



محددات المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار المدرسي "دراسة تحليلية"

إعداد

د / هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

د / أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ / عبد العزيز سعد صيوان فرحان

باحث ماجستير

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

محددات المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار المدرسي "دراسة تحليلية"

إعداد

د / هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

د / أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ / عبد العزيز سعد صيوان فرحان

باحث ماجستير

مقدمة البحث:

يعتبر صنع واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء وبخاصة المشتغلين بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس، أو السياسة، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمرها من مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث، وحيث أن ثمة فرق بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taken^(١).

حيث يعد اتخاذ القرار هو الاختيار والمحك للإدارة، فقدرات المدير على الوصول إلى النهاية الصحيحة فيما يجب أن يفعل في موقف ما وشجاعته في تقديره، ومهارته في إقناع الآخرين وقبول قراره الذي اتخذه، على إعتبار أن هذه العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح في القيادة^(٢).

لذا تعتبر عملية اتخاذ جوهر العملية الإدارية في مستوياتها العليا والتنفيذية، على انجاز أن أي عمل إداري يحتاج إلى اتخاذ قرار، ونجاح هذا العمل يتوقف على حسن اتخاذ القرار، ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيدها من جوهر اهتمام إدارة المؤسسة بتطوير وتنمية أساليب العمل بها، فكل وظيفة من وظائف الإدارة تشمل على عملية اتخاذ القرار^(٣).

وتشير عملية اتخاذ القرار على أنها هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار^(٤)، كما أنها تبرهن على اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ثم اختيار أحسن وانسب هذه البدائل وفقاً لطبيعة الموقف^(٥).

وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تعد بمثابة جوهر العملية الإدارية، حيث إن المدير بدون اتخاذ قرار لا يعتبر مديراً، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل إعداد الخطة، وعند وضع الأهداف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها^(٦)، وعندما تصنع إدارة المؤسسة تنظيمها الملائم فإنها تتخذ مجموعة من القرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما يوجد المدير مرؤوسيه فإنه يتخذ مجموعة من القرارات التي تعمل على تنسيق جهوداتهم واستشارة دوافعهم على الأداء الجيد، وحل مشكلاتهم، كما تتخذ الإدارة قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي ستجربها على الخطة، وهكذا يجري اتخاذ القرار في دورة مستمرة، كلما استمرت العملية الإدارية نفسها^(٧).

وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بمجموعة من الظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجه والرقابة والمتابعة^(٨). كما أنها تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويؤكد سيمون بان صنع القرار يحقق التنسيق والفاعلية والمسئولية^(٩)، ومما يؤكد أهمية اتخاذ القرار في ظل ظروف التطبيق العملي للتخطيط التنموي، حيث نكون بصدد خطط طويلة المدى واسعة الانتشار، ومع تعدد وتداخل المشكلات والحاجات وعدم توافر المعلومات الكافية، تصبح مسألة الأولويات واتخاذ القرارات في غاية الأهمية^(١٠).

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم محددات المشاركة الجماعية في صنع القرار المدرسي؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لصناعة القرار المدرسي واتخاذها؟
- ما العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المدرسي؟
- ما أهم الآليات التي يمكن استخدامها لتفعيل المشاركة الجماعية في صنع القرار المدرسي؟

أهداف البحث:

- استهدف البحث الحالي التعرف على محددات المشاركة الجماعية في صنع القرار المدرسي وذلك من خلال:
- الكشف عن الأسس النظرية لصناعة القرار المدرسي واتخاذها.
 - الوقوف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المدرسي.
 - تحديد أهم الآليات التي يمكن استخدامها لتفعيل المشاركة الجماعية في صنع القرار المدرسي.

منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويحجب عن تساؤلاته وظف المنهج الوصفي لمعالجة قضاياها العلمية وطرح مفردات أدبيات الفقه الإداري، والتربوي في مجال صنع القرار المدرسي واتخاذها وآلياته تفعيل المشاركة الجماعية في هذا المجال.

أولاً: ماهية القرار وعناصره:

يؤكد الكثيرون على أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وجود البدائل، على إعتبار أن ذلك يبرهن على وجود مشكلة ويتطلب الأمر الاختيار بين البدائل، فإذا لم يكن هناك بدائل لما كان هناك مشكلة، وذلك لعدم وجود مجال للأختيار وبالتالي ليس في حاجة لاتخاذ القرار. ولقد احتلت مفاهيم صنع القرار وتنوعت باختلاف التخصص المهني لصاحب المفهوم، ومن هذه المفاهيم صنع القرار في القانون الإداري، حيث يعنى العمل القانوني الصادر في جانب واحد يتسم بطابع السلطة العامة ويحدث آثار قانونية بإنشاء ووضع قانوني جديد او تعديل وإلغاء وضع قانوني قائم^(١١)، مع تحديد السياسات والبرامج التي توضع في شتى مجالات الحياة داخل المجتمع، مع التركيز على نتيجة ال التي تم إتخاذها، مع الأخذ في الإعتبار أن القرارات عباره عن سلسلة متصلة ببعضها، وكل قرار يتبعه سلسلة من القرارات إلى الحيز الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، وكل قرار بسيط يتبعه قرار إلى أن ينفذ، وبذلك فالقرارات لا تقتصر على المستويات العليا فقط بل تمتد إلى كافة المستويات^(١٢).

وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرار هي عملية منظمة، حيث أنها عباره عن ناتج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار، والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرارات على انها النتاج الجماعي وليس نتيجة لرأى شخص^(١٣).

كما أنه يمكن النظر إلى اتخاذ القرار على أنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث Research والمفاضلة أو المقارنة – Lobar Comparison والاختيار Choice^(١٤)، وبمعنى آخر فإن القرار في علم الإدارة يركز على الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ^(١٥). ولذلك توصف بأنها القرارات الاستراتيجية التي تتخذ عادة على مستوى الإدارة العليا، وذلك لتمييزها عن القرارات الأخرى التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارية الأدنى، ولاشك أن القرارات الاستراتيجية تتخذ عادة في أعلى المستويات الإدارية وتتعامل مع المستقبل بعيد المدى^(١٦)، وعلى هذا فإن المدير يمثل ذلك الشخص الذي يتخذ القرارات، وهذا ما يميزه عن بقية الموظفين التنفيذيين الذي يقومون بتنفيذ هذه القرارات، ولذا تعتبر المهمة الرئيسة للمدير هي اتخاذ القرارات، ويقضى المدير معظم وقته في اتخاذ القرارات أو التحضير لها As Manger You Will Make Decisions all time.

ومما سبق فإن عملية اتخاذ القرار عبارة عن وسيلة اختبار واعى لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائداً أو أقل كلفة محققاً الأهداف المرغوبة. وفي ضوء تحليل القرار وعناصره، فإنه يمكن القول أن القرار يعتمد على عدة أمور تدخل في تركيبه مثل الحقائق والمعرفة والخبرة والتحليل وإصدار الحكم^(١٧)، ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار فإن عناصره تتألف من:

- ١- وجود مشكلة: أي ان يجد الإدارى أن المشكلة تتواجهه تتطلب حلاً.
- ٢- وجود بدائل مختلفة: أي ان هناك طرقاً مختلفة تتوفر أمام المسئول لينتقى منها أجدرها اما إذا كان هنالك طريقاً واحداً، فإن ذلك لا يوفر سبيلاً للمفاضلة بل أمام بديل واحد.
- ٣- هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار: ويتمثل بتحقيق أقصى عائد أو أقل تكلفة.
- ٤- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذا لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل او دون وعى وإدراك وتفكير، فإن فقد تلك الصفة قد خرج البديل من كونه قراراً.
- ٥- المناخ الذى يتخذ فيه القرار: والذي يحيط بالقرار وما يتضمنه من اعتبارات منها: ^(١٨)
 - شخصية متخذ القرار.
 - ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة.

- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون ظرفاً تتسم بالتأكد او المخاطرة او عدم التأكد.
- تشكل المتغيرات البيئية، بمختلف انواعها، عناصر لا يستطيع ان يتحكم فيها^(١٩).

ثانياً: أنواع القرار ومراحل صناعته :

وللقرار انواع متعددة، وقد تختلف باختلاف المعيار الذي يستند عليه، فقد يكون المعيار مصدر القرار أو شكل القرار أو أهمية القرار، ويمكن عرض انواع القرار على النحو التالي:^(٢٠)

القرارات المبرمجة :

وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وشهلة التحديد والتحليل، وقد وضعت الإدارة فعلياً مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل مثل هذه المواقف، وبالتالي يعد قرار مبرمجاً، ومن أمثل القواعد: اتخاذ إجراء تأديبي ضد أى موظف ياتى متأخراً عن مواعيد العمل بصفة متكررة، ومن أمثلة الإجراءات، والتي هى عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها او حلها، قيام الميكانيكى باتباع مجموعة من الإجراءات لفحص وتحري الأعطال فى سيارتك فى حالة تعطلها عن العمل، أما السياسات فهى إرشادسة تعمل الإدارة فى إطارها عامة مثل سياسة" العميل دائماً على حق"، ولكن يترك للمدير ترجمة هذه السياسات على الوجه الأمثل فى موقف معين.

القرارات غير المبرمجة :

عندما تتعامل الإدارة مع مشكلات جديدة او مواقف غير محدوده او غير مألوفة، وهذه القرارات تسمى قرارات غير هيكلية وغير مبرمجة، اى لم يكن لها تصميماً او تخطيطاً مسبقاً، كما أن هذه المواقف غير المحددة أو غير المألوفة لا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها، وفى ذات الوقت لها تأثير على المؤسسة على المدى الطويل، وعامة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات، عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها^(٢١).

وتعد هذه القرارات فريدة فى طبيعتها وتعدو ضرورية بسبب ظهور بعض المواقف غير المتوقعة والمفاجئة مثل تقديم منتج جديد وتقرير استراتيجية التسويق له، وتتطلب هذه المواقف عملية حل للمشكلات تصمم بصفة خاصة لمقابلة المتطلبات الراهنة، ومن هذه المواقف شراء

مؤسسة جديدة أو بدء مشروع جديد أو تسريح العمال وإغلاق مؤسسة أثناء الركود الاقتصادي^(٢٢).

▪ القرارات الأتوقراطية الانفرادية والقرارات الديمقراطية أو القرارات بالمشاركة: أى نصنف القرارات طبقاً للنمط القيادي.

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

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

▪ القرارات الكيفية (الوصفية) والقرارات الكمية (المعيارية): أى نصنف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها .

▪ القرارات الاستراتيجية (الحيوية) والقرارات التكنيكية والقرارات التشغيلية: أى نصنف وفقاً لأهميتها .

▪ قرارات تتعلق بالعنصر البشرى وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وقرارات تتعلق بالنواحي المالية: أى نصنف القرارات وفقاً وفقاً للوظائف الأساسية بالمؤسسة^(٢٣).

وهناك من يقسم القرارات حسب المعايير الآتية ومنها:^(٢٤)

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

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

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

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

ومن ثم فإنها ليست مؤكدة، وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطر لإمكان الحصول على النتائج المرجوة او عدم الحصول عليها.

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

٦- **تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة:** وهي من خلال:

▪ **البعد الأفقى:** ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم بأمانة أن يقع على امتداد قرارات تتوالى في ما تحدثه من تغير إلى درجة معينة.

▪ **البعد الرأسى:** يبين درجة فهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ومن فإنه يقع على امتاده قرارات^(٢٥).

أما عن نظريات اتخاذ القرار فيمكن عرضها على النحو التالي: (٢٦)

تعددت الآراء حول مراحل عملية صنع القرار تبعاً لمدخل دراستها وتحديد عددها ويمكن عرض هذه المراحل على النحو التالي: (٢٧)

وضع الأهداف:

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

التحليل:

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

التقييم:

ومن الضروري عند تقييم الوضع التنظيمي يكون في قدرته على تحقيق أهدافه الخاصة، كما انه يتم هذا التقييم وفقاً لمعايير معينة، كما أن الأهداف الخاصة بالمؤسسة تتأثر بالأهداف المحيطة به.

بلورة القرار:

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

التنفيذ والإنجاز:

إن الذى يعطى لعملية تنفيذ القرار اهميتها على مستوى المؤسسة، ويجعل منها تحدياً رئيساً أمام إدارة هذه المؤسسات، هو ان التطبيق للقرار لا يتم أوتوماتيكياً او تلقائياً، بل يستلزم كل قدرات الإدارة، ولمحاولة إتمام تنفيذه، ولا شك انه شك أنه بالنسبة لاتخاذ القرار يجب الموازنة بين درجات المركزية واللامركزية^(٢٨).

وهناك من يرى أن عملية صنع القرار تمر بالمراحل التالية:^(٢٩)

- **تشخيص الحالة القائمة، ويندرج تحتها:**
 - إدراك وجود الحالة.
 - جمع ما يمكن ان يتاح من معلومات عن الحالة وتحليلها.
 - تمييز المشكلة الحقيقية.
- **تحديد البدائل الممكنة - ويندرج تحتها:**
 - استخراج البدائل المحتملة وتحليلها.
 - فرز البدائل واستيفاء الأكثر قابلية للتطبيق منها.
 - تقويم بالدائل المتبقاة باستعراض ما لها وما عليها.
- **اتخاذ القرار او الاختيار بين البدائل المتكافئة، ويندرج تحتها:**
 - المقارنة بين البدائل المستبقاة.
 - اختيار البديل الأفضل بينها حسب تقدير متخذ القرار
- **التنفيذ، ويندرج تحتها:**
 - وضع البديل المختار موضع التطبيق^(٣٠).

ثالثاً: طرق اتخاذ القرار:

توجد مجموعة من الطرق التي يمكن توظيفها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية، والتي يمكن عرضها على النحو التالي: (٣١)

الطرق الوصفية (غير الكمية):

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

طريقة التجربة والخطأ:

تعتمد طريقة التجربة والخطأ على خبرة المدير أو متخذ القرار، وتستخدم عندما يكون الموقف الجديد لا يختلف كثيراً عن الموقف السابق، وبالتالي تكون الأفكار معروفة والتكاليف أقل، ويعتقد بعض المديرين أن الخبرة السابقة هي أفضل أساس لاتخاذ القرار، ويجب أن لا يفهم أن طريقة التجربة والخطأ غير مجدية دائماً، فبإمكان المدير اتخاذ الكثير من القرارات البسيطة بناء على أساس الخبرة والمنطق الاعتيادي، ولكن هذه الطريقة لها عيوب منها: (٣٢)

- لا تستخدم في المشاكل والموضوعات المعقدة.
- اختلاف المواقف التي يستفيد منها المدير عن المواقف المستجدة.
- قلة الموضوعية في بعض الأحيان لأن من يقوم بحل المشكلة بهذه الطريقة يكون مفهومه في الغالب عن المشكلة غير محدد وليس لديه منهج مرتب لمعالجتها.
- ورغم ذلك فإن هذه الطريقة مازالت شائعة حتي الآن وذلك للأسباب التالية: (٣٣)
- تتمشي مع متطلبات اتخاذ القرارات السريعة والبسيطة.
- عدم علم بعض المديرين بالأساليب الأخرى في اتخاذ القرارات.
- وجود الكثير من المواقف الإدارية التي يصعب ترجمتها في شكل كمي.
- تتداخل الخبرة والبدئية بشكل أو بآخر عند اتخاذ القرار.

طريقة العصف الذهني:

وهي طريقة لصنع واتخاذ القرارات تستخدم فيها أساليب رياضية أو إحصائية، وتعتبر مناسبة لاتخاذ القرارات الإبداعية وحل المشكلات، فإذا كان المطلوب هو اتخاذ قرار بشأن تطور

تكنولوجي جديد أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير معلومات أو خبرة كافية لاتخاذها القرار بشأنها، فمن المناسب أن يجمع عدداً كبيراً من المتخصصين بالموضوع، ويطلب منهم قدح أذهانهم للتوصل إلي بدائل مناسبة أو حلول أو أية أفكار مفيدة قد تساعد في وضع القرار، وحتى إذا اردنا أن نستخدم هذه الطريقة يجب أن يشعر المشاركون بأن لديهم حرية تامة في طرح أفكارهم كما لا يسمح بتحليل أو انتقال هذه الأفكار حتي يفرغ الجميع من عرض أفكارهم.

المناقشة الجماعية للمشكلة:

ويستخدم المدير لجنة أو مجلس أو مؤتمر لمناقشة المشكلة أو الموضوع للاستفادة من الآراء والأفكار المطروحة في اتخاذ القرار، وتقوم اللجان بوضع تقريرها عن الموضوع أو المجلس، وتؤخذ علي اللجان عادة بأنها لا تتخذ قرارات محددة، وذلك عندما يكون القرار حلاً وسطاً بين مواقف مختلفة ولاشك المناقشة الجماعية يمكن الاستفادة منها في تجديد القرارات ورشدها، إلا أنه يعاب عليها أنها تأخذ وقتاً أكبر في عمليات المناقشة واحتمال تسلط أحد أعضاء المجموعة واهتمام كل منهم يتقلب رأيه بدلاً من حل المشكلة.

الطرق الكمية:

لقد اتسمت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات، وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في الحالات المنافسة والصراع أي أنها تتوقف علي الاحتمالات والتوقعات، والإحصاء هو الأداة الفعالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقريبه في صورة رؤيتها فيسهل علي المدير أن يقرر في ضوء ما يراه مناسب، وهناك مجموعة من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات ومنها ما يلي: (٣٤)

- شجرة القرارات.
- البرمجة الخطية.
- شبكات الأعمال والمسار الحرج .
- تحليل التعادل.
- الأوزان المرجحة.
- المباريات الإدارية.
- نماذج المخزون.

ويعاب علي الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات قصورها أمام المواقف المرتبطة بالسلوك الإنساني، ولذلك فإن حل المشكلات واتخاذ القرارات يحتاج بجانب استخدام الأساليب الكمية إلي تفكير مبدع من متخذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى علي قدرة ومهارة وذكاء المدير، ويمكن للمدير الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في الإحصاء وبحوث العمليات بجانب خبرته ومهارته علي اتخاذ القرار. (٣٥)

ولا يمكن تقييم أنماط اتخاذ القرارات باعتبارها ستبدأ في حد ذاتها، وإنما الحكم على هذه الأنماط يتوقف على طبيعة متخذ القرار، وظروف الموقف، والنظام الفعال لدعم القرارات يجب أن يكون مرناً بحيث يتمشى مع الأنماط المختلفة لاتخاذ القرارات، ولعل من أهم مظاهر هذه المرونة أن تكون طريقة عرض وتحليل مشكلة القرارات تحت تحكم المستخدم نفسه. (٣٦)

رابعاً: خصائص إتخاذ القرار ونظرياته:

يواجه المدير من المشاكل والموضوعات التي تحتاج إلى اتخاذ القرار، وتمثل ضغوطاً عليه للبت فيها، وهناك بعض المشكلات والموضوعات البسيطة التي لا تحتاج الى إتخاذ قرار، ونظراً لان البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار لآخر، فإن النتائج التي تترتب على المسلك الذي يسلكه متخذ القرار يختلف من حالة لآخرى، ويمكن أن نفرق بين أربع حالات تمثل خصائص إتخاذ القرار وذلك على النحو التالي: (٣٧)

اتخاذ القرار في حالة التأكد:

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

اتخاذ القرار في حالة المخاطرة Risk:

لاشك إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة، وتكون هناك مخاطرة إذا كان احتمال نجاح القرار يقل عن نسبة ١٠٠%، وإذا كانت نسبة النجاح ٩٠% تعتبر مقبولة في المخاطرة، وتعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت نسبة النجاح عن ٩٠%.

اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد: Uncertainly

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

حالة الصراع والمنافسة Conflict:

وهي الحالة التي تكون عملية اتخاذ القرار أكثر صعوبة لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة والبدايل المتاحة امامه في اتخاذ القرار، يحث يفترض أن المنافسين أو الخصوم يتصرفون بطريقة رشيدة مثلما لو كان لدينا مباراه معينة، فإن افتراض رشدهم يمكننا من التنبؤ بتحديد الاستراتيجيات التي يختارونها^(٣٨).

خامساً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار، يمكن عرضها على النحو التالي: (٣٩)

أهداف المؤسسة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية على تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة، أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المؤسسة أو الهيئة مثلاً هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن يؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو انها سوف تحقق أهداف المؤسسة التكتيكية أو الاستراتيجية.

الثقافة السائدة في المجتمع:

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

الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المجتوى الأخلاقي بل يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل، حيث ان القرارات هي شئ أكبر من مجرد

افتراضات تصف الواقع لأنها تصف حالة مستقبلية، فهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، معنى هذا ان لها محتوى خلقياً بالإضافة الى محتواها الواقعي.

العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي: (٤٠)

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

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل المؤسسة.
- مدة بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة (٤١).

وعلى ضوء ما سبق فأن القرارات الإدارية التى يتخذها المديرون ينبغي أن تكون قرارات صائبة ورشيده باعتبار أن هذه القرارات تلعب دوراً رئيساً في تحقيق أهداف المؤسسة غير أنه من الناحية التطبيقية توجد مجموعة من العوامل المرتبطة باتخاذ القرار، وتؤثر على فاعليته، ويعتبر عدم مراعاتها بمثابة مشكلات إدارية في مجال اتخاذ القرار، ومن أهمها العوامل التالية: (٤٢)

صحة وسلامة القرار:

حيث يتوقف نوع القرار الصادر وأهميته ودرجة الاعتماد عليه، على خبرة ومهارة وبراعة متخذ القرار، وعلى المعلومات والحقائق المتاحة له، وكذلك على الأساليب التى يلجأ إليها عند اتخاذه للقرارات، ونعنى بها البيئة المادية والسيكولوجية السائدة داخل المؤسسة والتي تؤثر

بالضرورة على طبيعة القرارات الصادرة، فقد يكون الطابع العام من جانب مستوى الإدارة العليا في مؤسسة ما، هو عدم الحسم في الأمور.

فمن المؤكد أن هذا الاتجاه يناسب مختلف المستويات الإدارية الأدنى ويصيبها بالضعف، ويعني ذلك أن السلوك والتوقعات المرتبطة بالإدارة العليا يكون لها تأثيرها على نوع القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى، وعلى السرعة في اتخاذها، وكذلك إذا توافرت الثقة بين المديرين والرؤساء بعضهم ببعض، شجعهم ذلك على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها، أما إذا فقدت هذه الثقة فإن كل منهم يتجنب بقدر الإمكان تحمل مسؤولية إصدار القرارات، ويضاف إلى ذلك عوامل أخرى داخل المؤسسة منها كفاءة نظام الاتصالات الإدارية، ودرجة الرقابة المفروضة على المديرين، فإذا تعددت أساليب وأجهزة الرقابة على تصرفاتهم، زادت درجة السلبية والتردد في اتخاذ القرار.

الوقت الملائم للقرار:

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

العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار:

هناك تفاعل بين شخصية المدير، كظاهرة نفسية واجتماعية، وبين العمل الذي يؤديه، ومن ثم فإن نماذج السلوك الإداري تختلف من مدير إلى آخر في الموقف الواحد، وعلى ذلك هناك المدير الجري الذي يسعى إلى النجاح، والذي تتوافر له الطاقات الإدارية والقدرة على تحمل المسؤولية وقبول المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والإحاطة بجوانب الموقف أو المشكلة المعروضة، فيقوم بإصدار قراره باختيار البديل الأنسب لمواجهتها، وعلى النقيض من ذلك هناك المدير الذي يخشى المسؤولية ويتحاشى ويهاب المخاطرة، ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، ووجود مثل هذه النماذج يؤكد على علاقة شخصية القائد الإداري بالدور القيادي في موقف معين أو في مواجهة مشكلة ما.^(٤٣)

الجوانب السلوكية في اتخاذ القرارات:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل الإنسانية نظراً لأن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار هي نتائج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية

موضوعية وشخصية، ويترتب عليها نتائج تنعكس على سلامة القرار ورشده والجوانب السلوكية التي تؤثر على القرار مرتبطة بسلوك المدير نفسه (متخذ القرار) وسلوك مساعديه ومستشاريه وسلوك مرؤوسيه الذين يسهمون في صناعة القرار. (٤٤)

سلوك المدير (متخذ القرار):

لا شك إن من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي شخصية المدير ومنهجه في العمل، ومن أبرز العوامل المؤثرة في شخصيته ما يلي: (٤٥)

- الإلمام بالمعارف الإنسانية المختلفة.
- قدرة المدير على التوقع وتفهم متطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه.
- الشجاعة والإقدام والقدرة والابتكارية التي تساعد المدير على إيجاد الحل المناسب للمشكلات الصعبة بالإضافة إلى القدرة على حسم الامور.
- القدرة علي تحمل المسؤولية ومقاومة الضغوط من أعلي ومن أسفل.
- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته وأهدافه الشخصية.
- قدرة المدير علي وزن الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها.
- استقرار المدير وعلاقاته داخل وخارج المنظمة وعضويته في الجمعيات أو الاتحادات والنقابات المهنية ومكانته الاجتماعية.

سلوك المساعدين (للمدير):

- أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات.
- استغلال المساعدين لميول المدير واستجابتهم لهم.
- فرض التوجيهات غير الرسمية علي العاملين من أعضاء التنظيم علي أساس اعتقاد خاطئ من أن هذه التوجيهات تعكس رغبة المدير.
- وعلي ذلك فإن قرارات المدير تتأثر أيضاً بمدى العلاقة بين المدير وبين مساعديه ومعاونيه.

سلوك المستشارين:

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

سلوك المرؤوسين:

- تصورات المرؤوسين واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة وتأثير ذلك اختيار أحد البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار.
- تعاون المرؤوسين وإقناعهم بالحل الذي تم اختياره ومدى المعارضة أو القبول لقرارات الرئيس.
- استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية والقدرة علي فهم التوجيهات والتعليمات الصادرة ودرجة الارتباط بأهداف المؤسسة والولاء لها.
- درجة الالفة بين أفراد المجموعة ودرجة اعتمادهم علي بعضهم البعض. (٤٦)

سادساً: رشد القرار وأهميته:

القرار الرشيد يعنى اختيار أقصر الطرق للوصول الى الهدف الأكثر نفعاً والقرار الرشيد قد يكون موضوعياً او ذاتياً، فالرشد الذاتى يتحقق إذا اختار الفرد البديل الذى يعتقد انه أقصر طرق لتحقيق الهدف (اعتماداً على معلوماته الشخصية)، والرشد الموضوعى يتحقق إذا كان البديل المختار يمثل فى الحقيقة أقصر طريق لتحقيق الهدف (اعتماداً على الدليل والبرهان)، والوصول إلى النوع الأخير من القرارات هو الهدف الذى يسعى إليه أفراد الطبقة المتميزة من المديرين. (٤٧)

معنى ذلك أن تحقيق القرار الرشيد والموضوعى فى ذات الوقت، يعد أمراً هاماً بالمؤسسة التعليمية ولكن تقابله مجموعة من الصعوبات والتي يمكن مواجهتها من خلال تحديد الشروط اللازمة لتحقيق القرار الرشيد سواء كان ذاتياً أو موضوعياً ومن هذه الشروط ما يلي: (٤٨)

الشرط الأول:

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

الشرط الثانى:

أن يتوافر لدى متخذ القرار آلية معينة تمكنه من ترتيب هذه البدائل حسب أهميتها، وذلك حتى يمكنه اختيار البديل الذى يعظم الإشباع، وهذا الشرط يطلق عليه أحياناً شرط كمال الحكم، وفيما يتعلق بالشرط الاول (شرط كمال المعرفة) فإنه ليس من السهل تحقيقه دائماً وذلك لارتباط عملية اتخاذ القرارات بالمستقبل، فإلى جانب صعوبة حصر البدائل الممكنة للتصرف، فإن متخذ القرار سيجد صعوبة أكبر فى معرفة النتائج المترتبة على كل بديل معرفة تامة وقت اتخاذ القرار، وفيما يتعلق بالشرط الثانى (شرط كمال الحكم)، فإن اهداف القرار والتي يتم على أساسها تقييم

البدائل لا بد وأن تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة، وإذا تأملنا في طبيعة أهداف المؤسسة التعليمية، فإننا سنجدها عبارة عن انعكاس لتحالفات قائمة بين الأطراف المنتفعة من وجود المؤسسة (المديرين، العمال، العاملين، المستفيدين من الخدمات، ... وغيرها)، وحيث أن مصالح هذه الأطراف لا تكون دائماً في حالة إتقان فإن عملية القرار تسعى في الواقع إلى إشباع الحد الأدنى المقبول من متطلبات الأطراف المختلفة بدلاً من تعظيم الإشباع، لذلك فالقرار المقبول سيكون القرار الذي تتحقق فيه الجودة الكافية وليس الذي تتحقق فيه الجودة الكاملة، ومعنى ذلك أننا قد نقبل بقدر من الذاتية مقابل التضحية بقدر من الموضوعية في سبيل الوصول إلى القرار الرشيد، وهذا لا يعنى استحالة تحقيق الموضوعية الكاملة في القرار الرشيد وإنما يعنى أن موضوعية الرشيد تقتضى أن يتمتع متخذ القرار بمستوى خبرة مرتفع ودرجة عالية من العلم، وأن يكون المستقبل أقل غموضاً^(٤٩).

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

وبطبيعة الحال يفضل السعي إلى تحقيق القرار الرشيد والموضوعي في ذات الوقت، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك ثمة صعوبة يمكن مواجهتها في هذا السبيل، ومن الشروط التي يجب توافرها للوصول إلى القرار الرشيد والموضوعي في نفس الوقت، ما يلي:^(٥٠)

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

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

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

وفيما يتعلق بشرط كمال الحكم، فإن أهداف القرار والتي يتم علي أساسها تقييم البدائل لابد وأن تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة، على إعتبار أن طبيعة أهداف مؤسسات الأعمال، عبارة عن انعكاس لتحالفات قائمة بين الأطراف المنتفعة من وجود المؤسسة (المديرين، العاملين، المستفيدين من خدماتها، وغيرها)، وحيث أن مصالح هذه الأطراف لا تكون دائماً في حالة إتقان فإن عملية القرار تسعي في الواقع إلي إشباع الحد الأدنى المقبول من متطلبات الأطراف المختلفة بدلاً من تعظيم الإشباع، لذلك فالقرار المقبول سيكون القرار الذي تتحقق فيه الجودة الكافية وليس القرار الذي تتحقق في الجودة الكاملة، ومعني ذلك أننا قد نقبل بقدر من الذاتية مقابل التضحية بقدر من الموضوعية من أجل الوصول إلي القرار الرشيد، وهذا لا يعني استحالة تحقيق الموضوعية الكاملة في القرار الرشيد وإنما يعني أن موضوعية القرار الرشيد تقتضي أن يتمتع متخذ القرار بمستوي خبرة مرتفع ودرجة عالية من العلمية، وأن يكون المستقبل أقل غموضاً.^(٥١)

ويدرك ذوى الخبرة والتجربة في الإدارة بان القرارات التي يتخذونها ليست صحيحة دائماً، وأن نتائج تنفيذها لا تكون مضمونة في كل الحالات إذ لا يمكن وضع قرارات رشيدة لأسباب عديدة منها:^(٥٢)

- قصور إدراك المدير .
- قلة المعلومات المتوفرة لديه مع عدم دقتها .
- قلة كفاية الوقت المتاح لصنع القرار .
- وعلى ضوء ذلك فإن درجة الرشد في القرارات لن تكون تامة، وهناك مشكلة أخرى قد تقلل من درجة الرشد وهي كفاءة نظام الاتصالات، حيث ان نظام المعلومات المتوفرة قد لا تصل إلى المدير في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرار . وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك حدوداً على الوقت الذي يستطيع المدير تخصصه لاتخاذ القرار، معنى ذلك أن هذه العوامل تحد من درجة الرشد أو العقلانية في قرارات المديرين والأفراد بشكل عام، وان القرارات التي يتخذها الأفراد عادة ما تكون رشيدة بدرجة متفاوتة وليست مثالية.

النظرية السلوكية (الحديثة) في اتخاذ القرار:

يطلق عليها النظرية الحديثة في اتخاذ القرارات، وتركز على تعبير الرشد المحدد، نظراً لأن الرشد الموضوعي في النظرية السابقة لا يمكن تحقيقه، ويعبر الرشد المحدد عن عملية اتخاذ القرارات في إطار القيود والتنبؤات غير الكاملة والناقصة، حيث أن الفرد عندما يحاول اتخاذ قرار معين في مشكلة ما فإن يحرص عن الحلول المختلفة حتى يصل إلى حل يرضيه، أي الحل الذي يحقق الرغبات الشخصية للفرد التي تقوم على معايير شخصية وغير موضوعية،

ولكنه ليس أفضل الحلول، وبذلك يكون متخذ القرار قلق لأنه غير متأكد من ان الحل الذى وصل إليه أحسن الحلول، وبذلك يستمر فى حلول أخرى لى يخفض درجات القلق، على إعتبار أن الإنسان يميل إلى الرشد الشخصى والقرار الرشيد من وجه النظر الشخصية هو ذلك القرار الذى يعظم العائد بالنسبة للمعرفة الحقيقية لموضوع القرار أى أن الرشد الشخصى هو تعظيم نتيجة القرار فى إطار إمكانيات متخذ القرار^(٥٣).

سابعاً: المشاركة فى اتخاذ القرارات:

تعد المشاركة فى اتخاذ القرارات عملية لها مزايا متعددة، ويمكن أن نستطع الكثير منها بالنظر إلى القيادة الديمقراطية، حيث أن توسع نطاق المشاركة يؤدي دائماً لإثراء القرارات لأنها حينئذ تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما تظهر أهمية الشورى الديمقراطية فى القيادة التى تتجسد فى توسع نطاق المشاركة فى صنع القرار وما تحققه من مزايا متعددة نتيجة لتعاونها والتزامهم، ويمكن تلخيص هذه المزايا فى الآتى: (٥٤)

- الشعور بالأهمية: وتعد تجربة المشاركة فى اتخاذ القرارات وليس تجربة ناجحة فحسب، ولكنها تعطى التنظيم الشعور بالأهمية وأنهم يكونون من العناصر الهامة فى التنظيم.
- تقبل التغيير: ما يواجهه أفراد التنظيم أى تغيير بشئ من التردد والحفظ، بل قد يحاولون إعاقة هذا التغيير، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق اشتراك المتأثرين بهذه القرارات ومشاركتهم فيها والتخطيط لها وفى تحديد خطوانها.
- سهولة توجيه الآخرين: حيث تقل الحاجة للإشراف والمراجعة ويزيد الشعور بالمسئولية.
- تحسين كفاية العمل: تؤدي المشاركة لزيادة معدلات الأداء وتدعيم العلاقة بين الأعضاء.

ويمكن الحصول على المزايا السابقة عن طريق المشاركة، ولكن ليس بالضرورة تتبع أوتوماتيكياً أو تنشأ من المشاركة الجماعية، ولكن قد تعتمد على الطريقة والظروف التى تحدث فيها المشاركة^(٥٥)، ولقد اختلف بشأن الوضع التنظيمي الأمثل لإشراف الأعضاء على اختلاف مستوياتهم فى عمليات اتخاذ القرار، ولقد حددوا نوعين من أنماط الاشتراط فى اتخاذ القرارات هى:

١- **القرارات التى يتخذها الفرد:** إن فكرة اتخاذ القرار بواسطة القائد هى فى الحقيقة امتداد لعصر المالك الفرد الواحد، ولعدد من الأسباب يكون مبرر انفراد القائد باتخاذ القرار، ما يرجع لعدم تزود البعض بالمعرفة العلمية اللازمة فى حالات الطوارئ، والحالات العاجلة،

وتعتبر من أفضل النماذج للقرارات التي يتخذها الفرد، حيث أن هذا الفرد هو المقياس الحقيقي لمدى كفاءة القائد وقدرته وهي مسألة تتوقف على لنتائج المترتبة (٥٦).

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

ويفضل الكثيرون القرارات الجماعية أي القرارات التي تتخذها الجماعة لأنها تسمح بالمناقشات الودية غير الرسمية، وتسمح لهؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة للمشاركة، وأحياناً أخرى تسمى اللجان للقيام بدور الجماعة في اتخاذ القرار، وقد تكون هذه اللجان لها سلطة اتخاذ القرار، وقد تقتصر دورها في تقديم النصح والاستشارات، وهي عبارة عن توفيق بين آراء الأعضاء وليست عدم تقديم أحسن حل (٥٧).

وفي كثير من الحالات فإن الغرض من الحصول على الاقتراحات من الآخرين هو تزويد القائد بفهم للمسألة موضوع القرار، لذلك فهم يساعدون في تحديد وتوضيح وجهات النظر والبدائل المختلفة والنتائج المتوقعة، ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: (٥٨)

الوقت المتنام:

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في مثل هذه الحالات، فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة .

العامل الاقتصادي:

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء لن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تعطى على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغي ألا يكون إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء صيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المؤسسة.

سريرة القرارات:

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المؤسسات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي إلا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات^(٥٩).

إذا توفر الوقت المتاح لدى الجماعة لاتخاذ القرار، فإنه من الممكن أن تتخذ الجماعة قرارات مرتفعة الجودة أكثر مما يمكن أن يتخذه الفرد بصورة فردية، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك مزايا محتملة من إجراء القرارات الجماعية، وأيضاً هناك مشكلات محتملة^(٦٠) وعلى هذا فإن هناك مجموعة من المزايا والعيوب التي تخص القرارات الجماعية ويمكن عرضها على النحو التالي:

مميزات صنع القرارات الجماعية:

- من المقبول لدى معظم الناس بوجه عام نزوع الجماعة إلى قرارات أكثر فعالية من القرارات التي يتم اتخاذها من قبل فرد واحد ومن مزايا القرارات الجماعية ما يلي:
- نظراً لاختلاف تخصصات أعضاء الجماعة، فإنهم يترعون إلى توفير المعلومات كثيرة ومتكاملة وشاملة مما يمكن الجماعة من استنباط عدد أكبر من البدائل.
- تكون تنفيذ القرارات أكثر فعالية نظراً لمشاركة منفذها في صنعها مما يكفل النجاح الباهر لتنفيذ تلك القرارات.
- تقلل القرارات الجماعية من اللاموثوقية في القرارات الفردية.
- تساهم القرارات الجماعية في تطوير مهارات التحليل الموضوعي واستنتاج القرارات المثلى باعتبارها أساساً لتدريب المرؤوسين.
- تعد القرارات الجماعية قرارات أكثر ديمقراطية من القرارات الفردية علاوة على أنها أكثر قبولاً من قبل الأفراد والمرؤوسين.

عيوب صنع القرارات:

- رغم ما تتحلى به عملية صنع القرارات الجماعية من مميزات، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب والتي منها ما يلي:
- تستغرق عملية صنع القرارات الجماعية وقتاً كثيراً في تجميع أعضاء الجماعة وتستغرق وقتاً أكثر في الوصول إلى اتفاق جماعي نظراً لوجود العديد من الآراء الواجب اتخاذها في الاعتبار .
- ربما يوافق بعض الأعضاء ببساطة على آراء الآخرين لمجرد الموافقة فحسب أو خوفاً من أن يبعد عنهم .

- لا تتوقف القرارات الجماعية دائماً مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولا سيما عندما لا تتوافق أهداف الجماعة مع أهداف أعضاء المؤسسة الآخرين.
- ربما يركز أعضاء الجماعة على واحد أو أكثر من البدائل المقترحة ويمضوا كل الوقت في تقييم هذه البدائل دون محاولة اعتبار الأفكار أو المقترحات الأخرى ومن ثم حصر الاختبارات على بدائل معدودة.

آليات تفعيل صنع القرار بالمؤسسة التعليمية:

تتمثل في:

- التأكد من تحديد هدف المؤسسة التعليمية وفهم جميع الأعضاء له بوضوح تام.
- التأكد من اتصال جميع العاملين مع بعضهم البعض بحرية كاملة، ومن فهم كل عضو منهم للدور المنوط به.
- تمثيل العاملين الذين سينفذون القرارات أو سيتأثرون بها.
- توفير جميع مصادر المعلومات اللازمة والعناصر المساندة الأخرى للعاملين بالمؤسسة بغية الوصول إلى نتائج فعالة وسريعة.
- التأكد من التناغم والتلائم في تكوين العاملين لضمان إحراز المهارات والخبرات الضرورية عند مناقشة وتقييم مشكلات المؤسسة.
- التزام العاملين بالقرار الذي تم اتخاذه بعد اعتبار كافة جهات النظر المختلفة، حتى وإن كان بعضهم له وجهات نظر مختلفة قبل بلوغ القرار.
- التأكد من عدم سيطرة أحد العاملين على المؤسسة، مع الحرص على تشجيع جميع العاملين على الإدلاء بآرائهم بحرية كاملة.
- التأكد من كفاية عدد العاملين مع مراعاة أن عددهم الزائد عن الحد قد ينجم عنه ضياع الوقت، وعدد العاملين غير الكافي قد ينجم عنه عدم دراسة مشكلات المؤسسة من كافة جوانبها^(٦١).
- وقد يحجم القائد أو المدير عن اتخاذ قرار ما، وهناك ثلاثة حالات يحجم فيها عن اتخاذ القرار ومنها^(٦٢):
- إقدام القائد على اتخاذ القرار ورغبته في ذلك، وهذا هو الجانب الإيجابي لعملية اتخاذ القرارات^(٦٣).
- إقدام القائد على اتخاذ القرار ورغبته في ذلك ولكن لظروف معينة قد ترجع لعدم وضوح اللوائح والقوانين أو المعلومات، يتوصل القائد لعدم اتخاذ القرار في المشكلة^(٦٤).

- إجمام القائد فى اتخاذ القرار، حيث كثيراص ما يحدث أن يتوفر للقائد المعلومات اللازمة لتقييم البدائل، ولكنه يتردد فى الاختيار بينها، أى يحجم عن اتخاذ القرار ويكون مبعث ذلك التهرب من المسئولية وتفادى الأرتباط بالعمل ومن أسباب إجمام القائد مايلي: (٦٥)
 - ضعف كفاءة القائد: وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التى قد تترتب على كلاً منها سواء كانت إيجابية أو سلبية، قد يرجع هذا لنقص خبرته، وقد يدفعه ذلك الحرص على اختيار بديل مثالى أو محاولة إرضاء كل الناس الذين يمسهم القرار وهذا أمر يتعذر تحقيقه.
 - خوف القائد من اتخاذ القرار وتتعدد الأسباب التى تمكن وراء ذلك ومنها ما يرجع لنشأة القائد أو المحيط الاجتماعى والمهنى الذى يعيش فيه.
 - خوف القائد من الراى العام لاسيما إذا كان موضوع القرار من الموضوعات الحساسة.
 - خوف القائد من القوة الضاغطة التى قد لا تكون راضية عن القرار سواء أكانت داخلية او خارجية (٦٦).
 - حادثة القائد فى العمل وعدم وضوح النصوص والاختصاصات والسلطات. وهناك من الوسائل التى يتسخدمها المدير للإجمام عن اتخاذ القرار منها: (٦٧)
- ١- ان يمنح المدير الموضوعات من الوصول إليه.
 - ٢- ان يعمل على خلق مشكلات جانبية بما يسمح له بالتخلص من المشكلة.
 - ٣- قد يعمل على إحالة المشكلة إلى لجنة لدراستها.

المراجع

- (١) ثابت عبد الرحيم إدريس: إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ص ٩٦-٩٧.
- (٢) سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص ١١٢-١١٣.
- (٣) سمير علام: أساسيات الإدارة، دار الكتاب اللبناني، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (٤) عبد العليم محمد عبود: الإدارة العامة، مدخل عصري، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٢١٦-٢١٧.
- (٥) صلاح الشنواني: الإدارة العامة - مدخل استراتيجي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ٢٢١-٢٢٢.
- (٦) صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٧) عادل رمضان الزيايدي: الإدارة العامة والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١١٩-١٢٠.
- (٨) علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٩٦-١٩٧.
- (٩) علي محمد عبد الوهاب: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٣١٢-٣١٣.
- (١٠) عايدة خطاب: مبادئ الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٠٣-١٠٤.
- (١١) محمد محمد إبراهيم: المدير والأصول العلمية للإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (١٢) محمد محمد إبراهيم وآخرون: أساسيات وأصول الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٩٧-٩٨.

- (١٣) احمد فوزي: الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.
- (١٤) عبد الباري دره وآخرون: الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ١٩٤-١٩٥.
- (١٥) عبد الجواد السيد بكر: السياسة التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (١٦) علي السلمي: إتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ٢٠٠٣، ص ص ١٧٣-١٧٤.
- (١٧) محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذها- النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (١٨) محمد العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (١٩) محمد عبد الفتاح باغي: إتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ٦٢-٦٣.
- (٢٠) ثابت عبد الرحيم إدريس: إدارة الأعمال- نظريات ونماذج وتطبيقات، مرجع سابق، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (٢١) سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (٢٢) سمير علام: أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص ص ١٥٦-١٥٧.
- (٢٣) علي السلمي: الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (٢٤) علي شحاته: الإدارة العامة، مكتبة الزهراء، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٧٧-١٧٨.
- (٢٥) عمار أبو حوش: الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٨٠-١٨١.

- (٢٦) عبد العليم محمد عبود: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص ٢٢٠-٢٢١.
- (٢٧) صلاح الشنواني: الإدارة العامة- مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ص ٢٢٥-٢٢٦.
- (٢٨) _____: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مرجع سابق، ص ص ١٧٥-١٧٦.
- (٢٩) صلاح نكي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١١٥-١١٦.
- (٣٠) سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٩٢-١٩٣.
- (٣١) أمين ساعاتي: الإدارة العامة، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٦، ص ص ٣٢١-٣٢٢.
- (٣٢) أحمد محمد خضر: الإدارة والتنظيم، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (٣٣) علي شحاته: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٣٤) عايدة خطاب: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٧٥-١٧٦.
- (٣٥) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٥٨-١٦٠.
- (36) Stair Ralph & George W. Reynolds: Principles of Information Systems: A Managerial Approach, 5th, Australia, 2002, P.442.
- (٣٧) عادل رمضان الزيايدي: الإدارة العامة والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٣٨) علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص ص ٢٠١-٢٠٢.
- (٣٩) علي محمد عبد الوهاب: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص ٣١٥-٣١٦.
- (40) J.A.F Stoner: Management, Prentice- Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 2002, pp:133-134

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

- (٤٢) عايذة خطاب: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص ١٠٥-١٠٦.
- (٤٣) محمد محمد إبراهيم: المدير والأصول العلمية للإدارة، مرجع سابق، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٤٤) محمد محمد إبراهيم وآخرون: أساسيات وأصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص ص ١٠٣-١٠٤.
- (٤٥) احمد فوزي: الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، مرجع سابق، ص ص ٢٠٨-٢٠٩.
- (٤٦) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، مرجع سابق، ص ص ١٦٥-١٦٦.
- (٤٧) عبد الباري دره وآخرون: الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات، مرجع سابق، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- (٤٨) عبد الجواد السيد بكر: السياسة التعليمية وصنع القرار، مرجع سابق، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (٤٩) علي السلمي: إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص ص ١٨١-١٨٢.
- (٥٠) أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢١٨.
- (٥١) أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص ٢٢٠-٢٢١.
- (٥٢) محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذها- النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٥٣) محمد العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ص ١٠٥-١٠٦.
- (٥٤) محمد عبد الفتاح باغي: إتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص ص ٦٧-٦٨.
- (٥٥) المرجع السابق، ص ص ١٧٠-١٧١.
- (٥٦) صلاح الشنواني: الإدارة العامة- مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ص ٢٣٠-٢٣١.

- (٥٧) صلاح ذكي: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٥٨) سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص ١٩٧-١٩٨.
- (٥٩) أمين ساعاتي: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص ٣٢٥-٣٢٦.
- (٦٠) أحمد محمد خضر: الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص ص ١٤٠-١٤١.
- (٦١) علي شحاته: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٦٢) عايدة خطاب: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص ١٨٠-١٨١.
- (٦٣) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، مرجع سابق، ص ص ١٦١-١٦٢.
- (٦٤) ثابت عبد الرحيم إدريس: إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، مرجع سابق، ص ص ١٠٥-١٠٦.
- (٦٥) صديق محمد عفيفي: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١٣٣-١٣٤.
- (٦٦) المرجع السابق، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (67) J.A.F Stoner: Management, Op. cit, pp:135-136.