

## رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة

### وعملية اتخاذ القرارات/دراسة استباقية

المدرس المساعد هاني فاضل جمعة الشاوي

جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد

#### المقدمة:-

دأب غالبية الباحثين والمتخصصين في إدارة الأعمال إلى رقد المكتبات الأدارية في كلياتهم ومنظمتهم التي تعيش في أذهانهم دوماً بالاتجاهات المتعلقة بالنجاحات وميلهم إلى اختيار المواضيع التي تعكس الجانب المشرق في عمل إدارة الأعمال ويتعدون عن إزالة الستار عما يختفي خلف الكواليس من معوقات ومشاكل في واقع العمل الميداني خوفاً من عدم اقتناء أو اشتهاً ما يكتبونه وهو شعور غريزي وفطري لدى اغلب الناس يجب اختراقه والولوج منه إلى عالم مشاكل الأعمال والإدارة المليء بالمفاجآت والإثارة فلا يوجد بحث علمي رصين أو قيم بدون طرح مشكلة مقبولة تستحق الاهتمام والدراسة وغالبا ما كانت شاغله لبال الكثيرين إذن فلماذا هذا التردد أيها الباحثون فنحن نتوق للمغامرة والمخاطرة وهي تسري في عروقنا وتتنافس على وضع الحلول الناجعة لاستئصالها والقضاء عليها .

ومن هذا المنطلق أرى وهي رؤية قابلة للتجديد والاختلاف وكما نتوقع وان اختلاف وجهات النظر لا يفسد للود قضية كما يقول المثل الشائع بان ايلاء المعوقات التي تعترض عمل إداري الأعمال وكشف النقاب عنها ووضع ما اشتهر منها في لوحة التحدي ليرهن من يبرهن بأنه قادر على تحليلها إلى مسبباتها وحلها ومن ثم تهذيبها وتوجيهها وإمكانية التحكم والسيطرة عليها مهما بلغت خطورتها وفي أي موقع كان ذلك المتحدي من

مواقع الهيكل الإداري هو الطريق الصائب للقضاء على تلك المخاوف والظنون التي تعترى النفس البشرية عموماً والنفس الإدارية المجازفة على وجه الخصوص لترويضها على مواجهة الصعوبات كما يروض رجل السيرك الأسود والنمور وينتفع منها في كسب عيشه وتصبح أليفة محبوبة حتى للأطفال مع يقينهم بأنها متوحشة وقاتلة وخطرة .

فرجال الأعمال يجب أن يكونوا يقضين متفتحين لما يجول حولهم في عالم الأعمال من معرقات ومشكلات ومتهيئين دوماً لمواجهةها من خلال ما يحتمون به من أدوات ومعلومات ومهارة ويجددوا ذلك بالتدريب والمشورة والمطالعة.

فبعد ظهور ايجابية الفكرة من إجابات العينة البالغة (n=25) القصدية المبحوثة على أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة والميمنة في استمارة الاستبيان المرفقة طياً مع الدراسة والموضحة فيها تفاصيل وتكرارات الإجابة الموزعة على رجال الأعمال في غرفة تجارة البصرة وأساتذة كلية شط العرب الجامعة بقسم إدارة الأعمال الدائمين والمؤقتين باعتبارهم قطاع خاص ينضوي تحت مفهوم إدارة الأعمال اتجهت تسمية الدراسة بالاسم الموسوم أعلاه وتم تقسيمها إلى ثلاث فصول حيث خصص الفصل الأول إلى المدخل في دراسة المشكلات الإدارية في حين تم تسمية الفصل الثاني بعمليات صنع القرار واندراج الفصل الثالث والأخير تحت عنوان الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي تم تدعيمها بواسطة المقابلات والزيارات الميدانية والملاحظات التي قام بها الباحث لمواقع الأعمال والتجارة في محافظة البصرة .

والفت انتباه المتلقي بان هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة بما يسمى بمبدأ الاستباقية والتهيؤ الذي تؤكد عليه الجودة في دراسة المشكلات وتم تحليل البيانات قبل الشروع في بناء هيكلية الدراسة للتأكد من ميل واتجاه الشهرة للمشكلات التي تم انتقاءها من الواقع المحلي القريب ولهذا السبب لم يتم تخصيص فصل ميداني أسوة بالدراسات السابقة، مع التذكير ببداية العنوان وهو رؤية، وأتمنى أن يكون هذا البحث بمثابة

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -293-  
دليل وأداة مقبولة ومساهمة متواضعة يقدمها الباحث إلى كل رجل أعمال والمهتمين والله من وراء القصد وأتمنى منه التوفيق والسداد انه على كل شيء قدير

## **الهدف من الدراسة :-**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الطرق للتفكير في معالجة المشاكل الإدارية العالقة والتي تعترى وتعترض عملية صنع القرار في منشأة الأعمال والتخفيف من آثارها بتقديم الإرشادات التي تجعلها حالة طبيعية والتقليل من الذعر الناتج عنها، فضلاً عن المحافظة على توازن المنظمة واستقرارها من محاولة فهم كيفية معالجة المصاعب التي تؤثر على حيوية وقدرة المنظمة في العمل والنمو والتأكيد على ضرورة التعامل معها بصراحة ووضوح من قبل الجميع بغية توجيه إيجابيات المنفعة المتحققة منها والوصول لطريق الحل والتأكيد على عدم الوقوع في فخ السلبية وشراك التصلب والتحلي بالمرونة والهدوء والثقة عند التعامل معها للخروج بتوصيات على شكل حلول مقترحة للمعوقات أو المشاكل التي يبين وجودها من سياق الدراسة سواء أكانت تلك التوصيات موجهة إلى المنظمات العامة والخاصة أو إلى رجال الأعمال .

## **أهمية الدراسة:-**

تنبع أهمية الدراسة من ضرورة إيلاء المشكلات الإدارية الخاصة بإدارة الأعمال العناية المركزة وتبسيط الأضواء على أخطرها وأشهرها حدوثاً وتقديم الاقتراحات الممكنة لحلها ومواكبة تنفيذ الوظائف الإدارية على أكمل وجه مع توفير قدر نظري مناسب في حل المشكلات واتخاذ القرارات للموارد البشرية العاملة في منظمات الأعمال سواء كانوا بالإدارة العليا أو الوسطى أو المباشرة، فضلاً على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها ونقلها وتبادلها بين منظمات الأعمال المحلية وبين الجامعات في هذا المجال وإمكانية اعتبار المنظمات والجامعات فريق عمل متنوع يساهم في تقليص حجم المشكلات للتخلص من حالات العشوائية والارتجالية وقوانين الصدفة الساندة في عملية حل المعضلات التي تواجه اغلب

منظمات الأعمال المحلية والتحول إلى المنهجية المخططة والمنظمة والموجه والمراقبة والمتابعة في حل المشكلات ووضع دليل علمي ممكن اعتباره مرجع لها للاستفادة مما يلائمها من حلول.

## **مشكلة الدراسة :-**

إن ما يزعج العاملين ليس مشاكلهم وإنما نظرة الآخرين لها وصعوبة الموازنة ما بين الفعل التكميلي لتهدئة الآثار الناجمة عنها وبين الفعل التصحيحي الموضوع لحل تلك المشكلات ومن هذا الواقع غير المتكامل تبرز صعوبة التعايش مع المشكلات بسبب الفشل في الاتصال الذي يسمى بوباء الإدارة المعاصرة وتظهر فجوة بين ما ينبغي فعله لحل المشاكل وما بين الواقع الفعلي للعمل .

وهذه الظاهرة تظهر للعيان وأمام ميدان العمل الإداري حالياً بسبب انعدام استشراف المستقبل أو الرؤية في التعامل مع ما هو قائم أو سيقوم وليس إلى ما قد مضى من أحداث والتقييد بالحلول الروتينية مع مشكلات مستحدثة تتطلب حلولاً ناجعة تمتاز بالإبداع والتفكير الخلاق في حل المشكلات ونظراً لعدم توفر ملف خاص بالمشكلات من قبل الكثير من المدراء في منظمات الأعمال لغرض القيام بالاطلاع الدوري على مشاكل العمل وحلولها وهذا ما لحظه وتلمسه الباحث في منظمات الأعمال المحلية المعاصرة لذا انبثقت هذه الدراسة لتشكل بمثابة دليل وأداة يقدمها الباحث كمساهمة متواضعة لتحسين عملية التعامل مع تلك المشكلات الإدارية المشهورة في العمل الإداري بشكل عالمي وعام وفي عمل إدارة الأعمال بشكل خاص كطروحات علمية وحلول مناسبة لها .

## **أسلوب الدراسة :-**

اعتمد الباحث على الأسلوب التحليلي الوصفي الاستقرائي المستند على البراهين والأدلة والإثباتات المتوفرة بالكتب والمجلات العربية والأجنبية التي حصل عليها الباحث.

## الفصل الأول

### المشكلات الإدارية مدخل مفاهيمي

#### تعريف المشكلة :-

إن التطورات الإنسانية المتسارعة - المادية والبشرية- التي حدثت في القرن الماضي لاسيما في مجال التكنولوجيا والثقافة أدت إلى ظهور حاجات ورغبات ذاتية، مما تؤدي إلى بروز مشاكل لا حصر لها، إن لم يكن هناك تقييم ودراسة وحلول ناجحة لها. ولا بد من تقليل هامش الخطأ والإهمال، أو عدم الانتباه لمنع استفحالها وتقليل نسبتها وتهيئة خيال خصب مدعوم بالتوعية المستمرة والثقافة والتكنولوجيا من خلال الرصد المسبق والتقصي والبحث عن المعلومات والحقائق التي تؤثر نحو المشكلة قبل وقوعها. وتعرف المشكلة بأنها الصعوبات التي تواجهنا عند إجراء التحول من مرحلة إلى أخرى وهي أما تمنع الوصول للحالة المطلوبة أو تؤخره.

وعرفها(الجوري، 51، 2007) هي الفجوة الفاصلة بين الواقع والتوقع، أي الانفصال الحاصل بين المأمول والحدث وقد تقترب من الاقتناع ويمكن أن تصعب مشكلة سهلة، أو تسهل مشكلة صعبة أمام مختلف الأشخاص حسب ثقافتهم واستعدادهم النفسي، وتجاربهم ويمكن تسمية الذين يجابهون المشاكل حسب هذه القدرات والمواصفات المذكورة كالاتي:-

١. المُبالغ المستعجل: الشخص الذي يلجا إلى الحركة الفورية الخاطفة حتى ولو كان ذلك مكلفا وغير قابل للإصلاح.

٢. اللوام: الشخص الذي لا يهتم بالبحث عن المشكلة وأسبابها بقدر ما يبحث عن مرتكبها كي يلومه.

٣. المتخبط: يجابه المشكلة بدون تركيز أو ذهنية منفتحة فنراه بدون استعداد أو توقع لها.

٤. العقلاني: وهو المدير الناجح المطلوب والذي لا تضره الاستشارة الضرورية المفيدة عند مواجهة مشكلته أو أزمة لم يمر بها سابقاً، ويقوم بالبحث عن ذوي الخبرة الذين سبقوه عمراً وتجربة.

وَعرف (الجبوري، 2007 ، ص 141) المشكلة (problem) بأنها انحراف (Deviation) أو عدم توازن، بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون أي إن المشكلة عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها.

ولغوياً تعرف المشكلة بالاختلاط أو الاختلاف ولعل قول الله تعالى في محكم كتابه العزيز (( ولو شاء ربك لجعل الناس امة واحدة ولا يزالون مختلفين، إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم)) (سورة هود ، الآية 118.119).

إذ لا مجال لإنكار الخلاف أو التهرب منه لذا فان الأفضل أن نتعامل معه على انه موجود فنعايش معه من اجل تقليبه أو تخفيف حدته، فانا بذلك نمنع من الفوضى ، ونمنع من التدمير وخراب الحرث والنسل وان كنا لا نتمكن من إلغاءه بالكامل . والمعجزة الحقيقية هي (( إن الخلاف حالة طبيعية )) و إذا اتخذت أهدافه وأساليبه المنطقية حالة ايجابية تدل على وجود الحس والتفكير والتنافس والندية واختلاف الطموحات فهو دليل قوي على إن الأمور تجري في المسار الصحيح ، بخلاف ما إذا لم تجد خلافاً ولا تضارباً ، فانه حالة سلبية ومؤشر قوي على كبح الطاقات وموتها وتحطم الإيرادات والطموحات. (الصفار ، 2002، ص216).

والمشكلة حسب منظور منهجية البحث العلمي تعني "" ما هي الدراسة"" ( السماك

وآخرون ، 1986، ص25)

وقانونياً :- تتحدد بعدم التوافق الواقعي أو الظاهري لاحتياجات طرفين متخصصين أو لمصالحهما ( روبرت وجوزيف، 1999، ص74).

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -297-

وحدد (Daft,2001,suction11) المشكلة بأنها نقاط عدم رضا عن الأداء والنشاطات الحالية فهي حسب منظوره تمثل فجوة ما بين الأداء المرغوب والنشاطات الحالية ومن المعروف بان المشاكل تحتاج إلى اهتمام خاص غير انه لا بد من تمييزها عن الحلول والاختيارات . ويرى (مشرفي ، 1997، ص20) بان عملية دراسة أي مشكلة إدارية تتطلب تحديداً دقيقاً لأبعادها ومن ثم تحديد الهدف من حلها عن طريق ما يتيسر من طرق البحث عن كافة المعلومات المرتبطة بها ومن ثم التحضير لاتخاذ القرار المناسب بصددها واستئصالها. أما ( عبيدات، 2008، ص377) يرى بأنه من المهم عند تعريف المشكلة إن لا نركز على نتائجها بل على المشكلة نفسها وأسبابها الحقيقية، وتأثيرها وتأثيرها بالمشاكل الأخرى، وإذا كان هناك عدد من المشاكل التي يتعذر حلها دفعة واحدة لا بد من ترتيب هذه المشاكل حسب أهميتها، أي حسب درجة تأثيرها على الأهداف الأساسية للمؤسسة وبالتالي حل المشكلة الأكثر أهمية قبل المهمة.

وان تعريف المشكلة لا يخلو من المشاكل التي يمكن إجمالها بالاتي:-

- أ. وجهات نظر متعارضة بين المدراء للدوائر المختلفة.
- ب. تأثير المشكلة الموجودة في دائرة معينة على الدوائر الأخرى في المؤسسة.
- ت. الافتراضات التي تبني عليها المشكلة والميل لدى البعض لتضمين الحلول في المشكلة .
- ث. تغيير المشكلة أثناء محاولة إيجاد حل لها بسبب كون البيئة التي تعمل بها المنظمة دائمة التغير.

### مكونات المشكلة:-

١. الوضع الموجود وصفاً وأسباباً.
  ٢. الحل هو الوضع المنشود.
  ٣. الطريق إلى الحل وتوظيف آليات متعددة للوصول إلى تنفيذ جيد لذلك الحل المنشود.
- أنواع المشاكل حسب تبويب وجودها في الهيكل الإداري العملي:-
- مشكلات التنفيذ
  - مشكلات الانجاز
  - مشكلات متفاقمة

- مشكلات متلاشية
- مشكلات ثابتة
- مشكلات مفاجئة
- مشكلات متوقعة
- مشكلات متكررة
- مشكلات نادرة
- مشكلات فردية
- مشكلات جماعية
- مشكلات قديمة
- مشكلات حديثة
- مشكلات استراتيجية
- مشكلات تكتيكية.
- مشكلات تشغيلية.
- مشكلات اجتماعية
- مشكلات اقتصادية أو مالية.
- مشكلات تكنولوجية.
- مشكلات تشريعية أو سياسية أو قانونية.
- اما (الاعرجي
- ،1988ص163) فقد
- قسمها كما يلي:-
- مشكلات التقليد غير
- المدروس للنماذج الأجنبية .
- الاجتهادات الفردية
- والارتجالية في اتخاذ القرار
- للمدراء.
- النظر الجزئي للأمر.
- ضعف التخطيط .
- الإفراط في تطبيق
- المركزية .
- ضعف التأكيد على
- الكفاءة.
- مشكلة تعريف المفاهيم
- ضعف التأكيد على
- التكنولوجيا الحديثة.
- ضعف السمة
- الديمقراطية.
- كثرة المقاومة للتغيير .
- ضعف الالتزام بالمنهج
- العلمي في حل المعوقات .
- مشكلة النموذج في
- الوظيفة
- يرى(ابو العينين،
- 2002، ص69)
- بان أنواع المشكلات في
- مجال الإدارة هي:-
- 1.مشكلات تتعلق بالوظائف
- الإدارية
- 2.مشكلات شؤون
- العاملين.
- 3.مشكلات
- التمويل و.مشكلات الإنتاج
- والتسويق

في حين تعتقد (إيمان ، 2005،ص33) بان ضعف التنسيق بين الأقسام الوظيفية في المنظمات وضعف العمليات التبادلية للمعلومات بينها وبطيء عملية جريانها في الهيكل التنظيمي من أهم المشاكل المشهورة في الإدارة وعادة ما تولد ظاهرة فقدان المرونة بالعمل. وتؤكد(موسوعة EDICREPS التجارية والإدارية، 2005،ص33) على إن الاهتمام بدراسة المشكلات الإدارية اهتماماً قديماً وهو يقدم وجود الأجهزة الإدارية ولكن ملاحظها قد تغيرت بالوقت الحالي وأصبحت أكثر تعقيداً وتشابكاً وهو يعود لسببين هما:-

أ. اتساع نشاط الدول أفقياً وراسياً.

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -299-

ب. انتشار المرض الوظيفي " البيروقراطية الإدارية".

ويعتقد الباحث بان ظهور مفاهيم حديثة كالتحالفات الدولية والعولمة التي سادت العالم في الآونة الأخيرة هي سبباً ثالثاً لا بد من أخذه بالحسبان فضلاً عن حدوث الحروب والنزاعات التي سادت العالم في الفترة الأخيرة من نهاية القرن الماضي والتنافس على الموارد ومصادر الطبيعة الاقتصادية.

ويرى(السالم وحرشوش ، 2000 ، ص313) بان مشكلات التحفيز هي الأكثر خطورة من غيرها في اغلب منظمات الأعمال وهي تحدث بسبب العوامل أدناه:-

١. عدم وضوح أهداف نظام التحفيز لكل من الإدارة والمستفيدين.
٢. غياب الدراسات العلمية والميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.
٣. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناء عليها.
٤. عدم دقة عمليات تقويم الأداء وخضوع عملية التقويم لعوامل شخصية في اغلب الأحيان.

5. نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز وتحيز بعضهم.

6. قصور المتابعة والرقابة على نظام تطبيق الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد.

7. غياب الإحصائيات الدالة على النواحي التي تحتاج إلى تعديل في نظام التحفيز بالمنظمات.

ويذهب (الاعرجي وآخرون 1982ص34) بان مشكلة الافتقار إلى معايير موضوعية في عمليات تقويم الأداء هي الأكثر خطورة في المنظمات وعادة ما تترك وراءها جملة من الآثار السلبية التي يصعب التكهّن بعواقبها في المنظمات.

بينما يؤكد (الحمداني ، 1987، ص15) على من أهم المشاكل في المنظمات هي مشكلة عدم تفهم الأفراد العاملين فيها لأساليب ونظم العمل المعمول بها لحل المشاكل وتصريف الأمور وهو يميل إلى حل ومعالجة تلك المشاكل الخاصة بالأعمال كما لو تكون معادلات رياضية تمتاز بحلول وحيدة ومطلقة وما نعني بالحل هنا هو طريقة رفع المعاناة عند تأدية مهمة

معينة أو أسلوب معين لتجنب كارثة معينة قد تحصل من جراء الصعوبات التي نواجهها في العمل.

بينما يعتقد (الدوري ، 2003، ص458) بان من أهم بالمنظمات هي المشكلات الإستراتيجية والتي تواجهها اغلب المنظمات وهي تصنف كالآتي:-

١. مشكلة الافتقار إلى الأهداف أو معايير الأداء الكمية.
  ٢. عدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة بالوقت المناسب .
  ٣. تدهور الابتكارات التكنولوجية.
  ٤. مشكلة استبدال الأهداف وهي تظهر على شكلين  
الشكل الأول :- استعاضة السلوك .  
الشكل الثاني :- القصور عن الأداء الأمثل.
  ٥. خضوع عملية التقويم إلى الحكم الشخصي.
- وعرج (الشماع، 1991، ص62) على تلك المشكلات الإدارية في المنظمات بالتركيز على مشكلات التكيف البيئي وهي كما يلي:-
- أ. المشكلة الإبداعية:- وهي تهتم بإبراز عدم قدرة المنظمات الإدارية على التطوير والإبداع لتحسين موقفها التنافسي في السوق.
  - ب. المشكلة الفنية :- المنصبة على عدم قدرة المنظمات لتطوير التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للإبداع.
  - ت. المشكلة الإدارية :- التي تتضمن كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات أعلاه بالطريقة التي تسمح للمنظمة بالتكيف السليم للتحديات المستقبلية في البيئة.
- ويعتقد بان المنظمات تستطيع حل هذه المشكلات من خلال إجراء عمليات تعديل على هيكلها وتستطيع الإدارة العليا تنسيق الفعاليات لمواجهة التغيير وتقليل درجة اللاتأكد وإجراء عملية الفحص البيئي بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يحقق هذا الفحص غايتين هما
- :

١. تمكين المنظمة من رصد التغيرات الخارجية .
  ٢. تمكينها من إيجاد موضع قدم لها في مجريات البيئة الخارجية.
- أما (شعلان، 2004، ص66) فيؤكد بان اخطر مشكلة مرت بها منظمات الأعمال في مختلف دول العالم للفترة (من 1993—1999) هي ارتفاع وتحرر مستويات الأسعار للسلع والخدمات بدرجة كبيرة في بيئة تعاني أصلاً من طلب مرتفع مكبوت وعرض محدود نسبياً مع إفراط نقدي متراكم مما أدى إلى ظهور مشكلة التضخم اللولبي واستمراره وأدى إلى تفاقم المشكلات اللاحقة أدناه:-

١. ارتفاع الأجور.
  ٢. هروب رؤوس الأموال.
  ٣. تخفيضات كبيرة في قيمة العملة .
  ٤. حيازة العملات الأجنبية.
- ويشير إلى إن سبب ذلك كله والمتهم الرئيسي لهذه المشكلة كانت المصارف المركزية من خلال ما تقدمه من الائتمانات السخية للمشروعات الحكومية غير القادرة أصلاً على الوفاء بالتزاماتها تجاه الحكومة والمشروعات الأخرى (مشكلة التأخيرات).
- ويشير (الجميبي، 1987، ص295) بان مشكلات تطبيق طرق تقويم الوظائف أدناه هما الأكثر شغلاً لبال الكثير من المدراء في منظمات الأعمال :-

- أ. كيفية تحديد أجور الأفراد الذين يتم إلغاء وظائفهم أو الذين تمت عملية تعديل واجباتهم ووظائفهم .
- ب. كون الوظائف ليست ذات طبيعة مستقرة لذا فان اجر الوظائف يرتبط دائماً بمضمونها ومكوناتها.

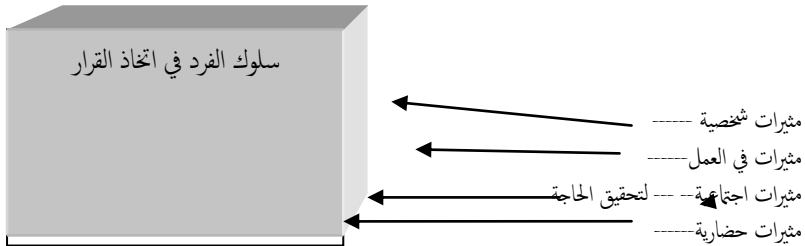
ويمكن معالجة هاتين المشكلتين من خلال :-

١. معادلة الوظائف وإسنادها إلى الأفراد وتحل هذه الحالة المشكلة الأولى أعلاه.
٢. إعادة تقويم الوظائف وتحل هذه الحالة أو المشكلة الثانية .

واتجه (كريدي التميمي، 2004، ص43) إلى التركيز على مخاطر المشكلات السلوكية الإدارية في المنظمات حيث يرى بان دخول العلوم السلوكية في مجالات الإدارة يرجع إلى إن الإدارة تتعامل مع الفرد في المقام الأول الذي يتأثر عمله وإنتاجه بعوامل فيزيقية في بيئة العمل كما يتأثر بعوامل شخصية من العامل نفسه على حد سواء.

وقد قسم المشكلات الإدارية السلوكية التي تظهر في ميدان العمل المنظماتي إلى المثيرات الآتية :-

1. مثيرات شخصية.
  2. مثيرات في العمل .
  3. مثيرات اجتماعية.
  4. مثيرات حضارية.
- والشكل أدناه يوضح ما سبق :-



الشكل (1) يوضح مثيرات السلوك نحو المشاكل الإدارية

المصدر:- الشكل من إعداد الباحث.

ويرى(زكي ، 1981، ص149) أهم المشاكل التي تواجه مشاريع الأعمال هي مشكلة الحجم الاقتصادي ويؤكد على إن كلما زاد حجم المشروع ازداد عدد وحداته وأقسامه ومستوياته الإدارية مما يؤدي ذلك إلى ازدياد عدد القرارات الواجب إصدارها وكلما صعبت مشكلة

- رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -303-
- التنسيق بينها، وقد يستوجب ذلك إصدار القرارات عن طريق إشراك الكثير من المدراء سواء أكانوا في المستوى الراسي لخط السلطة أو في المستوى الأفقي التنظيمي الواحد، وذلك بالتأكيد يعتبر تعقيداً لمشكلة التنسيق، والحل الأنسب لهذه المشكلة من وجهة اعتقاده هو بإجراء تقسيم للمشروع لمجموعات أو وحدات تنظيمية تقوم بعمل القرارات بشكل يمكن المديرين في المستويات العليا ويرفع من سرعة اتخاذ القرارات وضمان سلامتها وفعاليتها.
- أنواع المعلومات المطلوب توافرها لحل المشكلات ومصادر الحصول عليها:-
١. معلومات دولية مثل تحويل العملات والموارد الغذائية المتوقعة خلال السنوات القادمة.
  ٢. معلومات وطنية وإقليمية :- مثل أرقام الصادرات والواردات وإحصائيات العمالة والاتجاهات السكانية .
  ٣. المعلومات التعاونية ( كاتجاهات السوق، وسجل العمل، وتقييم الخزين، كشف ميزان المدفوعات المشتق من خلاصة الحسابات الختامية للمنظمات).
  ٤. معلومات الدائرة:- حساب المصاريف الفردية ومدخولات الفروع.
  ٥. معلومات فردية مثل مبلغ الأجر الذي يستحقه العامل والمستخرج من معدل الدفع للساعة الواحدة وعدد ساعات العمل وضريبة الدخل والضمان والتقاعد وكذلك مجموع مبيعات بائع معين لفترة معينة.
  ٦. معلومات استراتيجية ويرتبط بها سياسات بعيدة المدى مثل حجم السوق وكلف المواد الأولية وتطورات المنتج والتقنيات الجديدة والتطورات الحاصلة في نوعية القوى العاملة .
  ٧. معلومات تكتيكية وهي معلومات التخطيط على مدى اقصر نسبياً أي على نطاق الأشهر بدل السنين مثل تحليلات المبيعات ومتطلبات موارد الإنتاج.
  ٨. معلومات تشغيلية :- وهي على نطاق زمني قصير المدى وربما على ساعات تشغيل كالرصيد الحالي للمخزون، وطلبات الشراء المتعلقة ومستويات تقدم العمل وطلبات الزبائن.
- وقسم ( الشكرجي، 1977، ص83) مصادر الحصول على المعلومات إلى:-
- أ. مصدر رسمي مباشر :- وهو مصدر غني لا ينضب معبئه مثل النشرات الدورية التي تصدر عن كل ما يتعلق بالصناعة والتجارة والخدمات وما شابه والدراسات ذات العلاقة.

ب. المصدر غير المباشر وغير الرسمي والذي يمكن للمدراء أن يحصلوا عليه من خلال تعقبهم الشخصي المستمر لمختلف الأمور كاختلاطهم بالناس والتحدث إليهم واستجوابهم والإصغاء إليهم والى آرائهم ومشاكلهم وأكد الشكرجي أيضا على انه ممكن أن تصنف مصادر المعلومات الى مصادر خارجية ومصادر داخلية.

ويرى (الحسيني ، 2000، ص82) بان مصادر المعلومات هي كما يلي:-

١. مصادر ثانوية مكتوبة، كالبحوث والتقارير الحكومية والمجلات والصحف

وهي التي تعتمد عليها الإدارة العليا.

٢. المصادر الثانوية الشفهية كوسائل الإعلام المختلفة ورجال البيع وهي أسرع من أي

مصدر خارجي وهي تعد موضعا للتأكد والاستفسار وتناسب مع الوقت المحدد والمتاح

للإداريين أثناء العمل.

٣. مصادر المعلومات الأولية المكتوبة .

٤. مصادر المعلومات الأولية الشفهية ويتم الحصول عليها من خلال إجراء المقابلات

وعقد الندوات والاجتماعات مع أطراف مختلفة داخلية وخارجية.

٥. ويتفق مع ما سبق ( الديوجي ، 1989، ص80) ويؤكد على إن المعلومات الثانوية

تسهم كثيراً في التغلب على حل المشكلات كما أضاف إليها مصادر أخرى مثل المعاهد

والجامعات والمؤسسات والكتب والجرائد.

ويصنف (مشرفي ، 1997، ص55) مصادر المعلومات إلى الآتي:-

أ.مصادر معلومات مجدولة

ب.غير مجدولة.

ج.رسمية.

د.غير رسمية.

هـ.منشورة. كالكتب،المجلات،الجرائد.

و.غير منشورة كمعلومات البنوك ومراكز المعلومات ووكالات أخرى.

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -305-

ويرى (آل شبيب، 2007، ص58) على أن المعلومات يجب أن تتصف بمعايير الجودة ومهما

كان مصدرها كي تكون أساساً فعالاً لعملية اتخاذ القرارات وتلك المعايير حددها بالاتي:-

1. الملائمة (relevance) وتعني قدرة البيانات والمعلومات في تكوين تنبؤات مستقبلية ناتجة عن أحداث الماضي والحاضر مع إمكانية التحقق من التوقعات المستقبلية.

2. التوقيت (Time lines) لتقديم البيانات والمعلومات للمستفيد منها في الوقت الملائم. أي قبل رسم السياسات واتخاذ القرارات الرشيدة.

3. الوثوق (Reliability) والذي يعني مدى إمكانية الوصول إلى الدقة المطلقة في صحة البيانات.

4. الموضوعية (Objectivity) وهي الإجماع على صحة النتائج التي تقيس الأحداث والأنشطة أي يمكن التوصل إلى نفس القياس من جانب العديد من المهتمين في نفس الظروف.

5. الحيادية (Neutrality) أي إن تتصف بالخلو من التحيز (freedom from bias) .

6. القابلية للفهم (Understandability) أي مفهومة من حيث طبيعة المصطلحات والمحتوى والتبويب والعرض والفهم بما يتناسب مع مستوى مستخدمي هذه البيانات والمعلومات،

7. الشمولية (Completeness full disclosure) أي إتاحة كافة البيانات والمعلومات الضرورية الحالية الحقيقية والمستقبلية المتوقعة مع التركيز على كون التقديرات مقبولة وعدم إخفاء أية حقائق جوهرية حول ظاهرة معينة.

8. التناسق (comparability) أي إن جميع البيانات والمعلومات متناسقة مع الأعراف والتقاليد المستخدمة محليا ودوليا.

### خصائص المعلومات

حدد (حسن 1997، ص50) خصائص المعلومات المهمة في صنع القرار الذي يؤدي إلى

حل ما عملية مركزية من وجهة نظر الإدارة فان معظم الأساليب الإدارية الحديثة قد بدأت

تتجه إلى دراسة الظروف والعوامل والإجراءات التي تعرقل عملية اختيار البديل الأمثل، وبدا

التركيز على خطوات حل المشكلة وتحديد صحيح للمعلومات المطلوبة وخصائصها والتي يمكن تجميعها بما يلي :-

أولاً: المصدقية والثبات والثقة، حيث إذا لم تكن المعلومات المتوفرة عن الظاهرة دقيقة وصحيحة فهذا سيعكس بتوجيه الأعمال وصنع القرارات باتجاهات خاطئة.  
ثانياً: عدم التحيز :- إن الوصول إلى معلومات ذات جودة عالية وغير متحيزة يتطلب عمليات وإجراءات كثيرة من حيث تبويب وتنظيم وتخزين وسهولة الوصول إليها وهذا ما يتطلب تكاليف مادية لا بأس بها تتحملها المنظمة لذلك يجب أن تكون المعلومات مرتبطة باحتياجات المستفيدين سواء أكانوا مديرين منفذين أو عادين في المنظمة لتتمكن من إدخالها في عمليات الإدخال والوصول إلى القرارات الرشيدة.  
ثالثاً: الشمول، إن المعلومات لكي نقوم جدواها يجب أن تكون شاملة لكل حقائق الظاهرة موضع الدراسة وكل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتتمكن الإدارة من استخدامها في الأوقات المتباينة التي يمكن أن تواجهها.

رابعا :- التوقيت المناسب، إن الخصائص الواردة سابقا لا تكفي إذا لم تصل المعلومة إلى المستفيد في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان لأنها ستصبح فاسدة وتفقد قيمتها وبالتالي تصبح ضياعاً للأموال والوقت والجهد الذي انفق في إنتاجها.

ويرى ( Peter,1983,p30) بان المعلومات يجب ان تتصف بالاتي :-

١. واسعة ومتطورة وممكنة الحساب .
٢. مصانة.
٣. إمكانية استخدامها بلغات صديقة.
٤. إمكانية استخدامها من قبل أي شخص. أو متاحة لأي شخص.

ويذكر بان من منافع وفوائد المعلومات :-

- أ. تطوير قدرة المنظمات على الاستفادة من المعلومات المتيسرة.
- ب. ترشيد الجهد المبذول.

ج. توفير قاعدة معرفية كبيرة تسهم في وضع الحلول السريعة للمشكلات الفنية وتقديم اختيارات أفضل.

د. ضمان قرارات سليمة على مختلف مستويات المسؤولية.

ويرى الباحث من خلال ما تم استعراضه سابقا بان هناك مصدر حديث تم الاعتماد عليه بشكل أساسي من قبل كافة الأطراف الطالبة وبعد تجربة اتصالية رائدة في مجال انتقال وتبادل المعلومات على مستوى واسع في العالم وهي شبكة المعلومات الانترنيت التي أضافت لهذا الجانب بعداً رائعاً وسهلاً في توفير المعلومات والثورة الاتصالية المتمثلة بالهاتف الخليوي

### أسباب الفشل في حل المشكلات .

1. عدم إتباع منهجية في تحديد حل للمشكلة.
2. وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي .
3. نقص في المعلومات التي يمكن أن تستخدم في حل المشكلة .
4. التحليل السيء للمشكلة نتيجة نقص الخبرة لدى المحلل.
5. غياب عملية المشاركة للإطراف المعنية في حل المشكلة أو محاولة تحجيم مشاركتهم.
6. الخوف من الفشل من التجديد والتغيير وتبادل الأفكار.
7. ترك المتابعة والتقييم الخاص بآثار المشكلة والإهمال الناجم عنها.
8. عدم الثقة الكاملة بالنفس.

### خطوات تحليل المشكلة :-

يرى ( الطائي، وقداة، 2008، ص207) بان منهج حل المشكلات يستند إلى

الأركان التالية والموضحة بشكل أكثر تفصيلا في الشكل (2) اللاحق:-

أ. تشخيص المشكلة من قبل فريق مكلف بمعالجتها ومن الأساليب الشائعة في هذا المجال القيام بالإجابة على أسئلة متنوعة تتعلق، بمن، ماذا، أين، لماذا، لماذا هي التي تساعد على وصف المشكلة فالمشكلة المفهومة هي نصف محلولة.

ب. تجزئة وتفكيك عناصر المشكلة إلى أسبابها وتحديد الأهداف المتوخاة من حل المشكلة.

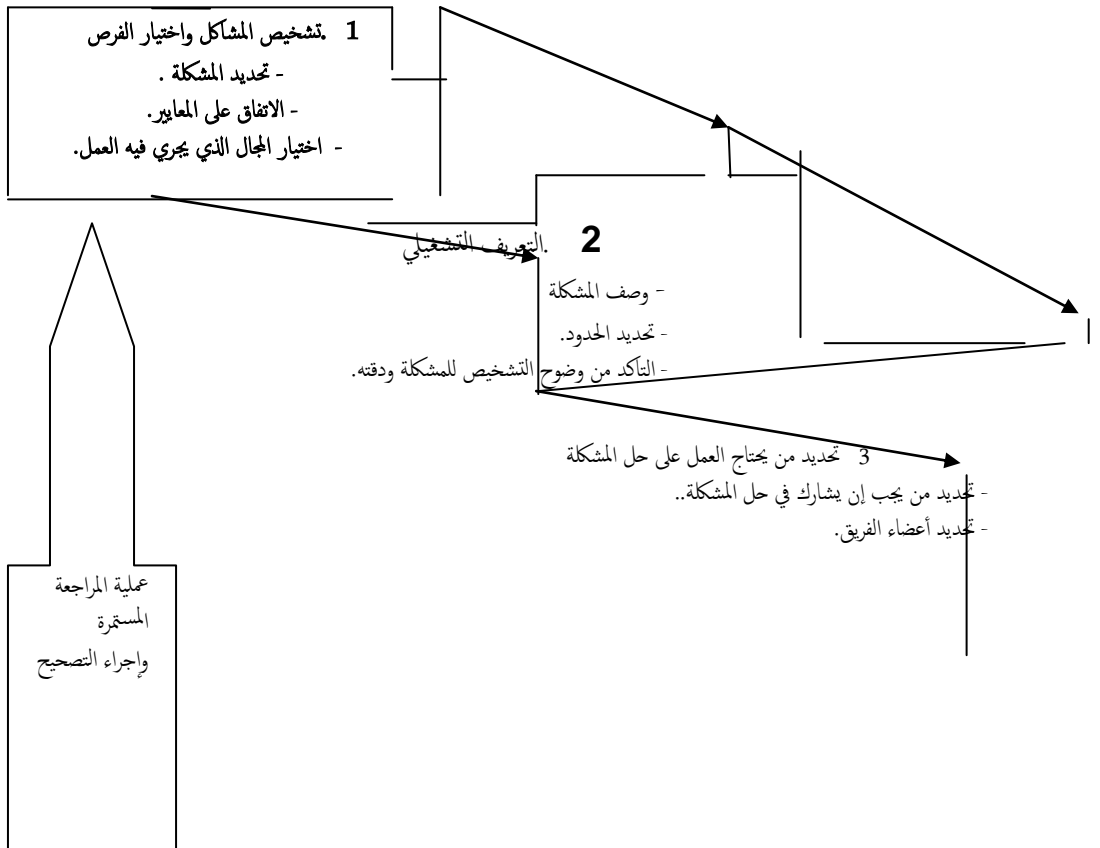
ج. إعداد قائمة طويلة من الحلول المقترحة ومن كافة الأطراف ذات العلاقة.

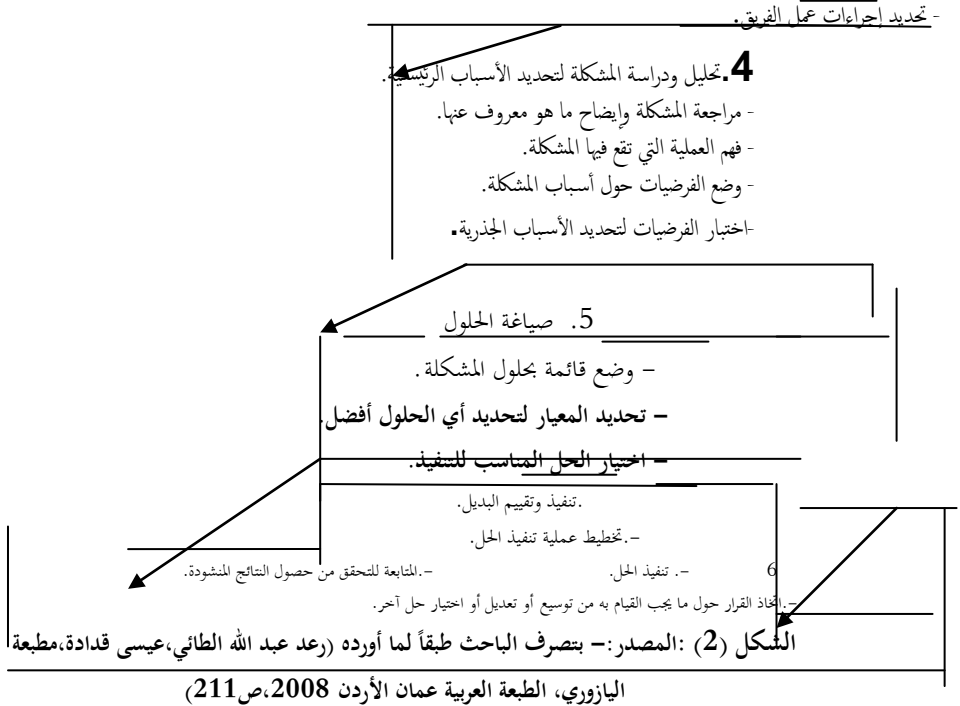
ح. إجراء عمليات العصف الذهني .

خ. تقييم الحلول من حيث الكلفة والمخاطر والموارد المطلوبة .

ت.. تحديد الخيار الملائم واتخاذ القرار وإجراء المتابعة والرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

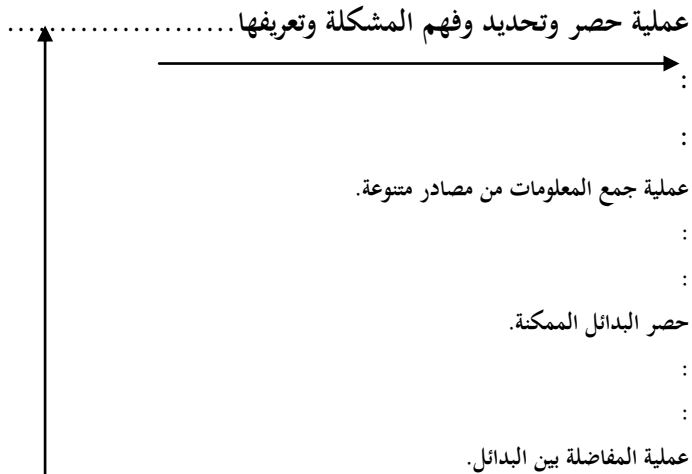
ث. ويضيف (اصغر مشبكي ومجموعة من العلماء والمفكرين، 1994، ص206). إلى الخطوات أعلاه ركن آخر وهو، "وضع خطة للتنفيذ بعد التوكل على الله إذ قال الله تعالى في محكم كتابه العزيز" وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله" وأدناه أنموذج الخطوات الست لحل المشكلات

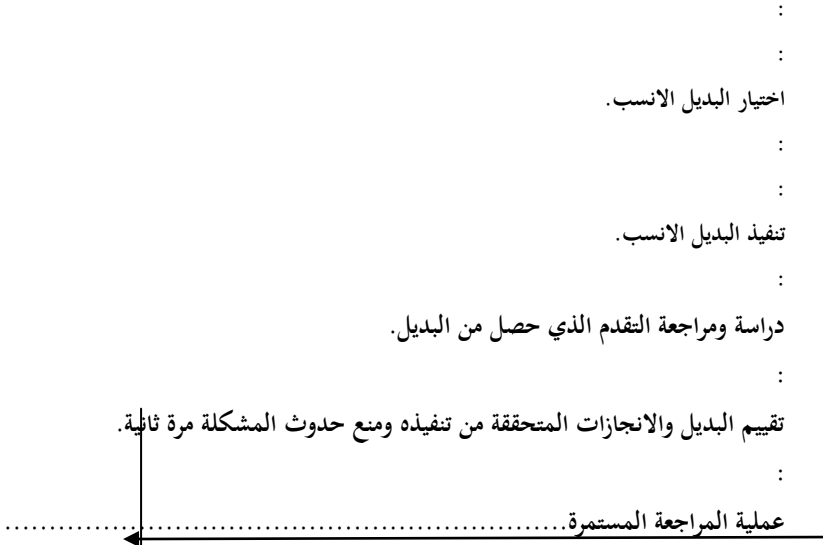




ويرى ( ياغي ، 1989، ص7) إن الخطوات هي تسعة وحددها بالاتي :-

1. فهم ومراقبة بيئة المشكلة.
  2. تحديد المشكلة.
  3. تحديد الهدف من معالجتها.
  4. تشخيصها.
  5. تطوير حلول للمشكلة.
  6. تأسيس معايير.
  7. تقييم الحلول.
  8. اختيار أفضل الحلول.
  9. تنفيذ أفضل الحلول.
- والشكل التالي يوضح بقية التفاصيل.





الشكل (3): يوضح خطوات حل المشكلة

المصدر :- من إعداد الباحث طبقا لما وضحه ( طاهر منصور الغالي ، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى 2007، عمان الأردن ص 140)

### موقع حل المشكلات في الهيكل الإداري واتخاذ القرار.

إن أهم العمليات الإدارية بمنظمات الأعمال هي :-  
أولا:- التخطيط ويشمل وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجداول الزمنية الخاصة بالتنفيذ.  
ثانيا. التنظيم ويشمل الهيكل والمهام والعلاقات ثم اختيار المناسبين لشغل المناصب.  
ثالثا:- التوجيه والإشراف ويشمل التحفيز والقيادة والاتصال.  
رابعا:- الرقابة وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتشخيص المشكلات وعلاجها بالقرارات الصائبة.  
وممكن أن تدرك المشكلة أما بالمقارنة مع التاريخ السابق أو بالمقارنة مع مجموعات متشابهة أو من خلال النقد الخارجي أو بالرجوع إلى أهداف الخطة وبرامجها.

ويرى الباحث بان سلوك الأفراد العاملين بالمنظمات إزاء المشكلات والتعامل معها قد ينحو تجاه الأشكال السلوكية المتوقعة الآتية:-

- أ. النكران والنفي والتجاهل للمشكلة حتى تصبح متراكمة يصعب التحكم بها.
- ب. التضخيم والتهويل لزوع الشعور باليأس تجاهها عند السماع بيوادرها .
- ت. الاعتدال والهدوء وهو التعامل ببساطة مع المشكلة ومنع نشر ذعرها بصورة علنية الى ان يتم السيطرة على خيوطها ومسبباتها.

من خلال إيضاح المسائل المتعلقة بها مثل ما مدى حدة المشكلة؟ وما هو مدى صعوبتها؟، وما هو مدى تأثيرها وأهميتها على المنظمة والأفراد العاملون فيها والأطراف ذوي العلاقة؟، كم مرة تتكرر المشكلة بالعمل؟، ومن الممكن أن يكون للمعلومات التي يجمعها العاملون على حل هذه المشكلة ومن خلال هذه التساؤولات وما تقدمه من حلول يتم تحديد طريقة التعامل المثلى لتلك المشكلات.

وترى الدراسة وفي كل الأحوال ومهما كان نوع وحدة وصعوبة المشكلة يجب تجنب ظاهرة عدم المواجهة التي من مسبباتها أما الارتياح لحدوثها من قبل أشخاص معينين يستفيدون من بقائها على حالها وكما يقول المثل الشائع مصائب قوم عند قوم فوائد ، أو بسبب الجهل بحدوثها ، او كونها تتعلق بشخص محبوب. فلا مكان للمشاعر في حل المشكلات الإدارية.

## الأخطاء الشائعة في حل المشكلات

١. تجميع المشكلات الصغيرة ووضعها في مشكلة واحدة والحكمة تقول يجب تحجيم العدو وليس تضخيمه لمنع ظاهرة الخوف والذعر وعدم المواجهة التي تتلبس الكثيرون من الناس.
٢. الاعتماد على المشاعر في التعامل مع المشكلة والأصح هو الاعتماد على الحقائق والبيانات الدقيقة والصادقة.
٣. القفز مباشرة إلى الحلول وإهمال الخطوات المتخللة لحلها.
٤. غياب التخطيط السليم لحل المشكلات التي تواجه العمل الإداري.

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -313-

٥. التركيز فقط على الأسباب الخارجية وعدم الاعتراف بالأخطاء الداخلية.
٦. إنكار وإغفال مشاركة العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة من قبل الإدارات القريبة في تنفيذ القرار والاعتماد في اتخاذ القرار بحل المشكلات على الإدارة العليا فقط والتي عادة ما تكون بعيدة عن موقع العمل علما بان هناك شروط لا بد من توفرها بالأشخاص الذين يشتركون في وضع الحلول واتخاذ القرارات بشأن المشكلات الإدارية وأشار إلى بعضها على سبيل المثال:- ( الصفار، 2002، ص126 ).
- أ. أن يكونوا كثيرو الحضور في جلسات المناقشة المتعلقة بالمشكلات.
- ب. لديهم معلومات عن المشكلة وكافة أطرافها.
- ت. ذوو خبرة ومشورة ورأي سديد.
- ث. جيدو ودائمو التدريب والمهارة في حل المشكلات.
- ج. ملتزمون بكل قضايا التنفيذ وبحدافيره.
- ح. الأكثر اجتماعية .
- خ. الأوسع صدراً والأقدر على تحمل النقد، بل ولربما التحريج.
- د. الأقل قدراً ممكن في الخلافات الشخصية مع الآخرين.

### أساليب حل المشكلات

أولاً :-أسلوب الحل الجماعي في حل المشكلات ويفضل هذا الأسلوب لان من ايجابياته :-

١. تنوع الأفكار .
٢. تعدد مصادر المعلومات.
٣. اقل تحيزا كونه ينفي الدواعي الشخصية.
٤. الالتزام العالي بالأداء.
٥. اختيار أفضل الحلول بشكل توافقي.
٦. مشاركة جميع المستويات الإدارية في الحل.

إلا إن لكل أسلوب مآخذ ومن مآخذ الأسلوب الجماعي :-

أ. إغفال تسجيل الأفكار .

ب. التنافس المفرط.

ج. المجارات والمواكبة بسبب مكانة احد المشاركين في الحل كالمدير العام مثلاً.

د. الافتقار الى التوجه الموضوعي .

هـ. المقيدات الزمانية والمكانية .

و. سيطرة ظاهرة طريقة تفكير الرئيس أو المدير .

والحل لهذه الظاهرة كما يرى(الفهداوي، 2004،ص35)هو إتباع منهج أو نموذج القيادة

المتحولة من شخص إلى شخص آخر.

ثانيا :- المدخل الفردي في حل المشكلات وهو الأسلوب الذي يعتمد عليه غالبية المدراء

في صناعة القرارات الفردية والذي يمكن وصفه بطريقتين الأولى هي المدخل العقلي او

المنطقي الذي يفيد بمسائل يجب على المدراء إتباعها ليحاولوا صنع القرارات، والمدخل

الثاني هو مدخل العقلانية المقيدة وهو المنظور الذي يعين للمدراء كيفية صناعة القرارات في

ظل قيود او محددات شديدة من حيث الوقت والموارد وبعد المدخل الأول هو المدخل

الأمثل الذي يمكن أن يتجه نحوه المدراء لكن من دون الوصول إليه على الإطلاق

(Daft:2001:342)

## المعلومات والقرارات

يبرز دور المعلومات كأحد الموارد الرئيسية في منشآت الأعمال وذلك بغية ترشيد ممارسات

الإدارة في مجالات وظائفها التخطيط والتنظيم والرقابة فالتخطيط السليم للقرار يقوم على

أساس توفر المعلومات المتعلقة بالمشكلة القرارية لإجراء المحاكمة بهدف اتخاذ قرار رشيد

المرتبط في طبيعته على درجة كفاءة المعلومات المتاحة لمتخذ القرار ومدى الدقة في تمثيلها

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -315-  
للظاهرة المدروسة. ويرى (العلي ، وآخرون ، 2006، ص172) بان هناك أبعاد لوجود  
المعلومات منها:-

أ. البعد الزمني :- أي البعد المتعلق بالفترة الزمنية time dimension من حيث تعلقه  
بالتوقيت أي الوقت المطلوب والآنية الضرورية immediately وكذلك الحداثة updated and  
currency والتكرار frequency المرتبط بعدد المرات التي تطلب فيه ثم الفترة الزمنية time  
period التي تغطيها تلك المعلومات والمعرفة.

ب. البعد المضموني :- أي البعد المتعلق بالمحتوى content dimension من حيث دقتها  
وخلوها من الأخطاء وكونها ذات علاقة وصللة مباشرة بالموضوع relevance والاكتمال  
completeness وعدم حجب أي جزء منها والدقة وكذلك نطاق التغطية scope الأوسع أو  
الأضيق الذي تركز عليه.

ت. البعد الشكلي أي البعد المتعلق بالشكل form dimension من حيث الترتيب والتنظيم  
order ثم الوضوح clarity والفهم إضافة إلى التفصيل detail او التلخيص المطلوب وطريقة  
العرض والتقديم presentation الرقمي منه او السردى الإنشائي أو الرسوم البيانية او الجداول  
وأخيراً شكل الوسيط medium الذي يحمل المعلومات والمعرفة من حيث تقديمها مطبوعة او  
بشكل وسائط متعددة أو تسجيلية أو فديوية أو أية وسائط أخرى.

في حين يعتقد ( الهاشمي، والعزاوي، 2007، ص 247 ) بان للمعلومات أبعاد  
وهي :-

- (أ) البيانات :- وهي المادة الأساسية التي تستخلص منها المعلومة.  
(ب) المعلومات :- وهي ناتج عن معالجة وتحليل وتركيب وإعادة تركيب تلك البيانات  
لاستخلاص مضمونها. والمعلومات هي تلك الطاقة التي تؤدي إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد  
واتخاذ القرار.  
(ت) المعارف :- هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية  
والقدرة على الحكم فالمعلومة وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحس  
والتخمين والممارسة الفعلية والحكم بالسليقة.

ويرى (حريم، 2004، ص225) بان عملية صنع القرارات الإدارية تمثل دورا محوريا من ادوار المدير ، ويواجه صانعوا القرارات الإدارية ضغوطا وتحديات متزايدة ومواقف وأحداث يصعب السيطرة عليها ومن أهمها:-

1 ظاهرة العولمة.

2 المنافسة الشديدة.

3 التغيير البيئي المتسارع.

4 الثورة الاتصالية والمعلوماتية.

5. عدم التأكد البيئي .

6. وتعدد أعمال المنظمات وزيادة حجمها.

وهذه الضغوط والتحديات تجعل عملية صنع القرارات أكثر تعقيداً وأهمية من أي وقت

مضى . .

## الفصل الثاني

### عمليات صنع القرار

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -317-  
تحدث عملية صنع القرارات واتخاذها استجابة لمشكلة معينة أي الاختلاف بين الحالة  
الراهنة والحالة المرغوبة والتي تتطلب الأخذ بنظر الاعتبار بدائل أخرى للفعل (العطية  
،2003،ص190).

وتعرف عملية صناعة القرار التنظيمي رسميا على إنها عملية تحديد المشاكل وحلها وتشمل  
هذه العملية على مرحلتين رئيسيتين هما :- ( Daft:2001;345 )

١ . مرحلة تحديد المشكلة .

٢ . مرحلة حل المشكلة.

ففي مرحلة تحديد المشكلة تتم مراقبة المعلومات حول الظروف البيئية والتنظيمية بهدف  
تحديد مسألة فيما اذا كان الأداء مرضيا وتشخيص سبب نقاط الضعف .

وأما مرحلة حل المشكلة فهي عندما يتم الأخذ بعين الاعتبار بدائل معينة عن مسارات  
العمل ،ويتم اختيار وتنفيذ احد تلك البدائل.

وفي الوقت الحاضر تستخدم الكثير من المنظمات نظم معلومات متقدمة في التكنولوجيا  
للمساعدة في مراقبة البيئة وكشف المشاكل وتحديد البدائل على نحو السرعة، وتتفاوت  
القرارات التنظيمية من حيث التعقيد بحيث يمكن تصنيفها إلى :-

١ . قرارات مبرمجة .

٢ . قرارات غير مبرمجة .

أما القرارات المبرمجة فتكون ذات طابع تكراري وواضحة المعالم وتكون هناك إجراءات معينة  
لحل المشكلة وتكون هذه القرارات ذات هيكلية جيدة بسبب كون معايير الأداء واضحة مع  
توفر المعلومات الجيدة حول الأداء الحالي وسهولة تحديد البدائل مع وجود حالة من التأكد  
النسبي حول إمكانية نجاح البديل المختار ونجد إن العديد من الشركات تعتمد قواعد معينة  
تقوم على أساس الخبرة بالقرارات المبرمجة.

وأما القرارات غير المبرمجة فتكون ذات طابع جديد وغير محددة المعالم مع عدم وجود  
إجراءات معينة لحل المشكلة وتستخدم هذه القرارات عندما لم تكن المنظمة قد شهدت

مشكلة مماثلة من قبل ولربما لا تعرف كيفية الاستجابة للموقف القائم. وهنا لا توجد معايير واضحة للقرار وتكون البدائل مشوشة وغامضة مع وجود حالة من عدم التأكد حول مسألة فيما إذا كان الحل المقترح سوف يحل المشكلة ام لا، هذا وان العديد من القرارات غير المبرمجة تشتمل على التخطيط الاستراتيجي وذلك لان حالة عدم التأكد تكون كبيرة مع كون القرارات معقدة .

ويؤكد (حريم، 2004، ص226) ويتفق معه كل من ( John H. and Michael J.1993.P584 )  
(والعطية، مصدر سابق، ص192) بان من تصنيفات القرارات الإدارية كما يلي:-

١. قرارات مبرمجة.
٢. قرارات غير مبرمجة.
٣. قرارات استباقية.
٤. وقرارات رد فعل.
٥. فالقرار الاستباقي هو قرار يتم صنعه مسبقاً أي قبل حدوث المشكلة تحسباً لتغيير خارجي أو ظروف أخرى وذلك تفادياً أو منعاً لتطور المشكلات ، وتجدد الإشارة إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة مبنية على انه من الأفضل تطبيق المنهج الاستباقي بدلاً من الاستجابة / رد الفعل .

أما قرارات رد الفعل فهو يصيغ استجابة (رد فعل) لتغيرات خارجية.

وهناك من يصنف القرارات الإدارية إلى الآتي :-

أ. قرارات استراتيجية.

ب. قرارات إدارية .

ت. قرارات تشغيلية.

لا يرى الباحث بان هذه القرارات تحتاج إلى توضيح أكثر من كون الأولى تختص بها الإدارة العليا كوضع الأهداف والخطط بعيدة المدى ومعالجة مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوافرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي وخلاق، والقرارات الإدارية

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -319-

تقوم باتخاذها الإدارة الوسطى (تنظيم وإشراف وتحفيز وتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث المعلومات متوافرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة والأخيرة تقوم باتخاذها الإدارة التشغيلية أو الدنيا أو المباشرة أو الإشرافية وتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد.

## ظروف عملية صنع القرار

يطلق على بيئة القرارات الإدارية أيضا بظروف صنع القرارات (حريم، والعطية، مصدرين سابقين، ص191، وص228 على التوالي)، وهي على ثلاث أنواع:-

١. ظروف التأكد:- وتكون في هذه الظروف البدائل متوافرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروفا ومعلوما أيضا وليس هناك أي مجال لعنصر أو حالة الحظ في إن يتدخل ما بين البديل ومردوده.

٢. ظروف المخاطرة وتكون فيها البدائل والمعلومات والكلف واحتمالات فوائدها معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها.

٣. ظروف عدم التأكد:- فهو الأكثر صعوبة بالنسبة للمديرين فكل ما يتعلق بها غير معروف وكذلك احتمالات حدوثها والفوائد المحتملة من كل بديل. ويرى الباحث بن هناك ظرفا رابعا لا بد من إدراجه الى الظروف الثلاث أعلاه وهو ظرف الجهل التام البيئي.

ويؤكد(Thuesen&Fabrycky:1993,p523) على أن الظروف أعلاه تعد أكثر مهاماً وتحدياً تواجهه الصناعة والحكومات والأشخاص على حد سواء.

## خطوات اتخاذ القرار

١. مراقبة بيئة القرار :- حيث يقوم المدراء بمراقبة معلومات البيئة الداخلية ومعلومات

البيئة الخارجية التي ممكن ان تؤثر في انحرافات السلوك المخطط او المقبول .

٢. تحديد مشكلة القرار :- يستجيب المدير للانحرافات من خلال تحديد التفاصيل الأساسية للمشكلة أي بمعنى متى ؟ وأين ؟ ومن المعني ؟ ومن الذي يتأثر؟ وكيف تتأثر النشاطات الحالية؟.

٣. تحديد أهداف القرار :- يحدد المدير نوع محصلات الأداء التي يجب تحقيقها من خلال القرار.

٤. تشخيص المشكلة وتحديد مدى صعوبتها وأثارها :- ففي هذه الخطوة يبصر المدير إلى الأعماق بهدف تحليل سبب المشكلة ولربما يتم جمع بعض البيانات الإضافية التي من شأنها تسهيل هذا التشخيص، حيث إن فهم السبب يجعل من الممكن تحديد العلاج المناسب.

٥. تطوير الحلول البديلة :- فقبل أن يشرع المدير بخطة عمل حاسمة لابد أن يكون لديه فهم وتصور دقيق عن الخيارات المتنوعة والمتوفرة لديه من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة .

٦. تقييم البدائل :- يمكن أن تشتمل هذه الخطوة على استخدام الأساليب الإحصائية أو الخبرة الشخصية لغرض تقييم احتمالية النجاح ، حيث يتم تقييم مزايا كل بديل من البدائل ، فضلا عن احتمالية بلوغ الأهداف المطلوبة.

7. اختيار البديل الأفضل :- هذه الخطوة تمثل جوهر عملية القرار حيث يستخدم المدير تحليله للمشكلة والأهداف والبدائل من أجل اختيار بديل واحد يترتب عليه أفضل فرصة للنجاح.

8. تنفيذ البديل المختار :- وأخيرا يستخدم المدير قدراته الإدارية والاقناعية، ويعطي التوجيهات لضمان تنفيذ القرار، وبعد ذلك تبدأ الخطوة الأولى (نشاط المراقبة) مرة أخرى حالما يتم تنفيذ الحل.

إن الخطوات الأربعة الأولى في هذا التسلسل والتي تم شرحها أيضا في خطوات حل المشكلة من هذا البحث تمثل مرحلة تحديد المشكلة، أما الخطوات الأربعة اللاحقة والأخيرة فتمثل مرحلة الحل بالنسبة لصناعة القرار.

ويتفق كل من (العطية، مصدر سابق، ص 191) و(العتيبي ، والحواري، 2007 ، ص 108) بان خطوات عملية صنع القرار لا تتجاوز الخمس وهي كالآتي :-

أ. تعريف المشكلة.

ب. تحديد وتحليل بدائل الأفعال وتقدير تأثيراتها على المشكلة.

ت. اختيار أسلوب الفعل الأفضل.

ث. تنفيذ أسلوب الفعل المفضل.

ج. تقييم النتائج والمتابعة.

ويرى (الشرايبي، 2008، ص95) بان مراحل صناعة القرار في المنظمة تقسم إلى أربعة هي

كالآتي:-

(أ). الذكاء أو التفكير الذكي intelligence ويشتمل على تحديد وفهم المشكلة التي تدور او

تحدث في المنظمة *organizational problems are identified and understood*، عن طريق

اللجوء إلى مجموعة من الاستفسارات والتحري عن الإجابات المناسبة لها مثل:-

ما هي أسباب حدوث او وجود المشكلة؟ وأين حدثت؟ او أين بدأت؟ وهنا يأتي دور نظم

المعلومات التي تستطيع ان تؤمن معلومات تفصيلية متنوعة وواسعة لتحديد المشكلات

وخاصة اذا ما كانت المنظمة تتعرض الى حالات او مشكلات استثنائية.

(ب) التصميم design:- ويعني تصميم حلول مقترحة يمكن ان تتعامل مع المشكلة وتعالجها

(ج) الاختيار choice:- أي اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المصممة والمقترحة

(د) التطبيق implementation:- أي وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعة تقرير النجاح والتقدم

في التنفيذ.

أما (الجيوسي وجاد الله، 2008، ص77) و(عبوي، 2008، ص157) فقد حددوا الخطوات

بخمسة وهي كالآتي:-

1. تحديد المشكلة.

2. تطوير بدائل.

3. تقييم أفضل بديل.

4. اختيار البديل.

## 5. متابعة القرار .

أما (حريم، مصدر سابق، ص230) فأشار إلى خطوات عملية صنع القرارات بإحدى عشر خطوة وكما يلي:-

١. وضع وتحديد الأهداف.

٢. تحديد وتشخيص المشكلة.

٣. وضع أولويات.

٤. تحديد أسباب المشكلة.

٥. تحديد معايير القرار.

٦. إعطاء قيم وأوزان للمعايير.

٧. تطوير الحلول البديلة.

٨. تقييم الحلول البديلة.

٩. اختيار البديل الأنسب.

10. تنفيذ القرار.

11. تقييم فاعلية القرار.

ويرى الباحث بان الخطوات تطول وتقتصر حسب درجة التعقيد من عدمها في عملية صنع القرار وكذلك الاختلاف في الخطوات قد يكون حسب قدم المشروع من عدمه ايضا فهناك مشاريع جديدة داخلة للصناعة وعادة لا تتوفر لديها تلك الإمكانيات في كل ما يحتاجه القرار وقد تواجه مشاكل لا حصر لها كما تدرج الدراسة في أدناه قائمة بالمشكلات النموذجية والعادية للمنشآت البادئة في السوق والصناعة، التي جمعها الباحث من خلال جهوده البحثية العميقة وكما يلي:-

١. صعوبة إيجاد أمكنة مناسبة premises .

٢. صعوبة الحصول على الأفراد المناسبين :-

أ. عدم معرفة أين يتواجدوا.

- رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -323-
- ب. ضعف القدرة على الحكم على إمكاناتهم.
- ت. عدم إمكان دفع الأجور لتعبئة أفراد ذوو نوعية عالية.
٣. عمليات إدارة الأفراد:-
- أ. خبرة قليلة في هذا المجال.
- ب. عدم وجود نظم أو إجراءات أو قياسات مقررة.
- ت. الحاجة لخلق علاقات عمل جديدة.
- ث. صعوبة إعداد قياسات لكل من العمل والسلوك.
- ج. الحاجة إلى إشراف قوي في الأيام الأولى من المشروع.
4. مشاكل الموردون:-
- أ. لم يسبق تجربتهم واختيارهم ولذلك فقد يتعذر الاعتماد عليهم.
- ب. غير راغبين في توقيع عقود.
- ج. الشركة الجديدة يعوزها المصداقية.
5. تجاوزات الكلفة:-
- أ. تقديرات ضعيفة في خطة مزاوله العمل.
- ب. عدم الأخذ في الاعتبار لتدني منحني التعليم.
6. مصداقية السوق:-
- أ. شكوك الزبائن.
- ب. تدني تقديرات تكاليف التسويق.
- ج. تدني تقديرات الوقت اللازم للتمكين في السوق .
- د. مغالاة في تقدير عوائد المبيعات.
7. عدم التركيز بسبب عدم التأكد من حجم المبيعات.
8. مشكلات فنية:-
- أ. صعوبات تصميم المنتج غير المتوقعة.
- ب. قصور في أداء معدات التصنيع عما هو وارد في المواصفات.

9. صعوبات التدرج في الإنتاج بعد تجارب التشغيل:-

أ. تأخيرات بسبب:-

(1) صعوبة تعبئة الأفراد.

(2)الموردين.

(3) الزبائن.

(4) موافقات السلطات الخ.....

10. المغالاة في المتاجرة النمو أسرع مما تسمح به الموارد النقدية .

11. النزول بمنظومات المحاسبة والرقابة إلى آخر قائمة الأولوية.

12. المغالاة في تدوير الأموال Financial Leverage .

13. ضغط الوقت على مزاولي الأعمال:-

أ. كثرة العمل.

ب. كثرة الإجهاد وأثره على الصحة والأسرة.

ج. سوء الأحوال النفسية لمزاولة العمل.

د. عدم وجود إقحام في النشاط لمزاولة العمل.

هـ. عدم الإسراع في التصرف عند وجود مشكلات، أو عدم وجود تدفق نقدي أو ضعف

القدرة القيادية عندما تنشأ الأزمة إلى لا يمكن تجنبها.

و. مشكلات المشاركة والخلافات في مجلس الإدارة.

14. كل شيء يأخذ وقتاً أطول مما هو مخطط لان مزاولي الأعمال يقدرون الأمور الآتية

بأقل مما تستحق باستمرار:-

أ. الوقت الذي يلزم لتنفيذ حتى الإجراءات البسيطة.

ب. السرعة في توقع تقبل السوق.

ج. تكاليف منحنى التعلم لرفع المهارات.

وعلى هذا كله فان معظم المنشآت البادئة تقع في مشكلات التدفق النقدي.

ويبدو بان المشكلات الستة أدناه هي الأكثر شيوعاً:-

أولاً:- التأخير في تطوير المنتج إن مشكلات تطوير المنتج تكثر في الشركات الصغيرة عالية التكنولوجيا، وخاصة في تلك التي لم تحقق بعد فترة ربحية مستدامة .

ونظراً لأن دورات تطوير المنتج قصيرة ومعدلات التحديث سريعة، فانه من الأمور الهامة للنجاح أن يتقدم التطوير الابتدائي للمنتج بسرعة، إن التأخيرات البسيطة في التطوير يمكن أن تتسبب في أزمة لشركة صغيرة، وان فشل كثير من الشركات يرجع إلى عدم التركيز على منتجاتها أكثر من سبب آخر، والتطوير المنتج إذا لم يتوفر وفقاً للخطة الموضوعية تكون لو عواقب وخيمة على نجاح الاستثمار.

ثانياً:- الدخول قبل الأوان للسوق:- يتطلب النجاح في الدخول إلى السوق من المنشأة إن تكون قد توصلت إلى منتج مقبول، وغالباً يتعذر ذلك على المنشأة عالية التكنولوجيا نظراً لان إدارتها تكون عادة متلهفة لتحقيق عائد لتعويض التدفق النقدي الذي تطلبه تطوير المنتج، والضغط المالية قد لا تكون السبب الوحيد الذي يؤثر على الطلب الأول السريع للمنتج، والتبكير في الطلب على المنتج المطور قد يجعل كون المنتج لم يكن قد وصل بعد للمعايير النوعية المطلوبة للأداء ويكون حينئذ له عواقب واضحة بالنسبة للتدفق النقدي، ولكنه يؤدي أيضا إلى مشكلتين إضافيتين للمنشأة عالية التكنولوجيا:-

١. تكون الشركات الأكبر المنافسة قادرة على إن تدرس المنتج وتقيم مدى تقبل السوق له من ردود أفعال الزبائن الذين يكونوا قد اشتروا المنتج فعلا، وبعد ذلك تركز مواردها (وهي الأكبر) على تطويره.

٢. إن الجهد التسويقي اللازم لتدشين المنتج والجهد اللاحق للإدارة الهندسية الذي يحتاج الأمر إليه لإرضاء الزبائن ينبغي إن لا يؤثر على الاهتمام بالتطوير المستمر للمنتج والعمل على تحقيق ما يتطلع إليه الزبائن من تحسين في نوعية وأداء المنتج.

ثالثاً:- عدم التعرف الصحيح على الزبائن والسوق: إن فشل الإدارة في تقسيم وتجزئة سوق سلعتها الجديدة إلى شرائح هو سبب الإخفاق وهو سبب زيادة الأعباء المالية المنفقة على ميزانية الأعمال، وان المنشآت التي تمسكت بشدة باختيارها الأصلي لقاعدة زبائنها على

الرغم من عدم كفاية حجم المبيعات المطروحة والبازعة لهم ستجد نفسها بسرعة في أزمة مالية لان الأسواق الجديدة يصعب التنبؤ بها، وان على الشركة إن تكون مرنة فيما يتعلق بالاهتمام بالسوق البديلة مع مراعاة عدم توزيع مواردها المحدودة توزيعاً منتشراً يضيع عليها الفرصة لاختراق أي سوق.

رابعا:- عدم توفر المصدقية لدى الزبائن المحتملين عادة ما تكون المنشأة المبتدئة لديها احتمالات معدل فشل عالية وهذا ما يعتقده الزبائن لأول وهلة وان معظمها تكون ذات رؤوس أموال قليلة وقل مما يجب كذلك، ولذلك فان المشتري لمنتج معين يريد إن يقتنع اقتناعا تاما بان المنشأة التي اشترى منها ستظل تزاوّل نشاطها لفترة كافية حتى يمكن الاعتماد على المنتج وتجربته والاستمرار في مزاولة النشاط وإذا كان المنتج سلعة رأسمالية عندئذ سيرغب المشتري إن تكون خدمة ما بعد البيع كافية ومؤمنة وان خلق المصدقية ليست مجرد إثبات إن المنتج والخدمة يعتمد عليهما بل إن الخلفية المالية للمنشأة البادئة . رأسمالها ووجود مساهمين على مستوى مقبول (هيئات محترمة ،مصارف، ومالين كبار) تؤثر تأثيراً كبيراً على المصدقية لدى الزبائن الرئيسيين.

خامسا:- مواعيد تسليم غير واقعية. إن الشركات وبسبب ضغط الزبائن والمنافسين عادة ما تدفعها لان تلتزم بتواريخ توريد غير واقعية، وإذا تهافتت الشركات والزبائن على المنتج البازغ ولاقى قبولا في السوق وازداد الطلب على ذلك المنتج فان هذا الأمر يجعل الإدارة عادة ما تضغط على المسؤولين عن التنفيذ للتكبير في مواعيد التسليم وقد يترتب على ذلك مشاكل تتضاعف مع أي تغيير في السوق وان المنشآت الأخرى المنافسة قد تقرر الدخول للسوق الأمر الذي يجعل الأسعار تتجه للهبوط وتلاقي ضغطاً على إدارة المنشأة لان تقبل مواعيد توريد أكثر عدم واقعية.

سادسا:- عدم توفر الرقابة على المتعهدين بالأعمال من الباطن:-

- أ. قد لا يكون لدى هيئة الإدارة أي خبرة في التعامل مع المقاولين من الباطن وعلى ذلك لا تعرف من منهم يمكن الاعتماد عليه.
- ب. قد لا يكون لدى هيئة الإدارة الوقت لتعدل وسائل الرقابة المناسبة على مقاولي الباطن.
- ت. إن الشركة لم تصبح بعد زبوناً كبيراً بقدر كافي في نظر مقاول الباطن ليكون لديها قدرة على المساومة معه.

### **الامتناع عن اتخاذ القرار:-**

ترجع أسباب المدير للامتناع عن اتخاذ القرار للحالات والتداعيات الآتية:-  
(الجيروسى، مصدر سابق، ص 86)

١. ضعف كفاءة المدير: وهذا يجعله عاجزاً عن اختيار الأفضل من بين البدائل مما يترتب على ذلك نتائج سيئة، ومن جهة أخرى الضعف في الكفاءة قد يدفع إلى الحرص على اختيار بديل مثالي خالي من المخاطرة كمحاولة لإرضاء جميع الأطراف الذين يخصهم القرار.
  ٢. خوف المدير من اتخاذ القرار: ويعود ذلك إلى أسباب معينة مثل المحيط الاجتماعي والوظيفي وعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التقلبات وغموض الأدوار والأهداف مما يكون سبباً في الرجوع إلى الرؤساء لإشراكهم في المسؤولية.
  ٣. حداثة المدير في العمل: عادة المدير الجديد صاحب الخبرة العملية نوعاً ما يشعر بعدم الاطمئنان فيميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تتغير الظروف إلى موقف آخر، تعفيه من عبء الاختيار بين البدائل المطروحة بالإضافة إلى عدم وضوح اللوائح والتعليمات وكونها تحتتمل تفسيرات مختلفة وطول الإجراءات كثيراً ما يؤدي إلى استبعاد القرار وتأجيله.
- وهذا الامتناع يأخذ آلية معينة وفقاً للظروف وموضوع القرار ومن أهم هذه الآليات:-
- (1) إن يمنع المدير الموضوعات والمشاكل من الوصول إليه وذلك يعتمد على تعويد الأفراد على القيام بالتفصيلات الدقيقة للمهام والواجبات، مما يقلل من مستوى الأخطاء وبالتالي يقلل من الرجوع إليه.
  - (2) أن يتجنب المدير المشكلة: موضوع القرار بمحاولة التملص منها نهائياً.

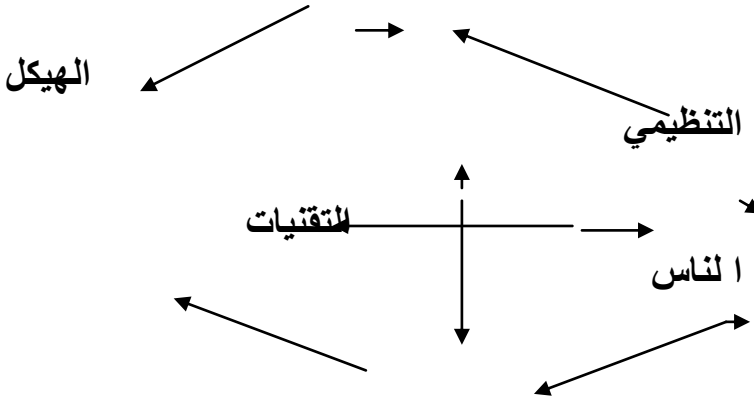
## المعرفة الفنية حول الحلول

يشير مصطلح المعرفة الفنية إلى فهم كيفية حل المشاكل والوصول إلى الأهداف التنظيمية والاتفاق ويمكن أن يتراوح هذا المتغير من حالة الاتفاق التام والتأكد الكلي إلى حالة عدم الاتفاق التام وعدم التأكد حول علاقات السبب والنتيجة التي تقود إلى حل المشكلة وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تكون الوسائل مفهومة فهماً جيداً يكون بالإمكان تحديد البدائل الملائمة واحتسابها بدرجة معينة من التأكد ، أما عندما لا تكون الوسائل غير مفهومة بشكل جيد فستكون الحلول الكامنة غير مؤكدة وغير محددة المعالم فتصبح البداهة والحكم والمحاولة والخطأ هي الأساس للقرارات.

ويرى الباحث بان الحلول ممكن أن تكون بالطرق أدناه :-

1. تغيير الهيكل التنظيمي وبما ينسجم مع الحل الوضع الجديد.
2. تغيير العمل وإداراته بصورة تنفق مع التغيير المقترح لتجاوز العقبات.
3. تغيير الوسائل التقنية المستخدمة في انجاز الأعمال.
4. تغيير الناس أو الأشخاص الذين تسببوا في المشكلات العالقة أن تطلب الأمر ذلك ولو بالإكراه.

والشكل التالي يوضح ما سبق.



## العمل

الشكل (4) عملية التغيير

المصدر:- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع  
عمان، 2004. ص 376

## الفصل الثالث

### الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً:- الاستنتاجات:-

1. من خلال ما عرض يمكن اعتبار المشكلات أدناه تقسيماً عاماً لأنواع المشكلات بالمنظمات:-
  - أ. مشكلات المنظمات الرائدة في الصناعة.
  - ب. مشكلات الشركات البائدة في الصناعة .ويمكن اعتبار ذلك أساساً لقياس درجة تعقيدها من عدمه.
2. إن المساعي الشخصية للمدراء تعد مصدراً هاماً في استجلاء الحقائق التي يستند عليها متخذ القرار .
3. على المدراء الاعتماد على شخص بالمنظمة تكون مهمته اقتناص المشكلات لمواجهتها بثقة وعدم التغافل عنها ويمكن توسط شخص من متخصص بذلك من داخل المنظمة او من خارجها .
4. اعتماد سياسة الانفتاح في المنظمات وزيادة عدد الاجتماعات والمقابلات المقررة لغرض الإصغاء إلى آراء المرؤوسين واحترام مقترحاتهم حول العقبات التي تواجههم .
5. تعميم مبدأ المشاركة من قبل الجميع في حل المشكلات هو مطلب حقيقي تنادي به جميع الدراسات والتوعية بإتباعه يجب إن يكون وسيلة للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة في اتخاذ القرار .

6. إن الغالبية العظمى من القابليات العلمية التي تعمل في الدول النامية تعيش في دوامة المشاكل التي تعاني منها هذه الدول دون أن يقدموا للعالم الحديث شيئاً يذكر وتكاد تكون هذه الدول عالية على المجتمعات الغربية في ما تحتاجه من مناحي الحياة.
7. أن الباحث العربي شخصاً مبدعاً في الغرب ولكن ما أن يعود إلى وطنه النامي حتى تبدأ قابلياته بالضمور لغياب المؤسسات البحثية الرصينة والإهمال الصارخ الذي يعاني منه البحث العلمي في بلده.
8. إن المشاكل في الدول النامية عادة تحل بقرارات غير مدروسة من قبل إداريين غير أكفاء وغالباً ما تكون تلك الجهات غير قابلة على صياغة المشكلة بصورة مفهومة .
9. يشكو الباحثون في مراكز البحث العلمي الوطنية من عدم وصول المشاكل العلمية إليهم من قبل اغلب المؤسسات المحلية لخشيتها من انكشاف ضعف طاقاتها عند عرض مشاكلها على الباحثين من خارج مؤسساتها وعدم السماح للباحثين بان يجربوا ويتردد الباحثون في الاتصال بتلك الجهات وهم أهل العلم والشهادات.
10. عدم ثقة الجهات الإنتاجية المحلية بالخبرات التي يتمتع بها الباحثون في المراكز البحثية المحلية ولا تعطي المؤسسات البحثية الوطنية عشر معشار معلومات مما تعطيه للمؤسسات الأجنبية الخادعة وبرحابة صدر والتي تقدم حلولاً مشروعة وغير مشروعة ولا تنسجم مع واقع البيئة العربية.
11. لا يوجد هناك دعم مادي للباحث المحلي من قبل المؤسسات المحلية لإجراء البحوث العلمية بل توجد مضايقات شتى وغلق أبواب فكيف لا يلحقون بمراكز البحوث الغربية حيث يجدون فيها ما يحقق طموحاتهم البحثية .
12. إن الباحث العربي محرم عليه الحصول على المعلومات من المنظمات المحلية فمن أين يأتي بحلول للمشاكل وعليه إن يبتكر حلولاً فقط أما الباحث الغربي فتقدم له كل المعلومات التي يحتاجها والتي لا يحتاجها وبسخاء كبير.

## ثانياً :- التوصيات والمقترحات

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -331-

1. تخصيص مظهر يكون فيه درجة عالية من إمكانية التحليل يشتمل على هذه المشكلات لاستباق حلول لها والتهيؤ لها من خلال التفكير المسبق وتطوير أفكار أكثر فاعلية بعد دراسة الأحداث أولاً بأول ليسعف للمنظمة من مشكلاتها بشكل أسرع والتخلص من مظاهر الانتحاب والعيول أمام المواقف الفورية والطارئة.  
وهيكل المظروف المقترح كما يلي على إن تكون فيه مرونة للتعديل حسب ما تقتضيه  
الضرورة الفنية لعمل المنظمات سواء أكانت طبيعتها خدمية أم سلعية.

تعريف المشكلة او الحالة	سنة حدوثها والأسباب الداعية لها، من مبدأ أن التاريخ هو المختبر النظري الذي يقدم لنا الخبرات النظرية والعملية التي تفيد بالتعامل مع المشكلة وإدارتها	سلم خطورتها على المنظمة من 1- 10-	أثارها على المنظمة والعاملين والمجتمع	مكان حدوثها بالمنظمة، ووقته	الخيارات البديلة والمطروحة لحلها	نسبة واحتمال ظهورها مرة أخرى بالمنظمة
على القائد الاهتمام بالتخطيط للعمليات المستقبلية والتركيز على تطورات الأزمة والاستفادة من الأزمات السابقة وإدماج الدروس المستفادة في الخطط المستقبلية.						

2. على الباحثين المهتمين إكمال المشوار الذي انتهى منه الباحث والقيام بدراسات مماثلة أكثر استشرافاً واستقباليةً .

3. التأكيد على منظمات الأعمال بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبما يشجع على تحديد المشاكل والمعوقات المتوقعة التي تواجه عملية التنفيذ وتسهيل عملية تحديد الخلل المتوقع بصورة مسبقة وإيجاد أساليب مناسبة لمعالجتها..

4. على رجال الأعمال التوجه فوراً نحو سياسة الاستماع إلى شكاوي العاملين والزبائن واستشعار المشاكل المعرّقة بدل من انتظارها.

5. مفاتحة غرف التجارة والصناعة من قبل الجامعات لإنشاء غرفة عمليات مشتركة ومنسقة بشكل جيد تختص بتشكيل لجان تكون مهماتها زيارة منظمات الأعمال والتجارة للتعرف على أهم المشكلات التي يواجهونها وتقديم المشورات المناسبة لغرض الارتقاء بالواقع التجاري الوطني.

6. إن الدور الذي تلعبه الجامعات في دراسة مشكلات العمل يعتبر دوراً رائداً ومهماً وحقيقياً في رفق الأفكار والحلول وعلى رجال الأعمال بناء علاقات متبادلة مع الجامعات لتفعيل الاستفادة والاستماع إلى التوصيات والاستشارات لاسيما وان الجامعات لا تتقاضى أي كلف منهم على تلك الدراسات.

7. على المديرين بالمنظمات تدعيم وإتباع سياسة الباب المفتوح مع كافة الأطراف التي تتعامل معهم والتعامل بمرونة كبيرة مع المشكلات وان يكون الهدف من دراستها هو القضاء على المشكلات وليس على مسببها .

8 . تعد المشكلات بالمنظمات تحدياً للمدراء وعليهم مواجهتها بكل ما يستطيعون من حشد همم ومتابعة وإطلاع وتعد هذه الدراسة بمثابة خطوة بالمشوار الطويل هدفها تنمية وتدعيم أفكار وليدة يجب إن لا يتردد أي فرد بالمنظمة من المساهمة فيها. كما لابد من وجود نظام معلومات قادر على جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها تناسب مع طبيعة المشكلة والاستعانة بطرق العصف الذهني في حل المعقدة منها.

9. إن الكثير من الأزمات تبدأ تافهة وان انعدام القدرة على مواجهتها هو السبب الرئيسي لتفاقمها لذا نوصي جميع المديرين بالمنظمات على ضرورة إدارتها بصورة سليمة حتى لا تصبح إعصاراً مدمراً للمنظمة والعاملين وللمساهمين الذين ساهموا في تمويلها وعلى وفق إستراتيجية إدارة الأزمات التي هي مزيج من مصالح وأهداف وتصورات متكاملة

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -333-

ومترابطة ومتفاعلة، وعلى القائد الأساسي فسخ المجال أمام إعداد القيادات البديلة لقيادة الموقف الازموي لإتاحة الفرصة لهم في استثمار كفاءتهم وتدريبهم على الحلول واكتشافها.

10. على المنظمات المحلية تقليل الاعتماد على المصدر الخارجي في حل المشكلات كونها تعد مصدراً تجسسياً خطيراً على مواردنا ومنظمتنا والتعامل معهم بحذر وحرص شديد وتدريبهم وتفعيل الثقة بالقدرات المحلية في تقديم المشورة والنصح والعمل بتوصياتها ومقترحاتها باعتبارها لا تقل شأنًا، وتقديم كل ما تحتاجه من معلومات وبيانات في إعداد الدراسات النافعة العملية والتعامل معهم بصراحة ودقة.

## المصادر

### المصادر العربية

أولاً:- القرآن الكريم أول المصادر العربية ((،سورة الشورى،،،،،، وسورة هود،،،،))

ثانياً:-

1. إيمان عبد الرحمن، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر الطبعة الأولى 2005.
- الإسلام، مطبعة دار الحق، بيروت، لبنان. 1994.
2. الاعرجي، عاصم، نظريات التطوير والتنمية الإدارية ، 1988، جامعة بغداد العراق.
3. الاعرجي، عاصم واخرون، نظريات التطوير الإداري ، 1982 الطبعة الأولى ، جامعة بغداد ،العراق.
4. الجيوسي، محمد رسلان، وجاد الله، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن. 2008.
5. الحسيني ،فلاح حسن عداي ،الإدارة الاستراتيجية، دائر وائل للنشر، 2001 ،عمان الأردن.
6. الحمداني ،عدنان عباس، نظم المعلومات في الأعمال والتجارة، الدار العربية للموسوعات الطبعة الأولى 1987 بيروت ،لبنان.
7. الديوجي، ابي سعيد، بحوث التسويق، جامعة الموصل ، 1989. العراق.
8. الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية ، جامعة بغداد ، 2003. العراق.
9. السماك، محمد ازهر واخرون، اصول البحث العلمي، مطبعة جامعة الموصل الطبعة الأولى ، 1980. العراق.
10. السالم ، مؤيد سعيد ، وحرشوش، عادل، ادارة لموارد البشرية ، جامعة بغداد ، 2000.
11. الشكرجي، نعمة ،مدخل في الوظائف الإدارية، مطبعة اشيلية الحديثة ، 1977، الطبعة الخامسة .

12. الشماع ، خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الأعمال ،جامعة بغداد، 1991.
13. الشرايبي، فؤاد خليل، نظم المعلومات الأدارية ،دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2008.
14. العلي . عبد الستار ، وقديلجي عامر، العمري غسان، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة الطبعة الأولى ،عمان الأردن ، 2006.
15. العتيبي ضرار، والحواري نضال، وخريس ابراهيم ، العملية الأدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، عمان اردن . 2007.
16. الغالي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ،، عمان الأردن. . 2007.
17. لعطية ، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، مطبعة الشروق، 2003، عمان، الأردن.
18. الطائي، رعد عبد الله، وعيسى قدادة، ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الملونة، عمان الأردن، 2008.
19. الهاشمي ، عبد الرحمن، والعزاوي، فائز محمد، المنهج والاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، . 2007.
20. الصفار، فاضل ، ادارة المؤسسات من التاهيل الى القيادة، دار العلوم للتدقيق والطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2002، بيروت لبنان.
21. الفهداوي، فهمي خليفة، الإدارة في الاسلام، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
22. الجبوري، عبد الكريم راضي، المدير الناجح، دار التيسير ودار البحار ، بيروت لبنان 2007.
23. الجبوري، عبد الكريم راضي، العلاقات العامة فن وابداع، دار التيسير ودار البحار، بيروت، لبنان، 2007.
24. ابو العينين، جميل جودت، اصول الإدارة من القرآن والسنة، دار الهلال، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002.
25. آل شبيب، دريد كامل، مقدمة في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى،، عمان الأردن. 2007.
26. كريدي، ياسين عبد الصمد التميمي، السلوك الأداري، جامعة البصرة، 2005.
27. زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981، الطبعة الثالثة.
28. حريم ، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.

- رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -335-
29. شعلان، هشام ياسين، آليات التحول، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد 2004 .
30. ياغي محمد عبد الفتاح، قياس رضا المديرين عن عمليات اتخاذ القرارات الإدارية. المجلة العربية الإدارية، المجلد 13، العدد 2، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، 1989.
- 31.. موسوعة عالم التجارة والأعمال ، الإدارة العامة والاجتماعات والمقابلات ،بيروت، لبنان ، 2005 . Edit creps.com
32. عبوي، زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
33. عبيدات ، سليمان خالد، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

### المصادر الأجنبية:-

1. روبرت أ. باوخ بوش، وجوزيف ب. فولجر، تحقيق أهداف الوساطة، ترجمة اسعد حليم، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة. 1999
2. Ricard I. Daft "organization theory and Design" south western college publishing, U.S.A 2001.
- 3 . John M. Ivancevich and Michael J. Mateson" organization behavior and management, 3ed, burr ridge. 111, Richard D. Irwin 1993.
4. G. j. Thuesen & W. J. Fabrycky. "Engineering Economy", 8ed , prentice hall international editions, , new jersey, U.S.A 1993
5. peter j. Tiemstra, " proceedings of the meat industry" research conference, amerecan meate institute, Chicago. illinois, October 7, 8. 1983

بسمه تعالى

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/استبيان

للتعرف على أهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات ورجال الأعمال

أخواتي إخواني تحية طيبة..

يروم الباحث إجراء الدراسة الموسومة بعنوان (( رؤية في المشكلات الإدارية المشهورة وأثرها في اتخاذ قرار تحديد موقع حلها في الهيكل التنظيمي للمنظمات )) بهدف إزالة العقبات التي تواجه مسيرة العمل الإداري

بالمنظمات كجزء من متطلبات الترقية العلمية على طريق البحث العلمي وكجزء مما تبذله الجامعات من جهد  
حيث خدمة للمجتمع والصالح العام .

ويتعاونكما مع الباحث وإعطاءكم البيانات الصحيحة سيمكنه حتما من الوقوف على اهم الحواجز التي قد تعوق  
رجال الأعمال عند ممارستهم لعملية اتخاذ القرار، ومن ثم يمكن رفع التوصيات المناسبة للمسؤولين لتلافي  
تكرارها مما يساعد في دفع عجلة التقدم إلى الأمام حتى يتحقق التقدم والازدهار للصناعات الوطنية.  
ويشكركم الباحث سلفا على حسن تعاونكم، ويتمنى لكم كل التوفيق.

ويرجو منكم ملاحظة الأمور الآتية :-

1. لا داعي لذكر الاسم على الاستمارة.
2. سوف يتم التعامل مع البيانات المقدمة من قبلكم بسرية تامة .
3. لا يجوز الشطب أو الحك لان الاستمارات التي تحتوي على ذلك سوف تهمل وتستبعد من عملية التحليل الإحصائي.
4. ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسب رأيك.
5. يرجى عدم التحيز في إظهار الإجابة ولاداعي للقلق من ذلك لان المعلومات تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط ولا تعرض على المسؤولين في دوائركم.
6. يرجى إتباع الدقة التامة في الإجابة للوصول إلى نتائج قريبة من الواقع.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

أولا:- المعلومات العامة:-

1. الجنس :- ( ) ذكر ( ) أنثى.
2. الحالة الاجتماعية :- ( ) أعزب / ( ) متزوج / ( ) أرمل / ( ) مطلق .
3. التحصيل العلمي:- ( ) متوسطة/ ( ) إعدادية/ ( ) معهد / ( ) كلية / ( ) ماجستير فما فوق.
4. مدة الخدمة :- اكتب الرقم الصحيح رقما وكتابة لتكون الإجابة بغاية الدقة.....
5. العمر :-
6. المنصب:-
7. مقدار الراتب:-

رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات..... -337-

8. سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري.

وأدناه توضيح لبعض المتغيرات الغامضة الواردة في الاستمارة لذا اقتضت الضرورة للتويه والإشارة:-

المركزية:- وهو مفهوم إداري يدل على إن مسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرارات بيد الجهة الإدارية العليا فقط.

الكفاءة:- استغلال الموارد أو المدخلات لتحقيق المخرجات أو المنتجات بأقل استخدام ممكن من الموارد.

البيروقراطية:- الانصياع إلى الأوامر والروتين بصورة مفرطة أو هي حكم المكتب .

التكيف البيئي :- هو مدى الاستجابة للأحداث التي تحيط بالمنظمة.

المشكلة الإبداعية:- هي عدم قدرة المنظمة على التطوير والإبداع لتحسين موقفها التنافسي.

المشكلة الفنية:-هي عدم قدرة الوحدة الإدارية للاستجابة للتطورات التكنولوجية.

المشكلة الإدارية:- هي عدم القدرة على التكيف السليم للتحديات المستقبلية في البيئة.

تقييم الأداء:- هي عملية تحديد دقيق لمدى انجاز الأفراد للواجبات والمهام الموكلة إليهم من قبل المنظمة

بالمقارنة بين ما تم تنفيذه وما هو مطلوب اساسا منهم.

الاستراتيجي :- هو كل نشاط بعيد المدى ومكلف وفيه درجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد وسري للغاية

ولا يمكن إلغائه ومستقبلي ونادر الحدوث .

الابتكار:- وهو القدرة على الاكتشافات والحصول على براءة الاختراعات.

القسم الثاني:- متغيرات الدراسة المستقلة.

المشكلات المشهورة في الإدارة.

ما هو سلم الخطورة والشهرة في رايك من 1-5 N=25					ت
1 التكرار	2 التكرار	3 التكرار	4 التكرار	5 التكرار	ما هو تقييمك الدقيق لمدى خطورة وشهرة المشكلات الادارية أدناه:-
1	-----	1	5	18	x1 التقليد غير المدروس للنماذج الأجنبية.
1	-----	1	4	19	x2 ان مستوى الاجتهادات الفردية،والعشوائية والارتجالية في اتخاذ بمنظمتي ؟
1	1	--	11	12	x3 النظر الجزئي للأمور.
--	--	1	7	17	x4 ضعف التخطيط.
--	--	2	6	17	x5 الإفراط في تطبيق المركزية.

--	--	1	5	19	ضعف التأكيد على الكفاءة.	x6
1	--	--	7	17	ضعف التأكيد على التكنولوجيا.	x7
--	--	1	5	19	كثرة المقاومة والرفض للتغيير.	x8
--	--	2	6	17	ضعف الالتزام بالمنهج العلمي في حل المعوق	x9
--	--	1	7	17	ضعف التنسيق بين الأقسام.	X10
--	--	1	8	16	ضعف الاتصالات	X11
--	---	1	8	16	انتشار البيروقراطية.	r12
--	---	4	4	17	عدم العدالة في نظم التحفيز.	r13
--	--	--	10	15	الافتقار إلى معايير موضوعية في تقييم الأداء	r14
1	--	2	7	15	قلة الوعي الاستراتيجي.	r15
1	2	3	5	14	مشكلة التكيف البيئي (مثل :- المشكلة الإبداعية، الفنية، والمشكلة الإدارية)	r16
2	1	1	6	15	ارتفاع الأسعار بالسوق ونشوء ظاهرة التضخم	r17
---	--	--	5	20	هروب رؤوس الأموال للخارج.	r18
--	--	1	9	15	مشكلة تحديد الأجور	r19
1	--	6	15	13	مشكلة التوسع في المشاريع	r20

ثالثا :- متغيرات الدراسة التابعة :- عملية اتخاذ القرارات

سلم القياس n=25					المضمون	
لا اتفق تماما	لا اتفق	متحفظ	اتفق	اتفق تماما		
1	2	3	4	5		
الكرار	الكرار	الكرار	الكرار	الكرار		
-	-	-	4	21	إن انعدام الصبر عند المدراء في رؤية الجوانب المختلفة للبدائل هو سبب الإخفاق في اتخاذ القرار	
-	-	-	10	15	إن تبنّي الأشخاص غير الكفؤين لمراكز إدارية	

					حساسية هو السبب الرئيسي في ضعف اتخاذ القرار.
1	2	-	10	12	إن مواجهة المشكلات الحرجة بقدرات متميزة تستخرج ما لدى رجال الأعمال من قدرات إبداعية كاملة.
5	5	--	5	10	إن الالتزام الواعي بانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة يعد مبدأ أساسي في عملية اتخاذ القرار.
-	-	--	5	2 0	إن احد الأسباب في نجاح اتخاذ القرار هو تحمل الظروف الصعبة وحل المشكلات بروح عالية من الحماس والحرص .
1	1	--	2	2 1	إن التخلص من معوقات العمل يعود أغلبها إلى التأكيد على الرقابة في الأداء.
2	2	-	4	1 7	ضعف المهارات الإشرافية والفنية لدى المشرفين على الأعمال سبب رئيسي لظهور المشكلات الإنتاجية.
-	-	-	10	1 5	يجب على المديرين الصغار في السن التأكيد على النقاط الأفكار وتطبيقها .
--	--	--	5	2 0	لاتخاذ القرارات بكفاءة عالية يجب استنهاض الأفكار من قبل المدراء لدى العاملين كافة وتفعيل المبدعة منها
--	1	--	--	2 4	إن القرارات المبنية على أساس الخبرة المتراكمة يجب تنميتها في ثقافة المنظمة وتوجيهها إلى الإبداع والابتكار.
4	3	--	8	1 0	إن اضطراب الأوضاع الاقتصادية هو السبب في عرقلة عملية اتخاذ القرارات المالية بالمنظمات.
-	4	-	19	2	إن المنافسة الشديدة في الصناعة والسوق تسبب المشكلات القرارية في المنظمات .
-	-	-	15	10	ارتفاع العملات الأجنبية مقابل العملة المحلية سبب رئيسي في ظهور قرارات ضعيفة للمشكلات المالية.
5	5	-	5	10	إن ارتفاع كلف المواد الأولية هو السبب في تأخر القرارات المالية الناجحة.
5	5	-	10	5	إن مسؤولية اتخاذ القرار يجب أن توجه لصالح الموظفين بالمنظمة.
4	7	-	12	2	الربون الخارجي مساهما رئيسيا في عملية صنع القرار.
4	5	-	10	1	المجتمع هو الشريك الفعلي في عملية اتخاذ القرار.
2	3	-	11	9	من المهم الإصغاء إلى أفكار المساهمين في تمويل المنظمة باتخاذ القرار