

# المحددات العلمية لصناعة القرار بالتطبيق على المؤسسة التعليمية

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

وليد خالد فالح سعود

## البيانات العلمية لصناعة القرار بالتطبيق على المؤسسة التعليمية

إعداد

أ.د/ محمد حسن رضى	د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان	وليد خالد فالح سعود
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية	
كلية التربية - جامعة بنها	كلية التربية - جامعة بنها	

### أولاً: الإطار العام للبحث:

#### مقدمة البحث:

لاشك إن جوهر الإدارة هو صنع القرارات، وعند تأمل عمل أي رئيس أو مدير علي مدار اليوم أو الشهر أو السنة لا بد وأن يعطي هذا الانطباع، والفرق بين الإدارة الفاعلة الناجحة وأخرى أقل فاعلية يكمن في فاعلية صنع القرار، وعلى هذا فإن القرار هو اختيار من بين بدائل وفق معايير محددة استجابة لموقف معين، وهو مطلوب في الحياة اليومية أي للأجل قصير، عندما يقرر أي فرد أن يسلك طريقاً من بين عدة طرق عند ذهابه للعمل، وهو مطلوب للأجل الطويل عندما يقرر أن يتزوج (أو تتزوج)، حيث يكون الاختيار بين عدة بدائل أيضاً. وعلي مستوى المديرين، فالقرار مطلوب علي المستوى اليومي في الأجل القصير عندما يأتي مرؤوس متأخراً عن مواعده المقرر، فيختار المدير بين أن: (1)

- يتجاهل الأمر هذه المرة.
- ينظر لساعته متبرماً ليشعر الموظف أنه متأخر.
- يلفت نظر الموظف بلطف إلي هذا التأخير.
- يلومه وينهره.
- يوجه إليه سؤالاً رسمياً مكتوباً.

والقرار مطلوب أيضاً في الأجل المتوسط مثل الاختيار بين عدة نظم محاسبية، وكذلك في الأجل الطويل ضمن التخطيط الاستراتيجي عندما يختار مديراً لمؤسسة رابحة نامية بين أن يشتري

المؤسسة (أ) أو المؤسسة (ب) أو بين أن يضيف لأعمال مؤسسته نشاطاً جديداً من بين عدة أنشطة واعدة، أو يختار موقعاً من بين عدة مواقع لمؤسسته الجديدة، وهنا يكون المدير بصدد القرار الاستراتيجي ذلك القرار الذي يتميز بأنه يترتب عليه تكلفة كبيرة وينصرف أثره ليغطي مدى زمنياً طويلاً، وعدداً غير قليل من المنفذين، ويصعب التراجع عنه.

وبينما لا يحتاج التعامل مع الثوابت لصنع قرارات كثيرة، يحتاج التعامل مع المتغيرات لقرارات عديدة، فكلما تعددت المتغيرات وتزايدت سرعتها زادت خطورة عملية صنع القرار، حيث يتطلب الأمر قرارات كثيرة تحت ظروف ودرجات مخاطرة أعلى، وهذا ما يميز صنع القرارات الإدارية الإستراتيجية في عالم اليوم، عالم المتغيرات المتعددة المتشابكة، والمتسارعة. (2)

### مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم المحددات العلمية لصناعة القرار المدرسي؟

ويفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالقرار المدرسي؟
- ما أهم أنواع القرار المدرسي؟
- ما مراحل عملية صنع القرار المدرسي؟
- ماذا نعني بالمشاركة في صنع القرار المدرسي؟
- ما أهمية المشاركة في صنع القرار المدرسي؟
- ما أهم صور المشاركة في صنع القرار المدرسي؟

### أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي إبراز أهم المحددات العلمية لصناعة القرار المدرسي وذلك من خلال التركيز على:

- تحديد ماهية القرار المدرسي.
- التعرف على أهم أنواع القرار المدرسي.
- الكشف عن أهم مراحل عملية صنع القرار المدرسي.

- تحديد معنى المشاركة في صنع القرار المدرسي.
- التعرف على أهمية المشاركة في صنع القرار المدرسي.
- الوقوف على أهم صور المشاركة في صنع القرار المدرسي.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يطرح رؤيته العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

### ثانياً: ماهية القرار وأنواعه:

وعلى هذا فإن القرار يصنع لمواجهة أو معالجة مشكلة، لكن الأمر ليس كذلك، فالقرار مطلوب لمعالجة موقف نواجهه، والموقف قد يمثل مشكلة أو فرصة سائحة، أما المشكلة فتعبر عن موقف معاكس أو ظاهرة سلبية، ويتطلب الأمر حلاً في خلال فترة زمنية لكنه ليس بالضرورة عاجلاً (كما هو الحال في الأزمة)، مثل مؤسسة تعاني من قصور القدرة على التصدير وتود أن يتوافق نظامها مع نظام الجودة العالمي أيزو 9000 خلال عامين، أو مديراً يواجه تغيّباً متكرراً لأحد أو بعض مرءوسيه أو أعطال متكررة للآلات، وقد تمثل المشكلة أزمة إن هي انطوت على خطر داهم مفاجئ ينذر بأثار متفاقمة، ومن ثم تتطلب معالجة آنية أو قراراً فورياً، مثل مدير مؤسسة يكشف نقصاً مؤثراً في خدماتها أو منتجاتها، وأما الفرصة فتعبر عن موقف إيجابي مثل فائض مالي كبير نود صنع قرار بشأن أنسب مجال لاستثماره، أو مدير يستقبل عاملين جدد كان قد طلب تعيينهم ويود صنع قرار بشأن أنسب توزيع لهم على الأقسام التابعة له. (3)

وهناك موقف يجسد فرصة إذ يلوح فيه مكسباً مستقبلياً لمؤسسة إذا اتخذت الإدارة قراراً أو قرارات مناسبة، وتتضمن معالجة الفرص، عادة أفكاراً واتجاهات جديدة ومن ثم تعد سبيلاً للابتكار فمثلاً رأت الإدارة العليا في مؤسسة عالمية فرصة في إمكانية وضع اسم معين على عدد أكبر من منتجاتها فتزيد إمكانيات البيع والترويج عموماً، والفرص تتضمن أفكاراً يمكن الاستفادة منها أكثر من تضمناها لصعوبات أو قيود يتعين حلها، ولكن هذا يستغرق من بعض المديرين غير المبتكرين وقتاً في التركيز على ما إذا كان الموقف يجسد أزمة أو مشكلة، مهملين إدراك ما قد يلوح من فرصة أو فرص.

ويختلف المديرين في معالجتهم للمشكلات، فهناك من يرصد الأحداث والمقدمات ويتنبأ بالمشكلة فيتحسب لها بقرار مناسب إذا جاءت، وهناك من ينتظر حتى تدهمه المشكلة، وهناك من يعيش المشكلة ويسوف أو يرتدد في صنع القرار، معني ذلك أن العملية الإدارية للمؤسسة العصرية وضوح عناصرها مثل: التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، كلها تلعب دوراً هاماً في صناعة القرارات بها، كما أن صانع القرار في تقييمه للبدائل المتاحة يستشرف المستقبل كما يفعل وهو يخطط فيتحسب للمتغيرات المستقبلية ويقدر أثر كل بديل من البدائل المطروحة على التكلفة والعائد وعلى معنويات العاملين، ومستوى الجودة مستقبلاً. (4)

من ناحية أخرى فالمدير يصنع قراراته وهو يمارس وظيفة التنظيم إذ يختار بين هيكلين تنظيميين بديلين أو أكثر، مثلاً يفاضل بين هيكل التنظيم الحالي وهيكل أخرى بديلة ممكنة فيقرر مثلاً إعادة التنظيم، كما أنه يفاضل بين أن يؤدي كافة المهام أو تفويض مرعوسيه في بعضها كما يختار بين مرعوسيه من يفوضه، كما أنه يصنع قرارات في ممارسته لوظيفة القيادة فيختار بين بدائل لنظام الحوافز أو يختار بين أن يحفز موظفاً أجاد بخطاب شكر أو بمكافأة مالية، وعندما يمارس وظيفته في الرقابة، فهو يفاضل ويختار من بين البدائل لتصحيح الانحراف في أداء العاملين أو الآلات أو الانحراف في النواحي المالية... وغيرها.

ويمكن تصنيف القرارات علي النحو التالي: (5)

### 1- بحسب كونها مبرمجة أو غير مبرمجة:

القرارات المبرمجة، هي تلك التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً، ولأنها قرارات متكررة فهي تسير وفق قواعد وإجراءات روتينية وتتبع كلما واجه المدير نفس الموقف، ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج، أو الإعلان عن مناقصة أو حركة تنقلات دورية، أو ترقيات بالأقدمية أو صرف الأجور، علي اعتبار أن قرار صرف الأجور يتكرر بانتظام أو دورياً أخذاً بالاعتبار عدد العاملين، ساعات العمل، و فئة الأجر، وبحساب الأجر الإجمالي واستقطاع بعض نسب الضرائب والتأمين الاجتماعي، فإن هذا الإجراء يتم إتباعه في كل مرة يستحق فيها الأجر.

أما القرارات غير المبرمجة، فهي تلك التي تعالج مواقف لا تتكرر، مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها، ومن ثم تزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة بها، وتتطلب بالتالي قدراً معتبراً من التفكير الابتكاري ومن أمثلة هذه القرارات دمج مؤسسة مع أخرى، إضافة نشاط جديد لأنشطة المؤسسة، ودخول سوق أو أسواق جديدة، وبينما لا يحتاج التعامل مع الثوابت لصنع قرارات كثيرة يحتاج التعامل مع المتغيرات لقرارات عديدة فكلما تعددت المتغيرات وتزايدت سرعتها زادت خطورة عملية صنع القرار، حيث يتطلب الأمر قرارات كثيرة تحت ظروف ودرجات مخاطرة أعلى، وهذا ما يميز صنع القرارات في بيئة الأعمال اليوم حيث المتغيرات المتعددة المتشابكة والمتسارعة، ومن ثم يحتاج صانع القرار لمعينات تساعد علي رشد قراره. (6)

## 2- بحسب مستواها وأجلها الزمني:

هناك القرارات الإستراتيجية التي ينصرف أثرها لمدي زمني طويل نسبياً والتي يصنعها أو يكون مسئولاً عنها مديرو الإدارة العليا، وهي قرارات يغلب عليها أن تكون غير مبرمجة، غير تكرارية أو روتينية، وترتب أثراً (تكلفة أو عائداً) يفوق غيرها من القرارات المتخذة علي مستوي الإدارة الوسطي أو الإدارة المباشرة (التنفيذية)، كما تتميز بارتفاع درجة المخاطرة ويتطلب صنعها قدراً عالياً من مهارات صنع القرار ومن المعلومات ودقة وعمق التحليل، وتتناول تصميم الاستراتيجيات وسبل تنفيذها إضافة لطائفة من القرارات يغلب عليها أن تكون غير مبرمجة، وهناك القرارات التشغيلية متوسطة الأجل التي يصنعها ويكون مسئولاً عنها مديري الإدارة الوسطي وهي قرارات يقل أثرها ومداهما الزمني وما ترتبه من آثار (تكلفة أو عائداً) عن القرارات الإستراتيجية كما تقل درجة المخاطر الكامنة فيها. (7)

وهناك القرارات التكتيكية قصيرة الأجل التي تصنع علي مستوي الإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية. وهي تقل نسبياً في مداها الزمني وآثارها من حيث العائد والتكلفة، ودرجة المخاطرة الكامنة في صنعها، وتظهر الحاجة للقرار الإداري عندما يدرك المدير موقفاً يتطلب قراراً ويجيء هذا الإدراك من عدة مصادر مثل (8):

1- مبادرة المدير لرصد متغيرات أو أحداث تؤثر لتوقع ظهور فرصة أو مشكلة.

2- تلقي المدير توجيهها من رئيسه بالتعامل مع موقف معين.

## 3- مواجهة مشكلة أو أزمة.

وتمر عملية صنع القرار بعدة مراحل هي: (9)

1- البحث عن سبب الظاهرة أي تشخيص المشكلة.

2- تحديد الهدف من صنع القرار.

3- وتحديد البدائل.

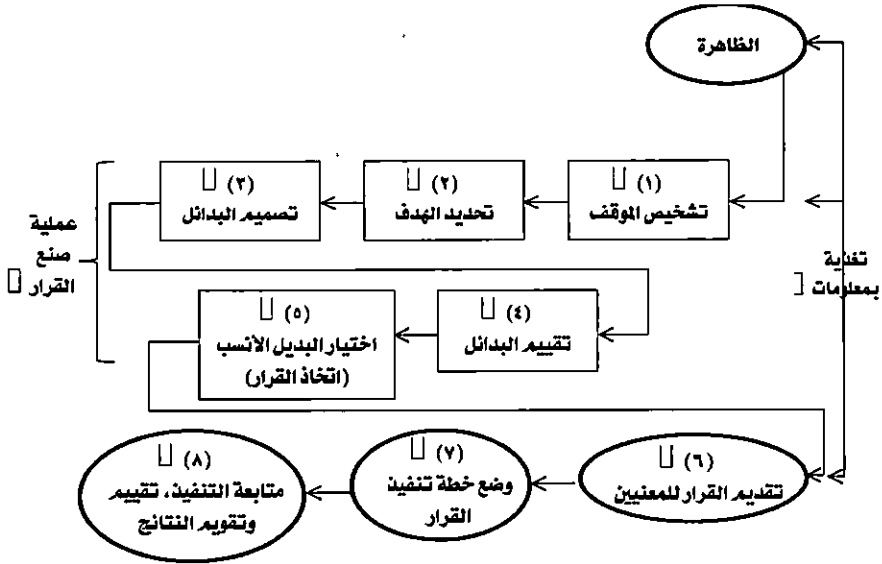
4- تقييم البدائل.

5- اختيار البديل الأنسب أي اتخاذ القرار.

وتعتبر خطوة البديل الأنسب عن عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يوضح الفرق بين تعبير "صنع القرار"، و"اتخاذ القرار"، ولهذه العملية توابع مكملة لها تتمثل في تقديم القرار للأطراف المعنية به كمرؤوسين أو زملاء، أو رؤساء ثم التخطيط لتنفيذ القرار، ومتابعة التنفيذ، وتقييم النتائج، وتقويم الأداء عندما تدعم الحاجة لذلك، ويتطلب كل من هذه المراحل قدرًا كافيًا من المعلومات. (10)

## ثالثًا: مراحل عملية صنع القرار وتوابعها:

يمكن إبراز مراحل عملية صنع القرار وتوابعها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (1) مراحل عملية صنع القرار وتوابعها

ومن الشكل السابق يمكن عرض مراحل صنع القرار علي النحو التالي: (11)

### 1- تشخيص الموقف:

يتمثل موضوع القرار في مشكلة أي موقف معاكس أو انحراف سلبي، أو يتمثل في فرصة أي موقف إيجابي فإذا انطوي الموقف علي مشكلة فنصبح أمام موقف غير سليم، غير مرغوب يمثل انحرافاً عن وضع مرغوب أو مسار أو هدف محدد، ويتطلب قراراً للتحويل إلي موقف إيجابي مرغوب، أما إذا انطوي علي فرصة تلوح بالأفق فيتطلب قراراً للحصول علي هذه الفرصة وحسن استخدامها، ومن ثم زيادة درجة الإيجابية في الموقف الحالي، وعندما يتمثل الموقف في مشكلة فإن تشخيصها يتطلب التفرقة بين الاعراض الظاهرة أو الظواهر وبين سببها أو أسبابها، ويكون السبب هو المشكلة التي يوجه صانع القرار سهمه إليها ليحلها.

والظاهرة هي ما يظهر علي السطح أما المشكلة فهي الجذر أو ما كمن تحت السطح وسبب المشكلة ، وهذا الأمر يعني أنه كلما أمكن توفير خبرة في تفسير واستخدام هذه المعلومات فإن ذلك يساعد في حلها والعكس صحيح، كما أن الأمر يستدعي تحديد الأسباب المحتملة وراء هذه الظاهرة وينتقل بينها مختبراً كل منها لتحديد مدى تسببه في الظاهرة، وفي تشخيص المشكلة فإن الأمر يتطلب مايلي: (12)

- 1- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت لظهور المشكلة .
- 2- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، فنية، تسويقية، أو إنتاجية).
- 3- تحديد موقع المشكلة ونطاقها. في أي قسم أو إدارة أو فرع، أو ما إذا كانت علي مستوى المؤسسة ككل.
- 4- تحديد توقيت تكرار المشكلة، أي ما إذا كانت عارضة أو متكررة وإن كانت متكررة تحديد معدل تكرارها.
- 5- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب.
- 6- تمييز العامل الحاكم، الاستراتيجي، الحرج، أو الأكثر تأثيراً في المشكلة الذي ينبغي البدء بمعالجتها وتغييره قبل غيره.



7- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة من منظور شامل، فمثلاً إن كنا بصدد مشكلة انخفاض قدرات العاملين، فكيف سيؤثر ذلك علي انخفاض جودة المنتج وعلي تحقيق رقم المبيعات المستهدف.

8- تحديد ثبات أو تفاقم الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو أكثر.

9- تحديد الثوابت والمتغيرات المؤثرة والمتواجدة في بيئة الأداء الإداري أو بيئة المؤسسة وبالتالي فإن الهدف هو تحديد العوامل المواتية وتلك المعاكسة ويفيد هذا باعتباره مدخلاً من المدخلات في عملية صنع القرار وبالأحرى في مرحلتي تصميم البدائل وتقييمها، مثل تحديد كفاية وكفاءة الموارد المتاحة بشرياً، مالياً، ومادياً، ضمن بيئة المؤسسة الداخلية، والتشريعات ضمن بيئة المؤسسة الخارجية. (13)

10- تحديد التوقيت المناسب لصنع القرار.

وفي هذه المرحلة يفضل ألا يخلط صانع القرار بين العرض (أو الأعراض) وبين المرض فيركز علي العرض أي الظاهرة تاركاً المرض أي المشكلة، ألا يخلط بين الظاهرة والمشكلة فيعالج الظاهرة تاركاً المشكلة، بل أن يجتهد ما أمكنه لتحديد المشكلة وتشخيصها فإن وفق في هذا فقد قطع نصف الطريق لحلها.

## 2- تحديد الهدف او الأهداف من القرار:

يحتاج صانع القرار إلي هدف يوجه سلوكه في أنشطته ضمن عملية صنع القرار، فبدون هدف لا يكون هناك اتجاه واضح، كما أن الهدف سيمثل معياراً لتقييم البدائل بعد ذلك، فالبديل الأنسب الذي يتعين اختياره هو ذلك الذي يؤدي اختياره لتحقيق الهدف أو الاقتراب منه.

ويصمم المدير هدفه أو أهدافه علي ضوء تشخيصه للمشكلة، فإن كانت الظاهرة هي تسرب العمالة إلي خارج المؤسسة أي زيادة معدل دوران العمالة وكانت المشكلة متمثلة في قصور قدرات المشرفين في علاقاتهم الإنسانية بمرءوسيههم، فإن المدير سيصمم هدفاً مؤداه تحسين قدرات الإشراف لدي المشرفين، وسيصمم بدائل متعددة مثل تدريب المشرفين أو نقل بعضهم من غير

المؤهلين، أو تدريب بعضهم وإحلال البعض الآخر بمشرفين أفضل، ويكون معيار الاختيار هو تحقيق البديل للهدف المخطط.

من ناحية أخرى فإن تمثل الموقف موضع القرار في فرصة أو إمكانية الحصول علي تمويل لم يتحدد بعد، من بعض المصادر المحلية والخارجية لإنشاء مركز تدريب بالمؤسسة.

وعلي أية حال فإن خصائص الهدف تتمثل في كونه: (14)

أ) عملياً يمكن تحقيقه علي ضوء الموارد المتاحة وفي ظل ما قد يتواجد من قيود.

ب) يكون في قالب كمي كلما أمكن.

ج) محدد بإطار زمني أي يرتب نتيجة متوقعة في توقيت معين كلما أمكن.

د) يكون واضحاً ومحدداً بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعينين عموماً.

هـ) يكون منسجماً مع الأهداف الأخرى من القرار، إن وجدت.

### 3- تصميم او تحديد البدائل:

علي ضوء ما تم من تشخيص للموقف وتحديد للهدف المتوخى من صنع القرار يبدأ التفكير في بدائل التصرف الممكنة، ومن خلال هيكل بيانات أو معلومات كاف كلما أمكن تصميم و تطوير أكبر قدر ممكن من البدائل، حتي وإن كان بعضها متواضعاً في فكرته، وغير عملي، لكن قد توحى فكرته ببديل آخر يكون أفضل وحتى إن تضمنت البدائل ما قد يكون غير عملي فإنه بعد حصر البدائل ستتم تنقيتها واستبعاد البعض، ودمج البعض الآخر.

وعلي هذا فإن عملية القرار تتطلب بطبيعتها الاختيار من بين بدائل للتوصل إلي أنسب هذه البدائل، فإن لم تتوافر البدائل فلا قرار يصنع وإن توافرت بدائل أقل مما يجب فإن القرار السليم لن يكون متاحاً في الغالب، فقد لا تضم هذه البدائل بديلاً يمكن أن يمثل أنسب بديل أو القرار السليم، كما أن تحديد أكبر عدد من البدائل يعد أمراً هاماً، علي اعتبار أن وضع بدائل ابتكارية وغير عادية يمكن أن يفيد كثيراً في إثراء عملية صنع القرار، فالبدائل التقليدية أو المعتادة تكون

عادة أول ما يخطر علي البال ويقدر بسيط من التفكير ومعظمها يكون بدائل أو تصرفات مورست في الماضي بمواقف مماثلة أو مشابهة. (15)

ويتطلب الأمر في هذا الصدد استخدام وتنمية قدرات التفكير الابتكاري فهذا النمط من التفكير بما يتضمنه من التخيل، يساعد صانع أو صناع القرار علي تخيل بدائل ممكنة متعددة، وتقاس القدرة علي التفكير الابتكاري عن طريق: (16)

- 1- اكتمال وحسن إدراك الموقف موضوع القرار .
- 2- المبادرة والمبادرة للتغيير لتدارك الانحراف أو لتعزيز موقف إيجابي أو اقتناص فرصة واحدة.
- 3- السعي لهيئة وتطوير أفكار جديدة سواء ذاتياً أو باستدراها من آخرين كزملاء أو مساعدين.
- 4- القدرة علي تخيل وتصميم سيناريوهات مستقبلية كتسلسل لاحداث وعلاقات بينها علي مدي فترة قادمة.
- 5- القدرة علي تخيل نتائج متوقعة من تنفيذ سيناريوهات مستقبلية.
- 6- المرونة التي تعني تفهم وتقبل لآراء آخرين. قدرة علي تخيل و/أو ربط أو إعادة ربط أشياء أو عناصر ببعضها، والتحول من مسار أو موقف حالي إلي آخر جديد، والتكيف مع وضع جديد.

ويمكن إثراء التفكير الابتكاري في صنع القرار؛ من خلال مدخل العصف الذهني Brainstorming ويتمثل في تشكيل مجموعة عمل لا يزيد أعضاؤها علي 15 عضواً يُطلب إلي أعضائها تدبر موقف معين وتصميم بدائل محددة للحل، ويجري تشجيعهم علي إطلاق العنان لتخيلاتهم لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار علي مدي فترة معينة، تتحدد وفقاً لمدي بساطة أو تعقد الموقف والمدي الزمني المتاح بأهمية القرار ونتائجه وقدر المهلة الزمنية التي يمكن وضع بدائل وتدبرها، أي هل الموقف عاجل أو غير عاجل فمثلاً إن كان القرار هاماً للغاية وغير عاجل فقد يكرس له وقتاً أطول لتحديد وتقييم البدائل، أما إن كانت الأهمية متواضعة، سيكون التفكير موجزاً لفترة محدودة خذ مثلاً شركة تتجه لإنشاء مؤسسة جديدة قد يتطلب الأمر عاماً أو أكثر

للتكثير المتأمل في مواقع بديلة وتقييمها، لكن عندما تتجه المؤسسة لشراء زي معين للعاملين بها، فإنها ستفتق وقتاً وجهداً فكرياً أقل بحثاً عن بدائل في هذا الصدد.

#### 4- تقييم البدائل:

بعد إعداد قائمة معتبرة بالبدائل التي تم توليدها، يتعين تقييم كل بديل وتقدير النتائج المتوقعة من الأخذ به، ويكون التقييم كميّاً بالنسبة للبدائل المؤثرة في الربح والتكلفة والأسعار وذلك بتحليل العائد والتكلفة، ويمكن أن يكون التقييم من خلال نماذج مرسومة أو مجسمة بالنسبة للبدائل المتعلقة بالتنظيم الإداري أو تقييم منتج يطور أو منتج جديد كما يمكن أن يكون التقييم نوعياً بالنسبة للبدائل المؤثرة في معنويات العاملين أو العملاء ودرجة رضائهم، وبشكل عام تستخدم ثلاثة معايير رئيسة في تقييم البدائل المتاحة وذلك عن طريق:

- 1- تحديد درجة تطبيق البديل. (بمعنى أن البديل الذي تم اختياره قابل للتطبيق أي عملياً).
- 2- البديل يحقق الهدف ويحل المشكلة ويساعد علي اقتناص الفرصة.
- 3- تكون نتائج البديل مقبولة بمعنى أنه ستكون له آثاراً إيجابية أم سلبية.
- 4- مع الأخذ في الاعتبار أن خفض مؤشر الأرباح سيؤدي بالتبعية مستقبلاً لقصور طاقة عن مقابلة الطلب الذي سيزيد علي هذا المنتج أو الخدمة.

وكذلك يتعين مراعاة أثر البديل علي أداء الوحدات التنظيمية في علاقتها التبادلية، وقبول العاملين للقرار، وهذا القبول يؤثر بدرجة أو بأخري في درجة حماسهم للقرار وفاعلية أدائهم في تنفيذه.

وتتطلب فاعلية صنع القرار، تخيل وطرح بدائل متعددة بقدر الإمكان، وكلما زاد عدد

البدائل زادت صعوبة التقييم وهذا يفرض علي المؤسسة مايلي: (17)

- 1- تمحيص أو اختبار فاعلية كل بديل بتحليله وتقييمه أو إعادة تقييمه من حيث مزاياه وسليباته، والافتراضات التي قام عليها.

- 2- استشارة مساعدين ومرووسين ذوي خبرة بموضوع القرار، ويرغم أن هذا سيستغرق وقتاً وجهداً في الجدل أو النقاش، إلا أنه ضروري لاستكمال استجلاء الموقف والإسهام في تمحيص البدائل.
- 3- استخدام الاسلوب الكمي في تحليل المواقف وتصميم وتقييم البدائل، إن الصياغة الكمية أو الرياضية لأبعاد الموقف لاسيما إذا اقترنت باستخدام الحاسب الآلي، تساعد كثيراً علي دقة واكتمال التحليل والتقييم بما يسهم في جودة القرار.
- 4- تصميم معايير موضوعية لتقييم كل بديل، بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والتحيز للذات أو الآخرين.
- 5- ترتيب البدائل تنازلياً بحسب أهميتها أي مدي إسهام كل منها في بلوغ الهدف المخطط.

### 5- اختيار البديل المناسب

بعد تقييم كافة البدائل، يتعين اختيار أحدها وتسمي هذه المرحلة من عملية صنع القرار "اتخاذ القرار" ستؤدي مرحلة التقييم لاستبعاد بعض البدائل لكن بعضها الآخر سيبقى وسيعمد صانع القرار إلي اختيار البديل الذي يتوفر له أعلى مستوي من حيث إمكانية التنفيذ عملياً والوفاء بالهدف بشكل مكتمل تماماً أو بقدر الإمكان، وأقل قدر من الآثار السلبية صحيح أن مقارنة هذه الاعتبارات لن تكون سهلة في حالات كثيرة.

ويفضل أن يكون الاختيار علي ضوء الهدف السابق تحديده لعلاج الموقف فهذا الهدف يمثل معياراً للمفاضلة بين البدائل لاختيار أنسبها خذ مثلاً أن الهدف الذي تحدد أصلاً كان خفض معدل دوران العمالة بقدر الإمكان بغض النظر عن التكلفة وعلي ذلك فقد يختار المدير البديل (س) الذي يعد بخفض معدل الدوران جوهرياً لكنه يترتب عليه تكلفة أعلى من بديل آخر (ص) سيخفض هذا المعدل بشكل متوسط ويترتب عليه تكلفة أقل، لكن لو تم تطوير الهدف بحيث يكون خفض معدل الدوران بدرجة متوسطة وبتكلفة محدودة فسيتم اختيار البديل الثاني (ص) باعتباره الأنسب.

### 6- تقديم القرار للمعنيين:

لاشك أن الأطراف المعنية بالقرار هم أولئك الذين سينفذونه، وكذا من سيتأثرون به سواء كانوا رؤساء أو مديرين آخرين علي نفس مستوي صانع القرار لكن القرار سيؤثر في اداء إدارتهم،

كما قد يشمل إطار المعنيين بالقرار موظفين أو مرؤوسين أو موردين أو عملاء، وبدلاً من أن يفاجأ المرءوس بورقة تصله تحمل مضمون القرار وأن عليه تنفيذه قد يكون من الأفضل أن تتحقق درجة من المشاركة إن لم تكن في عملية صنع القرار فلتكن في مقابلة أو اجتماع لمناقشة أهمية القرار، دواعي اتخاذه، النتائج أو المزايا المتوقعة منه، وأسلوب التنفيذ لاشك أن هذا سيفضي علي تنفيذ المرءوس للقرار حماساً و فاعلية. كما أن درجة قبول القرار تعد أحد معايير جودته وقد تستغرق المناقشة عن تعديل في مضمون أو صيغة القرار بما يجعله أعلي قبولاً و/أو أكثر عملية وقد يكون في هذا اختصاراً مسبقاً للقرار. ولاشك أن هذا يمكن أن يفيد إلي حد ما في المرحلة التالية وهي وضع خطة لتنفيذ القرار.

#### 7- وضع خطة تنفيذ القرار:

قبل تنفيذ القرار، يتعين وضع خطة تمهد لتنفيذ فاعل، خطة تأخذ بالاعتبار ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف تحدد الخطة معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج الزمني، التكلفة، والجودة، وأحياناً يسهل التخطيط للتنفيذ كما يسهل التنفيذ وأحياناً يكون الأمر علي درجات عالية من التعقيد لاسيما إذا اصطدم التنفيذ بمعارضة المنفذين أو غيرهم من المعنيين بالقرار، وعلي هذا فإنه يتعين أن تتضمن خطة التنفيذ مايلي: (18)

- 1- تحديد الهدف من القرار.
- 2- تحديد النشاط الذي سيقترن علي القرار.
- 3- تحديد الشخص الذي ينفذ القرار.
- 4- تحديد مكان تنفيذ القرار.
- 5- تحديد خطوات التنفيذ.
- 6- تحديد الموارد اللازمة للتنفيذ.
- 7- تحديد بداية ونهاية التنفيذ.
- 8- تحديد معايير قياس التنفيذ.

وكذلك يتطلب الأمر تحديد التوقيت المناسب لأخذ القرار وإصداره (إعلان) القرار، بحيث لا يجئ متأخراً فتتفاقم المشكلة أو يجئ مبكراً فيخلق مشكلة أخرى، وقد يصدر القرار في توقيت معين بينما يبدأ تنفيذه في توقيت لاحق.

وفي إعلان القرار للمعني به يتعين مراعاة الكياسة في صياغة نص القرار أو التبليغ به، بحيث يبتعد عن أسلوب الأمر والصرامة، وإن كان القرار عقاباً لموظف فيحسن أن يبلغ به علي انفراد لاسيما إن كان ذلك للمرة الأولى أما إن تكرر خطأ الموظف فقد يكون من المناسب إعلان القرار علي الملأ ليكون عبرة للغير وعموماً فهذان بديلان يخضع الأخذ بأحدهما لتقييم وحكمة المدير وتقديره للموقف الذي يعايشه.

### 8- متابعة التنفيذ وتقييم النتائج:

يخطئ بعض المديرين إذ يعتقدون أن اختيار بديل معين وتنفيذه يعني أن الموقف قد حسم أن المشكلة حلت أو أن الفرصة اقتضت فنادراً ما يحدث هذا ومن الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول، ويجب تحديد النتائج المرغوبة من القرار وتقدير زمن تحقيقها ثم تقييم تحقق هذه النتائج.

وتتوقف جودة القرارات علي المستوي الفردي أو المؤسسي - لحد كبير علي جودة المعلومات من حيث دقتها واكتمالها وحدانتها وتوقيت إتاحتها وكذا علي مهارة توظيفها ومن المحتم المحافظة علي سلامتها من الاختراق الإلكتروني ومحاولات السرقة أو التثويه، وضمان إتاحتها وعدم تعويق استخدامها أو حجبها ومن ثم فإن المعلومات هي أصل جوهرية من أصول الفرد أو القسم أو الإدارة أو المؤسسة، والمعلومات بهذه الأهمية لازمة في كافة مراحل عملية صنع القرار بداية من تشخيص الموقف والانتقال من الظاهرة إلي المشكلة ومروراً بتحديد بدائل التصرف ثم تقييمها لاختيار البديل الأنسب. وحتى بعد صنع القرار فهي لازمة لوضع خطة تنفيذه شاملة اختيار من ينفذ القرار والتوقيت المناسب لبدء التنفيذ وفترة التنفيذ ومعايير تقييم أداء المنفذ أو المنفذين.

## رابعاً: فلسفة المشاركة في صنع القرار وصورها:

يقصد بذلك أن يدعو المدير مرءوسيه ليشاركون بمعلوماتهم، خبراتهم، آرائهم في تشخيص موقف يدعم لقرار. ثم في باقي مراحل العملية من حيث تحديد البدائل تقييمها وحتى اختيار البديل الأنسب وبهذا يكون القرار محصلة جهد جماعي مشترك يتضافر عليه أفراد ذوي خلفية وخبرة وقدرات مناسبة ومتكاملة لمعالجة الموقف موضوع القرار، وتختلف درجات المشاركة التي تتاح للمرؤوسين في عملية صنع القرار بحسب نمط القيادة الذي يمارسه المدير، فإن كان أوتوقراطياً متسلطاً و متمسكاً برأيه فقط، معتمداً على سلطته الرسمية وليس على تأثير شخصيته في حث مرءوسيه على الأداء سيميل هذا المدير لعدم مشاركة مرءوسيه أو لإشراكهم بشكل ظاهري لمجرد الإيهام بأنه يشركهم، وسيتجه لحثهم على قبول قراره متجاهلاً آرائهم أما إن كان ديمقراطياً مؤمناً بأهمية الرأي الآخر والعلاقات الإنسانية الطيبة سيعمد لإشراك مرءوسيه في عملية صنع القرار، فيشجعهم على إبداء آرائهم والإسهام بأفكارهم، ولعل ذلك يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح مستويات أو درجات المشاركة في عملية صنع القرار وفقاً لاتجاهات المدير.

مستوي مشاركة جماعة المرءوسين	اتجاهات المدير
صفر	1- يصنع قراراً بمفرده ويبنفه.
محدود	2- يعرض الموقف وأبعاده ويدعو مرءوسيه للاستفسار، المناقشة، وإبداء الآراء، ثم يصنع قراره
متوسط	3- يعرض مشروع القرار، ويدعو مرءوسيه للاستفسار وإبداء الآراء ثم يتخذ قراره
عال لحد ما	4- لا يعرض مشروع قرار، ويطلب إلى مرءوسيه مناقشة أبعاده الموقف، تحديد البدائل، وتقييمها، ثم يتخذ قراره.
عال	5- يعرض الموقف على مرءوسيه، ويطلب إليهم تحليله، تحديد البدائل، تقييمها، واتخاذ القرار على أن يناقشهم فيه إما لإقراره أو لتعديله
عال جداً	6- يعرض الموقف على مرءوسيه مع رؤيته الخاصة ويطلب إليهم ممارسة مراحل عملية صنع القرار

ومن الجدول السابق يتضح أن مزايا المشاركة في صنع القرار (الجماعي): تتمثل

فيما يلي: (19)



- 1- تكامل معلومات وآراء وتجارب و أفكار المشاركين في عملية صنع القرار فـللمجموعة طاقة أكبر لتوليد الأفكار، معنى ذلك أن المعلومات هي الزاد الاساسي لكافة مراحل هذه العملية فإن تعاون أكثر من شخص لصنع القرار في تهيئة هذا
  - 2- يستطيع المشاركون أن يتفهموا طبيعة وأبعاد الموقف الذي يواجهونه في مؤسستهم، إدارتهم، أو قسمهم، وباعتبارهم مشاركون في صنع القرار سيكونون أكثر استعداداً لقبول ما يقضي به من تغيير في أمور مثل إجراءات العمل، ساعات العمل، قواعد الحفز، وماإلي ذلك.
  - 3- يستطيع المشاركون في صنع القرار باقتناعهم به أن يحسنوا تقديم القرار لزملائهم وأن ينقلوا إليهم هذا الاقتناع ويسهموا معهم في حسن تنفيذ القرار.
  - 4- تأخذ المجموعة اتجاهاً وسطاً بين التفاوض والتشاؤم أو بالأحرى بين المخاطرة أو التحفظ لاسيما في مرحلة تقييم البدائل بينما قد يجنح صانع القرار الفرد للمخاطرة أو للتحفظ أو للتطرف في أيهما.
  - 5- تهيئ المشاركة وتنمي جواً من ديمقراطية الإدارة يسهم بدوره في تهيئة ثقة متبادلة، علاقات إنسانية طيبة، حفظ معنوي مؤثر، إذ يستطيع المرؤوس التعبير عن رأيه والإحساس بكيانه، وشعور أقوى بالمسئولية.
  - 6- تسهم المشاركة بصنع القرار في تدريب وتهيئة صف ثان من المديرين أو صناع القرار بدلاً من تركيز السلطة الذي يقترن بمحدودية عدد صناع القرار وتزايد الضغوط عليهم، وهذا بدوره قد يجعلهم غير أكفاء لصنع القرار.
  - 7- تساعد المشاركة في صنع القرار علي تساعد علي جودة القرار، وهذه الجودة التي تأتي نتاجاً لسلامة مراحل عملية صنع القرار ويدل عليها من خلال قبول القرار من المعنيين، سلاسة تنفيذه، تحقيقه للهدف المخطط.
- وعموماً فإن القرار الجماعي يفضل القرار الفردي إذا توافرت عدة مقومات أهمها ما يلي: (20)
- 1- تناسب خبرات وقدرات أعضاء المجموعة مع طبيعة الموقف.

2- توافر قيم واتجاهات بناءة.

3- توافر معلومات كافية.

4- معقولية حجم العضوية.

5- انسجام هيكل العضوية.

6- تماسك المجموعة.

7- عدم تسيد رأي فردي علي باقي الآراء.

وبالرغم من وجود مزايا جماعية القرار، إلا أن افتقاد أحد أو بعض مقومات فاعلية القرار

الجماعي، يسبب عيباً في عملية صنع القرار وذلك على النحو التالي: (21)

1- الزيادة النسبية في الوقت والجهد إذا استطلال الجدل أو النقاش في مراحل صنع القرار فقد

تستغرق مداوات المجموعة وقتاً أكثر من اللازم خصوصاً لو كان عددهم كبيراً.

2- اتجاه المدير لاعتبار مشاركة مرءوسيه تمثيلية، فهو يسمح لهم بإبداء آرائهم لكنه في

النهاية يصنع القرار بنفسه ويستخدم الديمقراطية كمظهر وبهذا يضيع الوقت والجهد وتزيد

تكلفة القرار عن عائدته.

3- يسيطر علي المجموعة عضو مؤثر عدواني ذو رأي متسلط قد يكون هو المدير أو أحد

الأعضاء لكن بشخصية أقوى حتي من شخصية المدير وقد يميل إلي تهديد بعض أو كل

الاعضاء تصریحاً أو تلميحاً ليدفعهم لقبول بديل يراه مناسباً من زاويته الشخصية وبغض

النظر عن الموضوعية.

4- قد يتحالف عضوان أو أكثر لإسكات رأي مخالف و/ أو لتمرير رأي أو بديل معين

لمصلحة شخصية فردية أو جماعية، بغض النظر عن مدي جودة القرار.

5- قد يحجم أحد أعضاء مجموعة صنع القرار عن تأييد البديل الأنسب، إما بسبب شخصيته

السلبية وقصور ثقته بنفسه أو تأثراً بتهديد آخرين، أو لنظرته الشخصية الضيقة عندما يري

أن الأخذ ببديل معين سيؤدي لتغيير يفقده بعض مزايا أو مكانة.

6- شيوع المسؤولية بين أعضاء فريق صنع القرار، وبحيث يتعذر تحديد إسهام كل عضو إيجاباً أو سلباً في عملية صنع القرار .

ولاشك أن هذه السلبيات لا تعني عدم الأخذ بأسلوب القرار الجماعي كمبدأ كما أن صنع القرار جماعياً لا يعني إطلاقاً التشكيك في قدرات المدير وقد جاء في سورة آل عمران " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله " معنى ذلك إن صعوبات تطبيق مبدأ معين لا تعني إلغاءه بل تشير لأهمية توفير مقومات نجاحه وإزاحة الأسباب المؤدية إلي فشله، ويتطلب الأمر مايلي: (22)

- 1- تحديد خصائص المرءوسين أو المعنيين الذين يمكن أن يشاركوا في صنع القرار قدراتهم، ميولهم، واهتماماتهم، خبراتهم، اتجاهاتهم، وسماتهم السلوكية.
- 2- تحديد قدرة كل فرد علي المشاركة والتفاعل الجماعي.
- 3- تحديد رغبة كل فرد في المشاركة.
- 4- تحديد درجة استعداد كل فرد لتحمل المخاطرة والمسئولية .
- 5- تحديد معايير اختيار الأشخاص الذين ستشكل منهم مجموعة صنع القرار (مثل المرتبة والتخصص والمهارات والشخصية).

ويمكن أن يصنع القرار جماعياً بدرجة أو بأخري من خلال صيغ أو صور متعددة، ولعل أكثر هذه الصيغ شيوعاً هي: (1) اللجان، (2) مجمع الخبراء أو مايسمي بأسلوب "دلفي"، (3) مجموعات الابتكار أو العصف الذهني، (4) مجلس الإدارة، و(5) الندوات أو المؤتمرات.

## 1- اللجان:

وهي أكثر صيغ المشاركة في صنع القرار شيوعاً. بحيث تكلف مجموعة بدراسة موضوع معين من خلال جمع، توييب، وتحليل المعلومات للتوصية بقرار أو لصنع القرار. وقد تكون اللجنة مؤقتة لبحث موضوع محدد، أو تكون دائمة تجتمع دورياً لمعالجة موقف أو مشكلات يتكرر حدوثها.

يتميز عمل اللجان بالتفاعل الفكري بين أعضائها بما يولد أفكاراً جديدة وبكامل ويطور المفاهيم والمدرجات فضلاً عن أن موازنة الآراء ووجهات النظر تسهم في التوصل لقرار بعيد عن الرؤى الشخصية الضيقة. وهذا ممكن بشكل خاص إذا حسن اختيار أعضاء اللجنة وهيأت لهم المعلومات والظروف المناسبة والمساعدة علي أداء جماعي فاعل.

لكن يعيب اللجان ما قد يؤدي إليه النقاش وتباين الآراء من تكرار الاجتماعات واستطالة الوقت وسيؤدي بطء البت وصنع القرارات لتعطيل العمل كذلك تميل اللجان للتوصل لأنصاف حلول بدلاً من قرارات حاسمة. وقد يمارس أحد أو بعض الأعضاء ضغطاً علي الآخرين لفرض رأي. ومع ذلك يمكن للجان أن تقدم إسهاماً جيداً في صنع القرارات إذا حسن اختيار اعضائها وتظلم أعمالها، وزودت بتجهيزات معلوماتية و/ أو باختصاصيين في تبويب، تحليل، حفظ، واسترجاع المعلومات.

## 2- مجمع الخبراء (Delphi) (23)

تسهم هذه الصياغة في صنع القرارات غير الروتينية (فهي صيغة مكلفة) اعتماداً علي إجماع أو نسبة إجماع مرجحة لآراء مجموعة منتقاة من الخبراء المعنيين وغالباً ما ينتهي الخبراء علي عدة أسس تتضمن قدرتهم علي تقديم تنبؤات مستقبلية (Futurists) في موضوع القرار. مثلاً يمكن أن توجه أسئلة لمجموعة من الخبراء في مجال الصناعات الإلكترونية تدور حول تقرير نوع المنتجات التي يمكن تقديمها للسوق مستقبلاً استجابة لتحركات منافسين. أو أنسب أنواع الطاقة المحركة الممكن استخدامها لخفض تكلفة هذه الطاقة، أو حجم الطاقة الإنتاجية التي يتعين تهيئتها مستقبلاً علي ضوء حجم الطلب المقدر.

وقد طورت منظمة "Rand" الأمريكية أسلوب "دلفي" كوسيلة لبلوغ حكم جماعي بدلاً من أسلوب المؤتمرات والندوات حيث يتواجد الأفراد وجهاً لوجه في اتصال مباشر. مع ما يمكن أن يقترن بذلك من أثار سلبية للتفاعل الجماعي مثل تسلط شخصية مستبدة وتأثيرها علي رأي شخصية أخرى، وسلبية بعض الشخصيات في إبداء الآراء والاتجاه للتوصل لرأي وسط يوفق بين آراء متعارضة.

بمقتضى هذه الطريقة يتعين تصميم قائمة أسئلة، ترسل غلي كل خبير علي حدة ليقدم مدركاته وتوقعاته للأحداث المستقبلية المتعلقة بمجال التنبؤ فلو تم استقصاء الخبراء مجتمعين أو ندوة أو جلسة جامعة قد يؤثر أحدهم أو بعضهم علي الباقيين والهدف من الطريقة هو معرفة آراء الخبراء والتوصل لحكم جماعي بالإضافة لمعرفة مدي تباين آرائهم وأسباب ذلك.

وقد تضم مجموعة الخبراء أفراداً من داخل المنظمة (مثل كبار المديرين أو الفنيين) و/ أو من خارجها مثل خبراء مهنيون في النشاط أو الصناعة ورؤساء وأعضاء غرف تجارية وصناعية وخبراء في بحوث السوق. ولكل عضو خبرته التي تفيد في بعض جوانب الموضوع محل التقدير وبشكل عام تتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي:

1- تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة أو عبارات خاصة بتقدير الموقف، وترسل إلي الخبراء المختارين.

2- يحدد كل عضو آراءه، وتقديراته، أو تنبؤاته المستقلة في عبارات مختصرة ويمكن أن يضع علامة إزاء كل جملة أو عنصر ضمن جمل أو عبارات الاستقصاء، توضح الأهمية أو الوزن النسبي لرايه، ومدى إمكانية أو أرجحية تحقق مايراه، وتوقيت التحقق أو الحدوث.... وغيرها.

3- يتلقي منسق العملية أو لجنة تتوالها، الإجابات ويتم استخلاص مدلولاتها وتلخيصها وصفاً أو إحصائياً فمثلاً في حالة الحاجة لقرار عن منتجات جديدة يتعين تقديمها مستقبلاً، يتم شطب المنتجات التي لم تتل ترتيباً متقدماً أو أهمية نسبية عالية.

4- يعاد إرسال سلسلة أخرى من الرسائل متضمنة قوائم الأسئلة الملخصة للخبراء ويرفق بالأسئلة المرسله لكل خبير ملخصاً لآراء وتقديرات الخبراء الآخرين ويطلب من كل خبير أن يقيم إجابته مقارنة بإجابات الخبراء الآخرين من حيث العوامل سالفة الذكر (الأهمية أو الوزن النسبي ومدى إمكانية التحقق، والتوقيت المتوقع للتحقق) كما يطلب إلي الخبراء الذين قدموا إجابات أو توقعات متطرفة أن يهدبوا.

5- تتكرر الخطوات السابقة علي عدة جولات قد تصل إلي 5 أو 6 حتي يتحقق تقارب أو اللقاء الآراء فمن شأن سؤال أو إعادة سؤال كل خبير علي حدة، في ضوء تقديرات زملائه

أن يتم التوصل لتقدير متفق عليه أو متقارب لكل عنصر موضع تنبؤ من حيث الرأي في إمكانية حدوثه ومدى موافقة الخبير علي ذلك واحتمال الحدوث، والتوقيت المحتمل لذلك. وعندما يؤخذ المتوسط العام للأراء يمكن اعتباره قرار مجموعة الخبراء.

لكن طريقة "دلفي" قد تعطي نتائج غير دقيقة إذا لم يحسن انتقاء الخبراء أو صيغت الأسئلة بعبارات مبهمة مما يقود إلي إجماع خاطئ أو غير موضوعي، أو إذا تغيرت عضوية المحكمين أعضاء لجنة التنسيق والحكم لاسيما أن استمرت العملية لوقت طويل نسبياً (سنة أو أكثر). وبعد استخدام هذه الصيغة مفيداً في صنع القرارات غير الروتينية وفي التنبؤ بنتائج القرارات التي تتعامل مع المتغيرات التكنولوجية، وتقديم منتجات جديدة لسوق أو أسواق معينة.

### 3- مجموعات الابتكار أو العصف الذهني:

علي خلاف طريقة "دلفي" حيث لا يري أعضاء المجموعة بعضهم البعض، فإن أعضاء المجموعة هنا يتفاعلون معاً في غرفة وقاعة لتوليد أفكار وبدائل ابتكارية. يشكل المدير مجموعة من ذوي المعرفة بالموقف الذي يحتاج للقرار ويحدد لهم أبعاد الموقف أو المشكلة. ثم يطلب من كل عضو أن يكتب بمفرده أكبر عدد يستطيع ان يفكر به من البدائل. ثم يتأوب الأفراد علي سرد ما حدوده من أفكار، وتسجل علي سبورة ورقية في صدر الغرفة، وتركز المناقشة علي ما قد يتطلبه الأمر من توضيح لبعض الأفكار وبعد استعراض كل ما كتب من بدائل، تجري مناقشة اوسع لتقييمها وترتيبها ثم تؤخذ أصوات أعضاء المجموعة بشأن البدائل المختلف، ويتمثل قرار المجموعة في البديل الذي نال أعلي أو أكثر الأصوات، وبطبيعة الحال فإن المدير يمكن أن يقبل أو يرفض قرار المجموعة.

### 4- مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة في المنظمة من مديرين بالمنظمة وقد يضم ممثلين لهيئات خارجية معينة بإدارة المنظمة، وخبراء هذا هو الحال مثلاً بالنسبة لمجلس إدارة شركة كلية جامعية، هيئة عامة، يجتمع المجلس دورياً أو قد يجتمع بشكل عارض بناء علي دعوة من رئيسه ويرفق بالدعوة

جدول أعمال الاجتماع ويهدف الاجتماع لاتخاذ قرار أو أكثر وفي الأمور العاجلة وبشكل استثنائي قد يصاغ مشروع القرار ليمرر علي الاعضاء بمكاتبتهم دون دعوة المجلس للاجتماع وحيث يتعين في هذه الحالة أن يوافق الأعضاء بالإجماع علي مشروع القرار حتي يتحول إلي قرار نافذ.

وينطبق علي مجلس الإدارة نفس المزايا والعيوب التي تنسب إلي أداء اللجان ومع ذلك ففي حالة وجود أعضاء عن العمال بمجلس الإدارة يمكن أن تتباين القيم والاتجاهات والرؤي بينهم وبين الأعضاء من المديرين فممثلوا العمال ينطلقون من رؤية أو زاوية أضيق من تلك الخاصة بالمديرين ومن خلفية ثقافية تختلف عن خلفية المديرين كما انهم قد يميلون لمشايعة العمال في المطالبة الزائدة بامتيازات ومعارضة بعض قرارات التغيير الهادفة.

ويذكر الكاتب بهذا الصدد تجربة شخصية له حيث دعي لعدة اجتماعات لمجلس إدارة شركة بقطاع الأعمال العام وتمثل موضوع الخلاف داخل المجلس في اتجاه رئيس المجلس ومديري شئون الموظفين والإنتاج لتغيير نظام الحوافز من حوافز جماعية فقط إلي مزيج من الحوافز الجماعية والفردية بما.

التكلفة لإنقاذ الشركة من مركز سيئ سوقياً ومالياً بينما ضغط ممثلوا العمال في أسلوب يجافي اللياقة للإبقاء علي النظام الحالي حتي ولو أدي لاستمرار تردي المركز السوقي والمادي للشركة.

### 5- الندوات او المؤتمرات:

حيث يدعو المدير مساعديه ومرعوسيه لمناقشة جماعية لموقف أو مشكلة أو أكثر وخلال اللقاء تعرض علي المرعوسين معلومات عن الموقف ويتبادل المجتمعون آراء ويتداولون معلومات، ويحندون بدائل وقد يعرض في الندوة أو المؤتمر أوراق عمل أو تقارير تلقي ضوءاً علي أبعاد الموقف، وكلما عمد الرئيس لتشجيع مرعوسيه علي تقديم رؤاهم واقتراحاتهم وعلي التفاعل الجماعي، أسهم ذلك في فاعلية الندوة أو المؤتمر في مجال صنع القرار. كما أن درجة المشاركة التي تتحقق في الاجتماع تسهم في زيادة تفهم المشاركين للقرار المتخذ وتحمسهم لتنفيذه.

وحتى لا تكون عملية صنع القرار محاولة للتجربة والخطأ، وسعياً لفاعلية هذه العملية يتعين استخدام الأسلوب العلمي المنظم، وتمثل بحوث العمليات مدخلاً حيوياً في هذا الصدد، وقد

أصبحت بحثو العمليات مصدرراً لأدوات وأساليب كمية تساعد في التعبير عن عناصر الموقف موضوع القرار في صيغة كمية وهذا يساعد علي تحديد القيم الرقمية والنسبية للمتغيرات والبدائل بما يضمن أكبر قدر ممكن من عمق التحليل ودقة تقدير النتائج المتوقعة من كل بديل. وذلك تحت احتمالات لوقوع أحداث معينة في ظروف تتباين في درجة وضوحها وتعقيدها وبالتالي يمكن تهذيب وتنقيح بدائل واعدة وتقدير نتائجها ليس هذا فقط بل مع تصميم خطط ونماذج بديلة لمواجهة ما قد يحدث مستقبلاً.

ومن أساليب بحوث العمليات التي يمكن استخدامها في صنع القرار<sup>(24)</sup> البرمجة الخطية لمعالجة مواقف تخصيص الموارد بين أوجه استخدام متنافسة.

#### خامساً: نتائج البحث وتوصياته:

جاءت نتائج البحث ممثلة في:

- تعد عملية إتخاذ القرار جزء من عملية صنع القرار وبالتالي فإن العلاقة بينهما هي علاقة الكل بالجزء.
- تركز عملية صنع القرار على جمع المعلومات حول المشكلة وطرح البدائل لحلها، بينما تركز عملية إتخاذ القرار على إختيار البديل الأفضل لمواجهة هذه المشكلة على ضوء مجموعة من المعايير العلمية.
- تتمثل المعايير العلمية اللازمة لإنتقاء البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة في التالي:
  - يحقق البديل المختار أفضل النتائج الممكنة.
  - يحقق البديل المختار الهدف الأسمى للمؤسسة.
  - يختصر البديل المختار الزمن.
  - يقلل البديل المختار التكلفة.
- يتأثر صنع القرار بالمؤسسة التعليمية بمجموعة من العوامل أهمها العوامل الإقتصادية، والسياسية، والإجتماعية والتكنولوجية.



- يؤثر معدل النمو الاقتصادي ومستوى العمالة أو البطالة بالمجتمع على صنع القرار بشكل عام والقرار المدرسي بشكل خاص.
- تؤثر مجموعة العادات والقيم السائدة في البيئة المحيطة بالمدرسة على عملية صنع القرار وإتخاذه.
- يؤثر معدل التغير التكنولوجي وإستخداماته في عملية صنع القرار ونظم المعلومات على إعتبار أن التطور التكنولوجي يحدث تغيير جذري في مكان العمل وأساليب إنجازه.
- تؤثر مكونات بيئة العمل المدرسي (المستفيدين، المنافسون، النقابات، التشريعات) في عملية صنع القرار المدرسي.

#### على ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بما يلي:

- إستعانة إدارة المدرسة بالخبراء والمتخصصين عند صنع القرار المدرسي أو إتخاذه.
- تركيز إدارة المدرسة والقائمين عليها على مشاركة الأطراف المعنية بصنع القرار وإتخاذه، سواء كانوا طلاب أو عاملين أو أولياء أمور أو غيرهم.
- إهتمام إدارة المدرسة بتنوع صيغ المشاركة في صنع وإتخاذ القرار وذلك عن طريق تفعيل الندوات، المؤتمرات، تشكيل اللجان، العصف الذهني، حلقات الجودة، وغيرها.
- الإهتمام بتحديد الأهداف المدرسية مع وضع خطة زمنية لتحقيقها عبر قرارات مدروسة بعناية ودقة.
- مشاركة الوحدات المدرسية المختلفة في وضع أهداف المدرسة وصنع القرارات ذات الصلة.
- إعادة النظر في التشريعات الخاصة بالعمل المدرسي بحيث يتم إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في صنع وإتخاذ القرار المدرسي.
- إهتمام إدارة المدرسة بخبرات المدارس الناجحة في مجال مواجهة المشكلات المتنوعة عبر القرارات العلمية الفاعلة.

## مراجيع البحث وهوامشه

- (1) محمد صالح العزة: النماذج الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2007، ص ص 66-67.
- (2) جلال إبراهيم العبد: القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص ص 104-105.
- (3) محمد إسماعيل بلال: وظائف الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ص ص 82-83.
- (4) أحمد شهاب: الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص ص 136-137.
- (5) فؤاد الشيخ سالم، فالح محمد حسن: بحوث العمليات واتخاذ القرارات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص ص 123-124.
- (6) يوسف درويش: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003 ص ص 205-206.
- (7) عبدالرازق أسعد: الإدارة العامة، دار اليازوري، عمان، 2003 ص ص 114-115.
- (8) نادية عبدالوهاب: بحوث العمليات واتخاذ القرارات، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ص ص 111-112.
- (9) محمد عبدالعال النعيمي: إدارة الأعمال، دار شهاب للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص ص 117-118.
- (10) عبدالرسول عبدالرازق: المدخل في بحوث العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص ص 102-103.
- (11) حسين علي، رشاد الساعي: نظرية القرارات الإدارية - مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ص ص 96-97.
- (12) أحمد علاء الدين عبدالرحيم: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الميدانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص ص 202-203.

- (13) جون روريو: تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، ترجمة أحمد عبدالفتاح، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص ص 113-114.
- (14) نبيل محمد مرسي: التحليل الكمي في مجال الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 ص ص 224-225.
- (15) حسن علي مشرفي: نظرية القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص ص 197-198.
- (16) هدي عبدالعزيز عزام: الإدارة العامة وبحوث العمليات، عالم الكتب الحديثة، عمان 2003، ص ص 227-228.
- (17) أحمد محمد غنيم: إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل التحليل الكمي، المكتبة العصرية، القاهرة، 2002، ص ص 186-187.
- (18) صبري محمد عبدالله: أساسيات في بحوث العمليات، مكتبة عالم الكتب الحديثة، عمان 2003، ص ص 133-134.
- (19) السيد عليوه: صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2007، ص ص 187-188.
- (20) أحمد عامر: أصول الإدارة العامة، مكتبة الجلاء، القاهرة، 2006، ص ص 117-118.
- (21) نادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طوربين، دمشق، 2007، ص ص 86-87.
- (22) L. Roy Beach: Decision Making in the Workplace: A Unified Perspective Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006, pp:121-122.
- (23) Ilmann Betsch & Susanne Haberstroh: The Routines of Decision Making, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2004, pp:87-88.
- (24) B. Reinalda & B. Verbeek: Decision Making within International Organizations, New York, 2004, pp:196-197.