



كيف أثرت تكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال، وما هو القرار، وما مراحل صناعته وأنواعه، ومصادر التعميق التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاده، والظروف التي يتخذ في ظلها القرار، وخصائص نماذج اتخاذ القرار، ودور المعرفة في القرارات.

January 11, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 5484



اتخاذ القرارات

ودور تكنولوجيا المعلومات

مقدمة:

تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية والمدخلة النهائية لنتائج عمل المديرين لذلك يجب أن تعار لها أهمية خاصة سواء من ناحية عملية صناعتها أو اتخاذها وتنفيذها أو مراقبة نتائجها. وبالتأكيد فإن القرارات في منظمات الأعمال ليست من نمط واحد ولا يتم تطويرها وفقًّا لأسلوب واحد لذلك يفترض معرفة هذه الأنواع و اختيار الأسلوب الملائم لصناعة القرار. وفي الأعمال اليوم لا يمكن عملية صناعة القرار وتنفيذها عملية فردية بل هي عمل جماعي يأتي في إطار أسلوب فاعل المشاركة وتبادل الآراء بين مختلف مستويات التنظيم. وفي عصر المعرفة والمعلوماتية لا بد من الإشارة إلى الدور المهم لتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها الكبير في تغيير

أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الإدارية IT Effect On The Work Place And The Managerial Process

لقد أصبحت منظمات الأعمال مستفیدات كثيرة من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحين أدائها وإنتاجيتها. وفي ظل الاقتصاد المعرفي فإن الإنتاجية المرتبطة بالمعرفة والعاملين المعرفيين Knowledge Workers يعتبران عاملًا منافسة مهمان جدًا بين منظمات الأعمال والعاملون المعرفيون، هم عاملون تتجسد قيمتهم للمنظمة في قدراتهم الذهنية والمعرفية وليس في القابليات البدنية. إن هؤلاء العاملين المعرفيين يشكلون للمنظمة رأس مال معرفي الذي يمثل المعرفة والقدرة الفعلية الجماعية للمنظمة أو المعرفة المشتركة التي يتقاسمها العاملون ويتم من خلالها خلق ثروة للمنظمة. إن رأس المال المعرفي والمعرفة مصادر مهمة لا يمكن تعويضها أو إحلال بديل عنها في المنظمات. إن أهمية المعرفة والعاملين المعرفيين جاءت من خلال نمو هائل في ميدان المعلومات وتزايد دورها في فضاء شبكي إلكتروني يعطي قدرة للمنظمة في أن ترتبط بأي مكان وفي أي لحظة بالعالم الخارجي وبكل مكوناته. وتتكلم هنا عن إنتاجية المعرفة والعاملين المعرفيين التي أخذت تتزايد بشكل كبير وهذه يمكن أن تكون قدرات وقابليات لدى المنظمة وعاملتها في مجالين أساسيين: قابليات حاسوبية Computer Competency وهي القدرة على استخدام الحواسيب وبرمجياتها والاستفادة منها في خلق ميزات للمنظمة وقابليات معلوماتية Intellectual Capital وهي القدرة على استخدام التكنولوجيا لسحب وتنظيم وتقدير وتحليل المعلومات في سبيل اتخاذ قرارات مختلفة.

* العاملون المعرفيون Knowledge Workers هم عاملون تتجسد قيمتهم بإضافة قيمة معرفية وذهنية وليس بدنية للمنظمة.

* رأس المال المعرفي Intellectual Capital هو مجموع القوى الفعلية والمعرفية أو المعرفة المشتركة بين قوى العمل في المنظمة.

* تكنولوجيا المعلومات والمنظمات . Organizations and IT

"إن" تكنولوجيا المعلومات IT قد أزالت الكثير من الحاجز وجعلت من المنظمة أكثر انفتاحاً وشفافية في تعاملها مع مختلف الأطراف الخارجية وخاصة الزبائن والمجهزين. إن هذا الأمر جعل المنظمات والعاملين فيها في مختلف المستويات والواقع يتصلون بسهولة ويتقاسمون المعلومات بسرعة كذلك جعلت المنظمات في إطار هيكل تنظيمي أقل في مستوى إدارته حيث أن دور المديرين في الإدارة الوسطى والذين يساهمون يسهلون حركة المعلومات بين المستويات أصبح أكثر شفافية وأقل حاجة إلى أعداد كبيرة منهم وذلك لقيام أجهزة الحاسوب والاتصالات بجزء كبير من مهامهم اليوم.

لقد خلقت محمل هذه التطورات فرصاً لميزات تنافسية للمنظمات بسبب سرعة اتخاذ القرار واستخدام المعلومات بشكل أفضل وفي وقتها المناسب وكذلك من خلال تنسيق فعال للقرارات والأفعال. وساهمت تكنولوجيا المعلومات أيضًا بتقليل الحاجز بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية وبالخصوص المهمة منها حيث لعبت دورًا في إدارة العلامات مع الزبائن من خلال سرعة جمع المعلومات عن احتياجاتهم وتفاصيلهم وما يرضيهم وساهمت أيضًا في تقليل كلف الرقابة وخاصة في إطار إدارة سلسلة التوريد بدءًا من عمليات الشواء

والعمليات اللوجستية الخاصة بالنقل والتخزين وغيرها.

كذلك أثرت تكنولوجيا المعلومات على الأعمال التي تمارس من قبل المنظمات وأصبحت التجارة الإلكترونية - e-Commerce واقعًا جديداً يجب التعامل معه. إن التجارة الإلكترونية تعني الشراء والبيع وعقد الصفقات عبر الإنترنت وبالتالي فإن صفات الأعمال بين البائعين والمشترين تجري وتسكمل إجراءاتها إلكترونياً دون الحاجة إلى اللقاء وجهاً لوجه. ولا يقتصر البيع والشراء عبر التجارة الإلكترونية بين أفراد مستهلكين وأعمال منتجة (B2B) أي بين الأعمال نفسها. إن منظمات الأعمال اليوم تخوض على حضور فاعل في الفضاء الإلكتروني وأعمال منتجة خلال إنشائها موقع للتعريف بنفسها ومنتجاتها وعقد صفقاتها. وتتبادر سعة وتنظيم هذه الصفحات والموقع حسب حجم الشركات وقدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات فبعضها ضخم جدًا مثل موقع شركة جنرال موتورز GM. إن مراحل تطوير موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت يمر عبر المراحل التالية:

- * تأمين حضور في القضاء الإلكتروني من خلال عنوان وموقع معلوم وصفحة معروفة.
- * تأكيد الحضور من خلال استخدام الموقع للإعلان والترويج بدون تحقيق صفقات.
- * تفعيل إمكانيات ممارسة التجارة الإلكترونية من خلال السماح لزائر الموقع طلب المنتجات المختلفة.
- * التوسيع في مجال البيع وخدمة الزبائن عبر الإنترنت وأجزاء بعض الأعمال مثل تدقيق الطلبات وحساب مستويات المخزون وغيرها.
- * تطوير مجال الاستفادة من الموقع لمختلف وظائف المنظمة مثل التسويق والشؤون المالية والعمليات والإنتاج.

كذلك غيرت تكنولوجيا المعلومات مكاتب العمل من حيث سرعة إنجاز العمل وسرعة الاستجابة وسرعة الوصول للسوق ومعرفة ما يجري فيه. لقد أصبح المكتب المؤتمت شائعاً وضرورياً في منظمات الأعمال ويتداركون المعلومات بالنصوص والصور والأصوات وبجودة عالية. إن كل هذه التطورات جعلت البعض يطلق على مكاتب العمل اليوم المحطات الذكية الأنique Smart Stations حيث استخدام قليل للورق والكتابة تنجذب إليها والمفكرات الإلكترونية وأجهزة الحاسوب المحمولة أصبحت مكاتب متجولة ويمكن إنجاز الأعمال حتى من خارج المكاتب الخاصة بالعاملين في منظمة الأعمال. كذلك فإن قواعد المعلومات وسهولة الوصول إليها والدوائر المغلقة التي تعقد في ظلها الاجتماعات والمؤتمرات وتم الاتصالات والمحاورة كلها عوامل تغير جوهري للمكاتب التقليدية والعمل الإداري بالأساليب القديمة. ولعل أهم الأساليب الحديثة في العمل الإداري الاتصال الفوري بين الأفراد Instant Messaging حتى يتم إرسال الأوامر والتقارير والمعلومات وتقاسمها ضمن شبكات داخلية أو مع الشبكة العالمية للإنترنت وهو ما يسمى Peer to Peer file Sharing

- * الاتصالات الفورية بين الأفراد Instant Messaging إرسال الأوامر والتقارير والمعلومات وتقاسمها مع الآخرين بسرعة عالية.
- * ربط الحواسيب Peer to Peer file Sharing إصال الحواسيب الشخصية بعضها البعض أو مع شبكة الإنترت بهدف تحصين إنجاز الأعمال.

* تأثير تكنولوجيا المعلومات على العملية الإدارية The IT Effect on the Managerial Process

لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير طبيعة الممارسة الإدارية من خلال تأثيرها على وظائف المدير حيث أن القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات وتحليلها وتقديرها وإيصالها ساهمت

بشكل كبير في تحسين الأدوار الإدارية التي يلعبها المديرين سواء المتعلقة منها بالقرارات أو العلاقات بين الأفراد أو الاتصالات وكذلك الأدوار الأخرى. وفي حقيقة الأمر فإن يعني أن الممارسة الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة قد تحسنت كثيراً بفعل استخدام المديرين لтехнологيا المعلومات وهذا زاد من الفرص المتاحة أمام الإدارة لنجاح أفضل في بيئة الأعمال الحالية. ففي إطار العملية التخطيطية أعطت تكنولوجيا المعلومات قدرة أفضل للمديرين لتجميع معلومات و الحصول عليها بوقت مناسب من خلال ازدياد عدد المشاركين في العمليات التخطيطية دون عناء كبير ودون استهلاك وقت طويل، حيث أن سرعة تبادل البيانات والمعلومات والآراء سهلت تبادل المعلومات وإغناء العملية التخطيطية. كذلك فإن ميزات تنظيمية كثيرة وجدت بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال سرعة الاتصالات بين أجزاء التنظيم وقد حسن هذا الأمر التكامل والتنسيق بين مختلف مستويات المنظمة. أما في مجال القيادة فإن تكنولوجيا المعلومات زادت من فرص الكوادر الإدارية والقيادات للتحاور مع مختلف أصحاب المصالح وخاصة من هم خارج المنظمة ويؤثرون بشكل مباشر على عملها. كذلك أعطت وضوحاً لأهداف المنظمة في أعين جميع الأطراف والمؤثرين، وأخيراً فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المديرين سهل وجود قياس سريع للنتائج وجوانب الأداء المختلفة في إطار الوظيفة الرقابية وأعطى للمنظمة قدرة على حل المشاكل حال ظورها. وبشكل ألم فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل ميزات كثيرة وفوائد عديدة ساهمت في تعزيز أدوار المديرين وتفعيل الممارسة الإدارية بكافة جوانبها.

ثانياً: مفهوم القرار وأنواعه Decision Concept and Types

* مفهوم القرار ومراحل صناعته . Decision Concept

يتخذ المديرين والأفراد العاديون في حياتهم اليومية عشرات القرارات المتباينة في خطورتها وأهميتها ومداها الزمني. والقرار Decision يعني اختيار بديل من بين عدة بدائل في سبيل تحقيق هدف معين. وبهذا فإننا يمكن أن نلاحظ وجود ثلاثة أركان للقرار ولا يمكن أن يكون كذلك إذا غاب أي منها

* القرار Decision اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

* وجود البديل Alternatives: فعندما يكون هناك بديل واحد أو طريق واحد لا بد من سلوكه نكون مجبرين على ذلك ولا قرار هنا.

* حرية الاختيار free Choice: إن وجود البديل لوحده لا يكفي بل لا بد من وجود حرية في اختيار أي منها وإذا لم توجد هذه الحرية فنكون مجبرين على بديل معين وأيضاً لن يكون هناك قرار.

* حل المشكلة Problem Solving عملية تتضمن تشخيص المشكلة واتخاذ إجراء مناسب لحلها.

* وجود الهدف Objective: إن وراء كل قرار هدف نسعى لتحقيقه وإن عدم وجود الهدف يجعل القرارات عملاً عثثياً.

عادة ما يرتبط القرار بظهور مشاكل أو أداء غير مرضي لذلك تحاول الإدارة حل المشكلة Problem Solving بهدف تحسين الوضع القائم وتطويره. إن حل المشكلة يعني تشخيصها واتخاذ الإجراء المناسب لحلها. ويأتي هذا الحل عادة في إطار صناعة قرار مناسب Decision Making ، ومن ثم اتخاذه وتنفيذـه. وهذه العملية من صناعة القرار واتخاذـه وتنفيذـه تقع ضمن ما نسميه عملية صنع القرار واتخاذـه Decision Making and Taking Process والتي يمكن تعريفها بأنها إدراك وتعريف طبيعة القرار أو الموقف وتحديد البديل و اختيار أفضلها

- * صنع القرار Decision Making مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل.
- * عملية اتخاذ القرار Decision Taking العملية التي تنصب على تقييم البدائل و اختيار أفضلها وتنفيذ وتقديره.
- * عملية صنع واتخاذ القرار Decision Making and Taking Process مجمل الأنشطة المرتبطة بصنع القرار و اختيار البديل الأفضل و وضعه موضوع التنفيذ.

إشارة إلى ما ورد أعلاه، فقد تم التفريق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار، حيث أن العملية الأولى تشمل على إدراك متطلبات القرار أو الموقف أو المشكلة أو الفرصة التي تحتاج إلى قرار ومن ثم جمع معلومات وبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد ثم تطوير البدائل المناسبة والتي هي عبارة عن حلول ممكنة بالتعامل مع المشكلة أو الفرصة أو الموقف وربما تنتهي هذه المرحلة بالتوصية بأفضل هذه البدائل وترك حرية للإدراك لتقرير ذلك لتبدأ بعدها العملية الثانية (اتخاذ القرار) والتي يتم ضمنها اختيار البديل المناسب للبدء بالتنفيذ والتقييم واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر. وإذا ما أردنا الحديث عن عملية متكاملة لصنع واتخاذ القرار فإننا نتكلم عن مجمل مراحل العمليتين السابقتين.

* مراحل صناعة اتخاذ القرار Decision Making Stages

- مرحلة إدراك متطلبات القرار

Recognition of Decision Requirements

يواجه المدير الحاجة إلى اتخاذ قرار عندما تكون هناك مشكلة Problem أو فرصة Opportunity يجب اقتناصها. إن المشكلة تعني موقفًا تفشل فيه المنظمة في إنجاز أهدافها أو أن بعض أوجه الأداء غير مرضية. أما الفرصة فهي موقف يرى فيه المديرين إنجازات منظمية كامنة تتجاوز الأهداف الموضوعة حالياً. إن هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحدد توجّه القرارات مستقبليًا وعادةً ما يقع المديرين فيها بالعديد من الأخطاء الشائعة ومنها:

- 1- تعريف المشكلة أو الفرصة بشكل واسع جدًا أو ضيق جدًا، فإن إعلان المدير مثلاً عن برنامج منظم للصيانة هو أفضل صياغة لمشكلة من إعلانه الرغبة في التخلص من كافة التوقفات الطارئة.
- 2- التركيز على الأعراض للمشاكل وليس على أسبابها، والأعراض هي مؤشرات عن وجود مشكلة ولكن الأسباب مختلفة عن ذلك، إن كثرة الغياب تخفى وراءها أسباباً حقيقة لظهور هذه الأعراض.
- 3- اختيار المشكلة أو الفرصة الخطأ والتعامل معها، لذا على المديرين تحديد أسبابيات للمشاكل التي يمكن أن تكون قابلة للحل فعلاً.

* المشكلة Problem موقف تفشل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها أو أن بعض أوجه الأداء غير مرضية.

* الفرصة Opportunity موقف يرى فيه المديرين إنجازات منظمية كامنة تتجاوز الأهداف الموضوعة حالياً.

تشخيص وتحليل الأسباب Causes Diagnosing and Analysis

بمجرد تشخيص المشكلة أو الفرصة فإن المرحلة الثانية تبدأ بتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة أو سبب هذه الفرصة وذلك بجمع بيانات ومعلومات وتحليلها ودراستها بعمق ودقة. وكثيراً ما يحصل خطأ شائع وهو القفز على هذه المرحلة والقيام بتطوير البدائل قبل استطلاع أسباب المشكلة بشكل متعمق. وهنا تجدر الإشارة إلى الأسلوب الياباني الشائع تحليل السبب والأثر Cause - Effect Analysis الذي يحلل بعمق الأسباب المحتملة لظهور مشكلة بهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقة التي أدت إلى ظهورها.

* التشخيص Diagnosis مرحلة تحليل الأسباب الرئيسية من قبل المدير والمرتبطة بالموقف أو المشكلة أو الفرصة.

إن المشاكل عموماً يمكن أن تكون وفق هذا المخطط بسبب سبعة عوامل هي: المكائن والتجهيزات وطرق العمل والعاملون والإدارة والصيانة وعمليات القياس والمواد المستخدمة. فقد تكون المشكلة بأحد هذه الأسباب أو أكثر لذا يجب البحث عن السبب الحقيقي من خلال دراسة كل سبب رئيسي واحتمال وجود عوامل فرعية فيه يمكن أن تؤدي إلى ظهور هذه المشكلة. كذلك هناك أسلوب آخر لتحديد الأسباب هو أسلوب العصف الذهني Brainstorming حيث يشتراك مجموعة من المديرين أو المسؤولين ويطرحون أفكارهم بطريقة حرة ودون نقد ومن ثم تتكامل هذه الأفكار جمیعاً ويتم تصفيتها وصياغتها لكي توضح الأسباب الحقيقية للمشكلة.

- تطوير البدائل Alternatives Development

بعد أن تعرف الأسباب تحاول الإدارة تطوير بدائل تمثل حلولاً مقترنة لمعالجة الأسباب أو حل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة. وأحد الأسباب لفشل القرارات في المنظمة هو محاولة الإدارة البحث عن حلول محدودة جدًا وفي إطار علاقة ضيقة بالأسباب وبعد أن تكون البدائل قد طورت يتم تقييمها.

- تقييم البديل Alternatives Evaluation

إن عملية تقييم البدائل تجري وفق اعتبار وبوسائل وأدوات كثيرة من أجل معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة. وأحد هذه الوسائل هو تحديد الفائدة التي يحصل عليها مختلف أصحاب المصالح أو المستفيدين وذلك باستخدام أسلوب تحليل المستفيدين Stakeholders Analysis وهذا لا بد من معرفة أصحاب المصالح الأساسيين الذين تعنيهم الحالة ومدى تأثير كل خيار عليهم. كذلك هناك أسلوب آخر يسمى تحليل المنفعة - الكلفة Cost Benefit Analysis وهو مقارنة ما يكلفه الخيار بالمنافع المتوقعة منه. وعلى الأقل يجب أن تكون المنفعة أكبر من التكاليف لكل خيار لكي يؤخذ في الاعتبار. وأهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها لتقييم البدائل هي:

- المنفعة والفوائد.

- التكاليف والآثار الجانبية المتوقعة عند تنفيذ القرار.

- التوقيت الخاص بحصول المنافع وبداية ظهور التأثير الإيجابي.

- مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر.

- الجوانب الأخلاقية والاجتماعية ومدى مراعاتها للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف.

- مدى قدرة الخيار على فتح آفاق علمية وإبداعية يمكن أن تعزز موقف المنظمة وشهرتها.

إن شخصية المدير وميوله لقبول المخاطرة له تأثير كبير في مستوى تحليل الكلفة - المنفعة المؤدية للقرار

وتسعى هذه النزعة أو الميل للمخاطرة Risk Propensity

- * تحليل أصحاب المصالح Stakeholders Analysis معرفة أصحاب المصالح المهمين الذين سيؤثر عليهم القرار في حال تنفيذه.
- * تحليل التكلفة - المنفعة Cost Benefit Analysis مقارنة الكلف والمنافع المحتملة لكل بديل.
- * الميل للمخاطرة Risk Propensity الاستعداد لتحمل المخاطرة في ضوء وجود فرصة واعدة بالربح والفائدة.

- اختيار البديل المناسب The Best Alternative Choice

بعد التقييم فإن هناك بدائل ستسبعد وسيتم اختيار أفضل البدائل في ضوء نتائج التقييم والمعايير والمعايير الموضوعة عند المقارنة. فقد يكون المعيار هو أكبر ربح يتحقق من البديل أو أدنى كلفة أو غير ذلك.

- تنفيذ البديل المختار Chosen Alternative Implementation

هنا تبدأ مرحلة التنفيذ للبديل الذي تم اختياره كحل للمشكلة أو وسيلة للاستفادة من الفرصة. إن البعض القرارات تكون سهلة التنفيذ مقارنة بأخرى تحتاج إلى جهد كبير واستجابة من العاملين وتعاون لتنفيذها. وقد تظهر هنا صعوبة نص الشراكة وهنا تظهر أهمية اندماج العاملين ومشاركتهم في القرارات بشكل عام وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة.

* تنفيذ البديل Implementation

ترجمة الخيار الذي تم اختياره إلى أفعال من خلال القابليات التنظيمية والإدارية للحصول على نتائج مرغوبة.

- تقييم وتغذية عكسية Evaluation and Feedback

إن القرار لا ينتهي عندما يوضع موضع التنفيذ فلا بد من تقييم للنتائج الناجمة عن هذا القرار وجميع المعلومات عن الآثار والنتائج وتحليلها ومقارنتها بما استهدف من نتائج وتوفير تغذية عكسية بشكل تقارير وتصويبات وتوضيحات تستهدف زيادة فاعلية القرار وقد تكون هناك نتائج إيجابية وسلبية وفي كل الحالين يجب أن تدرس بعناية، بحيث تكون عملية القرار ديناميكية ومستمرة.

- إجراء تصحيحات إذا تطلب الأمر أو إقرار النتائج كما هي وتوثيقها للاستفادة منها مستقبلاً.

* أنواع القرارات Decisions Types

يتخذ المديرين أنواع متعددة من القرارات في عملهم اليومي وهذه القرارات تتباين في أهميتها و حاجتها للموارد والمشاكل التي تتعامل معها والمدى الزمني لها والمستوى الإداري الذي تتخذه فيه ومدى عمومية أو خصوصية القرار وطبيعة المشاركة فيه. لقد أجمل الباحثون الأسس التي تصنف وفقها القرارات في إطار نوعين مهمين من القرارات، الأول يسمى القرارات المبرمجة Programmed Decisions والثاني قرارات غير مبرمجة Nonprogrammer Decisions فالقرارات المبرمجة عادة تستخدم حلولاً جاهزة متاحة من واقع خبرة

سابقة وذلك لحل مشاكل نمطية أو مهيكلة Structured Problems وهذه المشاكل أو المواقف مألوفة للمديرين وواضحة بالمعلومات التي تحتاجها كما أنها روتينية ويمكن توقعها. إن هذا يعني أن القرار يمكن برمجته وصياغته مسبقاً ويتم تنفيذه عند الحاجة. إن كثير من المواقف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والإنتاج والمخازن والصيانة تكون متكررة وروتينية لارتباطها بالعمل اليومي الجاري وبذلك يمكن اعتماد صيغ وقرارات معدة مسبقاً لتنفيذها عند الطلب. كذلك يتعامل المديرين مع مواقف جديدة وغير مألوفة ومشاكل غير مهيكلة Unstructured Problems وعادة ما تكون محاطة بالغموض أو الإبهام أو ذات مخاطر عالية أو أن حالة عدم التأكد فيها عالية. إن هذه المواقف تتطلب قرارات غير مبرمجة أو تتخذ لألوه، وبذلك فهي حلول جديدة لمواقف مختلفة وغير اعتيادية، وعادة تكثير هذه القرارات في مستوى الإدارة العليا عند حصول تغيرات في البيئة الخارجية وآليات المنافسة الأساسية أو مواقف يتطلب الأمر فيها نفقات استثمارية عالية. ولعل أصعب القرارات غير المبرمجة هي تلك تتخذ في ظل حصول الأزمات. والأزمة Crisis هي موقف حرج غير متوقع يمكن أن يقود إلى كارثة إذا لم يعالج بسرعة وبشكل مناسب وإشارة لما تقدم حول تصنيف القرارات وفق أساس متعدد يمكن أن نجد قرارات استراتيجية Strategic Decisions، حيث أن القرارات الاستراتيجية عادة ما تكون قرارات غير مبرمجة في حين أن القرارات الأخرى هي مبرمجة.

- * القرارات المبرمجة Programmed Decisions حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل روتينية.
- * المشكلة المهيكلة Structured Problems مشاكل واضحة ذات معلومات متابعة وقليله المخاطر وروتينية الحدوث.
- * القرارات غير المبرمجة Nonprogrammer Decisions حلول خاصة لمشاكل غير روتينية.
- * المشكلة غير المهيكلة Unstructured Problems موقف غامض وناقص المعلومات يتطلب قرار غير مبرمج.
- * الأزمة Crisis موقف حرج غير متوقع يمكن أن يقود إلى كارثة إذا لم يعالج بسرعة وبشكل مناسب.

ثالثاً: ظروف اتخاذ القرارات ونمادجها Decision Conditions and Models

تختلف الظروف البيئية المرتبطة باتخاذ القرار وتباين من حيث درجة المخاطرة وكذلك وفرة المعلومات أو ندرتها. كما أن نمادج اتخاذ القرار هي الأخرى مختلفة بناءً على تفضيل المدير للعمل في ظل نموذج عقلاني للقرار أو نموذج سلوكي. ولكن قبل أن نستعرض هذه الجوانب سنعرج على أهم المصادر التي يتأتي منها التعقيد الذي يرافق عملية صناعة القرار في بيئه الأعمال.

* مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاذه

إن عملية صناعة القرار واتخاذة اليوم ليست عملية سهلة وتشكل تحدياً كبيراً أمام المديرين في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها. في بيئه سريعة التغيير ومعقدة فإن هذه العملية تحتاج إلى عناية كبيرة لكي يكون القرار صائباً. وقد شكا الكثير من المدراء قلة الوقت المتاح لهم لاتخاذ القرار في دراسة حديثة فضلاً عن تعقد صناعته. ويأتي هذا التعقد من مصادر عديدة أهمها:

- 1- تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار: حيث يتطلب الأمر من المديرين إرضاء أو الوفاء بمتطلبات مجموعات عديدة من أصحاب المصالح قد تتعارض أو تتقاطع مصالحهم. لذا فإن تشخيص المستفيدين أو أصحاب المصالح وموازنة مصالحهم المتعارضة أحياً يمثل تحدياً كبيراً لصاعي القرار ومتذيه.

- عدم الملموسة والوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها. فهناك مثلاً سمعة الزبائن أو الروح المعنوية للعاملين أو الجماليات لبعض الحلول التي تتخذ كقرارات تؤدي إلى أن يكون القرار معقداً وصعباً في صناعته واتخاده.
- المخاطرة وعدم التأكد: فهذا الأمران هما من سمات القرارات في عالم اليوم، حيث أن نقص المعلومات وديناميكيّة الحياة وسرعة التغيرات في العالم اليوم تؤدي إلى إضفاء نوع من التعقيد على القرار.
- المضمون بعيد المدى للقرار: إن أغلب القرارات قد يكون لها أثر سريع لكن تخلق موجات متتالية من القرارات اللاحقة وهذا يجعل من عملية صناعة القرار أكثر تعقيداً.
- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن: إن القرارات اليوم في جوانب كثيرة منها تتطلب استشارة فنيين مثل المهندسين أو المحامين أو متخصصين بالتسويق أو نظم الإنتاج وغير ذلك من الأمور التي تضفي نوعاً من التعقيد على القرار.
- تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والإدارات في عملية صناعة القرار واتخاده ومن النادر أن يتخذ القرار مدير واحد بمختلف مراحله: إن هذا المزيج من المشاركة يجعل الكثير من الأفراد يتذرون بصماتهم على القرار سواء بالتفسيير أو بالتعديل والتحوير أو حتى بالمقاومة لبعض جوانب القرار وهذا لأمر يعقد صناعة القرار واتخاده.
- تباين اتجاهات وقيم وطنوهات الأفراد أو المجموعات المشتركة في صناعة واتخاذ القرار: تجعل القرار يتسم بدرجة معينة من عدم الاتفاق حول ما هو صحيح وما هو خطأ أو ما هو رديء وما هو جيد أو ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي.
- النتائج غير المقصودة أو المتوقعة: قد تحتاج نتائج أو عواقب للقرار لم يكن في نية صانع وصناع ومتخذيه القرار أن يصلوا إليها فقد تكون إيجابية وقد تكون سلبية مدمرة وهنا يصف بعض علماء الإدارة هذه الحالة تأثير الوحش المدمر لفرنكلشتاين Frankenstein Effect أي القرار الذي تدمر آثاره صانعيه أو متذديه والمنظمة التي يعملون فيها.

* قانون النتائج غير المقصودة Law of Unintended Consequences أو نتائج أو عواقب غير مرغوبة للقرارات معينة.

* الظروف التي يتخذ في ظلها القرار Decision Conditions

بناءً على البيانات والمعلومات المتوفرة فإن القرارات يمكن أن تتخذ في ظل ظروف أربعة محددة تتبّع فيها صعوبة عملية صناعة القرار واتخاده وكذلك الآليات والأساليب المعتمدة في ذلك. وهذه الظروف هي التأكد التام والمخاطرة وعدم التأكد والإبهام أو الغموض التام.

- التأكد التام Certainty

يقصد بحالة التأكد التام توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق، وهنا يكون لدى متذدي القرار معلومات عن الظروف التشغيلية وأسعار الموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل وكذلك الخيارات المتاحة والعائد المترتب على كل منها. وعلى سبيل المثال لو كان لدى شخص مبلغ من المال يريد باستثماره في مجالات مختلفة ويعرف على وجه الدقة العائد الذي سيحصل عليه من كل مجال فإنه سيختار المجال الذي يعطيه أعلى عائد ممكن. ولكن هذه الحالة قليلة الحدوث في عالم اليوم وربما تختص بعدد بسيط من القرارات المبرمجة.

* التأكيد التام Certainty ظرف يتخذ فيه القرار في ظل معرفة معلومات كاملة وخبارات محددة ذات عائد أو نتيجة معلومة.

- المخاطرة Risk

إن هذا الظرف يعني أن أهداف القرار واضحة جدًا وأن هناك كمية جيدة من المعلومات متاحة لصانع القرار لكن العوائد المستقبلية المرتبطة بكل خيار من الخيارات هي عرضة للاحتمال وعدم اليقين. المعلومات المتوفرة سواء بناء على خبرة سابقة أو بيانات تاريخية تساعد على تحديد احتمالات النجاح والفشل. وقد تكون الاحتمالات أحياناً موضوعية Objective أو شخصية أي حكم شخصي Subjective فالاحتمالات الموضوعية تشتق رياضياً من بيانات تاريخية موثوقة بها. في حين أن الاحتمالات القائمة على أساس الحكم الشخصي تكون مبنية على الخبرات السابقة. إن القرارات القائمة على الاحتمالات معروفة في بيئه الأعمال حيث تكون سجلاتها التاريخية وتجارب وخبرة مدرائها مصدراً مهيناً لتحديد لها.

* المخاطرة Risk ظرف يتخذ فيه ظله القرار يتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات الأمر الذي يجعل متخد القرار يعتمد الاحتمالات في القرار.

* الاحتمالات الموضوعية Objective Probabilities هي الاحتمالات المحسوبة بناء على بيانات تاريخية موثوقة بها.

* الاحتمالات الشخصية (الحكم الشخصي) Subjective Probabilities هي احتمالات مرتبطة بالحكم الشخصي القائم على الخبرة.

- عدم التأكيد Uncertainty

ظرف يتخذ القرار في ظله حيث هناك نقص كبير في المعلومات بالرغم من وضوح الأهداف التي يرغب المديرون في إنجازها ولكن البديل والعوايد المستقبلية محاطة بعدم تأكيد كبير وعدم وضوح بحيث لا يستطيع المديرين تقدير المخاطرة أو احتمالات الحدوث. لذا يجب على المديرين اعتماد أساليب خلاقة وذكية وعمل افتراضات أولية صحيحة لصياغة قراراتهم. غالباً ما تكون أمور مؤثرة في عملهم مثل كلف الإنتاج والأسعار وحجم الإنتاج أو معدلات الفائدة المستقبلية صعبة التحليل والتوقع. لذا فإن المديرين يجب أن يتخلون بالقدرات الفنية والحكم الشخصي السليم للتعامل مع هذه المواقف. غالباً ما تقصير القرارات المتخذة في ظل عدم التأكيد عن تحقيق النتائج المرغوبة من قبل المديرين.

* عدم التأكيد Uncertainty ظرف يتخذ القرار في ظله حيث هناك نقص كبير في المعلومات وأن النتائج والعوائد محاطة بغموض كبير.

- الإبهام (الغموض التام) Ambiguity

وقد تسمى أحياناً حالة النزاع Conflict أو المنافسة الشديدة. وهنا يتسم ظرف اتخاذ القرار بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف غير واضحة لمتخذ القرار والبدائل صعبة التحديد كذلك المعلومات حول العوائد غير متوفرة. مثال على هذا الأمر لو أن المدرس قسم طلابه إلى مجتمعين وطلب من كل مجموعة إكمال مشروع بدون أن

يعطيهم الموضوع أو يحدد لهم الاتجاهات أو أي دليل يساعد في عملهم وتوصف المواقف أو المشاكل التي تمثل حالة الإبهام بالمواقف الشريرة Wicked Problems حيث يواجه المدير صراغاً بين الأهداف والبدائل وأن الظروف تتغير بسرعة والمعلومات مضبة وأن الرابطة بين عناصر القرار مفقودة. وزيادة في الإيضاح نجد أن نضيف فكرة مفادها أن نسب نجاح القرار تكون أعلى في القرارات إذا ما اتخذت في ظل ظروف تأكيد تام وهنا نتكلم عن قرارات مبرمجة وتقل درجة النجاح كلما اتجهنا إلى حالة الفموض والإبهام لكون القرارات هناك تتسم بعدم الوضوح التام.

- * الإبهام Ambiguity حالة تتسم بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف في ظلها غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة.
- * المواقف الشريرة Wicked Problems مشاكل أو مواقف يتطلب اتخاذ القرار فيها تتسم بصراع بين الأهداف والبدائل وسرعة تغيير الظروف وغياب الرابطة بين عناصر القرار.

* نماذج صناعة القرار Decision Making Models

هناك نماذج متعددة لصناعة واتخاذ القرار، والمقصود بنماذج صناعة القرار واتخاده المنظورات التي من خلالها يمكن أن تطور الحلول والبدائل لحل مشاكل بسيطة أو معقدة من حيث طريقة التفكير وهل هو منهجي منظم وقائم على أساس البحث عن معلومات كاملة ووضوح في الموقف أم لا. في هذا الإطار يتباين المدراء، فالبعض قد يكون أكثر ميلاً إلى التفكير المنظم Systematic Thinking كمدخل تحليلي رشيد للتعامل مع المشاكل وبذلك بفضل المديرين في إطار هذا المدخل وجود خطة رشيدة تسبق الفعل خاصة وأن المعلومات المهيأة مسبقاً تساعد على حل المشكلة بشكل تدريجي، في حين أن هناك بعض المديرين ينطلقون من منهج تفكير حديسي Intuitive Thinking وهذا المنهج أكثر مرونة وعفوية ويعتمد الخبرة والإبداع للتعامل مع المشكلات خاصة المعقدة منها. وفي حالات كثيرة يوازن المديرين بين هذين المنهجين ويعتمدون منهجاً ثالثاً يسمى منهج تفكير متعدد الأبعاد Multidimensional Thinking أو بعبارة أخرى فهو منهج يعتمد رؤية متكاملة للمشكلة في إطار مدى زمني بعيد أو قصير أو التعامل مع الجانبيين الموضوعي والذاتي ويستند للخبرة في صناعة قرارات أكثر واقعية واحتمالاً للنجاح.

و ضمن الأدبيات النظرية للإدارة توجد العديد من نماذج صناعة واتخاذ القرار سنتناول منها ثلاثة: النموذج التقليدي والنماذج السلوكية والنموذج السياسي.

- * التفكير المنظم Systematic Thinking مدخل لحل المشكلات بطريقة تحليلية رشيدة.
- * التفكير الحديسي Intuitive Thinking مدخل لحل المشكلات بطريقة مرنّة وعفوية.
- * التفكير متعدد الأبعاد Multidimensional Thinking مدخل لرؤية مشاكل متعددة بنفس الوقت بعلاقاتها وتعقيداتها في إطار مدى زمني بعيد أو قصير.

- النموذج التقليدي (الكلاسيكي) للقرار Classical Decision Model

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية حيث يتم في إطاره صياغة واتخاذ القرار في ظل

افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البديل ومعرفة نتائجها وكان المدير يعمل في ظل ظروف تأكيد تام ورشد مطلق. وبناء على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثل Optimal Decisions وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل.

إن الافتراضات التي يقوم عملها النموذج التقليدي للقرار تنصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل علماء السلوك لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البديل كما أن الأهداف هي ليست دائمًا تعظيم أرباح أو تدنية تكاليف، لذلك فإن المديرين لا يمكن أن يكونوا على رشد تام في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار الرشد المحدود Behavioral Rationality.

* النموذج التقليدي للقرار Classical Decision Model هو نموذج يصف عملية صناعة القرار واتخاذها في ظل معلومات كاملة.

* القرارات المثلث Optimal Decisions اختيار بديل يعطي الحل الأمثل للمشكلة.

- النموذج السلوكي للقرار Behavioral Decision

ضمن هذا النموذج فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيراً ما يكون غير تام وعلى هذا فإن متعدد القرارات لديه معرفة جزئية حول البديل والنتائج والأفعال. ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلاً مرضياً يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير. وقد سمي سيمون Simon الذي حصل على جائزة نوبل عن هذا العمل هذه القرارات بالقرارات المرضية Satisfying Decision التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه وثير انتباذه.

إن هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف المدير كمتعدد قرار في ظل ظروف الإيهام وعدم التأكيد.

* النموذج السلوكي للقرار Behavioral Decision Model نموذج يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود.

* القرارات المرضية Satisfying Decision هي البديل أو الخيارات التي تظهر أمام المدير أولاً وثير انتباذه يتم اختيارها كحل للمشكلة.

- النموذج السياسي للقرار Political Decision

يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكيد والإيهام أو الغموض التام وللقرارات غير المبرمجة. هنا تكون المعلومات محدودة جدًا أو ناقصة بشكل كبير كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها. يلجأ المدراء وفق تصور هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى تحالف Coalition لتطوير القرارات وإنضاجها وخاصة في المواقف المعقدة. والتحالف يمكن تعريفه بأنه تجمع غير رسمي للمديرين الذين يدعمون ويسعون لهدف معين. إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات وفي حالة غيابها ربما يقود العملية مدير قوي أو مجموعة صغيرة منهم.

- * النموذج السياسي للقرار Political Decision نموذج أكثر واقعية لتطوير القرار في البيئة الحالية يعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لاتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات والموارد.
- * التحالف Coalition تجمع غير رسمي بين المديرين الذين يدعمون ويسعون لهدف محدد.

إن هذا النموذج لتطوير القرار هو أكثر قرابةً لبيئة عمل المديرين ومتخذي القرار حالياً، فالقرارات معقدة ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات تتسم بالغموض كما أن عدم التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية لهذا فإن هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير. وختاماً فإنه يمكن تلخيص أهم الأفكار الخاصة بهذه النماذج الثلاثة في الجدول التالي (جدول ملخص لخصائص نماذج القرار):

النموذج السياسي للقرار	النموذج السلوكى للقرار	النموذج التقليدى للقرار
<ul style="list-style-type: none"> * أهداف متعددة متعارضة. * حالة عدم تأكيد وإبهام. * رؤية غير مستقرة ومعلومات مبهمة. * مسؤوليات وحوار بين أعضاء التحالف. 	<ul style="list-style-type: none"> * مشكلة غامضة وأهداف غير واضحة. * حالة عدم تأكيد. * معلومات بسيطة عن البدائل ونتائجها. * خيارات مرضية لحل المشاكل باستخدام الحدس. 	<ul style="list-style-type: none"> * مشكلة واضحة وأهداف واضحة. * حالة تأكيد ومخاطرة. * معلومات كاملة حول البدائل ونتائجها. * الرشد والعقلانية في اختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار ودور المعرفة

Participation in Decision Making Process and the Role of Knowledge

إن عملية اتخاذ القرار وصنعه في منظمات الأعمال اليوم هي أغلبها عمليات جماعية وليس قرارات فردية ومن النادر أن تكون القرارات المهمة في عالم الأعمال هي من صنع واتخاذ فرد واحد بالكامل وهنا فإن فاعلية القرار تعتمد على قدرة المدير في مشاركة الأفراد المعينين فعلًا وبطرق صحيحة لمساعدة المدير في تطوير القرار وحل المشكلة. من جهة أخرى فإن القرارات اليوم تستستخدم معارف متعددة لدعم فاعلية هذه القرارات وإنضاجها.

المشاركة في اتخاذ القرار Participation in Decision Making

لقد ازداد تعدد بيئات الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية صنع القرار واتخاده. ففي بداية الأمر كانت القرارات تصنع وتتخذ من قبل المديرين بشكل فردي أو مشاركة محدودة جدًا بسبب استقرار البيئة ووفرة الموارد وسهولة التنبؤ بالطلب وقلة المنافسين. ولكن بسبب ضخامة حجم المنظمات وازدياد وحدة المنافسة وزيادة حدة مطالبة العاملين بمشاركة في القرار وتزايد قوة النقابات في مرحلة معينة فإن الإدارات بدأت تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتزايدت بشكل تدريجي. لقد وجدت الإدارة فوائد ونتائج إيجابية من جراء مشاركة العاملين في صناعة القرار حيث الحماس للتنفيذ والفهم الجيد والوعي المتزايد بأهمية الالتزام والتفاعل الإيجابي. إن أوضح صورة للمشاركة هو نظام الإدارة بالأهداف الذي يشترك فيه الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والنتائج. بعد ذلك مثلت التجربة اليابانية أسلوباً فريداً ودرسته كل الإدارات في العالم

الغربي وغيرها حيث كان جوهر هذا الأسلوب الجماعية في اتخاذ القرار، ويبرر اليابانيون ذلك بأن المشكلة يمكن أن تُرى من جوانب متعددة وتجمع حولها معلومات كثيرة كما أن الأفكار الإيجابية تتغلب على الأفكار السلبية في مجموعة اتخاذ القرار فضلاً عن المسئولية في حال إخفاق القرار لا يتحملها فرد واحد.

واليوم فإن أساليب المديرين في التعامل مع المشاركة في القرار يمكن أن تتضح بشكل جلي من خلال عرض نموذج Vroom-Jago و الذي صمم لمساعدة المديرين في تحديد مستوى وكمية المشاركة بالقرار سواء في صناعته أو اتخاذه. ويكون هذا النموذج من ثلاث أجزاء أساسية وكالآتي:

* نموذج Vroom-Jago نموذج مصمم لمساعدة المديرين في تحديد كمية ومستوى مشاركة الأفراد في صناعة واتخاذ القرار.

أسلوب المدير في المشاركة Leader Participation Style

و ضمن هذا الجزء فإن المشاركة تقع في واحد من خمسة مستويات تبدأ بالأوتوقراطية أو السلطوية حيث يقرر المدير بمفرده، وتمتد لتنتهي بالديمقراطية المطلقة. حيث يفوض المدير المجموعة العاملة معه صلاحيات واسعة بالمشاركة واتخاذ القرار

- تشخيص العوامل المؤثرة بالمشاركة

إن اختيار أسلوب معين من أساليب المشاركة المشار إليها سابقاً يعتمد على مجموعة من العوامل الموقافية مثل: مستوى جودة المشاركة في القرار، مستوى خبرة المدير وكذلك المرؤوسين وأهمية التزام المرؤوسين لعملية صناعة واتخاذ القرار. إن المدير يستطيع تحديد المشاركة بطرح الأسئلة التالية:

1- مدى أهمية القرار: إلى أي مدى يعتبر هذا القرار مهمًا للمشروع أو المنظمة؟ هنا إذا كان القرار استراتيجياً ومهمًا يتدخل المدير بفاعلية كبيرة.

2- أهمية الالتزام: إلى أي درجة يكون التزام المرؤوسين بالمشاركة بالقرار مهمًا؟ إذا كان التنفيذ يتطلب التزام عالي بالمشاركة من قبل المرؤوسين فإن المدير يجب أن يزج المرؤوسين في عملية صناعة القرار.

3- خبرة المدير: ما مستوى خبرة المدير وما مدى علاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا لم تكون لدى المدير خبرة عالية وقدرة ومعلومات كافية ومعرفة فعلية أن يسمح بمشاركة أكبر من المرؤوسين لتعويض هذا النقص.

4- احتمال الالتزام من جانب المرؤوسين أو عدم التزامهم بالقرار إذا ما اتخاذ القرار بمفرده: في حالة كون المرؤوسين لا يتأثرون من ناحية الالتزام بالتنفيذ سواء اتخاذ القرار من قبل المدير بمفرده أو غير ذلك فإن مشاركتهم بصنع القرار تصبح أقل ضرورة.

5- دعم المرؤوسين للأهداف: ما مدى الدعم الذي يقدمه المرؤوسون للأهداف التي يسعى القرار للوصول إليها. إذا كان المرؤوسين لديهم دعم قليل للأهداف فعلى المدير أن لا يتركهم يصنعون القرار بمفردهم.

6- خبرة المرؤوسين: ما مستوى خبرة المرؤوسين ومعارفهم وعلاقتها بالمشكلة المطروحة. إذا كان لدى المرؤوسين خبرة عالية مرتبطة بالمشكلة المطروحة فإن بإمكان إعطائهم مسؤوليات أكبر في صناعة القرار.

7- خبرة الفريق وكفاءته: إلى أي مدى يستطيع المرؤوسين العمل كفريق متدايب وما مدى خبرتهم ومهاراتهم في مجال اتخاذ القرار بشكل جماعي.

إن هذه التساؤلات تساعد المديرين في أن يحددوا مستوى المشاركة المطلوبة وبالتالي يحققون أفضل النتائج:

* اختيار الأسلوب المناسب

في ضوء الإجابة على التساؤلات السابقة فإن المدير يكون لديه وضوح في الموقف حول إمكانية اختيار واحد من الأساليب الخمسة السابق ذكرها وتقرير ما إذا كان من الأفضل الاستئثار بالقرار وصنعه واتخاده لوحده أو السماح بمستوى معين من المشاركة يتضاعف حسب استعداد وقدرات المسؤولين على المشاركة الفاعلة التي تعزز من قوة القرار وتضفي عليه انسجاماً وتناسقاً بحيث يعطي أفضل النتائج.

* القرار الفردي والقرار الجماعي Individual Versus Group Decision Making

إن واحداً من الجوانب المهمة في صنع القرار هو الخيار الخاص بفردية أو جماعية القرار المتتخذ وأن المديرين الجيدين لا يلزمون أنفسهم دائماً بطريقة واحدة من هذه الطرق. إن الأمر يتطلب فحص المشكلة لتقرير نوع الطريقة الملائمة لحلها باعتبارها الأكثر صحة لتعامل مع المشكلة. إن المدير يقرر ذلك في ضوء الوقت المتاح ونوعية القرار المرتبط بحل المشكلة. إن أهم المزايا المتتحققة من جراء اتخاذ القرار بشكل جماعي تتلخص في الآتي:

* توفير كمية كبيرة من البيانات والمعلومات والمعرفة والخبرات التي ترتبط بحل المشكلة. إن هذه الكميات الكبيرة من المعلومات تساعده في تطوير بدائل أو خيارات كثيرة والمساعدة في تحليلها وفحصها بشكل دقيق. كذلك فإنها تساعده في تجنب الرؤية الضيقة واعتماد عدد محدود من الخيارات.

* إن القرارات الجماعية تساعده في زيادة فهم أعضاء المجموعة المتخذة للقرار لطبيعة هذه القرارات وقبل نتائجها.

* زيادة دعم والتزام أعضاء فريق اتخاذ القرار بالعملية التنفيذية وتنفيذ الخطط بشكل دقيق. ولكن بالمقابل هناك بعض نواحي القصور والمساوئ للقرارات الجماعية من أهمها: الضغوط التي قد تحصل داخل الفريق المشكّل لاتخاذ القرار واضطرارهم لمجاراة رغبات بعض أعضاء هذا الفريق المتنفذين. كما أن سيطرة أو هيمنة فئة محدودة على القرار يمكن أن تظهر حيث قد يحصل تحالف بين بعض أعضاء المجموعة المكلفة بصنع واتخاذ القرار وبالتالي يفرضون آرائهم ووجهات نظرهم. وقد يحصل أحياناً أن تزج الجهة التي تشكل مجموعة اتخاذ القرار بأفراد يمثلون مصالح شخصية ضيقة أو وجهات نظر الإدارة العليا وبالتالي فإن القرار يوجه باتجاه معين وقد تكون له آثار غير محسوبة. كذلك فإن هذا النمط يستهلك وقتاً طويلاً حيث أن المشاورات وجمع المعلومات وتحليلها والنقاش حول البديل تحتاج إلى زمن غير قليل، فضلاً عن التكاليف التي تنجم عن هذه العملية.

وختاماً فإن القرار الفردي له مزايا وعيوب معاكسة للقرار الجماعي.

* المعرفة ودورها في القرارات

Knowledge Role in Decision Making

في السنوات الأخيرة ازداد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها في منظمات الأعمال واعتبرت إدارة المعرفة مفهوماً ذو أهمية كبيرة في النظريات والمعارض الإدارية الحالية. إن إدارة المعرفة هي تطوير أدوات وعمليات ونظم وبنى هيكلية وثقافية لتحسين عملية خلق المعرفة ونشرها وتقاسمها في منظمات الأعمال حيث أن الحاجة إليها أصبحت ماسة وحيوية في عمليات صناعة واتخاذ القرارات. لقد أصبح هذا الموضوع في قلب عمليات

منظمات الأعمال اليوم والتي يشار إليها بالمنظمات المتعلمـة Learning Organizations. إن العاملين المعرفيين Knowledge Workers هم تجسيد لرأس مال فكري كبير للمنظمات الناجحة في عملها ويمثلون مورـداً نادـراً تستطيع المنظمة من خـلاله تحقيق مـيزات تنافـسية لا يمكن تقـليـدـها خـاصـة إـذـا كانت هذه المـيـزة مستـنـدة إـلـى مـعـرـفـة ضـمـنـيـة Tacit Knowledge عالية الجـودـة وـمـهـمـة تـسـتـنـدـها مـعـرـفـة صـرـيـحة Explicit Knowledge وهي المـعـارـفـ المـوـثـقـة والمـعـروـضـة في إطار تـجـارـب وـخـبرـات مـكـتـوبـة وـمـشـوـرـة بـوسـائـل النـشـرـ المـعـروـفـة مثلـ المـجـلاـتـ والـكـتـبـ وـغـيرـهـاـ. إنـ المـنـظـمـاتـ الـحـدـيثـ يـمـكـنـ أنـ تـجـدـ فـيـهاـ عـناـوـينـ لـوـظـائـفـ مـنـ قـبـيلـ مـسـؤـولـ وـحدـةـ إـدـارـةـ الـمـعـرـفـةـ وـغـيرـهـاـ منـ عـناـوـينـ مـوـمـتـهاـ الـأـسـاسـيـةـ الـتـأـكـدـ منـ إـدـارـةـ ماـ يـشـبـهـ الـمـحـفـظـةـ الـمـعـرـفـيـةـ أوـ الـفـكـرـيـةـ لـلـأـعـمـالـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ. إنـ هـذـهـ الـمـحـفـظـةـ تـسـتـنـدـ إـلـىـ ثـقـافـةـ مـرـنـةـ لـهـاـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ تـطـوـيرـ مـاـ دـاخـلـ مـتـجـدـدـةـ مـسـتـفـيدـةـ مـنـ الـخـبـرـاتـ السـابـقـةـ وـخـبـرـاتـ الـآـخـرـينـ. إنـ لـلـمـعـرـفـةـ وـوـجـودـ إـدـارـةـ لـهـاـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ يـسـاعـدـ كـثـيرـاـ فـيـ تـحـسـينـ نـوـعـيـةـ الـقـرـارـاتـ الـمـتـخـذـةـ فـيـ مـخـلـفـ الـمـسـتـوـيـاتـ الـإـادـرـيـةـ. وـهـذـاـ يـبـدوـ مـنـطـقـيـاـ إـذـاـ عـلـمـنـاـ أـنـ نـوـعـيـةـ الـقـرـارـ تـرـتـبـتـ بـكـمـيـةـ وـنـوـعـيـةـ الـبـيـانـاتـ وـقـدـرـةـ الـمـسـؤـولـيـنـ عـلـىـ تـحـوـيلـهـاـ إـلـىـ مـعـلـومـاتـ مـفـيـدةـ ثـمـ الـتـعـامـلـ مـعـ هـذـهـ الـمـعـلـومـاتـ بـحـكـمـةـ لـاشـتقـاقـ ماـ هـوـ مـوـمـ لـلـمـوـقـفـ أوـ الـمـشـكـلـةـ الـعـرـادـ اـتـخـاذـ قـرـارـ بـشـأنـهـاـ. وـنـلـاحـظـ أـنـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ وـالـبـرـامـجيـاتـ الـجـاهـزـةـ وـغـيرـهـاـ أـعـطـيـتـ دـعـقاـ كـبـيرـاـ لـدـورـ الـمـعـرـفـةـ فـيـ صـنـعـ وـاتـخـاذـ الـقـرـارـ.

* إدارة المـعـرـفـةـ Knowledge Management تـطـوـيرـ أدـوـاتـ وـنـظـمـ لـخـلـقـ الـمـعـرـفـةـ وـنـشـرـهـاـ وـتـقـاسـمـهـاـ وـخـاصـةـ فـيـ مـجـالـ دـعـمـ عـمـلـيـةـ صـنـاعـةـ الـقـرـارـ وـبـنـاءـ مـيـزـاتـ تـنـافـسـيـةـ.

* المـعـرـفـةـ الضـمـنـيـةـ Tacit Knowledge المـعـرـفـةـ الـلـذـيـةـ (ـالـشـخـصـيـةـ)ـ وـالـحـدـسـيـةـ وـالـمـعـلـومـاتـ غـيرـ الـمـوـثـقـةـ وـلـاـ يـمـكـنـ تـقـاسـمـهـاـ.

* المـعـرـفـةـ الـصـرـيـحةـ Tacit Knowledge هيـ الـمـعـرـفـةـ الـمـوـثـقـةـ أوـ الـمـنـشـوـرـةـ وـالـمـعـلـومـاتـ الـتـيـ يـمـكـنـ نـقـاسـمـهـاـ.

* قضـاـيـاـ أـخـرىـ فـيـ صـنـاعـةـ وـاتـخـاذـ الـقـرـارـ Other Issues

هـنـالـكـ بـعـضـ الـأـمـورـ الـمـهـمـةـ الـتـيـ تـتـعـلـقـ بـصـنـاعـةـ وـاتـخـاذـ الـقـرـارـاتـ نـجـدـ مـنـ الـضـرـوريـ الإـشـارـةـ إـلـىـ الـبعـضـ مـنـهـاـ نـظـرـاـ لـازـديـادـ دـورـهـاـ وـتأـثـيرـهـاـ فـيـ بـيـئةـ الـأـعـمـالـ الـمـعاـصرـةـ. وـمـنـ أـهـمـهـاـ:

المـعـلـومـاتـ وـنـظـمـ الـمـعـلـومـاتـ Information and Information Systems

يمـكـنـ القـوـلـ أـنـ الـمـعـلـومـاتـ Informationـ هـيـ الـقـاعـدـةـ الـمـهـمـةـ الـتـيـ يـسـتـنـدـ إـلـىـ الـقـرـارـ فـإـذاـ كـانـتـ تـنـصـفـ بـمـوـاـصـفـاتـ مـعـيـنةـ تـصـبـحـ أـكـثـرـ فـاعـلـيـةـ وـدـعـقاـ لـلـقـرـارـ وـيمـكـنـ تـعرـيفـ الـمـعـلـومـاتـ بـأـنـهـاـ بـيـانـاتـ وـحـقـائقـ تـمـتـ معـالـجـتهاـ وـتـحلـيلـهاـ وـتـصـنـيفـهاـ وـاستـخـرـجـتـ مـنـهـاـ مـؤـشـراتـ بـحـيثـ أـصـبـحـ ذـاتـ فـائـدـةـ كـبـيرـةـ لـمـتـخـذـ الـقـرـارـ. أـمـاـ الـبـيـانـاتـ فـيمـكـنـ اـعـتـبارـهـاـ حـقـائقـ أـوـ مـشـاهـدـاتـ أـولـيـةـ (ـخـامـ)ـ لـمـ تـتـمـ معـالـجـتهاـ حـولـ مـوـضـوعـ مـعـيـنـ. وـيـحـتـاجـ الـمـديـريـنـ إـلـىـ الـمـعـلـومـاتـ جـيـدةـ فـيـ جـمـيعـ الـأـوـقـاتـ لـكـيـ تـكـوـنـ مـفـيـدـةـ لـلـقـرـارـ وـصـنـاعـةـ وـنـقـصـدـ بـالـجـودـةـ هـنـاـ هـوـ أـنـ تـنـصـفـ الـمـعـلـومـاتـ بـالـسـمـاتـ التـالـيـةـ:

- 1- التـوقـيـتـ الـمـنـاسـبـ: تـكـوـنـ الـمـعـلـومـاتـ ذاتـ قـيـمةـ كـبـيرـةـ إـذـاـ جـاءـتـ فـيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ الـذـيـ تـبـرـزـ فـيـ الـحـاجـةـ إـلـىـهـاـ.
- 2- الدـقـةـ وـالـمـصـدـاقـيـةـ وـالـثـقـةـ.
- 3- كـامـلـةـ وـكـافـيـةـ لـمـوـضـوعـ الـقـرـارـ.

4- حدية وتحصي الموضوع بالضبط.

5- سهولة الفهم وواضحة لمتخذ القرار بدون تفاصيل غير مطلوبة.

أما نظام المعلومات *Information System* فله دور مهم اليوم في إسناد منظمات الأعمال في مجالات عديدة مثل الموارد البشرية والمخازن والإنتاج والحسابات وغيرها. ويعتمد نظام المعلومات على تكنولوجيا المعلومات لتجميع وتنظيم وتوزيع بيانات لاعتمادها في عمليات صنع واتخاذ القرار.

نظم المعلومات الإدارية (*MIS*) تعامل على الوفاء بمتطلبات المديرين واحتياجاتهم من المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات بكافة مستوياتها.

* المعلومات *Information* بيانات معالجة ومصنفة وتم استخراج مؤشرات مفيدة منها لـإسناد متخذ القرار.

* البيانات *Data* حقائق أولية أو مشاهدات لم يتم معالجتها أو تصنيفها

* نظم المعلومات *Information Systems* أنظمة تعتمد تكنولوجيا المعلومات لتجميع وتنظيم وتوزيع البيانات لاعتمادها باتخاذ القرارات.

* نظم المعلومات الإدارية (*Management Information Systems*) نظام معلومات تفي بمتطلبات المديرين لاتخاذ وصناعة القرارات بمختلف أنواعها.

ويمكن أن تؤشر هنا بعض الأخطاء المرتبطة بالمعلومات وهي أخطاء شائعة يجب الانتباه إليها منها:

- الاعتقاد بأن كثرة البيانات والمعلومات مفيدة دائمًا.

- إن الحواسيب يمكن أن تلغي دور حكمة وخبرة المدير.

- التكنولوجيا الجديدة دائمًا هي الأفضل.

- الاعتقاد والثقة المطلقة بالحواسيب والتصور بعدم وجود أخطاء محتملة تتسبب فيها.

- الاعتقاد بأن الجميع يفهم ويعي كيفية عمل نظم المعلومات وآلياتها.

وأخيرًا، لابد من الإشارة إلى أن بيئه نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تزخر بمعضلات، ومفاهيم تشكل صلب العمل في منظمات الأعمال اليوم ومنها:

1- نظم دعم القرار (*DSS*): هي نظم معلومات تفاعلية تسمح للمستخدمين لتنظيم وتحليل البيانات لغرض حل المشاكل المعقدة وحتى المشاكل غير المهيكلة وقد توجد نظم تدعم مجموعة متخصصة في اتخاذ القرار نسميتها (*GDSS*) حيث تتمكن

المجموعة بكل أفرادها من تبادل البيانات والملفات في نفس الوقت ويسعى هذا النمط *Groupware*.

2- نظم الخبر (Expert System): إن الاستخدام المتتطور لتكنولوجيا الحاسوب سمح بتقليد الذكاء الإنساني من خلال ما يسمى النظم الخبرية أو نظم الخبر، فهي نظم تسمح للحواسيب بتقليد الذكاء الإنساني في طريقة تعامله مع حل المشاكل.

- أخلاقيات القرار (*Decision Ethics*)

إن أي قرار يتخذ لا بد وأن تراعى حدوده الأخلاقية وأن يتحمل المدير مسؤولية أخلاقية واجتماعية لما سينجم عنه من آثار ونتائج على المنظمة والمجتمع لذلك يحاول المديرين التأكد التام من أن القرار سليم من الناحية الأخلاقية بحيث أن نشره أو تناوله في الصحف المحلية لا ينجم عنه آثار سلبية على شخصية متزوجه أو عائلته أو المنظمة التي يعمل فيها. ويمكن أن يتبع المدير بعض المعايير للتأكد من الإطار الأخلاقي السليم للقرار

ومنها:

- 1- المنفعة المتحققة من القرار لأصحاب المصالح كافة.
 - 2- الحقوق والواجبات ومدى احترامها في القرار المتخذ.
 - 3- العدالة ومدى تطابق القرار مع ركائزها.
 - 4- الاختصاص، هل أن القرار يقع ضمن مسؤوليات متذذه أم لا.
-

المرجع: العاصري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الفالي، (2011م)، (كتاب : الادارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.