



بحث بعنوان

مهارة اتخاذ القرار في طريقة العمل مع الجماعات

إعداد الباحث

مصطفى محمد عبدالفتاح النوبى

١٤٤٢ هـ - ٢٠٢١ م

### الملخص باللغة العربية

تعرف مهارة اتخاذ القرار بأنها عملية معقدة تتكون من عدد من المهارات والأنشطة التي تحدث في سلسلة معينة من الخطوات، وتدعيم مهارة اتخاذ القرار كأحد المهارات الهامة في الخدمة الإجتماعية بشكل عام وطريقة العمل مع الجماعات بشكل خاص لها أهميه قصوي في ممارسة الأنشطة غالباً ما يكون لديهم صعوبة في اتخاذ القرارات في حياتهم سواء إن كان الشخصية أو العملية لما لهم من أهميه قصوي في المساهمة في عملية التنمية المستدامة في جميع القطاعات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية في المجتمع.

ومهارة اتخاذ القرار تعتبر من العمليات الهامة في تحقيق الأهداف حيث أن القرارات التي تتخذ عن طريق الجماعة أفضل من القرارات التي تتخذ بواسطة الأفراد حتى لو كانوا ذو معرفة جيدة بالمشكلة حيث أن أعضاء الجماعة يستطيعون تعويض القصور أو ضعف ما في زملائهم لأن الفرد الذي يمتلك معلومات وخبرات واضحة ومحددة يمكن أن يدعم معلومات وخبرات بقية أعضاء الجماعة، ويلعب أخصائي العمل مع الجماعات في تنمية مهارة اتخاذ القرار من خلال مساعدة الطلائع علي تحديد الاهداف لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتزويدهم بالمعلومات الكافية ومن خلال توضيح المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة وتعليم وإكساب الأعضاء الموضوعية عند اتخاذ القرار الجماعي والبعد عن الاهداف الشخصية.

### ملخص البحث باللغة الإنجليزية

A decision-making skill is defined as a complex process consisting of a number of skills and activities that occur in a particular series of steps, Strengthening decision-making skills as an important social service skill in general The way in which groups work, in particular, is very important, and they often have difficulty making decisions in their lives, whether personal or practical, are of the utmost importance to them in contributing to sustainable development In all social, political, economic and cultural sectors of society.

Decision-making skills are important processes in achieving goals Decisions made through the community are better than decisions made by individuals, even if they have a good knowledge of the problem Members of the group can make up for shortcomings or weakness in their colleagues Because an individual with clear and specific information and experience can support the information and experience of the rest of the community, The community specialist plays a role in developing decision-making skills by helping the vanguard set targets to facilitate decision-making and provide them with adequate information By clarifying the expected advantages and disadvantages of different alternatives, teaching and gaining objective members in collective decision-making and distance from personal goals.

## مقدمة

تعتبر دراسة كيفية اتخاذ القرار من المواضيع التي ارتبطت بطبيعة السلوكيات البشرية على كافة المدن ومنذ العصور القديمة لكن طبعاً تأثرت هذه الظاهرة وكيفية اتخاذها كلما أقبل الإنسان على مراحل تطويرية في حياته اليومية والتي اقتضت منه ان يطور اليات اتخاذ القرار للتفاعل وتحقيق التكيف مع المستجدات على الساحة الميدانية وتتبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية هذا بالإضافة ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية، ومهارة اتخاذ القرار تعتبر من العمليات الهامة في تحقيق الأهداف حيث أن القرارات التي تتخذ عن طريق الجماعة أفضل من القرارات التي تتخذ بواسطة الأفراد حتى لو كانوا ذو معرفة جيدة بالمشكلة حيث أن أعضاء الجماعة يستطيعون تعويض القصور أو ضعف ما في زملائهم لأن الفرد الذي يمتلك معلومات وخبرات واضحة ومحددة يمكن أن يدعم معلومات وخبرات بقية أعضاء الجماعة.

## أولاً: تعريف اتخاذ القرار : Decision Taking

لغويًا: (مادة : ق ر ر) القرار : الرأى يتخذه ويمضيه من يملك اتخاذه أو إمضاءه(فاروق عبده و أحمد الزكى ،2018،ص79).

إصطلاحاً: هو القدرة على مواجهة موقف يمثل مشكلة أو تحدى للفرد وهو يحتاج إلى الفهم كما يحتاج إلى المعلومات التى تسمح بمناقشة الحلول والبدائل وترتيبها وفق الأفضلية وعملية اتخاذ القرار مرحلة فى عملية صنع القرار. (نصيف فهمي منقريوس ، ٩٠٠٢، ص٠٤١)

والقرار هو البت النهائى فى موقف محدد يتطلب اتخاذ قرار بشأنه او مشكلة معينة يتطلب البت فيها بصورة هادفة ومخططة ويغير المواقف الحالية لمواقف هادفة. (طلعت السروجي ،٢١٠٢،ص٠٤)

كما يعتبر اتخاذ القرار من اهم وأكثر الممارسات أثر فى حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات ويشغل حيزاً هاماً من اهتمام الباحثين فى شتى فروع العلم، ويعتبر حق للأفراد فى اكتساب مهارات اتخاذ القرار حق أصيل لا يسقط حتى على الافراد الذين يعانون من الإعاقة الفكرية، وعادة ما يعرف اتخاذ القرار بأنه "الاختيار من بين البدائل والتوصل لبديل مناسب، وهناك علاقة وثيقة بين وجود موقف أو مشكلة وصنع القرار، فغالباً ما يكون وجود موقف أو مشكلة هو الباعث والمحرك لعملية صنع القرار" (منال محمد ،٤١٠٢،ص٤٣)

ويعرف اتخاذ القرار بأنه يعنى وجود بدائل للاختيار بينها، ويحدد قاموس علم الاجتماع اتخاذ القرار بأنه عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين فى اختيار السياسة الملائمة. ( محمد عبد الفتاح ،١١٠٢،ص٥٥)

ويعرف القرار بأنه التزام معين ومحدد يتضمن وجوب التصرف لمسئول لبلوغ غاية محددة، وأن القرار من اهم المراحل المنطقية التى تؤدى إلى الاختيار الواعى. (نصيف منقريوس ،٦١٠٢،ص٦٧)

ويري كايسلر Kiesler، بأنه " عملية عقلية تشير إلي الأساليب الكافية لخفض عدم التأكد والحييرة الخاصة بالبدائل ، لكي تسمح بعملية اختيار منطقية وسليمة (Kiesler, S., & Sproull, 2015)

والقرار هو اختيار رشيد بين عدة بدائل مرتبطة بموقف أو مشكلة معينة يساهم فى تحقيق أهداف التنظيم؛ فالقرار هو اختيار عقلانى لبديل من البدائل المطروحة بهدف التغلب على موقف معين(عبد الحميد المغربي ،٢٠٠٦،ص٥٣).

وتعرف مهارة اتخاذ القرار "بأنها عملية عقلية تهدف إلى إحداث تغييرات والوصول إلى نتائج إيجابية لموقف أو قضية من خلال مفاضلة بين حلول بديلة واختيار الأمثل بينها (O'Sullivan, T ، 2010 ، p230).

وتعرف مهارة اتخاذ القرار بأنها "عملية معقدة تتكون من عدد من المهارات والأنشطة التي تحدث في سلسلة معينة من الخطوات (Crampton, D ، 2007 ، p65).

ومن هنا نجد مجموعة من المعايير التي تحدد العقلانية والرشادة في اتخاذ القرار والتي تتمثل في (محمد عبدالرحيم، ٢٠٠٨، ص ٨٢)

١. موضوعية الهدف.
٢. ثبات واستقرار الأولويات الخاصة بالمركز.
٣. عدم محدودية المعلومات، وقدرة الافراد على الإدراك الواعي للبدائل المتاحة.
٤. توفر المعلومات ومصداقيتها ومناسبتها من حيث التكلفة والوقت.
٥. إدراك متخزي القرار بالمزايا والمنافع المترتبة على اختيار البديل.

### تعريف صنع القرار : Decision Making

في اللغة:

الصنع بالضم مصدر قولك صنع اليه معروفا وضع به صنيعا ويستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة الى شخص له مسئوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسية التنظيم والهيئة الحكومية (محمود خاطر، ٢٠١٨، ص٩٥).

وتشير عملية صنع القرار الى : مجموعة من الاليات و الميكانزمات التي يتحدد من محصلتها اسلوب التعامل مع احد الموضوعات او القضايا المثارة وتتاثر عملية صنع القرار بالمدخلات من كل البيئات الداخلية والاقليمية والدولية هذا الى جانب وجود قدر من التفاعل فيما بينها بل وتاثرها بذاتها ببعض مخرجات عملية صنع القرار (علي هلال وآخرون، ١٩٩٤، ص٦٥).

وهي العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة (عبدالحميد المغربي، ٢٠٠٦، ص٩٨).

وإن عملية صنع القرار هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوى على اختيار حذر ودقيق للاحد البدائل من بين إثنين أو أكثر في مجموعات البدائل (مجدي حبيب، ١٩٩٧، ص٩٢).

ويرى **جوتاج موركول Marcel Gotug** إن صنع القرار يعتمد على ( ثالوث )

وهو الوقت ، الجهد، والمال وهذه الموارد يحتاج إليها صانع القرار لتنفيذ تدفق النشاط في المؤسسة (Marcel Gotug,2007,p80)

### ثانياً: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

يخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار ويستخدمهما بمعنى واحد ولكن في حقيقة الأمر هما مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث ان الاخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل وتتداخل فيها عدة عوامل متعددة ومتباينة وتؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين. ويرى **طلعت السروجي** أن صنع القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة حتى اختيار أنسب الخيارات كقرار لمواجهة المواقف أو المشكلة كما أنها عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية وصراعات ونزاعات وتتضمن عناصر عديدة (مني خزان، ٢٠١١، ص١٤٥).

وعملية صنع القرار ليست صنع السياسات ولا التخطيط ولا البرمجة ببساطة صنع القرار يستلزم اتخاذ خيار بين اثنين أو أكثر من البدائل سواء كان ذلك في السياسات والأهداف والغايات والبرامج وأساليب التمويل والقيم العامة والاحتياجات العامة أو أي كان الموضوع أو المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنه وهو إختيار مسار العمل المفضل من اثنين أو أكثر من البدائل. (Dishgilden huys,2004,p40).

وتدعيم مهارة اتخاذ القرار كأحد المهارات الهامة في الخدمة الإجتماعية بشكل عام وطريقة العمل مع الجماعات بشكل خاص لها أهمية قصوي في ممارسة الانشطة غالباً ما يكون لديهم صعوبة في اتخاذ القرارات في حياتهم سواء إن كان الشخصية أو العملية لما لهم من أهمية قصوي في المساهمة في عملية التنمية المستدامة في جميع القطاعات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية في المجتمع(نصيف منقربوس، ١٩٢، ٢٠٠٩).

### ثالثاً: مكونات القرار (أحمد شفيق السكري ومحمود عرفات، ٢٠٠٠، ص١٩٨)

يتكون القرار من مجموعة من العناصر يجب تحديدها بدقة وتوضيح ترتيبها حتى يتم اتخاذ أو صنع القرار بما يحقق الهدف المنشود بأقل تكلفة ووقت ممكنين .

وتتمثل المكونات في عدة نقاط وهي :

١ - توفر بدائل أي حلول بديلة ( أكثر من واحد ) .

٢ - توفر معيار للاختيار والموازنة والمفاضلة بين البدائل .

- ٣ - تحديد الظروف البيئية التي يتم في ضوءها إختيار القرار .
- ٤ - تحديد وقياس النتائج أو العائد من كل قرار وظرف .
- ٥ - تحديد النموذج المستخدم لحساب العائد أو طريقة حساب النتيجة .

#### رابعاً: التردد في اتخاذ القرار

إن التردد القائد في اتخاذ القرار يترتب عليه أن تستغرق تلك العملية وقتاً أطول ويعتبر ذلك من بين الآفات التي تهدد عملية اتخاذ القرار ، وتزداد خطورة تلك الأفة حين تكون ذات طابع عام حيث يصبح القائد متردداً في اتخاذ أى قرار مهما كان بسيطاً ، كثير الاستشارة والاستفسار والمراجعة لرؤسائه(طريف شوقي ،٢٠٠٠، ص٧٥).<sup>(٢١)</sup>

ويمكن إن ينشأ التردد من عدة حالات ونذكر منها ما يلي:(سيد الهواري ،٢٠٠٠، ص١١)

- ١- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار ،إن عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف متأرجحة .
- ٢- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل ،فالشخص الغير مدرب يجد صعوبة في التنبؤ السليم لنتائج كل حل ،لذلك فهو يتردد في وضع الافتراضات.
- ٣- عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصحبها التردد.
- ٤- ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار ،وهذا من شأنه أن يقلل من السرعة أو الحزم في القطع النهائي للموضوع .
- ٥- قلة خبرة متخذى القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً ١٠٠% بمعنى عدم وجود أيه عيوب للبدائل الذي وقع عليها الاختيار .

#### خامساً: أنواع القرارات:

تعالج القرارات على مستوى المنظمة كل الأمور المتعلقة بأنشطة المنظمة في سعيها الدائم من أجل تحقيق أهدافها اليومية أو المستقبلية، ونظرا لاختلاف طبيعة المواقف والظروف التي تحتاج لاتخاذ القرار في الحياة الاجتماعية بصفة عامة وفي منظمات الأعمال بصفة خاصة - تختلف القرارات طبقاً لطبيعة النشاط المستهدف (محمد عبدالغني ،٢٠٠١، ص٤٢).

والهدف من تقسيم القرارات الى مجموعات مختلفة هو تسهيل وضع المعايير اللازمة لصناعة هذه القرارات، حيث أن عملية تقييم المعايير جعلت مهمة وضع او تحديد هذه المعايير عملية صعبة ومعقدة.

(أ) تقسيم القرارات من حيث المكون المستهدف: (Richard Kuhn,2005,p93)

١- لقرارات التي تتعلق بالمكون البشري

وذلك مثل:

- الهياكل التنظيمية ( تخطيط القوى العاملة).
- تحليل وتوصيف الوظائف .
- شؤون الأفراد ( الاستقطاب - الاختيار - التعيين ).
- اللوائح والأجور (وتشمل العلاوات والمكافآت والحوافز والترقيات ولوائح تنظيم العمل).
- التدريب ( ويشمل تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين بما يتمشى فى التطوير الإدارى وتطوير المنتج نفسه ) .
- الخدمات الاجتماعية ( برامج العلاج والتأمينات الاجتماعية والإعلانات والترفيه ).
- أخرى (القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين فى المنظمة كأفراد أو جماعات ).

٢- المكون المصنوع

- الآلات والمعدات .
- الطاقة المصنوعة ( طاقة الاحتراق - التفاعلات ) .
- التشغيل ( الفترات - النظم - الاحتياطات ) .
- الصيانة ( الدورية - الوقائية - العلاجية - التنبؤية ) .
- الإنتاج ( النوعية - الكمية - الجودة - التطوير ) .
- التسويق ( التخزين - النقل - الراكب - السياسات التسعير ).
- التمويل ( الخصومات - البيع الآجل - الأسواق - الجمهور - البنوك - القروض - دوران رأس المال - ..... إلخ ) .

٣- البيئة

- المواد الخام ومصادرها .
- الطاقة الطبيعية .
- البيئة التنظيمية .
- البيئة الثقافية والاجتماعية.



• البيئة الاقتصادية.

• التلوث ( السمعى - البصرى - الكيمىائى - الذرى ..... إلخ ).

• الحماية ( إجراءات حماية البيئة من التلوث ).

• اللوائح والقوانين التى تعمل على حماية البيئة.

(ب) تقسيم القرارات من حيث توقيت إصدار القرار ( Heron A. khan,2008,p23 )

١- قرارات وقائية: وهى التى تتعلق بمشكلات متوقعة مستقبلاً، وتتخذ بعض القرارات اللازمة للتخفيف من الآثار غير المرغوبة او ضمان عام التأثير بشكل مطلق.

٢- قرارات علاجية: وهى القرارات التى تتعامل مع الأحداث والمشكلات الحالية، وغالباً ما تتعامل هذه القرارات مع بداية تأثير المشكلة، وهى تعنى فى هذه الحالة العمل على وقف نمو المشكلة، ومن الطبيعى ان تكون مهمة صانع او متخذ القرار فى البداية أكثر سهولة من النهاية.

٣- قرارات مفاجئة: وهى التى تتعامل مع المواقف والظروف الطارئة والمفاجئة، وغالباً ما تكون سريعة بما يتناسب مع الموقف المفاجئ .

٤- قرارات إدارة الفرصة: وهى القرارات ذات الصفة الابتكارية والابداعية قد يجد صانع القرار نفسه أمام ظروف مواتية يتمناها من قبل وصنعتها الظروف. وغالباً ما مثل هذه القرارات الى التطوير والتحديث بهدف الإنتاجية أو الجودة أو الاثنين مع.

وهذا النوع من القرارات يحتاج الى والرغبة فى المخاطرة.

(ج) تقسيم القرارات طبقاً لظروف اتخاذ القرار .

يمكن اتخاذ القرار فى ظل ظروف مختلفة، فمنها ما يتعلق بعدم التأكد من النتائج المتوقعة، او نتيجة لضرورة المخاطرة باتخاذ القرار .

وغالباً ما تتأثر القرارات الصادرة بمعايير التشاؤم والتفاؤل حيث يمثل ذلك القوة الدافعة فى التأثير على متخذ القرار تحديد الاحتمالات وذلك من خلال تتبع شجرة القرارات .

(د) تقسيم القرارات طبقاً لمدى تأثيرها

١- الأصل فى القرارات ان تكون طاعتها واجبة وملزمة، وهناك بعض القرارات التى تترك للأفراد بعض الخيارات وذلك مثل التعليمات والمقترحات والتوصيات .

٢- هناك بعض القرارات التى يمكن معارضتها وإبطال ما يترتب عليها من النتائج حيث انها تكون مخالفة للوائح والقوانين أو الدساتير المعمول بها .

٣- القرارات التنظيمية تتضمن القواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد محدود من العاملين، وتمثل اللوائح نموذجاً لهذه القرارات التطبيقية (Tavakoli, M., Davies, 2002, p93).

**سادساً: صفات عملية اتخاذ القرار** (Rudolf Grunting and Richard kuhn, 2005, p152)

- ١- أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء لأن متخذ القرار يخضع للعديد من العوامل .
- ٢- أنها تتأثر بعوامل ذات صيغة انسانية واجتماعية ترتبط بمتخذ القرار والمرووسين والبيئة الداخلية والخارجية.
- ٣- أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل فالقرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي تسبق اتخاذها ،كما تمتد القرارات في تأثيرها إلى المستقبل .
- ٤- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة، فهي نتاج جهد مشترك لمراحل مختلفة من اعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليلها وتقويمها .
- ٥- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول فهي تكاد تكون عامة لكافة المنظمات الادارية وصالحة للتطبيق عليها جميعها سواء أكانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية ،وهي تتصف بالشمولية من حيث القدرة على اتخاذ القرارات .
- ٦- أنها عملية ديناميكية مستمرة حيث تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار.

**سابعاً: عمليات اتخاذ القرار:**

نجد ان عمليات اتخاذ القرار تتكون من سبع مراحل وتتمثل في: (ياسمين السمارة، ٢٠١٣، ص٥٢)

- ١- **تعريف وتحديد المشكلة :** في هذه المرحلة يجب على صانعي القرار أن يعوا تماماً أن هناك مشكلة تحتاج لحل.
- ٢- **تحليل المشكلة :** كلما تم الاعتراف بوجود مشكلة أمكن ذلك من حلها بسهولة وهذا بطبيعة الحال يتطلب من الإداريين أن يقوموا بجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة وبالتالي يساعد ذلك على فهم المشكلة.
- ٣- **تنمية بدائل الحل :** يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وامكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار.
- ٤- **تقييم بدائل الحل:** من خلال الاطلاع على البدائل التي تم وضعها والاختيار من بينها بحيث يكون البديل الذي تم اختياره هو الأنسب.

- ٥- **تقييم بدائل الحل:** من خلال الاطلاع على البدائل التي تم وضعها والاختيار من بينها بحيث يكون البديل الذي تم اختياره هو الأنسب.
- ٦- **اختيار البديل الأنسب:** بناءً على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل الأنسب لظروف.
- ٧- **تنفيذ الحل:** لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخبار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ.
- ٨- **التقييم والرقابة على الحل** بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناءً على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار آخر بديل.
- ويعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء في حقل العلوم الاجتماعية والتي تستهدف التنمية المتكاملة في جوهرها والخلاص من حالة الركود والتخلف التي تسود المجتمعات لتتطلق الى توازن متحرك ومضطرد النمو من خلال تصحيح القطاعات المختلفة للمجتمع وذلك بإحداث تغييرات جذرية وبما ان المشكلة الاساسية في اي مجتمع هي الموائمة ما بين الموارد المحدود كما ونوعا وبين الحاجات والرغبات غير المحدودة للوصول لأقصى اشباع وافضل استغلال ممكن لتلك الموارد من هنا تبرز حاجة المجتمع الى اداة فنية لتحديد الامكانيات والانتاج والمفاضلة بين الاولويات لتحقيق الاهداف على افضل وجه لذلك يعتبر التخطيط للتنمية المتكاملة افضل السبل لرسم صورة تقديرية للمستقبل عن طريق التنبؤ بما سوف يكون عليه الحال مستقبلا اخذين بعين الاعتبار جميع الاهداف الواجب تحقيقها ضمن الامكانيات المتاحة عن التخطيط للتنمية المتكاملة (JOHNSON,F,1997,p165).

### ثامناً: دراسة جدوى القرارات Decision Feasibility Study

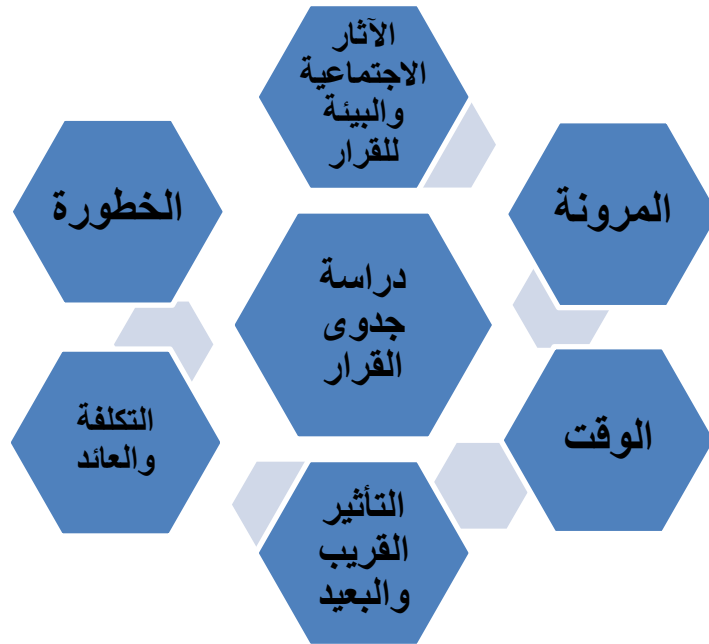
هناك عدة عوامل يجب مراعاتها للتعرف على آثار القرار المختلفة وتتمثل فيما يلي<sup>٣٠</sup>

- ١- **الخطورة المتوقعة للقرار،** والقدرة على التعامل معها.
- ٢- **المرونة** توفر إمكانية التدخل لتعديل القرار استجابة لعوامل موضوعية.
- ٣- **الوقت** يمثل وقد صدور القرار أحد العوامل الهامة التي تؤثر في قوة القرار.

- ٤- **التكلفة** والعائد أحد العوامل الهامة للمفاضلة بين القرارات، فكثير من القرارات تبدو ذات عائد جيد ولكنها فى الوقت نفسه تحتاج الى تكلفة مرتفعة عند تنفيذها.
- ٥- **التأثير القريب والبعيد للقرار**.
- ٦- **الآثار الاجتماعية والبيئة للقرار**.

### شكل رقم (١)

#### عوامل دراسة جدوى القرار



ليس معنى وجود مراحل متعددة ومثالية لاتخاذ القرار الحاجة الى وقت طويل أو إجراء عمليات معقدة، ولكن المقصود بالمرحلة هو أن تمر طريقتنا التلقائية بعملية اتخاذ القرار بهذه المراحل دون اللجوء الى دمجها او تجاهل إحداها مما يؤثر على صحة وسلامة القرار .

وان عقل الانسان لا يستطيع أن يتعامل مع المشكلة بشكل كلى أو عام، فذلك يعنى سيطرة الجوانب أو المؤثرات العاطفية فقط وحتى يعمل عقل الانسان بكفاءة، فإنه - كما يبدو- يحتاج الى بعض المراحل المختلفة كي يصل الى النتيجة المناسبة .

## تاسعاً: مراحل اتخاذ القرار : Decision Making Stages

وتنقسم إلى ستة مراحل ( Kurland et salmon,1998,p121).

**المرحلة الأولى: تحديد الهدف:** اتخاذ القرار ليس هدفاً، ولكنه وسيلة لتحقيق هدف . ويجب عند صناعة القرار أن نراعى هذا الهد حتى تكون عملية التصويب قوة ناجحة. وتحديد الهدف بدقة يمثل بداية وضع صانع القرار. على الطريق الصحيح للوصول الى القرار الأفضل، ومن الطبيعي أن يحدث تباين في تحديد الهدف لدى الأفراد الذين تتم استشارتهم، ولكن يجب أن يراعى أن كلا منهم يتحدث من منظوره الخاص الذي ينطوى على شخصيته ومدى علاقته وتأثره بالهدف، ولكن من الضروري أن يكون صانع ومنتخذ القرار مدركاً جيداً للهدف من القرار الذي يسعى إليه.

**المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات** ( Taylor, B. J,2017,p58): تمثل البيانات المادة الخام التي يتم معالجتها لصناعة المعلومات، حيث إنه يمكن من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائية المختلفة وإيجاد العلاقات أن تحول البيانات الى معلومات مفيدة في اتخاذ القرار. ومن الضروري أن نراعى ارتباط البيانات المطلوب جمعها بالهدف السابق تحديده، فمن الأخطاء المتكررة والشائعة لدى صانع القرار السعي للحصول على بيانات كثيرة ذات صلة بموضوع القرار وهذا يؤدي الى تعقيد مهمته. إن استخدم المعلومات المطلوبة فقط يعني استثمار الوقت المتاح لاتخاذ القرار بصورة أفضل وفي الوقت نفسه أبعاد المؤثرات غير المطلوبة، وتمثل البيانات والمعلومات غالباً مصدر النجاح أول الفشل للقرار، فصحة وسلامة وكفاية وتكامل المعلومات يضمن هذا النجاح، وكما يبدو أن وجود نظام شخصي أو مؤسسي جيد للمعلومات يتمثل في سهولة تخزين وارتجاع المعلومات، والتعامل معها يأتي في مقدمة الإجراءات المطلوبة لتحسين القدرة الشخصية أو المؤسسية في اتجاه تحسين القدرة على اتخاذ القرار.

**المرحلة الثالثة: تحليل المعلومات:** تأتي أهمية تحليل المعلومات لوقاية المستفيد بها من التعامل مع ما يصل إليه منها دون مراعاة الظروف والمتغيرات التي تؤثر عليها. فنحن نحتاج دائماً الى إعادة تحليل المعلومات في ظل الظروف الجديدة، وبصفة خاصة في ضوء الهدف الذي نسعى للوصول إليه، فقد تكون المعلومات يعنى إعادة صياغتها بصورة تخدم الهدف المطلوب، ويمثل الحياد في التعامل مع المعلومات أهمية كبيرة لضمان فصل المواقف الخاصة والشخصية عند تناول المعلومات.

**المرحلة الرابعة: البدائل والاختيارات:** تمثل البدائل الطريق الصحيح للوصول الى تحقيق الهدف، والأساس في الوصول الى القرار الصحيح هو المفاضلة بين عدة بدائل ورفض فكرة البديل الواحد.

ولكن البدائل لن تأتي إليك ولكن عليك أن تسعى إليها، فإجراءات الحصول على البدائل هي جزء من عملية صناعة القرار.

(أ) من اين نحصل علي البدائل ؟

١- تعتبر تجارب الانسان السابقة ومعايشة الآخرين الاستفادة بخبراتهم مخزناً مناسباً للحصول علي البدائل المختلفة.

٢- الاطلاع علي التجارب والدراسات والتقارير في الكتب والمجلات والابحاث والنشرات لا تمثل فقط مجرد مخزن للخبرات، ولكنها تمثل ايضا مصدرا للابتكارات في صناعات القرارات من خلال تعدد البدائل.

٣- اجراء بعض التجارب بالاحتمالات مثل صناعة القرار باستخدام اساليب عصف الذهن Brain Storming .

(ب) اختيار البديل المناسب

يسعى الانسان على المستوى الفردي او المؤسسى الى البحث عن البدائل المناسبة للقرار والتي تحقق له افضل النتائج، ويقوم بتصميم هذه البدائل لاختيار المناسب منها .

والحصول على البديل المناسب الملائم او المطلوب يتطلب استخدام مجموعة من المعايير المحددة لهذا الاختيار .

ومن الطبيعي ألا يقوم الفرد للمفاضلة بين كل البدائل المتاحة، ولكنه يقوم باجراء المفاضلة بين البدائل الممكنة.

**المرحلة الخامسة: التنبؤ بالنتائج:** وتهتم هذه المرحلة بتقييم كل بديل على حده، وتركز عملية التنبؤ على دراسة الاحتمالات وعرض المخاطر التي يحملها كل بديل في المقارنة بما يقدمه من ايجابيات.

أو أن عملية التقييم تعتمد على المقارنة بين:

١- المكاسب او الفوائد المتوقعة.

٢- الخسائر او الفشل المتوقع.

**المرحلة السادسة: اتخاذ القرار:** هي المرحلة النهائية ويتم فيها البدء في تنفيذ القرار وتختلف القرارات طبقاً للمعايير داخل لكل منظمه طبقا لطبيعة نشاطها واهدافها والسياسات المتبعة فيها.

## عاشراً : مهارة اتخاذ القرار في طريقة العمل مع الجماعات.

يوجد عوامل مؤثرة في جودة اتخاذ القرارات منها ( Bullock, K,2011,p56)

- المعلومات الكمية والكيفية التي تتم جميعها بخصوص اتخاذ القرارات التي تسعى الجماعة لاتخاذها.
- نوع المهمات والاعمال المرتبطة بالقرارات ومدى أهميتها بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة ووضوح الأهداف المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات.
- القدرات المتميزة لأعضاء الجماعة تؤثر في اتخاذ القرارات.
- مدى اهتمام الأعضاء المشتركين في عملية اتخاذ القرارات وتأكيدهم علي مضمون تلك القرارات ترتبط باهتمامهم وخبراتهم الشخصية والمهنية.
- التوقعات التي يمكن ان تحقق نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى إمكانية الاستفادة من تلك القرارات بشتي الطرق الممكنة.
- مدى توافر الوقت والإمكانيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات المرتبطة بها حتي يتحقق الهدف من تلك القرارات بأشكالها المختلفة.

ويوجد طرق مختلفة لصنع القرار تتمثل في: ( Postmes, T., & Lea, M,2000,p251)

- اتخاذ القرار بطريقة فردية.
- استخدام طريقة التصويت.
- اتخاذ القرار بالإجماع.

ومن وجهه نظر Sullivan ان طرق اتخاذ القرار تتمثل في: ( O'Sullivan, T,2010,p142)

- اتخاذ القرار بدون مناقشة.
- اتخاذ القرار بمناقشة مع الخبراء .
- القرار المعتمد علي الاتجاه العام.
- القرار من خلال المناقشات.
- القرار الإنساني.
- القرار برأي الأغلبية.
- القرار الجماعي.

ويوجد مشكلات تواجه عملية اتخاذ القرار منها: ( Bullock, K,2011,p91)

- شخصية المؤول عن عملية اتخاذ القرار (نمط الشخصية المسيطرة ، نمط الشخصية السلبية، نمط الشخصية العدوانية والعصبية، نمط الشخصية المترددة ، نمط الشخصية الناقدة بسخرية).
- المشكلات الراجعة للعلاقات
- المشكلات الناتجة عن الصراعات.

ومن وجهه نظر Postmes ان مشكلات اتخاذ القرار ( Postmes, T., & Lea, M,2000,p1264)

- تتعلق بالإنسان نفسه.
- اتجاهات الأعضاء.
- عدم مراجعة العناصر المتعلقة بالموضوع.
- عدم معرفة اتجاهاتهم بشكل غير مباشر.
- مشكلات التردد في اتخاذ القرار.
- بالإضافة بأن شكل الوظائف يكون مؤثراً علي اتخاذ القرار وعدد أعضائها.

الحادي عشر: العوامل التي يجب علي أعضاء الجماعة مراعاتها عند اتخاذ القرار:

لسلامة اتخاذ القرار ينبغي مراعاة العوامل الأتية (أمل محمد طعمة، ٢٠١٠، ص٨٧)

- ١- أن يصل كل قرار إلي نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك معرفة الهدف كي يسهل اتخاذ القرار.
- ٢- كسب تعاون الآخرين عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار، خاصة للمشاركين في العملية أو المتأثرين بنتائجها.
- ٣- إن العملية التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، لذلك يجب التحول بعد ذلك من العمل الذهني إلي العمل المادي، وذلك من خلال تنفيذ القرار المتخذ عملي أو تحمل نتائجه.
- ٤- تعطي عملية اتخاذ القرار وقتاً كافياً، حتي تستوفي المشكلة التفكير الكافي والتقويم السليم قبل البت فيها.
- ٥- على متخذي القرار ألا يخشى ما يترتب علي اتخاذ القرارات من تغيرات، لأن اتخاذ القرار عملة الأساسية وإن ترك الأمور كما هي يعتبر هروباً من اتخاذ القرار .



## الثاني عشر: الأخطاء الواجب اجتنابها عند اتخاذ القرارات (عبدالحاميد المغربي، ٢٠١٤، ص ١٣٥)

- ١- عدم التشخيص الدقيق للمشكلة؛ والخلط بين الظاهرة والأسباب الحقيقية للمشكلة.
- ٢- الأهداف غير الواضحة والمحددة أو وجود أهداف متعارضة وغير متفق عليها.
- ٣- عدم القدرة علي تجميع البيانات الخاصة بالمشكلة والبدائل المطروحة للاختيار.
- ٤- التسرع في اختيار أحد البدائل دون التأكد أنه هو الأفضل من الخيارات محل البحث.
- ٥- عدم تحديد معايير ومقاييس واضحة ومتفق عليها للمفاضلة فيما بين البدائل.
- ٦- معالجة مشكلات تخرج عن سيطرة متخذ القرار .
- ٧- عدم التخطيط الكافي لكيفية تنفيذ وتقييم البدائل الذي تم الاستقرار عليه.
- ٨- ضعف عمليات المتابعة المستمرة للقرار للتعلق علي نقاط القوة والضعف في التنفيذ.
- ٩- المشاكل الروتينية.
- ١٠- تعقد الاجراءات الإدارية.

## الثالث عشر: دور أخصائي العمل مع الجماعات في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدي أعضاء

برلمان الطلائع (عبدالرحمن عبدالظاهر، ٢٠١٨، ص ٩٥)

١. مساعدة الطلائع علي تحديد الاهداف لتسهيل عملية اتخاذ القرار .
٢. مساعدة الطلائع وتزويدهم بالمعلومات الكافية لعملية اتخاذ القرار.
٣. مساعدة الطلائع من خلال توضيح المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة .
٤. إكساب الطلائع المرونة والقدرة علي التصدي لأي أمر يحدث أثناء وبعد عملية اتخاذ القرار .

## المراجع

١. فارق عبده فلية وأحمد عبدالفتاح الزكى: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
٢. نصيف فهمى منقربوس: العملية الإشرافية بين معايير الجودة ومهارات الممارسة المهنية فى الخدمة الإجتماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٩ ص ١٤٠.
٣. طلعت مصطفى السروجى : إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠١٢.
٤. منال على محمد : أثر برنامج تدريبي قائم على تحسين التفكير الإيجابي فى مهارة اتخاذ القرار ومستوى الطموح الاكاديمي لدى طالبات الجامعة المتأخرات دراسياً، بحوث ومقالات، رابطة التربويين العرب، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس. ع. ٢٦، ج. ٣، ٢٠١٤.
٥. محمد عبدالفتاح محمد : الاتجاهات النظرية المعاصرة لتنظيم المجتمع، الإسكندرية، المعهد العالى للخدمة الإجتماعية، ٢٠١١.
٦. نصيف فهمى منقربوس: البرامج والمشروعات الجماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠١٦.
7. Kiesler, S & ,Sproull, L: Group decision making and communication technology ، Organizational behavior and human decision processe،2015.
٨. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى: الإدارة والأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادى والعشرون، المنصورة، المكتبة العربية، ٢٠٠٦، ص ٥٣.
9. O'Sullivan, T :**Decision making in social work** ،Macmillan International Higher Education p230، 2010.
10. Crampton, D: Research review: **Family group decision- making**، A promising practice in need of more programme theory and research ،Child & Family Social Work p65، 2007 .
١١. محمد احمد محمود عبدالرحيم : وعى أعضاء مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع المحلى بإتخاذ القرار الرشيد، المؤتمر العلمى الحادى والعشرون، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان، المجلد السابع، ص ٨٢، ٢٠٠٨.
١٢. محمود خاطر : مختار الصحاح، القاهرة، دار المعارف، ص ٩٥، ٢٠١٨.
١٣. على الدين هلال وآخرون: معجم المصطلحات السياسية، القاهرة، مكتب البحوث والدراسات السياسية، ط ١، ص ٦٥، ١٩٩٤.
١٤. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى: الإدارة والأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادى والعشرون، المنصورة، المكتبة العربية، ص ٩٨، ٢٠٠٦.
١٥. مجدى عبد الكريم حبيب : سيكولوجية صنع القرار، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ص ٩٢، ١٩٩٧.

16. Go tug Marcel: **Hand Book of Decision making** ,United States of America ,CRC Press,80p,2007.
١٧. منى عطية خزام خليل : **التخطيط الأجهامى فى المجهامى المصرى المعاصر**، الألكندرية، المكنب الجامعى الحديث،ص١٤٥،١١،٢٠١١.
18. Dishgilden huys: the philosophy of public administration ,us , sun press,p40, 2004.
١٩. نصيف فهمى منقرىوس، ماهر أبو المعاطى على: **تعلیم وممارسة المهارات فى المجالات الإنسانیة والخدمة الاجتهامیة**، الإسكندرية، المكنب الجامعى الحديث،ص٩٢، ٢٠٠٩.
٢٠. أحمد شفیق السكرى، محمود محمود عرفان: **الأسالیب المعاصرة فى التخطيط لتنمية المجهامى**، القاهرة ، مكنبة الصفوة للنشر والتوزیع،ص١٩٨،٢٠٠٠.
٢١. طریف شوقى محمد فرج : **السلوك القیادى وفعالیة الإدارة**، القاهرة، دار غریب للطباعة،ص٧٥، ٢٠٠٠.
٢٢. سید الهوارى: **الإدارة والأصول والأسس العلمیة**، القاهرة، مكنبة عین شمس، ص ١١، ٢٠٠٨.
٢٣. محمد عبد الغنى حسن: **مهارة إتخاذ القرار والإبداع والإبتكار فى حل المشكلات**، القاهرة، دار الكنب،ص٤٢، ٢٠٠١.
24. Richard Kuhn: **Successfui Decision – Making**, New York, springier Berlin Heidelberg,p93,2005.
25. Heron A. khan: **An introduction- to public Administration** ,America, University press,p23,2008.
26. Tavakoli, M., Davies, H. T. O. and Thomson, R: **Decision Analysis in Evidencebased Decision Making**’, Journal of Evaluation in Clinical Practice 6(2),p93,2002.
27. Rudolf Grunting and Richard kuhn : **successful Decion – making** , New York , springier Berlin Heidelberg,p152 ,2005.
٢٨. یاسمین السمارت: **أثر استخدام إستراتیجیة حل المشكلات فى تدريس مادة التریبة الوطنیة فى تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة الصف العاشر الأساسى فى الأردن**، بحث منشور مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد الأول، العدد٢، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين،ص٥٢، ٢٠١٣.
29. JOHNSON,F:Joining Together: **Group Theory and Group Skills**",Needham Heigh ,Minn :Allyn and Bacon,p165,1997.
30. Kurland et salmon:"**Teaching a Methods Course in social work with Group**" Alexandria, :council on social work Education,p121,1998.

٣١. عطية حسين أفندي، أحمد رشيد : مقدمة الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢.
32. Taylor, B. J. :**Decision making**, assessment and risk in social work) 3rd ed London: Sage,p58,2017.
33. Bullock, K: **The influence of culture on end-of-life decision making**، Journal of social work in end-of-life & palliative care,p56,2001.
34. Postmes, T., & Lea, M: **Social processes and group decision making**، anonymity in group decision support systems، Ergonomics ,p251,200.
35. O'Sullivan, T: **Decision making in social work**، Macmillan International Higher Education,p142,2010.
36. Bullock, K:opcit,p91.
37. Postmes, T., & Lea, M:opcit,p1264.
٣٨. أمل محمد طعمه: **إتخاذ القرار والسلوك القيادي "برنامج تدريب"** عمان، مركز دبيونو لتعليم التفكير،ص٨٧، ٢٠١٠.
٣٩. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **الإدارة والأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادى والعشرين**، المنصورة، المكتبة المصرية،ص٢٠١٤،١٣٥.
٤٠. عبد الرحمن محمد عبد الظاهر : **الطلاب الموهوبين وتنمية مهارة اتخاذ القرار من منظور طريقة العمل مع الجماعات**، بحث منشور المجلة العلمية للخدمة الإجتماعية، العدد الثامن، المجلد الأول ديسمبر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة اسيوط،ص ٩٥، ٢٠١٨.