

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عملية اتخاذ القرارات الإدارية
في قطاع الصناعات المعدنية

فريق البحث

ميسلون الميموني

آيات الدويك

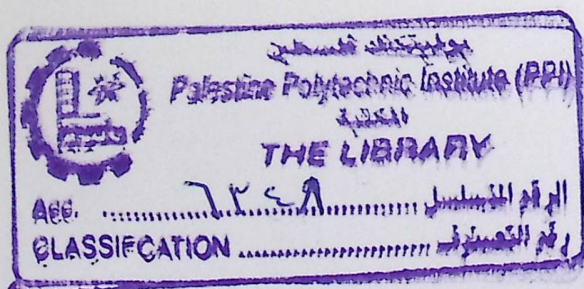
إشراف

أ. لينة المحتسب

قدم هذا البحث كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس
في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتكنيك فلسطين



تموز ٢٠١١

الإهداء

إلى نبغ الحنان.....أمي

إلى من أكن له كل الاحترام والتقدير.....أبي

إلى من كانوا دائما إلى جانبي.....إخوتي

إلى مرفقات درربي..... صديقاتي

إلى من دعمني وساندني..... مشرفتي

إلى الشمعة التي تحترق لتثير لنا الدرب..... أساتذتي

إلى منارة العلم..... جامعتي

إلى مروح جميع الشهداء

الشكر والتقدير

تتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرفة الأستاذة لينة المحتسب لما قدمته لنا من نصح وإرشاد طيلة فترة إعدادنا لهذا البحث، كما تتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة والعاملين في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات لما قدموه لنا طيلة فترة الدراسة في الجامعة، وكما تتقدم بجزيل الشكر إلى من تعاون معنا من أصحاب الشركات والمصانع أثناء إعداد البحث وكما نخص بالشكر كلاً من المدير المالي لشركة نيروخ السيد منذر نيروخ لما أبداه من تعاون ومعلومات للفريق والأستاذ مانرن أبو شمسية.

قائمة الجداول

٢٤	جدول (١-٢): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على القرار
٨٤	جدول (١-٥): الوظيفة لأفراد العينة
٨٥	جدول (٢-٥): الجنس لأفراد العينة
٨٦	جدول (٣-٥): العمر لأفراد العينة
٨٦	جدول (٤-٥): المؤهل العلمي لأفراد العينة
٨٧	جدول (٥-٥): سنوات الخبرة لأفراد العينة
٨٧	جدول (٦-٥): الملكية لأفراد العينة
٨٨	جدول (٧-٥): الأساليب، والأخلاقيات، ونظم المعلومات، والمشاركة
٩٧	جدول (٨-٥): أهم معوقات عملية اتخاذ القرارات
١٠٤	جدول (٩-٥): مصادر الحصول على المعلومات
١٠٦	جدول (١٠-٥): أنواع القرارات الإدارية

قائمة الأشكال

١٤	الشكل (١-٢): خطوات اتخاذ القرار
٤٣	الشكل (٢-٢): العلاقة بين الضغوط وجودة القرار
٤٨	الشكل (٣-٢): العلاقة بين الصراع وجودة القرار
٤٨	الشكل (٤-٢): أنماط متخذي القرار في مواجهة الصراع
٥٧	الشكل (١-٣): الربحية المتزايدة للمعلومات
٦٤	الشكل (٢-٣): مكونات نظم المعلومات
٦٦	الشكل (٣-٣): الوظائف الأساسية لنظم المعلومات
٨٩	الشكل (١-٥): الأساليب، والأخلاقيات، ونظم المعلومات، والمشاركة
٩٨	الشكل (٢-٥): أهم معوقات عملية اتخاذ القرارات
١٠٥	الشكل (٣-٥): مصادر الحصول على المعلومات
١٠٦	الشكل (٤-٥): أنواع القرارات الإدارية

قائمة المحتويات

الإهداء	
I	الشكر والتقدير
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة المصطلحات الإجرائية
VII	الفصل الأول: " الإطار العام للبحث "
	مقدمة
١	مشكلة البحث
١	أهداف البحث
٢	أهمية البحث
٣	فرضيات البحث
٤	أبعاد البحث ومحدداته
٥	هيكلية البحث
	الفصل الثاني: "اتخاذ القرارات الإدارية"
	مقدمة
٧	أهمية اتخاذ القرار
٨	أنواع القرارات الإدارية
٩	خطوات عملية اتخاذ القرارات
١٤	أساليب اتخاذ القرارات
١٩	العوامل المؤثرة في القرار
٢٤	العوامل المؤثرة في متخذ القرار
٢٥	مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار
٢٦	معوقات عملية اتخاذ القرارات
٢٩	المشاكل التي تواجه الإداري في عملية اتخاذ القرارات
٣٢	المشاركة في اتخاذ القرارات
٣٣	مفهوم المشاركة
٣٤	أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
٣٥	متطلبات المشاركة
٣٦	مداخل اتخاذ القرارات الجماعية
٣٧	الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية
٣٩	أسباب اتخاذ قرارات خاطئة
٤٠	صفات متخذ القرار
٤١	دور البعد الأخلاقي في اتخاذ القرارات
٤٢	أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات
٤٥	أثر الصراعات على عملية اتخاذ القرارات
٤٩	أثر الأزمات على عملية اتخاذ القرارات
٥٢	كيفية زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات
٥٣	

	الفصل الثالث: " دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات "
	مقدمة
٥٧	تعريف نظم المعلومات الإدارية
٥٨	أهمية نظم المعلومات الإدارية
٥٩	خصائص نظم المعلومات الإدارية
٦٠	أهداف نظم المعلومات الإدارية
٦٠	أنواع نظم المعلومات الإدارية
٦١	مكونات نظم المعلومات الإدارية
٦٣	الوظائف الأساسية لنظم المعلومات
٦٦	شروط ضمان نجاح نظم المعلومات
٦٧	دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات
٦٧	أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات التنظيمية
٦٩	أثر نظم المعلومات الإدارية في القرارات التنظيمية
٦٩	خصائص المعلومات التي يحتاجها متخذ القرارات
٧٠	تقارير نظم لمعلومات الإدارية
٧٢	نظم دعم القرار
٧٣	خصائص نظم دعم القرار
٧٤	مكونات نظم دعم القرار
٧٤	الهدف من استخدام نظم دعم القرار
٧٧	أنواع نظم دعم القرارات
٧٧	طرق نظم دعم القرارات الجماعية
٧٩	
	الفصل الرابع: " منهجية البحث "
	أسلوب البحث
٨٠	مجتمع البحث
٨٠	عينة البحث
٨٠	أدوات البحث
٨١	
	الفصل الخامس: " تفريغ الاستبيانات وعرض النتائج وتحليلها "
	عرض النتائج
٨٤	تحليل النتائج
٨٤	
	الفصل السادس: " النتائج والتوصيات "
	النتائج
١٠٨	التوصيات
١٠٩	المراجع
١١٢	الملاحق
١١٥	

قائمة المصطلحات إجرائياً

- اتخاذ القرارات: هي عملية اختيار بديل من بين بدلين أو أكثر، أو إختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة (ياغي، ١٩٩٣، ص٤٧٩).
- القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تتعلق بالمستقبل، فهي ترتبط بالخطة طويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة (السالمي، ١٩٨٧، ص٢٣٤).
- القرارات التكتيكية: هي القرارات المرتبطة بالأنشطة المتوسطة أو قصيرة المدى، وتختص بالموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (السالمي، ١٩٨٧، ص٢٣٥).
- القرارات التشغيلية: هي القرارات المرتبطة بتنفيذ الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى، وهذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأوامر معينة خاصة بعمليات رقابية وتخطيطية (السالمي، ١٩٨٧، ص٢٣٥).
- متخذ القرارات: قد تكون فرد أو جماعة أو مؤسسة أو مجتمع (ياغي، ١٩٩٣، ص١٥).
- نظم دعم القرار: هي أدوات تعتمد على الحاسوب تعمل على دمج البيانات الداخلية والخارجية مع نماذج اتخاذ القرارات المختلفة لحل المشكلات شبه المبنية، والغير مبنية، وتكون هذه الأنظمة متكاملة وسهلة الاستخدام (Gupta, 1996, p.228).
- نظم المعلومات: عبارة عن مجموعة عمل متكاملة مكونة من العنصر البشري، والآلات، والإجراءات المنظمة للعمل، والمعلومات مجمعة معاً، ومرتبطة بعلاقات وقوانين محددة بحيث يكون لكل جزء من أجزاء النظام دورة ووظيفته الواضحة و المحددة في سبيل تحقيق هدف معين من مدخلات محددة (حلمي، ١٩٨٦، ص١٤).

الوظيفة: متغير يأخذ عدة متغيرات مدير عام، ونائب مدير، ورئيس مجلس إدارة، ومدير مبيعات، ومدير مشتريات، ومدير مالية.

العمر: متغير يأخذ أربع مستويات من ٢٠-٢٩ سنة، ومن ٣٠-٣٩ سنة، ومن ٤٠-٤٩ سنة، ومن ٤٠ سنة فما فوق.

الجنس: متغير يأخذ متغيرين ذكر وأنثى.

المؤهل العلمي: متغير يأخذ أربع مستويات دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس، ودبلوم.

سنوات الخبرة: متغير يأخذ أربع مستويات أقل من سنة، ومن ١-٥ سنوات، ومن ٦-١٠ سنوات، وأكثر من عشر سنوات.

نوع ملكية المصنع (الشركة): متغير يأخذ خمس مستويات ملك لفرد واحد، وعائلية، ومساهمة عامة، ومساهمة خاصة، وغير ذلك.

المدرين: عبارة عن المدير العام، ونائبه، ورئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، ومديري الأقسام في كل شركة أو مصنع.

قطاع الصناعات المعدنية: هو أحد القطاعات العاملة في مدينة الخليل ويشمل جميع الشركات والمصانع التي يقوم عملها على استخدام المعادن في إنتاج السلع المختلفة.

المؤسسة: مجموعة مركبة من الأشخاص يعملون سويا لتحقيق هدف معين لا يمكن لشخص بمفرده

تحقيقه (Karwajeski & Thompson, p.1981, p.6).

الأسلوب التقليدي: هو الاعتماد على الخبرة والحدس والتخمين عند اتخاذ القرار.

الأسلوب الحديث: هو اتباع خطوات علمية ومنظمة مبنية على المعلومات والحقائق والمعطيات ليس على

التخمين والحدس.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات هي أساس وجوهر العملية الإدارية حيث يرى بعض المدراء أن عملية اتخاذ القرارات هي وظيفتهم الأساسية، وهي الأداة والوسيلة المعبرة عن مدى نجاح أو فشل الإدارة في استثمار الموارد المادية، والبشرية، واستغلال الوقت المتاح بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة. ومما لا شك فيه أن كبر حجم المنظمات، وتعدد أشكالها، وتنوع أهدافها، والتغيرات والتطورات الإدارية، والإقتصادية، والسياسية، والانفتاح على العالم الخارجي.... الخ جعلت عملية اتخاذ القرارات تبدو أكثر أهمية وتعقيداً الأمر الذي دفعنا إلى اختيارنا لهذا الموضوع على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تلعب دوراً أساسياً وهاماً في نجاح أو فشل المؤسسات حيث أن هناك العديد من المؤسسات انهارت نتيجة لاختيار مدراءها لقرار خاطئ وسريع وبدون استخدامها للأسس والأساليب العلمية.

ومن خلال هذا البحث سيتم التعرف على أساليب اتخاذ القرارات المستخدمة من قبل المديرين في قطاع الصناعات المعدنية، وما مدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وما هو دور نظم المعلومات في هذه العملية، وما هو دور البعد الأخلاقي في عملية اتخاذ القرارات، وما هي المعوقات المؤثرة على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الصناعات المعدنية، بالإضافة إلى معرفة ما هي المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية، وما هي أنواع القرارات التي تتخذ في قطاع الصناعات المعدنية .

مشكلة البحث:

يسعى فريق البحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هي أساليب اتخاذ القرارات المتبعة من قبل المديرين في قطاع الصناعات المعدنية من حيث

كونها أساليب تقليدية أو حديثة؟

٢. ما مدى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بين المديرين والمرؤوسين في قطاع الصناعات المعدنية؟

٣. ما هو دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات قطاع الصناعات المعدنية؟

٤. ما هو دور البعد الأخلاقي في عملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية؟

٥. ما هي أهم المعوقات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الصناعات المعدنية؟

٦. ما هي أهم المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية؟

٧. ما هي أنواع القرارات التي يتخذها المدراء في قطاع الصناعات المعدنية من حيث كونها قرارات استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية؟

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

أولاً: التعرف على كيفية اتخاذ القرارات والخطوات التي تمر بها.

ثانياً: التعرف على أساليب اتخاذ القرارات المتبعة من قبل المدراء في قطاع الصناعات المعدنية.

ثالثاً: التعرف على مدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية.

رابعاً: بيان دور نظم المعلومات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية.

خامساً: بيان اثر البعد الأخلاقي على عملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية.

سادساً: الاطلاع على أهم المعوقات المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الصناعات المعدنية.

سابعاً: التعرف على أهم المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية.

ثامناً: التعرف على أنواع القرارات التي يتخذها المديرين في قطاع الصناعات المعدنية من حيث كونها قرارات استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية.

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث في الأمور التالية:

أولاً: بالنسبة لفريق البحث:

تظهر أهمية هذا البحث لدى فريق البحث في اكتسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة، من خلال:

١- التعرف على مفهوم عملية اتخاذ القرارات والخطوات التي تمر بها وإدراك مدى أهميتها في الحياة.

٢- التعرف على العوامل التي تقف عائقاً أمام متخذ القرارات.

٣- التعرف على بعض الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات.

٤- التعرف على اثر تطبيق المفاهيم الإدارية ومفاهيم نظم المعلومات على الواقع المحلي.

٥- بالإضافة إلى مساعدة فريق البحث من الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات.

ثانياً: بالنسبة لمجتمع الدراسة:

١- التعرف على الخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات، ومعرفة مدى كفاءتهم في تطبيقها بهدف تطوير المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

٢- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه المدراء عند اتخاذ القرارات.

٣- التعرف على الأساليب التي تساعد المدراء على اتخاذ القرارات الفعالة من أجل السيطرة على وضع المؤسسة والمعوقات التي تواجهها.

ثالثاً: بالنسبة للجامعة:

- ١- يسهم هذا البحث في زيادة الثروة المكتبة.
- ٢- يمكن اعتباره مرجع من المراجع المهمة لطلبة جامعة بوليتكنك فلسطين وبالإضافة لطالبة الجامعات الأخرى وجميع المهتمين بموضوع عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

فرضيات البحث:

اقترح فريق البحث عدة فرضيات من أجل التوصل إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات من خلال هذا البحث وهي:

١. يتبع المديرين في قطاع الصناعات المعدنية الأسلوب التقليدي في عملية اتخاذ القرارات.
٢. لا يوجد هناك مشاركة بين المديرين والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية.
٣. ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية.
٤. يتخذ المديرين القرارات دون مراعاة الجانب الأخلاقي.
٥. تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية.
٦. تعتبر السجلات الرسمية من أهم المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية.
٧. تعتبر القرارات التشغيلية من أهم أنواع القرارات التي يتخذها المديرين في قطاع الصناعات المعدنية.

أبعاد البحث ومحدداته:

تتلخص أبعاد البحث في النقاط التالية:

- ❖ قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث (عملية اتخاذ القرارات الإدارية) في الفترة الواقعة بين شهر آذار و تموز من عام ٢٠٠١م.
- ❖ تقتصر هذه الدراسة على مدراء في قطاع الصناعات المعدنية في مدينة الخليل كمجتمع دراسي أجريت عليه عملية البحث والدراسة.

أما محددات البحث فتتلخص فيما يلي:

- ❖ نقص الدراسات السابقة التي تتعلق بصلب الموضوع.
- ❖ قلة تعاون بعض مديري الشركات والمصانع بالشكل المطلوب.
- ❖ إغلاق بعض المصانع بسبب الظروف السياسية في فترة إعدادنا لهذا البحث.
- ❖ قلة إهتمام وجدية بعض المديرين عند الإجابة على الإستبانة.

هيكلية البحث :

يشتمل هذا البحث على الفصول التالية:

الفصل الأول: " الإطار العام للبحث"

المقدمة، ومشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وفرضيات البحث، وأبعاد البحث

ومحدداته، والهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

الفصل الثاني: " اتخاذ القرارات الإدارية"

ويتضمن هذا الفصل مفهوم عملية اتخاذ القرارات، وأهميتها، وأنواعها، وخطواتها، وأساليبها، والعوامل المؤثرة عليها، ومصادر الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، ومعوقاتهما، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأهمية المشاركة، ومتطلبات المشاركة، ومداخل وأساليب اتخاذ

القرارات الجماعية، وأسباب اتخاذ القرارات الخاطئة، وصفات متخذ القرار، ودور البعد الأخلاقي في اتخاذ القرارات، وأثر كلا من ضغوط العمل والأزمات والصراعات على اتخاذ القرارات، وكيف يمكن زيادة فاعلية القرار، والدراسات السابقة

الفصل الثالث: " نظم المعلومات الإدارية "

ويتضمن هذا الفصل تعريف نظم المعلومات الإدارية، وأهميتها، وخصائصها، وأهدافها، وأنواعها، ومكوناتها، ووظائفها، وشروط ضمان نجاحها، ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، وأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات، وأثر نظم المعلومات الإدارية على القرارات، وخصائص المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات، ونظم دعم القرار، وخصائصها، ومكوناتها، والهدف من استخدامها، وأنواعها، وطرق نظم دعم القرارات الجماعية

الفصل الرابع: " منهجية البحث "

ويتضمن هذا الفصل مجتمع وعينة البحث، وأدوات البحث، ووسائل جمع البيانات

الفصل الخامس: " تفريغ الاستبيانات وعرض النتائج وتحليلها "

ويتضمن هذا الفصل البيانات التي تم البحث فيها بالإضافة إلى عرض النتائج وتحليلها

الفصل السادس: " النتائج والتوصيات "

يتضمن هذا الجزء من البحث الاستنتاجات والتوصيات المقترحة.

الفصل الثاني

اتخاذ القرارات الإدارية

مقدمة:

لقد استحوذت عملية اتخاذ القرارات على اهتمام علماء الإدارة لما لها من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها، فمثلا اعتبر العالم سايمون عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة النابض وعرف الإدارة بمثابة صنع قرار، واعتبر الإدارة هي اتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات هي الإدارة، واعتبر المنظمة بناء تتكون لبناته من مراكز القرارات المختلفة.

ومن هنا نلاحظ أن عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات هي عملية أساسية في حياة أي منظمة ومحور عمل المدير ذلك أن نجاحه يعتمد بشكل كبير على قدرته على تحديد أسباب المشكلة وتطوير بدائل عملية لحل هذه المشكلة بغية التخلص من أسبابها.

وقبل أن نتناول موضوع اتخاذ القرار نرى أنه من الضروري أن نفرق بين بعض المصطلحات على النحو التالي:

القرار:

يقصد بالقرار أنه "البت النهائي والإرادة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية" (حافظ وآخرون، بلا، ص ١٦٩)، ويرى ثومبسون بأنه "بديل محدد من بين مجموعة البدائل الممكنة للحدث لحل مشكلة معينة" (Thomposn & krajweski, 1981, p.5)، ويعرف الغمري القرار بأنه "الإختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين ويعبر هذا الموقف من تجديد سلوكي معين يختص بما يجب القيام به وبما يجب تجنبه" (الغمري، ١٩٨٢، ص ٢٩٩).

صنع القرار:

يعرف صنع القرار "بأنه عبارة عن عملية طرح البدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل مشكلة موضوع البحث أو الدراسة" (درة وآخرون، ١٩٩٤، ص ٤٧٩)، وكما يعرفه أمين ساعاتي " بأن عملية صنع القرار تتضمن جميع العوامل المشتركة في عملية اتخاذ القرار سواء أكانت هذه العوامل اجتماعية أو

سياسية أو إقتصادية أو ثقافية" ، أي أنها عملية تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار بمختلف الحثيات والأسباب (حافظ و آخرون، بلا، ص ١١٧).

اتخاذ القرار:

يرى Mchhead أن اتخاذ القرار هو " الحكم باختيار الاستراتيجية أو التصرف الذي يعتقد متخذ القرار أنه يقدم الحل الأنسب للمشكلة" (حافظ و آخريين، بلا، ص ١٧٢)، كما يعرف سايمون اتخاذ القرارات " بأنه قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني" (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٤٥)، وتعرف عملية اتخاذ القرارات "بأنها الاختيار بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه و عما لا يجب أن يؤديه في موقف معين ووقت معين، والقرار يمثل نوعاً من السلوك والاتجاه بين الكثير من البدائل" (حريم، بلا، ص ١٩٨).

وبناء على التعاريف السابقة يمكن أن نعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية وصف لمشكلة معينة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل.

أهمية اتخاذ القرار:

تتبع أهمية اتخاذ القرار من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات، و منظمات إدارية سواء كانت كبيرة أو صغيرة، دولية أو محلية. ويمكن تصنيف هذه الأهمية وفقاً للنقاط التالية:

أولاً: أهميتها على مستوى الأفراد

تبرز أهمية اتخاذ القرارات من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية والتي يتأثر بها ويؤثر بها على الآخرين (ياغي، ١٩٩٣، ص ٥).

ثانياً: أهميتها على مستوى الجماعات الصغيرة

تبرز أهميتها من تأثر سلوك الفرد (عضو المجموعة الصغيرة) بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها مثل اللجان، أو المجالس، أو الأسرة، أو العائلة... الخ (ياغي، ١٩٩٣، ص ٥).

ثالثاً: أهميتها على مستوى المنظمة

تبرز أهميتها من خلال عدة أمور:

(أ) إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بوظائف الإدارة كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، و الرقابة والقيادة، وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرار عملية شاملة لجميع المستويات والأنشطة الإدارية (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٤٤).

(ب) تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة نظراً للتطورات والتغيرات التقنية والاجتماعية والمنافسة الحادة وتسارع العولمة (حريم، بلا، ص ٢٩٨).

(ج) أن عملية اتخاذ القرار تؤثر على وضع المدير وتقدمه الوظيفي، وكما تؤثر على عمل المنظمة وتقدمها وازدهارها.

رابعاً: أهميتها على مستوى العملي

حيث لا يكاد يخلو أي ميدان عملي من عملية اتخاذ القرارات كالتطب، والهندسة، والمحاسبة وغيرها، فكل منها يستخدمها لحل المشاكل التي تواجهه (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٤٤).

أنواع القرارات الإدارية:

هناك عدة تقسيمات لأنواع القرارات ومن هذه التقسيمات: (Davis&Cosenza, 1985, pp.6-7)

أولاً: قرارات حسب الهدف:

ويمكن تقسيمها إلى:

(١) قرارات استراتيجية

تعتبر هذه القرارات قرارات هامة و حيوية، وتتميز بالتعقيد والشمولية وعدم الروتينية، وتركز على ما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، وتعتبر هذه القرارات عن سلوك الإدارة في محاولتها لتحقيق أهدافها المشروعة في بيئتها التنافسية وتستمر

أثار هذه القرارات لفترة طويلة، ومن الأمثلة على هذه القرارات قرارات تتعلق بحجم المنظمة، ومركزها التنافسي، وحصتها في السوق.

(٢) قرارات تكتيكية

تصدر هذه القرارات للأمور الروتينية والأعمال اليومية البسيطة في المؤسسة، وهي تقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدد من البدائل، وتتخذ هذه القرارات لتنفيذ الاستراتيجية طويلة الأمد والتي تضعها الإدارة العليا، وتتميز بأنها تغطي فترة زمنية قصيرة الأمد وتحتاج إلى معلومات داخلية، وتتطلب قدراً ضئيلاً من الإبداع والاستقلال، ولا يمكن برمجتها بسهولة، ومن الأمثلة عليها: تحديد الميزانية، ومشاكل تحسين المنتجات، والأبحاث والتطوير، وتحديد أحسن وسيلة لاستخدام الموارد.

(٣) قرارات تشغيلية

هي القرارات التي تتخذها الإدارة التنفيذية لتسيير الأمور العادية اليومية المتكررة، وتعتمد هذه القرارات على المعلومات الداخلية والقليل من المعلومات الخارجية، ومن الأمثلة على هذه القرارات قرارات مراقبة الجودة والجدولة، والاستلام والشحن، وقبول أو رفض العروض، والمراقبة على المخزون، وإعداد سجلات الأجور والمبيعات.

ثانياً: قرارات حسب طبيعة المشكلة:

ويمكن تقسيمها إلى: (Stoner & others, 1995, p.245)

(١) قرارات مبرمجة

وهي القرارات المخططة التي تستهدف حل المشكلات وتتصف بالدورية والروتينية والتكرار، وتضع المؤسسة لمثل هذه القرارات إجراءات محددة للتعامل معها كلما تطلب الأمر اتخاذها وبذلك تقلل من الوقت والجهد، ومن الأمثلة عليها القرارات المتعلقة بالموظفين والزيائن.

٢) قرارات غير مبرمجة

وهي التي تعالج مشكلات جديدة ومفاجئة غير متكررة الحدوث واستثنائية، ولا توجد إجراءات قاطعة و محددة للتعامل مع مثل هذه القضايا و المشكلات.مثل قرارات الدخول إلى أسواق جديدة، وقرارات إنزال منتج جديد للسوق، وقرارات السيطرة على شركات أخرى.

ثالثاً: قرارات حسب مجال الاهتمام:

ويمكن تقسيمها إلى: (فريد والجندي، بلا، ص ١٢)

١) قرارات اقتصادية

وهي التي تختص بمعالجة المشكلات الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة.

٢) قرارات اجتماعية

وهي التي تختص بمعالجة المشكلات الاجتماعية في المؤسسة.

٣) قرارات سياسية

وهي التي تختص بمعالجة المشكلات السياسية للدولة.

رابعاً: قرارات حسب جهة إصدارها:

ويمكن تقسيمها إلى: (الغمري، ١٩٨٢، ص ٣١٠)

١) قرارات تنظيمية

وهي التي يتخذها المدير ضمن إطار وظيفته الرسمية وفي حدود سلطته وهي تعكس السياسات

الإدارية للمؤسسة، وغالبا يتم فيها التفويض المباشر للآخرين وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

٢) قرارات شخصية

وهي القرارات التي يتخذها المدير كفرد يتصرف خارج نطاق وظيفته، والتي تعكس شخصيته، وميوله، ومعتقداته، وقيمه، وتتسجم مع أهدافه الشخصية.

خامساً: قرارات حسب أهميتها

ويمكن تقسيمها إلى: (Luthans, 1977, p.181)

١) قرارات أساسية

وهي قرارات منفردة تؤخذ لمرة واحدة، و تعبر عن قرارات طويلة الأجل تؤثر على أعمال المؤسسة وتحتاج إلى تكاليف كبيرة لذلك فإن أي خطأ في اتخاذ هذه القرارات يؤثر على سمعة المؤسسة و يكون مكلف، مثل اختيار موقع أحد فروع المنظمة، وتحديد المزيج السلعي للمؤسسة.

٢) قرارات روتينية

وهي التي تتكرر كل يوم، ولا تتطلب الكثير من الوقت والجهد، ولا تؤثر على المؤسسة بشكل كبير.

٣) قرارات ابتكارية

وهي اختيار يعتمد على الاكتشاف لشيء غير مماثل أو تحليله لمشكلة غير عادية وغامضة، وتطوير بديل فريد أو خلاق، وهذا النوع من القرارات يأخذ وقت طويل ويكون فيها مستوى عالي من عدم التأكد والمخاطرة، مثل تطوير منتج جديد، وإدخال تكنولوجيا حديثة للعمليات الإنتاجية (Hellerriegel)

.& Slocum, 1992, p.186)

سادساً: قرارات حسب متخذها:

ويمكن تقسيمها إلى: (حافظ وآخرون، بلا، ص ١٩٧)

(١) قرارات فردية

وهي تلك القرارات ذات الصفة الشخصية والتي تهم آثارها فرد بذاته، أو تلك القرارات التي تتخذ لمقابلة الطوارئ أو الحالات العاجلة، مثل قرارات التعاقد مع جهة أخرى.

(٢) قرارات جماعية

وهي تلك القرارات التي تتخذ من قبل الجماعة، وهذه القرارات قد تكون على شكل لجان أو فرق عمل.

سابعاً: قرارات وفقاً لمدى توفر حجم المعلومات:

ويمكن تقسيمها إلى: (ياغي، ١٩٩٣، ص٢١)

(١) قرارات في حالة التأكد

هي القرارات المتعلقة بمشكلة واضحة، ويكون لدى متخذ القرار معلومات دقيقة وكاملة و حقيقية عن النتائج الخاصة بالقرار وفي العادة تكون هناك نتيجة واحدة فقط لكل بديل مقترح.

(٢) قرارات في حالة المخاطرة

وهي القرارات التي لا تتوفر فيها لمتخذ القرارات المعلومات أو المعرفة بالنتائج، ويكون هناك عدد متشعباً من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة كاملة باحتمالات وقوعها، والجدير بالذكر أن المدير ليس لديه القدرة على التحكم ومراقبة الظروف، ولكن لديه السلطة والقوة لزيادة أو إنقاص عدد البدائل.

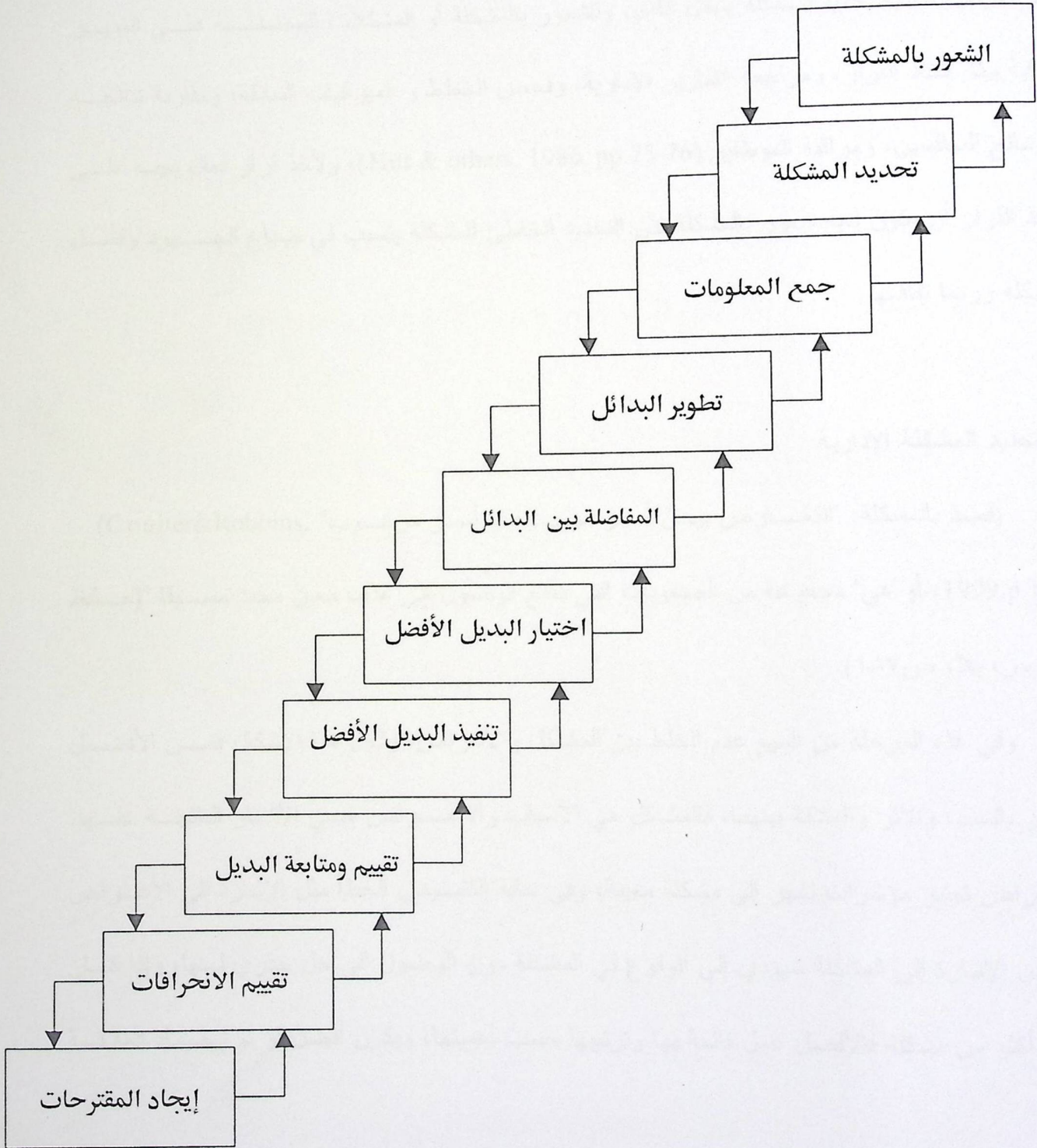
(٣) قرارات في حالة عدم التأكد

وهي تلك القرارات التي يواجه فيها المدير ظروف خارجية غير متنبأ بها أو نقص في المعلومات المطلوبة لتكوين احتمال لأحداث مؤكدة (Stoner&others, 1995,p.245) ، وهذا يعني أن متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكن لا يعلم باحتمال حدوث كل من هذه النتائج، وفي هذه الحالة لا تتوفر للمدير إلا معلومات جزئية عن الظروف أو احتمالات حدوثها.

خطوات عملية اتخاذ القرارات:

ولا تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل عشوائي وإنما هي عملية رشيدة وعلمية يجب أن تلتزم بعدة خطوات من أجل الوصول لأفضل قرار يكون أقرب للدقة والصواب، وهذا موضح في الشكل التالي:

الشكل (٢-١): خطوات اتخاذ القرار



(١) الشعور بالمشكلة الإدارية

يقصد بالشعور بالمشكلة الإدارية وجود مؤشرات غير مألوفة في العمل الإداري فمثلاً تدني الإنتاجية تعتبر مؤشراً على وجود مشكلة، أو مثلاً زيادة معدلات الغياب يعتبر مؤشراً لوجود مشكلة (دره وآخرون، ١٩٩٤، ص ٤٨٣).

هناك بعض الأشخاص أو المدراء يرفضون الإقرار بوجود مشكلة بسبب خوفهم من مواجهة المشكلة أو عدم معرفتهم لكيفية تحديد المشكلة بشكل كامل. وللشعور بالمشكلة أو المشكلات المحتملة على المدير مراقبة بيئة اتخاذ القرار، ومراجعة التقارير الإدارية، وفحص الخطط و الميزانيات السابقة، ومقارنة نتائجه مع نتائج المنافسين، ومراقبة الموظفين (Hitt & others, 1986, pp.75-76)، ولأخذ قرار فعال يجب على متخذ القرار أن يكون لديه شعور بالمشكلة لأن التحديد الخاطئ للمشكلة يتسبب في ضياع الجهود وفشل المشكلة وربما تفاقمها.

(٢) تحديد المشكلة الإدارية

يقصد بالمشكلة: "التعارض بين أمر موجود و أمر مرغوب" (Coulter&Robbins, 1999, p.182)، أو هي "مجموعة من الصعوبات التي تمنع الوصول إلى هدف معين محدد مسبقاً" (حافظ وآخرون، بلا، ص ١٨٧).

وفي هذه المرحلة من المهم عدم الخلط بين المشاكل والأعراض، ولحل هذا الأشكال فمن الأفضل التفكير بالسبب والأثر والعلاقة بينهما، فالمشاكل هي الأسباب والأعراض هي الآثار الناتجة عنها. والأعراض تعتبر مؤشرات تشير إلى مشكلة معينة، وفي حالة التشخيص الخطأ مثل الإشارة إلى الأعراض بدلاً من الإشارة إلى المشكلة سيؤدي إلى الوقوع في المشكلة دون الوصول إلى حل جذري لها، وإذا كان هناك أكثر من مشكلة فالأفضل عمل قائمة بها وترتيبها حسب أهميتها، ويكون أفضل لو تم إيجاد العلاقة

بينها لأنه في بعض الأحيان حل مشكلة ما قد يؤدي إلى حل معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة (سالم وآخرون، ١٩٩٢، ص ٧٤-٧٥).

وقبل البدء في حل المشكلة على المدير معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة (Hitt&others, 1986, p.76)، وفي هذه المرحلة لا بد من وجود ثلاث مهارات في متخذ القرار وهي (Hellerieget& Slocum, 1992, p.198):

- أ. الملاحظة: أن يقوم الأفراد أو الجماعات بمراقبة القوى البيئية الداخلية و الخارجية، و من ثم يقرروا أي من هذه القوى تسبب مشكلة أو مشاكل.
 - ب. التفسير: أن يقوموا بتحديد القوى التي لاحظوها و يحددوا بدقة أي منها يسبب مشكلة حقيقية.
 - ت. الاندماج: هي ربط التفسيرات بالأهداف الحالية أو المرغوب بها للدائرة أو المؤسسة.
- و إذا تم تنفيذ هذه المهارات السابقة بالطريقة الصحيحة يؤدي ذلك إلى اختيار الحل الصائب.

٣) جمع المعلومات عن المشكلة الإدارية

تتمثل هذه الخطوة بجميع المعلومات الأساسية المتعلقة بوضع أو حالة المشكلة وفهمها جيداً مما يساعد على تحليل المشكلة ومعالجتها (Davis&Cosenza, 1985, p.6)، بعد جمع المعلومات قد يلجأ المدير إلى التخلص من بعضها لأنه قد تبدو لا علاقة لها بالمشكلة المطروحة، ولكن قبل التخلص منها عليه أن يكون حذراً وحريصاً، لأن جمع المعلومات والحقائق هي مرحلة بحد ذاتها (درة و آخرون، ١٩٩٤، ص ٤٨٤).

ويرى كلاً من Karjeweski & Thompson أن عملية جمع البيانات تلازم خطوات اتخاذ القرار كاملة رغم أنها قد لا تظهر بشكل منفرد، ولكنها تدعم عملية اتخاذ القرار من خلال تزويدها بالمدخلات الأساسية لكل خطوة، ويمكن جمع هذه البيانات عن طريق العينة، والمسح، والمعينة، والملاحظة، والتجارب، والبحث التاريخي (Karjeweski&Thompson, 1981, p.10).

٤) تطوير بدائل لحل المشكلة

تتطلب هذه الخطوة من متخذ القرار عمل قائمة بالبدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف. ومن المصادر المهمة التي تساعد على طرح البدائل وهي: الخبرة الشخصية للمدير، وخبرة العاملين، ومشورة الآخرين أو الجماعات أو اللجان أو المصادر الخارجية. ويجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم وجود حلول ممكنة يجب تعديل الأهداف (Hitt&others, 1986,p.76).

٥) المفاضلة بين البدائل

بعد تحديد البدائل واستبعاد البدائل التي من الواضح عدم صلاحيتها وجدواها، يجب تقييمها والمقارنة بينها حيث يتم تقييم كل بديل على حدة بالنسبة للأهداف المرغوبة فإن لم يحقق البديل هذه الأهداف يعتبر مرفوضاً وإذا حقق البديل الأهداف فإنه يعاد تقييمه بالنسبة للأهداف المرغوب فيها حسب أولويتها. وكذلك يتم التعرف على مدى اتفاق البديل مع أهداف المؤسسة وسياستها وفلسفتها، وتنتهي هذه الخطوة بوضع قائمة بمزايا وعيوب وتكلفة كل بديل من البدائل المتاحة (حافظ وآخرون، بلا، ص ص ١٩١ - ١٩٢).

٦) اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة

في هذه الخطوة يتم اختيار أفضل البدائل أكثرها ملائمة مع مراعاة تحقيقها للفوائد المرجوة على المدى البعيد والقريب. وهناك أربع معايير تساعد عند اختيار البدائل وهي (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ص ١٥٨-١٥٩):

أ) المخاطرة: عند اختيار البديل يجب الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة.

ب) الاقتصاد: يعني البحث عن البديل الذي يعطي أفضل النتائج الاقتصادية بأقل تكلفة ممكنة، وتتضمن

التكلفة جميع العناصر التي تشارك في وضع البديل المختار موضع التطبيق.

ج) التوقيت: إن أفضل البدائل هو الذي يضع القرار موضع التنفيذ بسرعة، أما إذا كان من الضروري

بذل الجهود لفترة أطول فقد يكون من الأفضل التريث وعدم التسرع.

(د) الموارد: إن أغلب الموارد التي تستخدم لتنفيذ البديل تكون محدودة وبعضها نادر وأكثر هذه البدائل ندرة هي الأفراد حيث لا يكفي تقدير عددهم ولكن يجب معرفة التأهيل والتدريب والخبرات التي يتمتعون بها لتحديد ما يمكن الاستفادة منه ومن لا يمكن الاستفادة منه.

(٧) تنفيذ البديل الذي تم اختياره

إن تكون عملية تنفيذ القرار مباشرة وذلك بمعالجة المشكلة والتخلص من آثارها السلبية (درة و آخرين، ١٩٩٤، ص ٤٨٦)، وبالرغم من اكتمال عملية الاختيار إلا أن القرار ممكن أن يفشل إذا لم يطبق بشكل فعال. وفي هذه المرحلة من المفيد مشاركة الأفراد الذين سيطبقون القرار، ليكونوا متحمسين في دعم النتائج ونجاحها.

(٨) تقييم و متابعة البديل

إن مهمة متخذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار أفضل بديل وإصداره قرارات ليقوم العاملون بتنفيذها، ولكن مسؤولية متخذ القرار في موقع التنفيذ التعرف على مدى صلاحيته وتأديته للمطلوب، وليتعرف على العوائق التي تعترض التنفيذ، وممكن للمدير أن يتبع نظام التغذية الراجعة بواسطة التقارير، والاتصالات الشفوية والهاتفية للتعرف على آراء المنفذين للقرار، وإذا كان التطبيق لا يعطي نتائج مرضية يجب أخذ إجراءات تصحيحية عن طريق إعادة تعريف المشكلة أو إعادة النظر في الأهداف (بلا، ١٩٩٧، ص ١٥٦).

ويرى Hitt وآخرون بأن المتابعة تسمح للمدير أن يصبح حذر من المشاكل الجديدة التي قد تتطور، وأيضاً أن يقيم مهاراته في اتخاذ القرار فإذا اكتشف المشكلة بشكل كافي فإنه يمكن تعديل الخلل قبل أن تتطور مشاكل جديدة (Hitt&others, 1986, p.79).

(٩) تقييم الانحرافات الناتجة عن عملية التقييم

بعد تقييم المشكلة يتم تحديد الانحرافات وهو ناتج طبيعي للمعايير الموضوعية، لأن عملية تحديد الانحرافات تتطلب أن يجزأ الانحراف الكلي إلى انحرافات أخرى جزئية بهدف التوغل أو التعمق في معرفة الأسباب الكامنة التي أدت إلى ظهور مثل هذه الانحرافات. فإذا كانت الانحرافات سلبية يجب اتخاذ ما يلزم لمعالجتها أما إذا كانت الانحرافات إيجابية على المدير أن يطورها نحو الأفضل (درة وآخرون، ١٩٩٤، ص ٤٨٦).

(١٠) إيجاد المقترحات

بعد إن تتضح الرؤية الكاملة أمام المدير يجب أن يأخذ المقترحات التطورية الأخرى التي نتجت وتوفرت لديه من الخطوات السابقة للإفادة منها في معالجة المشكلة الإدارية (درة وآخرون، ١٩٩٤، ص ٤٨٦).

أساليب اتخاذ القرارات:

هناك أسلوبين لاتخاذ القرارات وهما الأسلوب الفطري (التقليدي) والأسلوب الحديث.

أولاً: الأسلوب التقليدي ويتمثل فيما يلي:

(١) طريقة المحاولة و الخطأ (التجربة):

وفي هذه الطريقة يتم عزل و تحديد المشكلة بطريقة تقديرية ثم يتم تحليلها وعلى ضوء هذا العزل والتحديد والتحليل يتم الاختيار الذي إما أن يعتمد على المؤثرات الفطرية، أو على تقليد الغير كما تعتمد على تكوين عدد من البدائل ثم يتم تقييمها (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٥١).

(٢) طريقة اتباع القيادة (المشاهدة):

يعتمد فيها المدير على تقليد المنظمات القيادية الأخرى في اتخاذ القرارات (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٥٢).

(٣) الطريقة الوصفية:

تنطوي هذه العملية على خمس مراحل متميزة هي: تحديد المشكلة، وتحليلها، وتنمية الحلول البديلة، واختيار أفضل البدائل، وتحويل القرار المختار إلى تصرفات فعّالة (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٥٢).

(٤) أساليب الخبرة السابقة:

يعتمد بعض متخذي القرارات الإدارية على خبرتهم السابقة في اتخاذهم للقرارات مستندين على تشابه الظروف والمشكلات والمواقف وبالتالي اتخاذ القرار بالطريقة التي تم اتخاذه بها في مثل هذه الظروف ولا سيما لو كانت هذه القرارات السابقة قد حققت نجاحاً في تحقيق الأهداف المرجوة (فريد والجندي، بلا، ص ١٨٨).

(٥) الحكم الشخصي (البديهية):

يقصد بها التعامل بالبديهية أي أن المدير يتعامل مع الإمكانيات القائمة أكثر من تعامله مع حقائق المشكلة في هذه الطريقة يجب على متخذ القرار مراعاة الأمور التالية: (فريد والجندي، بلا، ص ١٨٨ - ١٨٩).

١. حفظ المشكلة الكلية في ذهنه تمهيداً لحلها.

٢. إظهار ميله واستعداده لإعادة تحديد المشكلة أو إعادة وصفها.

٣. الاعتماد على كثرة البدائل والخيارات ويستبعد البديل غير العملي.

٤. الميل إلى الخطوات المتتابعة لحل المشكلة.

٥. الميل إلى العبارات المختصرة ويكره التفصيل.

ثانياً: الأسلوب الحديث ويتمثل فيما يلي:

(١) الطريقة الكمية :

وقد يطلق عليها بحوث العمليات، وهي عبارة عن طريقة علمية لاتخاذ القرارات الإدارية يتم من خلالها تحديد المشكلة وتحليلها وحلها بشكل منطقي وعلمي وبأسلوب عقلاني ومنظم مبني على معلومات وحقائق ومعطيات وليس على الحدس والتخمين وهنا يركز المحلل على الحقائق الكمية أو البيانات المرفقة للمشكلة ويطور مصطلحات رياضية تمثل الأهداف، والمعوقات، والعلاقات التبادلية الموجودة في المشكلة.

أما الخطوات التي تمر بها عملية التحليل الكمي فهي (ياغي، ١٩٩٣، ص ١١):

◆ تعريف المشكلة.

◆ بناء النموذج الذي يمثل الهدف المادي أو الحالة المعنية.

◆ إعداد البيانات الإحصائية.

◆ حل النموذج.

◆ اختيار الحل.

◆ تحليل النتائج.

◆ إعداد التقرير.

◆ تطبيق النتائج.

أما دور المدخل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية فتضمن النواحي التالية:

(١) يساعد المدخل الكمي متخذ القرارات على استخدام الأساليب والنماذج الكمية في معالجة المشكلات

التي تواجههم، ويكتسبون خبرة في التفكير العلمي المنظم العقلاني.

(٢) يساعد المدخل الكمي في عملية اتخاذ القرارات نفسها حيث أن هذا المدخل يساعد على وضع

المعلومات المرتبطة بمشكلة إدارية معينة كالتنبؤ بالمستقبل ووضعها بشكل كمي مما يساعد في عملية

اتخاذ القرارات نفسها.

(٣) يساعد على إدخال الأتوماتية في اتخاذ القرارات، فإذا استطاع متخذ القرار أن يضع نموذجاً دقيقاً لمشكلة ما، عند ذلك يمكن وضع معادلات أو عدد من المعادلات لحل تلك المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار استخدام تلك المعادلات إذا واجهته مشكلة مماثلة عن طريق برمجتها، وإدخالها في الحاسب الإلكتروني الذي يستطيع في ضوء المعلومات المتعلقة أن يتخذ قرارات، وهذا يعني إدخال الأتوماتية في اتخاذ القرارات.

ومن أبرز التطبيقات المستخدمة في الطرق الكمية ما يعرف ببحوث العمليات وهذا ما سوف نبحثه في الفقرات القادمة.

بحوث العمليات:

تعتبر من أهم التطبيقات العملية للطريقة العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة، وذلك بتوفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل يخدم الهدف المنشود (توفيق، ١٩٩٩، ص ١٢٩).

بعض النماذج المستخدمة في بحوث العمليات:

١. البرمجة الخطية: تستخدم عندما يكون لدينا عدد من المتغيرات التي تؤثر في الوصول إلى هدف معين والمشكلة هي اختيار أفضل مزيج من هذه المتغيرات ويجب أن تكون العلاقة بين المتغيرات وبين الهدف علاقة خطية (سالم وآخرون، ١٩٨٨، ص ٨٧).

٢. خطوط الانتظار: تستعمل في المواقف التي تتعرض للاختناق أو الانتظار للحصول على الخدمة والمشكلة التي يجب حلها هنا والتي تتمثل في تخفيض وقت الانتظار، وتخفيض عدد الأفراد في

الطابور، وتخفيض النسبة بين وقت الانتظار وبين وقت أداء الخدمة (القدس المفتوحة، ١٩٩٧، ص ١٥٨).

٣. نموذج النقل: هذا النموذج يتعلق بالوصول إلى الحد الأدنى من التكاليف المتعلقة بنقل عدد من الوحدات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، علماً بأنه يجب إرضاء جميع الأطراف أي إرضاء الزبائن عن طريق تلبية طلباتهم و أيضاً نقل وحدات جميع المصانع كذلك، في هذا النموذج يجب أن تتساوى الوحدات المطلوبة مع الوحدات المعروضة أو المنتجة (سالم وآخرين، ١٩٨٨، ص ٨٧).

٤. نموذج التعيين: يهدف إلى تعيين أفضل عدد من العمال لإنجاز عدد من الوظائف أو تعيين أفضل عدد من الآلات لإنتاج عدد من السلع بهدف المحافظة على الحد الأدنى من التكاليف (سالم وآخرين، ١٩٨٨، ص ٨٧).

٥. شجرة القرارات: وتعتبر من الأساليب الرياضية التي تستخدم في تحليل العديد من المشاكل كمشاكل الاستثمار و الأسعار ... الخ، ومن أجل استخدام هذا الأسلوب لا بد من تحديد الأمور التالية (سالم وآخرون، ١٩٨٨، ص ٨٧):

- نقاط اتخاذ القرارات والبدائل عند كل نقطة.
- نقاط عدم التأكد و الحالات عند كل نقطة.
- الإيرادات و التكاليف المتعلقة بمختلف الحوادث و العمال.
- الاحتمالات للحوادث المختلفة.

(٢) الطريقة السلوكية:

ينظر رواده إلى القرار الإداري بأنه حصيلة عملية معقدة تتطافر فيها الجهود العديد من الاعتبارات القانونية والسياسية والاجتماعية والنفسية والفنية، لذا فهم ينظرون للمؤسسة على إنها وحدة

نظام متكاملة بذاتها، وأنها في نفس الوقت جزءا مرتبطا مع أجزاء أخرى تكون مجموعها النظام الاجتماعي. كما يرون المؤسسة أنها تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي وظائف متكاملة، وأن تصميمها يأتي منسجما مع كونها جهاز لاتخاذ القرارات التي تعتبر بمثابة الاستجابة للظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، ومعوقات القرار واتخاذها.

السلوك الإداري ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات وبالتالي فإن فهم السلوك الإداري والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيفية اتخاذ القرارات وما هي المؤثرات التي تحددها.

لذا فإن الأعمال التي تجري في المنظمة هي عبارة عن مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، وإن عملية السلوك الإداري تتأثر هي الأخرى بعملية اتخاذ القرارات لأن التأثير في السلوك يقتضي ارتكاز القرار على جوانب إنسانية حتى يمكنها من تحقيق الاستجابة التي يهدف إليها مصدر القرار (ياغي، ١٩٩٣، ص ٨٧).

العوامل المؤثرة في القرار:

يوضح الجدول التالي عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على القرار وفاعليته (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ص ١٦٤-١٦٥):

الجدول (٢-١): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في القرار

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
١- المرؤوسين: فهم ليسوا تابعين وإنما مؤثرين.	١- القدرة على التفكير
٢- الزملاء: فكل قرار له تأثير مباشر وغير مباشر على المنظمة ووحداتها وإذا لم ينسجم القرار مع القيم والمعتقدات فإنه سيواجه مشاكل.	٢- التصور والخلفية
٣- الرؤساء: فهم يخضعون لرئيس في مركز تنظيمي أعلى، واختياره مقيد بمعايير بمثابة قيود	٣- الطاقة والخبرة

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
<p>٤- البيئة الخارجية: يتأثر المدير بالوقت المتاح، والمنافسة، والقوى الخارجية الأخرى كالموردين، والحكومة، والمجتمع المحلي، ومنظمات العمال وغيرها.</p>	<p>٤- الاتجاهات و القيم و الإدراك: جميعها تؤثر على سلوك متخذ القرار قبل اتخاذ القرار وفي اتخاذ القرار و في تنفيذه، وتشكل إطارا مرجعيا مرشدا وموجها له عند مواجهة مشكلة معينة.</p>
	<p>٥- المراكز التنظيمية: يتأثر القرار بالمركز التنظيمي لمتخذ القرار، فالإدارة العليا يكون لها نظرة أشمل من المستويات الوسطى والدنيا.</p>

العوامل المؤثرة على متخذ القرار:

بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر على القرار هناك العديد من العوامل التي تؤثر على متخذ القرار

هي (الشرفاوي، ١٩٩٩، ص ص ١٧٠-١٧٢) :

(١) مستوى أهمية القرار: يرى بعض الكتاب أن تحديد أهمية القرار يساعد المدير على التركيز على

القرارات ذات الأهمية الكبيرة وتفويض القرارات الأقل أهمية للآخرين.

(٢) أثر القرار على البيئة: تؤثر البيئة على متخذ القرار من خلال عناصرها (المستهلك، و

المورد،... الخ)، حيث أن كل قرار له أثر إيجابي وآخر سلبي، بالتالي فإن بإمكان المدير الاستفادة من

الأثر الإيجابي في تقنين إجراءات القرار وأهدافه واستخدامه في مواقف مشابهة، أما في الأثر السلبي

فيتطلب القيام بإجراءات إضافية لعزل الأثر السلبي أو تبريره، ومن الإجراءات التي تؤخذ لتبرير مثل

تلك الآثار تحديد وإعلان الهدف من القرار وإشراك المتأثرين بالقرار في اتخاذه.

(٣) القيم و الأحكام الشخصية: إن مجموعة القيم والأحكام التي يكتسبها الفرد منذ طفولته تساعد على

الاختيار بين البدائل ، وبمرور الزمن تصبح جزءا من شخصيته يحتكم إليها في تصرفاته وينظر إليها

كمبادئ غير قابلة للنقاش.

وتغطي هذه القيم جوانب الحياة المختلفة كالحب، والكره، وما يجب عمله وما لا يجب عمله، والتحيزات الشخصية تجاه أمور معينة. وتلعب هذه القيم والأحكام دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار لأنها تستخدم عند المفاضلة بين البدائل، وقد حصر الشرفاوي هذه القيم في ست مجموعات ذات علاقة وثيقة بعملية اتخاذ القرارات و هي:

أ- القيم العملية: وهي تفسر أحكام المدير الذي يهتم بالبحث عن الحقيقة، ويظهر اهتماماً محدوداً بمنافع الأشياء أو أبعادها، ويسعى إلى الملاحظة والتبرير العلمي ويتصف هذا المدير باتخاذ قرارات رشيدة وموضوعية وعقلانية.

ب- القيم الاقتصادية: وهي تفسر أحكام المدير الذي يهتم بكل ما هو نافع اقتصادياً ويبحث عن الأمور العملية في العمل، سواء في الإنتاج أو التسويق أو استهلاك السلع، كما يهتم بجمع الثروة المالية واستثمارها فيما يعود بالنفع، ويتصف هذا المدير بأنه عملي ويقدم مثالا لرجل الأعمال المجرى من القيم الإنسانية.

ج- القيم الحسية (الجمالية): وهي تفسر أحكام المدير الذي يهتم بالأوجه الجمالية للحياة، وقد يكون المدير فناناً خلاقاً، كما أنه ينظر إلى كل الأحداث في حياته كأشياء يمكن الاستمتاع بها لطبيعتها.

د- القيم الاجتماعية: وهي التي تفسر أحكام المدير الذي يحب الناس كهدف في حياته ويميل إلى التعاطف واللفظ وتجنب الأنانية، ويعتقد أن الميول العملية أو الاقتصادية أو الجمالية عديمة المعنى، لذلك يتصف بإنكار الذات ويتبنى الاتجاهات الدينية.

هـ- القيم السياسية: وهي التي تفسر أحكام المدير المتأثر أساساً بمصادر القوة أين كان مجال استخدامها، حيث أن البعض يعتبرون القوة من الدوافع الشائعة و لكن البعض الآخر يرون أنها تقودهم إلى البحث عن السلطة الشخصية والنفوذ واعتراف الغير بإنجازاتهم.

و- القيم الدينية: وهي التي تفسر أحكام المدير الذي يسعى إلى ربط نفسه بالعالم من حوله بطريقة لها مغزاهما الروحي ويظهر اتجاهات قدرية تعتمد على الغيبات.

مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات:

هي المصادر التي تزود متخذ القرار بمعلومات مفيدة من أهمها: (البكري، ١٩٨٥، ص ٧٩)

أولاً: المصادر الأولية (الرئيسية):

(١) الملاحظة

هذا النوع من المعلومات يحصل عليه متخذ القرارات نتيجة مراقبة البيئة الداخلية والخارجية.

(٢) البحث الميداني

الاختلاف بين هذا المصدر والمصادر السابقة هو أنه هادف ومنطقي بطبيعته، وهذا المصدر

يعطي معلومات عن المشاكل الإدارية بإطار منطقي ومسيطر، والمعلومات تكون أكثر اعتمادية على

متخذ القرار (Davis & Cosenza, 1985, p.9).

(٣) الخبرة والتجارب

تتشكل الخبرة المعلوماتية من مواجهة حالات سابقة تكون متشابهة بطبيعتها للمشكلة الحالية

لاتخاذ القرار. وبالرغم من ذلك لا يجب الاعتماد على هذه الطريقة بشكل كامل لأنه قد تتغير بعض

الظروف والمواقف بالإضافة إلى اختلاف ثقافة وكفاءة متخذي القرارات (Davis &

Cosenza, 1985, p.9).

(٤) الحدس

يقصد به أن يتعامل متخذ القرار مع الحقائق الخاصة بالمشكلة أكثر من التعامل مع الإمكانيات

المتاحة أو الاحتمالات الممكنة (فريد و الجندي، بلا، ص ١٨٨) وهذا النوع من المعلومات أساسي وهو

مقبول من متخذ القرار لأنه يظهر كأنه صحيح، والمعلومات ليس بالضرورة أن توافق الحقائق

السابقة، بل يمكن وصفها كإحساس داخلي أو الحاسة السادسة، وكثير من القرارات الإدارية تظهر

كأنها متخذ من انعكاس سريع للبصيرة (Davis & Cosenza, 1985, p.9).

ويرى Robbins بأنه يمكن استخدام الحدس عندما تكون هناك درجة عالية من عدم اليقين، وعندما تكون الحقائق محدودة، وعندما تكون خبرة متخذ القرار قليلة، وليس لديه قدرة عدم على التنبؤ بالمتغيرات والحقائق (Robbins, 1998, p.19).

(٥) الاتصالات الشخصية

الحصول على المعلومات من خلال علاقة متخذي القرار مع شخصيات تعمل في نفس المجال، عن طريق الاتصالات الهاتفية، أو مقابلات، أو المناسبات، أو غير ذلك.

ثانياً: المصادر الثانوية:

(١) تكليف أحد المرؤوسين بجمع المعلومات

هذا النوع من المعلومات يحصل عليه من أفراد ذوي ثقة ولديهم خبرة في القرار الذي سيؤخذ، وهو يشكل أهم مصدر معلومات للمؤسسة لأن وقت البحث عن المعلومات يقل، وهذا لا يعني استعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما أنها لا تعني أن للمدير الحق في إصدار ما يشاء من الأوامر وتعليمات، لأن هناك حدود وقيود للسلطة الإدارية بعضها داخلي ويتمثل في القيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المؤسسة أو القيود المتمثلة في أهداف المؤسسة وسياساتها العامة، أما القيود الخارجية تتمثل في أنظمة، وقوانين، وسياسات الدولة التي تعمل فيها المؤسسة، وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المؤسسة (سالم وآخرون، ١٩٩٢، ص ١٦٧).

(٢) معلومات الشركة

هي معلومات مرتبطة بطبيعة النشاط الداخلي للمؤسسة (حلمي، ١٩٨٦، ص ٢٣٦).

(٣) المصادر الخارجية

هي معلومات إقتصادية، وسياسية، واجتماعية مرتبطة بالمؤسسات المنافسة (حلمي، ١٩٨٦، ص

(٢٣٧).

(٤) الأنظمة والتعليمات

هي القرارات، والقوانين، والأنظمة الصادرة عن الجهات الحكومية.

(٥) الاجتماعات واللجان

قيام الشركة بعقد اجتماعات دورية للحصول على معلومات جديدة عن طريق طرح أفكار ومعلومات جديدة، ومعرفة الأداء الحالي للمؤسسة، أو تعيين لجان لجمع معلومات حول مشكلة معينة.

(٦) الشركات المنافسة

توفير معلومات عن طبيعة ونشاط المؤسسات الأخرى المنافسة (حلمي، ١٩٨٦، ص ٢٣٥).

(٧) السجلات الرسمية

الحصول على معلومات من الملفات، والإحصائيات، والمعلومات التاريخية في الشركة.

(٨) العملاء

الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة.

المعوقات لعملية اتخاذ القرارات:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات وتلعب دوراً أساسياً في تحديد وتقييد

القرارات، ومن هذه القيود ما يلي:

أولاً: معوقات في متخذ القرارات

وتتمثل هذه المعوقات في:

(أ) المعوقات الإدراكية: يقصد بها إدراك المشكلة بشكل خاطئ من قبل المنفذين مما يؤدي إلى

عدم وضوح الهدف أو الدور الواجب القيام به (فريد والجندي، بلا، ص ١٧٤).

(ب) المعوقات النفسية: تؤثر الحالة النفسية للمنفذين على أسلوب تنفيذهم، والفروق الفردية بين

متخذ القرار سواء في الأهداف أو التفاصيل أو القيم أو الاحتياجات الخاصة أيضاً تؤثر في

اتخاذ القرار (فريد والجندي، بلا، ص ١٧٤).

(ج) المعوقات الثقافية: هي المعتقدات، والقيم، والاتجاهات التي تحدد ما هو مسموح، وما هو غير مسموح من سلوكيات، كما أنها تساعد على تحديد المشكلات في المجتمع، فمثلا الفردية والمادية كسمات لنظام سياسي ما تترك أثرها في مضمون القرارات العامة في المجتمع، وتساهم في تحديد ما هو ملائم وما هو غير ملائم (الشعراوي، ١٩٩٨، ص ٤٣).

(د) المعوقات المهارية: يقصد بها افتقار أو ضعف المهارات التنفيذية وانحرافها عن المستوى المطلوب (فريد والجندي، بلا، ص ١٧٤).

(هـ) المعوقات المعرفية: يقصد بالمعرفة "أنها حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات وإدراك ودراسة طويلة يمتلكها شخص ما في وقت معين" (فريد والجندي، بلا، ص ٣٢)، وتمثل المعرفة أحد القيود الفكرية الأساسية في اتخاذ القرارات. فمثلا قديما كان التدخين عادة سيئة، ولكن مع التقدم والتطور كشف عن مضار التدخين، وبالتالي المعرفة جعلت من هذه الأمثلة مشاكل مجتمعية، أي أنه يمكن القول أن الحلول القديمة أصبحت مشاكل في ذاتها (حمادة، ١٩٩٣، ص ١٠٤).

ثانياً: معوقات بيئية

قد ترجع معوقات اتخاذ القرارات إلى البيئة ومنها: (فريد والجندي، بلا، ص ١٧٥)

(أ) المعوقات القانونية: يقصد بها اللوائح والقوانين ضد تطبيق القرار مثل منع الاستيراد من صنف معين.

(ب) المعوقات الاقتصادية: وهي من أهم العوامل التي لها تأثير كبير في اتخاذ القرار، ويقصد بها احتياجات وموارد المجتمع التي تعكس الصفة الاقتصادية للمجتمع، وتؤثر الموارد والاحتياجات على أولويات متخذ القرار والإنفاق عليها.

ت) المعوقات العشوائية: يقصد بها حدوث تغيرات بيئية عشوائية مثل الزلازل والسيول وقطع العلاقات مع دولة معينة وغيرها، تخالف ما توقعه متخذ القرار مما يؤدي إلى حدوث انحرافات في مستوى القرار.

ثالثاً: معوقات تنظيمية

يقصد بها المعوقات التي تحدث بسبب المنظمة ذاتها، سواء لظروفها أو إمكانياتها أو أنماط السلوك التنظيمي بداخلها، ومنها: (فريد والجندي، بلا، ص ص ١٧٥-١٧٦)

أ) المعوقات السلوكية: يقصد بها المعوقات التي تحدث من السلوك التنظيمي في المنظمة، مثل تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وبالتالي ترجيح بديل أقل أهمية على بديل أكثر أهمية.

ب) المعوقات المعلوماتية: وهي عدم توفر المعلومات اللازمة عن موقف معين أو بديل أو الوقت اللازم لذلك، أو مشاكل تشغيلها وتجهيزها مما يسبب صعوبة التنبؤ بالتصورات المستقبلية، مثل كمية الموارد، الطاقة المتاحة، وكمية المخزون... الخ.

ج) المعوقات المالية: وهي قصور الإمكانيات والتسهيلات والمعدات والأجهزة اللازمة للتطبيق وتقليل القدرة على التنفيذ السليم الكامل.

د) المعوقات التنسيقية والاتصال بين المستويات العليا: أي غياب التنسيق بين الإدارات والأنشطة المختلفة في المؤسسة، أحيانا يصعب فهم قرار معين نتيجة لنوع الاتصال، أو طريقة الاتصال المتبعة. والقرار السليم هو الذي يتخذ في الوقت السليم و يبلغ في الوقت السليم، فإذا تأخر إعلان القرار فلن يتمكن المتأثرين بالقرار من الوصول إلى المبرر لهذا التأخير (عبد

الفتاح، ١٩٧٤، ص ٢٢٩).

(المعوقات المناخية: وهي غياب أو قصور المناخ الملائم والمؤثر على قدرات متخذي القرار مثل التهوية، والإضاءة، والحوافز، والمكافآت وغيرها.

(و مدى السلطة الممنوحة لمتخذ القرار: إن السلطة تشكل أحد القيود أمام قدرة المدير على اتخاذ القرارات، وإذا كانت سلطة المدير غير واضحة، فإن القدرة على اتخاذ القرارات تصبح غير مؤكدة أو غير موجودة على الإطلاق مما يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات والتردد في تحمل المسؤولية، والسبب هو رغبة الإدارة في الانتظار حتى تراجع هذه القرارات.

رابعاً: معوقات في صانعي القرار:

يقصد بها المعوقات التي توجد في صانع القرار، ومن هذه المعوقات ضعف المتابعة، وقصور أسلوب التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وضعف عملية إقناع المنفذين بالمشكلة وخطورتها... الخ (فريد والجندي، بلا، ص ١٧٦).

المشاكل التي تواجه الإداري في عملية اتخاذ القرارات:

من المشاكل التي تواجه الإداري في عملية اتخاذ القرارات هي (القيوتي وآخرون، ١٩٩٣، ص ٢٢١-٢٢٢):

(١) الصعوبة في تفهم الإدارة للموقف الإداري: يجب فهم المشكلة جيداً ومعرفة أبعادها لأن إدراك المشكلة يمثل نصف الحل، ويحدث الخلل نتيجة لعدم إدراك المشكلة بشكل وافي، وعدم توفر المعلومات والحقائق المتعلقة بها أو قلتها أو صعوبة الوثوق بها.

(٢) الصعوبة في تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بين العناصر نتيجة لتركيزه على عناصر غير هامة والتوجه لعناصر جانبية أو بسبب غموض العلاقة بين العناصر ذاتها.

٣) ضعف الاستنتاجات والتوصيات حيث تتوقف متانة الاستنتاجات وقوة توصياته بناءً على قدرته على الاستنتاج وعلاقة استنتاجاته بتحليله للمشكلة، وبقدرته على بناء توصياته وتطويرها.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في المنظمات عملية ضرورية وخاصة في ظل التحديات والمنافسة المتزايدة التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر، إذ أن إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي والإحساس بقيمتهم وإنسانيتهم وتجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل، وحل الصراعات وتوفير جو من الانسجام في العمل ورضا العامل عن العمل.

مفهوم المشاركة:

لإدراك النتائج المتوقعة من المشاركة يشير الكاتبان Davis & Newstrom إلى أن المشاركة تعني انغماس أو انخراط الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة والمشاركة في المسؤولية، وهذا التعريف يتضمن ثلاث أفكار رئيسية (حريم، بلا، ص ٣١٨):

أ. الانغماس أو الانخراط: يخطئ المدير حينما يعتقد بأن الانغماس في العمل فقط هو مشاركة حقيقية و إنما يجب توفير المساهمة أيضاً.

ب. المساهمة: المشاركة تدفع الناس للإسهام، إذا أتاحت لهم فرصة لتفجير طاقاتهم وإمكانيتهم في المبادأة والإبداع والاندفاع نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ت. المسؤولية: إن المشاركة تشجع الأفراد على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة.

أهمية المشاركة في القرارات الإدارية:

إن أهمية مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات الإدارية تنعكس على أدائه وفعالته وخصوصاً عندما يستشار في حل المشكلة بإدارته أو قسمه ويعكس ثقة مديرة أو مشرفه فيه وتزيد من فعالية القرار حيث أن:

١- مشاركة أكثر من فرد في القرار يعني طرح بدائل، وأنظمة، ومقترحات، وآراء، ووجهات نظر مختلفة (العديلي، ١٩٩٣، ص ٤٣٧).

٢- في كثير من الأحيان يدرك المرؤوسين عمق القرارات بشكل أكبر من المدير أو المشرف... إلخ، وبالتالي تكون القرارات أو الحلول أكثر فعالية ودافعية (العديلي، ١٩٩٣، ص ٤٣٨).

٣- حل المشكلة بالمشاركة تتيح فرصة الدقة، والعدالة، وعدم التحيز في اتخاذ القرار من قبل المدير أو المشرف (العديلي، ١٩٩٣، ص ٤٣٨).

٤- سهوله أكبر في إدارة المرؤوسين (فريد والجندي، بلا، ص ١٦).

٥- المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى استقطاب أكبر للمعرفة والخبرة وتعزز الثقة بالمعلومات وتصحيحها، إذ قد تكون المعلومات لدى المدير أو المشرف عن الموضوع غير كافية أو غير دقيقة أو محرفة (العديلي، ١٩٩٣، ص ٤٣٨).

٦- خفض معدل دوران العمل و الغياب، والتأخير (فريد والجندي، بلا، ص ١٦).

٧- تؤدي القرارات الجماعية إلى خلق الحماس للقرار والمساعدة على تنفيذه، كما تزيد من عامل الانتماء والولاء للمؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال ومهم في المؤسسة (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٧٤).

٨- زيادة في الإنتاجية والجودة مع خفض في التلف والضياع (فريد والجندي، بلا، ص ١٦).

٩- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر الفشل للقرار على عدد أكبر من المشاركين (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٧٤).

- ١٠- تؤدي إلى فهم واستيعاب أكبر من خلال المناقشة (حريم، بلا، ص ٣٢٢).
 - ١١- يزيد تقبل القرار من جانب الأفراد (حريم، بلا، ص ٣٢٢).
 - ١٢- خفض عدد الشكاوي وتوفير علاقات أكثر ودا بين المدير والمرووسين (فريد والجندي ، بلا، ص ١٥).
- وعلى الرغم من إيجابيات وفوائد المشاركة إلا أن هناك عدة جوانب سلبية منها:
- ١- أن القرارات الجماعية لها تكلفة زمنية أكبر من القرارات الفردية (الشرقاوي ، ١٩٩٢ ، ص ١٧٤).
 - ٢- الضغط الاجتماعي على الأفراد للامتثال (حريم، بلا، ص ٣٢٢).
 - ٣- لا تصلح القرارات الجماعية في حالات الطوارئ (الشرقاوي ، ١٩٩٢ ، ص ١٧٤).
 - ٤- تأثر أعضاء الجماعة بأكثر الأعضاء نفوذاً (الشرقاوي ، ١٩٩٢ ، ص ١٧٤).
 - ٥- أن القرارات الجماعية في كثير من الأحيان هي عملية توفيق بين آراء متعارضة (الشرقاوي ، ١٩٩٢ ، ص ١٧٤).
 - ٦- تفكير الجماعة والرغبة في الاجتماع يكبت الحكم الصائب (حريم، بلا، ص ٣٢٢).
 - ٧- "اللف و الدوران" يحل محل التفكير السليم (حريم، بلا، ص ٣٢٢).

متطلبات المشاركة:

- لا بد من توافر متطلبات وشروط معينة لنجاح المشاركة وهي:
- (حريم، بلا، ص ٣٢١)، (فريد والجندي، بلا، ص ١٦)
 - (١) توفير الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
 - (٢) الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
 - (٣) الموضوع الذي سوف يشارك فيه العاملين له صلة بمصالحهم.

- ٤) المرؤوسين يمتلكون القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع .
- ٥) قدرة متبادلة على الاتصال-التحدث بلغتهم.
- ٦) عدم شعور أي طرف بالتهديد.
- ٧) أن يكون ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.
- ٨) أن يكون لديهم كفاءة وخبرة في صنع القرار.
- ٩) المحافظة على درجة وأهمية القرار.

مداخل اتخاذ القرارات الجماعية:

هناك العديد من مداخل اتخاذ القرار الجماعية، وهي تختلف فيما بينها في درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي ويمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاث مداخل:

١) المدخل التشاوري : حيث يتشاور المدير مع المرؤوسين و يشجعهم على التفكير بالقضايا والمشكلات التي تتعلق بالعمل والإسهام بأفكارهم وإبداء النصيحة بهدف الحصول على الاقتراحات من الآخرين الذين لا يقومون باتخاذ القرار بل يقترحون الإجراءات ويساعدون في تحديد وتوضيح وجهات النظر والبدائل والنتائج المتوقعة، ثم ينفرد باتخاذ القرار سواء أخذ أو لم يأخذ برأي الجماعة، أي القرار لم يتبلور من المناقشة الجماعية (ماهر، ١٩٩٧، ص ٢٩٠).

٢) المدخل الديمقراطي: هنا يكون دور المدير في اللجنة أو الاجتماع هو إدارة النقاش وتنميته والتعريف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي، يلي ذلك تصويت أعضاء الجماعة على هذا القرار، فإذا أجمع أعضاء الجماعة على صلاحية القرار أخذ هذا القرار واعتبر نافذ (ماهر، ١٩٩٧، ص ٢٩٠).

١) مدخل الأغلبية: لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار، فمثلاً إذا كان عدد أفراد الجماعة خمسة فإن موافقة ثلاثة تكون كافية لاتخاذ القرار، أما إذا كان العدد زوجي وانقسم العدد إلى نصفين الذي يرجح هو جانب الرئيس (ماهر، ١٩٩٧، ص ٢٩١).

الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية:

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية فهي أكثر من ثلاث طرق ولكن أكثرها قوة وشيوعاً في الاستخدام، هي:

١- العصف الذهني

هذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة (ماهر، ١٩٩٧، ص ٢٩٢)، وكما هو واضح من التعريف فإن الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة، وإثارة ذهنهم، وتطوير حلول بديلة ومناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن الوصول إلى أفضل حل.

ويرى العديلي أن عملية عصف الأفكار تساهم في تحسين عملية الابتكار والإبداع من خلال نقاش الأفكار من خلال ثلاث شروط أساسية هي: (العديلي، ١٩٩٣، ص ٤٤١-٤٤٢)

١. تشجيع النقاش الحر بمعنى قبول أي فكرة وتسجيلها وعدم اعتبارها بعيدة عن موضوع النقاش.
٢. تأييد بناء أفكار الآخرين مع بعض أي اعتبار هذه الآراء والأفكار للمجموعة بكاملها وليس لشخص واحد فقط.
٣. منع النقد بشتى أنواعه بمعنى أن الهدف هو تجميع الآراء والأفكار مع بعض وعدم تقويم كل فكرة ورأي على حدا.

٢- أسلوب دولفي:

وهو ما يعرف بالاجتماع عن بعد وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها وهذا الأسلوب يمر

بالخطوات التالية: (العديلي، ١٩٩٣، ص ٤٤٢)

١. تحديد المشكلة: يعني أن المشكلة معروفة مسبقاً.

٢. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وأصحاب الرأي.
٣. تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل وسلوك المشكلة وتأييد بدائل الحل عليها ثم ترسل القائمة إلى الخبراء كل على حدة في شكل تقرير مختصر.
٤. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك بشكل تقرير مختصر.
٥. إرسال التقرير المختصر إلى الخبراء مرة ثانية لمعرفة رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
٦. تحليل الإجابات مرة ثانية وكذلك يؤخذ رأي الخبراء مرة أخرى.
٧. تجميع الآراء النهائية وتوضع بشكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل. ويحتاج أسلوب دولفي إلى وقت طويل لأنه يعتمد على آراء الخبراء وتجميعها لذلك فهو أسلوب مناسب للقرارات وحل المشكلات المعقدة التي تتطلب الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

٣- الجماعة الصورية

- يشابه هذا الأسلوب أسلوب العصف الذهني، ويعتمد على دعوة الأعضاء للاجتماع والبقاء صليمتين، ولا يكون هناك أي تفاعل أو مناقشة منهم. وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية: (ماهر، ١٩٩٧، ص ٢٩٦)
١. تحديد المشكلة: يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
 ٢. بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
 ٣. يتم تجميع الحلول: بواسطة القائد وكتابتها واحد تلو الآخر على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.

٢. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وأصحاب الرأي.
٣. تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل وسلوك المشكلة وتأييد بدائل الحل عليها ثم ترسل القائمة إلى الخبراء كل على حدة في شكل تقرير مختصر.
٤. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك بشكل تقرير مختصر.
٥. إرسال التقرير المختصر إلى الخبراء مرة ثانية لمعرفة رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
٦. تحليل الإجابات مرة ثانية وكذلك يؤخذ رأي الخبراء مرة أخرى.
٧. تجميع الآراء النهائية وتوضع بشكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل. ويحتاج أسلوب دولفي إلى وقت طويل لأنه يعتمد على آراء الخبراء وتجميعها لذلك فهو أسلوب مناسب للقرارات وحل المشكلات المعقدة التي تتطلب الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

٣- الجماعة الصورية

- يشابه هذا الأسلوب أسلوب العصف الذهني، ويعتمد على دعوة الأعضاء للاجتماع والبقاء صلمتين، ولا يكون هناك أي تفاعل أو مناقشة منهم. وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية: (ماهر، ١٩٩٧، ص ٢٩٦)
١. تحديد المشكلة: يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
 ٢. بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
 ٣. يتم تجميع الحلول: بواسطة القائد وكتابتها واحد تلو الآخر على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.

٤. المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل.

٥. الاقتراح: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واطعاً إياهم في ترتيب، فالترتبة ١ تعني أحسن حل، والرتبة ٢ تعني الرتبة التالية في الأفضلية وهكذا.

٦. القرار النهائي: يقوم القائد بتجميع الترتيب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموعة هو أحسن بديل.

أسباب اتخاذ قرارات خاطئة:

يعود فشل القرار المتخذ إلى عدة أسباب وهي: (سالم وآخرون، ١٩٩٢، ص ١١١)، (فريد الجندي، بلا، ص ٢٣٨)

- ١- نقص المعلومات نتيجة لعدم صحتها أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة.
- ٢- عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة مما يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة.
- ٣- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر.
- ٤- تأجيل اتخاذ القرار نتيجة لعدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب، مما يعني ضياع فرص الربح والمنافسة في السوق.
- ٥- النظرة الضيقة للأمور من قبل متخذي القرار نتيجة لاعتبار أنفسهم بمعزل عن بقية أجزاء المنظمة وبالتالي عدم إدراك كل الجوانب اللازمة لاتخاذ القرار.
- ٦- اهتمام المديرين بالتفاصيل وقناعتهم بأنهم مطالبون باتخاذ كل القرارات دون إعطاء فرصة للمستويات الأقل في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.

٤. المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل.

٥. الاقتراح: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واطعا لياهم في ترتيب، فالرتبة ١ تعني أحسن حل، والرتبة ٢ تعني الرتبة التالية في الأفضلية وهكذا.

٦. القرار النهائي: يقوم القائد بتجميع الترتيب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموعة هو أحسن بديل.

أسباب اتخاذ قرارات خاطئة:

يعود فشل القرار المتخذ إلى عدة أسباب وهي: (سالم وآخرون، ١٩٩٢، ص ١١١)، (فريد الجندي، بلا، ص ٢٣٨)

- ١- نقص المعلومات نتيجة لعدم صحتها أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة.
- ٢- عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة مما يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة.
- ٣- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر.
- ٤- تأجيل اتخاذ القرار نتيجة لعدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب، مما يعني ضياع فرص الربح والمنافسة في السوق.
- ٥- النظرة الضيقة للأمور من قبل متخذي القرار نتيجة لاعتبار أنفسهم بمعزل عن بقية أجزاء المنظمة وبالتالي عدم إدراك كل الجوانب اللازمة لاتخاذ القرار.
- ٦- اهتمام المديرين بالتفاصيل وقناعتهم بأنهم مطالبون باتخاذ كل القرارات دون إعطاء فرصة للمستويات الأقل في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.

صفات متخذي القرار:

حتى تكون عملية اتخاذ القرار فعالة لابد وأن يشترك متخذي القرارات بمجموعة من الصفات الشخصية ، وأهم هذه الصفات : (فريد و الجندي، بلا، ص ص ٧٦-٧٨).

١ - اتساق الأفق : لابد وأن يتسم متخذ القرار بسعة الأفق حتى يتمكن من إدراك المشكلة وتحديد أبعادها ومعرفة الظروف والعوامل والمشكلات الأخرى المرتبطة بها.

٢ - عدم الرضا : عدم رضا المديرين عن الظروف الإدارية الحالية هو ما يدفعهم على الخلق والابتكار والتغير والتحديث ، وهذه جميعا تساهم في تقدم المنظمة .

٣ - الحساسية تجاه الأحداث : يجب أن يتمتع متخذ القرار بالحساسية تجاه عمله حتى يتمكن من اتخاذ قرارات فعالة وملاءمة للظروف البيئية سريعة التغير والتي لا يمكن تجاهلها .

٤ - التحفيز : متخذ القرار الكفاء هو من يحفز الآخرين على المساهمة معه في صنع القرار وذلك عن طريق الاستجابة إلى آرائهم والاستناد إلى خبراتهم ومشورتهم.

٥ - اغتنام الفرص : يجب أن يتصف متخذ القرار بالمرونة وعدم الثبات في إنجاز أعماله حتى يتمكن من اغتنام أي فرصة تظهر أمامه تعود بالنفع والفائدة على المؤسسة .

٦ - التنمية الذاتية للمهارات : متخذ القرارات الفعال يسعى دائما إلى تنمية مهاراته وقدراته التحليلية مستفيدا من خبراته وتجاربه السابقة لاكتساب كل شيء جديد في مجالات تنمية المهارات والقدرات الإدارية.

٧ - الابتكار : هو عنصر أساسي عند اتخاذ القرارات ، حيث أن القرارات الفعالة هي التي توجه الأعمال إلى قنوات ومسارات جديدة ومبتكرة تمكنهم من الاستمرار والنجاح في البيئة التنافسية .

٨ - القدرة على التقييم : إن متخذي القرارات الأكفاء يتميزون بمعرفتهم بالأعمال التي يقومون بها وإدراكهم لمدى جدواها . عن طريق الاستفسارات التي تمكنهم من تحديد المعالم الرئيسية للعمل الذي

يقومون به ، والتميز بين العمل الذي يستحق الاهتمام من الأعمال التي لا تستحق ، وبذلك يمكن اتخاذ قرارات سليمة بناء على التقييم الرشيد للموقف .

٩ - الشجاعة والجرأة : حتى يكون المديرين قادرين على اتخاذ قرارات فعالة لابد من أن تكون لديهم الرغبة في تحمل المخاطرة والشجاعة في تحمل تبعات القرار .

دور البعد الأخلاقي في اتخاذ القرارات:

لا يمكن اتخاذ القرارات بدون أن يكون متضمن الأخلاقيات لأن الاعتبارات الأخلاقية تشكل معيار مهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، وهناك ثلاث معايير أخلاقية لصنع القرارات: (Robbins, 1998, p.117)

(١) الشمولية: بمعنى اتخاذ القرار الذي يحقق المنفعة لأكبر عدد ممكن، وهذه النظرة تسيطر على القطاع الخاص والعام، وتعمل على تعزيز الكفاءة على حساب حقوق الأفراد.

(٢) الحقوقية: بمعنى اتخاذ القرار مع مراعاة الحقوق والحريات الشخصية وحرية إبداء الرأي.

(٣) العدالة: تتطلب فرض وتقوية وتأکید القرارات العادلة التي تقوم بتوزيع الفوائد والتكاليف بشكل عادل، هنا تحمل العدالة على حساب المخاطرة.

العوامل المؤثرة على الجوانب الأخلاقية لاتخاذ القرار:

تشير الشواهد أن السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي هي نتيجة لخصائص الأفراد و البيئة التي يعمل

بها. وهناك ثلاث خصائص تلعب دوراً هاماً في الأخلاقيات: (Robbins, 1998, p.117)

١- مدى قدرة الفرد على معرفة الصحيح من الخطأ ومدى ارتفاع حسه الأخلاقي، وكلما كان هذا

الحس مرتفع كلما قل تأثير العوامل الخارجية عليه.

يقومون به ، والتميز بين العمل الذي يستحق الاهتمام من الأعمال التي لا تستحق ، وبذلك يمكن اتخاذ قرارات سليمة بناء على التقييم الرشيد للموقف .

٩ - الشجاعة والجرأة : حتى يكون المديرين قادرين على اتخاذ قرارات فعالة لابد من أن تكون لديهم الرغبة في تحمل المخاطرة والشجاعة في تحمل تبعات القرار .

دور البعد الأخلاقي في اتخاذ القرارات:

لا يمكن اتخاذ القرارات بدون أن يكون متضمن الأخلاقيات لأن الاعتبارات الأخلاقية تشكل معيار مهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، وهناك ثلاث معايير أخلاقية لصنع القرارات: (Robbins, 1998, p.117)

(١) الشمولية: بمعنى اتخاذ القرار الذي يحقق المنفعة لأكبر عدد ممكن، وهذه النظرة تسيطر على القطاع الخاص والعام، وتعمل على تعزيز الكفاءة على حساب حقوق الأفراد.

(١) الحقوقية: بمعنى اتخاذ القرار مع مراعاة الحقوق والحريات الشخصية وحرية إبداء الرأي.

(٢) العدالة: تتطلب فرض وتقوية وتأکید القرارات العادلة التي تقوم بتوزيع الفوائد والتكاليف بشكل عادل، هنا تحمل العدالة على حساب المخاطرة.

العوامل المؤثرة على الجوانب الأخلاقية لاتخاذ القرار:

تشير الشواهد أن السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي هي نتيجة لخصائص الأفراد و البيئة التي يعمل

بها. وهناك ثلاث خصائص تلعب دوراً هاماً في الأخلاقيات: (Robbins, 1998, p.117)

١- مدى قدرة الفرد على معرفة الصحيح من الخطأ ومدى ارتفاع حسه الأخلاقي، وكلما كان هذا

الحس مرتفع كلما قل تأثير العوامل الخارجية عليه.

٢- مركز التحكم في الفرد (مركز الضبط)*.

٣- البيئة التنظيمية هل تشجع على الأخلاقيات أم لا.

أولاً: أثر ضغوط العمل على عملية صناعة القرارات:

لقد أصبحت الحياة التي نعيشها مليئة بضغوطات شتى تؤثر على متخذي القرارات فمنها الظروف البيئية من مشكلات اقتصادية، وصراعات، وخلافات، ومطالب الأسرة، والأقارب، والأصدقاء، والرؤساء، والمرؤوسين، والعملاء (فريد والجندي، بلا، ص ص ١٩٩-٢٠٩).

مفهوم ضغوط العمل :

هي كل تأثير مادي أو معنوي يؤثر على سلوك متخذ القرار ويخل بتوازنه النفسي ويجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو يجعله يتصرف تصرفات غير رشيدة تجاه المواقف الإدارية المختلفة (فريد والجندي، بلا، ص ص ١٩٩-٢٠٩).

تأثير ضغوط العمل على جودة اتخاذ القرار

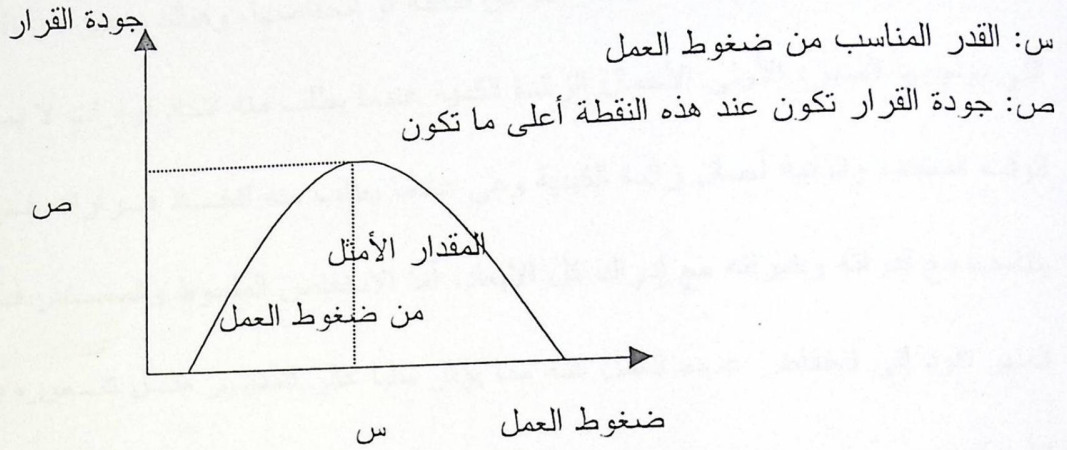
يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على جودة القرار، وعلى مدى إدراك وتفسير المدير لهذه الضغوط، فوجود قدر معقول ومناسب من هذه الضغوط يحمس المدير على السيطرة عليها وقد تمثل له تحدياً مما يزيد من رغبته في الإنجاز، وكما أنه يضيف نوع من الإثارة والمتعة في صناعة القرارات لمواجهة التحديات مما يؤدي إلى إيجاد حلول ابتكاريه، والتعاون في العمل، وبالتالي تكون لديه دافعيه مرتفعة. أما إذا ازدادت الضغوط عن القدر المناسب فإنها تؤثر سلباً على جودة القرارات، وتقلل من التركيز والانضباط، وتعمل على استخدام الوسائل الدفاعية (التبرير...)، وبالتالي تكون لديه دافعيه

* مركز الضبط: الدرجة التي يعتقد فيها الأشخاص أنهم أسياذ لقدرهم.

اتخاذ القرارات الإدارية

منخفضة. ويمثل فريد والجندي العلاقة بين الضغوط وجودة القرار كما في الشكل التالي (فريد والجندي، بلا، ص ص ٢٠٣-٢٠٤).

الشكل (٢-٢): العلاقة بين الضغوط وجودة القرار



أسباب ضغوط العمل:

تتعدد أسباب ضغوط العمل التي تؤثر على اتخاذ القرار ولكن من أهمها (فريد و الجندي، بلا، ص

ص ٢٠٦-٢٠٩):

١. الأسباب الذاتية

وتعتمد على طبيعة اتخاذ القرار وكيفية استجابته للضغوط التي يتعرض لها.

٢. الأسباب التنظيمية

هناك العديد من الأسباب التنظيمية وراء ضغوط التي يتعرض لها المدير ومن أهمها:

١. صراع الدور: تعتبر من أهم مصادر الضغط على اتخاذ القرار، وذلك لاختلاف التوقعات التي

يرغبها المتعاملين معه في المؤسسة وتعارضها، واختلاف رغباته وطموحاته مع معايير الجماعة

اتخاذ القرارات الإدارية----

التي يعمل فيها، كما أن المدير مطالب باتخاذ قرارات مليئة بالتحدي، التي غالبا ما تستحوذ معظم وقته وجهده وتفكيره، مما يؤثر على علاقاته الأسرية والاجتماعية مما يصعب عليه الانسجام.

٢. غموض الدور: يمثل غموض الدور الذي يمثله متخذ القرار في المؤسسة مصدرا أساسيا للضغوط والمتاعب، ويتضح ذلك عندما يعاني متخذ القرار من عدم التأكد أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق مسؤولياته وحدود سلطته.

٣. عبء الدور: تتمثل في الأحمال الزائدة عن طاقته أو انخفاضها، وهناك نوعين من الأحمال الزائدة التي يواجهها المدير، الأولى الأحمال الزائدة الكمية عندما يطلب منه اتخاذ قرارات لا يمكن تنفيذها في الوقت المحدد، والثانية أحمال زائدة الكيفية وهي عندما يطلب منه اتخاذ قرارات في موضوع لا يتناسب مع قدراته وخبراته مع إدراك كل الأبعاد. أما الانخفاض الملحوظ والمستمر في مسؤوليات المدير تقود إلى انخفاض عبء العمل عنه مما يؤثر سلبا على المدير مثل شعوره بالملل وبعدم الأهمية.

٤. اختلاف الهيكل الإداري: هو الإطار العام الذي تتفاعل فيه العناصر داخل المنظمة وخاصة العنصر البشري بكافة المستويات والتخصصات والمطالب والنزعات والاحتياجات، ولكي يتم التفاعل فلا بد للهيكل من توفير مرونة كافية لمتخذي القرارات ليتوافقوا في قراراتهم مع المتغيرات المختلفة.

ولكن قد يفقد الهيكل مرونته وعدم قدرته على التفاعل مع لمتغيرات المستجدة بسبب الضغوط على متخذ القرارات بالمنظمة مما يؤدي إلى: الجمود و التقادم، وعدم الصلاحية، والاهتراء، والتفكك، والتحلل، والتضخم، والكبر، وعدم الوضوح في الاختصاص، والتعارض، والتداخل، والازدواجية.

٥. أسباب ترجع إلى بيئة العمل المادية: تتعلق بظروف العمل المادية وهي مكان العمل، وتصميمه، وترتيب الأثاث، والمعدات، والأجهزة، والإضاءة، والتهوية والرطوبة... وغيرها، وعدم تصميم مكان عمل المدير جيدا وعدم توفير الوسائل اللازمة لتحقيق راحته والإقلال من الطاقة التي يبذلها سيؤدي إلى ظهور ضغوط العمل ومن ثم التقليل من جودة القرارات التي يتخذها.

ثانياً: أثر الصراعات على عملية اتخاذ القرارات:

يمثل المدير في المنظمة عند اتخاذه للقرارات دوراً معيناً، واثناء تأديته لهذا الدور يتلاقى مع أدوار الآخرين بالمنظمة والتي قد يتفق معها أو قد يتعارض معها وذلك لأن قراراته لا تتفق مع مصالحهم فيحدث الصراع الذي بدوره يؤثر بدرجة كبيرة على وقت وجهد وتفكير المدير عند اتخاذ القرارات (فريد والجندي، بلا، ص ٢١٤-٢٢٣).

والصراع "هو ظاهرة صحيحة في المنظمة لأنه من ناحية يمنع ديكتاتورية أفكار معينة ومن ناحية أخرى هو دليل على حيوية المنظمة، وهذا يفرض على متخذ القرار أن يضع في اعتباره جميع الآراء والاتجاهات بالمنظمة المتوافقة معه والمتصارعة" (فريد والجندي، بلا، ص ٢١٥).

أنواع الصراعات :

قد ينشأ في داخل المنظمة صراعات مختلفة ويمكن تقسيمها إلى (فريد والجندي، بلا، ص ٢١٥ -

(٢١٦):

١) صراع الأهداف: يحدث عندما تختلف أهداف متخذ القرار مع أهداف الآخرين من حيث طبيعة هذه

الأهداف وأهميتها، وألوية ترتيبها.

٢) صراع الفكر: تحدث عندما تختلف الآراء والأفكار والمفاهيم بين متخذي القرار والآخرين.

٣) صراع وجداني: يحدث عندما لا يحدث اتفاق بين اتجاهات وعواطف وشعور متخذ القرار

والآخرين.

٤) صراع سلوكي: يمثل اختلاف الأفعال والتصرفات بين متخذ القرارات والآخرين.

مستويات الصراع:

هناك عدة مستويات تؤثر على متخذ القرارات بالمنظمة (فريد والجندي، بلا، ص ٢١٥-٢١٦) و

هي:

اتخاذ القرارات الإدارية-----

(أ) صراع داخل المدير نفسه (ذاتي): يحدث عندما يعاني متخذ القرار داخل نفسه تجاه شخص آخر أو نحو فكرة معينة أو الحيرة التي يصادفها عند الاختيار بين بديلين أو نتيجة لتناقض الأهداف.

(ب) الصراع بين الأفراد: يظهر نتيجة لخبرة وتجارب كل شخص واختلاف نظرتهم وإدراكهم للأمور مثل الصراع بين المدير ورؤسائه، والصراع بين المدير وزملائه وغيرها.

(ج) الصراع داخل الجماعات: تنشأ بين الإدارات، أو الوحدات، أو الشعب، أو الأقسام داخل المنظمة.

(د) الصراع داخل المنظمة الواحدة: تزداد حدة هذه الصراعات في المنظمة رأسياً بين الرؤساء والمرؤوسين، وأفقياً بين الزملاء أو حول الأدوار وطبيعتها أو حول الاختصاصات وحدودها.

(هـ) الصراع بين المنظمات: يدور هذا الصراع بين المنظمات في الأسواق المتنافسة حول الموارد، والحصص في السوق، والتسابق نحو المستهلك.

مصادر الصراع:

تتعدد مصادر الصراع الذي ينشأ ويدور بين الأفراد والجماعات والمؤسسات ومن أهمها: (فريد والجندي، بلا، ص ص ٢١٨-٢١٩).

١- اختلاف الأهداف.

٢- ندرة الموارد المالية والبشرية .

٣- الفروق الفردية بين المدير والأفراد من حيث الشخصية، والقدرات الفردية، والتوقعات .

٤- عدم كفاية المعلومات (نقصها، أو عدم دقتها، أو سوء توقيت توفيرها، أو عدم ملاءمتها للغرض المستهدف).

٥- اختلاف المراكز الإدارية وما ي صاحبها من مزايا وامتيازات يحصل عليها منصب أو مناصب دون الآخرين.

٦- غموض اللوائح وما يترتب عليها من عدم وضوح الإجراءات والصلاحيات والقواعد والتعليمات.

اتخاذ القرارات الإدارية-----

- ٧- معلومات الاتصال مثل عدم القدرة أو عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين أو إجراء حوار معهم.
- ٨- اختلاف الإدراك ووجهات النظر بين الموظفين القدامى والجدد وبين الفنيين والإداريين وبين الاستشاريين والتنفيذيين ، حيث تزداد حدة الصراع بينهم إذا تم إشراكهم لاتخاذ قرار واحد.

تأثير الصراع على جودة القرارات

يمكن للصراع أن يؤثر على جودة القرارات إما بشكل سلبي أو إيجابي: (فريد والجندي، بلا، ص ٢٢٠-٢٢٢).

(أ) التأثير السلبي:

إذا كان الصراع متعددًا أو منخفضًا بدرجة كبيرة أو إذا وصل إلى حد عالي فإنه يكون ضارًا، ويؤثر على المنظمة بشكل سلبي ومنها (الجمود، ومقاومة التغيير وإضاعة فرص التطور، والشعور باللامبالاة، والإحباط، وانخفاض الروح المعنوية، وبطء التجاوب مع المتغيرات المحيطة). وجميع هذه النقاط تسبب التصادم والتخبط وعدم التنسيق ، وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ قرارات جيدة.

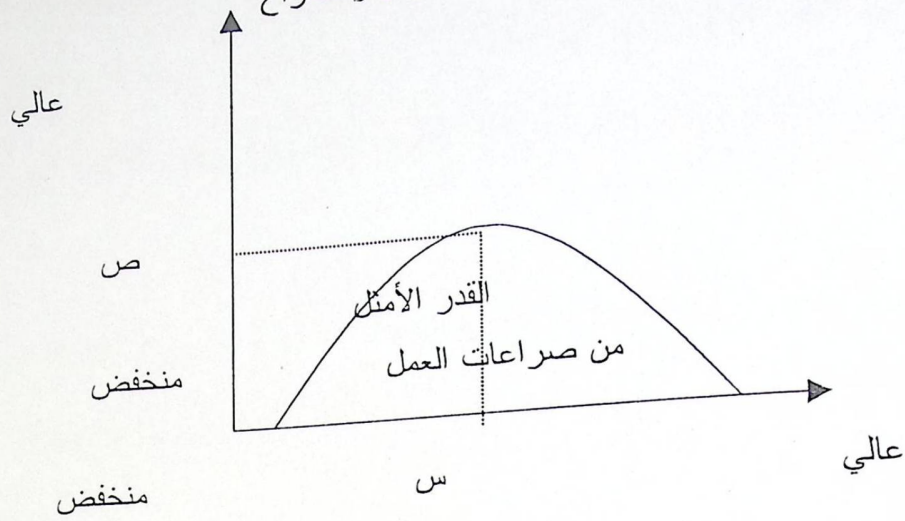
(ب) التأثير الإيجابي:

إن توفر القدر المناسب من الصراعات يؤدي إلى:

- نقد ذاتي وتحرك إيجابي للأفراد بالمنظمة.
- البحث عن حلول للمشكلات المحيطة.
- التأقلم السريع مع التغيرات البيئة المحيطة.
- صقل القدرة على الابتكار.
- تنمية روح الفريق في العمل.
- مراعاة وتفهم مصالح الآخرين.
- زيادة فرص إعادة التنظيم والتطوير، وبالتالي زيادة القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين جودة القرار والصراع.

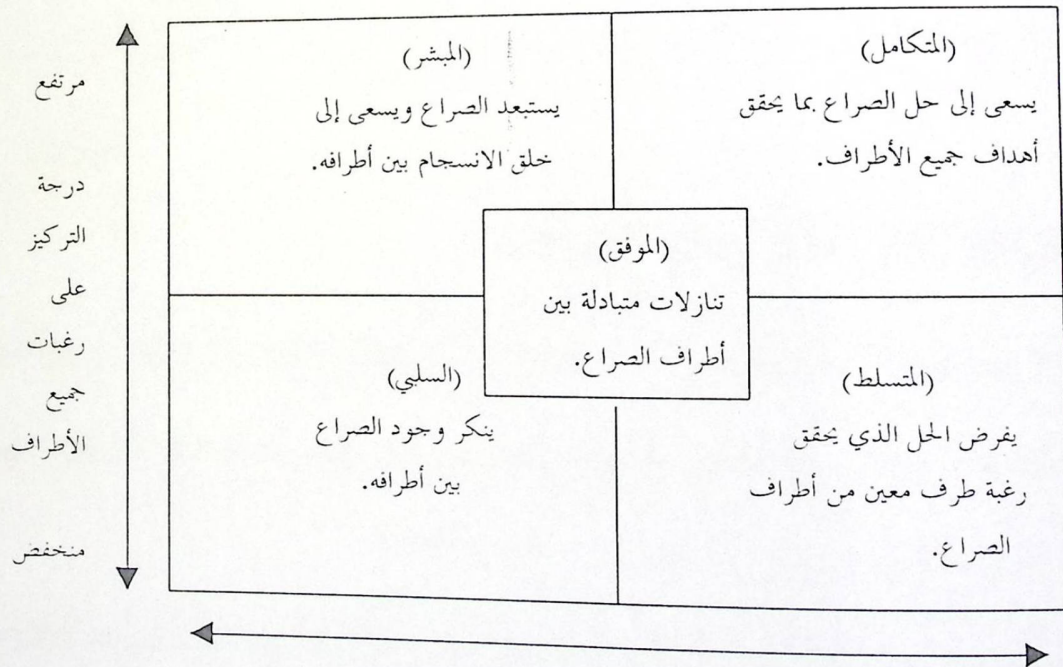
الشكل (٢-٣): العلاقة بين جودة القرار والصراع



أنماط متخذي القرارات في مواجهة الصراعات

يمكن تصنيف متخذي القرارات في المنظمة من حيث أساليب مواجهتهم للصراعات إلى خمس أنماط كما هو موضح في الشكل التالي: (فريد والجندي، بلا، ص ٢٢٢).

الشكل (٢-٤): أنماط متخذ القرارات في مواجهة الصراع



القرارات اللازمة للتعامل مع الصراع:

هناك خمس أنواع من القرارات للتعامل مع الصراع وهي: (فريد والجندي، بلا، ص ٢٢٣).

١) القوة/التنافس: تلجأ الإدارة إليها في حالة الطوارئ أو المواقف غير العادية، حيث يستلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم في الأمور الهامة التي تلاقي حماساً أو تأييداً من الآخرين مثل ترشيح الإنفاق.

٢) التجنب/التفادي: وهي التغاضي عن أسباب الصراع حينما لا تكون تكاليف حل الصراع أكبر من مزايا حل الصراع.

٣) التوفيق/الوساطة: اتخاذ الإدارة قرارات وسط لها طابع توفيق في الأحوال التي يراد فيها الوصول إلى علاج موقف عاجل بسبب ضغط الوقت أو عندما تريد الأطراف المتصارعة تحقيق أهداف متناقضة.

٤) التسوية/التكيف: تلجأ الأطراف المتصارعة إليها إذا رأت أحقية الطرف الآخر أو اكتشفت خطأها أو لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى.

٥) التعاون/المشاركة: تصلح في المواقف التي تستلزم اتخاذ قرارات يراد منها الوصول إلى حل متكامل للصراع، وعندما يراد تبادل وجهات النظر والتعلم منها والحصول على التزامات الأطراف المتصارعة بالوصول إلى حل وتطبيقه.

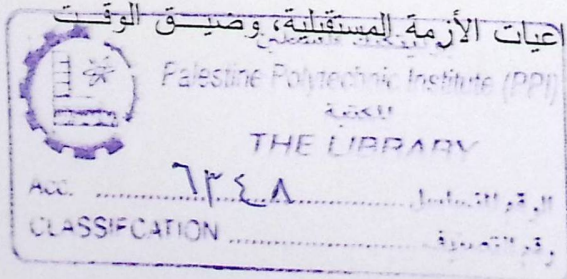
ثالثاً: أثر الأزمات على عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر الأزمة عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات (دولة، مؤسسة، شركة، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية (فريد والجندي، بلا، ص ص ٢٢٨ - ٢٣٢).

وتعرف الأزمة على أنها "خلل يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام" (فريد والجندي، بلا، ص ص ٢٢٨ - ٢٣٢).

تشكل الأزمة صعوبة حادة أمام متخذ القرار وتجعله في حيرة من أمره أي تجعله يتخذ قرارات في

ظل عدم التأكد، وقصور المعلومات، وعدم القدرة على التنبؤ بتداعيات الأزمة المستقبلية، وضيق الوقت



(١) القوة/التنافس: تلجأ الإدارة إليها في حالة الطوارئ أو المواقف غير العادية، حيث يستلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم في الأمور الهامة التي تلاقي حماساً أو تأييداً من الآخرين مثل ترشيح الإنفاق.

(٢) التجنب/التفادي: وهي التغاضي عن أسباب الصراع حينما لا تكون تكاليف حل الصراع أكبر من مزايا حل الصراع.

(٣) التوفيق/الوسيط: اتخاذ الإدارة قرارات وسط لها طابع توفيق في الأحوال التي يراد فيها الوصول إلى علاج موقف عاجل بسبب ضغط الوقت أو عندما تريد الأطراف المتصارعة تحقيق أهداف متناقضة.

(٤) التسوية/التكيف: تلجأ الأطراف المتصارعة إليها إذا رأت أحقية الطرف الآخر أو اكتشفت خطأها أو لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى.

(٥) التعاون/المشاركة: تصلح في المواقف التي تستلزم اتخاذ قرارات يراد منها الوصول إلى حل متكامل للصراع، وعندما يراد تبادل وجهات النظر والتعلم منها والحصول على التزامات الأطراف المتصارعة بالوصول إلى حل وتطبيقه.

ثالثاً: أثر الأزمات على عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر الأزمة عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات (دولة، مؤسسة، شركة، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية (فريد والجندي، بلا، ص ص ٢٢٨ - ٢٣٢).

وتعرف الأزمة على أنها "خلل يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام" (فريد والجندي، بلا، ص ص ٢٢٨ - ٢٣٢).

تشكل الأزمة صعوبة حادة أمام متخذ القرار وتجعله في حيرة من أمره أي تجعله يتخذ قرارات في

ظل عدم التأكد، وقصور المعلومات، وعدم القدرة على التنبؤ بتداعيات الأزمة المستقبلية، وضيق الوقت

Falestine Polytechnic Institute (PPI)
الكلية
THE LIBRARY

ACC. ٦٣٤٨
رقم التسجيل

CLASSIFICATION
رقم التصنيف

اتخاذ القرارات الإدارية-----
 المتاح أمامه للتصرف واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة والضرورية (فريد والجندي، بلا، ص ص ٢٢٨ - ٢٣٢).

قرارات الأزمات:

هي قرارات ذات طبيعة استثنائية يتم اتخاذها في وقت قصير نسبيا لمواجهة خطر لم يكن متوقعا، أو في ظل الأحوال غير واضحة الأبعاد، وهنا تتظاهر جميع العوامل المصاحبة للأزمة من مفاجآت وضيق الوقت والشعور بالخطر الداهم، مما يؤدي إلى قدر كبير من التوتر يصيب أسلوب اتخاذ القرار بالاضطراب أو الخلل (فريد والجندي، بلا، ص ٢٢٩).

خصائص قرارات الأزمات:

تعتبر قرارات الأزمات من أصعب القرارات حيث تتسم المشكلة هنا بعدم الوضوح، وعدم توافر نظام أو مقياس أو قواعد محددة تعطي حولا سليمة، وعلى وجود عدد غير محدد من البدائل الممكنة، فيصبح متخذ القرار في حالة من عدم التأكد لتحديد المستوى الكافي من المعلومات للبدء في تناول الأزمة مما يزيد من صعوبة الموقف، ويمكننا القول أن قرارات الأزمات تتصف بما يلي (فريد والجندي، بلا، ص ص ٢٢٩ - ٢٣١):

- (١) عدم التأكد نتيجة لتوتر المتزايد الناتج عن الأزمات التي تستدعي التعامل مع المخاطر الموجودة والقضايا الهيكلية المعقدة.
- (٢) التعقيد الذي يواجه المديرين نتيجة لصعوبة معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والأطراف المتضمنة في الأزمة وتزداد درجة التعقيد نتيجة العلاقة غير المستقرة بينها، بالإضافة لوجود سلسلة من الأسباب والنتائج المعقدة ووجود كثير من الأطراف من أفراد وجماعات وكيانات.
- (٣) تعارض المصالح بين شبكة كبيرة من المؤسسات والجماعات المختلفة.

٤) التدخل العاطفي حيث أن المصالح الشخصية والعواطف تؤثر على تفكير متخذي القرارات والمعلومات حيث أن لها قيمة رمزية إلى جانب قيمتها التوضيحية.

٥) مقاومة التغيير فغالبا ما تؤدي الأزمة إلى تغيير مفاجئ في هيكل اتخاذ القرارات بالمنظمة حتى تلائم الأوضاع الجديدة.

قواعد لتحقيق الفاعلية في اتخاذ قرارات الأزمة:

تؤدي الصعوبات التي تصاحب الأزمة والتي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ذات كفاءة وفاعلية بالإضافة إلى الضغوط على متخذ القرارات إلى أخطاء وقرارات عاجلة غير مدروسة، ولكن اتباع القواعد التالية أثناء اتخاذ القرارات في الأزمة يمكن أن تساعد المديرين على إيجاد الاستراتيجية المناسبة (فريد والجندي، بلا، ص ص ٢٣١-٢٣٢).

١- تجنب اتخاذ القرارات السريعة.

٢- البحث عن معلومات جديدة.

٣- مراجعة الاستراتيجيات وعدم التمسك بالاستراتيجية غير المناسبة.

٤- وجود مركز واحد للسلطة لأنه يعطي تماسكا وثباتا في الرأي.

٥- العمل كما تتطلب الحاجة لأن اتخاذ القرارات في وقت الأزمة مثل السلاح ذو الحدين.

كيف يمكن زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات:

قد تبدو عملية اتخاذ القرارات لأول وهلة عملية سهلة وبسيطة ولكن مهام تقصي الحقائق، والتحليل، واكتشاف العلاقات المتصلة، وتحديد المسائل الأساسية، وخلق أعمال جديدة ومحتملة كلها مهام على جانب كبير من الأهمية وتمثل تحدياً أمام المديرين. لذا سيتم التطرق لبعض الاقتراحات

التي تساعد على زيادة فعالية اتخاذ القرار:

- ١- الحصول على جميع الحقائق الضرورية قبل اتخاذ القرار، وبخلاف ذلك لا يتخذ المدير قراراً قبل توافر بعض الحقائق (حريم، بلا، ص ٣٢٤).
- ٢- معرفة الخطأ الذي يقع فيها القرار ومدى خطورة كل منها، وكذلك معرفة النفقات التقديرية اللازمة لتخفيض الأخطاء (توفيق، ١٩٩٩، ص ١٢٣).
- ٣- توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار بحيث لا يكون أكثر أو أقل من اللازم، ومعرفة الفترة الزمنية المناسبة لاتخاذ القرار (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٧٤).
- ٤- توفير الفعالية للقرار، وذلك بالدفاع عن أسباب القرار وتفسير أهدافه والظروف التي اقتضت اتخاذه (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٧٤).
- ٥- قبول فكرة التخيير، لأن الظروف والمواقف لا تظل ساكنة بل هي دائمة الحركة، ولذلك يقع على عاتق متخذ القرار أن يكون مستعد لإجراء التغييرات اللازمة في المواقف والظروف لكي تتسجم مع نتائج القرار (الشرقاوي، ١٩٩٢، ص ١٧٤).
- ٦- استخدام مهارات الاتصال المختلفة في نقل الأفكار والمعلومات بين متخذي القرار (Fulmer, 1978, p.88).
- ٧- أن يتمتع القرار بشيء من الثبات والاستقرار (توفيق، ١٩٩٩، ص ١٢٤).
- ٨- حتى يلاقي القرار قبولا يجب أن يكون مشجع وقريب من الحقيقة وليس خيالي لا يمكن تنفيذه (Fulmer, 1978, p.88).
- ٩- عدم الانسجام كثيرا وعدم إعطاء قيمة للمشاعر والأحاسيس إذا كانت ستتناقض مع ما تشير إليه المعلومات (حريم، بلا، ص ٣٢٥).

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء يتم عرض موجز للدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث من أجل وضعه في إطاره الصحيح، وبالرغم من قيام فريق البحث بزيارة عدد من الجامعات وبعض المؤسسات

ذات العلاقة في فلسطين إلا أنه لم يكن هناك أبحاث أو دراسات تتعلق بصلب الموضوع الذي حدده فريق البحث، ولكن ساعدت بعض هذه الأبحاث في إفادة فريق البحث.

(١) دراسة قام بها الطالب أمين الشعراوي بعنوان "عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الفلسطينية في مدينة الخليل" (الشعراوي، ١٩٩٨).

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات القطاع العام والخاص، وقد توصل الباحث إلى أن نوع ملكية المصنع أو الشركة تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فمثلاً عندما تكون الشركة مملوكة لشخص واحد يكون اتخاذه للقرارات أسرع وأسهل منها عندما تكون المؤسسة أو الشركة مساهمة عامة حيث أن العملية فيها تحتاج على الأقل الرجوع إلى مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات.

واستنتج أيضاً أن معظم مديري مؤسسات القطاع العام والمتمثلة في البنوك يتخذون قراراتهم بعد دراسة مستفيضة ومشاورة مختصة وعناية فائقة، وبعد توفر الأموال اللازمة، وقد أجمع معظم أفراد العينة على أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار، وتوصل إلى أن ٧٦% من أفراد العينة يرون أن الوقت عامل مهم في عملية اتخاذ القرارات، أن نسبة قليلة من مديري المصانع والشركات يتخذون قراراتهم وحدهم وبدون مشاركة الآخرين حيث شكلوا ما نسبته ٨% فقط، وعلل الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل تتطلب ذلك، أما النسبة القليلة الباقية فهم لا يشاركون الآخرين لاعتقادهم بأنهم هم الأكثر اطلاع على الأمور وبالتالي لا يحتاجون إلى مشاورة، وهذا يتفق مع نتائج دراستنا حيث بلغت نسبة المديرين الذين يشاركون الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات ٧٣،٨%، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن أكبر نسبة من المديرين يفوضون الآخرين في القرارات غير الأساسية (مثل مصير الشركة، أو إدخال خط إنتاج جديد، أو إلغاء خط إنتاج موجود... الخ) والتي تناسب مهارات ومجال عمل المفوض له، وتوصل إلى أن المديرين المصانع يركزون على توفير الأموال والمهارات الفردية كعامل أساسي يجب أخذه بالاعتبار عند اتخاذ القرار أما مديري مؤسسات القطاع الخاص يركزون على عامل التكنولوجيا أكثر.

ومن هذا يتضح لنا تشابه نتائج دراستنا مع نتائج الطالب أمين الشعراوي حيث شكل ما نسبة من المفحوصين في دراستنا أن المعلومات والمعدات مهمة في عملية اتخاذ القرارات.

(٢) دراسة قام بها الدكتور سمير أبو زنيد بعنوان "Aspects of management Attitudes, Beliefs and Business Culture on the West Bank" (أبو زنيد، ١٩٩٠).

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب اتخاذ القرارات المتبعة من قبل مديري الضفة الغربية، وما هي المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على اتخاذ القرارات. وخلال الدراسة عرف الباحث المؤسسة على أنها مجموعة من متخذي القرار الذين ينتظرون الفرصة المناسبة لتطبيق أفضل المخرجات، وقد رأى أن عملية اتخاذ القرار أهم وظيفة للقادة في المؤسسة، واستنتج أن المديرين في الوقت الحالي يواجهون تحديات صعبة وهي عدم التأكد، لذلك عليهم اتباع البيئة والتغيرات التي تحدث في هذه البيئة، وأنه يجب عليهم استخدام التقييم حسب حاجاتهم. ووجد أن ٢٣،٢% من المديرين يشاركون المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهذا يخالف ما توصل إليه فريق البحث حيث كانت نسبة المديرين الذين يشاركون المرؤوسين في اتخاذ القرارات أعلى وقد وصلت إلى ٧٣،٨%، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن مديري الضفة الغربية يستخدمون الأسلوب الاستشاري في عملية اتخاذ القرارات، بينما وجد أن العمر ليس له تأثير مهم على عملية اتخاذ القرارات، بينما وجد أن المستوى العلمي وحجم الشركة يؤثران في اختلاف القرار.

(٣) دراسة قام بها الدكتور نبيل الكوكالي بعنوان "أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسات الصناعية في الضفة الغربية" (الكوكالي، ١٩٩٧).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرارات المتبعة من قبل المديرين في الضفة الغربية، وما مدى تطبيقهم لبحوث العمليات في عملية اتخاذ القرارات، وما هي العوامل التي تحد من تطبيقها. قد بينت نتائج الدراسة أن ما نسبته ٣٣ و ٣% من المفحوصين فقط يستخدمون بحوث العمليات ويعود ذلك إلى عدم معرفتهم ببحوث العمليات، ويبين أيضاً الكوكالي أن نسبة ٨٨% من المديرين يعتمدون على

اتخاذ القرارات الإدارية-----

الخبرة السابقة ضمن الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، وأن ما نسبته ٤٠% من المفحوصين يعتمدون على الاستشارة في اتخاذ القرارات، وهذا يتفق مع نتائج د. سمير أبو زنيد والطالب أمين الشعراوي.

ومن هنا نلاحظ الفرق بين دراسته ودراستنا في أن دراستنا كانت على مستوى الخليل بينما الكوكالي بحث على مستوى أكبر، ولكن فريق البحث من خلال دراسته توصل إلى نتائج قريبة جداً من نتائج الكوكالي.

٤) دراسة أخرى قام بها الطالب محمود القواسمي بعنوان "الضغوط التي يواجهها مديرو كليات المجتمع في الضفة الغربية وتأثيرها في قراراتهم الإدارية" (القواسمي، ١٩٩٤).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الضغوط التي يواجهها مديرو الكليات وتأثير هذه الضغوط على القرارات التي يتخذونها نتيجة لأهمية التعليم الجامعي المتوسط وخاصة التعليم التقني في خدمة المجتمع ونموه الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

وقد توصل الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مديري كليات المجتمع يواجهون ضغوطاً من مصادر مختلفة تؤثر في القرارات التي يتخذونها خاصة المتعلقة بتعيينات الموظفين وكانت كالتالي: تتأثر قرارات المديرين الخاصة بتعيينات الموظفين نتيجة للضغوط التي يواجهونها من الاتجاهات والتيارات السياسية، والأقارب، والمعارف، ورئيس مجلس الأمناء.

٥) هناك دراسة أخرى قامت بها الطالبة وفاء إبراهيم بعنوان "تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم - أريحا" (إبراهيم، ١٩٩٤).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

اتخاذ القرارات الإدارية

وتوصلت الباحثة إلى أن المعلمون والمعلمات يصفون مستوى مشاركتهم بأنها متوسطة، كما دل الإحصاء التحليلي على وجود علاقة إيجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والولاء التنظيمي عندهم.

ومن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة وجدنا أننا قد تطرقنا في بحثنا إلى موضوعات لم نتناولها في البحوث السابقة فقد تطرقنا إلى دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، وأثر كل من ضغوط العمل والأزمات والصراعات في اتخاذ القرار ، وموضوعات أخرى.

الفصل الثالث

نظم المعلومات الإدارية

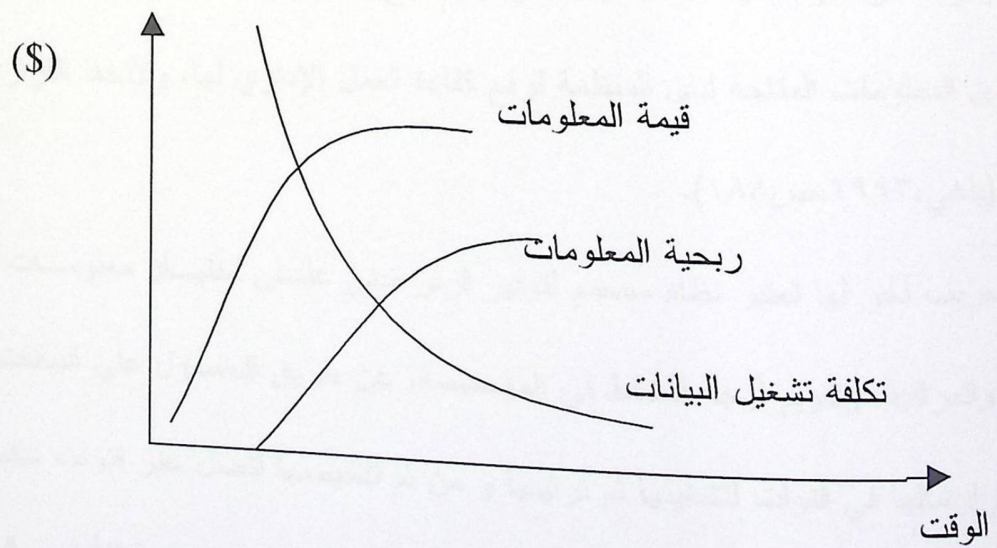
مقدمة:

قد ازدادت الحاجة إلى المعلومات لاتخاذ القرارات التي تضمن نجاح المنظمة وتطورها واستمرارها في عملها، وهذا يتطلب وجود نظام معلومات فعال يقوم بجمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقديمها للمديرين في الوقت والشكل المناسب.

كما توفر نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية معلومات تساعد في مراقبة الأفراد والتنسيق داخل المنظمة، وتوفير معلومات عن عمليات المنظمة مما يساعد على توجيه نشاطاتها والسماح للموظفين بالحصول على تغذية راجعة مفيدة حول عملهم.

ونتيجة للتقدم في تكنولوجيا الإلكترونيات فقد انخفضت تكلفة إنتاج البيانات والمعلومات انخفاضاً كبيراً، وتزايدت أحجام الشركات وتعقيداتها وأصبحت إدارتها تتطلب معلومات كثيرة ودقيقة وأن تكون دقيقة لتخطي ذلك، وهذا يعني أن قيمة المعلومات مع مرور الزمن تتصاعد ربحيتها بشكل كبير كما هو مبين في الشكل التالي (جربر وفيلز، ١٩٧٦، ص ٢١٥).

الشكل (٣-١): الربحية المتزايدة للمعلومات



دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات

ويجب أن يضع نظام المعلومات الإداري الناجح في اعتباره الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمعلومات الإدارية المطلوبة للوظائف الإدارية، والمالية، والتسويقية، والإنتاج، والعمليات، والبحوث، والنظام الناجح هو ذلك النظام الذي يوفر معلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة (بالنسبة للمنافسين، و التشريعات الحكومية)، وهي مطلوبة لتقييم أهداف الشركة، وللتخطيط بعيد المدى (الاستراتيجية) وللتخطيط قصير المدى (التكتيكي).

تعريف نظم المعلومات الإدارية:

لم يتفق المهتمين بنظم المعلومات على استخدام مصطلح واحد يعبر عن هذا النشاط، فالبعض يطلق عليه "نظم المعلومات و القرارات" والبعض الآخر يطلق عليه "نظام المعلومات التنظيمية" وآخرون يطلقون عليه "نظام المعلومات"، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فكل يستخدم هذه المصطلحات المتعددة للتعبير عن إعداد وتنظيم المعلومات وحفظها، باستخدام الحاسوب الذي يدعم العمليات الخاصة بالمنظمة وعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

ويمكننا تعريف نظام المعلومات الإدارية بأنه "مجموعة الإمكانيات البشرية و الآلية تعمل مع بعضها في ظل مجموعة من القواعد و الاختصاصات وتقوم بجمع وتخزين واسترجاع وبحث وتحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة لدى المنظمة لرفع كفاءة العمل الإداري لها، ولاتخاذ القرارات في الوقت المناسب" (ياغي، ١٩٩٣، ص ١٨٨).

وفي تعريف آخر لها تعتبر نظام مصمم لتوفير قرار مبني على اختيار معلومات تحتاجها الإدارة للتخطيط، والمراقبة، وتقويم أوجه النشاط في المؤسسة، عن طريق الحصول على البيانات من مصادرها الأصلية ثم إرسالها في قنوات لتشغيلها ثم ترتيبها و من ثم تلخيصها لتصل عبر قنوات عكسية إلى متخذ القرارات، وهو مصمم ضمن إطار عمل يؤكد على تخطيط الأرباح، و تخطيط الأداء، والمراقبة على كل المستويات (جوبروفيلز، ١٩٧٦، ص ٢١٠).

دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات

ومن هنا نجد أن نظم المعلومات الإدارية تنشأ نتيجة لاحتياجات الإدارة إلى معلومات صحيحة وملائمة في الوقت المناسب، لتساعد في عملية التحليل، والتخطيط، والرقابة على أنشطة التنظيم مما يؤدي إلى نموها واستمرارها.

أهمية نظم المعلومات الإدارية:

تتبع أهمية نظم المعلومات الإدارية من الأمور التالية: (O'Brien, 1993, pp.6-7)

١. تشكل نظم المعلومات الوظيفية الرئيسية للعمل، وهي مهمة في الوظائف المحاسبية، والمالية، وإدارة العمليات، والتسويق، وإدارة الموارد البشرية.
٢. تشكل جزء رئيسي من مصادر المؤسسة وتكاليف أداء أعمالها، حيث أن المصادر التي تشكل تحدي للإدارة.
٣. تعتبر عامل مهم يؤثر على فاعلية العمليات، ورفع إنتاجية الموظفين ومعنوياتهم، وتقديم خدمة الزبون وإرضائه.
٤. مصدر رئيسي للمعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات.
٥. تعتبر مقوم أساسي ومهم لتطوير منتجات وخدمات تنافسية، تساعد المؤسسة في المحافظة على ميزة تنافسية.
٦. تساعد الإدارة في التعرف على المشاكل ودراساتها ومعالجتها وخاصة المشكلات المعقدة والكبيرة والاستجابة للفرص بسرعة أكبر.
٧. تلعب دور مهم في نجاح المؤسسات عن طريق دعم الأهداف الاستراتيجية والعمليات والحاجات الإدارية.

٨. ساعدت في التقليل من المستويات الإدارية بحيث أصبح الهرم الإداري أعرض (Flatter) مما أدى إلى زيادة التفويض في السلطات واتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا (Laudon, 1999, p.42.)

خصائص نظم المعلومات الإدارية:

تتميز نظم المعلومات الإدارية بعدد من الخصائص، حيث أنه يعمل على:

(ياغي، ١٩٩٣، ص ١٩٣-١٩٤).

١. ربط مكونات وعناصر النظام.
٢. استيعاب البيانات والمعلومات مهما بلغت كثافتها.
٣. تقديم درجة ميكنة عالية عن طريق استخدام أحدث التقنيات في مجال المعلومات.
٤. استخدام وسائل متقدمة في تنظيم وتحليل البيانات مثل الرياضية والإحصائية.
٥. مساعدة المدير اتخاذ القرارات غير المبرمجة، وعدم الاقتصار على المعاونة في اتخاذ القرارات المبرمجة.
٦. المرونة بحيث يمكن استيعاب أي تعديل لازم لعملية اتخاذ القرارات لمواجهة الاحتياجات الجديدة.
٧. التوازن بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها.

أهداف نظم المعلومات الإدارية:

تتحدد الأهداف الخاصة بنظم المعلومات بناء على طبيعة و كمية المعلومات المطلوبة، وعادة ما تختلف الأهداف من مؤسسة لأخرى ولكن يمكن أن يتم إجمالها كما يلي: (الغمري، ١٩٧٨، ص

ص ٦٠٥-٦٠٧)

دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات

- (١) تقديم مجموعة من البيانات الدقيقة والسريعة عن العملاء والموردين، مثل الفواتير، والكشوف، والبيانات التذكيرية.
- (٢) تزويد الإدارة بمجموعة من البيانات التي تحتاجها للرقابة على أعمال المؤسسة وتتميز هذه البيانات بأهمية توقيت توفيرها مما يساعد في الكشف عن أي تغير غير طبيعي وبالتالي يمكن التصرف بسرعة لتجنبها.
- (٣) تصميم تقارير للإدارة وهذه التقارير تركز على الاتجاهات العامة وتساعد في توضيح المواقف المعقدة، حيث توفر عدة أنواع من التقارير تناسب المستويات الإدارية المختلفة.
- (٤) توفير البيانات اللازمة لتطبيق بعض الطرق الحديثة في بحوث العمليات مثل البرمجة الخطية التي تحدد أفضل مزيج سلعي في الظروف المختلفة.
- (٥) تحسين العلاقات مع العاملين والعملاء عن طريق توفير البيانات الدقيقة في الوقت المناسب والتي تحتاج إليها تلك المجموعات من الأفراد.
- (٦) تقليل المخزون وعنصر التقادم السلعي في المواد المخزنة، مما يوفر مردود اقتصادي جيد للمؤسسة عن طريق توفير النفقات التي تستثمر في تلك المواد.
- (٧) تحديد التكاليف بدقة أكبر وبالتالي يمكن الاعتماد على أسس أكثر دقة وموضوعية في تحقيق الأرباح.
- (٨) تحسين جدولة وتخطيط الإنتاج وتحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والآلات.

أنواع نظم المعلومات الإدارية:

هناك عدة أنواع لنظم المعلومات الإدارية كما يلي:

١- أنظمة معالجة العمليات الحركية اليومية

هو نظام محوسب لتسجيل العمليات اليومية لإدارة الأعمال التي تؤثر في تحقيق الأهداف مثل البيع، والشراء، والمالية... الخ (Luadon, 1999, p.40).

٢- نظم المعلومات الإدارية

تدعم اتخاذ القرارات الإدارية الحالية والمستقبلية عن طريق تحويل البيانات من المصادر الداخلية والخارجية إلى معلومات، و الاتصال بهذه المعلومات بالشكل المناسب مع المدراء في جميع المستويات و الوظائف . وقد توفر المعلومات على شكل تقارير استجابة لطلب المدراء في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة (Taylor & Farrell, 1994, p.55) .

٣- نظم دعم القرارات

هو إجراء أو معالجة المعلومات والآراء التي تساعد المدير في صناعة أو اتخاذ القرارات عن طريق تحليل البيانات من قاعدة البيانات واعطاء نتائج التحليل للمدراء، وتعتبر الأفضل للقرارات الموجودة في المستويات الإدارية العليا والوسطى، ولنجاحها يجب أن تكون بسيطة، وسهلة السيطرة، و تحتوي على مواضيع مهمة، وسهل الاتصال بها، وقوية، و متكيفة، واقتصادية (Nickerson, 1998, p.332).

٤- نظم دعم المديرين

هو نظام معلوماتي يستخدم في المستوى الاستراتيجي لدعم القرارات التي تتصف بعدم وضوح البنية عن طريق الرسومات والاتصال (Luadon, 1999, p.42).

٥- نظم دعم القرارات الجماعية

يستخدم هذا النظام في الشبكات، ويعمل على تزويد المستخدمين بالمعلومات وتحليل البيانات عن طريق حواسيبهم الشخصية المرتبطة بالشبكة واستخدام هذا النظام يسمح للمستخدمين التعاون للوصول إلى القرارات الجماعية عن طريق المشاركة في المعلومات واللقاءات الإلكترونية (Nickerson, 1998, p.337).

٦- الأنظمة الخبيرة

هي أنظمة صنع القرار أو هي أجهزة حاسوبية تستخدم لحل المشكلات، وهذه الأنظمة تستطيع الوصول إلى مستوى معين في الأداء تساوي أو حتى تتعدى الخبراء البشريين في بعض الاختصاصات وخاصة في حل العقد المستعصية.

والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي نقل الخبرة من الخبراء إلى الحاسوب لتخزينها حيث يستطيع الحاسوب أن يتوصل إلى استنتاجات معينة يستدعيها مستخدموا الحاسوب كنصيحة لاتخاذ القرارات المناسبة (السالمي، ١٩٩٩، ص ٨٠).

مكونات نظام المعلومات الإدارية:

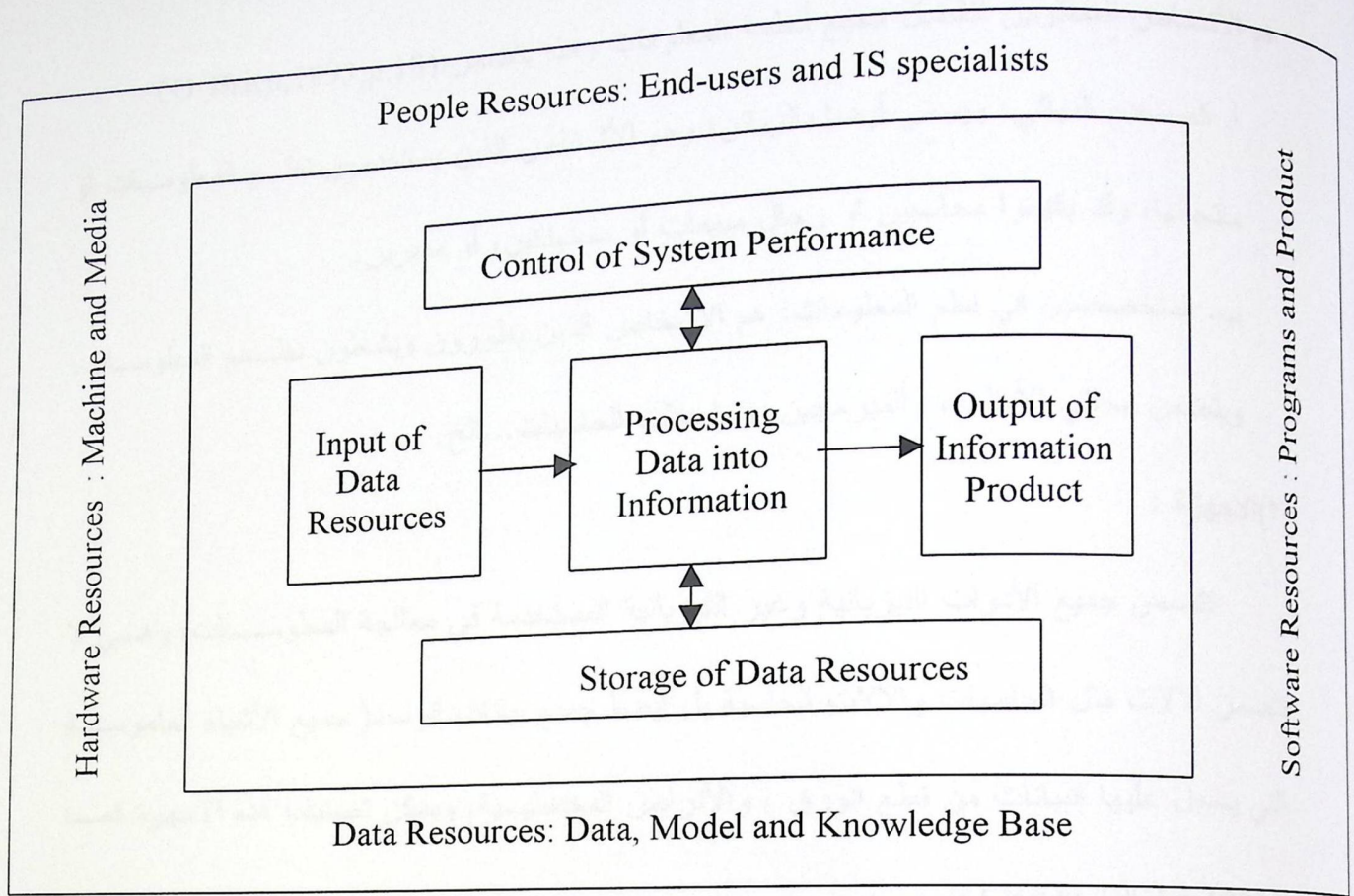
يتكون نظام المعلومات من جانبين: (فريد والجندي، بلا، ص ٤٥)

أ. جانب مادي: تمثله الأموال المخصصة لنظام المعلومات، والأجهزة، والمعدات التي يتم توفيرها بهذه الأموال.

ب. جانب غير مادي: يمثله الأفراد الذين يعملون بهذا النظام و ما يمارسونه من تفكير وطرق وأساليب وأنشطه (تجميع البيانات، و تبويبها، وتحليلها وتصحيحها، و حفظها ونشرها).

وأما O'brien فالقد قسمها إلى أربع مكونات كما يلي، كما في الشكل التالي: (O'Brien, 1993, p.12)

الشكل (٢-٣): مكونات نظم المعلومات



(١) البيانات:

وتعتبر أكثر من كونها مواد خام لنظم المعلومات فهي نقطة البدء لأي نظام للمعلومات الإدارية، وقد اعتبرها المديرين والمتخصصين في نظم المعلومات مصدر مهم يجب أن يدار بشكل فعال لإفادة جميع المستخدمين في داخل المنظمة.

وتعتبر الوثائق (كالفواتير، وسجلات المستخدمين، وملفات الموظفين، وقاعدة البيانات المخزون،... الخ) بما تحويه من أرقام وحقائق أو آراء هي نقطة البدء لأي نظام للمعلومات الإدارية وهي الوسيلة الرئيسية التي يستعان بها في إيصال البيانات من مصادرها الأولية (البيئة الداخلية والخارجية) إلى نظام المعلومات من خلال قنوات اتصال مصممة مسبقاً. بعد ذلك تصبح مهمة نظام المعلومات تحويل هذه الوثائق من بيانات إلى معلومات تفيد متخذي القرارات (فريد والجندي، بلا، ص ٤٥).

(٢) الأفراد:

هم الأشخاص المطلوبين لتشغيل جميع أنظمة المعلومات وهذا يتضمن: (O'Brien, 1993, p. 18)

أ. المستخدم النهائي: ويسمى أيضا بالزبائن، وهم الأشخاص الذين يستخدمون نظم المعلومات أو منتجاتها، وقد يكونوا محاسبين أو رجال مبيعات أو مستهلكين، أو مديرين.

ب. المتخصصين في نظم المعلومات: هم الأشخاص الذين يطورون ويشغلون نظم المعلومات، ويتضمن محلي الأنظمة، والمبرمجين، ومشغلات الحاسبات... الخ.

(٣) الأجهزة:

تتضمن جميع الأدوات الفيزيائية وغير الفيزيائية المستخدمة في معالجة المعلومات، وهي لا تتضمن الآلات مثل الحاسبات والآلات الحاسبة بل أيضا جميع بيانات الوسط (جميع الأشياء الملموسة التي يسجل عليها البيانات من قطع الورق، والأقراص المغناطيسية، ويمكن تصنيف هذه الاجهزة كما يلي: (O'Brien, 1993, p. 19)

أ. أنظمة الحاسوب: تتضمن وحدة المعالجة المركزية ووسائل الارتباط الطرفية.

ب. أطراف الحاسوب: تتضمن وحدات الإدخال (لوحة المفاتيح، والماوس) لإدخال البيانات والأوامر، ووحدات الإخراج (الشاشة، والطابعة).

ج. شبكات الاتصال: تتضمن الحاسبات، وإجراءات الاتصال، ووسائل الربط مع أوساط الاتصال المختلفة التي تزود الحاسوب بالطاقة من خارج المؤسسة.

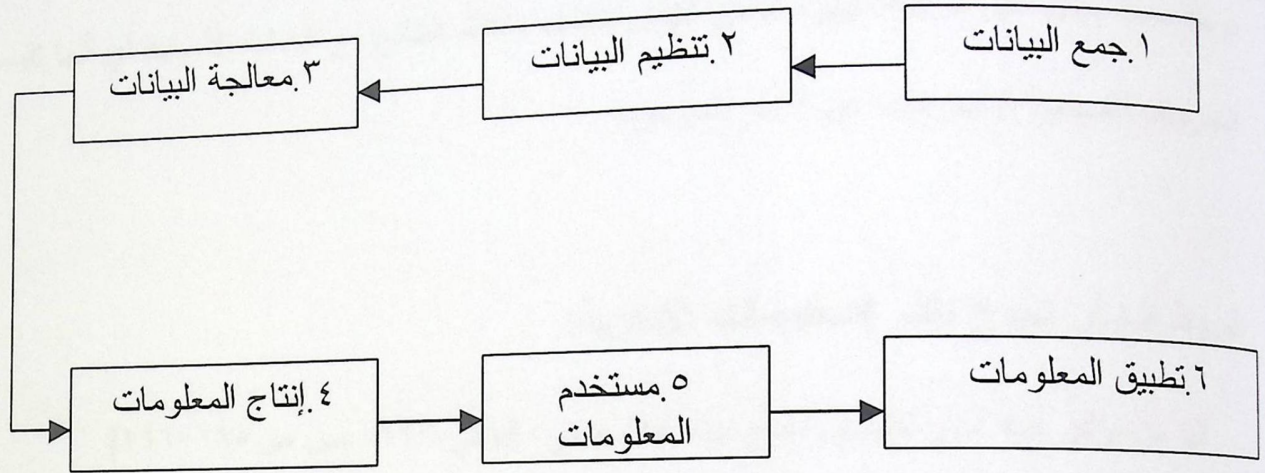
(٤) البرمجيات:

تتضمن مجموعات الأوامر التي تقوم بمعالجة البيانات، والفكرة العامة للبرمجيات لا تضم مجموعة الأوامر التشغيلية (البرامج) التي تراقب وتباشر الأجهزة بل أيضا مجموعة الأوامر التي تعالج المعلومات التي يحتاجها الأشخاص مثل برامج نظم التشغيل التي تراقب وتدعم عمليات نظام الحاسوب، وبرامج الجداول الإلكترونية، وبرامج المدفوعات... الخ (O'Brien, 1993, p. 20).

الوظائف الأساسية لنظم المعلومات:

تقدم نظم المعلومات مجموعة من الإجراءات الفنية المطلوبة لمعالجة المعلومات والتي تعتبر بدورها الوظائف الأساسية لها ، والشكل التالي يوضح هذه الإجراءات: (ياغي، ١٩٩٣، ص ص ١٩٠-١٩٢)

الشكل (٣.٣): وظائف نظم المعلومات



١ - جمع البيانات : وهي عملية جمع البيانات من داخل المؤسسة وخارجها ، البيانات الداخلية تتمثل في نتاج الأعمال الإدارية والتي تتضمن القرارات والتعاليم وغيرها ، أما البيانات الخارجية فهي من نتاج العلاقة والتفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية .

٢ - تنظيم البيانات : وهي عملية تبويب البيانات وتصنيفها وحفظها في مراكز المعلومات وهي عملية بشرية وآلية تسمح للنظام قبول أو رفض المعلومات الواردة .

٣ - معالجة البيانات : هي عملية نظامية بشرية أو آلية تجرى على البيانات الخام بهدف إعادة ترتيبها وتفتيحها بشكل يجعلها مناسبة للاستعمال في المستقبل من أجل تحقيق أغراض وأهداف محددة . ويبرز دور الحاسوب في معالجة البيانات تلقائياً وتخزين طاقة هائلة من البيانات بدقة ثم استرجاعها بسرعة عند الحاجة .

دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات

- ٤ - إنتاج المعلومات : هي عملية بشرية لإنتاج المعلومات ، كما أنها آلية لأن قدرة الإنسان على معالجة طاقات هائلة من البيانات المتكررة للحصول على معلومات جيدة وفعالية للاستخدام عند الحاجة محددة .
- ٥ - استخدام المعلومات : هي استخدام فرد أو مجموعة من الأفراد للمعلومات التي تم الحصول عليها من النظام لأداء الأعمال أو اتخاذ القرارات أو وضع الفرضيات .
- ٦ - تطبيق المعلومات : هي عملية التحليل ، ووضع السياسات وإدارة المشاريع وغيرها وهي بمثابة مرحلة ضبط تعمل على مراقبة أجهزة التدفق لقياس تناسب وتلائم النتائج مع الخطط الأصلية أي أنها تقيس المخرجات لتصحيح الانحرافات عن الآثار المرغوبة .

شروط ضمان نجاح نظم المعلومات الإدارية:

لابد من توافر عدة أمور لضمان نجاح هذه النظم وهي: (ياغي، ١٩٩٣، ص ١٩٥-١٩٦)

١. تحديد نوعية الاحتياجات من المعلومات عن طريق معرفة أنواع القرارات التي يتخذها والطريقة التي يتبعها في اتخاذ القرارات.
٢. الفهم السليم لطبيعة ورسالة نظام المعلومات من جانب متخذ القرارات.
٣. تحديد كمية المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات.
٤. وجود مقياس لقياس مدى قدرة متخذي القرار على استخدام المعلومات ومقياس للأداء الإداري.
٥. تفهم متخذ القرارات لعمل نظام المعلومات.

دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات:

لقد تطورت التقنيات المعتمدة على الحاسوب لتحسين كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية خصوصا في المهام المعقدة، حيث أن الإدارة هي عملية يتم من خلالها تحقيق بعض الأهداف من خلال المصادر المختلفة

(الإنسان، والمال، والطاقة، والوقت) حيث تعتبر هذه المصادر مدخلات النظام والمخرجات تنتج من معالجة هذه المدخلات.

ومن الأمور المهمة التي لا بد من ذكرها أن مدى سلامة القرارات التنظيمية ورشدها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى دقة وسلامة المعلومات المتوفرة حول بيئة المنظمة، والحقائق، والبيانات، والإحصائيات المتعلقة بالمستفيدين من خدمات المنظمة، ومواطن القوة والضعف فيها، ودرجة فعالية الخدمات، والتنبؤ عن طريق التطورات التكنولوجية وأيضاً مدى دقة وسلامة نظم الاتصال الإدارية وقنواتها التي تحمل المعلومات إلى مصادر اتخاذ القرارات. وكلما قصرت المسافة بين مركز المعلومات ومنتخذ القرار كلما زادت فاعلية عملية اتخاذ القرار ورشدها.

ونتيجة لتنوع القرارات الإدارية بتنوع المستويات الإدارية وطبيعة المنظمة، فهي بحاجة إلى معلومات متنوعة حول الإنتاجية، والتكاليف، والأحوال الاقتصادية، والموارد البشرية وغيرها، وبالتالي فإن قدرة المنظمات الإدارية على توفير المعلومات الضرورية بسرعة تعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية واستخدام الموارد المالية والبشرية بطريقة أفضل.

ويرى ماكليود أن نظم المعلومات يمكن أن تسهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين

هما: (السالمي، ١٩٩٩، ص ٥٢)

(١) توفير معلومات عن المؤسسة ككل.

(٢) تسهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها.

ومن هنا نجد أن تهيئة المعلومات بهذه الطريقة تساعد المديرين ومتخذي القرارات على اتخاذ قراراتهم بشكل أدق وأفضل من اتخاذها بدون معلومات أو الاعتماد على معلومات تمت يدويًا، كونها لا توفر

المعلومات المطلوبة لذلك يتم تصميم نظم دعم القرارات المتخصصة في هذا المجال.

(الإنسان، والمال، والطاقة، والوقت) حيث تعتبر هذه المصادر مدخلات النظام والمخرجات تنتج من معالجة هذه المدخلات.

ومن الأمور المهمة التي لا بد من ذكرها أن مدى سلامة القرارات التنظيمية ورشدها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى دقة وسلامة المعلومات المتوفرة حول بيئة المنظمة، والحقائق، والبيانات، والإحصائيات المتعلقة بالمستفيدين من خدمات المنظمة، ومواطن القوة والضعف فيها، ودرجة فعالية الخدمات، والتنبؤ عن طريق التطورات التكنولوجية وأيضاً مدى دقة وسلامة نظم الاتصال الإدارية وقنواتها التي تحمل المعلومات إلى مصادر اتخاذ القرارات. وكلما قصرت المسافة بين مركز المعلومات ومتخذ القرار كلما زادت فاعلية عملية اتخاذ القرار ورشدها.

ونتيجة لتنوع القرارات الإدارية بتنوع المستويات الإدارية وطبيعة المنظمة، فهي بحاجة إلى معلومات متنوعة حول الإنتاجية، والتكاليف، والأحوال الاقتصادية، والموارد البشرية وغيرها، وبالتالي فإن قدرة المنظمات الإدارية على توفير المعلومات الضرورية بسرعة تعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية واستخدام الموارد المالية والبشرية بطريقة أفضل.

ويرى ماكليود أن نظم المعلومات يمكن أن تسهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين

هما: (السالمي، ١٩٩٩، ص ٥٢)

(١) توفير معلومات عن المؤسسة ككل.

(٢) تسهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها.

ومن هنا نجد أن تهيئة المعلومات بهذه الطريقة تساعد المديرين ومتخذي القرارات على اتخاذ قراراتهم بشكل أدق وأفضل من اتخاذها بدون معلومات أو الاعتماد على معلومات تمت يدويًا، كونها لا توفر المعلومات المطلوبة لذلك يتم تصميم نظم دعم القرارات المتخصصة في هذا المجال.

أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات التنظيمية:

تتبع أهمية المعلومات من كونها (ياغي، ١٩٩٣، ص ٧٤-٧٦):

- ١- تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري في المنظمات، لذلك جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تعتمد على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذ القرارات.
- ٢- تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات السابقة.
- ٣- ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير اعتماداً على المعلومات المتوفرة.
- ٤- توفير قاعدة معرفية لحل المشكلات.
- ٥- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من هذه المشاكل في المستقبل.

٦- رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

٧- تضمن اتخاذ قرارات سليمة في جميع الأقسام وعلى مختلف المستويات المسؤولة عنها.

أثر نظم المعلومات الإدارية على القرارات التنظيمية:

- أوضحت البحوث أن هناك اختلاف في الآراء حول أثر نظم المعلومات الإدارية على الإدارة، لأن أثرها يختلف باختلاف المستوى الإداري، حيث أن مخرجات مستوى إداري يمكن أن تكون مدخلا لمستوى آخر. ولكن من أهم الآثار المترتبة على استخدامها (ياغي، ١٩٩٣، ص ٢٠٠-٢٠٥):
- (١) أصبح هناك استخدام للحاسب في مجال القرارات المبرمجة حيث تعمل على توفير واعداد المعلومات وحفظها للعمليات في الإدارة الدنيا.
 - (٢) تمتلك الحاسبات قدرة على إعداد و تجهيز وخط المعلومات والبيانات المخزنة وتبويبها وتصنيفها ثم تقديمها لمتخذ القرارات غير المبرمجة في صورة واضحة ومبسطة على شكل صور ورسومات بيانية ونماذج وإحصائيات... وغيرها.

دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات

٣) أصبحت الإدارة الوسطى تستخدم أنظمة المعلومات الإدارية أكثر من المستويات الأخرى لأنها تتعامل مع القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

٤) أصبح نجاح الإدارة والمدير في اتخاذ القرارات تقاس بمدى معرفته بنظم المعلومات الإدارية.

٥) استخدام نظم المعلومات الإدارية قصرت المسافة بين المدير ومصدر المعلومات مما زاد من فاعلية القرارات وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد.

٦) أصبحت نظم المعلومات الإدارية تقع في إطار عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا.

٧) نظم المعلومات الإدارية عملت على توفير معلومات دقيقة وصحيحة وسليمة ومنظمة في الشكل والوقت المناسب.

٨) أنظمة المعلومات الإدارية تعمل على توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وتوصيلها إلى الإدارة حتى يتمكن متخذ القرار من اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.

خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات:

لا بد من توافر بعض الخصائص في المعلومات التي يستخدمها متخذ القرارات:

١) الدقة: وهي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموعة المعلومات خلال فترة زمنية معينة، وإن

المعلومات الدقيقة التي تصل إلى متخذ القرارات تعتبر من عوامل نجاح الإدارة حيث أنها الأساس

التي تبني الإدارة عليه قراراتها (ياغي، ١٩٩٣، ص ١٩٦).

٢) التوقيت المناسب: إن التوقيت المناسب لتقديم المعلومة لمتخذ القرار يعتبر المعيار الأساسي

لجودتها، فلا قيمة للمعلومة إذا لم تصل في الوقت المناسب لمتخذ القرار، لذلك إن سهولة وسرعة

الحصول على المعلومات شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة (فريد والجندي، بلا، ص ٣٦).

٣) الشمول: أي احتواء المعلومات على الحقائق الأساسية لكافة جوانب المشكلة التي يحتاجها متخذ

القرار، وهذه المعلومات يجب أن تكون مختصرة وتركز على مواضيع اختلاف النتائج الحقيقية عن

الخطط الموضوعية أو أوجه النشاط المتوقعة وليس كثرة البيانات والإحصائيات الزائدة التي تقلل من فائدة المعلومات لمتخذ القرارات (ياغي، ١٩٩٣، ص ١٩٦).

٤) **الملاءمة أو المطابقة:** هي تلك المعلومات التي توافق أو تطابق احتياجات متخذي القرارات في المستويات الإدارية المختلفة، فمستوى الإدارة العليا يحتاج إلى معلومات يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، بينما الإدارة الوسطى يغلب عليها الطابع التكتيكي، أما مستوى الإدارة الدنيا يحتاج إلى معلومات تشغيلية. ويجب أن تتلاءم المعلومات مع احتياجات متخذي القرارات في المستوى الواحد، فالبعض يفضل الاطلاع على الملخصات عن النتائج الأنشطة المختلفة والآخرين يفضلون المعلومات التفصيلية قبل اتخاذهم القرار (ياغي، ١٩٩٣، ص ١٩٧).

٥) **عدم التحيز:** تعني أن تكون المعلومات موضوعية دون تحريف أو تغيير لكي تتوافق مع أهداف، ورغبات متخذي القرارات، أو للتأثير على المستخدم (فريد والجندي، بلا، ص ٤٠).

٦) **قابلية التحقيق:** أي أن درجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المديرين لمراجعة وفحص نفس المعلومات، فمثلاً إذا قام شخصان أو أكثر لهم نفس التأهيل بفحص نفس البيانات سيصلون إلى نفس النتائج (فريد والجندي، بلا، ص ٤٠).

٧) **الحدثة:** يعني أن يكون القائمين على هذه المؤسسات على علم أول بأول بكل ما يطرأ عليها من تغيرات والقرار المبني على معلومات متقدمة غالباً ما يفشل، لأن الظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات التي تتسم بسرعة التغيير (فريد والجندي، بلا، ص ٤١).

٨) **الوضوح:** يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض (البكري، ١٩٨٥، ص ٨٣).

٩) **المرونة:** وتعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم (البكري، ١٩٨٥، ص ٨٣).

(١٠) التصحيح: يعني درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومات (البكري، ١٩٨٥، ص ٨٣).

تقارير نظم المعلومات الإدارية:

توفر نظم المعلومات الإدارية العديد من التقارير من قبل مديري الإدارة الوسطى والتي تساعد على الرقابة واتخاذ القرارات ومن هذه التقارير:

١- التقارير الدورية

توفر هذه التقارير معلومات تاريخية بشكل دوري ومنتظم عن نشاطات المؤسسة، وتكون مصنفة وملخصة ويمكن للمستوى التشغيلي الاستفادة منها في اتخاذ قرارات تشغيلية تحقق الأهداف التي وضعتها الإدارات الأعلى (السالمي، ١٩٩٩، ص ٤٦).

٢) التقارير الاستثنائية

تعتبر من أهم أدوات الرقابة واتخاذ القرارات حيث توفر هذه التقارير عند حدوث حالة غير طبيعية، مما يساعد الإدارة على كشف المشاكل، لأن الكشف المبكر عن المشاكل يعتبر ضروري للإدارة الناجحة، كما أن هذه التقارير توفر للمدير المعلومات الضرورية المطلوبة فقط (السالمي، ١٩٩٩، ص ٤٦).

٣) تقارير عند الطلب

هي تقارير تطلبها الإدارة حول موضوع معين ولكن ليس بشكل منتظم، وتكون هذه التقارير محددة مسبقاً ولكن لا توزع أو قد تكون نتيجة لحدث غير متوقع ظهر من تقارير نظم المعلومات الإدارية الأخرى، أو أنه قد يطلب بناء على معلومات خارجية حصلت عليها المنظمة عن موضوع معين (السالمي، ١٩٩٩، ص ٤٦)، (Hick, 1990, p.88).

٤) تقارير التنبؤ

تعتبر هذه التقارير مفيدة في التخطيط للقرارات وهي تضع باستمرار تقنيات إحصائية ونماذج لمساعدة متخذي القرارات على معرفة المشكلات المستقبلية و معرفة الإجراءات الوقائية التي قد يتخذها لتفادي المشكلة أو التقليل من نتائجها. وهذه التقارير تساعد المدراء على استخدام الأسئلة الشخصية مثل (ماذا، إذا لو) (Hick, 1990,p.88).

نظم دعم القرار:

نتيجة للتطور الهائل في مجالات الحاسوب والاتصال وجميع مجالات الحياة أدى إلى التوسع في الأنشطة التجارية والعلمية، حيث أصبح هناك حاجة إلى المعلومات بأسرع وقت لاتخاذ قرارات سريعة صائبة مبنية على دراسات دقيقة ومهمة، ومن هنا ظهر نظام متخصص لدعم عملية اتخاذ القرارات ويسمى نظام دعم القرار، وهو أسلوب مستحدث يعتمد على التفاعل المباشر بين متخذ القرار والحاسوب بهدف مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة، لأن الإدارة العليا لا يوجد لديها وقت لأخذ المعلومات وتحليلها وإصدار قرارات بناء على هذه المعلومات، وبالتالي يعمل هذا النظام على توفير درجة عالية من التفاعل بين متخذ القرار والحاسوب بما يمكنه من السيطرة على مهام ومخرجات الحاسوب.

تعريف نظام دعم القرار:

قد عرف Litle نظام دعم القرارات على أنه "إجراء أو معالجة المعلومات والآراء التي تساعد المدير في صناع أو اتخاذ القرار" (السالمي، ١٩٩٩، ص ١٠٠)، وعرفه بونكنيك على أنه "نظام معتمد على الحاسب الآلي ويتكون من عناصر متفاعلة مع بعضها البعض وهي: (فريد والجندي، بلا، ص ٥٩)

١. نظام اللغة: وهو وسيلة الاتصال بين متخذ القرار والمكونات الأخرى للنظام.

دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات

٢. نظام المعرفة: ويعبر عن المعرفة المرتبطة بمجالات صنع القرار والتي تتوافر في شكل بيانات ومعلومات.

٣. نظام معالجة المشكلات: هو أداة الربط بين نظام اللغة ونظام المعرفة ويتضمن النماذج المستخدمة في صنع القرار (فريد والجندي، بلا، ص ٥٩)، وكما عرفه كيبين على أنه "تتاج المعالجة المتطورة التي فيها يكون مستخدم هذا النظام وصانعه قادرين على التأثير على بعضهم البعض" (السالمي، ١٩٩٩، ص ١٠١).

خصائص نظم دعم القرار:

تمتاز نظم المعلومات بالخصائص التالية (السالمي، ١٩٩٩، ص ١٠١):

- ١) يستخدم لحل المشكلات المعقدة (غير المبرمجة وشبه المبرمجة) التي تواجه الإدارة العليا.
- ٢) جعل عملية اتخاذ القرار مرنة بحيث يمكنها التكيف مع متطلبات صانع القرار والاستجابة السريعة لاحتياجاته.
- ٣) تساعد في جعل القرارات أكثر دقة وفعالية وكفاءة.
- ٤) سهولة الاستخدام من قبل أشخاص غير متخصصين في الحاسوب.
- ٥) تدعم عملية صنع القرارات الفردية والجماعية.
- ٦) تهتم بجودة وفاعلية القرار.
- ٧) التكامل مع أنظمة المعلومات الأخرى في المؤسسة كنظم المعلومات الإدارية.

مكونات نظام دعم القرارات:

يتكون نظام دعم القرارات مما يلي: (فريد والجندي، بلا، ص ص ٦٥-٧٠)

أولاً: قاعدة البيانات:

وهي قاعدة تحتوي على البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، التي يمكن تخزينها في الحاسوب.

ثانياً: نظام قاعدة النماذج:

وهو إضافة جديدة لنظام دعم القرار، ويتيح استخدام أدوات التحليل الإحصائية والرياضية عند تفسير الظواهر التسويقية أو اتخاذ قرارات لعلاج مشكلات إدارية معينة مما يؤدي إلى نتائج أكثر فعالية. ويعتبر النموذج تمثيل ومحاكاة للواقع لأنه قد يكون من الصعب دراسة الواقع ومكلف أو غير عملية.

ومن النماذج المستخدمة:

النماذج الاستراتيجية: وهي التي تستخدم لدعم قرارات الإدارة في مجالات التخطيط الاستراتيجي.

النماذج الوصفية: وهي التي تصف سلوك المستهلك مثلاً.

النماذج الحتمية: وهي التي تعبر عن المخرجات في شكل قيمة محددة كالكمية والاقتصادية.

وغيرها من النماذج الأخرى (المثالية، الاحتمالية، الخاصة، العامة، المركبة، التكتيكية، التشغيلية).

مزايا استخدام النماذج:

استخدام النماذج يتيح للمستخدم عدة مزايا وهي: (فريد والجندي، بلا، ص ٧٠)

١- تتيح للمدير فرص مستمرة للعمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

٢- تتميز بقدرتها على التنبؤ بشكل لا توفره وسيلة أخرى من وسائل توفير المعلومات.

٣- أقل تكلفة من طريقة المحاولة والخطأ.

لكن استخدام النماذج لا يخلو من العيوب، ومن عيوبها:

١- صعوبة تمثيل الواقع تمثيلاً كاملاً.

٢- بناء النموذج وتشغيلها غالباً ما يحتاج إلى مهارات رياضية وإحصائية لا تتوفر لدى عدد كبير من

متخذ القرارات.

ثالثاً: نظام إدارة الحوار

هي الوسيلة التي من خلالها يتفاعل متخذ القرار مع نظام دعم القرار باستخدام أحد أو بعض الأساليب التالية:

١- التقارير المجدولة والدورية التي تنقل لمتخذ القرار الكثير من المعلومات بأشكال مختلفة.

٢- السؤال والإجابة حيث يقوم النظام بطرح سلسلة من الأسئلة ويقوم المستخدم بالإجابة عليها، وقد تتنوع هذه الأسئلة باختلاف إجابة المستخدم وبناء على الحوار بين النظام والمستخدم يتم إعداد التقارير المطلوبة.

٣- قائمة الاختيارات فيها يقدم النظام قائمة بجميع الاختيارات الممكنة، ويقوم المستخدم باختيار إحداها، وبناء على هذا الاختيار يتولى النظام الاستجابة المطلوبة أو إظهار قائمة اختيارات فرعية.

٤- لغة الأوامر: وهي تتكون سلسلة من الأوامر والرموز التي يستجيب لها النظام وفقاً لمتطلبات المستخدم.

٥- نموذج المدخلات/نموذج المخرجات: يعرض النظام نموذجاً للمدخلات يتولى المستخدم تزويده بالبيانات اللازمة والأوامر المطلوبة وبناء على هذه المدخلات يقدم النظام نموذجاً للمخرجات مماثل.

وإن التفاعل بين مكونات النظم يتم من خلال نظم برمجيات تدعى إدارة قاعدة البيانات تتولى إدارة

قاعدة البيانات وتهدف هذه الإدارة إلى: (فريد والجندي، بلا، ص ص ٦٧-٦٨)

أ. زيادة دقة البيانات: عن طريق التأكد من صحة البيانات عند إدخالها وتنسيق اتصال المستخدم بها وتجديدها باستمرار والسماح بمتابعة المراجعة.

ب. الاسترجاع بعد الفشل: وهي مواجهة أي طوارئ أو كوارث تحدث في قاعدة البيانات (انقطاع التيار، أي خطأ من جانب المستخدمين،....) والعمل على استعادة قاعدة البيانات لنشاطها.

ج. توفير الاتصال: وهي أن توفر اتصال سهل وسريع بقاعدة البيانات للمستخدمين المسموح لهم بالاتصال عن طريق النهايات الطرفية.

د. توفير استقلال للبيانات: يعني أن تكون البرامج المتعلقة بالمستخدمين بمعزل عن التغيرات التي تحدث على البيانات في القاعدة.

هـ. توفير الأمن للبيانات: حيث لا يتمكن غير المسموح لهم بالاتصال من الوصول إليها حيث أنها تمثل تخزيناً جيداً للمعلومات.

الهدف من استخدام نظم دعم القرارات:

هناك هدفين رئيسيين لبناء نظام دعم القرارات وهي: (السالمي، ١٩٩٩، ص ١٠٧)

(١) تطوير سريع وبسيط لمجموعة واسعة من التغيرات المحددة لنظام المستخدم بشكل جعله أكثر كفاءة في دعم عملية اتخاذ القرارات.

(٢) جعل النظام أكثر مرونة وملائمة لتسهيل عملية التصميم المتكررة للنظام.

أنواع نظم دعم القرارات:

يمكن تصنيف نظم دعم القرار إلى الأنواع التالية: (فريد والجندي، بلا، ص ٦٢-٦٣)

أولاً: تبعاً لنوعية القرار

- ١- نظم دعم القرارات المؤسسية: هي التي تتعامل مع القرارات المتكررة دورياً التي تستخدم لفترات طويلة، لحل مشكلات ذات طبيعة متماثلة، وهي تتعامل بشكل رئيسي مع المشكلات التشغيلية والمشكلات المتعلقة بالرقابة على الأنشطة، وهي تحتاج إلى تحديث قواعد البيانات وقواعد النماذج الخاصة بها دورياً.

٢- نظم دعم القرارات الخاصة بموضوعات معينة: تتعامل مع المشكلات غير المتكررة وقد تحدث لمرات قليلة، مثل قرارات التخطيط الاستراتيجي، وقرارات الاندماج والاستثمار طويل الأجل.

ثانياً: تبعاً لمجال القرار

١- مولدات نظم دعم القرارات: وهي بمثابة أدوات يمكن من خلالها الحصول على مساعدات لنظم دعم القرارات.

٢- نظم دعم قرارات محددة: يمكنها التعامل مع مجموعة محددة من المشكلات مثل المشاكل الإنتاجية أو المشكلات التسويقية.

ثالثاً: تبعاً لمكوناتها

١- نظم مهتمة بالبيانات: تهتم بصورة أساسية بالتعامل مع البيانات بصرف النظر عن نوعية النماذج التي تعالج البيانات ومن أمثلتها إدارة الملفات، ونظم تحليل البيانات.

٢- نظم مهتمة بالنماذج: تركز على النماذج المستخدمة في معالجة البيانات مثل النماذج المالية نماذج المحاكاة.

رابعاً: تبعاً لنوعية المستخدم

١- نظم دعم القرارات الفردية: وهي تركز على وجود مستخدم وحيد يمارس أنشطة محددة في اتخاذ قرارات قد تتكرر على فترات زمنية مختلفة.

٢- نظم دعم القرارات الجماعية: يتم فيها التركيز على وجود مجموعة من المستخدمين للنظام يعتبر كل منهم مسؤولاً عن أداء مهمته بشكل مستقل عن الآخرين لكن هذه المهام مرتبطة ببعضها البعض.

طرق نظم دعم القرارات الجماعية:

توجد أربع طرق لدعم القرارات الجماعية وهي: (فريد والجندي، بلا، ص ٦٣-٦٤)

١- حجرة القرار: وهي حجرة مجهزة بالتسهيلات اللازمة لصنع القرارات الجماعية، وهي غالباً تحتوي على منضدة تأخذ شكل نصف دائرة بها مكان مخصصة لأعضاء الجماعة بحيث يتاح لكل عضو حاسوب يمكن من خلال التفاعل مع باقي الأعضاء، ويمكن أيضاً إجراء اتصالات شفوية بينهم. كما يتوفر في الحجرة شاشة عرض عامة يمكن استخدامها في عرض الأفكار ونتائج تحليل وتلخيص البيانات.

٢- شبكة الأعمال المحلية: فيها لا يلتقي الأعضاء في غرفة واحدة، ولكن يظل كل منهم في مكتبه ويقوم بالتفاعل مع باقي أعضاء الجماعة من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية، كما يمكن لكل عضو الوصول إلى قاعدة البيانات العامة والخاصة بالأعضاء.

٣- مؤتمرات الاتصال: تستخدم عندما يكون الأعضاء في أماكن بعيدة عن بعضهم البعض ولا يوجد مبرر لاجتماعهم معاً في مكان واحد لاتخاذ القرار مثال ذلك المؤسسات متعددة الجنسيات، فيكون هناك حجرة قرارات بكل فرع رئيسي وباستخدام وسائل الاتصال يمكن الربط بين حجرات القرارات المختلفة.

٤- صنع القرارات عن بعد: هذا النوع يتيح فرصة عقد لقاءات غير مجدولة بين أعضاء متواجدين في أماكن بعيدة عن بعضها البعض، ويتم ذلك بأن يخبر أحد الأعضاء باقي المجموعة أنه يريد عقد اجتماع بعد ربع ساعة مثلاً، وقد يستخدم الهاتف، أو الحاسوب، أو أي وسيلة اتصال أخرى.

الفصل الرابع

منهجية البحث

منهجية البحث:

قام فريق البحث خلال هذه الدراسة باستخدام المقابلة والأسلوب التاريخي والأسلوب الوصفي التحليلي .

١. الأسلوب التاريخي : يعتمد هذا الأسلوب على جمع المعلومات والحقائق عن موضوع البحث (اتخاذ القرارات الإدارية) من خلال المراجع الأدبية والعلمية المتعلقة بهذا الموضوع .

٢. الأسلوب الوصفي التحليلي : يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، وقد تم استخدام هذا الأسلوب لدراسة ظاهرة اتخاذ القرارات الإدارية، وفهم العلاقة القائمة بين هذه الظاهرة والعوامل المؤثرة عليها.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث في شركات ومصانع قطاع الصناعات المعدنية في مدينة الخليل، والبالغ عددها ٤٤ شركة وقد تم الحصول على هذا العدد من الغرفة التجارية، وقد بلغ إجمالي عدد المديرين في هذا القطاع ٦٦ مدير ولقد تم الحصول على العدد المذكور من خلال الاتصالات الهاتفية والمقابلات الشخصية .

عينة البحث:

تم استخدام العينة القصدية في اختيار عينة الدراسة، حيث تم اختيار الشركات والمصانع التي تتوافق مع هذه الدراسة أما أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة:-

- المدير العام لكل شركة أو مصنع أو نائبه.
- مديري الدوائر والأقسام في كل منها .

وقد اشتملت العينة على ٤٤ شركة ومصنع في قطاع الصناعات المعدنية، حيث شكلت ما نسبته ٣٠% من المجتمع الأصلي (٤٤ شركة و مصنع)، وقد تم توزيع ٢٦ استبانة وتمت الإجابة عليها جميعاً، وهذا يشكل ما نسبته ٤٠% تقريباً من المجتمع الأصلي (٦٦ مدير).

أدوات البحث:

من أجل الحصول على بيانات من مصادرها الرئيسية اعتمد فريق البحث على إعداد استبانة شاملة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث وهي اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الصناعات المعدنية .

مكونات الاستبانة :

تكونت أجزاء أداة البحث من ستة أجزاء :

الجزء الأول: هو رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف منه.

الجزء الثاني: يشمل معلومات عامة تتضمن متغيرات تتعلق بالوظيفة و التي اتخذت عدة مسميات وظيفية منها: مدير عام، و نائب مدير، ومدير تنفيذي، ورئيس مجلس الإدارة، ومدير مالي، ومدير مبيعات، ومدير مشتريات، ومدير إنتاج، ورئيس قسم، والجنس ويتخذ مستويين ذكر وأنثى، والعمر وقد قسم إلى أربع مستويات: من ٢٠-٢٩ سنة، ومن ٣٠-٣٩ سنة، ومن ٤٠-٤٩ سنة، ومن ٥٠ فما فوق، والمؤهل العلمي وقد اتخذ خمس مستويات: دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس، ودبلوم، وثانوية عامة أو أقل، وسنوات الخبرة التي تمثلت في أربع فئات: أقل من سنة، ومن ١-٥ سنوات، ومن ٦-١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات، ونوع ملكية المصنع أو الشركة والتي تمثلت في خمس فئات: لفرد واحد، وعائلية، ومساهمة عامة، ومساهمة خاصة.

الجزء الثالث: يتكون من بيانات عامة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم تصنيف هذه الأسئلة إلى :

- أسئلة متعلقة بأساليب اتخاذ القرارات كونها أساليب تقليدية وتضم الأسئلة (٦، ١٣، ١٤، ١٩) وأساليب حديثة وتضم الأسئلة (٢، ٨) .
- أسئلة متعلقة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من ناحية القرارات الجماعية، ومشاركة المرؤوسين بالقرارات المتعلقة بأقسامهم واتخاذ رأيهم بالقرارات المهمة والصعبة، واستخدام المكافآت، واتخاذ القرارات وفقاً لتوصيات المرؤوسين، وطرح الأفكار ومناقشتها، وتضم الأسئلة (٤، ١٢، ١٥، ١٦، ٢٠، ٢١) .
- أسئلة متعلقة بنظم المعلومات وتشمل استخدام برامج حاسوبية، وإدخال التكنولوجيا ودورها في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار وتوفير الوقت والجهد والتقارير اللازمة، ويضم الأسئلة (٣، ٥، ٩، ١١، ١٧) .
- أسئلة متعلقة بالأخلاقيات التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرارات وتتضمن : العدالة، والشمولية، والحقوقية، وإعلان القرارات التي تم اتخاذها، وتضم الأسئلة (١، ٧، ١٠، ١٨) .

الجزء الرابع : يحتوي على أسئلة لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات حيث شملت : عدم الفهم والإدراك الكامل للمشكلة، والمعتقدات والاتجاهات والقيم، والحالة النفسية لمتخذ القرارات، والقوانين الحكومية واللوائح، ونقص المهارات اللازمة، وتضارب المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة، ونقص المعلومات، والمعدات والأجهزة، وعدم توفر المناخ التنظيمي المناسب، والوضع الاقتصادي والسياسي، والانفتاح للأسواق، والمنافسة .

الجزء الخامس : يحتوي على أسئلة لمعرفة أهم وسيلة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار ومنها : البحث الميداني، والسجلات الرسمية، والاتصالات الشخصية، وتكليف أحد المرؤوسين، والاجتماعات واللجان، والأنظمة والتعليمات، والشركات المنافسة، والعملاء .

الجزء السادس : يحتوي على أسئلة لمعرفة أنواع القرارات التي يتخذها المديرين من حيث كونها قرارات استراتيجية، وقرارات تكتيكية، وقرارات تشغيلية.

الفصل الخامس

تقرير الاستبيانات وعرض النتائج

وتحليلها

الاسم	الرقم	التعليق
أحمد	1	ممتاز
بدر	2	جيد
محمد	3	ممتاز
علي	4	جيد
فاهد	5	ممتاز
سعيد	6	جيد
عبدالله	7	ممتاز
خالد	8	جيد
يوسف	9	ممتاز
زيد	10	جيد

عرض النتائج:

في هذا الفصل قام فريق البحث بعملية تفريغ الاستبانة وتحليلها للتوصل إلى نتائج حول عملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية.

ولقد تمت عملية تفريغ الاستبانة يدوياً من قبل فريق البحث حسب المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \text{م} / \text{ن} \times 100\%$$

م: مجموع الإجابات على اختيار معين

ن: عدد الإستبانات التي تم استلامها.

ولقد تم عرض النتائج في جداول توضح نسب الإجابة على الأسئلة المتعلقة بفرضيات البحث، وقام فريق البحث بتمثيلها بيانياً.

تحليل النتائج

يتضمن هذا الجزء:

أولاً: المعلومات العامة:

١. الوظيفة: يوضح الجدول رقم (٥-١) عدد أفراد العينة وفقاً للوظيفة، وقد ورد ذكر ٩ مسميات وظيفية: مدير عام، ونائب مدير، ومدير تنفيذي، ورئيس مجلس الإدارة، ومدير مالي، ومدير مبيعات، ومدير مشتريات، ومدير إنتاج، ورئيس قسم.

جدول رقم (٥-١): الوظيفة لأفراد مجتمع العينة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
٣٤.٦%	٩	المدير العام
٣.٩%	١	نائب المدير
٧.٧%	٢	رئيس مجلس الإدارة
٣.٩%	١	مدير تنفيذي

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها ---

مدير مالي	٥	% ١٩,٢
مدير مشتريات	٢	% ٧,٧
مدير مبيعات	٣	% ١١,٥
مدير إنتاج	٢	% ٧,٧
رئيس قسم	١	% ٣,٩
المجموع	٢٦	% ١٠٠

٢. الجنس : يوضح الجدول رقم (٥-٢) عدد أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس وقد تبين أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكور حيث مثلوا نسبة (٩٦,١%) من إجمالي العينة، و أما الإناث فكانت نسبتهم (٣,٩%).

جدول رقم (٥-٢): الجنس لمجتمع العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٥	% ٩٦,١
أنثى	١	% ٣,٩
المجموع	٢٦	% ١٠٠

٣. العمر: يوضح الجدول رقم (٥-٣) العمر لأفراد العينة ، وتبين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠-٣٩ سنة) هم الأغلبية حيث مثلوا ٤٢,٣% ، وباقي الفئات مثلت بالنسب التالية (٤٠-٤٩ سنة) ٣٠,١%، و(٢٠-٢٩ سنة) ١٥,٤%، و(٥٠ فما فوق) ١١,٥%.

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها ---

مدير مالي	٥	% ١٩,٢
مدير مشتريات	٢	% ٧,٧
مدير مبيعات	٣	% ١١,٥
مدير إنتاج	٢	% ٧,٧
رئيس قسم	١	% ٣,٩
المجموع	٢٦	% ١٠٠

٢. الجنس : يوضح الجدول رقم (٥-٢) عدد أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس وقد تبين أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكور حيث مثلوا نسبة (٩٦,١%) من إجمالي العينة، و أما الإناث فكانت نسبتهم (٣,٩%).

جدول رقم (٥-٢): الجنس لمجتمع العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٥	% ٩٦,١
أنثى	١	% ٣,٩
المجموع	٢٦	% ١٠٠

٣. العمر: يوضح الجدول رقم (٥-٣) العمر لأفراد العينة ، وتبين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠-٣٩ سنة) هم الأغلبية حيث مثلوا ٤٢,٣% ، وباقي الفئات مثلت بالنسب التالية (٤٠-٤٩ سنة) ٣٠,١%، و(٢٠-٢٩ سنة) ١٥,٤%، و(٥٠ فما فوق) ١١,٥%.

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها

جدول رقم (٥-٣): العمر لأفراد مجتمع العينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
٢٩-٢٠ سنة	٤	%١٥,٤
٣٩-٣٠ سنة	١١	%٤٢,٣
٤٩-٤٠ سنة	٨	%٣٠,٨
٥٠ فما فوق	٣	%١١,٥
المجموع	٢٦	%١٠٠

٤. المؤهل العلمي : تبين لنا حسب جدول رقم (٥-٤) أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة %٣٨,٥ ، وأما حملة الماجستير فكانت نسبتهم %٧,٧ ، وأما حملة الدبلوم فكانت نسبتهم %١٩,٢ ، وحملة الثانوية العامة فأقل بنسبة %٣٤,٦ ، أما درجة الدكتوراه فلم يمثلها أحد من أفراد العينة.

جدول رقم (٥-٤): المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	-	-
ماجستير	٢	%٧,٧
بكالوريوس	١٠	%٣٨,٥
دبلوم	٥	%١٩,٢
ثانوية فأقل	٩	%٣٤,٦
المجموع	٢٦	%١٠٠

الفصل الخامس
٥. سنوات الخبرة: تبين لنا حسب الجدول رقم (٥-٥) أن غالبية أفراد العينة كانت خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) حيث تمثلت العينة بنسبة ٥٧,٧%، ومثلت الفئة (من ٥-١ سنوات) ٧,٧%، والفئة (من ٦-١٠ سنوات) ٣٤,٦%.

جدول رقم (٥-٥): سنوات الخبرة لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
-	-	أقل من سنة
٧,٧%	٢	من ٥-١ سنوات
٣٤,٦%	٩	من ١٠-٦ سنوات
٥٧,٧%	١٥	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	٢٦	المجموع

٦. ملكية المصنع أو الشركة: تبين لنا من خلال جدول رقم (٦-٥) أن غالبية الملكية للمصانع والشركات لأفراد العينة هي عائلية بنسبة ٤٢,٣%، والمساهمة الخاصة كانت نسبتهم ٤٢,٣%، وأما المساهمة العامة فكانت نسبتهم ١٥,٤%، وأما الملكية لفرد واحد فلم يمثلها أحد من أفراد العينة.

جدول رقم (٦-٥): الملكية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الملكية
-	-	لفرد واحد
٤٢,٣%	١١	عائلية
١٥,٤%	٤	مساهمة عامة
٤٢,٣%	١١	مساهمة خاصة
١٠٠%	٢٦	المجموع

ثانياً: اختبار الفرضيات.

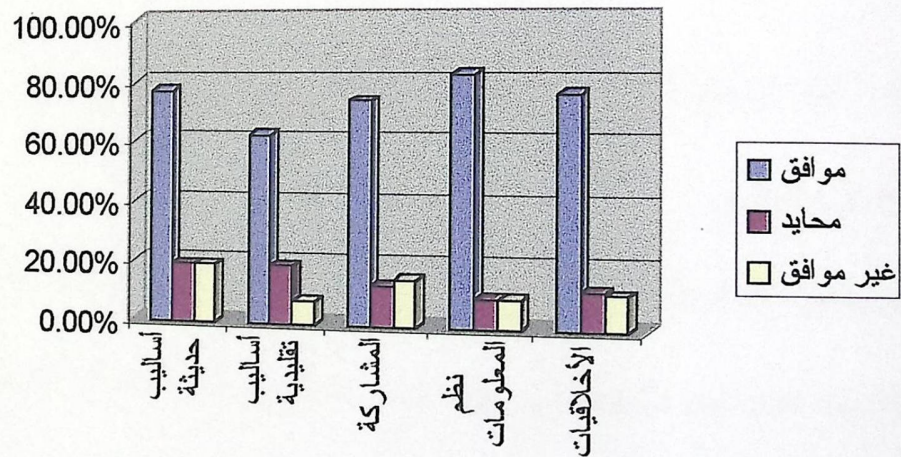
يتناول هذا الجزء تفريغ وتحليل واختبار الفرضيات التي تتضمن الجزء الثاني من الإستبانة، وقد استخدم في هذا التحليل الجداول التكرارية والنسب المئوية، وأيضاً المقياس الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) كما هو مبين في الجدول رقم (٧-٥) الشكل رقم (٥-١) .

جدول رقم (٧-٥): الأساليب، والأخلاقيات، ونظم المعلومات، والمشاركة

الرقم	موافق بشدة	النسبة المئوية	موافق	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	غير موافق	النسبة المئوية	غير موافق بشدة	النسبة المئوية
١	١٩	%٧٣,١	٤	%١٥,٤	١	%٣,٩	٢	%٧,٧	-	-
٢	٣	%١١,٥	١٢	%٤٦,٢	٩	%٣٤,٦	٢	%٧,٧	-	-
٣	٢	%٧,٧	١٢	%٤٦,٢	٥	%١٩,٢	٦	%٢٣,١	١	%٣,٩
٤	٣	%١١,٥	٧	%٢٦,٩	٣	%١١,٥	٥	%١٩,٢	٨	%٣٠,٨
٥	١٦	%٦١,٥	١٠	%٣٨,٥	١	%٣,٩	-	-	-	-
٦	٩	%٣٤,٦	٦	%٢٣,١	٥	%١٩,٢	٥	%١٩,٢	٢	%٧,٧
٧	٩	%٣٤,٦	٨	%٣٠,٨	٥	%١٩,٢	٣	%١١,٥	١	%٣,٩
٨	١١	%٤٢,٣	١٤	%٥٣,٨	١	%٣,٩	-	-	-	-
٩	١٠	%٣٨,٥	١٤	%٥٣,٨	١	%٣,٩	٢	%٧,٧	-	-
١٠	١٠	%٣٨,٥	٩	%٣٤,٦	٣	%١١,٥	٣	%١١,٥	١	%٣,٩
١١	١١	%٤٢,٣	١٠	%٣٨,٥	٣	%١١,٥	٣	%١١,٥	-	-
١٢	١٣	%٥٠	٩	%٣٤,٦	٣	%١١,٥	-	-	١	%٣,٩
١٣	٩	%٣٤,٦	٤	%١٥,٤	٥	%١٩,٢	٣	%١١,٥	٥	%١٩,٢

١٤	٢	%٧٤٧	١٠	%٣٨٠٥	٩	%٣٤٤٦	٥	%١٩٤٢	-	-
١٥	١٢	%٤٦٤٢	١١	%٤٢٤٣	١	%٣٤٩	١	%٣٤٩	%٣٤٩	١
١٦	١	%٣٤٩	١٩	%٧٣٤١	٦	%٢٣٤١	١	%٣٤٩	-	-
١٧	١١	%٤٢٤٣	١١	%٤٢٤٣	٣	%١١٤٥	١	%٣٤٩	-	-
١٨	١٢	%٤٦٤٢	٨	%٣٠٤٨	٤	%١٥٤٤	١	%٣٤٩	%٣٤٩	١
١٩	١٣	%٥٠	١٢	%٤٦٤٢	١	%٣٤٩	-	-	-	-
٢٠	٧	%٢٦٤٩	١٢	%٤٦٤٢	٤	%١٥٤٤	١	%٣٤٩	%٧٤٧	٢
٢١	١٠	%٣٨٠٥	١١	%٤٢٤٣	١	%٣٤٩	٣	%١١٤٥	%٣٤٩	١

شكل (٥-١): الأساليب، والأخلاقيات، ونظم المعلومات، والمشاركة



أولاً: أساليب اتخاذ القرارات

الفرضية الأولى: " يتبع المديرين في قطاع الصناعات المعدنية الأسلوب التقليدي في اتخاذ

القرارات." وكانت الأسئلة (١٩، ١٤، ١٣، ٨، ٦، ٢) تقيس هذه الفرضية.

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها

العبارة (٢) : "أعتمد على بعض النماذج الرياضية عند اتخاذي للقرارات ."

يبين الجدول (٨) أن غالبية أفراد العينة يعتمدون على النماذج الرياضية في اتخاذ القرارات وهذا يشكل نسبة ٥٧,٧% وبناءً على الإجابة بموافق بشدة وموافق، وشكلت نسبة الأفراد غير الموافقين وغير الموافقين بشدة ما نسبته ٧,٧%، وهذا يدل على أن هناك توجه إلى الأساليب الحديثة والمتمثلة في بحوث العمليات، واستخدام النماذج الرشيدة والعقلانية في عملية اتخاذ القرارات.

العبارة (٦) : "أخذ قراراتي بالاعتماد على قرارات الشركات القيادية في السوق ."

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يعتمدون على الشركات القيادية في السوق عند اتخاذ القرارات حيث كانت النسبة ٥٧,٧% ، وكانت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة ٢٦,٩% ، وهذا يدل على عدم الرغبة في خوض تجارب جديدة لأن فيها مخاطرة ومغامرة .

العبارة (٨) : " عند اتخاذي للقرارات أتعامل مع المشكلة وفقاً للحقائق والمعلومات والمعطيات

المتوفرة لا على التخمين والحدس ."

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يتعاملوا مع المشكلة وفقاً للحقائق والمعلومات المتوفرة وهذا يشكل نسبة ٩٦,١% ، مما يدل على أنهم لا يعتمدون على الحدس والتخمين عند اتخاذ القرارات .

العبارة (١٣): "أعتمد في اتخاذي للقرار على طريقة المحاولة والخطأ(التجربة)".

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يعتمدون على التجربة في اتخاذ القرارات حيث شكلت بنسبة ٥,٠%، بينما الذين لا يعتمدون على طريقة التجربة فكانت نسبتهم ٣٠,٧%، وهذا يعود إلى نقص في المعلومات وغموض في المشكلة لذلك يلجأ الإداريين إلى الاعتماد على الفطرة أو تقليد الغير.

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها ---

العبارة (١٤): "يتأثر قراري بحكمي الشخصي عند اتخاذي القرار".

بين الجدول أن غالبية أفراد العينة يعتمدون على حكمهم الشخصي عند اتخاذهم القرار بنسبة ٤٦,٢%، في حين أن الأفراد الذين لا يتأثرون بحكمهم الشخصي شكلوا نسبة ١٩,٢% مما يدل على اعتمادهم على خبرتهم وتجاربهم الشخصية.

العبارة (١٩): "أعتمد في اتخاذي للقرار على خبرتي السابقة".

بين الجدول أن غالبية أفراد العينة يعتمدون على خبرتهم السابقة عند اتخاذ القرار بنسبة ٩٦,٢%، ولم يجب أحد على عدم الموافقة، ويعود ذلك إلى الوضع السياسي والاقتصادي غير المستقر.

بعد استعراض النسب المئوية السابقة، سيتم توضيح الأسلوب المتبع في عملية اتخاذ القرار كونه

أسلوب تقليدي أو أسلوب حديث .

أولاً: الأسلوب التقليدي :

بلغ المتوسط الحسابي بحاصل جمع النسب المئوية للموافقين بشدة والموافقين (٦٢,٥%) أي أن نسبة

المؤيدين على هذا الأسلوب (٦٢,٥%) .

ثانياً : الأسلوب الحديث :

بلغ المتوسط الحسابي بحاصل جمع النسب المئوية للموافقين بشدة والموافقين (٧٦,٩%) أي أن نسبة

المؤيدين على هذا الأسلوب (٧٦,٩%) .

اختبار الفرضية الأولى

ومما سبق يتضح لنا أن نسبة المديرين الذين يتبعون الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرار بلغت

(٦٢,٥%)، بينما نسبة المديرين الذين يتبعون الأسلوب الحديث بلغت (٧٦,٩%) وهذا يعني رفض

الفرضية الصفرية التي تفترض أن المديرين يتبعون الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات .

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات

الفرضية الثانية: " لا يوجد مشاركة بين المديرين والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية"، وكانت الأسئلة (٤، ١٢، ١٥، ١٦، ٢٠، ٢١) تقيس هذه الفرضية.

العبارة (٤) : " لا أتجه للقرارات الجماعية لأنها تحتاج إلى وقت وتكلفة أكثر ."

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يتجهون للقرارات الجماعية حيث شكلوا نسبة ٥٠ %، في حين أن نسبة الأفراد الذين لا يحتاجون للقرارات الجماعية شكلوا نسبة ٣٨،٤ %، وهذا يدل على أن الإداريين يتجهون للقرارات الجماعية بالرغم من أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة أكثر لأنهم يدركون فوائد القرارات الجماعية .

العبارة (١٢) : " عند اتخاذ للقرارات المتعلقة بمشاكل الموظفين وأقسامهم فإنني أشاركهم في عملية اتخاذ القرارات " .

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يشاركون رؤساء الأقسام والموظفين في المشاكل التي تتعلق بهم وبأقسامهم حيث شكلت نسبة ٨٤،٦ %، بينما شكلت عدم الموافقة نسبة ٣،٩ % مما يدل على إدراك الإداريين أن لدى المرؤوسين معرفة أكثر بالمشاكل المتعلقة بأقسامهم .

العبارة (١٥) : "أشارك الموظفين في القرارات المهمة والصعبة".

بين الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤيدون مشاركة الموظفين في القرارات المهمة والصعبة من خلال إجاباتهم على موافق بشدة و موافق بنسبة ٨٨،٥ %، بينما لا يلجأ ٧،٨ % منهم إلى مشاركة الموظفين، ويعود ذلك إلى مساعدة الإداريين على طرح بدائل عديدة وأفكار وآراء تتعلق بالمشكلة، وهذا يجعل الأفراد يشعرون أنهم جزء فعال ومهم في المؤسسة.

العبارة (١٦): "يتم مكافأة الموظفين الذين يقومون بطرح آراء وأفكار تدعم عملية اتخاذ القرار".
تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها

بين الجدول أن غالبية أفراد العينة يستخدمون أساليب التحفيز والمكافآت لتشجيع المرؤوسين على المشاركة بفعالية و جدية مما يؤدي إلى طرح أفكار وآراء جديدة حيث بلغت النسبة ٧٧%، أما المعارضين فكانت نسبتهم ٣،٩% فقط.

العبارة (٢٠): "اتخذ القرار النهائي وفقاً لتوصيات ومقترحات المرؤوسين".

بين الجدول أن غالبية أفراد العينة يأخذون توصيات و مقترحات المرؤوسين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار النهائي بنسبة ٧٣،١%، بينما المعارضين كانت نسبتهم ١١،٦%، مما يدل على اهتمام الإداريين بوجهات نظر المرؤوسين مما يؤدي إلى خلق الحماس للقرار والمساعدة على تنفيذه.

العبارة (٢١): "أقوم بطرح أفكارى على المرؤوسين لمناقشتها قبل اتخاذ القرار".

بين الجدول أن غالبية أفراد العينة يقومون بمناقشة المرؤوسين قبل اتخاذ القرار حيث كانت النسبة ٨٠،٨%، بينما المعارضين الذين لا يقومون بالمناقشة كانت نسبتهم ١٥،٤%، مما يدل على وجود علاقة وثيقة وتساور بين الإداريين والمرؤوسين.

اختبار الفرضية الثانية

يتضح لنا من المتوسط الحسابي لحاصل جمع النسب المئوية للموافقين بشدة والموافقين كانت ٧٣،٧%، أما المعارضين والمعارضين بشدة فكان المتوسط الحسابي لها ١٥،٤%، ومن هنا يتضح لنا رفض الفرضية.

ثالثاً: دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات

الفرضية الثالثة: " ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات. " وكانت الأسئلة (٣، ٥، ٩، ١١، ١٧) تقيس هذه الفرضية.

العبارة (٣) : " أستخدم برامج الحاسوب الخاصة لدعم اتخاذ القرارات ".

لاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يستخدمون برامج الحاسوب الخاصة بدعم اتخاذ القرار بنسبة ٥٣,٩% من خلال الإجابة على موافق بشدة أو موافق، أما غير الموافقين أو غير الموافقين بشدة فقد شككوا بنسبة ٢٧%، ويعود ذلك إلى عدم وجود وقت كافٍ للإدارة لتحليل البيانات وإصدار القرارات وبالتالي وجود هذا النظام أدى إلى توفير الوقت والجهد عن طريق عمل تفاعل بين متخذ القرار والحاسوب .

العبارة (٥) : " أؤيد فكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعلومات التي تدعم

قرارات . "

من الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤيدون استخدام التكنولوجيا للحصول على المعلومات التي تدعم القرار بنسبة ١٠٠%، في حين لم يعارض أحد فكرة استخدام التكنولوجيا .

العبارة (٩) : " استخدمي للحاسوب يزيد من فعالية عملية اتخاذ القرار عن طريق توفير معلومات

سليمة وصحيحة في الكيفية والوقت الملائمين " .

لاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤيدون استخدام الحاسوب بنسبة ٩٢,٣%، ونسبة الذين يعارضون استخدام الحاسوب ٧,٧% فقط، وهذا يدل على أن هناك استخدام كبير للحاسوب لتوفير معلومات في الكيفية والوقت الملائمين مما يزيد من فعالية اتخاذ القرار .

ثالثاً: دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات

• الفرضية الثالثة: " ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات." وكانت الأسئلة (٣،٥،٩،١١،١٧) تقيس هذه الفرضية.

العبارة (٣) : " أستخدم برامج الحاسوب الخاصة لدعم اتخاذ القرارات ."

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يستخدمون برامج الحاسوب الخاصة بدعم اتخاذ القرار بنسبة ٥٣،٩% من خلال الإجابة على موافق بشدة أو موافق، أما غير الموافقين أو غير الموافقين بشدة فقد شككوا بنسبة ٢٧%، ويعود ذلك إلى عدم وجود وقت كافٍ للإدارة لتحليل البيانات وإصدار القرارات وبالتالي وجود هذا النظام أدى إلى توفير الوقت والجهد عن طريق عمل تفاعل بين متخذ القرار والحاسوب .

العبارة (٥) : " أؤيد فكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعلومات التي تدعم القرارات ."

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤيدون استخدام التكنولوجيا للحصول على المعلومات التي تدعم القرار بنسبة ١٠٠%، في حين لم يعارض أحد فكرة استخدام التكنولوجيا .

العبارة (٩) : " استخدامي للحاسوب يزيد من فعالية عملية اتخاذ القرار عن طريق توفير معلومات

دقيقة وصحيحة في الكيفية والوقت الملائمين ."

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤيدون استخدام الحاسوب بنسبة ٩٢،٣%، ونسبة الذين يعارضون استخدام الحاسوب ٧،٧% فقط، وهذا يدل على أن هناك استخدام كبير للحاسوب لتوفير معلومات في الكيفية والوقت الملائمين مما يزيد من فعالية اتخاذ القرار .

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها ---

العبارة (١١) : " استخدامي للحاسوب في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد ".
 نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يتجهون إلى استخدام الحاسوب بنسبة ٨٠,٨%، في حين أن المعارضين لاستخدام الحاسوب كانت نسبتهم ١١,٥% فقط، مما يدل على إدراك الإداريين لأهمية توفير الوقت والجهد في عصر التطورات المتسارعة.

العبارة (١٧): "استخدام الحاسوب يساعد على توفير التقارير اللازمة لعملية اتخاذ القرارات في وقت قصير".

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يستخدمون الحاسوب لإعداد وتوفير التقارير اللازمة لعملية اتخاذ القرارات حيث كانت النسبة ٨٤,٦%، في حين أن المعارضين لاستخدام الحاسوب شكلوا نسبة ٣,٩%، مما يساعد الإداريين على سهولة وسرعة الحصول على التقارير اللازمة وبالتالي اتخاذ القرارات بشكل أسرع.

اختبار الفرضية الثالثة

يتضح لنا من المتوسط الحسابي لحاصل جمع النسب المئوية للموافقين بشدة والموافقين ٨٢,٣% ، أما المعارضين والمعارضين بشدة فكان المتوسط الحسابي لها ١٠%، ومن هنا يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية.

رابعاً: الأخلاقيات وعلاقتها باتخاذ القرارات

• الفرضية الرابعة: " يتخذ المديرين في قطاع الصناعات المعدنية القرارات دون مراعاة الجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرارات"، وقد كانت الأسئلة (١٨,١٠,٧,١) تقيس هذه الفرضية.

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها ---

العبارة (١١) : " استخدامي للحاسوب في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد ".
 نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يتجهون إلى استخدام الحاسوب بنسبة ٨٠,٨%، في حين أن المعارضين لاستخدام الحاسوب كانت نسبتهم ١١,٥% فقط، مما يدل على إدراك الإداريين لأهمية توفير الوقت والجهد في عصر التطورات المتسارعة.

العبارة (١٧): "استخدام الحاسوب يساعد على توفير التقارير اللازمة لعملية اتخاذ القرارات في وقت قصير".

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يستخدمون الحاسوب لإعداد وتوفير التقارير اللازمة لعملية اتخاذ القرارات حيث كانت النسبة ٨٤,٦%، في حين أن المعارضين لاستخدام الحاسوب شكلوا نسبة ٣,٩%، مما يساعد الإداريين على سهولة وسرعة الحصول على التقارير اللازمة وبالتالي اتخاذ القرارات بشكل أسرع.

اختبار الفرضية الثالثة

يتضح لنا من المتوسط الحسابي لحاصل جمع النسب المئوية للموافقين بشدة والموافقين ٨٢,٣% ، أما المعارضين والمعارضين بشدة فكان المتوسط الحسابي لها ١٠%، ومن هنا يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية.

رابعاً: الأخلاقيات وعلاقتها باتخاذ القرارات

• الفرضية الرابعة: " يتخذ المديرين في قطاع الصناعات المعدنية القرارات دون مراعاة الجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرارات"، وقد كانت الأسئلة (١٨,١٠,٧,١) تقيس هذه الفرضية.

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها

العبارة (١) : " أتخذ القرارات دون أن أتحيز لطرف على حساب طرف آخر "
 يبين الجدول رقم (٥-٨) أن غالبية أفراد العينة يتخذون القرارات دون التحيز لأي طرف آخر حيث
 شكل نسبة ٨٨,٥% وهذا يتضح من الإجابة على الموافق بشدة أو موافق، وشكلت نسبة الإداريين غير
 الموافقين نسبة ٧,٧%، ويعود ذلك لأن التحيز في القرارات يؤدي إلى عدم قبول القرارات وعدم الالتزام
 بها .

العبارة (٧) : " لا بد من السعي إلى اتخاذ القرارات التي تحقق رغبة جميع الأطراف " .
 نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يتخذوا القرارات التي تحقق رغبة جميع الأطراف بنسبة
 ٦٥,٤%، أما غير الموافقين فكانت نسبتهم ١٥,٤%، ويعود ذلك إلى اهتمام الإداريين لمصلحة جميع
 الأطراف لتحقيق الالتزام والولاء ورغبة في تنفيذ القرار للشركة أو المصنع .

العبارة (١٠) : " من الضروري الأخذ في الاعتبار تأثر الشركات الأخرى عند اتخاذ القرار " .
 نلاحظ من الجدول أن نسبة الإجابة بموافق بشدة وموافق كانت ٧٣,١%، وأما نسبة الإجابة بموافق وغير
 موافق بشدة كانت ١٥,٤%، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يراعون مصالح الشركات الأخرى وذلك
 لوجود علاقات بينهم.

العبارة (١٨): "من الضروري إخبار الموظفين بالقرارات التي يتم اتخاذها".
 يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يهتمون بإخبار الموظفين بالقرارات التي تم اتخاذها وهذا شكل
 نسبة ٧٧%، في حين كانت نسبة المعارضين ٧,٨%، مما يدل على أن المرؤوسين على معرفة مسبقة
 بالإجراءات المترتبة حول القرار حتى لا يتفاجئ أحد منهم بتأثير القرار عليه.

اختبار الفرضية الرابعة

يتضح لنا من خلال النسب المئوية السابقة أن الموافقين على مراعاة الجانب الأخلاقي في عملية اتخاذ القرارات ٧٦%، وأن نسبة المعارضين كانت ١١,٦% وهذا يبين رفض الفرضية.

خامساً: معوقات عملية اتخاذ القرارات

يتناول هذا الجزء تفريغ وتحليل نتائج الجزء الثالث من الاستبانة ويشمل على ١٣ عبارة اتخذت أهمية متفاوتة بين مهم جداً ، ومهم ، وقليل الأهمية، وغير مهم، ومن خلال الدراسة الميدانية فيتضح من الجدول رقم (٨-٥) يتضح ما يلي :

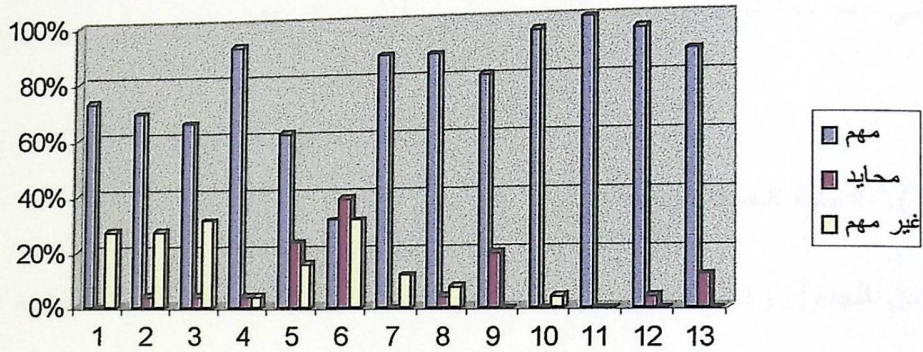
جدول رقم (٨-٥): أهم معوقات عملية اتخاذ القرارات

العبارة	مهم جداً	النسبة المئوية	مهم	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	قليل الأهمية	النسبة المئوية	غير مهم	النسبة المئوية
١	١٤	٥٣,٨%	٥	١٩,٢%	-	-	١	٣,٩%	٦	٢٣,١%
٢	٥	١٩,٢%	١٣	٥٠%	١	٣,٩%	-	-	٧	٢٦,٩%
٣	٦	٢٣,١%	١١	٤٢,٣%	١	٣,٩%	١	٣,٩%	٧	٢٦,٩%
٤	٩	٣٤,٦%	١٥	٥٧,٧%	١	٣,٩%	١	٣,٩%	-	-
٥	٣	١١,٥%	١٣	٥٠%	٦	٢٣,١%	٣	١١,٥%	١	٣,٩%
٦	٢	٧,٧%	٦	٢٣,١%	١٠	٣٨,٥%	٤	١٥,٤%	٤	١٥,٤%
٧	١٢	٤٦,٢%	١١	٤٢,٣%	-	-	٢	٧,٧%	١	٣,٩%
٨	١١	٤٢,٣%	١٢	٤٦,٢%	١	٣,٩%	٢	٧,٧%	-	-
٩	١	٣,٩%	٢٠	٧٦,٩%	٥	١٩,٢%	-	-	-	-

تفريخ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها

-	-	%٣٤,٩	١	-	-	%٢٦,٩	٧	%٦٩,٢	١٨	١٠
-	-	-	-	-	-	%٢٦,٩	٧	%٧٣,١	١٩	١١
-	-	-	-	%٣٤,٩	١	%٤٢,٣	١١	%٥٣,٨	١٤	١٢
-	-	-	-	%١١,٥	٣	%٤٢,٣	١١	%٤٦,٢	١٢	١٣

شكل (٥-٢): أهم معوقات عملية اتخاذ القرارات



الفرضية الخامسة: "تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ

القرارات في قطاع الصناعات المعدنية."

العبارة (١): "عدم الفهم والإدراك الكامل للمشكلة"

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها---

يبين الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة يرون عدم فهم المشكلة معوقاً عند اتخاذ القرار حيث شكلت الإجابة على مهم جداً أو مهم ما نسبته ٧٣%، بينما ٢٧% من المفحوصين أجابوا على قليل الأهمية أو غير مهم.

العبارة (٢): "المعتقدات والاتجاهات والقيم"

نلاحظ من الجدول رقم (٥-٨) أن غالبية أفراد العينة يعتبرون أن المعتقدات والقيم والاتجاهات المختلفة لمتخذي القرارات تؤثر على عملية اتخاذ القرار حيث شكلوا ما نسبته ٦٩,٢% من خلال الإجابة على مهم جداً أو مهم، بينما كانت نسبة من أجاب على قليل الأهمية أو غير مهم ٢٦,٩% فقط.

العبارة (٣): "الحالة النفسية لمتخذ القرار"

نلاحظ من الجدول رقم (٥-٨) أن غالبية أفراد العينة يرون أن الحالة النفسية لمتخذ القرار تشكل عائقاً لعملية اتخاذ القرار بنسبة ٦٥,٤% من خلال إجابتهم على مهم جداً أو مهم، بينما كانت نسبة من يعتبرونها قليل الأهمية أو غير مهم ٣٠,٨%.

العبارة (٤): "القوانين الحكومية واللوائح"

يبين الجدول رقم (٥-٨) أن نسبة ٩٢,٣% من أفراد العينة أجابوا على هذه العبارة بمهم جداً أو مهم، بينما ٣,٩% فقط أجابوا على قليل الأهمية أو غير مهم.

العبارة (٥): "نقص في المهارات اللازمة لتنفيذ القرار"

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها ---

يبين الجدول رقم (٥-٨) أن ٦١,٥% من أفراد العينة اعتبروها مهمة وذلك من خلال الإجابة على مهم جداً أو مهم، بينما ١٥,٤% فقط اعتبروها غير مهمة وذلك بإجاباتهم على قليل الأهمية أو غير مهم.

العبارة (٦): "تضارب المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة"

نلاحظ من الجدول السابق أن ما نسبة ٣٠,٨% من أفراد العينة موافقين على العبارة والنسبة ذاتها شكلت نسبة المعارضة على العبارة، مما يدل على عدم وجود أي تأثير لهذه العبارة على عملية اتخاذ القرارات.

العبارة (٧): "نقص المعلومات اللازمة"

نلاحظ من الجدول رقم (٥-٨) أن غالبية أفراد العينة يرون أن نقص المعلومات تشكل عائقاً لعملية اتخاذ القرار حيث شكلوا نسبة ٨٨,٥%، بينما ١١,٦% فقط من أفراد العينة لا يعتبرونها قليلة الأهمية أو غير مهمة.

العبارة (٨): "نقص المعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ القرار"

يبين الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة يعتبرون نقص المعدات والأجهزة معوقاً لاتخاذ القرار بنسبة ٨٨,٥% وذلك من خلال الإجابة على مهم جداً أو مهم، لكن ٧,٧% فقط منهم اعتبرها غير مهمة وذلك من خلال إجاباتهم على قليل الأهمية أو غير مهم.

العبارة (٩): "عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب"

تفريخ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها ---

يبين الجدول رقم (٨-٥) أن غالبية أفراد العينة يعتبرون عدم توفر المناخ التنظيمي معوقاً حيث كانت نسبتهم ٨٠,٨% من إجاباتهم على مهم جداً أو مهم، بينما لم يجيب أحد على قليل الأهمية أو غير مهم.

العبارة (١٠): "الوضع الاقتصادي (انتعاش، وركود، وتضخم)"

يبين الجدول رقم (٨-٥) أن غالبية أفراد العينة يعتبرون الوضع الاقتصادي معوقاً بنسبة ٩٦,١% من خلال الإجابة على مهم جداً أو مهم، بينما ٣,٩% فقط من أفراد العينة اعتبروها غير مهمة.

العبارة (١١): "الوضع السياسي (الإغلاقات، الأزمات)"

نلاحظ من الجدول رقم (٨-٥) أن جميع أفراد العينة يعتبرون الوضع السياسي معوقاً حيث شكّلوا ما نسبته ١٠٠% .

العبارة (١٢): "الانفتاح للأسواق العالمية"

نلاحظ من الجدول رقم (٨-٥) أن غالبية أفراد العينة يجدون في انفتاح الأسواق معوقاً لهم عند اتخاذ القرار بنسبة ٩٦,١%، بينما لم يجب أحد على قليل الأهمية وغير مهم.

العبارة (١٣): "المنافسين في الشركات الأخرى"

نلاحظ من الجدول رقم (٨-٥) أن غالبية أفراد العينة يرون في المنافسة أنها تشكل معوقاً وكانت نسبتهم ٨٨,٥% من الإجابة على مهم جداً أو مهم، بينما لم يجيب أحد على قليل الأهمية أو غير مهم. من خلال الجدول رقم (٨-٥) والتحليل السابق يمكن ترتيب المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار حسب أهميتها كما يراها أصحاب المصانع والشركات المحلية كما يلي:

تفريخ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها ---

١. الوضع السياسي (الإغلاقات ، الأزمات) : وهذا يعود إلى أن إسرائيل تلجأ إلى سياسة الإغلاق وعدم حرية التنقل بين المناطق مما يؤدي إلى التأثير إلى القرارات بشكل مباشر، و من هذه العبارة يتضح لنا أن هذا المعوق هو أهم معوق في عملية اتخاذ القرارات.
٢. الوضع الاقتصادي (انتعاش ، ركود ، تضخم) : وهذا يعود إلى قلة الموارد المتوفرة بسبب الوضع السياسي غير المستقر، حيث أن إسرائيل تسيطر على جميع المعابر والطرق والموانئ.
٣. الانفتاح للأسواق العالمية : أثر بشكل كبير على المصانع والشركات المحلية بسبب أن أغلبية المصانع والشركات في فترة تطور ونمو ، وهي بحاجة إلى فترة حضانه حتى تصل إلى مستوى المنافسة العالمية، ولكن بسبب ارتباط الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي أدى هذا إلى انفتاح الأسواق الفلسطينية على الأسواق العالمية بشكل تلقائي ، وقد عملت إسرائيل على تسهيل استيراد المنتجات من الخارج من أجل ضرب الاقتصاد الفلسطيني.
٤. القوانين الحكومية واللوائح : وذلك لأن الحكومة تلجأ في بعض الأحيان إلى إصدار قوانين وإجراءات تعيق تطبيق القرار مثل تسهيل استيراد البضائع الصينية مما يؤدي إلى التأثير على القرارات التي تتخذ.
٥. نقص المعلومات اللازمة : ويعود ذلك إلى عدم توفر المعلومات الكافية بسبب الوضع السياسي والاقتصادي الذي يجعل من الصعب التنبؤ بما سيحدث في المستقبل.
٦. نقص المعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ القرار : فقد أثبتت الدراسة أن نقص المعدات والأجهزة ذات علاقة وثيقة بعملية اتخاذ القرار وهذا يتضمن عدم قدرة الشركة على توفير مثل هذه الأجهزة إما لعدم قدرتها المالية على شرائها، أو عدم توفر الكفاءات القادرة على العمل عليها.
٧. المنافسة مع الشركات الأخرى : المنافسة بين الشركات قائمة على المستهلك حيث أن كل شركة تسعى للحصول على أكبر حصة في السوق .
٨. عدم توفر المناخ الوظيفي المناسب : قلة شعور متخذ القرار بالراحة بسبب قصور أو غياب المناخ الوظيفي الملائم من تهوية أو إضاءة أو حوافز أو البيئة المحيطة والذي يؤثر بدوره على اتخاذ القرارات.

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها ---

٩. عدم الفهم أو الإدراك الكامل للمشكلة : ينتج ذلك بسبب الفهم الخاطئ للمشكلة أو عدم توفر المعلومات الكافية المتعلقة بالمشكلة وبالتالي عدم وضوح الهدف أو الدور الواجب القيام به.

١٠. المعتقدات والاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع : يتبين من الدراسة أن القيم والاتجاهات والمعتقدات الموجودة في المجتمع تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بحيث أن المديرين ينقيدون عند اتخاذهم للقرار بهذه الاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة.

١١. الحالة النفسية لمتخذ القرار : ويعود ذلك إلى أن متخذ القرار لا يعيش بمعزل عن الحياة الاجتماعية، فإذا كانت حياته الاجتماعية مضطربة فهذا يؤثر على القرار الذي سيتخذه بشكل سلبي .

١٢. نقص في المهارات اللازمة لاتخاذ القرار : في بعض الأحيان تحتاج عملية اتخاذ وتطبيق القرار إلى مهارات معينة غير متوفرة في المجتمع .

١٣. تضارب المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة : أثبتت الدراسة أن تضارب المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة تشكل عائق أمام اتخاذ القرار لأن كل متخذي القرار يكون لهم هدف واحد يسعون لتحقيقه ، وبالتالي تحقيق مصلحتهم الشخصية .

اختبار الفرضية الخامسة

من النسب السابقة يتضح لنا أن الوضع السياسي يعتبر أهم معوق يواجه عملية اتخاذ القرار حيث بلغت النسبة لها (١٠٠%)، ويليهما في المرتبة الثانية عبارات الوضع الاقتصادي حيث كانت النسبة (٩٦،١%) ، ويليهما الانفتاح على الأسواق العالمية (٩٦،١%)، يليها عبارة القوانين الحكومية واللوائح بنسبة (٩٢،٣%)، يليها العبارات نقص المعلومات اللازمة ، ونقص المعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ القرار، والمنافسة مع الشركات الأخرى حيث كانت النسبة لهم جميعاً (٨٨،٥%)، ويليهما عبارة عدم توفر المناخ الوظيفي المناسب بنسبة (٨٠،٨%)، ويليهما عبارة عدم الفهم والإدراك الكامل للمشكلة بنسبة (٧٣%) ، ويليهما عبارة المعتقدات والاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع بنسبة (٦٩،٢%) ويليهما عبارة الحالة النفسية لمتخذ القرار بنسبة (٦٥،٤%) ، ويليهما عبارة نقص المهارات اللازمة لاتخاذ القرار

تفريغ الاستبيانات ومرض النتائج و تحليلها ---

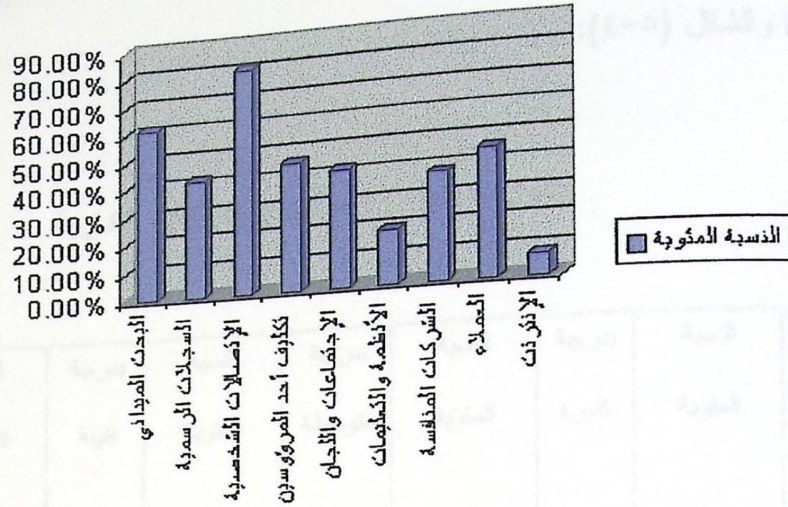
بنسبة (٦١,٥%) ، وأخيراً عبارة تضارب المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة بنسبة (٣٠,٨%) ، وبذلك يتضح أن الفرضية مرفوضة.

سادساً: وسائل الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات

• الفرضية السادسة: "تعتبر السجلات الرسمية من أهم المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات في قطاع الصناعات المعدنية. اشتمل هذا الجزء على عدة مصادر للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، ويبين الجدول (٩-٥) والشكل (٣-٥) مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، بعد ترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر أصحاب الشركات والمصانع .

جدول (٩-٥): مصادر الحصول على المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
%٨٠,٨	٢١	الاتصالات الشخصية
%٦١,٥	١٦	البحث الميداني
%٤٦,٢	١٢	تكاليف أحد المرؤوسين بجمع المعلومات
%٤٦,٢	١٢	العملاء
%٤٢,٣	١١	السجلات الرسمية
%٤٢,٣	١١	الاجتماعات واللجان
%٣٨,٥	١٠	الشركات المنافسة
%١٩,٢	٥	الأنظمة والتعليمات
%٧,٧	٢	غير ذلك (الإنترنت)



شكل (٥-٣): مصادر الحصول على المعلومات

اختبار الفرضية السادسة

من النسب السابقة يتضح لنا أن الاتصالات الشخصية تعتبر أهم مصدر للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، حيث بلغت نسبة قبول المديرين لها (٨٠،٨%)، يليها البحث الميداني بنسبة (٦١،٥%)، ويليهما تكليف أحد المرؤوسين بجمع المعلومات بنسبة (٤٦،٢%)، و العملاء بنسبة (٤٦،٢%)، ويليهما السجلات الرسمية والاجتماعات واللجان بنسبة (٤٢،٣%)، ويليهما الشركات المنافسة بنسبة (٣٨،٥%)، ويليهما الأنظمة والتطبيقات بنسبة (١٩،٢%)، وغير ذلك (الإنترنت) بنسبة (٧،٧%)، ومن هنا يتضح رفض الفرضية.

سابعاً: أنواع القرارات الإدارية

الفرضية السابعة: "تعتبر القرارات التشغيلية من أهم أنواع القرارات التي يتخذها المديرين في قطاع الصناعات المعدنية".

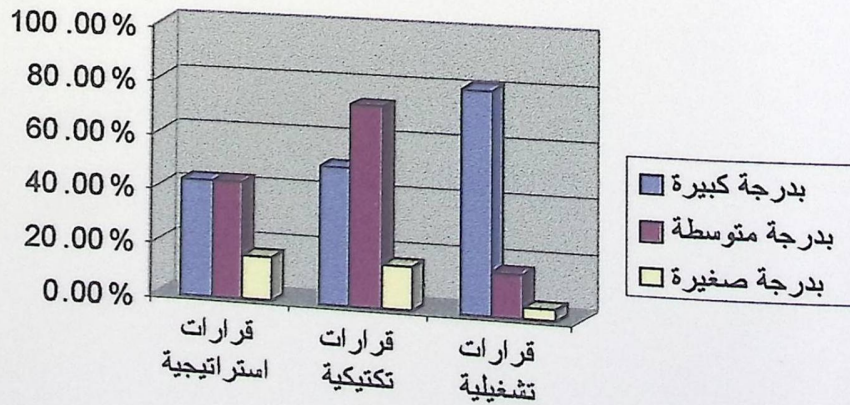
تفريخ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها

وهذا الجزء يبين مدى استخدام الإداريين لأنواع القرارات الإدارية، كما هو موضح في الجدول (١٠-٥) والشكل (٤-٥):

جدول رقم (١٠-٥): أنواع القرارات الإدارية

العبارة	درجة كبيرة جداً	النسبة المئوية	درجة كبيرة	النسبة المئوية	درجة متوسطة	النسبة المئوية	درجة قليلة	النسبة المئوية	درجة تكاد تكون معدومة	النسبة المئوية
قرارات استراتيجية	١	%٣,٩	١٠	%٣٨,٥	١١	%٤٢,٣	٣	%١١,٥	١	%٣,٩
قرارات تكتيكية	٨	%٣٠,٨	٥	%١٩,٢	٩	%٧٣,١	١	%٣,٩	٣	%١١,٥
قرارات تشغيلية	١٥	%٥٧,٧	٦	%٢٣,١	٤	%١٥,٤	١	%٣,٩	-	-

شكل (٤-٥): أنواع القرارات الإدارية



تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها---

يبين الجدول رقم (٥-١٠) أن أصحاب الشركات والمصانع في مدينة الخليل يقومون باتخاذ القرارات التشغيلية بشكل أساسي (بدرجة كبيرة جداً أو كبيرة) حيث بلغت النسبة (٨٠،٨%)، بينما يقوم البعض الآخر باتخاذ القرارات التكتيكية حيث كانت النسبة (٥٠%)، يلي ذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث كانت النسبة (٤٢،٤%) ويعود ذلك إلى الوضع الاقتصادي والسياسي غير المستقر التي تعيشه المصانع والشركات المحلية بسبب الاحتلال حيث أن الرؤية المستقبلية للوضع غير واضحة لذلك يتم اتخاذ قرارات يومية أو روتينية لتسهيل العمل .

اختبار الفرضية السابعة

يتضح من النسب السابقة أن المديرين يتخذون القرارات التشغيلية بدرجة كبيرة جداً أو كبيرة بنسبة (٨٠،٨%)، يليها القرارات التكتيكية بنسبة (٥٠%)، يليها القرارات الاستراتيجية بنسبة (٤٢،٤%)، وهذا يبين أن الفرضية مقبولة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

النتائج و التوصيات

الاستنتاجات:

يحتوي هذا الفصل على أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال البحث، إضافةً إلى التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها :-

١. أصبح هناك توجه كبير نحو الأساليب الحديث عند اتخاذ القرارات من قبل المديرين في الشركات والمصانع في قطاع الصناعات المعدنية، ويعود ذلك إلى السرعة التي يتطلبها العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات .
٢. إن الغالبية العظمى من مديري الشركات والمصانع في قطاع الصناعات المعدنية يعتمدون في اتخاذهم للقرارات على خبرتهم السابقة وحكمهم الشخصي، ويعود ذلك إلى قلة التبؤ بما سيحدث بالمستقبل بسبب عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي حيث أننا نعيش في ظل ظروف الاحتلال الذي يقيد من حرية التنقل بين المناطق حيث أنه يسيطر على جميع المعابر والطرق والموانئ مما يؤثر على القرارات بشكل مباشر .
٣. معظم المديرين يقومون بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تشجيعها على طرح أفكار وآراء تدعم عملية اتخاذ القرارات عن طريق استخدام أساليب التحفيز والمكافأة، مما يجعل الأفراد يشعرون بأنهم جزء فعال ومهم في المؤسسة .
٤. معظم المديرين يؤيدون استخدام التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعلومات التي تدعم القرار وذلك يعود إلى نظرتهم في توفير الوقت والجهد .
٥. أصبح لدى بعض المديرين توجه نحو استخدام برامج خاصة بدعم القرار، حيث أن المديرين لا يملكون الوقت الكافي بسبب كثرة الأعمال الملقاة على عاتقهم والتي تشكل تحدياً أمامهم .

٦. معظم المديرين يتخذون القرارات التي تحقق رغبة جميع الأطراف دون التحيز لطرف معين على حساب طرف آخر مما يؤدي إلى تحقيق الالتزام والولاء والقبول للقرار والرغبة في تنفيذه .
٧. أغلب المديرين يتجهون إلى إخبار المرؤوسين بالقرارات التي تم اتخاذها، ويعود ذلك إلى تهيئة الموظفين للقرار، وقبول النتائج وتبرير آثاره السلبية من قبل الإدارة .
٨. من أهم المعوقات التي تواجه مديرين عند اتخاذ القرارات هي الأوضاع السياسي والاقتصادية غير المستقرة في الأسواق المحلية بالإضافة إلى الانفتاح على الأسواق مما أدى إلى زيادة المنافسة وتقديم منتجات أجنبية بسعر أقل .
٩. يرى معظم المديرين أن نقص المعدات والأجهزة والمهارات اللازمة لتنفيذ القرار تؤثر بشكل سلبي على القرارات المتخذة .
١٠. تعتبر الاتصالات الشخصية من أهم مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لدعم القرار .
١١. معظم المديرين يتخذون قرارات تشغيلية (اليومية الروتينية) والتي تتميز بأنها تغطي فترة زمنية قصيرة الأمد، ويعود ذلك إلى الأوضاع غير المستقرة والتي تؤدي إلى عدم وجود رؤية واضحة للمستقبل .

التوصيات:

١. فيما يلي بعض التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها لزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات .
١. يجب على المديرين الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات لأنها تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه الأنشطة والأعمال الأخرى.
٢. العمل على إدخال مساقات تتعلق باتخاذ القرارات في الخطط الدراسية للمؤسسات التعليمية، مما يساعد الطلاب على اتخاذ القرارات بشكل صحيح ومنظم .

٦. معظم المديرين يتخذون القرارات التي تحقق رغبة جميع الأطراف دون التحيز لطرف معين على حساب طرف آخر مما يؤدي إلى تحقيق الالتزام والولاء والقبول للقرار والرغبة في تنفيذه .
٧. أغلب المديرين يتجهون إلى إخبار المرؤوسين بالقرارات التي تم اتخاذها، ويعود ذلك إلى تهيئة الموظفين للقرار، وقبول النتائج وتبرير آثاره السلبية من قبل الإدارة .
٨. من أهم المعوقات التي تواجه مديرين عند اتخاذ القرارات هي الأوضاع السياسي والاقتصادية غير المستقرة في الأسواق المحلية بالإضافة إلى الانفتاح على الأسواق مما أدى إلى زيادة المنافسة وتقديم منتجات أجنبية بسعر أقل .
٩. يرى معظم المديرين أن نقص المعدات والأجهزة والمهارات اللازمة لتنفيذ القرار تؤثر بشكل سلبي على القرارات المتخذة .
١٠. تعتبر الاتصالات الشخصية من أهم مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لدعم القرار .
١١. معظم المديرين يتخذون قرارات تشغيلية (اليومية الروتينية) والتي تتميز بأنها تغطي فترة زمنية قصيرة الأمد، ويعود ذلك إلى الأوضاع غير المستقرة والتي تؤدي إلى عدم وجود رؤية واضحة للمستقبل .

التوصيات:

- فيما يلي بعض التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها لزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات .
١. يجب على المديرين الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات لأنها تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه الأنشطة والأعمال الأخرى.
 ٢. العمل على إدخال مساقات تتعلق باتخاذ القرارات في الخطط الدراسية للمؤسسات التعليمية، مما يساعد الطلاب على اتخاذ القرارات بشكل صحيح ومنظم .

٣. العمل على إيجاد برامج تدريبية ودورات من أجل إكساب المديرين مهارات ومعلومات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك لمساعدتهم في تفعيل عملهم وسهولة اتخاذ القرار بما يتلاءم مع التغيرات البيئية السليمة.
٤. السعي إلى مشاركة المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملهم لأنهم أقدر على تحديد المشاكل المتعلقة بأقسامهم وفهمها، بالإضافة إلى كون المشاركة تزيد من التزامهم وفهمهم له.
٥. أخذ جميع الآراء والأفكار التي يطرحها المرؤوسين وعدم إهمال أي منها.
٦. اتخاذ القرار في الوقت المناسب وعدم تأجيله حتى لا يؤدي ذلك إلى فشل القرار.
٧. إعطاء الوقت الكافي لاتخاذ القرار بحيث لا يكون أكثر ولا أقل من اللازم.
٨. يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف من أجل خلق الحماس لتنفيذ القرار.
٩. استخدام التكنولوجيا والبرامج الحاسوبية الجاهزة الخاصة بعملية اتخاذ القرار التي تساعد على زيادة الدقة والسرعة في اتخاذه.
١٠. يجب فهم المشكلة وإدراك كافة أبعادها قبل اتخاذ أي قرار.
١١. العمل على تقليل أو إنهاء الصراعات التي تؤثر على اتخاذ القرارات حتى لا تشكل عائق أو آثار سلبية أمام تحقيق مصالح الشركة أو المصنع.
١٢. الاستفادة من نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات حيث تعمل على تفعيل عملية اتخاذ القرارات كونها توفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
١٣. يجب أن يكون القرار واقعي ومرن حتى يكون هناك قدرة على تنفيذه.
١٤. على المدير تحمل المسؤولية وعدم التهرب من القرارات المتخذة مهما كانت نتائجها.
١٥. استخدام أدوات الرقابة والمتابعة عند تنفيذ القرار حتى يتم تعديل أي انحراف وتلافي الأخطاء من البداية وذلك لتوفير التكلفة والوقت والجهد.

١٦. يجب على المدير مراعاة أن تكون الفوائد الناتجة من القرار أكبر من تكلفتها وذلك من أجل التوصل إلى قرارات تحقق الربح والنجاح للشركات والمصانع.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

١. إبراهيم الغمري ، الإدارة، الطبعة الثالثة (دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٢).
٢. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة (الإسكندرية : الدار الجامعية، ١٩٩٧).
٣. إجلال عبد المنعم حافظ وعلي المبيض وسوسن عبد الفتاح وهب ، أساسيات إدارة الأعمال (القاهرة : جامعة عين شمس، بلا).
٤. أسامة فريد وحسن الجندي ، صناعة القرارات الإدارية (القاهرة: جامعة عين شمس، بلا).
٥. أمين الشعراوي، عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الفلسطينية في مدينة الخليل
بحث مقدم في جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، ١٩٩٨.
٦. بلا، مبادئ الإدارة (الخليل : جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٧).
٧. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال (الإسكندرية : الدار الجامعية، ١٩٩٩).
٨. حسين حريم ، السلوك التنظيمي (عمان: دار زهران، بلا).
٩. سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية (المكتب العربي الحديث، ١٩٨٥).
١٠. عبد الباري درة وموسى المدهون وإبراهيم الجزراوي ، الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى (المركز العربي، ١٩٩٤).
١١. عبد الفتاح محمد سعيد ، الإدارة العامة، الطبعة الثانية (الإسكندرية : المكتب المصري الحديث، ١٩٧٤).
١٢. علاء عبد الرازق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، الطبعة الأولى (دار المناهج ، ١٩٩٩).
١٣. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (عمان : مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٢).
١٤. فؤاد الشيخ وزياد رمضان ومحسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، (١٩٨٨).

١٥. محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية (عمان : مؤسسة زهران، ١٩٩٣).
١٦. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي، (١٩٩٣).
١٧. محمود القواسمي، الضغوط التي يواجهها مديرو كليات المجتمع في الضفة الغربية وتأثيرها في قراراتهم الإدارية (أطروحة ماجستير، نابلس : جامعة النجاح، ١٩٩٣).
١٨. ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (الرياض، ١٩٩٣).
١٩. نبيل الكوكالي، أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسات الصناعية في الضفة الغربية بحث مقدم في جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، ١٩٩٧).
٢٠. وفاء إبراهيم، تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم-أريحا الإدارية (أطروحة ماجستير، نابلس : جامعة النجاح، ١٩٩٦).
٢١. يحيى مصطفى حلمي ، أساسيات نظم المعلومات (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٨٦).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Dennis Middlemist & Michael Hih & Robert Mathis ,**Management**, Second edition, (USA, New York : West Publishing Company ,1986).
2. Duane Davis & Robert Consenza, **Business Resources for Decision Making**, (California : Wads Worth, Inc:1985)
3. Harvard Thompson & Lee Krajewski, **Management Science**, (New York : John Wiley&Sons Inc, 1981).
4. James Hicks ,**Information System in Business**, (West Publishing Company, 1990).
5. James O'Brien, **Management Information System**, (Boston : Richard D.IRWIN, Inc, 1993).
6. James Stoner & Dward Freeman & Daniel Gilbert, **Management**, Sixth edition, (New Jersey : Prentic Hall ,Inc, 1995).

7. John Slocum, **Management**, Sixth edition, (Texas : Addison- Wesles Publishing Company Inc, 1992).
8. Kenneth Laudon & Jane Laudon, **Management Information System**, (New Jersey: Prentic-Hall International, Inc, 1999).
9. Luthans Fred, **Organizational Behavior**, Second edition, (New York : McGraw-hill Inc, 1977).
10. Robert Fulmer., **The New management**, Second edition, (New York : Macmillan Publishing Co, Inc, 1978).
11. Robert Nickerson , **Business and Information System**, (Texas : Addison-Wesley Educational Publishers, Inc, 1998).
12. Sammer Abu Zneid, **Aspects of Management Attitudes, Beliefs, and Business Culture on the West Bank**, (Doctorate : Hebron, Palestine : Hebron University, 1990).
13. Stephen Robbins , **Organizational Behavior**, Eight edition, (New Jersey : Prentic-Hall International, 1998).
14. Stephen Robbins & Mary Coutler, **Management**, Sixth edition, (New Jersey : Prentic, Inc, 1999).

- المراجع
7. John Slocum, **Management**, Sixth edition,(Texas : Addison- Wesles Publishing Company Inc, 1992).
 8. Kenneth Laudon & Jane Laudon, **Management Information System**,(New Jersey: Prentic-Hall International,Inc, 1999).
 9. Luthans Fred, **Organizational Behavior**, Second edition, (New York : McGraw-hill Inc, 1977).
 - 10.Robert Fulmer., **The New management**, Second edition, (New York : Macmillan Publishing Co, Inc, 1978).
 - 11.Robert Nickerson , **Business and Information System**, (Texas : Addison-Wesley Educational Publishers,Inc, 1998).
 - 12.Sammer Abu Zneid, **Aspects of Management Attitudes, Beliefs, and Business Culture on the West Bank**,(Doctorate : Hebron, Palestine : Hebron University, 1990).
 - 13.Stephen Robbins , **Organizational Behavior**, Eight edition, (New Jersey : Prentic-Hall International, 1998).
 - 14.Stephen Robbins & Mary Coutler, **Management**, Sixth edition, (New Jersey : Prentic, Inc, 1999).

بسم الله الرحمن الرحيم
استبانة الدراسة

حضرة المدير المحترم
تحية طيبة وبعد:

يقوم فريق البحث بدراسة حول "عملية اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الصناعات المعدنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات من كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين .
لذا يرجى التكرم بالتعاون مع فريق البحث في الإجابة على فقرات الاستبانة بدقة و موضوعية ، هذا وستعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

فريق البحث
آيات الدويك ، ميسلون الهيموني
إشراف:
ألينة المحتسب
جامعة بوليتكنيك فلسطين

أولاً: يرجى الإجابة على المعلومات التالية وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المحدد.

- الوظيفة-----
 - الجنس
 - العمر
 - المؤهل العلمي
- ذكر □ أنثى
- من ٢٠ - ٢٩ سنة □ من ٣٠ - ٣٩ سنة
- من ٤٠ - ٤٩ سنة □ من ٤٩ فما فوق
- دكتوراه □ ماجستير □ بكالوريوس
- دبلوم □ ثانوية عامة أو فأقل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
استبانة الدراسة

حضرة المدير المحترم
تحية طيبة وبعد:

يقوم فريق البحث بدراسة حول "عملية اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الصناعات المعدنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات من كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين .
لذا يرجى التكرم بالتعاون مع فريق البحث في الإجابة على فقرات الاستبانة بدقة و موضوعية ، هذا وستعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

فريق البحث
آيات الدويك ، ميسلون الهيموني
إشراف:
ألينة المحتسب
جامعة بوليتكنيك فلسطين

أولاً: يرجى الإجابة على المعلومات التالية وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المحدد.

- الوظيفة-----
 - الجنس
 - العمر
 - المؤهل العلمي
- ذكر □ أنثى
- من ٢٠ - ٢٩ سنة □ من ٣٠ - ٣٩ سنة
- من ٤٠ - ٤٩ سنة □ من ٤٩ فما فوق
- دكتوراه □ ماجستير □ بكالوريوس
- دبلوم □ ثانوية عامة أو فأقل

مركز البحوث والبحوث
البيئية والبيئية

مركز البحوث والبحوث
البيئية والبيئية

يتم فريق البحث من السنة ٢٠٠٠م في مجال البحث البيئي والبيئي
المعنية "هو ذلك المجال الذي يهتم بالدراسة العلمية للبيئة
المعلومات من حيثها البيئية والبيئية والبيئية والبيئية
لنايرجى من الباحثين في مجال البحث البيئي والبيئي
موضوعات عديدة منها: "البيئية والبيئية والبيئية والبيئية"
أخيراً البحث البيئي

مركز البحوث والبحوث
البيئية والبيئية

فريق البحث
أوقات الأوقات ، مهملون المهملون
أوقات الأوقات
البيئية المحسنة
جاءة بوليتكنيك فلسطين

والأبحاث الإيجابية على المعلومات التالية وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان
المطلوب

- .. الرقابة ..
- .. الضيق ..
- .. التعاون ..

□ انتهى

□ تعاون

□ من ٢٠٠٢-٢٠٠٣ سنة
□ من ٢٠٠٤-٢٠٠٥ سنة

□ من ٢٠٠٠-٢٠٠١ سنة
□ من ٢٠٠٢-٢٠٠٣ سنة

.. التوثيق البيئي ..

□ كوكورون
□ كوكورون
□ كوكورون
□ كوكورون

• سنوات الخبرة

- أقل من سنة من ١-٥ سنوات
 من ٦-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

• نوع ملكية المصنع أو الشركة

- لفرد واحد عائلية
 مساهمة خاصة غير ذلك
 مساهمة عامة

ثانياً: عبر عن درجة موافقتك عن كل من العبارات التالية بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب مقابل كل عبارة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أأخذ القرارات دون أن أأخذ لطرف على حساب طرف آخر					
٢	أأخذ على بعض النماذج الرياضية عند اتخاذا للقرارات					
٣	أأخذ برامج الحاسوب الخاصة لدعم اتخاذا القرار					
٤	لا أأخذ للقرارات الجماعية لأنها تحتاج إلى وقت وتكلفة أكثر					
٥	أأخذ فكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعلومات التي تدعم القرارات					
٦	أأخذ قراراتي بالاعتماد على قرارات الشركات القيادية في السوق					
٧	لا بد من السعي إلى اتخاذا القرارات التي تحقق رغبة جميع الأطراف					
٨	عند اتخاذا للقرارات أأخذ مع المشكلة وفقاً للحقائق والمعلومات والمعطيات المتوفرة لا على التخمين و الحدس					
٩	أأخذ استخدامي للحاسوب يزيد من فعالية عملية اتخاذا القرار عن طريق توفير معلومات دقيقة وصحيحة في الكيفية والوقت الملائمين					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٠	من الضروري الأخذ في الاعتبار تأثير الشركات الأخرى عند اتخاذ القرار					
١١	استخدامي للحاسوب في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى توفير الوقت و الجهد					
١٢	عند اتخاذي للقرارات المتعلقة بمشاكل الموظفين و أقسامهم فإنني أشاركهم في عملية اتخاذ القرارات					
١٣	أعتمد في اتخاذي للقرار على طريقة المحاولة و الخطأ (التجربة)					
١٤	يتأثر قراري بحكمي الشخصي عند اتخاذي للقرار					
١٥	أشارك الموظفين في القرارات المهمة و الصعبة					
١٦	يتم مكافأة الموظفين الذين يقومون بطرح آراء و أفكار تدعم عملية اتخاذ القرار					
١٧	استخدام الحاسوب يساعد على توفير التقارير اللازمة لعملية اتخاذ القرارات في وقت قصير					
١٨	من الضروري إخبار الموظفين بالقرارات التي يتم اتخاذها					
١٩	أعتمد في اتخاذي للقرار على خبرتي السابقة					
٢٠	اتخذ القرار النهائي وفقا لتوصيات و مقترحات المرؤوسين					
٢١	أقوم بطرح أفكار على المرؤوسين لمناقشتها قبل اتخاذ القرار					

ثالثاً : تتكون هذه الفقرة من (١٣) بند ، لكل بند أهمية متفاوتة يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة الأكثر ملائمة :
 • من وجهة نظرك أهم معوق يواجه عملية اتخاذ القرار

الرقم	العبرة	مهم جدا	مهم	محايد	قليل الأهمية	غير مهم
١	عدم الفهم والإدراك الكامل للمشكلة					
٢	المعتقدات والاتجاهات والقيم					
٣	الحالة النفسية لمتخذ القرار					
٤	القوانين الحكومية واللوائح					
٥	نقص في المهارات اللازمة لتنفيذ القرار					
٦	تضارب المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة					
٧	نقص المعلومات اللازمة					
٨	نقص المعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ القرار					
٩	عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب					
١٠	الوضع الاقتصادي (انتعاش، ركود، تضخم)					
١١	الوضع السياسي (الإغلاقات، الأزمات)					
١٢	الانفتاح للأسواق العالمية					
١٣	المنافسين في الشركات الأخرى					

رابعاً: من وجهة نظرك أهم وسيلة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار هي: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

- البحث الميداني
- الاتصالات الشخصية
- الاجتماعات واللجان
- الشركات المنافسة
- السجلات الرسمية
- تكليف أحد المرؤوسين بجمع المعلومات
- الأنظمة والتعليمات
- العملاء
- غير ذلك (حددها)

خامسا: إلى أي مدى تقوم باتخاذ الأنواع التالية من القرارات:

أنواع القرارات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة تكاد تكون معدومة
قرارات استراتيجية (بعيدة المدى)					
قرارات تكتيكية (متوسطة المدى)					
قرارات تشغيلية (يومية، روتينية، متكررة)					

خامسا: إلى أي مدى تقوم باتخاذ الأنواع التالية من القرارات:

أنواع القرارات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة تكاد تكون معدومة
قرارات استراتيجية (بعيدة المدى)					
قرارات تكتيكية (متوسطة المدى)					
قرارات تشغيلية (يومية، روتينية، متكررة)					