

### المقدمة

"أن تكون مديراً يعني أن تقرر". فالقرار محرك الإدارة ومحور أنشطتها، وينشأ نتيجة عملية متعددة المراحل والمستويات تسمى عملية صنع القرار. وهي "صناعة" تتطلب مهارة وعلماً ومؤهلات وظروفاً، وترتبط مباشرة بالقيادة الإدارية وتعتبر من أهم وظائفها، كما تشمل كافة الخطوات والإجراءات التي تسمح للقيادة باتخاذ القرار ثم تنفيذه لتحقيق الأهداف المرسومة بطريقة عقلانية.

اتخاذ القرار عملية متداخلة في كل عمل من الأعمال التي يقوم بها المدير مهما كان بسيطاً، ذلك أن الكثير من القرارات تتخذ بشكل روتيني لا يشعر المدير معه بأنه يقوم باتخاذ قرارات.

### مفهوم المشكلة

قد تكون المشكلة حاجة يتوجب تغطيتها، أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف، أو خلل أو فجوة بين الحالة الموجودة والحالة المطلوبة. والتصرف الذي يهدف إلى تغطية الحاجة أو تصحيح الانحراف أو ملء الفجوة يبدأ باتخاذ القرار المناسب، والقرار يبدأ بتحديد المشكلة.

لذلك يتوجب على القيادة الإدارية، صاحبة القرار، تحديد المشكلة الواجب حلها أولاً، وذلك باعتماد الدراسة وجمع المعلومات والقيام بالتخطيط بعيداً عن التجريب والتكهن. إذ أن القرار، بعد تحديد المشكلة وتحليلها، يقوم كمرحلة أولى على تحديد ورسم التصور وكمرحلة ثانية على المداولة والتشاور قبل اتخاذه وتنفيذه.

يجب إذاً على كل إدارة أن تقوم بالدراسة المسبقة للمشاكل كي تقلل من درجات عدم اليقين، وذلك باللجوء إلى التحليل المنطقي.

## مفهوم القرار

إنه آلية تحديد المشكلة وحلها. كما أنه عملية البت النهائي بما يجب عمله وما لا يجب عمله لتحقيق نتائج وأهداف معينة ومحددة. ويمكن القول مع القليل من التوسع بأن عملية اتخاذ القرارات هي: عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة.

## المعلومات

القرار تعبير عن المعلومات المتوفرة لدينا في جميع المراحل، منذ اكتشاف المشكلة حتى وضع القرار حيز التنفيذ. وميزة المعلومات المفيدة أنها تكون ضرورية وكافية، وتقلل من الشك أو عدم اليقين. والمهم هو إمكانية الحصول عليها ومعرفة كيفية تصورها بالكامل والإحاطة بها. باختصار المعلومات هي السلطة.

## أنواع القرارات

### القرارات المبرمجة

هي قرارات متكررة وروتينية حيث تم سلفاً تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل المشاكل أو التعامل معها، وتتخذ على مستوى القيادة الوسطى وما دون.

يحتل هذا النوع الجزء الأكبر من القرارات المتخذة في المؤسسة، كما في قرارات الاستخدام، تنظيم فواتير البيع، تسجيل الطلاب في مدرسة، ... الخ.

### القرارات الغير مبرمجة

إنها قرارات لا توجد إجراءات مسبقة بصدها، تتخذ على مستوى الإدارة العليا في ظل غياب المعلومات الكافية والنتائج الدقيقة.

وهي غير متكررة الحدوث تعالج مشاكل جديدة أو كبيرة أو مهمة وتتعامل مع مواقف غير مألوفة كما في ابتكار نوع جديد من السلع، قرارات التوسع، قرارات الاندماج وغيرها.

### **طريقة اتخاذ القرار ومراحله**

تقوم هذه الطريقة على التحليل المنظم للمشكلة، يستتبعها اختيار أحد البدائل ومن ثم تنفيذ القرار خطوة اثر خطوة.

فاتخاذ قرار باختيار أحد البدائل المتوفرة عملية صعبة، تقوم على إجراء تسوية بين ما نريده بالمطلق وما يمكن عمله في الواقع.

من واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على عدد من العناصر هي:

#### **وجود خيار**

أي إمكانية اعتماد حل من بين عدة حلول. فعدم وجود خيار يعني عدم جدوى الكلام عن وجود قرار يتوجب اتخاذه. إنها حرية اتخاذ القرار أو على الأقل إمكانية الاختيار.

#### **توفر البدائل**

بمعنى أن عدم وجود بدائل يعني عدم القدرة على الاختيار أي أنه أيضا لا يمكننا الكلام عن اتخاذ قرار.

#### **الهدف المراد تحقيقه**

إن معيار تحديد الحل الأمثل من بين عدة حلول أو بدائل مرتبط بالهدف المراد تحقيقه.

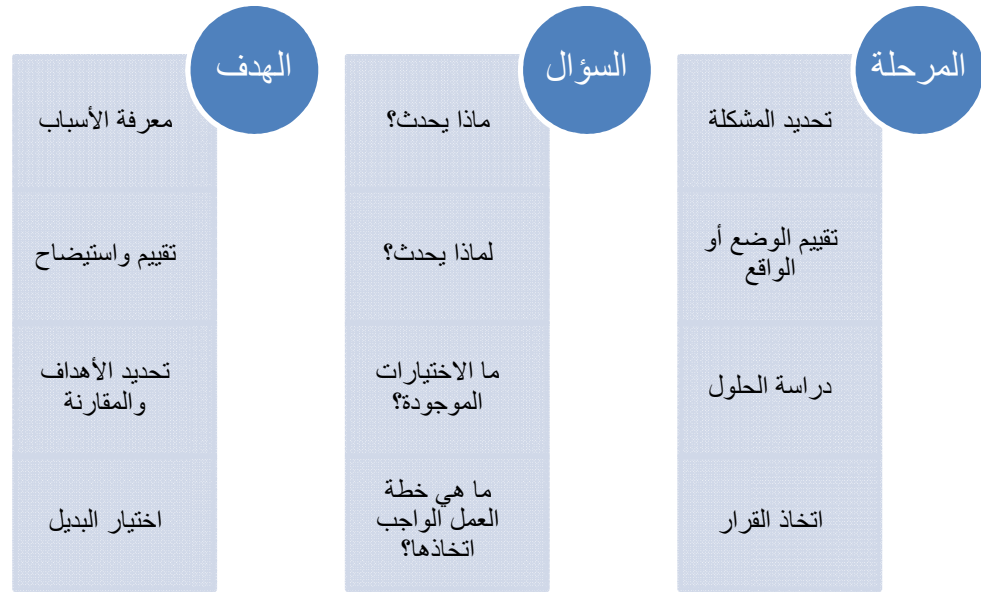
#### **خيار قابل للتنفيذ**

إذ أن افضل القرارات أحيانا قد يكون أسوأها لصعوبة أو عدم إمكانية تنفيذه.

#### **النتائج**

وهي النتائج المقصودة وغير المقصودة حصيلة القرار المتخذ. فالقرار المتخذ في المؤسسة الهادف إلى حل مشكلة معينة ينتج مفاعيل ونتائج قد تؤدي إلى نشوء مشاكل جديدة.

يمكن تبسيط عملية اتخاذ القرار بعرض مراحلها الأساسية كالآتي:



### تحديد المشكلة وتحليلها

تعتمد هذه المرحلة على منهج التفكير المنطقي الذي يحاول النظر في المسببات التي أدت إلى حدوث شيء ما أو حالة معينة. وتمكننا هذه المرحلة من تحديد، وصف، وتحليل موقف معين لمعرفة سبب المشكلة. كما تزودنا بوسيلة نظامية ومنهجية لاستقصاء المعلومات اللازمة وفصلها عن معلومات أخرى لا تمت إلى الموقف بصلة.

فالمشكلة المطروحة جيداً هي مشكلة نصف محلولة. وتحديد إطارها يعني مراقبة الوقائع بوضوح وبشكل صحيح، وذلك من خلال ما يلي:

### تحديد المشكلة

النظر في الانحراف الناتج بين ما يجب أن يكون وما هو كائن.

### وصف المشكلة

النظر إلى المشكلة من زوايا أربعة: ما هي؟ أين؟ متى؟ وإلى أي حد؟

### تعداد الاسباب الممكنة

تحديد الفروقات والتغيرات.

## امتحان الاسباب الممكنة

التحقق من الأسباب الحقيقية.

### تقييم الوضع أو الواقع

بالإجابة على سؤال "لماذا يحدث؟". وذلك يتطلب إجراء التقييم والاستيضاح، أي تحديد مواطن الضعف والقوة والمعلومات والإمكانيات.

مع الإشارة إلى أنه بقدر ما تكون المعلومات متوفرة بقدر ما تكون عملية التقييم واقعية. ويقتضي بالتالي:

- جمع المعلومات ومقارنتها وتبويبها
- تحديد الحاجات والمتطلبات
- تحديد الإمكانيات ومواطن الضعف والقوة
- تحديد المؤثرات المباشرة وغير المباشرة

### دراسة الحلول

أي دراسة الاختيارات والبدائل الموجودة لتحقيق الهدف. وهنا وجب الانتباه للمخاطر والمشاكل التي ممكن أن تنتج عن كل بديل. فكل قرار مخاطره ومشاكله وعلى القائد الإداري أن يقلل من هذه المشاكل المتوقعة وأن يحلل كل بديل موقفاً بين ايجابياته وسلبياته للوصول إلى الغرض والهدف.

ان تحليل المشاكل المتوقعة هو جزء مهم من مرحلة دراسة الحلول. وتستخدم هذه المرحلة المعلومات الموجودة لتجنب حدوث عواقب سلبية في المستقبل. وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو للبعض عملية سهلة إلا أن أحد مواطن الضعف هو وجهة نظر الآخرين في القرار المتخذ ومدى تقبلهم لعملية التغيير الناتجة عنه.

من هنا أهمية التوافق مع المعنيين في المؤسسة على توضيح أسباب اختيار الحل المعتمد بشكل قرار.

## اتخاذ القرار

أي اختيار البديل الأمثل بعد مداولات ومشاورات، ودراسة المخاطر والمشاكل المتوقعة الناتجة عن البدائل. وذلك بعد إجراء التحليل للأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرار والغرض منه، وللاختيارات الموجودة لتحقيق الهدف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات وإعطاء التعليمات بهدف وضع القرار موضع التنفيذ، على النحو التالي:

- تحديد الأهداف: ما يجب، ما تريد
- تطوير البدائل: عددها ونطاقها
- المقارنة: انعكاسات سلبية وإيجابية
- اختيار البديل: وضع الخطة والخطوات والتوقيت
- تجهيز الإجراء الوقائي والاحتياطي: توقع المشاكل وخطورتها وإمكانية حصولها
- المتابعة والمراقبة

## دور الحدس في اتخاذ القرار

يمكن تعريف الحدس على أنه المهارة التي تمكن من ملاحظة الإمكانيات سريعا في موقع معين أو ظرف معين، فيزيد من الإبداع الخلاق ويضيف عنصر العفوية على عملية اتخاذ القرار.

عندما يعتمد المدير على حدسه في اتخاذ قرار معين، يستخدم حكمته وخبراته أكثر من استخدامه المنطق المرحلي وطرق التفكير البسيطة، دون أن يعني ذلك الاعتباطية أو اللامنطقية. فالمدير الجيد هو الذي يمكنه الدمج بين المقاربات التحليلية والحدسية.

ومنطلق ذلك أن الإدارة هي علم وفن:



لذلك، فإن تطبيق القواعد والمبادئ الإدارية ذاتها من قبل قائدين إداريين في وحدة إدارية معينة في ظروف واحدة ومناخ واحد، لا يعطي ذات النتائج العملية، بل تختلف باختلاف الكفاءات والمهارات الشخصية التي يتمتع بها كل من هذين القائدين.

### إدارة الخلافات أو النزاعات

إن الخلافات بين الأفراد والجماعات أمر لا مفر منه بسبب اختلاف طبائع ومصالح الناس واختلاف وجهات نظرهم. وحيث أن الخلافات من الأمور الطبيعية، فإن الهدف ليس إزالتها نهائياً، وإنما اعتبارها بمداها وطبيعتها ظاهرة صحية يمكن الاستفادة منها في حال عولجت بأسلوب بناء، بحيث تحرك قدرة الإبداع في الناس وتتيح المجال لاختيار البدائل وجلب أفكار جديدة، فتكون النتيجة أداء العمل بطريقة أفضل.

### مفهوم الخلاف أو النزاع

هو تجاذب القوى والتوجهات والانفعالات والأفكار داخل الفرد الواحد، أو بين عدة أفراد، أو بين الفرد الواحد والجماعة، أو بين الجماعات على القضايا المشتركة فيما بينهم، مما يؤدي إلى خطر إخلال التوازن بين هذه القوى، وهو في المؤسسة بمداها وطبيعته مؤشر لصحتها أو هزمها وشيخوختها.

والسبب الأبرز للنزاعات هو فقدان التواصل الإيجابي بين الأطراف نتيجة تناقض المصالح والصلاحيات وتشابكها.

والنزاع الذي يتطلب إدارة فعالة هو لحظة ما قبل الانفجار الذي يؤدي أو يتحول إلى أزمة قد تكون حادة وخطرة على المؤسسة، كالأزمة المالية أو الأمنية أو النفسية الاجتماعية، باعتبار أن الأزمة هي تغيير مفاجئ وعنيف في وطن أو بيئة أو مؤسسة أو وظيفة أو مسار ما يشكل اختلالاً للتوازن وتضخماً لمؤشرات هذا الاختلال، حيث أنها مآل النزاع المتماذي الذي فقد ضوابطه، وهي دليل فشل الرقابة الداخلية والخارجية على السواء.

أما الوقاية من وقوع الخلافات والنزاعات المؤدية إلى أزمات فتتم عبر التنبؤ بإمكانية حدوثها والتحسب لهذه الإمكانية، الأمر الذي يتطلب تخطيطاً ورؤية عقلانية وبالتالي قيادة حكيمة.

### النزاعات ضمن بيئة العمل

النزاعات ضمن بيئة العمل كثيرة ومتنوعة مثل:

- تضارب المصالح بين العاملين
- سوء التنظيم أو عدم الوضوح في الصلاحيات و/ أو تجاوزها
- غياب التواصل الإيجابي الفعال
- المضايقات المتعمدة
- التعصب/ التطرف الديني والعنصري والثقافي أو السياسي أو التزمت الفكري

### الآثار المحتملة للخلافات أو النزاعات

#### الآثار السلبية

- سقوط روح الفريق
- تراجع الإنتاجية
- تراجع التواصل
- الشعور بالضيق
- تشتت التركيز
- الضغط
- الضعف في اتخاذ القرار
- عدم تحقيق أهداف الإدارة
- تراجع التعاون
- الطعن من الخلف
- اجواء متوترة في بيئة العمل

#### الآثار الإيجابية

- زيادة المجهود
- التنفيس عن المشاعر
- الفهم الأحسن
- الرضوخ للتغيير
- الوصول لقرارات أفضل
- الوصول للبرامضيع
- تحفيز التفكير النقدي



### أساليب حل الخلافات أو النزاعات

يمكن للقادة تخفيف مستوى حدة النزاعات عبر تطوير حدسهم ومهاراتهم ولا سيما في التواصل والإصغاء، إلا أن مؤثرات عديدة قد تعترضهم يقتضي أخذها بالاعتبار عند المباشرة باختيار الحلول واتخاذ القرارات المناسبة، أهمها:

- حجم القضية ومداها
- مدى المصلحة الشخصية للأطراف في النزاع
- النوايا
- النظر بمنظار الربح/الخسارة
- توقع خسارة كل الأطراف أو عدم إمكانية ربح أي منهم
- الانطباع والقناعة بعدم إمكانية حل النزاع

ومعروف في هذا المجال أيضا أن لدى الإنسان الميل لإظهار الصورة الأفضل عن نفسه من أجل حماية ذاته، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وضوح في المواقف والآراء والنوايا، فتصعب عملية أخذ القرار وإيجاد الحل اللازم للنزاع أو الخلاف.

### أساليب حل الخلافات أو النزاعات

ليس هناك من أسلوب واحد لحل الخلافات ينطبق على جميع المواقف والأشخاص. ويفسح الاطلاع على الاختيارات العديدة المتوفرة مجالا أوسع لاختيار الأساليب عند مواجهة موقف معين والاستجابة له بطريقة أفضل.

من هذه الأساليب:

#### **التجنب والانسحاب**

يحاول الشخص المعني "التخلص" من الخلاف بإنكار وجوده، في حين أن الخلاف يستمر ويتفشى إلى حد لا يمكن التحكم به. وفي حال لم يكن لموضوع الخلاف أو توقيته أهمية يمكن أن يكون الرفض أسلوبا فعالا.

#### **التغاضي والتهدة**

حيث يقلل المسؤول من شأن الخلاف ويعطي أهمية أكبر للعلاقات الشخصية. فيحاول تهدئة الوضع بالتقرب من الأشخاص أو كبت المشكلة بواسطة بعض المعنيين بالأمر. ويكون هذا

الأسلوب فعالاً إذا كان الخلاف يدور حول موضوع بسيط، فيأتي استعماله حفاظاً على روح التجانس بين أفراد المجموعة.

### القوة والإلزام

يستخدمه الأشخاص الأشداء في مناصب السلطة غالباً من أجل دعم وجهة نظر معينة، ويؤدي إلى جعل أحد الأطراف في موقف المنتصر والآخر في موقف المهزوم، الأمر الذي يؤثر على العلاقات داخل المجموعة في حال استياء الطرف المهزوم ورفضه للقرار. غير أن هذا الأسلوب ينجح في الحالات التي يحكمها عامل الوقت أو السلامة أو المال.

### التسوية والحل الوسط

يحاول فيه الطرفان التنازل عن الشيء القليل للتوصل إلى حل باستعمال وسائل منها: التصويت، الاقتراع أو أخذ الموافقة الجماعية. إلا أن من عيوبه أن كلا من الطرفين، لعلمه بأنه سيتراجع في آخر الأمر، يتخذ موقفاً متصلباً كمحاولة لتخفيف الخسارة، مما يجعل هذا الأسلوب ضعيفاً وغير فعال، وكثيراً ما لا يلتزم هذان الطرفان بالحلول المتفق عليها. إلا أنه يمكن للتسوية أن تكون من الأساليب المقبولة عند ضرورة تجنب مواقف المنتصر/ المهزوم أو عندما تكون الإمكانيات محدودة.

### التعاون وحل المشاكل

يقوم على الأخذ بالاعتبار الأسباب الداعية إلى وجود خلاف بين الفريقين، والتعاون لعرض حل صريح لهذا الخلاف يتم تقييمه بدقة كي يستوعبه كل منهما، فيصبح حلاً منطقيًا يعالج سبب المشكلة بدلاً من المشكلة ذاتها. ومن مقوماته اعتراف الفريقين بكفاءات وخبرات بعضهما وتوقع كل منهما تغيير آرائه الأصلية لصالح استمرار عمل المجموعة.

### الإقناع

فن الإقناع من أكثر الأساليب استعمالاً في حل الخلافات. ويتطلب إقناع الغير بوجهة نظر معينة، لمسة شخصية وتعاطف مع وجهة النظر هذه. وهو يظهر مقدرة الرئيس في التأثير على المرؤوسين، ويعتبر من الملامح الهامة للرئاسة. وعند فشل أسلوب الإقناع يلجأ الشخص المعني إلى القوة.

### عدم اتخاذ القرار

تجميد أو تعليق المشكلة بهدف تجنب المواجهة العلنية احتراماً لحساسية ومشاعر أطراف الخلاف، فيتم الاعتماد على الزمن لحل المشكلة. ورغم أن اتخاذ قرار بعدم اتخاذ قرار يتطلب براعة، إلا أنه ينظر في بعض الأحيان إلى مستعمل هذا الأسلوب على أنه مشرف ضعيف، لما قد يسببه هذا القرار من بلبلة وشكوك.

### الطرف الثالث أو الوساطة

اللجوء إلى طرف ثالث كوسيط لحل الخلافات أسلوب يتسم بالدبلوماسية، ويهدف كالأسلوب السابق إلى تجنب المواجهة العلنية. ويقوم الوسيط بنقل وجهات النظر وتهئية الموقف تمهيدا لإيجاد حل. وإن كان البعض يفضل هذا الأسلوب، إلا أنه يتطلب وقتا طويلا ووسيطا ماهرا يتمتع بثقة كلا الطرفين.

### مقاربة ادارة وحل النزاعات الناشئة في بيئة العمل

مقاربات عديدة تستخدم لحل النزاعات، ولكن المقاربة المنطقية المذكورة ادناه تشكل مدخلا مناسباً لمعالجة النزاعات الناشئة وتتضمن:

- تحديد الاطراف المعنيين
- تحديد القضايا المتنازع عليها
- جمع المعلومات والحقائق عبر الاستماع لوجهات نظر الفرقاء
- تحديد حجج ومصالح كل طرف
- اكتشاف العوامل المؤثرة على النزاع إيجاباً أو سلباً
- توفير المناخ المناسب للحوار
- تشجيع الفرقاء على التفاوض
- نقل وجهة نظر كل فريق الى الفريق الآخر
- اقتراح الطرق التي تؤدي الى تسوية
- بلورة أرضية مشتركة يمكن عبرها طرح الحلول التي يمكن ان يقبل بها المتنازعين
- الاتفاق على الحل المطلوب وتحديد آلية التنفيذ
- متابعة تنفيذ الاتفاق

### الصعوبات التي تعيق أو تحول دون حل الخلافات

نظرا لاختلاف البيئة المحيطة والظروف من مؤسسة إلى أخرى، ولأن الأفراد يتميزون بمشاعرهم وردود فعلهم وخلفيات تفكيرهم، ولأن الخلافات والنزاعات متنوعة، نجد مجموعة من العوامل والمؤثرات التي قد تؤثر سلباً أو تعيق أو تحول دون حل الخلافات والنزاعات، أو تنتج حلولاً مرضية بدل أن تكون مثالية وفعالة.

من هذه المعوقات:

### المعوقات الخارجية

- تشريعات الدولة وأنظمتها وأعمالها
- سياسات المؤسسة وإجراءاتها
- تدخل الجماعات الضاغطة الداخلية والخارجية
- تدخل الرؤساء والمرؤوسين والزملاء
- الحالات السابقة
- الوساطة
- الموارد المحدودة
- عامل الوقت
- ندرة أو نقص أو خطأ في المعلومات

### المعوقات الشخصية والداخلية

- التحيز وعدم الحياد
- شخصية الفرد، قيمه، ومعتقداته
- الميل لتجنب المخاطر والتغيير
- العوامل النفسية والصحية كالميول والمزاج
- توخي المصلحة والمردود الشخصي

### ضغوطات الوقت والمعلومات

اتخاذ القرار " المرضي " بدلا من القرار " المثالي ".

### قوة الابتكار والابداع

- لا تشجع الطريقة المنطقية لحل المشاكل الابتكار والابداع
- تعطي اسلوب حل موحد مهما تعددت واختلقت الظروف والمعطيات والامكانيات
- أحيانا يتوجب اتخاذ قرارات تكون مناسبة ولو لم تكن منطقية بناء على الظروف والامكانيات

## اعتماد سياسة وقائية للحد من النزاعات

للحد من النزاعات ضمن بيئة العمل:

- أ- يترتب على المدراء التعامل مع ضغوط العمل:
- التعرف على الأعراض والمؤشرات
  - رصد الأسباب
  - رصد أُمكانيات تخفيف الضغوط

ب- يترتب على العاملين التأقلم مع المضايقات:

- معرفة حقوقهم
- كيفية الدفاع عن انفسهم

ج- تنمية روح الفريق

د- النقد الإيجابي والتغذية المرتدة

هـ- التعامل مع المواقف العصبية:

- التنبؤ بالمشكلات وترقب حصولها
- تقييم الآثار المترتبة
- التعامل مع التحديات غير المتوقعة
- التعامل مع الأفراد الذين يصعب التعامل معهم