

اثر بعض العوامل الاستراتيجية في صنع واتخاذ
القرارات الرشيدة
دراسة ميدانية في عينة من الوزارات العراقية

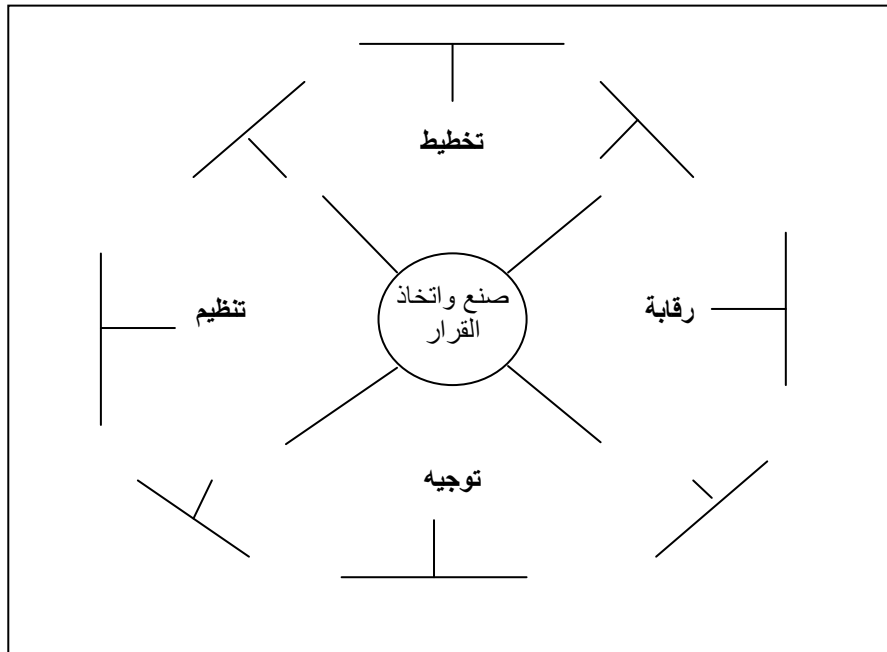
الدكتور صادق راشد الشمري
الدكتور باسل محمد حسن العزاوي
المدرس المساعد احمد عبد القادر إسماعيل المشهداني
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

المقدمة:

تحاول هذه الدراسة تحديد اثر بعض العوامل الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الرشيدة إذ تبدأ بتعريف عملية صنع واتخاذ القرار الرشيد والإشكال والصور التي يتخذها القرار وأهم الاتجاهات الفكرية السائدة في ظل طروحات الباحثين والكتاب والمهتمين بهذا الموضوع.

ورغم تعدد هذه الاتجاهات ، فإن ما تم من دراسة تناولت اثر بعض العوامل المختلفة في أبعاد الرشد في عملية صنع واتخاذ القرار تعد محدودة .

إن عملية صنع و اتخاذ القرار ، تعد من أهم العناصر الفاعلة في العملية الإدارية لترابطها الوثيق مع جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة و (تنمية للمديرين) ، حيث إن عملية اتخاذ القرار ، أما إن تهدف لتجاوز مشكلة ما ، أو حالة غير مرغوب فيها تسعى الإدارة لإيجاد الحل الملائم لها ، أو أن تكون هدفا تسعى لبلوغه.

شكل (1) مكونات العملية الإدارية

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن القول أن اتخاذ القرار ليس هدفا بحد ذاته ولكنه وسيلة تحول الخطط والأفكار إلى عمل وخطوات تطبيقية (1) .

وان جوهر عمل الإداري هو إن يتخذ قرارات في مواقف العمل المختلفة لتحقيق هذه الغاية إذ يوصف المدير دائما بأنه صانع القرارات (Decision maker) ذلك إن واحد من السبل المهمة لتمييز المدير عن غيره من أعضاء

1. التنظيم هو امتلاكه لحق اتخاذ القرارات ، أي أن نشاطات الفرد العامل بصفة عامة تنقسم إلى قسمين هما: 1. الفعل Doing 2. القرار Decision .

وبما أن الفعل هو حالة عامة لجميع العاملين في تنظيم معين للوصول إلى هدف معين فإن القرار يبقى من حصة من هم بالمواقع التي تسمح صلاحيتهم باتخاذ .

إن وجود المشكلة كأحد الشروط اللازمة لاتخاذ القرارات جعل أكثر الكتاب والباحثين يطلق على عملية اتخاذ القرارات بعملية حل المشاكل (problems solving) ، عن طريق جملة من الحلقات تنتهي باختيار البديل الأفضل، من ثم استطلاع برنامج الحل (المتابعة)، كعملية مرادفة لاتخاذ القرار .

هذا ويوضح الشكل (2) العلاقة التفاعلية بين عملية صنع القرار واتخاذة وكذلك حل المشكلة ، والذي يستدل منه على أن حل المشاكل هي عملية مستمرة لا تنتهي بصنع القرار ، أو اتخاذة ، بل أنها جملة من الحلقات المترابطة التي تمتد لتشمل متابعة التنفيذ واستطلاع برامج الحل المنتقى ، فهي إذا ليست بالعمل الإداري المنعزل ، وإنما تمثل نظاما جزئيا يترايط ويتفاعل ويتكامل مع بقية الأنظمة الجزئية المكونة للنظام الكلي (المنظمة) .

شكل (2) العلاقة التفاعلية بين صنع القرارات و حل المشاكل

صنع القرار

اتخاذ القرار

أنشطة تتعامل مع المشاكل وتحديد وتعريف لابعادها	أنشطة تتعامل مع توليد حلول البديلة	أنشطة تتعامل مع تقييم واختيار أفضل الحلول البديلة	أنشطة تتعامل مع تنفيذ الحل المنتقى	أنشطة تتعامل مع المحافظة و مراقبة واستطلاع برنامج الحل
--	---	---	---	---

حل المشاكل

Source: (Kast & ROSENZWEIG, 1985: 423)

أولا : أهداف وأهمية الدراسة :

يهدف الباحثان إلى التركيز على أهم العوامل البيئية الداخلية واثـر هذه العوامل في درجة الرشد في صنع القرار الإداري لدى عينة من صانعي القرارات في منظماتنا ، كما يهدف البحث إلى التعرف على شكل العلاقة المتشابهة بين صنع القرار والعوامل الاستراتيجية ، تحديدا تلك المتعلقة بالعوامل التنظيمية ، (التدريب تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية) ، والعمل على ترتيب المتغيرات حسب أهميتها للتأثير في صانع القرار عند ممارسته لعملية اتخاذ القرار .

تتجلى أهمية الدراسة كونها تركز على احد الظواهر الإدارية المعقدة من حيث كلفتها المباشرة وغير المباشرة على مستقبل المنظمات . كما إن أهمية بحث هذا الموضوع تأتي من حقيقة إن

بعض المنظمات ممثلة بإداراتها العليا ، تزعم أنها تمتلك منهجا رشيدا في صنع القرارات ورسم السياسات ، في ضوء ما تصرح به في كل وقت مع انها في الحقيقة قد لا تكون كذلك .

عموما ، أن هذه المشكلة لم تلق الاهتمام الكافي على مستوى البحث العلمي وان محاولات دراستها سيما على مستوى منظماتنا العراقية ، تعد قليلة ، لذا فإن هذه الدراسة ممكن إن تضيف شيء في هذا المجال ولإلقاء مزيدا من الضوء على موضوعة اتخاذ القرارات الرشيدة والعوامل المؤثرة فيها .

ثانيا: مفهوم وإبعاد القرار الرشيد :

رغم إن التعريفات التي تناولها الأدب الإداري في مجال صنع واتخاذ القرارات فإن ثمة قواسم مشتركة تجمع بينها ويمكن بيانها من خلال عرض وتحليل لعدد منها .

إذ يعرف القرار من قبل (Barnard) بأنه " عملية التكيف المقصودة في استخدام الوسائل وصولا إلى الأهداف، وكجوهر عمل في المنظمات الرسمية "، (2)، إما (Simon) فيعرفه بـ "الاختيار من بين البدائل" (3)، ويتفق مع هذا التعريف (Luthans) ، في كتابة السلوك التنظيمي (4)، كذلك (Bazerman) إما () (Moberg & Brown)، فينظروا إليه على أنه " العملية المعتمدة، والبديل المختار نهائيا، وهو الجزء الأكثر وضوحا "، (5) .

ويقتررب من جوهر هذه التعاريف البعض مما ورد في الدراسات العربية التي تناولت الموضوع ، إذ يعرفه (محمد عبد الفتاح ياغي) بقوله " انه عملية اختيار انسب البدائل المتاحة أمام المقرر لانجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب " ، (6) .

واتساقا مع ذلك يؤكد (جاسم الذهبي)، على إن القرار هو العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة وبالتالي اختيار احدهما نظرا للأفضلية في تحقيق الأهداف التي يبتغيها متخذا لقرار بأعلى كفاءة وفاعلية في معطيات بيئية معينة (7) .

كما يعرف (D.Hellriegel & J. W.Slocum) القرار الرشيد على انه تعظيم لانجاز الأهداف في ضوء المستجديات البيئية التي تحيط بالقرار ولا يقتصر الأمر على ذلك بل كيف نذهب لصنع قراراتنا لإغراض تحقيق هذه الأهداف (8)، وفي هذا الصدد يرى الباحثان بأن القرارات الرشيدة هي ذلك السلوك الذي يستلزم عملية تجميع للآراء والحقائق والمعايير الأساسية ومفاعلتها بعد تحديد الأهداف ، ومن ثم تدعيمها بمنهجية علمية تضاعف من قيمة النتائج المتوخاة من القرارات المنوي اتخاذها .

هذا ويشير (Simon) إلى أن هناك ستة أنواع رئيسة للرشد العام وإن أولى هذه الأنواع هو الرشد الموضوعي Objective Rational الذي يعد السلوك (المثالي) لتعظيم المنفعة والذي يفترض وجود تفضيلات محددة ومعلومات كاملة عن البدائل ونتائجها المتوقعة، وينطبق على القرارات التي تتخذ لتعظيم وزيادة المنافع في موقف معين .

إما الرشد الذاتي Subjective Rational فهو ذلك السلوك الهادف لتعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحددة حول موضوع ما لصنع القرار مع الأخذ بنظر الاعتبار القيود المختلفة التي تحد من قدرة الإنسان على

الاختيار الأمثل (9). والنوع الثالث هو الرشد الواعي Conscious Rational الذي يشير إلى درجة الحكم الصائب في الوسيلة للوصول إلى الأهداف أو الغايات، وكعملية واعية (رشدانية الوسيلة) ، وهو ينطبق على القرارات التي عدلت فيها الوسائل لتلائم الغايات وكان ذلك ينم عن وعي تام، ورابعا الرشد المتعمد Deliberate Rational الذي يشير بدوره إلى تلك الدرجة من السلوك أو الحكم في استخدام الوسيلة و التعديلات التي تجري عليها (من قبل المنظمة أو الفرد)، للوصول إلى الأهداف في ضوء القصد الواعي الذي يتم اختياره لتحقيق هذه الأهداف (10)،

إما الرشدانية الفردية Personal Rational فهي ذلك السلوك الموجه نحو تبني أو الاهتمام بالأهداف الفردية. وأخيرا الرشدانية التنظيمية Organizational Rationality ، التي تعني الرشد الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة بإتباع الخطوات المقررة رسميا ، أو المحددة أصلا مع الأخذ بنظر الاعتبار القيود التنظيمية، وبما يضمن التنسيق بين هذه العوامل في حسابات صانع القرار ، وبالتالي يفترض بالتنظيم إن يوجه نوع من الرقابة عليها لإغراض تحكيمية مع ملاحظة حجم الصلة مع العوامل البيئية المتغيرة . إضافة إلى ذلك واتساقا مع ما طرحه (Simon) يشير إلى إن هناك أربعة أنواع للرشد العام موضحة في الجدول (1) أولها (Mitchell, 1984):-
-الرشد التكنولوجي Technical Rational ، الذي هو الزيادة في درجة التغيير الذي تحتاجه المنظمة بزيادة درجة التعقيد البيئي لإغراض نقل التكنولوجيا الملائمة إلى المنظمة وبالشكل الذي يضمن كيفية فاعلة في هيكل وتصميم المنظمة Organization Design لمواجهة التغيير المحيط بها وبدرجة من الرشد .
والنوع الآخر ، هو الرشدانية التنظيمية Organizational Rationality التي هي سعي المنظمة لمواجهة القيود التنظيمية وبافتراض توافر نوع من الرقابة التي تضمن تفاعل أو تواصل المنظمة مع البيئة الخارجية .
أخيرا هناك الرشد السياسي political Rational ، وهو الرشد الذي تبغيه الإدارة العليا في تفكيرها لإغراض تحقيق كسب أكثر في قراراتها عبر المحافظة الفاعلة على مكونات نظامها

جدول (1) إشكال العقلانية في اتخاذ القرارات

شكل العقلانية	يتحقق بواسطة	الوجه التطويري
1. التكنولوجي	الكفاءة	النمو الاولي للهيكل البسيطة للمنظمات .
2. التنظيمي	التنسيق	التحديث الناضج في الهيكل المعقدة للمنظمات .
3. السياسي	المحافظة على شكل نظامها باستخدام القوى العاملة	التحديث الكلي في الهيكلية المعقدة للمنظمات .

. Source: (Mitchell, 1984: 518 – 20) .

ومن خلال ما تقدم، نخلص إن عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة تعد احد أهم الركائز الأساسية للإدارة في تحقيق أهدافها بفاعلية.

ثالثا : العوامل الاستراتيجية المؤثرة في القرار الرشيد :

رغم قلة البحوث التطبيقية التي أجريت في هذا الصدد، فقد طرحت الكثير من الأفكار حول تأثير بعض العوامل في عملية صنع واتخاذ القرارات . وضمن هذا الإطار فالجدول (2) يشير إلى إن أهم هذه العوامل تتحد بمدى توفر هذه المعلومات الكافية لصانع القرار ، فالنقص بالمعلومات قد يدفع إلى اتخاذ القرار ارتجالاً أو بدون نضج (11) ، يضاف إلى ذلك مدى ارتباط قرارات الأفراد بأهداف المنظمة بعيداً عن الأغراض الشخصية

جدول (2) ملخص لأراء المفكرين والباحثين ، لبيان تأثيرات العوامل المختلفة في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة

الهواري 1977	<i>Kepener & Tregoe, 1976</i>	<i>Barnard, 1971</i>	<i>Simon, 1957</i>
- التنظيمات المالية - انطباعات صانع القرار - القيم الفلسفية والاجتماعية - نظام المعلومات - الوقت	- العوامل الشخصية - التنظيم - الظروف الخارجية - التسهيلات التي تقدمها المنظمة - المواد	- المعلومات - طبيعة البيئة - والهدف - العالم المادي والاجتماعي - العوامل الشخصية - التوازن الداخلي والخارجي للمنظمة	- السلطة وتقويض الصلاحيات - تقسيم العمل وحدود المسؤولية - التفاعل والتأثير - التدريب - الولاء التنظيمي
الذهبي ، 1988	<i>Apple , by 1987</i>	<i>Kast & Rosenzweig, 1985</i>	<i>Clueck, 1980</i>
- العوامل الشخصية - المفاهيم الاجتماعية والأخلاقية لصانع القرار - توفر المعلومات - عنصر الوقت	- التوقيت - نظام المعلومات المستخدم - العوامل الشخصية لصانع القرار - المعايير النوعية - طبيعة شخصية المنظمة	- المعايير الاجتماعية الشخصية - طبيعة العمل - ديناميكية الجماعة - النظام الإداري المطلوب في القرار - العوامل الشخصية	- درجة أهمية القرار - الاتجاه الذي يؤثر فيه القرار - التخصيصات المالية - عناصر بيئة القرار - ضغط الوقت

ولما كانت القرارات تتخذ على مستوى الفرد (أو مستوى الجماعة) ، والتي لا تتم بمعزل عن التأثيرات والقيود

التي تحيط بهما ، فتأثيرات الزاوية الفردية * في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة ، تتمثل بصفات وشخصية وقيم

صانع القرار (12) ، والتي تتأثر بحجم معرفته Knowledge ودافعيته Motivation وقابليته ability (13) .

*. حتى عام (1954)، كان هناك القليل حول بيان تأثير المتغيرات الفردية في عملية صنع واتخاذ القرارات ، والبعض منها لم يكن بمستوى الطموح ، حتى جاءت دراستي (Lwin , 1960) ثم (J.W.Akinson) بدراستهما التي أشارا فيها إلى أهمية المحفزات في تحقيق النجاح وصنع الفشل وكذلك تأثير العناصر الذاتية للفرد صانع القرار (دافعيته والقيم التي يحملها).
- مزيد من التفاصيل انظر :

-Ewards,Ward&Tversky,Amos,Decision Making, (England, penguin book ,1 ed , harmond sworth,1967).

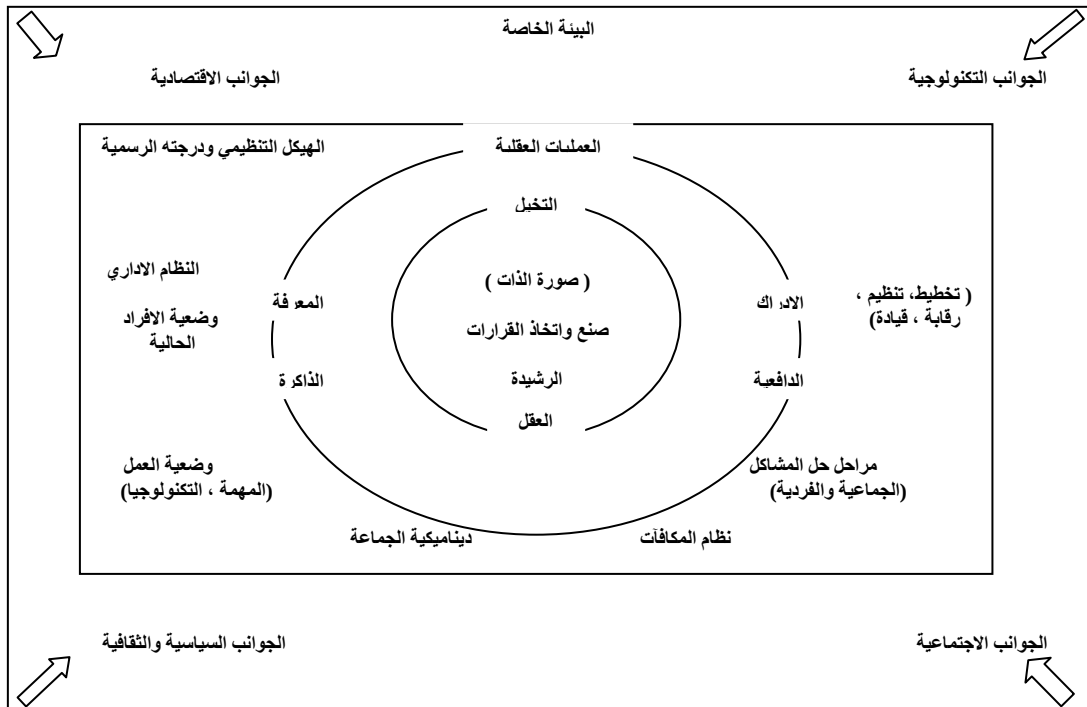
وبالتالي فإن أي محاولة لصنع قرار أو مجموعة قرارات وباستخدام المدخل التحليلي لابد ان تأخذ بنظر الاعتبار حجم التأثير الذاتي لمتخذ القرار في هذه العملية (14) .

كما إن لحجم المعلومات المتوفرة ، كونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية ، سينعكس بصورة أو بأخرى على حدود الإدراك لصانع ومتخذ القرار في سعيه لتقليل حالة اللا تأكد البيئي ، Limits of perception وهذه بدورها تعزز بحالة التعلم المستمر والخبرة المتراكمة والتدريب (15) . على أن لا تنسى أيضا أهمية ما لدى متخذ القرار من الأجهزة التنفيذية والاستشارية ومدى كفاءتها وتعاونها من أجل ترشيد القرارات الإدارية وتكامل عناصرها الفنية والقانونية.

لما كانت المنظمة تعيش وسط بيئة حضارية وثقافية ، ومنها يأتي مديرو هذه المنظمة ، فلا شك إن الطراز الثقافي والحضاري وطبيعته وتقاليد ، وظروف المجتمع وإيديولوجيته تأخذ أبعاد تأثيرية في النمط القيادي في المنظمة ، ومن ثم ينعكس على أسلوبهم في صنع واتخاذ القرارات ، علما أن حجم هذه التأثيرات في تزايد مستمر (16) .

يتضح مما سبق إن عملية صنع واتخاذ القرارات تتأثر بجملة من العوامل سواء أكانت هذه العوامل ، شخصية ،تنظيمية ، أو بيئية ، ولو أردنا إن نجمل عرضنا هذا بشكل موجز يمكن الرجوع إلى الشكل (3) .

الشكل (3) تأثيرات العوامل الشخصية والتنظيمية على عملية صنع واتخاذ القرارات الرشيدة



Source: (Kast & rosezweig , 1985 : 453) بتصريف من الباحثين عن -

للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات هو عملية تتسم بالتعقيد في ظل حالة التفاعل الديناميكي المستمر بين عناصر ومقومات النظام الذي تشكل في إطاره هذه التفاعلات وتحدد مساراتها ، وبالتالي يؤدي الى صعوبة تحديد بدايات ونهايات لها - التفاعلات - ، بحيث يستحيل إن نحدد بشكل ثابت جميع التأثيرات وما أهميتها ، ونتيجة هذا التغير في إطار بيئة النظام .

رابعاً : المتغيرات المبحوثة وطرق قياسها :

التدريب: غلب الكتاب إن المدخل التنظيمي Systematic approach يزيد من فرصة المدراء على صنع واتخاذ قرارات رشيدة وحل المشاكل التي تواجههم بفاعلية (17) ، وعليه سوف تحلل هذه الفقرة الأبعاد الأساسية لمتغيري التدريب وتقويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية (كمتغيرات تنظيمية مستقلة) ، بوصفها احد أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في الرشد العام للقرارات ، فضلاً عن ذلك فإن هذه الفقرة تمثل مدخلا لقياس نجاح عينة البحث في تأمين المتطلبات الأساسية لضمان مواجهة الحد الأدنى من أهداف المنظمة بوصفها نتيجة لعملية معقدة من الموائمة والتكيف بين العناصر المختلفة في التنظيم ، اذ يرى كل من (Thompson,1977)&(Kata&kahn,1980) إن القدرة على التكيف داخل المنظمة أو حتى خارجها من قبل الأفراد صانعي القرار ، تتمثل بقدرة المنظمة على حل المشكلات والاستجابة المرنة للظروف المتغيرة في البيئة، من خلال قدرة صانع القرار على استخدام موارده من اجل إن يستجيب للمشكلات التي تعطي عملية حلها اعلي منفعة ، ولا يتم هذا وذاك دون إن يكون هناك قدر من امتلاك القدرة التحليلية وبفعل ابتكاري في ضوء مستوى التدريب الذي يكتسبه صانع القرار ، مع توافر الرغبة بتقويض الصلاحيات إلى المرؤوسين كعامل مساعد على تحقيق أهداف التنظيم بمستوى من الفاعلية المرضية.

لذا سيتم تناول المتغيرين (التدريب ، تقويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية) في الفقرتين الاتية:

أ. التدريب :

لقد أصبح عالم الإدارة اليوم مسرحاً للتغيير يأتيه من كل صوب ، الأمر الذي استلزم من المدير إن يطور أساليبه الإدارية وقدراته الذاتية لمواجهة متطلبات التغير . وفي هذا المجال يشير (Shein,1961) ان البحوث حول إعداد القادة وأساليب تدريبهم تظهر أمرين :

أولاً: إن أساليب التدريب الحالية لم تتجح في خلق الكفاءات والقدرات العالية .

ثانياً: إننا ما زلنا نعتمد مفاهيم وأساليب غير واضحة لإحداث هذا التغيير في توجهاتهم فنحن بحاجة إلى برامج أفضل ونظريات أعمق لكي تتلاءم مع طموحات المدراء وبما يتناسب مع التطور الحاصل في البيئة ، (18) ،ومادام الاتجاه الحديث في دراسة المنظمة يؤكد على ضرورة استجابة المنظمة للعوامل البيئية المؤثرة عليها من خلال التكيف أو التداخل في البيئة فقد تطلب الأمر وجود قيادات إدارية مفكرة إلى جانب كونها فاعلة (19) ، للتعامل مع الظروف الجديدة هذا من جانب ، إما من الجانب الآخر، فهو القدرة على التعامل مع محتوى العوامل التنظيمية بما يضمن لها تحقيق احد الحالتين (التكيف أو التداخل) إحدى هذه العوامل المهمة هو التدريب ، فمن خلاله تستطيع إدارة المنظمة الارتقاء بالمعلومات ومهارات قياداتها لتضمن الاستمرار في العمل والنجاح .

فالتدريب الإداري ، إن هو إلا قدرة المدير على الخوض في تمرين مستمر لحل المشاكل الإدارية ، وبيان هذا التأثير للتدريب تؤكد الدراسات التطبيقية التي أجريت ، إحدى هذه الدراسات استطلاع محدود لعينة من المدراء بلغت (42) مديرا أشاروا إلى إن أهمية التدريب لا تقتصر فقط على تحسين أدائهم فيما يتعلق بصنع واتخاذ القرارات بل وعلى قدراتهم في التعامل مع ظواهر تنظيمية أخرى (20) ، كذلك أشارت إحدى الدراسات التي شملت (52) مديرا من العاملين في القطاع العام في الأردن إلى إن (86.54 %) منهم ، أشاروا إلى تأثير قوى للتدريب على تغيير قدراتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات (21).

ويوضح لنا الجدول (3) ، تأثير الطريقة المناسبة في تدريب القيادات الإدارية العليا ، لتقليل الجهد المبذول، والوصول إلى أقصى حالات التمكن الإبداعي في عملية صنع واتخاذ القرارات كأحد الغايات التي يهدف إليها التدريب .

جدول (3) يبيّن مدى تأثير بعض طرق التدريب في اتخاذ القرارات .

طرق الترتيب		قبول المشاركة		حل المشاكل وصنع واتخاذ القرارات		تغيير الاتجاهات		اكتساب المعرفة	
الترتيب	الوسط	الترتيب	الوسط	الترتيب	الوسط	الترتيب	الوسط	الترتيب	الوسط
1. دراسة الحالة	1	4.40	1	1	3.89	5	2.63	4	3.35
2. طريقة التشاور (المناقشة)	5	3.45	5	5	2.71	3	2.93	1	3.72
3. تمارين الأعمال	2	3.57	2	2	3.68	4	2.75	5	3.72
4. الأفلام المتحركة	4	3.50	4	9	2.06	6	2.41	6	2.98
5. التعليم المبرمج	9	2.69	9	6	2.85	8	2.21	3	3.49
6. تمثيل الأدوار	3	3.55	3	3	3.33	2	3.63	2	3.59
7. تدريب الحساسية	6	2.86	6	4	3.00	1	3.65	7	2.74
8. المحاضرات المتلفزة	7	2.81	7	8	2.15	9	2.20	9	2.43
9. المحاضرات مع الاسئلة	8	2.79	8	7	2.47	7	2.35	8	2.57

Source: (flipppo 1984:218).

وقد تم قياس متغير التدريب بالاعتماد على مجموعة من الأسئلة الخاصة التي تتلاءم ومفهوم هذا المتغير البعض منها استند فيها على مقاييس Measurements جاهزة منها مقياس (Vroom & Yettoon) ، (van de ven & ferry) واخيرا مقياس Michael Stevens.

ب . تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية:

يتفق اغلب الباحثين بأن السلطة موزعة في اتجاهين الأول يشار إلى المستوى الفردي Individual level فهي إذا تسمى تفويض Delegation والثاني إلى المستوى التنظيمي Organizational level (22)، وتسمى هذه اللامركزية Decentralization.

لقد ورد في كثير من أدبيات الإدارة والتنظيم الإداري إن تفويض الصلاحيات مهارة سلوكية فضلا إلى محتواها الإداري، يجب إن يمارسها اغلب المديرين، وبمختلف مستوياتهم التنظيمية لما لهذا الموضوع من أهمية وفوائد كثيرة لهم ولمرؤوسيههم على حد سواء .
كما بات يقينا، بأن السلطة بوصفها أداة توجيه للأفعال فهي في ذات الوقت تمنح صانع القرار الخبرة المحكمة على صنع واتخاذ قرارات رشيدة (23) ، بفعل العملية التنسيقية التي تأخذ أبعادها من السلوك الفردي للمدير من جهة ، وبين سلوك الأفراد كجماعات من جهة أخرى .

حيث أن التجرد عن مثل هذا التنسيق Coordination يعني تحول الإدارة العليا في المنظمة إلى أغلبية ثقيلة تكبل حركة الحلقات الأدنى ، وتحول بينها وبين المبادرة والإبداع ، وينعكس بالنتيجة على فاعلية المدراء ومن بعدها فاعلية المنظمة ، وعلى حد قول الدكتور حسين مجيد ،

إن الأهمية لتستدعي إن تأخذ كل حلقة إدارية في المنظمة دورها في العمل وطرح الأفكار والتقارير ، وإن لا تتدخل الجهة الأعلى (24) ، أي إن يأخذ التفويض مقوماته الموضوعية ، ليكفل لعملية صنع واتخاذ القرارات العقلانية في كل مستوى من الحلقات الإدارية العليا (المدير العام) في المنظمة وفي ذات الخصوص ، توصلت دراسة قام بها فريق من الباحثين العراقيين في جامعة بغداد (عام 1975) لدراسة العلاقة بين المشاركة في عملية صنع القرارات الناتجة عن عملية تفويض الصلاحيات من قبل المدراء إلى المرؤوسين ودافعية أفراد التنظيم باتجاه صنع واتخاذ القرارات فاعلة فكانت نتيجة معامل الارتباط (0.38) بين المتغيرين أعلاه ، انظر (25) .

ومن البحوث التطبيقية الأخرى التي سعت لقياس اثر المشاركة بصنع واتخاذ القرارات ، كتحصيل حاصل لعملية تفويض الصلاحيات إلى أعضاء التنظيم ، على الرضا Satisfaction الناتج عن صنع قرارات فاعلة تعزز تحقيق أهداف المنظمة النهائية ولعينة مكونة من (109) من العاملين قد تمثلت بدراسة (Driscoll,1978) وكامتداد لدراسات سابقة قام بها (wood 1955 , vroom 1975 , wall 1972) لإيجاد تفسير لهذه العلاقة ومداها حيث تبين إن ، معامل الارتباط قد بلغ (0.51) وبمستوى ثقة (0.001) ، انظر (26) .

وقد تم قياس هذا المتغير ، اعتمادا على بعض الأسئلة الواردة في المقاييس الجاهزة التي سبق وتمت الإشارة إليها في الفقرة السابقة والخاصة بمتغير التدريب وكيفية قياسه .

ج- الرشد العام :

أن احد أقدم الدعائم التي ظهرت للتطور تمثل بالعقلانية وسلوك الأفراد وصولا للرشد في حل المشكلات وعملية صنع القرار ، ولكن ما تجدر الإشارة إليه إلى إن الدليل على الرشد في التصرف قد لا يمكن إقامته في مستوى

واحد غير إن ذلك لا يجب إن يفسر بأنه غائب ، إذ انه في مستوى آخر من التحليل التطبيقي قد يعطي انطباع أكثر شمولية في إطار الرشد العام الذي تسعى إليه المنظمة .

عموما ، لقد تم إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الرشد وأنواعه عند الحديث عن مفهوم وإبعاد القرار الرشيد (انظر الفقرة الثانية من هذه الدراسة) . فيما يتم قياس متغيرات الرشد العام (كمتغيرات تابعة) ، بعد تصنيفها إلى أربعة أنواع (الرشد الفردي ، الذاتي ، الموضوعي ، التنظيمي) ، بمجموعة من الأسئلة الواردة في تسلسل استمارة استبانته للبحث غير المنشور ، (العنزي ، 1985) (27) ، وبعض المقاييس الجاهزة أيضا ، كمقياس (Michael Stevens)

فرضيات البحث: خامسا :

تأسيسا على ما سبق من أفكار وآراء وطروحات ونتائج دراسات ميدانية ، تهدف هذه الدراسة إلى اختبار فرضية عامة مفادها " كلما زادت درجة مراعاة واهتمام الإدارة العليا بتأثيرات العوامل الإستراتيجية على عملية صنع واتخاذ قراراتها ، كلما أفضى بها الأمر الى قرارات رشيدة " .
وتتفرع هذه الفرضية الأساسية العامة لمجموعة من الفرضيات الفرعية كما موضحة في الجدول (4).

جدول (4) فرضيات البحث المختارة لدراسة اثر العوامل الإستراتيجية في صنع واتخاذ قرارات رشيدة

فرضية البحث العامة : " كلما زادت درجة مراعاة واهتمام الإدارة العليا بتأثيرات العوامل الاستراتيجية على عملية صنع واتخاذ قراراتها ، أفضى بها الأمر إلى قرارات رشيدة " .		
العوامل الإستراتيجية	المتغيرات الفرعية	الفرضيات الفرعية
العوامل الإستراتيجية	التدريب	كلما زادت مراعاة أهمية تدريب القيادات الإدارية العليا في المنظمة ، كلما زادت قدرة الإدارة العليا وصانع القرار فيها على صنع واتخاذ قرارات رشيدة
	تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية	كلما زادت مراعاة أهمية تفويض الصلاحيات وبدرجة من اللامركزية في المنظمة ، زادت قدرة الإدارة العليا وصانع القرار فيها على صنع قرارات رشيدة

سادسا : عينة البحث :

تشمل عينة البحث 5 وزارات ذات طبيعة متجانسة، وقد اقتصرت هذه العينة على المديرين العاميين ومن هم بدرجةهم لـ (51) وحدة تنظيمية موزعين على تلك الوزارات الخمس، أي ما يشكل (10.5 %) من المجموع الكلي للوحدات التي هي بمستوى مديرية عامة في الوزارات المشمولة بالبحث ويوضح الجدول (5) وتوزيع عينة البحث حسب الوزارات المنتخبة والموقع الجغرافي .

جدول رقم (5) توزيع المنظمات عينة البحث حسب الوزارات والموقع الجغرافي

المنظمات الوزارة	العدد الكلي	منظمات العينة		مدينة بغداد		المحافظات		اسم المحافظة
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
التخطيط	18	9	50.0%	9	100.0%	-	-	-
المالية	18	9	50.0%	9	100.0%	-	-	-
النقل والمواصلات	10	5	50.0%	5	100.0%	-	-	-
الصحة	26	13	50.0%	7	54.0%	6	46%	صلاح الدين ، النجف ، كربلاء ، ديالى ، بابل
التربية	30	15	50.0%	12	80.0%	3	20.0%	بابل ، انبار ، ديالى
المجموع	102	51	50.0%	42	82%	9	18%	-

*. البيانات مستقاة من سجلات الوزارات عينة البحث

أ. أسلوب وطريقة جمع البيانات والمعلومات :

يتفق اغلب الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية ، بأن استمارة الاستبانة هي من أنجع الوسائل المهمة لجمع البيانات كونها حوار كتابي ووسيلة اتصال مهمة توفر على الباحثين الكثير من الجهد والوقت أثناء المقابلة ، كما يسهل تبويبها وفرزها وتحليلها ومن ثم ضبطها عمليا . وبالتالي تمثلت استمارة الاستبانة إلى قسمين رئيسيين ، **القسم الأول** خصص للبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لصانع ومتخذ القرار ، **والقسم الثاني** ، فيتكون من شطرين ، الشطر الأول يمثل الأسئلة الخاصة بالعوامل الاستراتيجية (المتغيرات المستقلة) ، ومن خلال مجموعتين الأولى تمثل متغير التدريب والثانية متغير تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية ، وقد بلغ عدد أسئلة هذا الشطر (16) سؤال .

أما الشطر الثاني فيمثل الأسئلة الخاصة بالرشد في صنع واتخاذ القرارات (المتغير التابع) ، ومن خلال أربعة مجاميع .

المجموعة الأولى حول الرشد الفردي ، والثانية تمثل الرشد الذاتي ، إما الثالثة فتجسد أبعاد الرشد الموضوعي ، وأخيرا المجموعة الرابعة للأسئلة الخاصة بالرشد التنظيمي ، وقد بلغت عدد أسئلة هذا الشطر (36) سؤالا . ويوضح الجدول التالي عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة والمقبولة ، موزعة حسب الوزارات عينة البحث .

جدول (6) الاستثمارات الموزعة والمستلمة والمقبولة، مبنية حسب الوزارات

ت	الوزارات	عدد الاستثمارات				معدل فترة التسلم (يوم)	
		المستلمة		المستبعدة			الموزعة
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية		
1	التخطيط	13	10	76.9 %	1	10%	26
2	المالية	13	9	75 %	-	-	28
3	النقل والمواصلات	8	7	87.5 %	2	28.6%	20
4	الصحة	14	13	92.9 %	-	-	25
5	التربية	17	15	88.2 %	-	-	23
	المجموع	64	54	84 %	3	5.5%	-

ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

تم الاستعانة بخبراء مركز الحاسبة الالكترونية - وزارة التخطيط ، وباستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف (spss) Statistical package for social science ، وبغية التواصل إلى النتائج المتوخاة فقد تم استخدام مجموعة من الطرق الإحصائية اقتضتها متطلبات الدراسة كعامل الارتباط (السييرمان) ، والارتباط المتعدد وتحليل الانحدار (البسيط ، المتعدد المتسلسل) .

سابعاً : نتائج الدراسة :

لتحديد العلاقة بين متغير التدريب (كمتغير مستقل) ومتغير الرشد العام (كمتغير تابع) فقد تم اختبار فريضة مفادها (كلما زادت أهمية تدريب القيادات الإدارية في المنظمة كلما تمكنت الإدارة العليا وصانع القرار فيها على صنع واتخاذ قرارات رشيدة) .

اذ اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجودة وقوية بين مكونات متغير التدريب (التعليم الفردي التدريب في ضوء مستوى الطموح أو المتغيرات البيئية ، فاعلية التدريب ، الاتجاه نحو التدريب في ضوء الحاجة إليه ، المؤهل العلمي وأهميته ، ودرجة تناسبه مع رشا نية القرار) ، والرشد العام حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.58) ، وعند مستوى معنوية (0.01) ، كما هو موضح في الجدول (7) ، وقد جاءت هذه النتيجة تأكيداً للاتجاه العام لنتائج الدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيري التدريب والرشد العام في عملية اتخاذ القرار .

جدول (7) معامل ارتباط لسييرمان بين التدريب والرشد العام

(rs)	درجة الحرية	(t) المحسوبة	(t) الجدولة
0.58	49	4.99	10.01
			2.326

ولغرض معرفة درجة تأثير التدريب في الرشد العام ، تم استخدام تحليل الانحدار ، وبتطبيق طريقة المربعات الصغرى في الحاسبة ، وجدت معادلة التقدير (ص) على (س) على النحو الآتي : ص = 75.098 + 1.3287 س حيث يشير (ص) إلى المتغير التابع (الرشد العام) ، (س) إلى المتغير المستقل (التدريب) ،

كما ظهرت النتائج المعروضة في الجدول (8) ، إن (F) المحسوبة (17.294) ، وهي اكبر من (F) الجدولة (7.18) بمستوى معنوية (0.01) ويعني هذا إن الانحدار جيد لوصف العلاقة بين التدريب والرشد العام ، كما يلاحظ ان قيمة الثابت (ب = 1.328) أي ان تغيرا بمقدار (1) في التدريب يؤدي إلى تغير قدره (1.328) في الرشد العام كما ان (R²) تشير الى إن التدريب يحدد الاختلافات الكلية للرشد العام بنسبة 26% إما بالنسبة للاختبار (t) فقد وجدت (t) المحسوبة (4.15) ، اكبر من (t) الجدولة وتتفق هذه النتائج مع النتائج السابقة التي تشير إلى وجود تأثير حقيقي وجوهري للتدريب في الرشد العام وما يؤكد هذه النتيجة أيضا قيمة الانحراف المعياري الواطئ المعروض في الجدول أعلاه.

جدول (8) القيم الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط بين التدريب والرشد العام

(S.D) الانحراف المعياري	(R)	(t) الجدولة	(t) الجدولة	(F) المحسوبة	(F) المحسوبة	(ب) B	(ل) A
0.32	%26	2.326	4.15	7.18	17.294	1.328	75.598

ولبيان أهمية المتغير المستقل ودرجة تأثير عناصر الرشد بمتغير التدريب سواء أكان هذا التأثير بعلاقة مباشرة ، لجئنا إلى استخدام تحليل الانحدار المتسلسل وعلى أربعة مراحل ، والهدف الى التعرف على المتغير المستقل (التدريب) ذو التأثير في توقع المتغيرات الهيكلية للمتغير التابع (الرشد العام) ، والمتمثلة بـ (الرشد الفردي، الذاتي الموضوعي، التنظيمي) ، فضلا عن تحديد أقوى درجة لهذا التأثير الإحصائي من خلال ترتيب هذه المتغيرات تنازليا اذ يتضح من الجدول (9) إن (F) الكلية عالية جدا (معنوية) ، وبناءا عليه فأن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين التدريب والمتغيرات الهيكلية للرشد العام ، فيما يفسر لنا المتغير المستقل (التدريب) الاختلافات الكلية لمتغيرات الرشد الموضوعي ، الفردي) وبنسبة (34%) ، كما يمكن الإفادة من مقارنة (F) الجزئية كلما كان المتغير أكثر أهمية ، إذ يمكن ترتيب المتغيرات الهيكلية للرشد العام حسب درجة تأثيرها بمتغير التدريب ، بالشكل التالي : (1) الرشد الموضوعي (2) الرشد الفردي ، فيما يلاحظ إن التدريب لم يعد متغيرا مهما في توقع الرشد الذاتي ، الرشد التنظيمي (بمعنى آخر ، انه لا يساهم كثيرا في توقعهما) .

جدول (9) مراحل تحليل الانحدار المتسلسل للمتغيرات الهيكلية للرشد العام مع التدريب

(D.F) درجة الحرية	(F) الكلية	(R ²)	(R)	قيمة (F) المحسوبة				الثوابت			
				F4	F3	F2	F1	B4	B3	B2	B1
1.49	21.411	%30	0.55	-	-	-	-	-	-	-	0.600
2.48	12.118	%34	0.58	-	-	3.270	12.422	-	-	0.224	0.504
3.47	7.930	%34	0.58	-	2.041	3.010	11.782	-	0.033	0.240	0.511
4.46	5.826	%34	0.58	2.82	2.043	3.814	10.545	0.02	0.037	0.247	0.517

F1:B1 : الرشد الموضوعي

F2:B2 : الرشد الفردي

F3:B3 : الرشد التنظيمي

F4:B4 : الرشد الذاتي

أما النتائج الخاصة بمتغير تفويض الصلاحيات ودرجة المركزية والذي تجسدت أهم إبعاده المقاسة بـ (تفويض الصلاحيات وتنمية روح الابتكار والمبادرة ، فاعلية التفويض ، تأثيره في صانع القرار ، اقتناع المرؤوسين مضافا إليه أهلية صانع القرار ، درجة الثقة ، المسؤولية وتفويض الصلاحيات) ، وباعتماد على الفرضية المبتغى اختبارها ، القائلة انه كلما زادت مراعاة أهمية تفويض الصلاحيات ودرجة من اللامركزية في المنظمة ، كلما زادت قدرة الإدارة العليا وصانع القرار فيها ، على صنع واتخاذ قرارات رشيدة .

إذ تبين هذه النتائج لدى قياس العلاقة بين متغيري الدراسة باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وكما هو موضح في الجدول (10) إذ وجد إن قيمته تساوي (0.31) عند مستوى معنوية (0.05) وللتأكد من قبول الفرضية السابقة اوعدمها ظهر إنها مقبولة لكون (t) المحسوبة (2.28) وهي اكبر من (t) الجدولة 1.645 .

جدول (10) معامل الارتباط الرتب لسبيرمان بين متغير الصلاحيات ودرجة اللامركزية ومتغير الرشد العام

(rs)	درجة الحرية	(t) المحسوبة	(t) الجدولة
0.31	49	2.28	1.645

ثم تم عرض العلاقة بين متغير تفويض الصلاحيات، ودرجة اللامركزية ومتغير الرشد العام باستخدام تحليل الانحدار في صورة دالة رياضية. باستخدام الحاسبة الالكترونية للحصول على تقديرات الانحدار أي التنبؤ إحصائيا بالقيم س المتوقعة للرشد العام وكانت كما يلي: $ص = 67.598 + 0.95 س$ إذ يلاحظ من المعادلة أعلاه والنتائج التي يوضحها الجدول (11) إن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (ص) الرشد العام، و(س) تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية ، وذلك لكون قيمة (F) كانت عالية ومعنوية عند مستوى (0.01) كما تؤثر قيمة (P) البالغة (67.598) وجود رشد عام ملحوظ بهذا القدر ، حتى لو كان مستوى الاهتمام بتفويض الصلاحيات يساوي صفرا ، أما قيمة الثابت (ب) وهو يساوي (0.95) فتدل إن تغير مقداره (1) في تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية يؤدي إلى إحداث تغير في الرشد العام للمنظمات فيه مقداره (95%) وفي هذا كله يشير إلى تأكيد للأهمية الجوهرية للمتغير المستقل في تأثيره على المتغير التابع من الناحية الإحصائية .

جدول (11) القيم الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار بين متغير تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية ومتغير الرشد العام

(S.D) الانحراف المعياري	(R ²)	(t) المجدولة	(t) المحسوبة	(F) المستخرجة	(F) المحسوبة	(ب) B	(I)
0.32	15%	2.326	2.966	7.18	8.800	0.95	67.598

لبيان أهمية المتغير المستقل ودرجة تأثر عناصر الرشد العام بمتغير تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية استخدم تحليل الانحدار المتسلسل ، على أربعة مراحل أيضا ثم العمل على ترتيب هذه المتغيرات تنازليا ، إذ يتضح من الجدول (12) أن (F) الكلية عالية جدا (معنوية) ، حيث بلغت (3.853) مما يشير إلى إن منحني الانحدار كان جيد لوصف العلاقة بين متغير تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية والمتغيرات الهيكلية للرشد العام فيما يفسر لنا المتغير المستقل الاختلافات الكلية للرشد العام بنسبة (22%) وهذا ما يدعم ويعزز النتائج التي تم التوصل إليها سابقا ، كما يمكن الاستفادة من مقارنة (F) الجزئية كلما كان المتغير أكثر أهمية ، ومن الجدول أعلاه يمكن ترتيب المتغيرات الهيكلية للرشد العام حسب درجة تأثرها وبالشكل التالي : (1) الرشد الموضوعي ، (2) الرشد التنظيمي ، (3) الرشد الذاتي ، (4) الرشد الفردي .

جدول (12) مراحل تحليل الانحدار المتسلسل للمتغيرات الهيكلية للرشد العام مع تفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية

(D.F) درجة الحرية	(F) الكلية	(R ²)	(R)	قيمة F المحسوبة				التوابت				مراحل التحليل
				F4	F3	F2	F1	B4	B3	B2	B1	
1.49	12.662	%20	0.42	-	-	-	-	-	-	-	0.527	1
2.48	6.635	%21	0.46			5.688	8.069	-	-	0.140	0.468	2
3.47	4.376	%21	0.46		4.105	5.701	6.008	-	0.064	0.143	0.444	3
4.46	3.853	%22	0.47	3.162	3.899	4.846	6.052	0.086	0.095	0.182	0.454	4

F1:B1: الرشد الموضوعي

F2:B2: الرشد الفردي

F3:B3: الرشد التنظيمي

F4:B4: الرشد الذاتي

R=معامل الارتباط المتعدد

R²=معامل التحديد

D.F=درجة الحرية

F=3.76 مستوى معنوية 0.01

F=3.76 مستوى معنوية 0.05

ثامنا : ملخص عام لنتائج البحث :

لقد تحدد الهدف الأساسي من هذا البحث في التعرف على مدى أهمية وتأثير بعض العوامل الاستراتيجية (العوامل التنظيمية) المتمثلة بالتدريب وتفويض الصلاحيات ودرجة اللامركزية في تفسير الاختلافات الكلية للرشد العام وعناصره الهيكلية لدى عينة من وزارات جمهورية العراق وتحديدا في (52) منظمة ولخمس وزارات ذات طبيعة متشابهة وقد توصلت الدراسة في هذا الصدد الى عدة نتائج ، نعرض فيما يأتي تلخيصا لها : -

1 . ضعف توجه المدراء عينة البحث نحو التعلم الفردي ، وبما ينسجم مع التطور العام السائد حينئذ في هذا المجال .

2 . أوضحت نتائج الدراسة إن هناك ضعف وخلل في التوجه نحو عملية التدريب من لدن بعض المدراء من خلال عدم تقديرهم لأهميته في تطوير وتحقيق أهداف المنظمة (لاعتقادهم أنهم مؤهلين وليسو بحاجة إلى التدريب) .

3. لم تبين برامج التدريب المعدة للقيادات الإدارية في مركز التطوير الإداري في القطر بناء على تحديد مسبق لاحتياجات المشاركين، فالفرق الفردية لم تراعى على أساس عدد الدورات التدريبية السابقة أو مدة الخدمة .

4. قلة البرامج التدريبية المعتمدة لتحسين مهارات القيادات العليا وتفعيل قدراتهم الريادية* ، فضلا عن عدم تناسب المدة الزمنية للدورة التدريبية مع حجم الفائدة المتحققة مع محاور الدورة المعدة .

5. إن نسبة كبيرة من عينة البحث (24.4%) أشارت إلى عدم تناسب برامج التدريب المعدة لهم مع مستوى طموحهم الشخصي مع إقرار ما نسبته (15.7%) منهم بأن برامج التدريب لم تساهم في تغيير أسلوبهم المكرس لصنع واتخاذ القرارات ، فيما أظهرت نتائج البحث الاستنتاجات التالية المتعلقة بإبعاد متغير تفويض الصلاحيات .

6. إن تفويض الصلاحيات وعلى أسس صحيحة يساهم في تنمية روح المبادرة والابتكار لمواجهة المواقف التي يتطلبها موضوع القرار رغم هذه النتيجة فلقد تبين أن (13.9%) من المديرين لم يكثرثوا إلى أهمية الصلاحيات ودورها في توفير الوقت المناسب لهم لانجاز مهامها بصورة فاعلة.

7. تملك بعض المدراء في تفويض الصلاحيات إلى المرؤوسين والرغبة في حصرها ، وذلك لعدم ثقتهم بقدره مرؤوسيه من جهة ، أو تخوفهم من المسؤولية التي تبرز نتيجة التلكؤ في انجاز المهام من جهة أخرى .

8. لوحظ إن بعض المدراء لا تتناسب الصلاحيات المفوضة إليهم مع الأعباء المحددة لطبيعة عملهم حتى أنها لا تكاد تقي بمتطلبات تنفيذها على الوجه الأكمل .

9. إن كفاية الصلاحيات تؤثر بشكل مباشر في عملية صنع واتخاذ القرارات وإن الصلاحيات الممنوحة تعد معوقا أمام عملية صنع القرار الرشيد في حالة عدم تفويضها .

10. كما أظهرت نتائج البحث إن هناك علاقة متبادلة بين تفويض الصلاحيات وعملية التدريب إذ إن التوسع في عملية التدريب للقيادات الإدارية العليا تساهم في تطوير قابلياتهم وتسهل في تفويض الصلاحيات إليهم .

*. الريادة : هي التفرد الذي يعتمد بشكل أساسي على الاختلاف والتنوع والتوافقات الجديدة ، فهي جهدا منظما لتأمين القيمة والإبداع innovation والتفرد uniqueness ، مزيدا من التفاصيل يمكن الرجوع إلى : فائق النجار ، عبد الستار العلي (الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006)

التوصيات:

- استكمالاً لمستلزمات البحث ، وفي ضوء ما تقدم من تحليلات علمية و عملية نخلص إلى مجموعة من المقدمات العلاجية (التوصيات) التي نراها ضرورية لمعالجة جوانب الخلل والقصور لموضوع صنع القرار الرشيد في المنظمات عينة البحث وعلى النحو الآتي: -
1. العمل على تعميق إيمان المدراء بأهمية التدريب وذلك من خلال إدراك الحاجة إليه .
 2. إيلاء أهمية اكبر من قبل المراكز التدريبية كافة لموضوع صنع واتخاذ القرارات وان يتم إفساح المجال للمتدربين من المدراء العامين بتبادل الآراء داخل المحاضرات حول أهمية المشكلات التي تجابههم ويناقشون حلولها ويقومون الطرق التي يتبعونها في اتخاذ قراراتهم .
 3. التأكيد على أهمية الأخذ بالتوجه العالمي ، المتضمن تطوير القيادات الإدارية عن طريق الدورات التدريبية المبرمجة (بتناول جوانب المعرفة الحديثة) ووضع صيغ عمل معينة.
 4. ضرورة التوسع في اللامركزية من قبل الرؤساء المباشرين ومن يليهم نزولاً ، في تفويض قسم من صلاحياتهم بغية منح حالة من المشاركة يخفف فيها من أعباء المفوض (بضم الواو) وبمثابة تأهيل للمفوض (بفتح الواو) لتولي المناصب القيادية مستقبلاً .
 5. إزالة ظاهرة التساهل غير المنطقي الذي يتبعه بعض المدراء في ممارسة الصلاحيات للمرؤوسين ، وذلك من خلال إلزام من فوضت الصلاحيات له بممارسة تلك الصلاحية وعدم رفعها إلى الإدارة العليا .
 6. تحقيق قدر من التوازن والتكافؤ بين الصلاحية والمسؤولية ذلك كي يتمكن (المدير صانع ومتخذ القرار) من مواجهة المواقف التي تجابهه ، وبالتالي الحيلولة دون استعمال صلاحيات غير مفوضة إليه.
 7. في ضوء النتائج التي سبق عرضها نقترح ضرورة إعادة النظر بالصلاحيات الممنوحة للمدراء العامين من حيث الكمية والنوعية عن طريق وضع ضوابط جديدة تكفل لهم ممارسة الصلاحيات المفوضة التي تتلاءم وطبيعة الأعمال الموكلة لهم.
 8. أهمية أن تكون هناك تصورات شمولية من قبل المدراء العامين لطبيعة القرارات المركزية ، واللامركزية داخل التنظيم أو بمستوى الوزارة بما لا يدع مجالاً للشك بينهما.

ثبت المراجع

1. د. نبيل عبد الحافظ ، " نماذج أسلوب التحليل الكمي كمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري "، مجلة الإداري ، العدد (29) يونيو - 1987 ، ص 41 .
2. Chester I. Barnard, The function of the Executive, 13 th.ed., (London, Harvard University press, 1971, p188).
3. H.A.Simon, Organizational Behavior, (New York , the free press , 1975, P4)
4. Fred Luthans, Organizational Behavior, (Singa pore, Mc Graw – Hill Book , Tien wah press pte, Ltd., 1985,p 588).
5. Warren B.Brown & Dennis M.Berg, Organizational Theory and Management : Amacro Approach, (New York, Jonn wiley & sons, Inc., 1980, p 545)
6. محمد عبد الفتاح ياغي ، " عملية اتخاذ القرارات "، المجلة العربية للإدارة، العدد(2)، ربيع-1983، ص 4) .
7. جاسم محمد الذهبي ، مبادئ الإدارة : الأسس النظرية وأهم القضايا التطبيقية ، ج 1 ، (بغداد ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – جامعة بغداد 1988 ، ص 234) .
8. D.Hellriegel J. W.Slocum, Management, 3rd.ed.,(dew Jersey, Addison- Wesley publishing co., Inc.,1982, p335) .
9. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، (الكويت ، وكالة المطبوعات 1975 ، ص 182) .
10. Fremont E. Kast & James E.Rosenzweig, Organizational and management : Asystens Approach,(4) . ed., (Singapore, Mc Graw- Hill Book co.,1985, p 451).
11. محمد عبد الفتاح ياغي ، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، (القاهرة، دار الفكر العربي 1979، ص 542).
12. Barnard, Ibid, p194.
13. محي الدين الازهري ، الادارة من وجهة نظر المنظمة ، (القاهرة ، دار الفكر العربي 1979، ص 542) .
14. Terene R. Mitchell, people in organization An Introduction to organization Bahaviour, 22 nd.ed., (Singapore, Mc Graw – Hill Book , co , Inc., 1984,p306) .
15. D.E. Hassey & MG.Langman, corporate planning : the Human factor, (D.E. Hassey & MG.Langman, 1979, p 150) .
16. Martin Shubik, “ Approach to the study of decision making Relrvent to the firm”, The Journal of Business vol. XXX1v, No.2, (April, 1961),p 177.
17. H. G.Hichs & C.R..Gullett, Management, (New York , Mc Graw – Hill Book co., 1981, p 631),.
18. Michael Stevens, practical problew solving for managers.(Great Britain, Derek Doyle & Associates, Mold, clwyd, 1988,p 11).
19. فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، ط3 (القاهرة، دار رضا للطباعة 1988، ص 237) .
20. حسن ابشر الطيب، " فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته " ، المجلة العربية للإدارة ، العدد (2) ، ربيع - 1988 ، ص 11 .
21. Kenneth R.A.Ropinson, Hand Book of training management, 2nd., ed.,(Great Britain, kogan page td., London ,1985,p136).
- 22 . مأمون حسن محمد سعيد ، تقويم فعالية تدريب القادة الإداريين في القطاع العام في الأردن، بغداد ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة) ايلول 1988 ، ص 193 – 4 .
23. Rickky W.Griffin, management, (Bos ton, Houghton Mifflin company,1984 ,p 270).
24. Simon, H.A.,Ibid, p135.
25. حسين مجيد ، الاقتصاد والإدارة ، (بغداد، دار الحرية للطباعة ، 1987 ، ص 41) .
26. Robert A. Ruh & Others, “ Jop involvement values, personal Background, participation in decision making, and Jod Attitudes “ , Academy of management Journal, vol. 18, No.2, (June, 1975).p309.
- 27- العنزي ، سعد علي حمود ، الرضى الوظيفي والاداء ، بغداد ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، اذار 1985.