ جنية

احتمالات الحصول علي البترول

ويلزم ألآن ، لحساب العائد المتوقع ، التعرف علي احتمالات وجود البترول في البقعة التي نناقش (حفر) بئر فيها، ولتبسيط المثال نفترض أنه تم تحديد هذا الاحتمال بطريقة ما ، ولتكن هذه الاحتمالات كما يلي: احتمال وجود بترول = ٤٠ % .

احتمال عدم وجود بترول = ١٠٠ - ٤٠ = ٦٠ % .

ولتبسيط معني هذا الاحتمال ، يمكننا القول تجاوزا بأنه إذا حصلت الشركة علي امتياز الحفر في ١٠٠ بقعة متماثلة الظروف ، وحفر في كل بقعة بئر ، فإنه من المتوقع الحصول علي ٤٠ بئر منتج ، و ٦٠ بئر جاف.

والمطلوب استخدام شجرة البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة.

الصورة القريبة من الواقع :

للاقترب قليلاً من الواقع في الحالة السابقة للتقيب عن البترول ، يجب إضافة اختبار أو أكثر من الاختبارات التي تتم للتعرف علي التركيب الأرض في منطقة التقيب، وذلك قبل اتخاذ قرار بحفر بئر للبترول أو عدم الحفر ، وفي العادة تجري عدة اختبارات ، ولكننا سنفترض هنا أنه مطروح للبحث لموضوع اتخاذ قرار في إجراء نوع واحد من الاختبارات ، حتى لا تتعد الحالة بدرجة تخرجه عن نطاق هذه الحالة التدريبية، وليكن هذا الاختبار هو اختبار التفجير تحت سطح الأرض للحصول علي معلومات عن التركيب الأرضي، وفي هذا الاختبار يتم أحداث تفجير علي عمق قريب من سطح الأرض واستقبال الموجات الصوتية الصادرة من الانفجار والمنعكسة علي الطبقات الأرضية المختلفة، ومن تحليل هذه الموجات يمكن تحديد شكل التركيب الأرضي . ولنفترض أن بدائل القرار الاول هم :

أجراء الاختبار لجمع المعلومات ، ويتكلف هذا الاختبار ٥٠,٠٠٠ جنية .

عدم إجراء الاختبار ، وبالتالي عدم الحصول علي أي معلومات عن التركيب الأرضي.

وفي حالة إجراء الاختبار فإن نتائجه المحتملة في هذه الظروف

ثلاث :

١. احتمال ١٠ % مثلاً أن يكون التركيب الأرضي مقفولاً.
والتركيب الأرض المفتوح يعطي احتمالاً كبيراً (٧٠ %)
للحصول علي البترول.
٢. احتمال ٣٠ % مثلاً أن يكون التركيب الأرضي مفتوحاً.
والتركيب الأرضي المفتوح يعطي احتمالاً متوسطاً (٢٥ %)
للحصول علي البترول.
٣. احتمال ٦٠ % مثلاً ألا يكون هناك تركيب أرضي علي
الإطلاق

وهنا يكون احتمال الحصول علي البترول ضعيف (١٠ %).
وفي حالة إجراء مثل هذا الاختبار للحصول علي نتائج، فإن القرار
الثاني الواجب بحثه هو قرار الحفر، أم نبذ التنقيب عن البترول في هذه
البقعة وعدم الحفر والتخلي عن امتياز التنقيب.
والمطلوب اتخاذ القرار المناسب في ظل هذه المعطيات الجديدة، مع
الاستعانة بنفس قيم العائد عند الحصول علي البترول (١,٢٥٠,٠٠٠
جنية)، وتكاليف حفر البئر (٥٠٠,٠٠٠ جنية) .

القرارات الإدارية الفعال

تتوقف فعالية القرارات الإدارية علي ما يمكن تحقيقه فيها من الجودة والقبول ، إذ لا يخرج القرار الإداري أيا كان مجال اتخاذه وتنفيذه ، عن كونه خليطاً من الجودة والقبول بدرجات متفاوتة، ويقصد بجودة القرار، الجانب الموضوعي فيه ، ومدى ملائمته للنواحي الفنية ، ويقصد بالقبول ، الجانب الإنساني في القرار ، ومدى مراعاته لمشاعر الذين يطلب منهم تنفيذه.

ولا شك أن القرار الذي يفتقر إلي أيا من هذين العنصرين ، أو لا يتوافر له القدر المناسب من المزيج بينهما ، يفقد جانباً كبيراً من فعاليته، فقد لا يكون القرار مناسباً في حد ذاته، بمعنى أنه لا يعالج المشكلة، أو الموقف الذي يتعرض له ، وهنا يكون المدير قد أخفق في تحقيق الجودة للقرار ، ومن ناحية أخرى قد يكون القرار مناسباً تماماً للتعامل مع المشكلة أو الموقف ، إلا أنه لا يستحوز علي تأييد أو قبول المنفذين له، فيصبح قراراً غير فعال، ولا يساعد علي تحقيق الأهداف. ويمكن صياغة هذا المفهوم في المعادلة التالية:

$$\text{فعالية القرار} = \text{جودة} \times \text{درجة القبول} .$$

والواقع أن نجاح القائد الإداري في التوفيق والمزج بين طرفي هذه المعادلة يقتضي منه أن يتحري المواقف التي يمكن أن تنجم عن تفاعل هذين المتغيرين.

١٠	(ب) ق + ج -	(أ) ق + ج +
٥	(ج) ق - ج +	(د) ق - ج -
القبول		
١	٥	١٠ الجودة

مصفوفة فاعلية القرار

١- تصنيف القرارات طبقاً للجودة والقبول

يتضح من هذه المصفوفة أن هناك أربعة أنواع من المواقف تتدرج من ذلك الموقف الذي يشترك فيه القائد مع المجموعة في اتخاذ القرارات إلى ذلك الموقف الذي ينفرد فيه باتخاذ القرار، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأنواع :

النوع الأول : مربع (أ) - (ق⁺ ج⁺) :

ويتضمن تلك المواقف التي تحتاج إلى درجة عالية من كل من الجودة والقبول ، فهي تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات بصفة جماعية للتعامل معها. ولا شك أن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ومشاركتهم في تحمل مسؤولية إخراجها إلى حيز الوجود ، يزيد من ولائهم لتنفيذه، إلا أن هذا يقتضى جهدا خارقا منت جانب القائد في ترشيد مناقشات الجماعة والتحقق من أن القرارات التي يتم اتخاذها تخدم الأهداف التنظيمية.

ومن أمثلة هذه المواقف تغيير إجراءات العمل والمشكلات المتعلقة بأعمال التنسيق والمسائل التي تتناول العدالة بين العاملين
النوع الثاني : مربع (ب) - (ق ج) :

ويتضمن تلك المواقف التي لا تتطلب درجة عالية من الجودة في القرار لكنها تتطلب درجة كبيرة من القبول والتأييد ، ولذلك فهي تقتضى الموافقة الجماعية لأعضاء الإدارة أو القسم ، إلا انه ليس من الضروري أن يتم ذلك في اجتماع عام يضم كل أعضاء الجماعة ، ومثال ذلك تنظيم جدول الأجازات بين موظفي أحد الأقسام ، إذ يمكن للإدارة أن تحقق درجة الجودة المطلوبة عن طريق وضع ما تراه من القواعد المنظمة لهذه المسألة .

النوع الثالث : مربع (ج) - (ق ج) :

يواجه القائد الإداري في الكثير من الأحيان بمجموعة من المواقف تتطلب بطبيعتها عدم إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات بشأنها ، بل يجب عليه أن يتخذ القرار بنفسه ، وذلك مثل القرارات التأديبية أو تخفيض قوة العمل أو قرارات الترقية ، ومن أمثلتها أيضا القرارات التي تؤثر تأثيرا كبيرا على المنشأة ، حيث يصعب على المجموعة رؤية كل الأبعاد الواجب تقديرها واتخاذها في الحسبان ، وبالإضافة إلى ذلك هناك من المواقف ما لا يستثير المجموعة ولا يهمها أن تشارك فيه ، وذلك مثل تغيير لون أظرف الخطابات الصادرة من المنشأة ، طالما أنها بنفس المقاسات القديمة ، وأيضا القرارات التي تتعلق بكيفية استثمار فائض أموال المنشأة.

النوع الرابع : مربع (د) - (ق ج) :

وأخيرا هناك من المواقف ما يتطلب نوعية معينة من القرارات تقل فيها الحاجة إلى الجودة والقبول معها ، وفي مثل هذه المواقف فإنه يمكن للقائد أو للمجموعة أن تتخذ القرار ، ومن أمثلتها القرار الخاص بتحديد موعد الاجتماع في حالة الاختيار بين موعدين مناسبين لأعضاء المجموعة ، ولا يؤثران على جودة القرار .

ترشيد عملية اتخاذ القرارات :

يوجد من العناصر النظرية الهامة في اتخاذ القرار ما يعبر عنه بالرشد ، ويعني بالرشد أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار ، حيث نجد

أن كلا من النظريتين السياسية الديمقراطية ، والاقتصادية الكلاسيكية ، قد اهتمت بصورة الفرد كمخلوق رشيد في تصرفاته ، فالنظريات السياسية تفترض في الفرد أساسا أن يكون مدركا حر الاختيار ، دقيقا في تفصيله ، يستطيع خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى استنتاجات معقولة ، وتفترض النظرية الاقتصادية في مجالها توافر الفرد الذي يتعقل في الإنفاق ويختار أفضل السلع التي يحتاج إليها بأقل نفقات ، ويستطيع التنبؤ في المجالات الاقتصادية.

على أن هذا الإصرار على افتراض الرشد في تصرفات الفرد قد تعرض لهجوم كثير من الكتاب في مجال الإدارة اللذين يؤمنون تماما أن هذا الاتجاه يتطلب وجود إنسان لم يخلق بعد ، وفي مقدمة هؤلاء " سيمون " الذي يقول أن ما يتطلع إليه الفرد في الواقع هو الوصول إلى قرارات معقولة وليست إلى قرارات رشيدة ، فنحن عادة نتأثر بالقيم والاعتبارات المختلفة المتصلة بالقرارات التي نتخذها ، ومن ثم فإن قراراتنا قد تبدو غير رشيدة إلى حد ما.

يضاف إلى ما تقدم انه باعتبار المنشأة تمثل نظاما مفتوحا ، فان أهم ما يميز النظام المفتوح هو تفاعله مع بيئته المحيطة به، وان التغيرات التي تحدث في هذه البيئة يترتب عليها عدم تأكد النظام من تأثير هذا التغيرات على نشاطه ، ومن ناحية أخرى يرغب المدير أن يكون رشيدا في صنع قراراته ، بمعنى أن يختار أحسن الطرق لتحقيق غايته ، ولكنه لا يستطيع تحقيق الرشد على جميع متغيرات الموقف ،

غير أن صنع القرارات في الأنظمة المفتوحة أصعب من هذا بكثير ، لأنها تتأثر بعوامل بيئية لا يمكن التحكم فيها كلية ، ولا يمكن التنبؤ بها بدقة ، وربما لا يمكن معرفتها أحيانا ، ومهما بلغت المعرفة المتاحة عن الموقف الذي يواجه النظام المفتوح ، فإنها لا تصل إلى المعرفة التامة بحال من الأحوال ، وبالتالي لا يمكن التنبؤ بدقة تامة بسلوك المتغيرات التي تؤثر في الموقف، وبالتالي فان هناك دائما احتمال حدوث تغيير في البيئة المحيطة.

أولا: الترشيح

ولما كانت جميع مشروعات الأعمال تمثل أنظمة مفتوحة ، فان ذلك يعنى أن هناك حدودا للدرجة التي يستطيع بها المدير اتخاذ قرارات رشيدة ، وهناك أسباب رئيسية تحد من درجة الرشد ، أهمها:

أ- **المعرفة غير الكاملة:** سواء كان ذلك متعلقا بالبدائل التي يمكن استخدامها في حل المشكلة الراهنة أو بالنتائج المترتبة على كل بديل منها.

ب- **صعوبة التنبؤ بالمستقبل:** فصانع القرار لا يستطيع أ، يتنبأ أو يتوقع رد فعله لنتائج البدائل في المستقبل ، لأن ذلك سيتوقف على ملابسات الموقف آن ذاك.

ت- **الخلافا:** فوجود الخلافا بين أطراف صنع القرار يؤدي غالبا إلى اتخاذ حل وسط لا يحل المشكلة حلا موضوعيا بقدر ما يهدف إلى إرضاء أطرافها وتحقيق التعايش بينهم .

د - صعوبة التحكم في عوامل التغيير :

فصانع القرار لا يستطيع التحكم في عوامل التغيير المتعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة والتي يتأثر بها القرار .
وتأسيسا على ما تقدم نستطيع القول بأن هناك حدودا لرشد أي قرار يتخذ في المنشآت ، وهذا ما تم التعارف على تسميته بظاهرة (الرشد المحدودة) . وهو على ما جرى عليه الاعتقاد من أن القرارات التنظيمية تتسم دائما بالرشد إذا ما قورنت بالقرارات التي يتخذها الأفراد في حياتهم العادية ، ولا يعنى ذلك بحال من الأحوال أن القرارات التنظيمية متساوية في درجة رشدها ، فهناك القرار الجيد والقرار المتوسط والقرار السيئ ، وتتوقف درجة جودة القرار على مقدار البيانات التي جمعت ودقتها واتفاقها مع الواقع.

الصفات الفعالة لمتخذي القرارات الإدارية

إن دراسة تجارب القيادات الإدارية الناجحة تؤكد أن هذا النجاح لم يكن ضربة حظ أو نتيجة لجهود سطحية ، وإنما جاء نتيجة توافر صفات شخصية معينة مكنت صاحبها من اتخاذ قرارات سليمة في عمله ، الأمر الذي انعكس على نجاحه في العمل الإداري ، حيث أن اتخاذ القرارات يعتبر محور العملية الإدارية التي يقوم بها .
إن متخذي القرارات الإدارية عالية الكفاءة يشتركون معا في عدة صفات شخصية يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

١ . اتساع الأفق :

إذا أراد الفرد أن يتخذ قرار جيد عليه أن يركز على الفرص المتاحة ويحاول السيطرة عليها ، والمهمة الأساسية هنا هي تنمية وعى الفرد وإدراكه فيما يتعلق بالفرص المتاحة ، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات بمثابة عملية اختيار ، وأفضل اختيار يكون محدودا بأفضل البدائل ، وتتوقف سلامة عملية اتخاذ القرارات على مدى وضوح الرؤية بالفرص المتواجدة بالفعل ، حيث أن أحد الأسباب الرئيسية لفشل القرارات هو الإخفاق في إدراك الصورة الكلية للمشكلة ، وعدم القدرة على تحديد الأبعاد الأساسية المتكاملة لها ، وقد يقع كثير من متخذي القرارات في خطأ شائع ، وهو اهتمامهم بمشكلة ما في حد ذاتها دون النظر إلى الفرص المتاحة لحل هذه المشكلة ، هذا إلى جانب إنهم يفشلون في تحديد الأبعاد الحقيقية للمشكلة ، رغم توافر القدرات على حلها .

وأولئك اللذين يهتمون بحل المشكلات العلمية المباشرة ، تكون لديهم دائما مشكلات يقومون على حلها ، ويستمر هذا الأمر طالما أنهم لا يأخذون النظرة الشمولية للأمور في اعتبار بما قد توفره لهم هذه النظرة من فرص أفضل لوضع حلول طويلة الأجل للمشكلة القائمة المستمرة . والنظرة الشمولية والفرص التي تخلقها هي التي تمكن القائد من القيام بأعمال لها وزنها ، ويمكن استمرارها لمدى زمني طويل .

٢. عدم الرضا :

أن عدم رضا القيادات الإدارية عن الظروف الإدارية الراهنة هو ما يدفعهم على الخلق والابتكار والإبداع ، حيث أن الرضا الكامل عن الأمور الراهنة يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة ، والقيادات غير الراضية عادة ما يخرج من بينها أفضل متخذي القرارات. أما أولئك اللذين يقبلون الأمور على علتها بدعوى عدم الرغبة في إحداث أي تغيير في العلاقات الإنسانية والوظيفية القائمة ، فإنهم بذلك لا يساهمون في تقدم المنشأة وتطويرها .

٣. الحساسية :

يجب أن يتمتع متخذ القرارات الكفاء بالحساسية تجاه الأحداث التي تقع أمامه أو تدور في مجال عمله على نحو يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة في الحاضر والمستقبل ، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يدرك الحوادث البيئية التي تحيط به ويتفاعل معها ويتعذر الفصل بينها وبين القرارات الصادرة ، حيث أن الهدف الرئيسي لهذه القرارات هو الوفاء باحتياجات الأفراد وأهداف التنظيم وتحقيق الاستفادة القصوى للنظام ككل.

٤. التحفيز :

غالبا ما يتوافر لمتخذي القرارات الإدارية الناجحة القدرة على إدراك ضرورة المبادأة في القرارات الصادرة والتأكد من الأعمال الواجب إتمامها ، حتى يمكن تنفيذ القرارات الصادرة ، ومتخذ القرارات الناجح

يجب أن يكون قائداً دون أن يفقد إمكانياته كتابع لآخرين إذا لزم الأمر ، ومبادأة مرؤوسيه، وباختصار فان متخذ القرارات يجب أن يعمل كأداة حفز في عملية اتخاذ القرارات .

وتتطلب الكفاءة في اتخاذ القرارات من القائد ألا يترك الأمور للآخرين ، ولكن عليه أن يساهم بجزء من الأعمال اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة إلى جانب التأكد من أن الآخرين قد أنجزوا الأعمال المحددة لهم.

وتختلف القدرة على المبادأة من ناحية ، والاستجابة لمبادآت الآخرين من ناحية أخرى من فرد لآخر ، حيث أن العديد من الأفراد كثيراً ما يخفقون في التعرف على أسلوب العمل المناسب لا لشيء إلا أنهم لا يستجيبون إلى آراء الآخرين وخبرتهم ومشورتهم ، وعلى العكس من ذلك نجد أن متخذ القرارات الكفاء هو الذي يسعى لمشورة وآراء الآخرين إلى جانب مبادأتهم وآرائهم الخاصة بهم ، وعلى هذا يتم العمل بناء على معرفتهم وحكمتهم من ناحية ، ومشورة الغير وآرائهم من ناحية أخرى . ولقد حثنا القرآن الكريم على ذلك صراحة في قول الله عز وجل مخاطباً نبيه الأمين :

" وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمت فتوكل على الله " صدق الله العظيم.

٥. اغتنام الفرص :

قد يفخر بعض الأفراد أنه دائماً ما ينجز الأعمال بالطريقة التي يصمم عليها ، وانه لا يمكن تعديل فكره أو أسلوب عمله أيا كانت الظروف .

وهؤلاء الأفراد لا يصلحون للمهام التي تتطلب اتخاذ للقرارات نظراً لجمود فكرهم وعدم مرونتهم المطلقة ، حيث أنهم لا يرغبون في تغيير أسلوب عملهم إذا ما ظهرت فرصة أفضل يمكن الاستفادة منها إذا ما اتبعوا أسلوباً آخر في عملهم ، ويرفضون أن يكمل العمل الحالي على ضوء الظروف الجديدة والفرص التي لاحت في الأفق ، لأنهم يخافون من التغيير ، وذلك بالرغم من إتباع أسلوب اغتنام الفرص يمكن الأفراد من الانتقال من مهمة إلى مهمة ، ويزيد من فاعليتهم ، ويحقق لهم المرونة الكافية لاتخاذ القرارات.

٦. التنمية الذاتية للمهارات :

يسعى دائماً المدير الفعال (متخذ القرارات الناجح) إلى تنمية مهاراته وقدراته التحليلية ، وأن يستفيد دائماً من خبراته وتجاربه ، وذلك ليضيف مع كل يوم شيء جديد في مجالات تنمية مهاراته وقدراته الإدارية . وتمثل التنمية الذاتية أهم مصادر الفعالية لمتخذ القرار ، فبقدر ما يستطيع متخذ القرار أن يستفيد من نتائج قراراته السابقة ، بقدر ما يمكنه أن يتخذ قرارات أفضل وأكثر في المستقبل.

٧. التجديد :

أن التجديد والابتكار يعد من العناصر الأساسية الواجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات ، حيث أن القرارات التي توجه الأعمال إلى قنوات ومسارات جديدة هي بالتأكيد قرارات فعالة ، أما أولئك الذين يقنعون بالقيام بالأعمال بنفس الأساليب القديمة فاتهم غالبا ما يعانون بعد ذلك من المنافسة التي يفرضها عليهم أولئك الذين يطورون أنفسهم بإتباع أساليب عمل أفضل وأحسن في إنجازهم للأعمال ، فان عنصر التجديد عنصر أساسي في اتخاذ القرارات من خلال تطبيق مفاهيم وآراء جديدة في العمل . ولا تنسى مبدأ " سيمون " الذي ينص على أنه يوجد باستمرار طريقة أفضل من الطريقة الحالية ، فان الإنسان لم ، ولن يصل إلى درجة الكمال.

وليس المهم أن تكون هذه الآراء الجديدة هي آراء متخذ القرار نفسه ، ولكن قد تأتي من مصادر مختلفة، وفي الواقع فان القرارات التي لا تعكس جديدا . أو تتطوي على مبادأة تعد قرارات روتينية . ومن المعروف أن القرارات الروتينية نادرا ما تكون فعالة .

٧. بعد النظر :

يمثل بعد النظر بالنسبة لمتخذي القرارات واحدة من أهم الصفات الأساسية اللازمة لتحقيق الفاعلية والنجاح في صنع القرار ، حيث أن المرء يجب ألا يهتم فقط بالأعمال والمهام اليومية ، ولكن عليه أيضا أن يعطى اهتماما كافيا للأعمال المقبلة ، لأن عدم إعطاء اهتمام للسياسات

المقبلة يجعل القائد الإداري يصطدم بالإحساس بالفراغ عندما يصل إلى الفترة المقبلة.

وترجع ضرورة الاهتمام باحتمالات المستقبل إلى نواح عديدة ، منها أن يستعد الفرد لمواجهة هذه الاحتمالات عن طريق تطوير طاقاته وامكانياته ومهاراته ، وهو ما يؤدي بدوره إلى إنجاز الأعمال الراهنة بأسلوب أكثر كفاءة ودقة ، حيث أن تنمية المهارات تنعكس بالطبع على الإنجازات الحالية ، وهؤلاء الذين يركزون فقط على الأعمال الحالية ويستبعدون الاحتمالات المستقبلية عادة ما يساهمون مساهمة ضئيلة في عملية اتخاذ القرارات ، وأن إدراكهم يكون قاصرا على الفرص التي تلوح في الأفق بصورة مباشرة ، أما الفرص الضمنية التي تحتاج إلى استنتاجات وعمق فكري ، فإنهم لا يستطيعون إدراكها ، ونتيجة لذلك تأتي كل قراراتهم سطحية وروتينية وغير فعالة في نتائجها ، والنتيجة النهائية لوجود كمثل هؤلاء الأفراد أن يصاب التنظيم بالجمود دون نمو أو تطوير.

٩. السخاء الفكري :

لا بد من الاستعانة بآراء وخبرات الآخرين حتى يأتي القرار المتخذ فعالا وحكيما ورشيدا ، حيث أن الفرد بمفرده مهما بلغت درجة ذكائه ومهاراته فإنه بالتأكيد لا يوجد لديه الدراية الكافية بكل المتغيرات التي يمكن أن تدخل في الاعتبار عند اتخاذ قرار معين ، ولهذا فإن متخذ القرار عليه أن يعرض نفسه لكل التيارات الفكرية المتاحة أمامه ، حيث

أن هذا يوفر له سخاء فكريا متجددا من الآراء الحكيمة الصائبة ، وعلى ضوء ما يستمع إليه من آراء واقتراحات ونصائح للآخرين يبدأ الفرد في اتخاذ القرار .

وتتم عملية الاستعانة بآراء الآخرين على أساس واضح، وهو إمكانية مساهمة هؤلاء الأفراد في الإنجازات المقبلة التي تترتب على القرار المتخذ.

وتتم عملية تعظيم الاستفادة من التيارات الفكرية المختلفة في اتخاذ القرار محل الدراسة في أربع نواحي أساسية ، هي:

أ- أن يبدأ متخذ القرار استعداداه لطلب مساعدة الآخرين ويظهر لهم أنه في حاجة إلى مساعدتهم ، وأنه يرغب في هذه المساعدة ويتوقعها منهم .

ب- أن يستجيب متخذ القرار لكل الآراء التي تعرض عليه ، فقد يكون أحد هذه الآراء أو بعضها له قيمة ووزن بارز يجب الأخذ به عند إصدار القرار المرتقب.

ج- أن يتعرف متخذ القرار على جميع اللذين يمكنهم أن يقدموا مساهمات واضحة في عملية اتخاذ القرار ، وبهذه الخطوة يضيق الأمر ليقصر على أولئك اللذين يمكنهم تقديم المعلومات المطلوبة والنصائح والمشورة البناءة.

د- أن يبدأ متخذ القرار في التعرف على ضوء النصائح والمشورة التي تتلقاها مدى الاستفادة من هذه الآراء في اتخاذ قرار فعال.

وعادة ما تتم هذه الخطوات الأربعة في جلسة الاعصاف الفكري (التفكير الخلاق **Brain Storming**) ، ويمكن لمتخذ القرار أن يستفيد من آراء الآخرين في صياغة قرار ناجح ورشيد إلى حد كبير .

١٠. القدرة على التقييم :

قد يتشكك البعض في جدوى الأعمال التي يقومون بها ويتساءلون عن مدى فائدتها لهم وللآخرين ، في حين نجد مجموعة أخرى من الأفراد لا يعيرون اهتماما لمدى أهمية الأعمال التي ينجزونها ، سواء بالنسبة لهم أو للآخرين ، وعلى هذا تصيح المجموعة أكثر حصافة وحرصا على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة . حيث أنهم لا يقومون بإنجاز الأعمال لأنه من اللازم إنجازها ، ولكنهم يقومون بتقييم ما يقومون به من أعمال على ضوء مدى أهمية هذه الأعمال والعائد المتوقع منها للمنظمة ، ويدركون أنهم يقومون بأعمال لها أهمية محددة ، وليس قيامهم بالعمل في حد ذاته.

أن متخذي القرارات الأكفاء يتميزون بمعرفتهم بالأعمال التي يقومون بها وإدراكهم لمدى جدوى هذه الأعمال ، وأنهم يتوصلون إلى ذلك من خلال العديد من الاستفسارات التي تمكنهم الإجابة عليها من تحديد المعالم الرئيسية للعمل الذي يقومون به . والتميز بين ما يستحق الاهتمام من الأعمال وما لا يستحق ذلك، فان الحصول على إجابات واضحة على هذه الاستفسارات تجعل من الممكن اتخاذ قرار سليم على أساس من التقييم الرشيد للموقف.

١١. القدرة على تقدير المنفعة من وراء اتخاذ القرار

يدرك متخذ القرار الكفاء أفضل الوسائل للوصول إلى النتائج التي يتوقعها من القرار المتخذ، وقد تنطوي هذه الطرق على بعض المخاطر ، إلا أنها في الوقت نفسه تأتي بالثمار المتوقعة منها ، وعلى العكس من ذلك نجد أن هناك بعض القيادات الإدارية التي تستند في اتخاذ القرارات على اللوائح والقواعد والإجراءات المتبعة ، حتى أصبحت هذه الوسائل هي السمة الواضحة للقرارات التي يتخذونها ، والسند الأساسي لها.

فالقائد الناجح هو الذي يدرك الأسلوب الفعال ، ويدرك أيضا أن هذا الأسلوب ليس بالضرورة هو الأسلوب المعتاد أو النمطي ، ولكنه الأسلوب الذي يمكن بإتباعه تحقيق الأهداف في المواعيد المحددة وبأقل تكلفة ممكنة على ضوء الموارد المتاحة.

١٢. لشجاعة والجرأة

قد يتوافر لدى بعض المديرين قدرة على الرغبة في تحمل المخاطر والرغبة في القيام بعمل معين ، وهاتين الصفتين تشكلان سمة أساسية من سمات متخذ القرار الكفاء ، حيث تعرف هذه السمة بالجرأة والشجاعة ، وأولئك الذين لا يتميزون بهذه الصفة يميلون إلى القيام بالأعمال الروتينية العادية ، لذلك تأتي أعمالهم كلها بطريقة عادية خالية من أي عمل مميز أو غير عادي.

وتتضمن الأعمال الفعالة عادة قدرا معينا من المخاطرة التي تجد جزاءها في العائد المتوقع من هذا القرار ، والذين يتميزون برغبتهم في القيام بهذه الأعمال ، يون لديهم عادة استعداد تام لمواجهة المسئوليات التي قد يفرضها عليهم إتباع هذا النوع من القرارات التي تتطوي على قدر من المخاطر المحسوبة ، أما أولئك الذين يفتقدون إلى روح المخاطرة فإنهم نادرا ما يتخذون قرارات فعالة.

أهمية اشتراك الرؤوسين في صنع القرارات

يتخذ المديرون القرارات لتنظيم وتوجيه ومراقبة مرؤوسيهم ، وهم المسئولون في النهاية عن القرارات المحققة لهدف المشروع ، وحيث أن المديرين يحققون النتائج عن طريق مرؤوسيهم ، فإن الآخرين دائما يتأثرون مباشرة وعن قرب بالقرارات الإدارية ، وبالتالي قد تكون لهم مصلحة مباشرة في صنع القرار ، ومن ثم تقضى الضرورة إشراكهم في تحديد الأمور التي تؤثر عليهم ، فما هو شكل هذا الاشتراك وطريقته ؟

١- كيفية المشاركة

يمكن للمرؤوسين المشاركة في الخطوات الثانية والثالثة والرابعة وهي جمع الحقائق والبحث عن البدائل والتنبؤ بالنتائج ، من عملية صنع القرارات الإدارية ، ولا يمكنهم المشاركة في الخطوة الخامسة، لأن الاختيار الفعلي بين البدائل الملائمة يجب أن يتم بواسطة المدير المسئول عن القرار ، ومع ذلك يمكن للمرؤوسين تزويد مديريهم

بالمعلومات فيما يختص بكل من البدائل المناسبة والنتائج التي قد تترتب على بدائل معينة ومناقشتها معهم ، وبذلك فإنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات وهذه المشاركة يمكن أن تتم عن طريقين مختلفين هما :

إنها قد تتضمن تفاعلا ما بين المرؤوس ومديره فقط ، وقد يتم ذلك عن طريق المناقشة ما بين المرؤوس والرئيس ، أو قد تتم عن طريق الخبرة أو المشورة الفنية.

إنها قد تتضمن تفاعلا ما بين مجموعة المرؤوسين ومديريهم ، مثلا يستدعى المدير مرؤوسيه معا لمناقشة مشكلة مشتركة أو للوصول إلى رأى معين .

٢-المزايا المتوقعة من المشاركة كوسيلة إدارية

من المهم معرفة الأسباب التي قد تدفع المديرين إلى استخدام هذه الوسيلة ، أو بمعنى آخر ، ما هي المزايا المرتقبة التي قد تنتج للمشروع الذي يتيح فيه المديرين لمرؤوسيهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، وللإجابة على هذه السؤال ، يجب أولا توضيح المعيار الذي تقرر الإدارة استخدام المشاركة على أساسه .

ويحاول المدير الذي يتصرف على أساس رشيد أن يختار من بين البدائل المتصلة بأي مشكلة ، بحيث يحقق الاختيار أكبر النتائج بتكلفة معينة ، أو الوصول إلى نتائج معينة بأقل تكلفة ، وعلى هذا المعيار فإن المدير الناجح يجد انه من المفيد اللجوء إلى المشاركة طالما أنها ستؤدي إلى زيادة النتائج عند تكلفة معينة ، أو تحقيق نتائج معينة بأقل تكلفة.

زيادة في الإنتاجية والجودة مع خفض في التلّف والضياع نتيجة بذل
مجهود وعناية شخصية أكبر من جانب المرؤوسين
خفض معدل الدوران والغياب والتأخير
خفض عدد الشكاوى وتوفير علاقات أكثر ودا مابين المدير
والمرؤوسين

استعداد أكبر لتقبل التغيير ، فعندما يطبق التغيير بطريقة تحكّمية
من أعلى سلطة بدون تفسير ، يميل المرؤوسين إلى الشعور بعدم
الاطمئنان ويتخذون بدورهم خطوات مضادة تهدف إلى تعطيل التجديد ،
ولكن عندما يشارك المرؤوسين في صنع القرار ، فان هذا يعنى انه قد
أتيحت لهم الفرصة للمناقشة وإبداء الرأي ومعرفة ما هو متوقع وسببه ،
مما يجعلهم يتوقون إلى التغيير ، عندما يحل الاطمئنان محل عدم الثقة.
سهولة أكبر في إدارة المرؤوسين ، فهؤلاء الذين شاركوا في
الموضوعات المؤدية إلى تحديد المسائل التي تؤثر عليهم مباشرة ،
يصبح لديهم شعور أكبر بالمسئولية في أداء الأعمال المنوطة بهم،
ويصبح استعدادهم أكبر لتقبل سلطة رؤسائهم ، وتنفيذ قراراتهم دون
مقاومة.

رفع مستوى جودة القرارات الإدارية ، فمن النادر أن يكون المديرون
على علم بجميع البدائل وجميع النتائج المرتبطة بالقرارات التي يجب
عليهم اتخاذها . ونظرا لوجود حواجز لتصاعد المعلومات إلى أعلى في
معظم المشروعات ، فان كثيرا من المعلومات القيمة التي يعرفها

المرووسين لا تكون متاحة للمديرين إلا من خلال المشاركة ، الأمر الذي يزيد من جودة القرارات الإدارية.

٣- شروط المشاركة الفعالة

هناك اشتراطات معينة يجب أن يأخذها المديرين في الاعتبار عند تقرير ما إذا كان هناك مجال لتطبيق تلك الوسيلة ، ومن بينها :

الوقت المتاح لاتخاذ القرار

مدى كفاءة وخبرة المشاركين في صنع القرار

استقرار العلاقة بين المدير ومرؤوسيه

المحافظة على درجة وأهمية القرار

تأمين المشاركين في إبداء الرأي

سبل الاتصال

أ- الوقت المتاح

قد يتطلب الأمر اتخاذ قرار عاجل لظروف ملحة ، فعلى الرغم من أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار قد يكون لها اثر ايجابي في بعض النواحي ، إلا أنها قد تؤدي إلى البطء في اتخاذ القرار ، مما قد ينتج عنه عدم الاستفادة من الظروف المواتية في موقف معين.

ب- مدى خبرة المشاركين في صنع القرار

تتوقف قدرة المشاركين في إسهامه في صنع القرار على ما لديه من الخبرة والتجارب السابقة ، وهذا يتوقف بدوره على نوع ومستوى

المشاركين ، ولتحقيق الفاعلية المستهدفة من إشراك المرؤوسين في صنع القرار فإنه يجب أن تبذل الجهود لتدريبهم على ذلك.

ج- استقرار العلاقة بين المدير ومرؤوسيه

يجب ألا ننظر على إعطاء فرصة المشاركة للمرؤوسين على أنها تفويض للسلطة الرسمية للمدربين في المشروع ، فقد توجد أسباب لدى المدبرين للدعاء بأن المشاركة تؤدي إلى الشك في مقدرتهم الإدارية. ولكن استقرار العلاقة الايجابية بين المدير ومرؤوسيه يزيل هذا التخوف ، فان المدير يكون واثقا في حالة الاستقرار ، من احترام وتقدير مرؤوسيه له ، الأمر الذي يجعل إشراك المدير لهم في صنع القرار يبدو من قبيل التدريب والتوجيه لهم ، وليس لوجود قصور في قدرات المدير.

د- درجة وأهمية القرار

يجب ألا تسمح إتاحة فرصة المشاركة بتسرب المعلومات إلى الغير ، ويتوقف مستوى المشاركين في صنع القرار على أهمية القرار من حيث امتداد تأثيره على السياسات العامة في المشروع.

وهناك قرارات لا يمكن إشراك المرؤوسين فيها أبدا ، بل تقتصر على المسؤولين في نفس المستوى الإداري فقط.

هـ - اطمئنان المرؤوسين

يجب أن يطمئن المرؤوسين إلى أن إبداء لرأى والمشورة ليس له تأثير أو أثر سلبي على الوضع الوظيفي للمشاركين ، وإتاحة الفرصة

لهم في المشاركة دون جرح أو رد فعل من المدير ، حتى ولو خالفوه في الرأي ، وألا لن تكون المشاركة مجدية .
و- سبل الاتصال

يجب أن تكون هناك سبل للاتصال يستطيع المرؤوسين عن طريقها الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات ، حتى تكون المشاركة فعالة ، ويجب أن تكون تلك السبل متاحة باستمرار وان يكون استخدامها ميسرا وعمليا .

أسباب الفشل في اتخاذ القرارات

يتوقف نجاح أي فرد أو فشله في جهة عمله على نوعية القرارات التي يتخذها ، فقد تؤدي القرارات غير الرشيدة إلى أن يكتشف الفرد بعد فترة انه لا يقوم بأعمال كان من الواجب القيام بها ، أو انه غير قادر على القيام بأعمال يجب القيام بها ، الأمر الذي يخلق شعور بالإخفاق والاستياء لدى الأفراد نتيجة فشلهم في أعمالهم اليومية .

وجدير بالذكر انه ليس من الضروري أن تحقق القرارات المتخذة الأهداف التي اتخذت من اجلها في جميع الحالات ، فهناك بعض الحالات التي يفشل فيها القرار في إصابة الهدف ، وقد يرجع هذا أساسا إلى قصور في الأفراد أنفسهم ، حيث لم يطوروا المهارات اللازمة لديهم لاتخاذ القرارات ، وخاصة أ، تطوير مهارة اتخاذ القرارات تعد واحدة من أفضل صور الاستفادة من وقت الفرد وطاقته . وهناك مواقف يفشل فيها المدير في اتخاذ قرار صائب لأسباب عديدة ، ومثل هذه المواقف تعتبر

شبه منمطة ، ولهذا فان دراستها توفر للمدير واحدة من أهم عناصر تطوير قدراته الذاتية لاتخاذ القرارات بطريقة صائبة .

ويمكن تناول هذه المواقف كما يلي :

الموقف الأول : الفشل في إعطاء الأوزان المناسبة للأولويات

قد يرجع السبب في عدم سلامة القرارات المتخذة إلى عدم قدرة الفرد في تحديد ماهية الأولويات المتعلقة بموضوع معين ، والإخفاق في تحديد أوجه أهمية الأمور المختلفة والأوزان المقررة لكل من هذه الأمور ، ومثال ذلك أن الفرد قد يكشف بعد عشر سنوات من التحاقه بالعمل ، أن العمل الحالي لا يتناسب مع ميوله واتجاهاته ، وانه يفكر جديا في تعديل مسار حياته العملية ، وقد يرجع ذلك أساسا إلى انه قد اتساق وراء مغريات مادية في بداية عمله الوظيفي وتجاهل اتجاهاته الأصلية للعمل بمجال معين فقد يلتحق احد خريجي كليات الهندسة أو الفنون التطبيقية أو الفنون الجميلة بأحد دور النشر والإعلان سعيا وراء الحوافز المادية التي تحققها له هذه الجهات ، ثم يكتشف بعد ذلك بعشر سنوات أو أكثر أن مجاله الطبيعي هو العمل كمهندس معماري ، أو مهندس ديكور ، ويرجع ذلك أساسا إلى فشل الفرد في تحديد الأوليات وأهميتها .

وبالتالي فان أساس الإخفاق في اتخاذ القرارات السليمة قد يرجع أولا إلى فشل الأفراد في تطوير أنفسهم على أن يدركوا المواقف التي تفشل فيها القرارات في تحقيق النتائج المتوقعة ، بسبب عدم إعطاء الأولويات

أوزانها المفترضة وهو ما يؤدي إلى فشل القرارات وخروجها على المسار الذي يحقق الهدف الأصلي.

الموقف الثاني : الاهتمام المتزايد بالتفاصيل

بالرغم من حصول بعض الأفراد على ترقية لوظيفة أعلى ، إلا انه لا يبعد عن وظيفته السابقة على الإطلاق ، وفي نفس الوقت فانه لا يضطلع بالمسئوليات التي يتطلبها المنصب الجديد ، وهو ما يجعل اتخاذ القرارات بالنسبة له أمرا صعبا يعوق أعمال مرؤوسيه ، حيث انه دائما يميل إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بمستوى وظيفته السابقة ، ولا يجرؤ على اتخاذ الإجراءات التي يستلزمها المنصب الجديد ، ويترتب على ذلك بطبيعة الحال انه يتخذ القرارات التي كان من الواجب أن يتخذها المرؤوسين بحكم مستواهم الوظيفي الفعلي ، والمدير من هذا النوع غالبا ما يردد عبارة " على أن اتخذ كل الفراربات بنفسني " وهو في الواقع يقول " أنا لا أعرف كيف اتخذ القرارات التي تسمح للآخرين باتخاذ القرارات التنفيذية التي تتعلق بمستواهم الوظيفي ومسؤولياتهم " .

وعلى سبيل المثال نجد أن المدير الذي يفشل في تحديد مواصفات الوظيفة يضطر إلى مقابلة كل الموظفين لتحديد مسؤولياتهم واختصاصاتهم ، وبالمثل ، فان مدير الإدارة الهندسية الذي لا يحدد معايير الأداء اللازمة ، عليه أن يتدخل في كل عمليات التقييم والأداء ، لأنه لم يتخذ القرار المناسب الذي يسمح للغير باتخاذ القرارات التنفيذية التي تحقق الهدف من قراره " الأعلى " .

الموقف الثالث : الاهتمام المتزايد بالتفاصيل

هناك بعض الأفراد الذين يعتقدون أن اتخاذ القرارات الخاصة بكل الأفراد التابعين لهم هي من مسؤولياتهم دون غيرهم ، وكلما ارتقوا لأعلى السلم الإداري ، فإنه يقبلون المسؤوليات الجديدة المتعلقة باتخاذ القرارات لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يندرجون تحت إشرافهم بحكم منصبهم الجديد، ورغم ذلك فإنهم لا يتركون أي أمور كانوا يتخذون فيها قرارات من قبل في وظيفتهم السابقة ، والفرق بينهم وبين المجموعة الواردة في الموقف الثاني إنهم لا يفوضون أي سلطات لاتخاذ القرارات إلى أي فرد تحت أي ظرف ، في حين أن المجموعة الثانية لا تتخذ القرارات التي تمكن الغير من اتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق عملهم ، وبالتالي فهناك فارق واضح بين سبب خطأ القرار المتخذ في كلتا الحالتين .

الموقف الرابع : إرجاء اتخاذ القرارات دون مبرر

قد يرجع السبب في خطأ القرارات المتخذة إلى عدم إدراك الفرد لكثير من القرارات التي يتخذها ، ويترتب على ذلك أن يترك وراءه العديد من القرارات التي لا يعرف كيف يتخذها ، ومثال ذلك الزوجة التي قالت لزوجها " نحن في حاجة إلى تغيير قفل الباب الخارجي ، حيث أن القفل الحالي غير صالح ، وقف يؤدي إلى السرقة في أحد الليالي " فأجابها زوجها " سوف القي عليه نظرة فيما بعد " ، وهذا الزوج دون أن يدري اتخذ قرارا بآلا يتخذ قرارا ، وبالمثل يتم ذلك في بعض المنشأة ، حيث يتأجل اتخاذ القرارات نتيجة لعدم قيام الأفراد باتخاذ القرارات في الوقت

المناسب ، وهو ما يعنى ضياع فرص الربح أو المنافسة في السوق ، فعندما يقول الفرد " سوف أتناول الأمر فيما بعد " سوف أفكر في الأمر " أو " أنا مشغول جدا الآن معنى ذلك انه اتخذ قرارا لا يدركه وهو ألا يتخذ قرارا معيناً .

الموقف الخامس : تهدئة المواقف الحرجة

هناك بعض متخذي القرارات الذين يبنون قراراتهم على الظروف المحيطة بهم ، بمعنى انه لو أدت إحدى المشكلات إلى احتدام الموقف ، فان المدير يتخذ القرار الذي يؤدي إلى تهدئة الموقف ، وإرضاء الأطراف المتذمرة ، ويترتب على ذلك تراكم المشكلات الأصلية نتيجة عدم اهتمامه بحلها ، واهتمامه المطلق بالأمور العرضية التي تسبب إزعاجا لسير العمل ، وتعويقا له من خلال سلسلة من المشكلات التي تخلقها هذه القرارات الوقتية. ومثال ذلك أن المنازعات التي يثيرها أحد الأفراد بشأن أحقيته في صرف مكافأة تشجيعية أسوة بزملائه والارتباك الذي يحدثه في العمل جراء ذلك ، يؤدي إلى موافقة جهة العمل على صرف المكافأة ، يؤدي إلى موافقة جهة العمل على صرف المكافأة ، ولكن هذه الموافقة لم تستند إلى أسس وأصول منطقية في صرفها ، بما يترتب عليه بالتالي إثارة المشكلات من جانب زملائه الذين يرون انه لا يستحق المكافأة .

الموقف السادس : الإفراط في استخدام معيار الصواب والخطأ

هناك مجموعة أخرى من متخذي القرار الذين يحاولون الوصول إلى تحليلات صحيحة للموقف بصورة مطلقة ، ولا تكون هذه المجموعة مستعدة لاتخاذ أي قرار ، إلا عندما تتفتح أمامها كل المحددات الحاكمة للعمل ، ولهذا فإنها تشعر بصعوبة بالغة في تحديد ما هو صواب ، وما هو خطأ ، وقد يؤدي هذا الاتجاه إلى عدم الوصول إلى قرارات إدارية سليمة ، نظرا لأن بعض النواحي الإدارية العامة قد لا تتضمن بالضرورة عوامل صحيحة مطلقة أو جوانب سلبية مطلقة ، وإتباع هذا المدخل قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى إغفال عنصر التوقيت المناسب لاتخاذ القرار ، مما يترتب عليه ضياع الفرصة المتاحة للاستفادة من القرار . ومثال ذلك الشخص الذي يلتزم بمراعاة الصواب والخطأ المطلق ، ويبحث عن زوجة مثالية ، ينتهي به الأمر إلى فوات السن المناسبة للارتباط ، حيث تتعقد بعد ذلك عملية اتخاذ القرار . نظرا لانتقالها من يده إلى يد الفتاه التي قد ترفضه لكبر سنه.

ولاشك أن هذا النمط لبعض متخذي القرارات يترتب عليه تعويق العمل ، وضياع للفرص المتاحة لتطوير العمل.

الموقف السابع : التفاؤل المبني على الحدس والتخمين

توجد بعض المجالات الأخرى التي يستند فيها متخذو القرارات على الحدس والتخمين ، وهؤلاء الأفراد لا يفعلون ذلك لجهلهم بكيفية تناول الحقائق المتوافرة لديهم أو لعدم إدراكهم للطريقة السليمة التي يمكن

الاستفادة من البيانات المتاحة في اتخاذ القرارات ، وإنما يرجع السبب الأساسي وراء ذلك أن هؤلاء الأفراد عاصروا بعض التجارب الناجحة في الماضي ، التي يرجعونها أساسا إلى هذين العنصرين دون استنادهم إلى الحقائق العملية.

وبالرغم من أن نجاحهم المؤقت في موقف معين قد يتبعه حالات فشل عديدة ، إلا إنهم يتجاهلون ذلك لاقتناعهم بإلهامهم وقدراتهم على الإحساس بالنتائج دون دراسة . وهناك مجموعة أخرى من متخذي القرارات الذين كانوا يستندون في بداية حياتهم العملية على البيانات الواقعية على اتخاذ القرارات ، ونتيجة لذلك فإنهم يستندون إلى الحقائق والتجارب السابقة في اتخاذهم القرارات الحالية ، وهناك فريق ثالث لا يعرف كيف يستفيد من البيانات المتاحة لديه.

وكل هؤلاء لم يدربوا أنفسهم على كيفية صنع القرار في مجال عملهم ، وأصبح لا بديل أمامهم سوى التخمين على أمل في أنه تسير الأمور إلى الأفضل ، واقتناعهم بأنهم سوف يتولون مركزا جديدا في السلم الإداري قبل أن يلاحقهم فشلهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم الحالية.

وعلى ذلك يمكن تقسيم هذه المجموعة إلى ثلاث نوعيات رئيسية هي :

١- الاعتماد على التجارب السابقة الناجحة والتي كان أساسها الحس

والتخمين

٢- إتباع الحدس والتخمين نتيجة للجهل بكيفية تناول الحقائق القائمة

٣- إتباع الحدس والتخمين نتيجة للانشغال بالأعمال الإدارية ، بما لا يسمح بالبحث عن الحقائق اللازمة لاتخاذ القرار

الموقف الثامن : النظرة الضيقة للأمور

وهناك سبب آخر لفشل القرارات المتخذة وعدم تحقيقها للهدف من وراء اتخاذها هو الرؤية المحدودة للمواقف الإدارية ، حيث أن الفرد ينظر إلى الموقف الإداري بنظرة محدودة مقيدة ، والنتيجة أن تفشل القرارات المتخذة عندما تبتعد عن الصورة الكلية.

فالمنشأة في نظام متكامل ، ومهما كان القرار الذي نتخذه ، يبدو انه متعلق بأمور مستقلة، إلا انه يتخذ دائما ، وبصرف النظر عن الإدارة أو القسم الذي يتخذ فيه ، في نطاق نظام فرعى واقع في الإطار العام للنظام الكبير الذي يسمى بالمنشأة ، ولهذا لا يمكن اتخاذ قرار دون النظر إلى تأثيره وتأثره ببقية أعمال المنشأة .

وهؤلاء الذين يعتبرون أنفسهم بمعزل عن بقية أجزاء المنشأة يعجزون عن إدراك كل الجوانب اللازمة لاتخاذ القرار ، فإنهم يواجهون بمشاكل فيما بعد ، عندما يتطلب الأمر منهم مواجهة المستلزمات العديدة التي يتطلبها القرار المتخذ ، ولهذا فانه من الواجب على متخذ القرار أن يدرك انه لم يغفل أي من الجوانب الواجب دراستها في القرارات التي يتخذها ، إذا كان يتطلع أن تحقق هذه القرارات النتائج المتوقعة من وراء صدورها.

الفصل السادس

الاتصالات الإدارية الفعالة

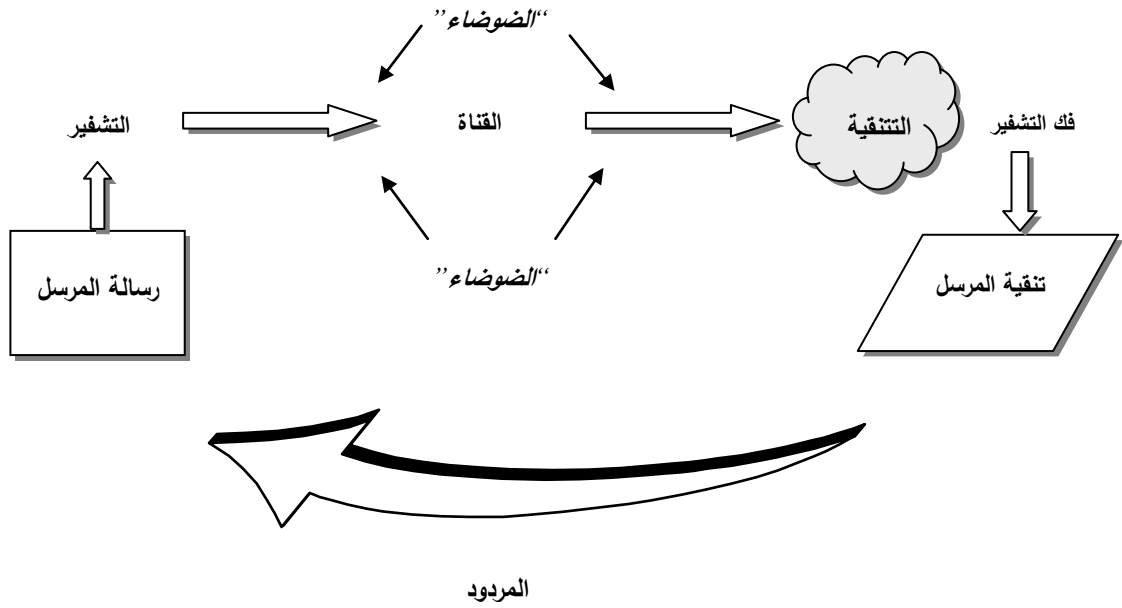
مقدمه:

إن عملية الاتصال فى الأساس تعرف على انها الحياه فالانسان خلق وفطر على الاتصال وليس ادل على ذلك من قول الله تعالى (انا خلقناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله اتقاكم) فالانسان كائن اجتماعى والاتصال هى سمة حياتية يومية فكل يوم نقوم بالعديد من أوجه الاتصال سواء كان مباشر او غير مباشر لفظى وحركى ولقد أدركت المؤسسات أن رواج منتجاتها إنما يعتمد على الكثير من العوامل الا ان الاتصال يعتبر من الثوابت الاساسيه واللازم توافرها لبيع المنتجات والخدمات ولقد تم تحليل عمليات البيع والخدمة فانتهدت الى مجموعه من عمليات الاتصال المتصلة ولذا أدرك القائمون على دراسة وتحليل وتطوير المنتجات ان العميل يقوم بعملية تقييم للخدمه قبل واثناء وبعد عملية الاتصال بالمؤسسة أو الشركة كما لوحظ أن الكثير من المنتجات الجيدة الصنع لم تستطيع البقاء فى السوق نظرا لوجود مشاكل فى عملية الاتصال بالعملاء ولذا سنفرد في إيجاز خلال هذا الفصل لعملية الاتصال وانواعها ومعوقاتها وايضا لبعض المهارات الاساسية

الواجب توافرها فى الموظفين حتى يصبحوا قادرين على القيام بالمهام الموكلة اليهم بالشكل المحترف.

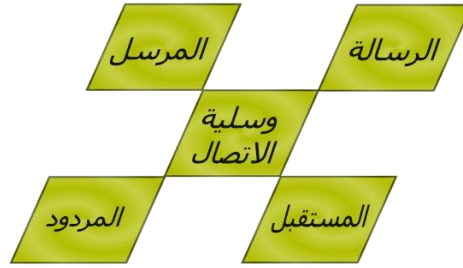
تعريف الاتصال:

هو ظاهره إنسانيه، تؤثر وتتأثر بالسلوك الفردى والعوامل المؤثره على طرفى عملية الإتصال وتهدف الى نقل وتبادل المعلومات والافكار والمعانى المختلفه، وتفهمها ، بإستخدام احد وسائل الاتصال المتعارف عليها والمفهومه من الطرفين،



مكونات عملية الاتصال

عملية الاتصال عملية مركبة تعتمد في أحداث الاثر على مجموعه من المكونات الاساسيه والرئيسيه وغياب اى من تلك المكونات يؤدي الى عدم اتمام عملية الاتصال وتلك المكونات تتمثل في الاتي :



فالمرسل و المستقبل هم طرفى عملية الاتصال التى تهدف الى توصيل مضمون معين ومحدد وهو اللرساله من المرسل الى المستقبل باستخدام احد قنوات الاتصال سواء كانت شفويه او كتابيه او مصوره وللتأكد من وصول ذلك المضمون فان للتغذية العكسيه دور فى تأكيد وصول مضمون اللرساله بالشكل المطلوب .

معوقات عملية الاتصال :

إن عملية الاتصال عملية مركبة تعتمد في حدوث الأثر على مجموعة المكونات السابق ذكرها بالاضافه الى ان عملية الاتصال هي المحور الأساسي في التعامل بين العميل و المؤسسة وحتى تؤتى عملية الاتصال اثرها المرجو كان لابد من التعرف على العوامل التى تؤدى الى

اعاقة عملية الاتصال والعمل على تداركها والتعامل معها بالشكل الذي يمكننا من الاستفادة منها في تقديم خدمات مميزة وتلك المعوقات تشمل ما يلي :



وفيما يلي عرض توضيحي لتلك النقاط السابق ذكرها:

اللغة : تلعب اللغة كوسيلة من وسائل نقل الافكار والمعلومات دور كبير في عملية الاتصال فعدم ادراك الطرفين للغة واحدة يؤدي الى عدم فهم الرسالة:

القيم والعادات والتقاليد: إن أدراك القيم المختلفة يساهم في فهم الرسالة فهناك العديد من الكلمات التي يكون لها مدلول في بلد من البلدان ويختلف هذا المدلول لنفس الكلمة في بلد آخر ومن ثم قد تصبح أحد العوامل الأساسية في عدم إدراك المعنى والمغزى من الرسالة.

التخصص: إن لكل منا مجال عمل مختلف عن الآخر مما يترتب عليه استخدامنا لمصطلحات مختلفة لا يستطيع كل الناس ادراكها الا من يعمل في مجال التخصص واستخدام تلك المصطلحات الفنية يؤدي إلى عدم وصول الهدف من الرسائل بشكل واضح ويكون مستقبل الرسالة في حاجة ماسة لاستيضاح تلك المعاني حتى يتمكن من ادراك مغزى الرسالة. كبر الحجم الجغرافي: إن كبر الحجم يعمل على صعوبة التواصل المستمر فان بعد المسافة يتطلب ضرورة استخدام ادوات ووسائل اكثر تطورا وذلك لإمكانية إتمام عملية الاتصال ففي المؤسسات التي نشأت صغيرة الحجم نرى الموظفين اكثر ارتباطا ببعضهم البعض اما في المؤسسات الكبيرة تستلزم عملية الاتصال جهدا كبيرا فالمكاتب المجاورة لبعضها البعض اسهل في الاتصال عما اذا كان حجم المؤسسة كبير وفي حال كان لتلك الشركة فروع في مختلف الأنحاء فيصبح من الضروري استخدام وسائل اتصال مختلفة كالهاتف والذي يفي بالغرض السمعى فقط دون المشاهدة عما كان عليه الاتصال حال تجاور المكاتب.

الإفراط في الاتصال: إن الاتصال المستمر بشكل دائم يؤدي الى حاله من الملل او قد يؤدي الى عدم الاهتمام بالرسالة مما يعمل على فقد الرسالة لأهميتها .

العوائق النفسية: في كثير من الاحيان يكون للعامل النفسى اثره فى اعاقه عملية الاتصال وتلك العوامل النفسيه قد تكون راجعه الى اختلاف الجنس او لون البشرة او الدين ،السن ،الحالة الاجتماعيه الخ . تشويه الرسالة بالحذف أو الزيادة: في الكثير من الحالات يختلف المعنى كليا لمجرد حذف كلمة أو إضافة كلمة فمثلا اذا تلونا (وبل للمصلين) و لم نكمل الايات الكريمة فان المعنى سيختلف تماما عن القصد من الايه الكريمة.

الاستنتاج: نظرا للخبرة الكبيرة للأشخاص في بعض المجالات قد يقوم البعض بمحاولة استنتاج فحوى الرسائل والتعامل مباشرة مع تلك الاستنتاجات دون التريث والانصات للمرسل حتى ينتهى و فى كثير من الاحيان لاتؤدى بدايات الحديث الى النهايات متوقعة.

الفوضى: إن عدم ترتيب الرسالة بالشكل المنطقي يؤدي إلى غموض المعنى فاذا استلمت تلك الرسالة (الله - ورحمة-السلام- وبركاته-عليك) فستجد نفسك غير قادر على فهما بالشكل المطلوب الابدع التفكير ولكن اذا استلمت الرسالة بالشكل التالى (السلام عليكم ورحمة الله وبركاته) فان ادراكك للمعنى سيكون اسرع واسهل .

عدم الإنصات: إن عدم الإنصات الجيد يؤدي الى فقدالمستقبل لأجزاء هامة ومؤثرة من الرسالة ومن ثم لايمكن من الوصول الى المغزى الحقيقى للرسالة.

أنواع الاتصالات :

إن للاتصالات أشكال مختلفة وأنواع عدة ومن الضروري للعاملين التعرف على تلك الأشكال والأنواع حتى يتسنى لهم ادراكها بالشكل المناسب والذي يمكنهم من استخدام تلك الأنواع عند الحاجة إليها وبالشكل المناسب، وبعد تحليل جميع عمليات الاتصال القائمة باى مؤسسه ادرك القائمون على ان انواع الاتصالات تحتوى على:



أولاً : اتصالات رسمية :

وهى مجموعة من الاتصالات تتسم بالرسمية مثل المخاطبات الاجتماعات ومجموعة الرسائل المتبادلة والتي يمكن الاعتماد بها بشكل رسمي .

ثانياً : اتصالات غير رسمية :

وهى مجموعة العلاقات غير الرسمية والتي تنتشعب داخل المؤسسة وتتمثل في الصداقات المختلفة و زمرة النشاطات المترتبة على التواصل المستمر خلال فترات العمل والتي تتميز بانفتاحها وعدم وجود نمط معين يحددها.

ثالثاً : اتصالات لفظية :

وهى الاتصالات التى نستخدم فيها الالفاظ كوسيله من وسائل الاتصال للتعبير عن الأفكار.

رابعاً : اتصالات غير لفظية :

وهى الاتصالات التى لانستخدم فيها الكلام والعبارات والالفاظ للتعبير وانما نستخدم ايماءات الجسد وتعبيرات الوجه وكذلك الاطراف و العيون للتعبير عما يجول بخاطرنا.

خامساً : الاتصالات الداخلية :

وهى مجموعة الاتصالات القائمة بين الموظفين او العاملين وهى اما اتصالات رسمية أو اتصالات غير رسمية.
وتهدف إلى :

إبلاغ العاملين بالأهداف العامة والتفصيلية المطلوب تحقيقها.
توصيل المعلومات والتعليمات والأوامر المتعلقة بتنفيذ الاعمال المطلوبة.

تقييم أداء العاملين.

التغذية العكسية للعاملين تجاه الأوامر والتعليمات واللوائح.

فتح قنوات اتصال للعاملين لنقل مشاكل العمل والعاملين للإدارة.

أنواع الاتصالات الداخلية :

يوجد ثلاثة أنواع للاتصالات الداخلية التى تحدد طبيعة الاتصال:

اتصال افقى

اتصال
من اعلى
الى اسفل

اتصال
من اسفل
الى اعلى

سادساً : اتصالات خارجية:

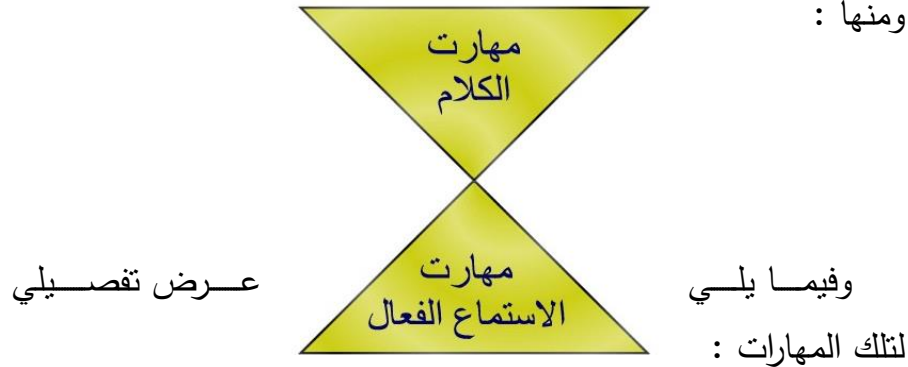
وهى عملية فنية غاية في الدقة وتحتاج إلى متخصصين ولقد قامت ادارة التسويق خصيصا للقيام بالإشراف على تلك المهمة الدقيقة ، والاتصالات الخارجية تعنى بعملية التواصل الفعال بين الشركة والعملاء ومن خلال الاشكال المختلفة للاتصال تكون الشركة فكرة عن طبيعة الاحتياجات الواجب اشباعها وكذلك تستطيع تقييم المجهودات المبذولة لإشباع رغبات العملاء .

وتهدف الاتصالات الخارجية إلى :

- إعلام العملاء بأخبار الشركة.
- إعلام العملاء أولاً بأول بالمستجدات والتغيرات من خلال:
- استخدام وسائل الإعلام المناسبة.
- إعلام العملاء بالخطط المستقبلية.
- تنمية العلاقات الشخصية بالعملاء من خلال :
- القيام بندوات دوريه للعملاء لمناقشة مواضيع معينة.
- تنظيم جولات ميدانية للعملاء على منشآت ومباني للشركة.
- دعوة العملاء لحضور معارض الشركة.
- القيام بنشاطات اجتماعيه وترفيهيه للعملاء.
- دعوة العملاء الى حضور الحفل السنوي.
- التواصل المستمر مع العملاء من خلال ارسال بطاقات تهنئة أو هدايا.

مهارات أساسية واجب توافرها فى الموظفين وذلك للتعامل مع العملاء .

فى كثير من الهيئات والمؤسسات ما ينظر للموظف المتعامل مع العملاء على انه سفير مفوض من قبل الشركة للتعامل مع عملائها وهذه الرؤية فيها الكثير من الحقيقة ،فهؤلاء الموظفين هم الواجهه التى يتعامل معها العملاء وكثيرا ما يتم الحكم على الشركة من خلال موظفيها وطريقة تعاملهم مع العملاء ومدى المامهم بطبيعة المنتجات المقدمة وطريقة تقديمها وحتى يستطيع الموظفين القيام بالمهام الموكلة اليهم لابد من يتوافر فى الموظفين مجموعه من المهارات الاساسيه ومنها :



أولاً : مهارة الاستماع الفعال :

تعتبر مهارة الاستماع الفعال او الانصات احد اهم الركائز الاساسيه التى تمكن العاملين من القيام بالمهام الموكلة اليهم على الشكل الامثل وفى الوقت المناسب، فطبيعة العمل سواء داخل المؤسسة او خارجها تعتمد اساسا على عملية التواصل بين العميل و الموظف ومن ثم فان

انصات الموظف للعميل يمكنه من ادراك احتياجات العملاء وبالتالي يستطيع تحديد نوع الخدمة المطلوب تقديمها فالانصات عملية عقلية وحسية تهدف الى ادراك الابعاد الحقيقيه للرساله، ونظرا لاهمية تلك المهارة اصبح من الضروري فى البدايه ان نوضح الفرق الجوهرى بين الانصات والاستماع خاصة وان الاستماع ضرورة اساسيه للانصات .

الفرق بين الاستماع والاستماع الفعال (الانصات) :

الاستماع الفعال (الانصات)	الاستماع
هو عملية عقلية وحسية معا فلا بد من استخدام العقل لأدراك الابعاد الحقيقية للرسالة المستقبلية من خلال الاجهزه السمعية الطبيعيه	هو حاسة من الحواس الخمس
هو عملية معقده (تتطلب تحليل ، تفسير ، ترجمه)	نشاط بسيط لا يتطلب اى مجهود
تتطلب فصل الأصوات والبحث عن معانى وأفكار	تختلط فيه كل الاصوات مع بعضها البعض
عملية صعبه ومضنيه فقليل من الناس هم مستمعين جيدين	نشاط بسيط يستطيع اى شخص ان يقوم به
يعتبر مهارة مكتسبه تحتاج الى تدريب متواصل وانتباه وتركيز طويل الامد	لا يحتاج الى تدريب

دور الإنصات :

وحتى ندرك أهمية تلك المهارة ودورها الايجابي والمميز فى تقديم خدمة متميزه كان لابد من ان نتعرض للدور الذى يلعبه الإنصات فى تنمية العلاقات المتبادله بين الموظفين والعملاء والذى ينعكس بدوره على تدعيم الصورة الايجابية للشركه لدى العملاء وتلك الأدوار تشمل ما يلى:

حث العملاء على التعاون: عندما يشعر العميل أنك تنصت بإهتمام يعمل ذلك على تدعيم الشعور الايجابي لدى العملاء ومن ثم يكون لدى العميل القابلية لأن يتفهم مقصدك والاستماع لك بفاعليه أكبر.

تفعيل الانتباه والعناية للمعلومات بشكل دقيق: يتطلب حل المشاكل و اتخاذ القرارات تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات. والإنصات الفعال يساعد العاملين على التركيز والتفكير المنظم فكثير من مشاكل العملاء يتم حلها من خلال معلومات نحصل عليها من العملاء أنفسهم.

العمل على تكوين علاقه متنامية مع العملاء: من خلال إنصات الموظفين يكون لديهم الفرصه على تجميع الخواطر، الأحاسيس، الحقائق، الأفكار ومن ثم يكونوا قادرين على بناء فهم أعمق للعملاء مما يعمل على تطوير علاقه بين العملاء والموظفين.

حل اختلاف وجهات النظر: حل الاختلاف فى وجهات النظر قد يأتي بالانصات والاستماع الفعال بين كل من الطرفين. هذا لا يعنى بالضرورة أن توافقهم أو يوافقوك على جميع وجهات النظر، بينما سيمنحك ذلك التعبير عن تفهمك لوجهات النظر المختلفة.

ثانياً: مهارة الحديث:

إن الكلمات المستخدمة للتواصل مع العملاء أصبحت تمثل ركيزة أساسية في حكم العملاء على مستوى الخدمة المقدمة كما اكتسبت مهارة استخدام الكلمات أهميتها مع تعاظم فكرة ضرورة التواصل المستمر بين المؤسسات والعملاء سواء من خلال الاتصالات المباشرة أو الغير مباشرة فمعظم عمليات الاتصال تحتاج الى الكلمة سواء كانت مكتوبة أو مسموعة وتلعب عملية انتقاء الكلمات دورا كبيرا وفعالاً في توصيل الرسائل بالشكل اللائق والمحترف وعليه نجد ان القائمين على العمل داخل المؤسسات وضعوا مجموعته من المكونات والتي من خلالها يصبح الحديث عامل مؤثر في تلقى المستقبل الرسالة بشكل محترف وتشمل :



وفيما يلي عرض توضيحي للمكونات السابق ذكرها:

نبرة الصوت: في أغلب الأحيان، ليس ما نقوله هو الذي يزعج المتصلين وينفرهم من الاتصال، ولكن أحياناً تكون نبرة الصوت هي السبب في إشعار من يتصلون بنا بأن اتصالهم يشكل إزعاجاً لنا، وأننا

نشعر بالضيق منهم ومن اتصالهم. وعليه يجب عليك ان تفكر في صوتك على أنه الموسيقى التي تعزفها وتحركها أحبالك الصوتية. كما إن نبرة صوتك تعتبر بمثابة أنغام الموسيقى، ومن ثم سيتمكن العملاء من تحديد مزاجك والرسالة التي ترغب بتوصيلها من خلال نبرة صوتك ، وفيما يلي تفصيل للعناصر المكونة لنبرة الصوت :

عناصر نبرة الصوت

إن نبرة الصوت تتكون من مجموعه من العناصر منها ما يمكن تطويره ومنها ما لايمكن تطويره فسرعة الحديث وشدة الصوت عناصر ممكن التدريب على تعديلها بالشكل الذى يمكننا من القيام بوظائفنا بالشكل المناسب اما طبقة الصوت فمن الصعب التدريب على اعادة توظيفها ولكن من الممكن ادراك تأثيرها وكيفية الاستفاده منها قدر المستطاع ولكن الالهم الان هو ادركنا للعوامل المكونة لنبرة الصوت حتى نتمكن من ادراك عناصر القوة والضعف فى نبراتنا:

السرعة: يجب أن نحرص على التحدث بسرعه أقل حينما نتحدث على الهاتف عن تلك المرات التى نتحدث فيها وجها لوجه فالشخص الذى نتحدث إليه لا يمكنه رؤيتك أو رؤية شففتك تتحركان، كما لا بد من ادراك ان الحديث ببطء شديد قد يعني التساهل و عدم الاهتمام فى حين ان الحديث بسرعه قد يعكس عدم الثقة أو قد يتسبب في ازعاج العميل كما قد يتسبب فى ضياع معلومات مهمه، كما لا بد وان تدرك أن سرعة حديثك تساعد على انطباع صورته معينه فى ذهن العميل عنك فالحديث

بسرعه قد يكون إشاره إلى أنك ترغب بالانتهاء من المحادثه ولا تهتم إذا ما كان العميل يفهمك أم لا. وعليك ان تنتبه لان احيانا ما تظنه حديثاً في غاية البطء قد يعتبره البعض الآخر سريعاً جداً. فمن المهم أن تتلائم سرعه حديثك مع سرعه العميل الذي تخاطبه. وعليك ان تدرك انه إذا كنت أنت وعميلك تتحدثون بسرعه مختلفه، فإن من المحتمل جداً أن لا يكون الاتصال ناجحاً.

درجة علو الصوت: يجب أن نحاول أن نتكلم بصوت ليس بالعالى ولا بالمنخفض، فالاصوات العالیه تعطي الانطباع بالحيويه والنشاط والثقه ولكنها قد توحى بالشده، التسرع والتعصب من الناحية الأخرى، والاصوات المنخفضه والهادئه قد تكون دليلا على الاهتمام والعنايه والتفهم ولكنها قد تعطي الانطباع السلبي بعدم الثقه، لذا فيجب أن تكون درجة علو صوتك كافيه لسماعك وفهمك بوضوح. كما لا يجب أن تبالغ جداً أو تصرخ. وفي بعض الأحيان نستخدم درجة علو الصوت كأداة للتأكيد على الموضوع والتعبير عن حماسه الفكرة.

طبقة الصوت : عندما تشد الاحبال الصوتيه تزداد حدة الصوت. كما إن الاحساس بالفرح، الغضب و الخوف يجعل صوتك يعلو. وعندما تكون هادئاً، متعب أو محبط، فإن حدة صوتك تنخفض. لذا فيجب عليك ان تحاول أن تكون دائماً متحكماً في حدة صوتك، كما لا بد وان تدرك ان النبره الثابته تثير الملل، لذا يجب عليك ان تغير من طبقة صوتك بما يتناسب مع طبيعة الكلمات نفسها حتى تضى على الحديث

نوع من انواع التجديد المستمر وحتى يدرك المستقبل اهمية كل كلمة فى حديثك، كما ان طبقة الصوت فى كثير من الاحيان تعني الاهتمام او عدم الاهتمام .

شدة الصوت: تعكس مدى تعاطفك مع المواقف المختلفه والتي تستدعي مستويات مختلفه من المشاعر، فالعميل الذي تعرض لخبره فاجعه لتوه عند تجربته أحد منتجاتك أو خدماتك بالطبع سيبيدي قدراً كبيراً من الاستياء فإذا استجبت له بطريقه أقل مما ينبغي إظهاره من المشاعر، قد يظن العميل أنك لا تبالي به. كما أنه يجب عليك التصرف بمقتضى كل موقف على حدا وإلا فستكون تعزف لحناً مختلفاً عما يمليه عليك العميل.

ثانيا أسلوب استخدام الكلمات

إن استخدام كلمات معبرة عن طبيعة المواقف الذى يتعامل معها الموظفين شئ غاية فى الأهمية وتحتاج إلى الكثير من الدبلوماسية فى انتقاء الكلمات خاصة فى المواقف الصعبة والتي يكون فيها العملاء متحيزين فبعض الكلمات مثل (انت) قد يراها العميل على انها كلمه تشير باصابع الاتهام اليه وكذلك عبارات مثل (انت غلطان الخدمة لاتعمل بهذا الشكل) يراها العميل على انها نوع من انواع التجاوز فى الحديث فحتى لو كان العميل مخطئ فان طريقة تصحيح مفاهيم العميل تستوجب استخدام العاملين لاسلوب مختلف تماما عن تلك العبارات لان العملاء ليس لديهم استعداد لسماع أنك لا تستطيع حل مشاكلهم ، إنما

الذي يهتمون بسماعه فقط هو الحلول التي تستطيع تقديمها، كما ان التحدث عما تستطيع عمله من أجلهم. سيساعد في خلق بيئه إيجابيه من خلالها تستطيع التواصل فيما بينكم. وعليه وجد ان هناك مجموعة من التركيبات اللغوية الفعالة في التعامل مع العملاء مثل اهم الكلمات فى التعامل مع العملاء :

اهم ثلاث كلمات	اهم اربع كلمات	اهم خمس كلمات
اذا أذنت لي	يهمني أن أعرف رأيك	يشرفني أن أتعامل معك دائماً
الكلمه الأقل أهميه	الكلمه قليلة الأهميه	اهم كلمتين
انا	نحن	أنا شاكر

كما أن هناك مجموعه من التركيبات اللغوية الواجب التعرض لها نظرا لشيوع استخدامها من خلال التواصل مع العملاء :

لا أستطيع عمل هذا....

فيه نفي قاطع على استحالة تنفيذك لطلب العميل ويذهب ذهنه تلقائياً للتساؤل، " لم لا؟ " فكلمة "لا أستطيع عمله" يركز على الجانب السلبي في قدرتك على الأداء وليس على ما تعرضه من خدمات.

أستطيع عمل هذا ...

إذا أردت أن تقول للعميل "أستطيع عمل هذا" فيجب عليك اللعب بالكلمات وتغيير المسار عكسياً... وقل.. " هيا نرى ما نستطيع عمله

لك " .هنا يركز انتباه العميل على الحلول المحتملة التي يمكن أن تقدمها له.

لن أفعل هذا ...

عندما تقول "لن أفعل هذا"، يركز العميل تلقائياً على صدك له وعلى المشاعر السلبية عندك وليس على محتوى كلامك. فأنت تريد أن يستمع العميل لك، لا أن يغلق أذنه عن سماعك.

لا أستطيع عمل كل هذا ..

العب بالكلمات وقل " هذا كل ما أستطيع عمله من أجلك حالياً...." فالعميل يستمع الآن للحل الذي تقدمه " دون أن تفرض عليه أن هذا هو الحل الوحيد.

ليس من المفروض أن أفعل هذا ولكن...

عندما تقول ذلك، فإنك تنقل الشعور للعميل بأن ما تقدمه ليس في الصفة وأنت تعمل ضد مصلحة شركتك. وأن العميل لا يستحق الحل الذي تقدمه.

قل " أخشى أنني في الوقت الحاضر لا أملك رداً على سؤالك ولكن دعني اتصل بك بعد ان اتحقق من ذلك".

سعيد لعمل هذا..

غير الكلمات وقل، " أنا سعيد لعمل هذا من أجلك...."

الآن أنت تعرض على العميل حلاً فيه حماسة ورغبة. وهذا يشجع العميل على الاقتناع بالحل الذي تقدمه.

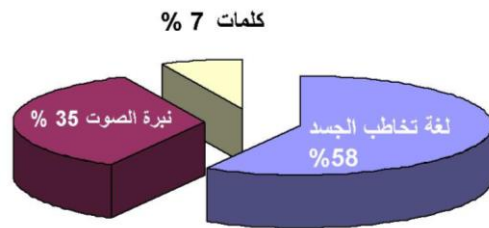
لا أرغب بعمله ..

بمجرد نطقك لكلمة "لا"، فأنت تلقائياً تضع المحادثة في جو سلبي.
لذا ركز إيجابياً على ما تستطيع عمله من أجل مساعدة العميل.

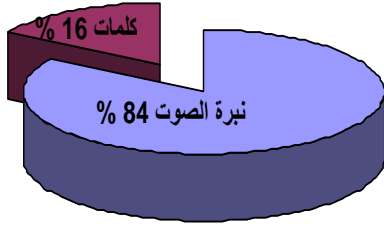
الإيماءات أو لغة الجسد:

من المعروف أن إيماءات ولغة الجسد تعمل على توصيل ٥٠% وأكثر من الرسالة ، ولغة الجسد لا تقتصر فقط على تعبيرات الوجه واليدين والرأس والأرجل وطريقة الوقوف فقط انما تمتد الى الصوت ومكوناته سواء كانت سرعة او نبرة او شدة فكل عنصر من تلك العناصر تأثيره في نفس المستقبل وتختلف نسب تأثير مكونات عناصر الاتصال سواء كانت كلمات ،نبرة،صوت، لغة جسد باختلاف طبيعة التفاعل فهناك تفاعل مباشر (وجها لوجه) وهناك ايضا تفاعل غير مباشر (من خلال الهاتف) والاشكال التالية توضح نسب كل وسيلة من وسائل الاتصال طبقا لطبيعة التفاعل :

كيفية التفاعل وجها لوجه :



كيفية التفاعل عبر الهاتف:



ومن خلال الأشكال الموضحة نجد ان للغة الجسد فى الاتصال المباشر دور كبير فى توصيل الرسائل، وعلية فان ادراك الموظفين والعاملين للقيمة العالية للغة الجسد وكذلك ادراكهم

لمجموعة الحركات اللاإرادية والتي تبعث برسائل سلبية فى نفوس العملاء يوجب عليهم تنمية مهاراتهم فى استخدام تعبيرات وحركات ايجابية تعمل على بعث روح التعاون الايجابى بينهم وبين العملاء وكذلك لابد وان يدركوا انه حتى لو لم يتمكن المتصل من رؤيتك، فإن بإمكانه بناء تصور متكامل عنك، وعن أحاسيسك، جلستك وطريقتك في العمل. كما يمكنهم القول بأنك مرتب أو أنك تقوم بعمل آخر بينما تتحدث إليهم. كما يمكنهم أن يسمعوا ابتسامتك عن طريق نبرة صوتك، ومن الغرائب أن نفكر في بعض التصرفات التي نقوم بها ونحن نتكلم مع المتصل بينما لا نلقي لها بالا عندما نتعامل مع شخصا آخر وجها لوجه، وعلية فلقد وجد انه فى التواصل غير المباشر أن نبرة الصوت المفعمة بالود والإيجابية تترك أثراً إيجابيا لدى المتصل، وتجعله يشعر بأن الموظف الذي يتعامل معه حريص على خدمته وتحقيق متطلباته، بينما تؤدي نبرة الصوت الكئيبة المليئة بالبؤس والسلبية لأن يشعر المتصل بالضيق وأن طلبه لن يتحقق، وإن تحقق فإنه لن يكون راضياً

بشكل كامل، لأننا كبشر نحب أن نشعر باهتمام الآخرين بنا وبأنهم يتعاملون معنا بود.

إيماءات شائعة يجب تجنبها: عكف المتخصصون في العلوم النفسية والسلوكية على دراسة مجموعة من الإيماءات بهدف معرفة دلالتها وتأثيرها على عملية الاتصال ومن الهام جدا ادراك تلك الإيماءات ادراكا جيدا خاصة اذا اردنا الفهم الكامل للاحاسيس العملاء الداخليه اثناء عملية اتصال.

فيما يلي بعض الإيماءات الشائعة وكيف يفسرها العميل:

نوع الإيماءة	إيحاء الإيماءة
الذراعين متقاطعين فوق الصدر	منطوي، منغلق، شكاك، متحفظ
اليد تغطي الفم عند الحديث	قلة الثقة أو ضعف الإيمان بالحل
الإنحناء للخلف/ الركن على الكرسي أو الحائط	اللامبالاة
تجنب الاتصال البصري	الشعور بالسلبية، عدم الاستماع، الرغبة في محدودية الاتصال