



مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات **Decision Making & Crises Management**

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين

الفصل الثالث

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

مقدمة

- توجد جملة من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في المعوقات والصعوبات والضغوط المختلفة التي تحيط بعملية اتخاذ القرار وتؤثر فيها سلباً بدرجات مختلفة. حيث أن هذه العوامل منها ما هو داخلي يؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية ضمن المؤسسة صاحبة القرار والمعنية به مثل العوامل الإنسانية التي تتمثل في شخص المدير متخذ القرار أو المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير، والمرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار. ومن العوامل الداخلية أيضاً الجوانب التنظيمية للمؤسسة التي تتوقف على التنظيم الإداري، وعدد المستويات الإدارية للتنظيم وحجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي وطرق الاتصال التي تؤثر على سير المعلومات ودقتها، إضافة إلى مؤثرات التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

3

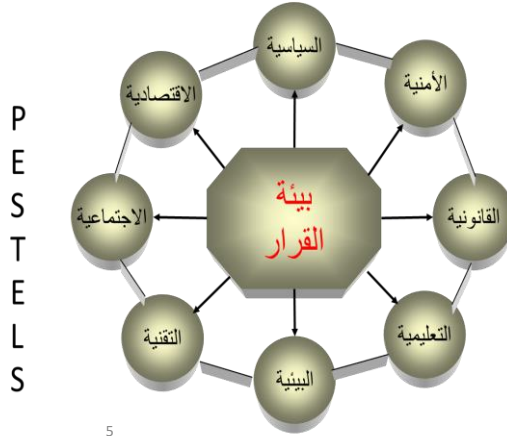
مقدمة

- وكل من تفويض السلطة ودرجة المركزية واتساع نطاق الإشراف أو عدد العمال. هذا إضافة إلى بعض الضغوط الداخلية الأخرى مثل عنصر الزمن، ومدى وفرة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية لمواجهة عملياتها الجارية، وقصور نظام المعلومات وكل اللوازم الضرورية لسير نشاط المؤسسة.
- كما توجد هناك بعض العوامل الخارجية التي تمثل صعوبات وضغوط تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي قد تكون سياسية، اجتماعية، اقتصادية، قانونية وتكنولوجية. إن هذه العوامل قد تؤدي إلى قرارات غير فعالة، أو إلى التهرب والإحجام عن اتخاذها.
- كما أن القيم هي عامل مهم يؤثر في الخيار الاستراتيجي، وفي رؤية مديري المستوى الأعلى، وفي الاختيار والتفسير، وفي تقييم البدائل للعمل. فكل العوامل السابقة لعملية اتخاذ القرار، يتأثر بقيم مختلفة، وتتفاعل هذه القيم مع بعضها في تناغم أو تنافر، حسب الفرد نفسه والظروف المحيطة به في العمل.

4

العوامل العامة المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

• تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المؤثرات والاتجاهات مثل:



- ١- العوامل السياسية
 - ٢- العوامل الاجتماعية
 - ٣- العوامل الاقتصادية
 - ٤- العوامل التنظيمية
 - ٥- العوامل القانونية
 - ٦- العوامل النفسية
 - ٧- العوامل التربوية
 - ٨- العوامل الاعلامية
- كما يبينه الشكل التالي:

العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة على القرار

• هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءً بالمدير متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في ذلك، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:

• **العوامل النفسية:** منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به، وأثره في عملية اتخاذ القرار، خاصة في مرحلة اختيار البديل من مجموعة البدائل المتاحة.

• **العوامل الشخصية:** وتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية، تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، وعليه تُشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم، عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة على القرار

• العوامل الشخصية - تنمة:

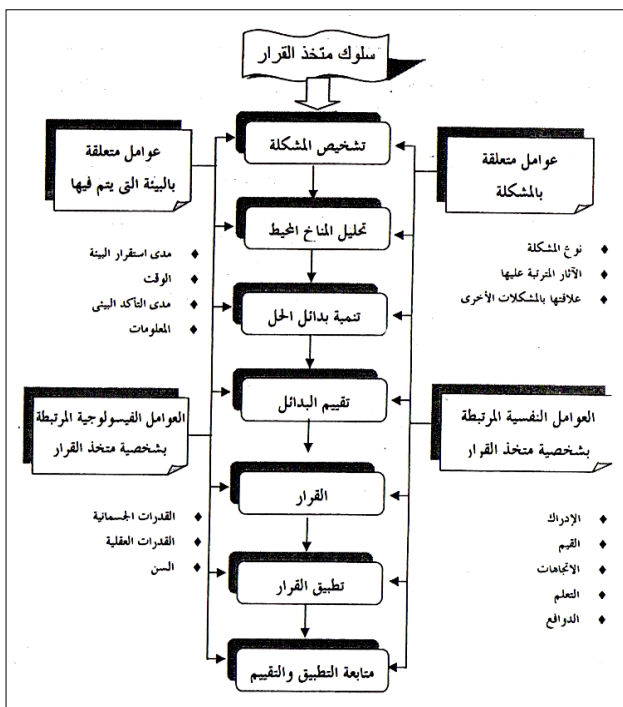
كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي: أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة، وأسلوبهم في تجميع المعلومات، وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

• يختلف المدراء في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور الآتية:

- مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها.
- اختيار الاستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها.

العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة على القرار

• يعرض الشكل التالي نموذجاً آخر للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وفقاً لمراحل عملية اتخاذ القرار:



العوامل السلوكية وأثرها في اتخاذ القرارات

• تتعلق هذه العوامل بشخص متخذ القرار من حيث نمط شخصيته ودرجة ذكائه وتفضيلاته وقيمه إضافة إلى درجة الموضوعية التي يتحلى بها متخذ القرار.

• الصفات الشخصية لمتخذ القرار

• تؤثر الصفات الشخصية لمتخذ القرار وتكوينه الشخصي في قدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول واتخاذ القرارات، فالأفراد ذوي العقليات الجامدة يواجهون صعوبة في اكتشاف المشاكل وابتكار حلول لها حتى في ظل توافر البيانات والمعلومات والتدريب الجيد على حل المشكلات، كما أن اكتشاف الفرص والحلول يتطلب شخصاً لديه القدرة على تقبل المخاطرة والقدرة على تحمل المسؤولية.

العوامل السلوكية وأثرها في اتخاذ القرارات

• ذكاء وخبرة متخذ القرار

• إن المدير الذي يتمتع بدرجة معقولة من الذكاء وعلى قدر جيد من التعليم والخبرة سوف يكون في وضع أفضل من غيره في اكتشاف المشاكل وإيجاد حلول لها، وكلما زادت المهارات الإدراكية لمتخذ القرار (القدرة على التحليل/التفكير الخلاق...) كلما أمكنه ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحلها.

العوامل السلوكية وأثرها في اتخاذ القرارات

• قيم متخذ القرار

- القيم هي اعتقادات الأفراد حول ما هو جيد وما هو غير جيد وما هو خير وما هو شر، وتؤثر القيم في اتجاهات الفرد وتظهر في شكل سلوك الفرد أو المجموعة، ويظهر تأثير القيم في عملية اتخاذ القرارات من حيث:
 - إدراك المواقف والمشاكل.
 - الاختيار بين البدائل.
 - إدراك الإنجاز الفردي والتنظيمي.
 - العلاقات المتبادلة بين أطراف القرار (المهتمين بالمشكلة).

١١

العوامل السلوكية وأثرها في اتخاذ القرارات

• تأثير العوامل العاطفية

- إن اكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عملاً موضوعياً بالكامل وإنما تتخلله بعض العوامل العاطفية، فعلى سبيل المثال إذا كان متخذ القرار في مؤسسة إنتاجية مثلاً متخصصاً في أحد فروع العلوم الهندسة فإنه قد يرى أن الاهتمام بالتقنيات العملية هو أفضل السبل للنهوض برسالة المؤسسة وقد يحدث العكس إذا كان هذا المدير متخصصاً في أحد فروع العلوم الإنسانية.
- إن متخذ القرار رغم علمه بالإطار العلمي الرشيد لاتخاذ القرارات واستخدامه لخطوات هذا النموذج إلا أن العوامل غير الموضوعية قد تدخل في الصورة في كثير من الأحيان.

١٢

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

- تشكل الأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في المنظمة عاملا مهما في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتتضمن هذه العوامل:

١. السلطة
٢. المعلومات
٣. التدريب
٤. معايير الكفاءة
٥. الهيكل التنظيمي
٦. الولاء للمنظمة

١٣

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

١- السلطة

- يؤثر نمط السلطة المتبع في المنظمة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات، فالمنظمات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تنسم فيها عملية اتخاذ القرارات بالبطء ويتم تجاهل آراء الأطراف المتصلة بالمشكلة وتظهر في القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية ولا يتم السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

١٤

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

٢- المعلومات

- تقدم المنظمة لأعضائها مزيجاً من المعلومات والقيم والأهداف التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكلما كانت المنظمة تميل إلى نشر المعلومات وتبادلها كلما كانت القرارات أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات وعدم نشرها في المنظمة، كما أن تقديم المعلومات للأفراد بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم ويضر بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

١٥

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

٣- التدريب

- يلاحظ أن المنظمات التي تعمل على تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات تزداد فيها جودة القرارات، حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، ويمكن أن يكون التدريب رسمياً أو غير رسمي أو في شكل تفويض للسلطات لتنمية قدرات المرؤوسين، ويمكن أن يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة ترتبط باتخاذ القرارات.

١٦

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

٤- معايير الكفاءة

- تحدد المنظمات لأعضائها المعايير التي يتم من خلالها الحكم علي كفاءة العمل والأداء، والمنظمات التي تحدد نظم العمل بها من المسؤول عن اتخاذ القرار ومعايير الممارسة التي ترشد المدير عند اتخاذ القرار، وما هو القرار الجيد والقرار غير الجيد، مثل هذه المنظمات أفضل من غيرها التي لا توفر مثل هذه المعايير.

١٧

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

٥- الهيكل التنظيمي

- تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات من عدة زوايا منها:
 ١. في المنظمة التي يبرز فيها دور الرسمية في العمل فإن قرارات المدراء تحددها مستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ.
 ٢. في المنظمات المعقدة الهيكل والتي يتسم فيها الهيكل التنظيمي بالكبر والانتساع والتعقيد فإن القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية في اتخاذ القرار (مثل الحلول الوسط وليس الإجماع مراعاة للمصالح المتعارضة وهكذا).

١٨

العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

٦- الولاء للمنظمة

- يتأثر اتخاذ القرار بدرجة الولاء للمنظمة وكلما زادت درجة توحيد الأفراد مع المنظمة كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار وكانوا أكثر تحمسا لتنفيذه وانجاحه.

١٩

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

- وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع القرار بعد أخذ المسارات البديلة للعمل من بينها ما يلي:
- ١. النتائج المتوقعة من مسارات العمل البديلة.
- ٢. احتمالات هذه النتائج المتوقعة.
- ٣. نظام القيم لوزن مسارات العمل البديلة.
- ٤. أهداف الشركة.
- ٥. المعلومات التي تؤثر على تطبيق مسارات العمل البديلة.
- كما أن للبيئة دور مهم في عملية صنع القرار.

٢٠

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

أ. عوامل البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل:

• يضاف لها:

١. ردود فعل الآخرين (المتأثرين بالقرار) والرأي العام.
٢. توفر الموارد وردود فعل الموظفين (المروسين).
٣. البيئة والتكلفة.

(١) الظروف الاقتصادية.

(٢) الظروف السياسية.

(٣) الظروف القانونية.

(٤) الظروف الثقافية.

(٥) الظروف التكنولوجية.

(٦) عوامل البيئة الخاصة، مثل (المنافسة - الموردون - الوسطاء - الموزعون - العملاء... إلخ).

ب. عوامل البيئة الداخلية للمنظمة، وتشمل:

• يضاف لها شخصية المدير (متخذ القرار) وتتمثل في:

١. قيمة وإلهامه.
٢. اتجاهاته ودافعيته.
٣. مزاجه ونظراته العامة للأشياء (تقديره).
٤. خبرته وثقته في نفسه.

(١) شكل وحجم المنظمة.

(٢) نظم التخطيط والرقابة.

(٣) الحوافز.

(٤) الإمكانيات المتاحة والإمكانات التسويقية.

(٥) درجة التأكد.

(٦) عامل الوقت.

٢١

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

• وهناك عوامل أخرى تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

١- أهداف المنظمة:

- مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢٢

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

٢- الثقافة السائدة في المجتمع:

- تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٢٣

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

٣- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

- لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.
- وفي رأي "سيمون" أن **القرارات** هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل حالة على أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن **لها محتوى أخلاقي** بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

٢٤

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

٤- تأثير عنصر الزمن: Time Influence

- يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.

٢٥

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

٥- تأثير أهمية القرار: Decision Significance Influence

- كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتأثر الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:
- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.
- تكلفة القرار والعائد حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناجمة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- الوقت اللازم لاتخاذ قراره فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

٢٦

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

٦- المخاطرة

- يوجد لكل قرار احتمالات لنتائج غير متوقعة والمخاطرة يمكن أن تكون ناجمة عن:
- نقص بالمعلومات اللازمة لحل المشكلة.
 - عدم دقة التقديرات.
 - نقص بالمعلومات حول النموذج المستخدم.

٢٧

مركزية ولا مركزية قرار المنظمة

أن أغلبية القرارات تتخذ في أعلى الهيكل التنظيمي، ومعنى ذلك أن عملية اتخاذ القرارات ذات صبغة مركزية، ولكن إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في الجزء الأدنى من السلم الإداري، فإننا نقول أن العملية لامركزية ومحركة للقيود التي كثيرا ما تكبل المنشأة في تحركاتها السريعة والمطلوبة في عصرنا.

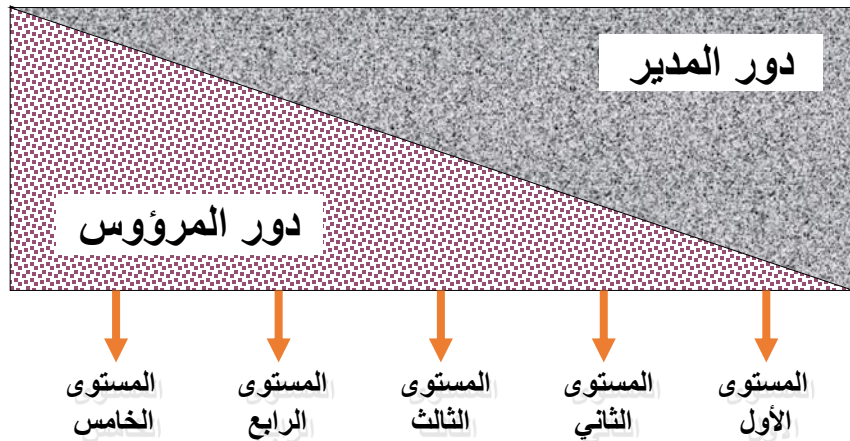
٢٨

مستويات المشاركة في صنع القرارات

- إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار، تعمل على تهيئة الجو المناسب والموقف الملائم للوصول إلى قرار أكثر ثباتاً بما يضمن عدم إلغائه أو تعديله وتلافي ما قد يترتب من آثار سلبية وتساعد على تقبل المرؤوسين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي تعترض التنفيذ. ويمكن تمييز درجة المشاركة كما في الشكل التالي:

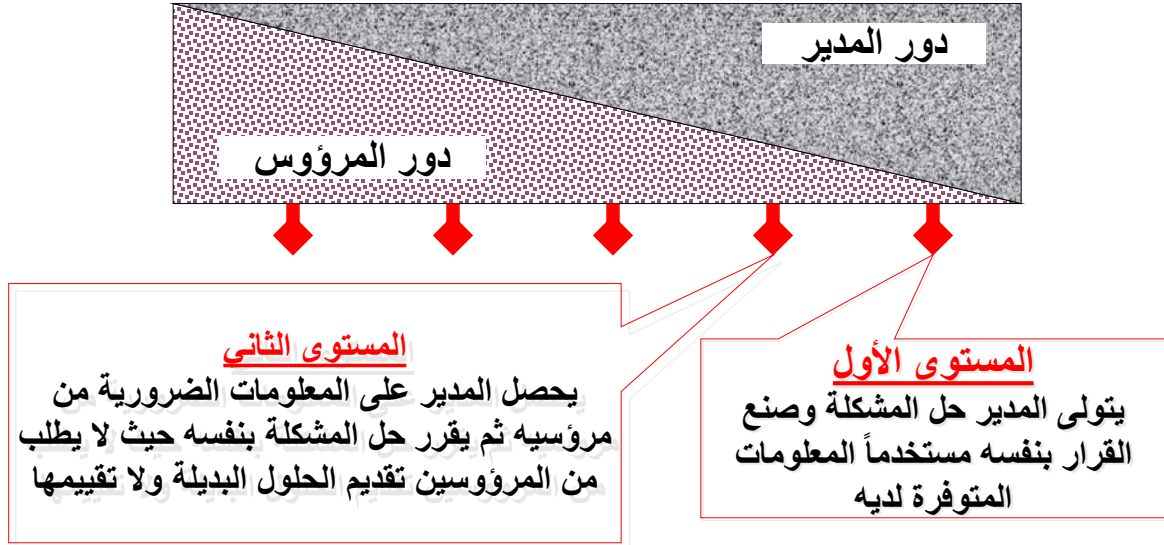
29

مستويات المشاركة في صنع القرارات

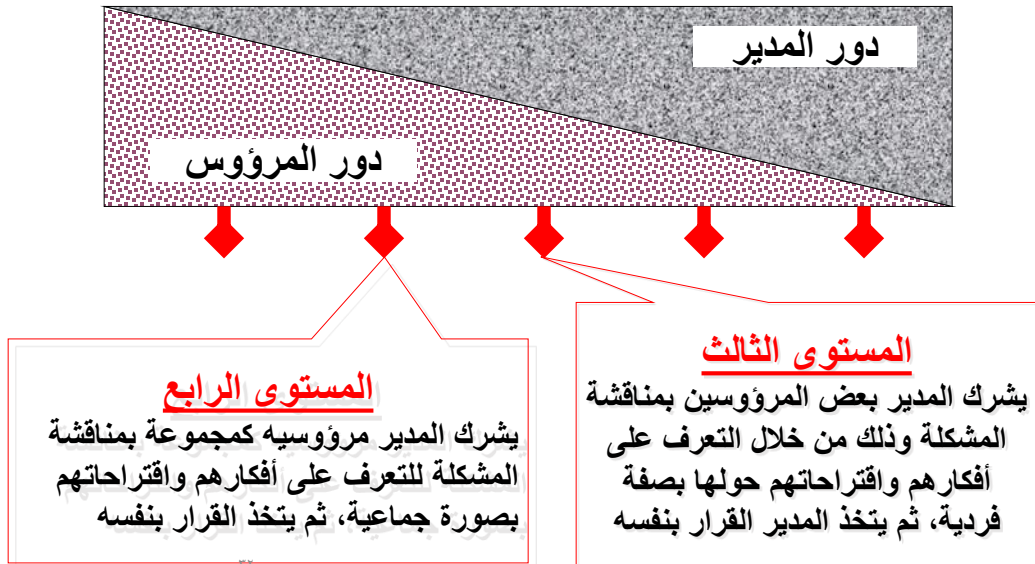


٣٠

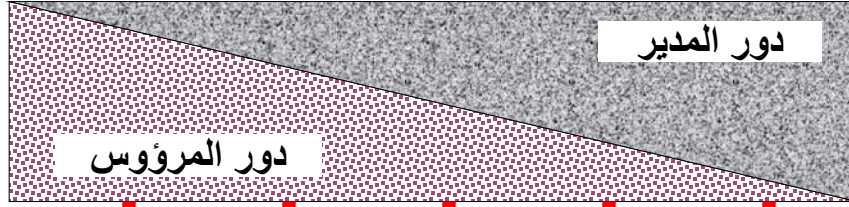
مستويات المشاركة في صنع القرارات



مستويات المشاركة في صنع القرارات



مستويات المشاركة في صنع القرارات



المستوى الخامس
 يشرك المدير مروضيه كمجموعة بمناقشة المشكلة حيث يقومون معاً
 بتقديم وتقييم البدائل ويحاولون الوصول إلى حل (حيث لا يحاول المدير
 التأثير على المجموعة للأخذ بالحل الذي يراه بل يعمل على قبول وتنفيذ
 أي حل تراه وتدعمه المجموعة ككل)