الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي – الأغواط

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Télidji - Laghouat

Faculté de Droit et des
Science Politiques
Doyenné

المجلس العلمي

رقم المحضر: 05 /2023

مستخرج من محضر المجلس العلمي لكلية الحقوق والعلـوم السيـاسية

بتاريخ 06 من شهر جويلية 2023 ، اجتمع المجلس العلمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية و صادق على تقارير الخبرة التي وردت ايجابية مطبوعة دروس مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان : **"القيادة الادارية واتخاذ القرار"**، من إعداد الدكتور: **قرزو بغداد، أستاذ محاضر قسم "أ" /قسم العلوم السياسية .**

رئيس المجلس العلمي

رئيس المجلس العلمي
الحقوق والعلوم السياسية
إمضاء: أ.د بن الزوبير

العنوان: ص.ب. رقم: 37 ج الأغواط
الهاتف: 029.14.53.11
الموقع: Http://www.lagh-univ.dz
الفاكس: 029.14.53.11

الجمهوريــة الجزائريــة الديمقراطيــة الشعبيــة

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليـــم العالـــي والبحـث العلـمـي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة عمار ثليجي – الأغواط

كلية: الحقوق والعلوم السياسية

القسم: العلوم السياسية

الميدان: العلوم السياسية

الشعبة: الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية.

مطبوعة (للسداسي الأول)

موجهة لطلبة العلوم السياسية المستوى: ثانية ماستر

القيادة الإدارية واتخاذ القرار

من إعداد: الأستاذ بغداد قرزو

الرتبة أستاذ محاضر أ، جامعة الاغواط

الإيميل: b.guerzou@lagh-univ.dz

السنة الجامعية: 2023/2022

قائمة المحتويات

تقديم عام 2

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية 5

المبحث الاول: القيادة في الفكر الاداري القديم..... 5

المطلب الاول: القيادة في الادارة المصرية 5

المطلب الثاني: القيادة في الادارة الصينية:.....10

المطلب الثالث: القيادة في ظل الادارة اليونانية: 15

المطلب الرابع: القيادة في ظل الادارة العربية: 19

المبحث الأول: مفهوم القيادة.....25

المطلب الأول: تعريف القيادة 25

المبحث الثاني: نظريات القيادة:.....29

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لاتخاذ القرار 40

مقدمة الفصل الثاني 40

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار 41

المطلب الأول: تعريف القرار واتخاذ القرار 41

المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار 44

المطلب الثالث: شروط اتخاذ القرار: 46

المبحث الثانيً : أنواع القرار ومراحل صناعته:.....47

المطلب الأول: أنواع القرارات.....47

المطلب الثالث : طـرق اتخـاذ القـرار: 56

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات:.....61
المبحث الثالث: العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار:.....66
المطلب الأول: الجوانب السلوكية في اتخاذ القرارات:.....66
المطلب الثاني : النظرية السلوكية (الحديثة) في اتخاذ القرار:.....75
المطلب الثالث :عيوب ومعوقات صنع القرارات:.....79

تقديم عام

تقديم عام

يحتل مفهوم القيادة الادارية أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجالات الادارة وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات، ويرجع ذلك الى أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي منشأة ونجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في أي منظمة وهو المسؤول عن ضمان استمراراها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، وهو الدافع للتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها، ولا شك أن التنافس بين القوى كافة في العالم يركز أساسا على العنصر الحاسم في التقدم ألا وهو إعداد القوى البشرية المدربة والقادة على الانتاج، وتوافر القيادات المتميزة القادرة على الابتكار والتجديد.

ونتيجة لهذا الدور الذي تلعبه القيادة داخل المؤسسات فقد شغلت قضية فعالية القيادة وأساليب تأهيلها اهتمام الباحثين خلال السنوات الماضية والحاضرة.

وسوف نتناول في هذا الفصل الاجابة عن أسئلة عدة تتمثل في ماهي القيادة الادارية.

وماهي النظريات التي عالجت هذا المفهوم، وما هي خصائصها وأهدافها، وأنواعها، وماهي

أساليب القيادة وألفاظها وما هي الطرق والاجراءات التدريبية لتكوينها ومن ثمة تأهيلها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المبحث الاول: القيادة في الفكر الاداري القديم

ان الادارة التي كانت سائدة في الفطر القديم عرفت الكثير من المفاهيم الادارية فكل حضارة من الحضارات القديمة كان لها شكل في وضع الحلول لمشكلات المديرين، فالإدارة اليونانية والرومانية على سبيل المثال اهتمت بالمشاركة في اتخاذ القرار. وسنحاول من خلال عرضنا لاهم هذه الادارات التركيز على ممارسات القيادة الادارية وكيفية اتخاذها للقرار.

المطلب الاول: القيادة في الادارة المصرية

ان الاثار المصرية القديمة الذي يعود تاريخها الى ق 13 قبل الميلاد تدل على اهمية التنظيم والادارة في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها المصريون القدماء، فقد شهدت الادارة المصرية في الفترة ما بين عامي (0092 . 5742 ق. م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الادارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون. والذي تتركز في شخصيته كل السلطات، ويليه في النفوذ وزير هـ الاول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظم لجهاز الحكومة.

ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية الكبيرة كالخزانة، ومخازن التموين، والزراعة والاشغال العامة، أما حكام الولايات أو المقاطعات فقد كانوا يعينون من قبل الملك، ويتم شغل المناصب الادارية العليا من أبناء الملك وأعضاء أسرته، ومن الاقطاعيين طبقا لرغبة الملك.

ولقد كان الموظفين المعينين من طرف الملك يدربون تدريبا قياديا من طرف متخصصين وقد شملت هذه التدريبات اطلاعهم على عدة أمور في مجالات مختلفة من أجل تنمية ادراكهم ليستطيع القائد من مواجهة المصاعب.

جاء في النصوص الهيروغليفية*[1] . التي عثر عليها مدونة على مقابر الفراعنة على ان سلطات ملوك الفراعنة الذين حكموا مصر في الفترة (2692 ق.م . 5652 ق.م) كانت سلطات مقيدة نوعا ما. وهذا ما يؤكده المؤرخ ديودور الذي وصف آخر ملوك الفراعنة بأنه لم يكن يستطيع أن يقوم بأي عمل عام أو يدين شخصا أو يعاقب آخر لمجرد نزعة شخصية أو قصد التشفي والانتقام، أو لأي دافع آخر لا يتفق وروح العدالة ولكنه كان مقيد التصرف في كل حالة

[1] الهيروغليفي: نظام الكتابة الذي استعمل في مصر القديمة لتسجيل اللغة القديمة

وفق ما تنص عليه الانظمة وما تفرضه الاعراف.. »..[1] وهذا يدلنا على ان قرارات القيادة في الادارة المصرية القديمة كانت تنفذ نفق ما تعارف عليه المرؤوسين، كما تضمنت النقوش التي عثر عليها مدونة على جدران مقبرة « رخميرع »[2*] أحد وزراء ملوك الفراعنة في الفترة (7851 ق.م . 0231 ق.م) بيانا بمهام الوزير وواجباته وهي : « الادارة العامة، تعيين أربعة مقررين ومفتشين لموافاة الوزير بأحوال المقاطعات الوقعة ضمن اختصاصه كل منهم ثلاث مرات في السنة، تسلم التقارير الواردة من مفتشي الاقاليم، النظر في الشؤون الخاصة بحدود المقاطعات وتحديد الاراضي والترع، والنظر في المظالم والمنازعات المختلفة، والنيابة عن الملك في اذاعة الرسائل الملكية وارسال البلاغات والاوامر الملكية الى الجهات المختلفة »..[3]

وهذا يكشف عن مدى اتساع اختصاصات ومهام وزراء ملوك الفراعنة، وعن عظم الدور الذي كانوا يقومون به، كما يكشف أيضا عن أن الادارة المصرية في هذه الفترة عرفت الكثير

[1] يسرو فلندرزبتري. الحياة الاجتماعية في مصر القديمة. ترجمة حسن محمد جوهر وعبد المنعم عبد الحليم. الهيئة المصرية للكتاب. القاهرة1987. ص94.

[2] "رخميرع" وزير مشهور عاصر الملك "تحتمس الثالث" أشهر ملوك الأسرة الفرعونية الثامنة عشر في الفترة (1587 ق.م-1320ق.م).. وقد ذاعت شهرة هذا الوزير بسبب أهمية مقبرته الموجودة بالبر الغربي بالأقصر .. وقد ألقت نقوش ونصوص هذه المقبرة ضوءا على كثير من النظم السياسية والإدارية في مصر القديمة, وعلى مهام الوزير وأعماله آنذاك.. راجع: فلندرزيتري, نفس المرجع السابق, ص:97.

[3] نفس المرجع , ص:98.

من المفاهيم الادارية المرتبطة باتخاذ القرارات كالتقارير، والاوامر والنيابة، والتعيين، والتفتيش، واصدار الاحكام في المظالم.

وفي عصر ما بعد البطالمة (323 ق.م . 046 ق.م) عرفت الادارة المصرية مجالس المدن التي كانت تتكون من أعيان المدن، وكان اختصاص هذه المجالس تعيين العاملين المحليين في المدينة، والاشراف على نشاطاتهم وحل المشاكل التي تثور داخل المدينة، حتى ان هذه المجالس كانت تشهد مناقشات حادة بين اعضائها قبل حسم المسائل المعروضة عليها [1] وبهذا عرفت الادارة المصرية القديمة في هذه الفترة الجهود الجماعية أسلوبا لمواجهة المشاكل وحلها، وهذا قريب الشبه ببعض صور وأشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الذي عرفته الادارة الحديثة.

ولقد عرفت الادارة المصرية القديمة أساليب وأنماط متقدمة من الادارة ترتبط بالقيادة وباتخاذ القرارات الادارية، وتمثلت هذه الاساليب في استعمالها للتخطيط من اجل التحكم في الموارد المالية، فقد كشفت النحوت بالهيروغليفية التي عثر عليها في جزيرة أسوان بمجرى

[1] نفس المرجع, ص: 110- 118.

النيل. عن وجود مقياس يوضح منسوب مياه النيل الذي كان المصريون القدماء يقدرون بواسطته مستوى الفيضان، وكمية المياه، ومن ثم يقدرون مساحة الاراضي التي ستروى ريا دائما، وتلك التى ستروى ري الحياض، ثم يقررون نوع المحاصيل التي سوف يزرعونها في كل أرض منها، وبعملية حسابية كانوا يقدرون كمية حصاد العام، ومنها يعلمون مقدما الايرادات ويقومون الموقف، وهل سيكون هناك فائض غلال يدخل المخازن، أن قحط ومن ثم تفتح المخازن ليقدم الغلال المخزون للشعب، أم أن الحال سيبقى على ما هو عليه [1] وهذه العملية . بما تتضمنه من وضع معايير أولية لقياس المياه، وما يترتب عليه من التنبؤ للمستقبل بمساحات الاراضي التي ستروى والمحاصيل التي ستزرع والايرادات التي ستجنى وصولا الى الهدف ومقارنته بالمعايير الموضوعية . تقول أن كل ذلك يتفق الى حد بعيد مع الاسس والخطوات التي توصلت اليها الادارة الحديثة في اتخاذ قرارات التخطيط.

وهكذا يتضح أن الادارة المصرية القديمة عرفت الكثير من المفاهيم الادارية المرتبطة باتخاذ القرارات، وعملت على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من حل المشاكل التي تواجههم واتخاذ القرارات السليمة نحوها، كما عرفت الكثير من

[1] عبد الكريم درويش وليلى تكلا " أصول الإدارة العامة" دار المعارف بمصر – القاهرة1980 , ص:79.

المعايير الموضوعية التي تضمن عقلانية القرارات من طرف القيادة الادارية تمثلت في الجهود الجماعية لمواجهة المشاكل، كما ابتدعت أساليب دقيقة لاتخاذ قرارات التخطيط، هذا فضلا عن المفاهيم الادارية الآخرى المرتبطة باتخاذ القرارات والتي تمثلت في المهام الرئيسية لوزراء ملوك الفراعنة كاتلعيين والنيابة والتفتيش والاوامر والتقارير والفصل في النزاعات، ويضاف الى كل ذلك تنظيم وتنسيق الجهاز الحكومي الدي يدل على المهارة الادارية لدي المصريين القدماء، والتي تعتبر أهرام مصر شواهد ناطقة عليها.

المطلب الثاني: القيادة في الادارة الصينية:

يدل التاريخ الصيني على أن الادارة حظيت بمكانة هامة في ظل الحضارة الصينية التي سادت في الفترة التي ترجع في تاريخها الى عام 7532 ق.م . فعرفت الصين في هذه الفترة أول حاكم هو الامبراطور « ياو » حيث كانت الدولة الصينية قبل ذلك تضم مجموعة دويلات متنافرة ومتنابذة [1].

[1] راجع في هذ الشأن E.N.Gladden « The essentials of public adinistration ».Theird ed (Staples press Limited– London ;p :54 فؤاد شبل "حكمة الصين" الجزء الأول, (مكتبة الدراسات الفلسفية بالقاهرة) , ص:20.

وفي عهد الامبراطور « شن الكبير» (The Great shun) الذي يرجع تاريخه الى عام 2200 ق.م كانت الادارة على مستوى عال من التنظيم، فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين يشرفون على تسع ادارات تتولى تنفيذ خطة عامة مرسومة تستهدف توفير الغذاء والعلم للمواطنين.

ومن الطريف انه كان من بين المناصب الادارية التسع، منصب خاص بالاتصالات الادارية يتولاه مستشار للاتصالات الادارية، وهكذا يكسف عن ان الادارة الصينية عرفت الاتصالات الادارية، وأدركت أهمية دورها في الادارة العامة وفي عملية اتخاذ القرارات بشكل خاص، ومن المفاهيم الادارية الأخرى التي عرفتها الادارة الصينية خلال هذه الفترة . والتي ترتبط باتخاذ القرارات . نظام الامتحان الذي اتخذته معيارا لشغل المناصب الادارية، وكانت هذه الامتحانات تستهدف اختيار الذاكرة، والكشف عن ملكة الابتكار والابداع لدي طالب الوظيفة، اذ كان يطلب الى الشخص . طالب الوظيفة . الكتابة عن موضوع في مبادئ الاخلاق والمشاكل الجارية تضوره لها، وهذا يدل على اهتمام الإدارة الصينية بضرورة توافر المهارة والمقدرة على مواجهة المشاكل الإدارية وحلها، وخاصة لدى كبار الموظفين ممن يشغلون مناصب قيادية.

كما عرفت الإدارة الصينية نظام الرقابة المستمرة على الأداة الإدارية، الذي كان قوامه لجنة مكونة من ثلاثة أعضاء يتولون التفتيش الدوري على الإدارتين المركزية والمحلية، ويرفعون تقاريرهم مباشر إلى الحاكم، كما كانت هذه اللجنة جهة اعتراض على ما يكون هناك من رشوة أو ضعف في الكفاءة، وجهة تقويم النشاط الاداري تقترح الاساليب اللازمة لتحقيق النزاهة والكفاءة وبهذا لفتت الادارة الصينية الانتباه الى اهمية توخي الاداريين للمسؤولية والنزاهة عند اتخاذ قراراتهم مما يكفل سلامة هذه القرارات ويساعد على حين تنفيذها.

وفي فترة ما بعد القرن السابع قبل الميلاد . والتي ممن أبرز سماتها ظهور فلاسفة الصين العظام وعلى رأسهم « كونفوشيوس » . شهدت الادارة الصينية استقرارا نتيجة لتطبيق القوانين التي شنت في هذه الغرض، ونتيجة لتطبيق نظم الامتحانات في شغل الوظائض الإدارية، وتدلنا كنايات– علماء الإدارة الصينية– على أن النظام الإداري في الفترة (155– 002 ق.م) كان يقوم على مبادئ مستوحاة من تعاليم " كونفوشيوس" التي تمثل مجموعة هامة من العقائد الاجتماعية، وقانونا شاملا ومرشدا للسلوك الإداري السليم، وأدركت الإدارة الصينية في هذه الفترة أهمية تأثير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتاريخية على الإدارة، وهذا قريب

الشبه "بالمنهج البيئي" الذي عرفته الإدارة الحديثة وأدركت أهمية تأثير على الإدارة بشكل خاص، ويتضح ذلك من قول "كونفوشيوس": "، على الإداري أن يتفهم ظروف بلده ومجتمعه، وأن يعالج ببراعة كل ما يتعرض له المجتمع من نكبات طبيعية أو اجتماعية، وأن يراعي العوامل الطبيعية و الأحوال الاجتماعية عند ممارسة مسؤولياته..".

ومن توجيهات التي قدمها " كونفوشيوس"– في مجال اتخاذ القرارات –قوله:

" إن على الإداري أن يؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية[1].

وأن يتجنب بل ويشجب كل مظاهر التحيز والموالاة، وأن يكون هدفه الأسمى تحقيق الرفاهية لكل أفراد المجتمع..".

ويرى " كونفوشيوس" أن على القائد أن يضع في اعتباره عند حله للمشاكل التي تواجهه آراء نابعة وأن يتيح الفرصة لهم لابداء الآراء المتباينة، ويدرس بعمق كل الحقائق المقدمة إليه بروح من النزاهة وعدم الأنانية، وأن يكون حله للمشاكل واقعيا، وعلى عدي من التفكير المتزن،

[1] لعل مما يجدر ذكره هنا أن هذا التوجيه الذي قدمه "كونفوشيوس " لترشيد السلوك الإداري, نادى به عالم الإدارة الفرنسي " هنري فايول" (Henri Fayol) في القرن التاسع عشر, ضمن المبادئ التي رأى أنها هامة لضمان نجاح القيادة الإدارية ورشد قراراتها..

وكل ذلك في اطار من القواعد الاخلاقية، وفي تحديده لأساليب القيادة في ممارسة مهامها . ومنها اتخاذ القرارات . ينصح « كونفوشيوس » رجل الادارة باتباع الاسلوب القائم على الحكمة والقدوة الحسنة والادراك الواعي لعادات وتقاليد وأعراف التابعين والاخذ بآرائهم، ويحذر من مخاطر الاسلوب القائم على اجبار التابعين عللا اطاعة ما يؤمرون به عن طريق العقاب، ويضيف : أنه في الوقت الذي يؤدي فيه الاسلوب الثاني الى نتائج عقيمة، فان الاسلوب الاول يؤدي الى رفع المعنويات[1]، وبهذا لفت « كونفوشيوس » الاهتمام . من خلال التوجيهات والنصائح السابقة . الى اهمية اشراك التابعين وقبولهم للقرارات التي يتخذها قائدهم، وما يترتب على ذلك من آثار تنعكس على القرارات وتؤدي الى صوابها من ناحية وضمان عدم معارضة التابعين لتنفيذها من ناحية اخري.

ويتضح من العرض السابق أن نظم الادارة شهدت وضعا متطورا في الادارة الصينية القديمة، وأنها أسهمت في تقديم بعض المفاهيم في مجال نظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، ادراكا منها لأهميته في الكشف عن مهاراة ومقدرة كبار الموظفين واختبار ذاكرتهم والكشف عن ملكة الابتكار لديهم، وهي مهارات وقدرات هامة لترشيد عملية

اتخاذ القرارات، كما لفتت الانتباه لأهمية دور الاتصالات الادارية والرقابة وتأثيرها على نشاطات الادارة، هذا بالإضافة الى أهمية التوجيهات المستوحاة من فلسفة « كونفوشيوس » والمتمثلة في لفت الانتباه الى أهمية تأثير الظروف والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتاريخ على الادارة وتأكيده على اهمية توخي للمصلحة العامة والاخذ في الاعتبار آراء تابعيهم في اتخاذهم للقرارات، ولهذا أسهمت هذه المفاهيم الى حد كبير في تطوير وتحسين مفهوم القرارات وأساليب اتخاذها.

المطلب الثالث: القيادة في ظل الادارة اليونانية:

مع ان الادارة اليونانية في ما قبل الميلاد لم تعرف الوظيفة كخدمة مهنية الا انها عرفت بعض المبادئ الادارية في مجال القيادة واتخاذ القرار على المعاش (التقاعد) وانما كانت عملا مقابل أجر.

قد اشاذ الفلاسفة الاغريق بديمقراطية الادارة في مدنهم، واجمعوا على ان حكم الطغاة هو أسوأ نظم الحكم لأنه يعني القوة الغاشمة غير المشروعة، وأن مثل هذا الحكم يظل بغيضا ولو حسنت أهدافه وطابت نتائجه، لما فيه من قضاء على حكم الشعب نفسه بنفسه، فنري «

بيركليس » (094 ق.م – 024 ق.م) يصف الجهاز الاداري في عهده بأنه ديمقراطي فيقول :

«.. ان حكومتنا ديمقراطية لان الادارة بيد الكثير لا بيد القلة.. » ويشيد بالحكومة الديمقراطية ذاكرا : «.. انها ترتكز على العدل والمساواة، وأن الحاكم في الحكومة الديمقراطية يقوم على أكتاف الشعب، ومدين لأفراده بمركزه، ويعقد انه يعبر على رغبتهم، ويعمل على تحقيق أمانيهم وأنه لكل ذلك لا يستبد بهم، ولا يظلمهم، لان مصيره بأيديهم.. » [1].. ويحذر من مخاطر تركيز السلطة في يد الحاكم فيقول : «.. انه من الخطر تركيز السلطة في يد واحدة، لان الفرد الواحد لابد أن يقع أسيرا لشهوة السلطات، فيمتلئ غرورا وصلفا ويتنكب طريق العدل والانصاف، وقد يسوم رعيته سوء العذاب.. » [1]

ومن الاسهامات الاخرى التي قدمها فلاسفة اليونان في مجال الادارة . والتي ترتبط باتخاذ القرارات . تعريفات «سقراط» (964 –994) للإدارة، وملاحظات السقراطيين عليها، فالإدارة عند «سقراط » تعني «مهارة متفضلة من المعرفة الفنية والخبرة » وهذا التعريف يوحي بان الادارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية للمدير، وهذا قريب الشبه لفهمنا الحديث للمهارات القيادية وأثرها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، كما أن هذا التعريف يوحي

من ناحية أخرى أن الادارة اليونانية أهمية القدرات الشخصية للقادة ودورها في نجاحهم، وهوما عرفته الادارة بعد قرون وأقامت على أساسه ما سمي في الادارة الحديثة بالأساليب التقليدية (غير الكمية) لاتخاذ القرارات الادارية، أما ملاحظات السقراطيين فتتمثل في قولهم: ان الرجل يكون رئيسا كفؤا اذا عرف ما يحتاج اليه في عمله، وكانت لديه القدرة والمهارة على النهوض بجميع الاعباء في سبيل تحقيق ما يريد.

وهذا القول يشير الى أن الادارة اليونانية أدركت أهمية تحديد الاهداف، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيقها، وهذا هو محور عملية اتخاذ القرارات.

أما الأفكار التي قدمها «أفلاطون» (724-743ق.م) والتي ترتبط باتخاذ القرارات فأهمها، مناداته بمبدأ تقسيم العمل والتخسس في القيام بالمهام[1]- وهذه تعتبر من الجوانب التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وتحديده المسات المطلوبة للحاكم السياسي، والتي يمكن استخلاصها ومن قوله: «..إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم حتى تفهم الحياة الطبية، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث

والسمين، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير..»[2]وهذه كلها سمات قيادية تساعد من يتصف بها على اتخاذ القرارات سليمة.

كما أسهم «أرسطو» من خلال آرائه وأقواله في توضيح وتطوير بعض المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات، وقد وصف أحد علماء السياسة – وهو السير « فردريك بولوك» في كتابه «تاريخ العلوم السياسة» – آراء «أرسطو» في مجال الحكم والسياسة بأنها « تعتبر مرشدا وهاديا لرجال السياسة والحكم في حل المشاكل والمعضلات التي تواجههم، وأنه لا زال يوجد من الناس العقلاء في الكراسي الحكم والإدارة من ينادون – عندما تصادفهم مشكلة سياسية يعجزون عن حلها – فلنعد إلى

«أرسطو» وتتلمس رأيه في مثيلتها...» [3]، كما يستشف من أقوال «أرسطو» أدراك الإدارة اليونانية في عهده لأهمية الجهود الجماعية في الإدارة، إذ يقول: «ليس من السهل أي حال يقوم رجل واحد بالإشراف على أشياء كثيرة، وأمه لا بد أن يعين عددا من المساعدين...»[1]

فالإدارة اليونانية عرفت بعض المفاهيم الادارية المرتبطة باتخاذ القرارات دلت عليها آراء وأقوال الفلاسفة اليونان على النحو الذي تم بيانه، بل لقد ذهب معظم الفلاسفة اليونان الى البحث دائما عن أهم عنصر له أكبر أثر محسوس في حياه المجتمع، فقال بعضهم الشمس، وقال بعضهم الهواء، وهذا هو أساس وجوهر الفلسفة التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرارات، وذلك . كما يقول بعض كتاب الادارة[2]. أن أساتذة الادارة وفلاسفتها يرون أن محور عملية اتخاذ القرارات هو معرفة أهم عنصر أو عامل له أكبر أثر محسوس في عمل وحياة المنظمات الادارية.

المطلب الرابع: القيادة في ظل الادارة العربية:

شهدت الادارة العربية في عهودها الاولى تنظيما متقدما شمل جميع أجهزة الدولة وعرفت الكثير من الممارسات والتطبيقات الادارية . في مجال اتخاذ القرارات الادارية . والتي تعكس بجلاء روح المبادأة والخلق والابداع لدى القادة في مواجهة المشاكل التي تعرض لهم وحلها.

أولا . ففي عهد الرسول (ص): كان التنظيم الاداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي (ص) هو الرسول والمشرع في اطار التشريع الالهي والقائد ورئيس الادارة

كلها، وفي مجال اتخاذ القرارات الادارية، طبق الرسول (ص) الاسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة، يستشير اهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل[1].. والسنة النبوية مليئة بالشواهد التي تدل على أن النبي (ص) كان دائم التشاور مع أصحابه، يكره الاستبداد بالرأي، وكثيرا ما ينزل عند حكمهم، فقد كان عليه السلام لا يتخذ قرارا دون استشارة أصحاب الرأي والخيرة، فقد استشارهم في اختيار المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر، وأخذ برأي الحبان بن منذر، واستشارهم فيما يعمل بشأن من أسروا في تلك الموقعة، فوافق على رأي أبي بكر الذي أشار بالفداء، وقوله لرأي الكثير حين أشارت بالخروج يوم أحد، وعمله بمشورة السعدين: ابن معاذ وابن عبادة، اذ شارا يوم الاحزاب بعدم مصالحة رؤساء غطفان، واستشارهم يوم غزوة الاحزاب وعمله بمشورة سلمان الفارسي بحفر الخندق حول المدينة وأصدر بها قراره التنفيذي، وما قبل عليه السلام هذه المشورة الا لاقتناعه بها وثقته برجاحة رأي صاحبها وخبرته.[2]

وهكذا عرفت الادارة في عهد الرسول (ص) مبدأ التشاور في الوصول الى خير الحلول، وهو ما عرفته الادارة اليوم بالإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات الادارية.

كما تعكس لنا هجرة الرسول (ص) مثلا من مكة الى المدينة نموذجا رائعا لمدى التهيؤ والاستعداد لاتخاذ القرارات بدلا من ارتجالها، والقدرة على مواجهة المواقف الطارئة والتكيف لظروفها، فلولا منطقية ومعقولية هذا القرار لفشلت الدعوة، ولما بقي على وجه البسيطة من يؤمن بها ليومنا هذا [1].

وعلى صعيد متابعة تنفيذ الاعمال والقرارات، كان الرسول (ص) يتابع حسن تنفيذ عماله لأعمالهم ويسمع ما ينقل اليه من أخبارهم، فقد عزل «العلاء بن الحضرمي» عامله على البحرين، لان وفد عبد القيس شكاه، وولي « ابن سعد » وقال له: «استوص بعبد القيس خيرا وأكرم سيرتهم...»[2] وعرفت الادارة في عهد الرسول (ص) فكرة المسؤولية الادارية في القرارات وظيفته يقول عليه السلام « كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته...».

ثانيا: وفي عهد الخلفاء الراشدين كان الخليفة هو الرئيس الاعلى للدولة وكانت اوامره ملزمة طالما كانت لا تتعارض مع احكام القرآن والسنة

وقد عرفت الادارة في عهد الخلفاء الراشدين كثيرا من المبادئ الادارية المرتبطة بالقيادة الادارية فقد كان مبدأ الشورى هو الاساس الذي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات وفي اقرارها وتنفيذها.

فقد كان الخليفة عمر يشاور افاضل الرجال قبل اتخاذ القرارات الخاصة بتعيين كبار موظفيه فقال لهم يوما: اشيروا علي ودلوني على رجل استعمله في امر قد دهمني فقال ما عندكم، فقالوا: نري لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي فاحضروه وولاه فوفق فى عمله وأقام فيه بما اربى على رجاء.

عمر وزاد عليه فشكر عمر لمن اشاروا عليه بولاية الربيع وكان اذا عين واليا يعطيه عهد تعيين يحتوي على امر تعيينه وتحديد ما يخوله له من سلطات وما يكلف به من واجبات وكان يعلن هذا العهد في المسجد حتى يعرف كل مواطن حقيقة سلطات الولاة والموظفين وواجباتهم وكانت عبقرية عمر تكمن في تخبره لأفضل الحلول وأكثرها مناسبة وملائمة للمواقف التي واجهته وذلك بعد احاطته التامة بجميع الظروف الخاصة بالقرار[3]. وبهذا عرفت الادارة العربية الاسلامية في عهد عمر اهميه وضوح القرارات ودقتها وضرورة اعلام الجمهور بها كما عرفت

مبدأ متابعه تنفيذ القرارات وتقويمها من خلال تفسير وتبرير اهداف القرار وتقويمها من خلال تفسير وتبرير اهداف القرار لإقناع الرأي العام بمضمونه وواضح مثال لذلك موقفه من القرار الذي اتخذه بعزل خالد بن الوليد من جميع مناصبه واهتم الخلفاء الراشدين في تنميه المعرفه لدي عمالهم وتدريبهم على الاعمال التي سيقومون بها لزيادة مقدرتهم في مواجهه المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة لحله كان كعب بن سوار جالسا عند عمر فجاءته امرأة تشتكي زوجها فقال لكعب اقض بينهما فلما قضى بما عجبه وما لم يخطر له ببال قال لكعب اذهب قاضيا على البصرة[1] وهذا الاسلوب التدريبي الذي اتبعه الخليفة عمر مع كعب قريب الشبه بوسائل التدريب الحديثة لاتخاذ القرارات والمسمى «بمثيل الادوار المفاجئ حيث يفاجئ» المسؤول عن التدريب المتقدم لوظيفة معينه قال لكعب اذهب قاضيا على البصره وهذا الاسلوب التدريبي الذي اتبعه الخليفة عمر مع كعب قريب الشبه بوسائل التدريب الحديثة لاتخاذ القرارات والمسمى بمثيل الادوار المفاجئ حيث يفاجئ المسؤول عن التدريب المتقدم لوظيفة معينه تمثيل الدور المتقدم له في الواقع العملي كما عرفت الادارة في عهد الخلفاء الراشدين مبدأ تقسيم العمل والتخصيص في القيام بالمهام وتقديم المشورة ضمانا لرشد القرارات وفعاليتها فنجد الخليفة ابي

بكر يسند الى عمر بن الخطاب مهمة القضاء ويسند الى الامام علي الاشراف على أسرى الحرب وشئونهم ويسند الى ابي عبيده بن الجراح امانه بيت المال كما نجد الخليفة عمر بن الخطاب يخاطب المسلمين قائلا ايها الناس من اراد ان يسال عن القران فليأت ابي بن كعب ومن اراد ان يسال عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت ومن اراد ان يسال عن الفقه فليأت معاذ بن جبل ومن اراد ان يسال عن المال فليأتني فان الله جعلني له خازنا وقاسما كما ان من بدائع الادارة الحسنه في عهد الخليفة عمر انه كان يعلم الناس إلا يكثروا من الرجوع الى الحاكم للفصل بينهم في خصوماتهم ليصرف وقته في التفكير في امورهم الخطيرة وان يعتمدوا على انفسهم لا على صاحب السلطان وهذا ما ادركته الادارة الحديثة وعملت على تطبيقه للحد من ضياع وقت المديرين في الاجراءات الروتينية وتلا في تبديد جهودهم التي يجب ان تكون مواجهه لإنجاز المهام الرئيسية وحل المشاكل الهامه والخطيرة اما المبادئ التي طبقها رابع الخلفاء الراشدين علي بن ابي طالب في مجال اتخاذ القرارات فقد تضمنها عهده الذي كتبه الى النخعي حين ولاه اعمال مصر عام 93 هجري وفيه يقول: ثم انظر حالة كتابك فول على

امورهم خيرهم ثم لا يكون اختيارك اياهم على فراستك ولكن اختبارهم فيما ولو للصالحين من قبلك.

المبحث الأول: مفهوم القيادة

تعد القيادة من المفاهيم التي تعددت وجهات نظر الكتاب بخصوص تعريفها الى درجة ان أحد الكتاب وضح ذلك بقوله "هناك تعاريف مختلفة للقيادة بقدر عدد الكتاب الذين عرفوها". ويمكن تحديد ثلاثة اتجاهات في تعريف القيادة على النحو الآتي:

المطلب الأول: تعريف القيادة

توجد العديد من التعاريف للقيادة الإدارية، ونسوف نحاول استعراض أهمها

الاتجاه الاول: يركز هذا الاتجاه على السلطة الرسمية التي يتمكن القائد من خلال امتلاكها إخضاع الآخرين لإرادته. حيث ينظر الى القيادة ضمن هذا الاتجاه بانها" القدرة على التأثير في الاخرين وجعلهم ينجزون الاهداف من خلال امتلاك شيء من القوة أو السلطة.

الاتجاه الثاني: يركز الكتاب ضمن هذا الاتجاه على الجوانب السلوكية للقيادة من البحث في كيفية تصرف القادة، وضمن هذا الاتجاه ينظر للقيادة على انها عملية التاثير في الجماعة

اكثر من كونها سلطة رسمية، حيث ينظر للقيادة على انها ظاهرة شخصية تتمحور حول الكيفية التي يتعامل فيها القائد مع التابعين".

الاتجاه الثالث: يمثل هذا الاتجاه الادبيات الحديثة للقيادة التي تنظر الى القيادة على انها لاتشمل التأثير القسري او الاجباري وانما تتمثل بالتأثير الذي يغير القائد من خلاله المواقف لا عضاء المجموعة والتابعين. وينظر للقيادة على انها عملية تفاعل تحدث بين القائد والتابعين والموقف ومن خلالها يؤثر القائد في التابعين، وهي حدث فاعل تشمل جوانب متعددة.

القيادة الإدارية هي:" القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق، جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة

وأيضا هي تلك: «العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة .

كما يمكنا التمييز بين القيادة والإدارة في النقاط التالية :

ا- مصدر مصطلح القيادة والإدارة في الكثير من الحالات بشكل مترادف، الا إن كليهما لا يعنيان شيئا واحدا كما لا يمكن لأحدهما أن يحل محل الآخر فكلاهما ضروريان للمنظمة، وهناك العديد من النقاط التي يمكن من خلالها التمييز بينهما ومنها.

ا- مصدر القوة: يرجع مصدر قوة الإدارة إلى السلطة الرسمية الشرعية التي يثبتها الهيكل التنظيمي في حين يرجع مصدر قوة القيادة إلى المصادر الشخصية كالخصائص الفردية، القيم، الرؤية، الإبداع التي يمتلكها القادة .

ب- القيادة غير مخصصة لفرد ما في موقع وظيفي معين ، في حين الإدارة مرتبطة بالمناصب الإدارية أو الموقع الوظيفي ، لذلك فان أي فرد في المنظمة يمكن أن يكون قائداً كما ان معظم القادة في بعض الحالات يمكن أن يكونوا تابعين، في حين لا يمكن لأي فرد أن يصبح مديرا إلا إذا شغل منصباّ إدارياً في الهيكل التنظيمي .

ت- تتمثل خصائص المدير في الرشد، الاستشارة، التحليل، الهيكلية، السلطة، الاستقرار، قوة المنصب، في حين تتمثل خصائص القادة بالرؤية، الإبداع، الابتكار، المرونة، التشجيع، بناء الصورة المشتركة مع التابعين، الخبرة، الميل إلى التغييرات الجذرية، قوة الشخصية.

ث- يستخدم القائد الوسائل غير القسرية للتأثير في التابعين في حين يستخدم المدير الوسائل القسرية كالتهديد والعقوبة والقوة المادية.

ج- وظيفة المدير (الإدارة) اشمل من وظيفة القائد (القيادة)، المدير يضع الأهداف، يطور الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، يخصص الموارد المطلوبة، يصمم المنظمة بشكل رشيد ، يراقب نشاطات المنظمة، يحفز، يكافيء الأفراد. هذه النشاطات تمثل الوظائف الإدارية الرئيسة الأربعة التخطيط، التنظيم،، القيادة، الرقابة) ، وبذلك فان القيادة هي أحدى الوظائف الإدارية الأربع لذلك فان وظائف المدير اشمل من وظائف القائد .

ح- يركز القائد على الجوانب السلوكية في المنظمة والمتمثلة في كيفية التأثير في سلوكيات الأفراد ، في حين يركز المدير على الجوانب السلوكية وغير السلوكية والمتمثلة في كيفية تحقيق أهداف المنظمة

خ- القادة يميلون للعمل في المواقف ذات المخاطرة العالية، خاصة عندما يكون هناك فرص، في حين المدراء يميلون للعمل مع الثبات والاستقرار

يتضح مما سبق ان القائد والمدير لا يعنيان شيئاً واحداً، ولكن يمكن أن يكون بعض المدراء قادة جيدين إذا امتلكوا خصائص ونشاطات الاثنين ولكن ليس من الضروري أن يكون كل القادة الجيدين هم مدراء، ففي الواقع العملي نجد إن اغلب القادة في المنظمات لا يمتلكون سلطة رسمية وبذلك فهم ليسوا مدراء.

عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضى الأقصى".

من التعاريف الثلاثة السابقة نستخلص تعريف شامل من إنشائنا للقيادة الإدارية: هي فن التأثير في العاملين او الأتباع أو المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

المبحث الثاني: نظريات القيادة:

انحصر التفكير التقليدي في نظريات القيادة حول ثلاثة مداخل اعتبرها المنظرون في حينه المداخل الرئيسية والوحيدة لنظريات القيادة المدخل الاول وهو المدخل الشخصي الذي تبنى مؤيدوه خصائص وصفات الشخصية القيادية كمحدد وحيد للقيادة ومنه جاءت نظرية الرجل

العظيم وكذلك نظرية السمات والمدخل الثاني هو مدخل الخصائص الموضوعية التي تصف طبيعة المركز او الموقف والظروف التي تواجه القيادة ومنه جاءت نظرية الموقف والمدخل الثالث هو مدخل العلاقات التبادلية الذي يقوم على التفاعل الذي يحدث بين القائد ومرؤوسية حيال المواقف المختلفة وهو ما ينتج عنه النظرية التفاعلية التي تعتبر نقطة التقاء بين المدخلين السابقين

أ-**نظرية الرجل العظيم:** وهي من النظريات القديمة ومن اوائل من دعوة اليها جالتون وفكرتها ان هناك بعض الافراد لديهم صفات عظيمة وعبقرية وخارقة وراثية ومواهب تجعلهم قادرين على قيادة اي جماعة اي كانت وفي اي موقف ومنهم هرقل وقادة سياسين عبد الكريم قاسم وغيرهم.

ب-نظرية السمات

تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته التي تجعل منه قائدا عليها فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة ويرى اصحاب هذه النظرية ان الله سبحانه

وتعالى قد منح قلة من الاشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لايتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتاثير في سلوك افرادها.

ان مفهوم القيادة في هذه القيادة في هذه النظرية يقوم على اساس ان النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره وان وتوافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائدا ناجحا وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فان الاراء تختلف ووجهات النظر تتعدد الا انه يمكن اجمالها في السمات التالية :

-الذكاء وسرعة البديهية وطلاقة اللسان

-الثقة في النفس والايماء بالقيم

-المهارة وحسن الاداء والقدرة على التكيف

-الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة

-الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية

-القدرة على التعليم والقدرة على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم

-المهارة في اقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه

-الحكم الصائب على الامور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة

-الامانة والاستقامة والاحساس بواجباته الاخلاقية

-النضج العاطفي والعقلي

-وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الانجازات المطلوبة

-المهارة الادارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم

القدرة على تفهم الموقف

ويتبين من العرض السابق انه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين وان كان من المحتمل ان يتوافر بعضها في شخص واحد.

والى جانب هذه الصفات والسمات يفترض المام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وادائه.

وتستند نظرية السمات الى علماء النفس خاصة المهتمين بدراسة سيكولوجية الشخصية على تحديد سمات الشخصية وتحليل عواملها سعيا لتنيف الناس والتعرف على السمات التي تحدد سلوكهم والتي يمكن قياسها والتبنؤ بها ومن اهم سمات نظرية السمات تركيزها على العوامل المحددة التي تفسر السلوك البشري حيث يفترض اصحاب نظرية السمات ان الناس يختلفون في عدد من الخصال اوالصفات بحيث يمثل كل منها سمة كالاستقرار الاندفاعي العدوان الاستبشار

وقد كان لنظرية السمات عدد من الايجابيات كما كان لها عدد من السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم وسنستعرض اولا– ايجابيات هذه النظرية ثم سلبياتها

فأما عن الإيجابيات نذكر مايلي:

–اول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد

–وضعت عدد من الخصائص التي لايمكن الاستغناء عنها او عن بعضها عند اختيار القادة

-اول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة ولذا سميت بالأب الشرعي لنظريات القيادة

-ساهمت في تطوير الفكر القيادي وكانت النظرية الاولى التي مهدت السبيل امام النظريات الاخرى لترى النور

اما عيوب نظرية السمات فقد كان من بينها مايلي :

- كان ظهور النظرية متأثرا بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها وكذلك الاسلوب الاداري المستخدم آنذاك ولذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الاسلوب الاستبدادي في القيادة
- حددت هذه النظرية عددا من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس كما انه من الصعب ان تجتمع في شخصية واحدة ابدا
- كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع اذ ان هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي اوردتها النظرية وقد كانوا ناجحين لم تحدد هذه النظرية الاهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القائد وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات كما انها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة والسمات المطلوبة لصيانتها
- ركزت هذه النظرية على القائد واهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم

ج-نظرية الموقف

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها ان الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم وان نوعية القادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف او ظرف قيادي معين فتأثر القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين من يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة.

فنجاح القائد في مجتمع من المجتمعات ليس دليلا على نجاحه في كل المجتمعات فاختلاف المجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية الى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها.

ان السمات والمهارات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فرئيس مصلحة حكومية يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج المهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائدا اخر ف يمكان اخر بل انه في التنظيم الواحد يؤدي الاختلاف في المستويات الادارية الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

تميزت نظرية الموقف بانها قدمت مفهوما ديناميكا للقيادة فهي تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد وانما تربطها بالموقف على اساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات يمكن ان تعزز مكانته ومركزه القيادي الا ان هناك بعض الماخذ على هذه النظرية يمكن استخلاصها فيما يلي :

-عدم الاتفاق بصورة واضحة حول عناصر الموقف الذي يمكن على ضوئه تحديد ما اذا كان الموقف ملائما او غير ملائم.

-ليس هناك اتفاق حول انماط السلوك القيادي فالبعض يرى انها ثلاثة انماط اساسية هي الاوتوقراطي والديمقراطي وغير الموجه الحر بينما لبعض الاخر يقسم السلوك القيادي الى اربعة انماط اساسية تنقسم بدروها الى ثمانية بحسب في مواقف ملائمة او غير ملائمة ربما كشفت دراسات لاحقة عن انماط اخرى,

ونتيجة للماخذ السابقة ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف على اساس ان القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد كما انها ليست نتاجا للموقف وحده وانما هي

ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وان النجاح القيادة يتحقق بتفاعل جميع هذه العناصر وهي النظرية التفاعلية.

د-النظرية التفاعلية: تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية القائد والاتباع والموقف سعيا لتحقيق اهداف القائد ذاته والمرؤوسين والجماعة ويرى مؤيدو هذه النظرية ان هذا التفاعل يمكن ان يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة اذا ما تحققت رغبات واحتياجات الاتباع او المرؤوسين بحكم ان الجماعة العاملة هي مرتكز هذه النظرية.

إذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهما لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق اهدافهم فان ذلك لايعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على احداث تكامل في سلوك الجماعة كلها وانما يعني قدرته على احداث تكامل لدى معظم اعضاء الجماعة ومن خلال هذه النظرية فان القائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة واحداث التكامل في سلوك اعضائها او سلوك معظمهم اخذا في اعتباره امال وقيم وتطلعات افراداها.

لقد اسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة على اساس ابعاد ثلاثة تتمثل في القائد والموقف والجماعة وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة كما يظهر دور الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه وتعني قدرة القائد هنا ان يجعل من قيادته وعليه ان يستجيب للروح السياسة العامة وان يعمل على تحقيق الاهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون الى تحقيقها.

ولهذا يتوقف انتخاب القائد على إدراك الاعضاء له كإصلاح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي وهي تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل.

وقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة لبعض الانتقادات اهمها اغفالها لأهمية العلاقات الانسانية التي تنشأ بين التابعين ومايترتب عليهم من قيام تنظيمات غي رسمية كما انها تركز على الحوافز المادية واعتبتها المحرك الوحيد لطاقات الانسان على العمل متناسية ان للإنسان رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه

الفصل الثاني:

الإطار النظري والمفاهيمي لاتخاذ القرار

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لاتخاذ القرار

مقدمة الفصل الثاني

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ذلك كونها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفة القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو جوهر العمل الإداري وأساس النجاح في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

سواء كان القرار يتعلق باختيار مهنة جديدة أو إطلاق منتج جديد في السوق، فإنه يتطلب تفكيراً منظماً ومقارنة بين الخيارات المتاحة. تُعد القدرة على اتخاذ قرارات فعالة مهارة قيادية بالغة الأهمية تميز الأفراد والمنظمات الناجحة.

المطلب الأول: تعريف القرار واتخاذ القرار

أ/ **تعرف القرار** :هو" الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين او هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها " كما يعرف القرار "على أ نه أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل – "هو الخطة أو المرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم بدائل ترتبط بهدف أو أكثر وتدفع توقعات انسان ما في هذه اللحظة الى طرف لحل معين والتزام يوجه على بذل قواه العقلية وجهود لتحقيق ذلك الهدف.

فالأستاذ شيستر بارنارد يعرف القرار بوجه عام على انه التصرف في عناصر البيئة بقصد تحقيق الهدف .ويعرف القرار كذلك بانه امر تصدره سلطة اعلى الى سلطة ادنى منها فتلتزم به هذه الأخيرة تجاه الأولى كما يعرف القرار بانه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب

وسيلة متاحة امامه لإنجاز الهدف او الأهداف التي يبتغيها والقرار يعني كذلك اختيار الطريق او المنهج او الحل من بين عدة طرق او مناهج او حلول بديلة يمكن سلوكها الى النهاية او الغاية او لتحقيق الهدف ويعرفه الكثير من الكتاب بانه اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المختلفة اما القرار الإداري فيعرفه بانه ذلك الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين. **وعليه فإن القرار:** هو اختيار أحسن البدائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة أو حل مشكلة تنتظر حلا مناسبا، أو هو ذلك التصرف الشعوري الذي يهدف إلى اختيار أو استعمال احسن وسيلة ممكنة للوصول إلى غاية محددة أو استخدامها لتحقيق هدف ما.

ب/ تعريف اتخاذ القرار

ما اتخاذ القرار فيعرف بانه عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة وعليه فان اتخاذ القرار "اي قرار" يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لأن الغرض الأساسي من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني

باتجاه تحقيق هدف المستقبل فاذا لم توجد بدائل يمكن الاختيار من بينها ال يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرار

اختيار انسب بديل لحل مشكلة معينة " وهو " انشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب ومن خلال هذين التعريفين يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اتخاذ بديل بين عدة بدائل، إ ن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وعليه يجب أ ن يكون عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة.

إن عملية اتخاذ القرار: هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين او أكثر لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة. وهنا نفرق بين عملية صناعة القرار واتخاذ القرار حيث تسبق عملية صناعة القرار والتي يتم فيها تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف وتحديد البدائل المتاحة .

المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار

يواجه المدير من المشاكل والموضوعات التى تحتاج إلى اتخاذ القرار،وتمثل ضغوطاً عليه للبت فيها، وهناك بعض المشكلات والموضوعات البسيطة التى لا تحتاج الى أتخاذ قرار، ونظراً لان البيئة التى يعمل فيها المدير تختلف من قرار لآخر، فإن النتائج التى تترتب على المسلك الذى يسلكه متخذ القرار يختلف من حالة لآخرى، ويمكن أن نفرق بين أربع حالات تمثل خصائص إتخاذ القرار وذلك على النحو التالي: [i]

اتخاذ القرار فى حالة التاكد:

وهذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط، حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة، وهذا القرار ياخذ فى حالة التأكد، وقد يحدث مخاطرة فى المستقبل ولكن حالة التأكد عند اتخاذ القرار كانت موجوده.

اتخاذ القرار فى حالة المخاطرة Risk:

لاشك إن معظم القرارات التى تتخذ فى حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة، وتكون هناك مخاطرة إذا كان احتمال نجاح

القرار يقل عن نسبة 100%، وإذا كانت نسبة النجاح90% تعتبر مقبولة فى المخاطرة، وتعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت نسبة النجاح عن 90%.

اتخاذ القرار فى حالة عدم التاكد Uncertainly:

يعنى عدم التأكد أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وفى الحالة التى لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الأحتمالات التى تحدث لحل المشكلة ، ومن الناحية العلمية ، فإنه من الممكن دائماً الاعتماد على الخبرة فى تخمين احتمالات وقوع البدائل الممكنة، وعلى أى حال لا نفر من وجود حالات عدم التاكد غى الواقع، والمديرون يحاولون استكمال المعلومات وتحويل حالة عدم التامد إلى حالة المخاطرة المحسوبة.

حالة الصراع والمنافسة Conflict :

وهى الحالة التى تكون عملية اتخاذ القرار اكثر صعوبة لان المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت الذى يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة والبدائل المتاحة امامه فى اتخاذ القرار، يحث يفترض أن المنافسين او الخصوم يتصرفون بطريقة رشيدة مثلما لو كان

لدينا مباراه معينة، فإن افتراض رشدهم يمكننا من التنبؤ بتحديد الاستراتيجيات التى يختارونها

ييم هذه البدائل [ii].

المطلب الثالث: شروط اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تتوفر حتى يمكن القول بتوفر عملية اتخاذ القرار

وهي:

أ. **عملية الاختيار**: حيث يعتبر الاختيار أمر ضروري لعملية اتخاذ القرار وهذا للاختيار بين

مجموعة البدائل المتاحة.

ب. وجود بديلين على الأقل: حيث أن عدم وجود بدائل يعني عدم وجود عملية اختيار ومنه لن

تكون هناك حاجة لاتخاذ قر ار.

ت. وجود هدف أوعدة أهداف: حيث يعتبر الهدف الحافز لاتخاذ القرار فإذا لم يوجد هدف

يسعى الشخص لتحقيقه فلن تكون هناك حاجة لاتخاذ القرار، لدى يجب أن يكون هناك هدف

واضح ومحدد

ومن خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اتخاذ بديل بين عدة بدائل، إ ن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وعليه يجب أ ن يكون عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأنسب للوصول للأهداف المرجوة.

المبحث الثانيً : أنواع القرار ومراحل صناعته:

المطلب الأول: أنواع القرارات

وللقرار انواع متعددة، وقد تختلف باختلاف المعيار الذي يستند عليه، فقد يكون المعيار مصدر القرار أو شكل القرار او أهمية القرار، ويمكن عرض انواع القرار على النحو التالي:[iii]

القــرارات المبرمجــة:

وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وشهلة التحديد والتحليل، وقد وضعت الإدارة فعلياً مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذه المواقف، وبالتالي يعد قرار مبرمجاً، ومن أمثل القواعد: اتخاذ إجراء تأديبي ضد أي موظف يأتي متأخراً عن مواعيد العمل بصفة متكررة، ومن أمثلة الإجراءات، والتي هي عبارة عن سلسة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها او حلها، قيام الميكانيكي باتباع مجموعة من

الإجراءات لفحص وتحرى الأعطال في سيارتك في حالة تعطلها عن العمل، أما السياسات فهي إرشادية تعمل الإدارة فى إطارها عامة مثل سياسة" العميل دائماً على حق"، ولكن يترك للمدير ترجمة هذه السياسات على الوجه الأمثل في موقف معين.

القـرارات غيــر المبرمجــة:

عندما تتعامل الإدارة مع مشكلات جديدة او مواقف غير محدودة او غير مألوفة، وهذه القرارات تسمى قرارات غير هيكلية وغير مبرمجة، أي لم يكن لها تصميماً او تخطيطاً مسبقاً، كما أن هذه المواقف غير المحددة أو غير المألوفة لا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها، وفى ذات الوقت لها تأثير على المؤسسة على المدى الطويل، وعامة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات، عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشان كيفية حلها[iv].

وتعد هذه القرارات فريدة فى طبيعتها وتعدو ضرورية بسبب ظهور بعض المواقف غير المتوقعة والمفاجئة مثل تقديم منتج جديد وتقرير استراتيجية التسويق له، وتتطلب هذه المواقف عملية حل للمشكلات تصمم بصفة خاصة لمقابلة المتطلبات الراهنة، ومن هذه المواقف شراء مؤسسة جديدة أو بدء مشروع جديد او تسريح العمال وإغلاق مؤسسة أثناء الركود الاقتصادي [v].

- القرارات الأوتوقراطية الانفرادية والقرارات الديمقراطية أو القرارات بالمشاركة: أى نصنف القرارات طبقاً للنمط القيادي.

- القرارات السياسية والقرارات الاقتصادية والمالية والاجتماعية: أى نصنف القرارات حسب مجالها.

- القرارات القومية والدولية: أى نصنف القرارات طبقاً لمستوى متخذها.

- القرارات الكيفية (الوصفية) والقرارات الكمية (المعيارية): أي نصنف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها.

- القرارات الاستراتيجية (الحيوية) والقرارات التكنيكية والقرارات التشغيلية: أي نصنف وفقاً لأهميتها.

- قرارات تتعلق بالعنصر البشرى وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وقرارات تتعلق بالنواحي المالية: أى نصنف القرارات وفقاً وفقاً للوظائف الأساسية بالمؤسسة ( ).

وهناك من يقسم القرارات حسب المعايير الآتية ومنها: [vi]

1-**يقسم حسب درجة اهميتها:** ومنها القرارات الاستراتيجية التى تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية، وهناك القرارات الإدارية التى تتعلق بطبيعة الإجراءات التى تتخذ.

2-**تقسيم وفق معيار طبيعتها:** فهناك قرارات نظامية وأخرى شخصية، حيث أن القرارات النظامية وهى التى يتصرف فيها القائد فى إطار قواعد النظام الرسمى، أما القرارات الشخصية فهى يتخذها القائد بصفة شخصية.

3-**تقسيم حسب درجة إمكان جدولتها:** فهناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست فريدة او مميزة من نوعها، وهناك القرارات التى لا يمكن جدولتها وفقا لوتين معين لكوناه تتميز بان موضوعاتها ليست متشابهة وتستلزم النظر فى كل حالة حسب ظروفها وتتطلب عملية صنع جديدة بعدها، يتم اتخاذ القرار وفق الوضع المقنن.

4-**تقسيم حسب محتواها من درجة التأثير:** بالنسبة لبعض القرارات تكون بيانات المؤسسة متاحة ودقيقة والنتائج المتوقعة مضمونة، وهناك من القرارات الآخرى لا يتوافر فيها

البيانات ومن ثم فإنها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها فى إطار من المخاطر لإمكان الحصول على النتائج المرجوة او عدم الحصول عليها.

5-**تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:** فهذه قد تكون تحدد المشاكل وتوضع أولويات عنها، وقد تكون قرارات تعطى الإجراءات والأساليب المناسبة للوصول للمشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخطيطية، كما قد تكون تنفيذية وقد تكون تقويمية.

6-**تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة:** وهى من خلال:

- **البعد الأفقى:** ويبين درجة التأثير التى يحدثها القرار ومن ثم بأمانة أن يقع على امتداد قرارات تتوالى فى ما تحدثه من تغير إلى درجة معينة.
- **البعد الرأسى:** يبين درجة فهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ومن فإنه يقع على امتاده قرارات[vii].

تصنيف القرارات حسب المستويات الادارية:

- **القرارات التشغيلية: وتتخذ** على مستوى التنظيمات الادارية الدنيا وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمؤسسة وتكون متعلقة بأسلوب العمل الروتيني اليومي حيث تكون في المدى القصير مثل: جدولة الانتاج، مراقبة الجودة، إعداد الطلبيات، مراقبة المخزون.....الخ.
- **ت. القرارات الاستراتيجية:** هي القرارات التي تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بواسطة الادارة العليا وهي قرارات تغطي مدى زمني طويل الأجل وتتعلق باتخاذ قرارات تخص الوضع التنافس ي للمؤسسة في السوق واغتنام فرص وتجنب المخاطر كما تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحم عملية الانتاج والتوزيع.

(i) عادل رمضان الزيادي: الإدارة العامة والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ص127-128.

(ii) علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص ص201-202.

(iii) ثابت عبد الرحيم إدريس: إدارة الأعمال- نظريات ونماذج وتطبيقات، مرجع سابق، ص ص102-103.

(iv) سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص ص122-123.

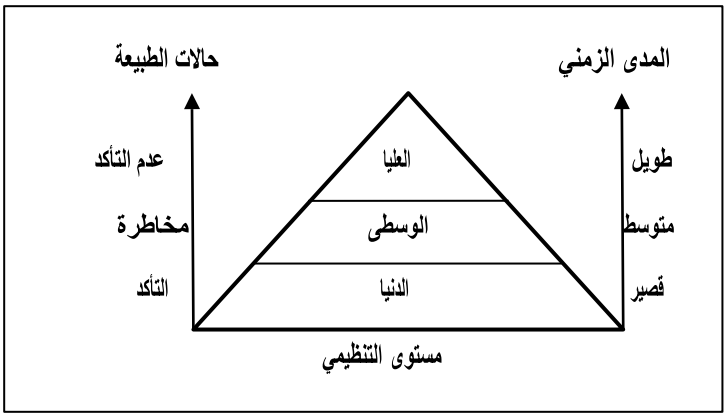
(v) سمير علام: أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص ص156-157.

(vi) علي شحاته: الإدارة العامة، مكتبة الزهراء، القاهرة، 2005، ص ص177-178.

(vii) عمار أبو حوش: الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2010، ص ص180-181.

ب. القرارات التكتيكية: وتتخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المدارون باتخاذ قرارات لحل المشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وتكون في المدى المتوسط.

والشكل التالي يوضح الفرق بين هذه الأنواع من القرارات حسب المستوى التنظيمي والمدى الضمني ودرجة التأكد:



المطلب الثالث: مراحل عملية صنع القرار: [viii]

تعددت الآراء حول مراحل عملية صنع القرار تبعاً لمداخل دراستها وتحديد عددها ويمكن عرض هذه المراحل على النحو التالي: [ix]

وضـع الأهـداف:

الأهداف قد تتغير بمرور الوقت وبالمؤسسة، يوجد أهداف عامة وأهداف خاصة كما قد يوجد أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة قصيرة الأجل، وقد تتعارض أحياناً الأهداف طويلة المدى مع الأهداف قصيرة الأجل، وعلى المستويات العليا فى التنظيم يكون اتخاذ القرارات بشأن حل التعارض بين الأهداف.

التحليــل:

وتشمل حرية تدفق المعلومات والأفكار والنقد، وكلها تساهم فى تحليل المشكلة تمهيداً لاتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

التقييــم:

ومن الضرورى عند تقييم الوضع التنظيمى يكون فى قدرته على تحقيق أهدافه الخاصة، كما انه يتم هذا التقويم وفقاً لمعايير معينة، كما أن الأهداف الخاصة بالمؤسسة تتأثر بالأهداف المحيطة به.

بلـورة القـرار:

أى أن اى قرار فى النهاية هو نوع من المساومة وان البديل النهائى الذى تم بلورته لن يتمكن اغلب الأحيان من تحقيق كافة الاهداف المرجوة بالقدر المطلوب، وفى الحقيقة أن هذا البديل لا يتعدى وان يكون " أحسن حل متاح تحت الظروف القائمة"، فلا يوجد قرار مثالى ولا يوجد حل حرفى لجميع المشاكل الخاصة وان مكونات المؤسسة المختلفة والمتباينة فى احتياجاتها واهدافها ولا يمكن إرضائها جميعاً.

التنفيـذ والإنجـاز:

إن الذى يعطى لعملية تنفيذ القرار اهميتها على مستوى المؤسسة، ويجعل منها تحدياً رئيساً أمام إدارة هذه المؤسسات، هو ان التطبيق للقرار لا يتم أوتوماتيكياً او تلقائياً، بل يستلزم كل قدرات الإدارة، ولمحاولة إتمام تنفيذه، ولا شك انه شك أنه بالنسبة لاتخاذ القرار يجب الموازنة بين درجات المركزية واللامركزية[x].

المطلب الثالث : طـرق اتخـاذ القـرار:

توجد مجموعة من الطرق التى يمكن توظيفها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية، والتى يمكن عرضها على النحو التالي:[xi]

الطرق الوصفية (غير الكمية):

ويندرج تحتها طريقة التجربة والخطأ، العصف الذهني، المناقشة الجماعية، وسوف نعرضها على النحو التالي:

طريقة التجربة والخطأ:

تعتمد طريقة التجربة والخطأ علي خبرة المدير أو متخذ القرار، وتستخدم عندما يكون الموقف الجديد لا يختلف كثيراً عن الموقف السابق، وبالتالي تكون الأفكار معروفة والتكاليف أقل، ويعتقد بعض المديرين أن الخبرة السابقة هي أفضل أساس لاتخاذ القرار، ويجب أن لا يفهم أن طريقة التجربة والخطأ غير مجدية دائماً، فبإمكان المدير اتخاذ الكثير من القرارات البسيطة بناء علي أساس الخبرة والمنطق الاعتيادي،

ولكن هذه الطريقة لها عيوب منها:[xii]

- لا تستخدم في المشاكل والموضوعات المعقدة.
- اختلاف المواقف التي يستفيد منها المدير عن المواقف المستجدة.
- قلة الموضوعية في بعض الأحيان لأن من يقوم بحل المشكلة بهذه الطريقة يكون مفهومه في الغالب عن المشكلة غير محدد وليس لديه منهج مرتب لمعالجتها.

ورغم ذلك فإن هذه الطريقة مازالت شائعة حتي الآن وذلك للأسباب التالية:[xiii]

- تتمشي مع متطلبات اتخاذ القرارات السريعة والبسيطة.
- عدم علم بعض المديرين بالأساليب الأخري في اتخاذ القرارات.
- وجود الكثير من المواقف الإدارية التي يصعب ترجمتها في شكل كمي.
- تتداخل الخبرة والبديهية بشكل أو بآخر عند اتخاذ القرار.

طريقة العصف الذهني:

وهي طريقة لصنع واتخاذ القرارات تستخدم فيها أساليب رياضية أو إحصائية، وتعتبر مناسبة لاتخاذ القرارات الإبداعية وحل المشكلات، فإذا كان المطلوب هو اتخاذ قرار بشأن تطور تكنولوجي جديد أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير معلومات أو خبرة كافية لاتخاذها القرار بشأنها، فمن المناسب أن يجمع عدداً كبيراً من المتخصصين بالموضوع، ويطلب منهم قدح أذهانهم للتوصل إلي بدائل مناسبة أو حلول أو أية أفكار مفيدة قد تساعد في وضع القرار، وحتي إذا اردنا أن نستخدم هذه الطريقة يجب أن يشعر المشاركون بأن لديهم حرية تامة في طرح أفكارهم كما لا يسمح بتحليل أو انتقال هذه الأفكار حتي يفرغ الجميع من عرض أفكارهم.

المناقشة الجماعية للمشكلة:

ويستخدم المدير لجنة أو مجلس أو مؤتمر لمناقشة المشكلة أو الموضوع للاستفادة من الآراء والأفكار المطروحة في اتخاذ القرار، وتقوم اللجان بوضع تقريرها عن الموضوع أو المجلس، وتؤخذ علي اللجان عادة بأنها لا تتخذ قرارات محددة، وذلك عندما يكون القرار

حلاً وسطاً بين مواقف مختلفة ولاشك المناقشة الجماعية يمكن الاستفادة منها في تجديد القرارات ورشدها، إلا أنه يعاب عليها أنها تأخذ وقتاً أكبر في عمليات المناقشة واحتمال تسلط أحد أعضاء المجموعة واهتمام كل منهم يتقلب رأيه بدلاً من حل المشكلة.

الطـرق الكميــة:

لقد اتسمت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات، وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في الحالات المنافسة والصراع أي أنها تتوقف علي الاحتمالات والتوقعات، والإحصاء هو الأداة الفعالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقربه في صورة رؤيتها فيسهل علي المدير أن يقرر في ضوء ما يراه مناسب، وهناك مجموعة من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات ومنها ما يلي: [xiv]

- شجرة القرارات.
- البرمجة الخطية.

- شبكات الأعمال والمسار الحرج.
- تحليل التعادل.
- الأوزان المرجحة.
- المباريات الإدارية.
- نماذج المخزون.

ويعاب علي الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات قصورها أمام المواقف المرتبطة بالسلوك الإنساني، ولذلك فإن حل المشكلات واتخاذ القرارات يحتاج بجانب استخدام الأساليب الكمية إلي تفكير مبدع من متخذ القرار يعتمد بالدرجة الأولي علي قدرة ومهارة وذكاء المدير، ويمكن للمدير الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في الإحصاء وبحوث العمليات بجانب خبرته ومهارته علي اتخاذ القرار. [xv]

ولا يمكن تقييم أنماط اتخاذ القرارات باعتبارها ستبدأ في حد ذاتها، وإنما الحكم على هذه الأنماط يتوقف على طبيعة متخذ القرار، وظروف الموقف، والنظام الفعال لدعم القرارات

يجب أن يكون مرناً بحيث يتمشى مع الأنماط المختلفة لاتخاذ القرارات، ولعل من أهم مظاهر هذه المرونة أن تكون طريقة عرض وتحليل مشكلة القرارات تحت تحكم المستخدم نفسه.[xvi]

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات:

هناك عدة عوامل تؤثر فى اتخاذ القرار، يمكن عرضها على النحو التالي:

أهــداف المؤسســة:

مما لا شك فيه أن اى قرار بتخذ وينفذ لا بد وان يؤدى فى النهاية غلى تحقيق اهداف المؤسسة أو الهئية، او المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المؤسسة او الهيئة مثلاً هى محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها، لذلك فإن يؤرة الاهتمام فى اتخاذ القرار هى اختيار أنسب الوسائل التى يبدو انها سوف تحقق أهداف المؤسسة التكتيكية او الاستراتيجية.

الثقافة السائدة فى المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع ، وعلى الاخص نسق القيم من الامور الهامة التى تصل بعملية اتخاذ القرار، فالمؤسسة لا تقوم فى فراغ، وإنما تباشر فى المجتمع، وللمجتمع، ومن ثم فلابط من مراعاة الأطراف الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفى المحتوى القيمى أو المجتوى الأخلاقى بل يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل، حيث ان القرارات هى شئ أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لانها تصف حالة مستقبلية، فهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، معنى هذا ان لها محتوى خلقياً بالإضافة الى محتواها الواقعى.

العوامـل السلوكيـة:

يمكن تحديد الإطار السلوكى لمتخذ القرار فى ثلاثة جوانب هى: [xvii]

- الجانب الاول: ويتعلق بالبواعث النفسية ومعقوليتها والتى يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره.
- الجانب الثانى: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص إلى اختيار القرار من البدائل التى امامه، ومن ثم كان اتخاذه له.
- الجانب الثالث: ويتمثل في دور المؤسسة ذاتها فى إيجاد البيئة النفسية للفرد من خلال الأمور التالية:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحه الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل المؤسسة.
- مدة بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسئوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة[xviii].

وعلى ضوء ما سبق فأن القرارات الإدارية التى يتخذها المديرون ينبغي أن تكون قرارات صائبة ورشيدة باعتبار أن هذه القرارات تلعب دوراً رئيساً في تحقيق أهداف المؤسسة غير أنه من الناحية التطبيقية توجد مجموعة من العوامل المرتبطة باتخاذ القرار، وتؤثر على فاعليته، ويعتبر عدم مراعاتها بمثابة مشكلات إدارية في مجال اتخاذ القرار، ومن أهمها العوامل التالية:( )

صحـة وسلامـة القـرار:

حيث يتوقف نوع القرار الصادر وأهميته ودرجة الاعتماد عليه، على خبرة ومهارة وبراعة متخذ القرار، وعلى المعلومات والحقائق المتاحة له، وكذلك على الأساليب التى يلجأ إليها عند اتخاذه للقرارات، ونعنى بها البيئة المادية والسيكولوجية السائدة داخل المؤسسة والتى تؤثر بالضرورة على طبيعة القرارات الصادرة، فقد يكون الطابع العام من جانب مستوى الإدارة العليا في مؤسسة ما، هو عدم الحسم في الأمور.

فمن المؤكد أن هذا الاتجاه يناسب مختلف المستويات الإدارية الادنى ويصيبها بالضعف، ويعني ذلك أن السلوك والتوقعات المرتبطة بالإدارة العليا يكون لها تأثيرها على نوع القرارات

التى تتخذ في المستويات الادنى، وعلى السرعة في اتخاذها، وكذلك إذا توافرت الثقة بين المديرين والرؤساء بعضهم ببعض، شجعهم ذلك على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها، أما إذا فقدت هذه الثقة فإن كل منهم يتجنب بقدر الإمكان تحمل مسئولية إصدار القرارات، ويضاف إلى ذلك عوامل أخرى داخل المؤسسة منها كفاءة نظام الاتصالات الإدارية، و درجة الرقابة المفروضة على المديرين، فإذا تعددت أساليب وأجهزة الرقابة على تصرفاتهم، زادت درجة السلبية والتردد في اتخاذ القرار.

الوقـت الملائـم للقـرار:

كثيراً ما تفرض الضغوط والمواقف على آخذ القرار أن يتخذ قراره في عجلة من الامر، دون أن توافر له الوقت الكافي للبحث والدراسة، وجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة (أو الموقف) وتحليلها.

المبحث الثالث: العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار:

هناك تفاعل بين شخصية المدير، كظاهرة نفسية واجتماعية، وبين العمل الذى يؤديه، ومن ثم فإن نماذج السلوك الإداري تختلف من مدير إلى آخر في الموقف الواحد، وعلى ذلك هناك المدير الجرئ الذى يسعى إلى النجاح، والذى تتوافر له الطاقات الإدارية والقدرة على تحمل المسئولية وقبول المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والإحاطة بجوانب الموقف أو المشكلة المعروضة، فيقوم بإصدار قراره باختيار البديل الأنسب لمواجهتها، وعلى النقيض من ذلك هناك المدير الذى يخشى المسئولية ويتحاشى ويهاب المخاطرة، ويتصف سلوكة الإداري بالجمود، ووجود مثل هذه النماذج يؤكد على علاقة شخصية القائد الإداري بالدور القيادي في موقف معين أو في مواجهة مشكلة ما.[xix]

المطلب الأول: الجوانب السلوكية في اتخاذ القرارات:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل الإنسانية نظراً لأن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار هي نتائج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية موضوعية وشخصية، ويترتب عليها نتائج تنعكس على سلامة القرار ورشده والجوانب

السلوكية التى تؤثر على القرار مرتبطة بسلوك المدير نفسه (متخذ القرار) وسلوك مساعديه ومستشاريه وسلوك مرؤوسيه الذين يسهمون في صناعة القرار. [xx]

سلـوك المديـر (متخذ القرار):

لا شك إن من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي شخصية المدير ومنهجه في العمل، ومن أبرز العوامل المؤثرة في شخصيته ما يلي:[xxi]

- الإلمام بالمعارف الإنسانية المختلفة.
- قدرة المدير على التوقع وتفهم متطلبات الموقف الكلي الذى يواجهه.
- الشجاعة والإقدام والقدرة والابتكارية التى تساعد المدير على إيجاد الحل المناسب للمشكلات الصعبة بالإضافة إلى القدرة على حسم الامور.
- القدرة علي تحمل المسئولية ومقاومة الضغوط من أعلي ومن أسفل.
- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته وأهدافه الشخصية.
- قدرة المدير علي وزن الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها.

- استقرار المدير وعلاقاته داخل وخارج المنظمة وعضويته في الجمعيات أو الاتحادات والنقابات المهنية ومكانته الاجتماعية.

سلـوك المساعديـن (للمدير):

- أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات.
- استغلال المساعدين لميول المدير واستجابتهم لهم.
- فرض التوجيهات غير الرسمية علي العاملين من أعضاء التنظيم علي أساس اعتقاد خاطئ من أن هذه التوجيهات تعكس رغبة المدير.

وعلي ذلك فإن قرارات المدير تتأثر أيضاً بمدي العلاقة بين المدير وبين مساعديه ومعاونيه.

سلـوك المستشاريـن:

نظراً لطبيعة عمل المستشارين والتي تتمثل في تقديم المقترحات والتوصيات للمديرين وعدم تمتعهم بالسلطة، فإن ذلك قد يخلق نوعاً من الصراع في العلاقة بين المديرين والاستشاريين مما يؤثر علي القرارات.

سلـوك المرؤوسيـن:

- تصورات المرؤوسين واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة وتأثير ذلك اختيار أحد البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار.
- تعاون المرؤوسين وإقناعهم بالحل الذي تم اختياره ومدي المعارضة أو القبول لقرارات الرئيس.
- استعداد المرؤوسين لتحمل المسئولية والقدرة علي فهم التوجيهات والتعليمات الصادرة ودرجة الارتباط بأهداف المؤسسة والولاء لها.
- درجة الالفة بين أفراد المجموعة ودرجة اعتمادهم علي بعضهم البعض. [xxii]

سادساً: رشـد القـرار وأهيمتـه:

القرار الرشيد يعنى اختيار أقصر الطرق للوصول الى الهدف الأكثر نفعاً والقرار الرشيد قد يكون موضوعياً او ذاتياً، فالرشد الذاتى يتحقق إذا اختار الفرد البديل الذى يعتقد انه أقصر طرق لتحقيق الهدف (اعتماداً على معلوماته الشخصية)، والرشد الموضوعى يتحقق إذا كان

البديل المختار يمثل فى الحقيقة أقصر طريق لتحقيق الهدف (أعتماداً على الدليل والبرهان)، والوصول إلى النوع الأخير من القرارات هو الهدف الذى يسعى إليه أفراد الطبقة المتميزة من المديرين.[xxiii]

معنى ذلك أن تحقيق القرار الرشيد والموضوعى فى ذات الوقت، يعد أمراَ هاماً بالمؤسسة التعليمية ولكن تقابله مجموعة من الصعوبات والتي يمكن مواجهتها من خلال تحديد الشروط اللازمة لتحقيق القرار الرشيد سواء كان ذاتياً أو موضوعياً ومن هذه الشروط ما يلي:[xxiv]

الشـــرط الأول:

من الضرورى أن يكون لدى متخذ القرار إلماماً كملاً بكل الحلول البديلة المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل، وهذا الشرط يطلق عليه أحياناً شرط كمال العلم.

الشـــرط الثانـــى:

أن يتوافر لدى متخذ القرار آلية معينة تمكنه من ترتيب هذه البدائل حسب أهميتها، وذلك حتى يمكنه اختيار البديل الذى يعظم الإشباع، وهذا الشرط يطلق عليه أحياناً شرط كمال

الحكم، وفيما يتعلق بالشرط الاول (شرط كمال المعرفة) فإنه ليس من السهل تحقيقه دائماً وذلك لارتباط عملية اتخاذ القرارات بالمستقبل، فإلى جانب صعوبة حصر البدائل الممكنة للتصرف، فإن متخذ القرار سيجد صعوبة أكبر فى معرفة النتائج المترتبة على كل بديل معرفة تامة وقت اتخاذ القرار، وفيما يتعلق بالشرط الثانى (شرط كمال الحكم)، فإن اهداف القرار والتى يتم على أساسها تقييم البدائل لابد وأن تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة، وإذا تأملنا فى طبيعة أهداف المؤسسة التعليمية، فإننا سنجدها عبارة عن انعكاس لتحالفات قائمة بين الأطراف المنتفعة من وجود المؤسسة (المديرين، العمال، العاملين، المستفيدين من الخدمات، ... وغيرها)، وحيث أن مصالح هذه الاطراف لا تكون دائماً فى حالة إتقان فإن عملية القرار تسعى فى الواقع إلى إشباع الحد الأدنى المقبول من متطلبات الأطراف المختلفة بدلاً من تعظيم الإشباع، لذلك فالقرار المقبول سيكون القرار الذى تتحقق فيه الجودة الكافية وليس الذى تتحقق فيه الجودة الكاملة، ومعنى ذلك أننا قد نقبل بقدر من الذاتية مقابل التضحية بقدر من الموضوعية فى سبيل الوصول إلى القرار الرشيد، وهذا لا يعنى استحالة تحقيق الموضوعية الكاملة فى القرار الرشيد وإنما يعنى أن موضوعية الرشيد تقتضى أن

يتمتع متخذ القرار بمستوى خبرة مرتفع ودرجة عالية من العلم، وأن يكون المستقبل أقل غموضاً[xxv].

وتأسيساً على ما سبق فإن القرار الرشيد يركز على اختيار أقصر الطرق للوصول إلي الهدف الأكثر نفعاً والقرار الرشيد قد يكون موضوعياً أو ذاتياً، فالرشد الذاتي يتحقق إذا اختار الفرد البديل الذي يعتقد أنه أقصر طريق لتحقيق الهدف وذلك إعتماداً علي معلوماته الشخصية، والرشد الموضوعي يتحقق إذا كان البديل المختار يمثل في الحقيقة أقصر طريق لتحقيق الهدف وذلك اعتماداً علي الدليل والبرهان، والوصول إلي النوع الأخير من القرارات هو الهدف الذي يسعي إليه أفراد الطبعة المتميزة من المديرين.

وبطبيعة الحال يفضل السعي إلي تحقيق القرار الرشيد والموضوعي في ذات الوقت، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك ثمة صعوبة يمكن مواجهتها في هذا السبيل، ومن الشروط التي يجب توافرها للوصول إلي القرار الرشيد والموضوعي في نفس الوقت، ما يلي:[xxvi]

- من الضروري أن يكون لدي متخذ القرار إلماماً كاملاً بكل الحلول البديلة المتاحة والنتائج المترتبة علي كل بديل، وهذا الشرط يطلق عليه أحياناً شرط كمال العلم.

- يتوافر لدي متخذ القرار آلية معينة تمكنه من ترتيب هذه البدائل حسب أهميتها، وذلك حتي يمكنه اختيار البديل الذي يعظم الإشباع، وهذا الشرط يطلق عليه أحياناً شرط كمال الحكم.

وفيما يتعلق بشرط كمال المعرفة فإنه ليس من السهل تحقيقه دائماً وذلك لارتباط عملية اتخاذ القرارات بالمستقبل، فإلي جانب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة للتصرف، فإن متخذ القرار سيجد صعوبة أكبر في معرفة النتائج المترتبة علي كل بديل معرفة تامة وقت اتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بشرط كمال الحكم، فإن أهداف القرار والتي يتم علي أساسها تقييم البدائل لابد وأن تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة، على إعتبار أن طبيعة أهداف مؤسسات الأعمال، عبارة عن انعكاس لتحالفات قائمة بين الأطراف المنتفعة من وجود المؤسسة (المديرين، العاملين، المستفيدين من خدماتها، وغيرها)، وحيث أن مصالح هذه الأطراف لا تكون دائماً في حالة إتقان فإن عملية القرار تسعي في الواقع إلي إشباع الحد الأدني المقبول من متطلبات الأطراف المختلفة بدلاً من تعظيم الإشباع، لذلك فالقرار المقبول سيكون القرار

الذي تتحقق فيه الجودة الكافية وليس القرار الذي تتحقق في الجودة الكاملة، ومعني ذلك أننا قد نقبل بقدر من الذاتية مقابل التضحية بقدر من الموضوعية من أجل الوصول إلي القرار الرشيد، وهذا لا يعني استحالة تحقيق الموضوعية الكاملة في القرار الرشيد وإنما يعني أن موضوعية القرار الرشيد تقتضي أن يتمتع متخذ القرار بمستوي خبرة مرتفع ودرجة عالية من العلمية، وأن يكون المستقبل أقل غموضاً.[xxvii]

ويدرك ذوى الخبرة والتجربة فى الإدارة بان القرارات التى يتخدونها ليست صحيحة دائماً، وأن نتائج تنفيذها لا تكون مضمونة فى كل الحالات إذ لا يمكن وضع قرارات رشيدة لأسباب عديدة منها:[xxviii]

- قصور إدراك المدير.
- قلة المعلومات المتوفرة لديه مع عدم دقتها.
- قلة كفاية الوقت المتاح لصنع القرار.

وعلى ضوء ذلك فإن درجة الرشد في القرارات لن تكون تامة، وهناك مشكلة أخرى قد تقلل من درجة الرشد وهى كفاءة نظام الاتصالات، حيث ان نظام المعلومات المتوفرة قد لا تصل إلى المدير في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرار. وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك حدوداً على الوقت الذى يستطيع المدير تخصيصه لاتخاذ القرار، معنى ذلك أن هذه العوامل تحد من درجة الرشد أو العقلانية في قرارات المديرين والأفراد بشكل عام، وان القرارات التي يتخذها الأفراد عادة ما تكون رشيدة بدرجة متفاوتة وليست مثالية.

المطلب الثاني : النظرية السلوكية (الحديثة) في اتخاذ القرار:

يطلق عليها النظرية الحديثة في اتخاذ القرارات، وتركز على تعبير الرشد المحدد، نظراً لأن الرشد الموضوعي في النظرية السابقة لا يمكن تحقيقه، ويعبر الرشد المحدد عن عملية اتخاذ القرارات في إطار القيود والتنبؤات غير الكاملة والناقصة، حيث أن الفراد عندما يحاول اتخاذ قرار معين في مشكلة ما فإن يبحث عن الحلول المختلفة حتى يصل إلى حل يرضيه، أي الحل الذى يحقق الرغبات الشخصية للفرد التي تقوم على معايير شخصية وغير موضوعية، ولكنه ليس أفضل الحلول، وبذلك يكون متخذ القرار قلق لأنه غير متأكد من ان الحل الذى وصل إليه أحسن الحلول، وبذلك يستمر في حلول أخرى لكى يخفض درجات القلق، على

إعتبار أن الإنسان يميل إلى الرشد الشخصي والقرار الرشيد من وجه النظر الشخصية هو ذلك القرار الذى يعظم العائد بالنسبة للمعرفة الحقيقية لموضوع القرار أي أن الرشد الشخصي هو تعظيم نتيجة القرار في إطار إمكانيات متخذ القرار[xxix].

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات عملية لها مزايا متعددة، ويمكن أن نستطع الكثير منها بالنظر إلى القيادة الديمقراطية، حيث أن توسع نطاق المشاركة يؤدى دائماً لإثراء القرارات لأنها حينئذ تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما تظهر أهمية الشورى الديمقراطية في القيادة التي تتجسد في توسع نطاق المشاركة في صنع القرار وما تحققه من مزايا متعددة نتيجة لتعاونها والتزامهم، ويمكن تلخيص هذه المزايا في الآتي: [xxx]

- الشعور بالأهمية: وتعد تجربة المشاركة في اتخاذ القرارات وليس تجربة ناجحة فحسب، ولكنها تعطى التنظيم الشعور بالأهمية وأنهم يكونوا من العناصر الهامة في التنظيم.

- تقبل التغير: ما يواجهه أفراد التنظيم أي تغير بشيء من التردد والحفظ، بل قد يحاولون إعاقة هذا التغير، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق اشتراك المتأثرين بهذه القرارات ومشاركتهم فيها والتخطيط لها وفى تحديد خطواتها.
- سهولة توجيه الآخرين: حيث تقل الحاجة للإشراف والمراجعة ويزيد الشعور بالمسئولية.
- تحسين كفاية العمل: تؤدى المشاركة لزيادة معدلات الأداء وتدعيم العلاقة بين الأعضاء.

ويمكن الحصول على المزايا السابقة عن طريق المشاركة، ولكن ليس بالضرورة تتبع أتوماتيكياً أو تنشأ من المشاركة الجماعية، ولكن قد تعتمد على الطريقة والظروف التي تحدث فيها المشاركة ولقد اختلف بشأن الوضع التنظيمي الأمثل لإشراف الأعضاء على اختلاف مستوياتهم في عمليات اتخاذ القرار، ولقد حددوا نوعين من أنماط الاشتراط في اتخاذ القرارات هي:

1-**القرارات التي يتخذها الفرد:** إن فكرة اتخاذ القرار بواسطة القائد هي في الحقيقة امتداد لعصر المالك الفرد الواحد، ولعدد من الأسباب يكون مبرر انفراد القائد باتخاذ القرار، ما يرجع لعدم تزود البعض بالمعرفة العلمية اللازمة في حالات الطوارئ، والحالات العاجلة، وتعتبر من أفضل النماذج للقرارات التي يتخذها الفرد، حيث أن هذا الفرد هو المقياس الحقيقي لمدى كفاءة القائد وقدرته وهى مسألة تتوقف على لنتائج المترتبة [xxxi].

2-**القرارات الجماعية:** وتظهر أهمية القرارات الجماعية من كون القرار الذى يصل إليه عدة أفراد أفضل من القرار الذى يتخذه فرد واحد، ويقصد بالجماعة هي كل تجمع إنساني يتكون من أفراد بهم أهداف مشتركة.

ويفضل الكثيرون القرارات الجماعية أي القرارات التي تتخذها الجماعة لأنها تسمح بالمناقشات الودية غير الرسمية، وتسمح لهؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة للمشاركة، وأحياناً أخرى تسمى اللجان للقيام بدور الجماعة فى اتخاذ القرار، وقد تكون هذه اللجان

المطلب الثالث :عيوب ومعوقات صنع القرارات:

معوقات اتخاذ القرار:

هناك العديد من المواقف التي تطرأ على المنظمات، والتي تجبر القادة وصناع القرار على ضرورة اتخاذ قرارات فعالة سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى، لتؤثر بشكل إيجابي على الأهداف التي ترمي إليها المنظمة، وبالتالي فإن الحصول على أفضل النتائج يتطلب السير على خطوات عملية في صنع القرار.

يمكن أن تشمل معوقات اتخاذ القرار مشكلات مثل زيادة الوفرة في المعلومات التي قد تكون مضرة، نقص المعلومات اللازمة، تحديد المشكلة بشكل خاطئ، طرح خيارات خيالية، التحيز وعدم الموضوعية، القيود الزمنية، عدم الموازنة بين الأهداف، فجوات المهارات والخبرة، العقلانية المحدودة، تنفيذ القرارات الخاطئة، عدم اليقين، الخوف من اتخاذ القرارات، ديناميات المجموعة، والتعقيد. لتجاوز هذه التحديات، يجب على صانعي القرار تجنب الزيادة في المعلومات بشكل غير فعّال، توفير المعلومات الكافية، تحديد المشكلة بدقة، تحديد خيارات واقعية، تحقيق الموضوعية والتنوع، والتخطيط الجيد للقرارات.

وخلال عملية صنع القرار بجميع مراحلها، قد يواجه القادة مشكلة أو أكثر نوضحها جميعًا فيما يلي:

1- زيادة المعلومات

قد تكون الوفرة الزائدة في المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار مضرة وليست مفيدة، وذلك في حالة تجميع تلك المعلومات بطريقة خاطئة، لأن معالجتها لن يكون لها فائدة.

وللتغلب على هذه المشكلة، لا بد من تجميع المعلومات بشكل صحيح، مع إتاحة الوصول إلى البيانات سهلة الاستخدام، حتى تكون مفتاحًا لاتخاذ مختلف القرارات الصائبة، وليس هناك ما يمنع من الحصول على آراء الآخرين أو التشاور مع الخبراء المتخصصين.

2- نقص المعلومات

من أبرز معوقات عملية اتخاذ القرار، عدم توفر معلومات كافية لدعم القرار المُراد اتخاذه، لذلك قبل البدء في طرح الخيارات المتاحة؛ لا بد من التأكد من توفر جميع المعلومات ذات الصلة، من أجل التوصل إلى أفضل حل لأي مشكلة.

3- تحديد المشكلة بشكل خاطئ

الخطأ في تحديد المشكلة يُعد من أبرز معوقات اتخاذ القرار في المؤسسة، إذ يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارًا معقدًا دون التأكد من أسباب المشكلة الرئيسية، لأن السبب الحقيقي قد لا يمكن تحديده.

وللتغلب على هذه المشكلة؛ لا بد من إجراء بحثًا شاملًا، والحصول على بيانات مفيدة والتحدث مع الخبراء الداخليين.

4- طرح خيارات خيالية

على الرغم من أهمية التفكير الإيجابي خلال عملية صنع القرار؛ إلا أن الثقة في النتيجة بشكل مفرط قد تكون عائقًا أمام اتخاذ قرارًا فعالًا، ولذلك لا بد من تحديد خيارات واقعية وقابلة للتطبيق وقابلة للتحقيق، وليست خيارات غير واقعية.

5- التحيز وعدم الموضوعية

من الأخطاء التي يقع فيها صناع القرار وينتج عنها عدم اتخاذ قرارات فعالة، عدم الموضوعية في التفكير، أي اتباع الأفكار المسبقة والتحيزات.

فعملية اتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بالقيم الشخصية والمعتقدات والتحيزات، لأن تجارب الفرد قد تؤثر على إدراكه للمعلومات وتفسيرها، وهو ما يؤثر بدوره على القرارات المُتخذة خاصة إذا تعارضت مع أهداف أو أولويات الفريق أو المنظمة.

وللتغلب على هذا التحدي؛ يجب تنفيذ عمليات صنع القرار المنظمة التي تشجع على تنوع وجهات النظر وتقييمات المخاطر الشاملة، مع استعانة المنظمات ببرامج التدريب التي تساعد صانعي القرار على التعرف على تحيزاتهم والتصدي لها.

ولذلك، يمكن الاستفادة من الدورات التدريبية المُعتمدة التي تقدمها منصة بكه في مهارة اتخاذ القرارات.

6- القيود الزمنية

هناك العديد من المعوقات المؤثرة على اتخاذ القرار أبرزها القيود الزمنية التي يكتشفها صناع القرار في حالة وقوع الأحداث غير المتوقعة، والتي تولد نوعًا من الضغط عند عملية صنع القرار، وهو ما يُسمى بالاندفاع المصاحب بأخطاء مثل تخطي بعض البيانات الهامة أو نسيان تأثير بعض الإجراءات، والذي ينتج عنه اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة، ومن ثم تتأثر النتائج المرجوة بالسلب.

والتغلب على هذه المشكلة يتطلب التخطيط الفعال والتنبؤ وإدارة الوقت، على الرغم من أن بعض الظروف خارجة عن سيطرة القادة.

كما يمكن علاج مشكلة الضغط والتوتر المصاحب له بالحصول على فترات راحة من أجل إعادة شحن الطاقة الذهنية مرة أخرى.

7- عدم الموازنة بين الأهداف

إذا كان القرار المُراد اتخاذه قائمًا على المخاطر؛ فإن عدم الموازنة بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، يؤدي إلى إصدار قرارًا غير فعال، وبالتالي يتعين على صناع القرار الموازنة بين التكاليف أو المكاسب في الإنتاجية، وبين الأثر المحتمل لتلك القرارات على أهداف المنظمة واستقرارها في الأجل الطويل.

8- فجوات المهارات والخبرة

من التحديات التي تواجه عملية صنع القرار، افتقار المنظمات إلى المهارات والخبرات اللازمة لتحديد سبب المشكلة سريعًا وبشكل فعال.

والتغلب على هذا التحدي يتطلب تعيين متخصصين ذوي خبرة في حل مختلف المشكلات التي تواجه المنظمات، إلى جانب استعانتها بالاستشاريين أو خبراء الصناعة، لتكملة قدراتها الداخلية وضمان استنارة صنع القرار بأحدث الممارسات والأفكار.

9- العقلانية المحدودة

المقصود بمصطلح العقلانية المحدودة، عدم القدرة على التعامل مع مختلف الصعوبات، نظرًا لعدم القدرة على فهم جميع الحلول المحتملة أو آثارها.

كما يشير هذا المصطلح إلى محدودية المعلومات التي يمكن معالجتها، نظرًا لعدم التأكد من المعلومات التي يجب الحصول عليها لعدم مواجهة هذا الظرف من قبل، وفي حال جمع صانع القرار جميع المعلومات المُتاحة؛ فقد لا يتمكن من فهمها أو التنبؤ بنتائج القرار المُتخذ.

10- تنفيذ القرارات الخاطئة

من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الفعالة، تنفيذ القائد قرارًا خاطئًا حتى عندما تزداد النتائج سوءًا، نظرًا لصعوبة إعادة صناع القرار تقييم القرار بشكل عقلاني بمجرد اتخاذه.

لذلك يتعين على كل صانع قرار الاستعداد لإعادة تقييم القرارات وعكس المسار حسب الضرورة، وإدراك أن السير في الاتجاه الخاطئ لا يُعد تقدمًا.

11- عدم اليقين

المقصود بعدم اليقين هو عدم القدرة على التنبؤ بنتيجة القرار المُتخذ حتى تحدث بالفعل، فعدم اليقين يؤدي إلى عدم القدرة على رؤية النتيجة إلا بعد اتخاذ القرار، على الرغم من إمكانية افتراض النتيجة المرجوة.

ولا يمكن مواجهة مشكلة عدم اليقين إلا باتخاذ القرارات بانتظام، فلا يمكن معرفة نتيجة كل خيار حتى يتم اختياره بالفعل.

12- الخوف من اتخاذ القرارات

قد يكون اتخاذ القرار عملية صعبة، إذا شعر صانعه بقلق بالغ حياله، خوفًا من ارتكاب الأخطاء، أو من وجود عواقب وخيمة أو غير متوقعة أو غير مقصودة ناتجة عنه.

وللتخفيف من حدة هذه المشكلة؛ يجب التنبؤ والتخطيط لتلك العواقب قدر الإمكان، إلى جانب طلب المساعدة من الآخرين، مثل الزملاء أو الموجهين أو الخبراء المتخصصين لتحديد المخاطر المحتملة، حتى تزداد القدرة على إدارة القرار المُتخذ.

13- ديناميكيات المجموعة

من التحديات الأخرى التي تواجه عملية صنع القرار، ديناميكيات المجموعة، فالتفكير الجماعي وتوافق أعضاء المجموعة مع الرأي السائد، يمكن أن يؤدي إلى نقص الإبداع والابتكار، وبالتالي ضعف صنع القرار.

وما يعيق عملية صنع القرار أيضًا، نشوب خلافات أو الصراعات، والتي تؤدي إلى اتخاذ قرارات لا يؤيدها جميع أعضاء الفريق.

ومعالجة هذه المشكلة يحتاج إلى الإلمام بديناميكيات المجموعة ومعالجة أي قضايا أو تحديات قد تظهر، وذلك يشمل إدارة النزاعات، والتعاون بين أعضاء المجموعة، وتشجيع التواصل بينهم.

14- التعقيد

عند اتخاذ القرار، لا بد من مراعاة مجموعة من المتغيرات أو العوامل، وهي التي يُطلق عليها اسم التعقيد، فقد يكون القرار معقدًا إذا كان ذو آثار طويلة المدى، أو أن تأثيره يشمل مجموعة من الشركاء ذوي المصالح المختلفة.

والتعقيدات التي تواجه صانع القرار، تتطلب منه التحليل والتفكير النقدي، حتى يتمكن من فهم العلاقات المتبادلة بين مختلف الخيارات.

ويمكن حل هذه المشكلة من خلال تحديد المتغيرات الرئيسية وأولوياتها من أجل التركيز عليها أولًا، والاستعانة بأدوات صنع القرار مثل مخططات التدفق أو أشجار القرار لتقسيم المشكلة وحلها بطريقة أكثر سهولة، والحصول على آراء الخبراء والمتخصصين من أجل فهم العلاقات المتبادلة التي ينطوي عليها القرار بشكل أفضل.

رغم ما تتحلى به عملية صنع القرارات الجماعية من مميزات، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب كذألك والتي منها ما يلي:

- تستغرق عملية صنع القرارات الجماعية وقتاً كثيراً فى تجميع أعضاء الجماعة وتستغرق وقتاً أكثر فى الوصول إلى اتفاق جماعي نظراً لوجود العديد من الآراء الواجب اتخاذها فى الاعتبار.
- ربما يوافق بعض الأعضاء ببساطة على آراء الآخرين لمجرد الموافقة فحسب أو خوفاً من أن يبعد عنهم.

- لا تتوقف القرارات الجماعية دائماً مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولا سيما عندما لا تتوافق أهداف الجماعة مع أهداف أعضاء المؤسسة الآخرين.

ربما يركز أعضاء الجماعة على واحد أو أكثر من البدائل المقترحة ويمضوا كل الوقت فى تقييم هذه البدائل دون محاولة اعتبار الأفكار أو المقترحات الأخرى ومن ثم حصر الاختبارات على بدائل معدودة. توفيق بين آراء الأعضاء وليست عدم تقديم أحسن حل.

(viii) عبد العليم محمد عبود: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص220-221.

(ix) صلاح الشنواني: الإدارة العامة- مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ص225-226.

(x) ــــــــــــ: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مرجع سابق، ص ص175-176.

(xi) أمين ساعاتي: الإدارة العامة، دار المريخ، الرياض، 2006، ص ص321-322.

(xii) أحمد محمد خضر: الإدارة والتنظيم، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2007، ص ص135-136.

(xiii) علي شحاته: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2008، ص ص125-126.

(xiv) عايدة خطاب: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص ص175-176.

(xv)أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص ص 158-160.

(xvi) Stair Ralph & George W. Reynolds: Principles of Information Systems: A Managerial Approach, 5th, Australia, 2002, P.442.

(xvii) J.A.F Stoner: Management, Prentice- Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 2002, pp:133-134

(xviii) G. Terry: Principles of Management Richard D. Irwin, Inc, Homewood, 2003, pp: 233-234.

(xix) محمد محمد إبراهيم: المدير والأصول العلمية للإدارة، مرجع سابق،ص ص125-126.

(xx) محمد محمد إبراهيم وآخرون: أساسيات وأصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص ص103-104.

احمد فوزي: الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، مرجع سابق، ص ص208-209.(xxi)

(xxii) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، مرجع سابق، ص ص 165-166.

(xxiii) عبد الباري دره وآخرون: الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات، مرجع سابق، ص ص203-204.

(xxiv) عبد الجواد السيد بكر: السياسة التعليمية وصنع القرار، مرجع سابق، ص ص142-143.

) علي السلمي: إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص ص181-182.(xxv

(xxvi)أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2005، ص 218.

(xxvii)أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 220-221.

(xxviii) محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذه- النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص127-128.

(xxix) محمد العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ص 105-106.

(xxx) محمد عبد الفتاح باغي: إتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص ص67-68.

(xxxi) صلاح الشنواني: الإدارة العامة- مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ص230-231.

الخاتمة

الخاتمة

عملية القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، حيث نجد أن الخبرة السابقة للقائد والمناخ السائد أو الظروف السائدة وشخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القيادة، ومما ال شك فيه أن على القائد أن يأخذ بالاعتبار عددا من العوامل والمتغيرات التنظيمية والبيئية .وبأنه ليس هناك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد، وفي الحياة العملية نادرا ما نجد قادة ديمقراطيين وأوتوقراطيين مئة بالمائة .وكل ذلك ال يخرج في نطاق تفاعله عن نمط القيادة الإدارية التي تحرك الأفراد داخل المنظمة، بل وخلصنا إلى أن درجة التأثير تتداخل بشكل كبير على مستوى التابعين، حيث تظهر نتائجها جلية على مستوى أدائهم وانتمائهم، بل وتحدد طبيعة ونهج تفكيرهم حول ثقافة منظمتهم .

في الختام، يمثل اتخاذ القرار رحلة مستمرة نحو التمكين والفعالية، حيث يتحول الفهم النظري إلى أفعال مدروسة، مما يفتح أبواب النمو والنجاح على كافة الأصعدة" إذًا اتخاذ القرار ليس غاية بل وسيلة, هو الجسر الذي يعبر بنا من مجرد التفكير إلى تحقيق النتائج المرجوة، وهو جوهر القيادة والنجاح".

- "لذا، دعونا نتبنى هذه المهارة الأساسية، ونحول تحديات الاختيار إلى فرص للنمو، مُتسلحين بالمعرفة والمنطق والشجاعة لاتخاذ قرارات تغير مسارنا نحو الأفضل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. ثابت عبد الرحيم إدريس: إدارة الأعمال- نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص96-97.

2. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص112-113.

3. سمير علام: أساسيات الإدارة، دار الكتاب اللبناني، القاهرة، 2007، ص ص152-153.

4. عبد العليم محمد عبود: الإدارة العامة، مدخل عصري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007، 216-217.

5. صلاح الشنواني: الإدارة العامة- مدخل استراتيجي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2007، ص ص221-222.

6. صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2008، ص ص172-173.

7. عادل رمضان الزيادي: الإدارة العامة والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص ص119-120.

8. علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2004، ص ص196-197.

9. علي محمد عبد الوهاب: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص ص312-313.

10. عايدة خطاب: مبادئ الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص ص103-104.

11. محمد محمد إبراهيم: المدير والأصول العلمية للإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص ص122-123.

12. محمد محمد إبراهيم وآخرون: أساسيات وأصول الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2007، ص ص97-98.

13. احمد فوزي: الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص ص206-207.

14. عبد الباري دره وآخرون: الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 2004، ص ص194-195.

15. عبد الجواد السيد بكر: السياسة التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005، ص ص135-136.

16. علي السلمي: إتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2003، ص ص173-174.

17. محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذه- النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية، المنصورة، 2005، ص ص125-126.

18. محمد العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 102-103.

19. محمد عبد الفتاح باغي: إتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص62-63.

20. ثابت عبد الرحيم إدريس: إدارة الأعمال- نظريات ونماذج وتطبيقات، مرجع سابق، ص ص102-103.

21. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص ص122-123.

22. سمير علام: أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص ص156-157.

23. علي السلمي: الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، 2008، ص ص122-123.

24. علي شحاته: الإدارة العامة، مكتبة الزهراء، القاهرة، 2005، ص ص177-178.

25. عمار أبو حوش: الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2010، ص ص180-181.

26. عبد العليم محمد عبود: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص220-221.

27. صلاح الشنواني: الإدارة العامة- مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ص225-226.

28. ـــــــــــــ: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مرجع سابق، ص ص175-176.

29. صلاح ذكي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص ص115-116.

30. سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2007، ص ص192-193.

31. أمين ساعاتي: الإدارة العامة، دار المريخ، الرياض، 2006، ص ص321-322.

32. أحمد محمد خضر: الإدارة والتنظيم، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2007، ص ص135-136.

33. علي شحاته: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2008، ص ص125-126.

34. عايدة خطاب: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص ص175-176.

35. ()أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص ص 158-160.

36. George W. Reynolds: Principles of Information Stair Ralph & Systems: A Managerial Approach, 5th, Australia, 2002, P.442.

37. عادل رمضان الزيادي: الإدارة العامة والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ص127-128.

38. علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص ص201-202.

39. علي محمد عبد الوهاب: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص315-316.

40.) J.A.F Stoner: Management, Prentice- Hall Inc, Englewood (Cliffs, New Jersey, 2002, pp:133-134

41.) G. Terry: Principles of Management Richard D. Irwin, Inc, (Homewood, 2003, pp: 233-234.

42. عايدة خطاب: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص105-106.

43. محمد محمد إبراهيم: المدير والأصول العلمية للإدارة، مرجع سابق،ص ص125-126.

44. محمد محمد إبراهيم وآخرون: أساسيات وأصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص ص103-104.

45. احمد فوزي: الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، مرجع سابق، ص ص208-209.

46. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، مرجع سابق، ص ص 165-166.

47. عبد الباري دره وآخرون: الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات، مرجع سابق، ص ص203-204.

48. عبد الجواد السيد بكر: السياسة التعليمية وصنع القرار، مرجع سابق، ص ص142-143.

49. علي السلمي: إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص ص181-182.

50. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2005، ص 218.

51. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 220-221.

52. محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذه- النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص127-128.

53. محمد العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ص 105-106.

54. محمد عبد الفتاح باغي: إتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص ص67-68.

55. المرجع السابق، ص ص 170-171.