

12/12/2011  
الأستاذ



جلوبل ماتركس  
للاستشارات والتدريب

# أهلاً ومرحباً بكم....

**أهلاً بكم بمشارككم .. في برنامج (( القيادة وصناع القرار ))**

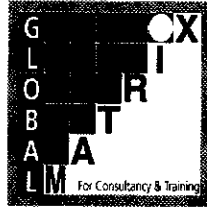
والذي نأمل أن تكون مشاركة موفقة وفعالة إن شاء الله ، وأن تتمكنوا من تحقيق أهدافكم التدريبية التي تسعون إليها ، وأن يمثل البرنامج إضافة إيجابية لمستوى المعارف والمهارات التي تمتلكونها .

إن هذا الدليل الذي بين أيديكم يعد بمثابة دليل ومرجع علمي خاص بالموضوعات التي سيتناولها البرنامج .. فهو يتضمن المادة العلمية شرحاً تفصيلياً للمحاور والموضوعات التدريبية التي يشملها البرنامج ، ليكون بمثابة إطار مرجعي وعلمي يمكنكم الرجوع إليه خلال البرنامج وبعد العودة للعمل .

## أعزائنا المشاركين

إن نجاح هذا البرنامج في تحقيق أهدافه .. يعتمد بالدرجة الأولى على التفاعل الإيجابي والمشاركة المثمرة من قبلكم ... فأهداف هذا البرنامج إنما هي في الأساس أهدافكم التي تسعون إليها ، والتي نأمل إن شاء الله ان ينجح البرنامج في أكاسبكم إياها وبما ينعكس على تحقيق اهداف التطوير والتنمية الذاتية التي تسعون إليها .

مع تمنياتنا لكم بمشراكة طيبة ...



**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

**المحتويات**

4..... الوحدة التدريبية الأولى : مفهوم الإدارة والعملية الإدارية

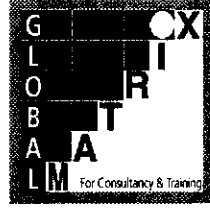
1. تقديم ..... 5
2. العملية الإدارية..... 6
3. إدارة التميز الإداري..... 12
4. الاتجاهات الإدارية المعاصرة:..... 13
5. أعمدة التميز الإداري..... 16

19..... الوحدة التدريبية الثانية: القيادة والتفويض الفعال

1. تقديم ..... 20
2. تعريف التفويض: ..... 20
3. شروط التفويض..... 22
4. أنواع التفويض: ..... 23
5. مستويات للتفويض:..... 24
6. مبادئ التفويض: ..... 24
7. الفوائد العشر للتفويض..... 25
8. الأعمال الواجب تفويضها:..... 28
9. كيف ومن نفوز ؟ ..... 28

35..... الوحدة التدريبية الثالثة: صناعة القرار ..أساس القيادة

1. مقدمة ..... 36
2. أهمية اتخاذ القرارات ..... 36
3. مفهوم وطبيعة القرار..... 37
4. أنواع القرارات ..... 38
5. نماذج صنع القرار..... 39
6. التردد في اتخاذ القرارات ..... 41
7. المشاركة في صنع القرار..... 41



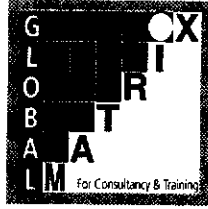
**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

45..... الوحدة التدريبية الرابعة: أسرار النجاح القيادي

1. تقديم .....
2. عناصرها مة في فهم مكنون القيادة؟ .....
3. هل القيادة مهمة؟ ولماذا؟ .....
4. المهارات القيادية .....
5. الأسرار السبع للنجاح القيادي .....

53..... الوحدة التدريبية الخامسة : ملامح القيادة في المستقبل

1. القيادة بالقسوة .....
2. تفعيل القدرات القيادية .....
3. اكتشاف القدرات القيادية .....



**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

الوحدة التدريبية الأولى  
**مفهوم الإدارة والعملية الإدارية**



**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

## 1. تقديم

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة ، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيان.

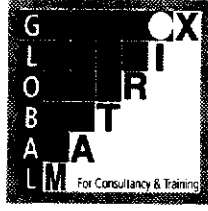
وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة ، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات ، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعمالها وحاجاتهم ورغباتهم ، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها ، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة.

ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة ، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

وخدماتها بمعدلات سريعة ، ويعتبر رأس المال الفكري أكثر الأصول أهمية ، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين .

وإذا ما حاولنا وضع ملامح جديدة للإدارة في القرن القادم ، نتصور أنها يجب أن تتسم بصفات جديدة تواكب التغيرات المذهلة في المجالات المختلفة والتقنية على الأخص منها، وما يرتبط بثورة المعلومات ووسائل الاتصالات المذهلة ، حيث أصبحت إدارة عالم اليوم تسير بمعالم غير الأمس . فمصنع المستقبل مثلاً لن يكون مزدحماً بالعاملين ، وأحياناً قد يكون ليس به عاملون كما أن استخدام الأوراق ، والأوامر الكتابية قد يتلاشى ويحل محلها أنظمة حديثة تعتمد على الحاسبات الآلية ، ويتم عقد الاجتماعات عن طريق الأقمار الصناعية حيث يمكن نقل الصوت والصورة من مكان لآخر دون أن ينتقل المديرين من أماكنهم ، مع سرعة حصولهم على المعلومات وتبادلها عبر الأقمار الصناعية .

## 2. العملية الإدارية

- تعريف العملية الإدارية:

- هي الطريقة المنتظمة بالقيام بالأعمال، التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها.
- هي تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية المتاحة.

- مكونات العملية الإدارية:

(1) التخطيط:

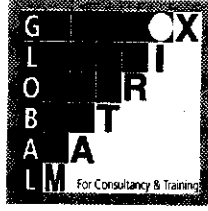
هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

(2) التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

(3) التوجيه:

إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

### (4) الرقابة

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

### (5) إتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاته.

و سنحاول التعرف علي الوظائف الخمس بشيء من التفصيل

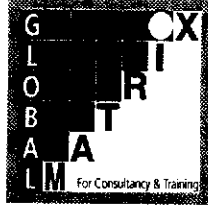
### أولا : التخطيط :

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

### مفهوم التخطيط

يجيب على أربعة أسئلة هي: ماذا نريد أن نعمل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

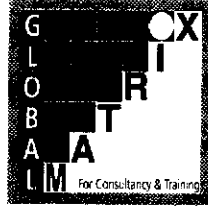
### - التخطيط يحقق النتائج السابقة من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

### خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- الخطوة الأولى : وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.





## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

### ثانياً: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات و بين الأنشطة والسلطات : وهو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

والمحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة:

كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

### الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

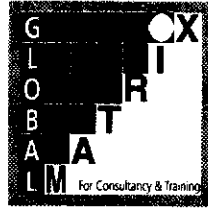
الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات.



## جلوبل مانتركس للاستشارات والتدريب

### ثالثاً: التوجيه:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

### وظيفة التوجيه :

يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة.

### رابعاً: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الأربع للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

### خطوات العملية الرقابية الأربعة:

1. إعداد معايير الأداء.
2. متابعة الأداء الفعلي.
3. قياس الأداء.
4. تصحيح الانحرافات عن المعايير.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

### 1- إعداد معايير الأداء:

المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلح أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التّقدم، أو التّأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفها لمجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة.

### 2- متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

### 3- قياس الأداء:

في هذه الخطوة، يقيس المديرون الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة والقياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

### 4- تصحيح الانحرافات عن المعايير:

تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء:

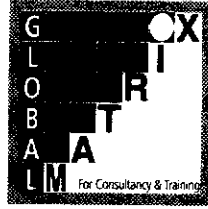
أ- المعيار.

ب- دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف.

ت- تحليل أداء الشخص أو الألة لمعرفة سبب الانحراف.

### خامسا : اتخاذ القرارات :

سيتم شرح عملية اتخاذ القرار بمزيد من التفصيل في هذه الدورة لاحقا.



**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

### 3. إدارة التميز الإداري

#### أسس الإدارة الجديدة:

1. حسن اختيار الأهداف.
2. تحليل المناخ ومتابعة المتغيرات.
3. توظيف الموارد وصيانتها وتنميتها.
4. التعامل الكفاء مع القيود والمحددات.
5. المواجهة النشطة والفعالة للمنافسة.
6. السعي للتميز بالتطوير والابتكار.

#### خصائص الإدارة الجديدة والفعالة:

1. قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات.
2. إدراك أهمية التعامل مع المناخ المحيط.
3. استيعاب التكنولوجيا الجديدة .
4. تكثيف استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في كل مرافق المنظمة.
5. حشد الطاقات والإمكانات لتحقيق التميز.
6. استثمار الوقت.
7. تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
8. التخلص من الانحصار المكاني.
9. التخلص من الهياكل الجامدة .
10. اختيار الحجم المناسب للتنظيم .
11. تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

12. تشجيع الابتكارات وحفز المبدعين.
13. التركيز على الأنشطة ذات الميزة التنافسية .
14. العمل المستمر على إعادة هندسة العمليات.
15. التركيز على تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للمنظمة.

### 4. الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

- أ- المتغيرات والواقع الجديد:
- ب- الواقع السياسي :
- ج- الواقع الاجتماعي والثقافي :
- د- الواقع التكنولوجي :

#### دور الإدارة المعاصرة في مواجهة تحديات العولمة

1. الإدارة هي المسؤولة عن تشغيل وتنمية مؤسسات الأعمال العامة والخاصة.
2. تشترك الإدارة العامة وإدارة الأعمال في مواجهة تحديات العولمة.
3. الإعداد الجيد للتعامل مع المعطيات العالمية.
4. الالتزام بالمعايير والأسس السائدة عالميا واتخاذ السوق العالمية مجالاً لنشاط المؤسسة.
5. الانطلاق من معايير الجودة الشاملة والتنافسية العالمية وإرضاء العملاء.
6. استيعاب التكنولوجيا وتوظيفها لتطوير كفاءة المنظمة.



## جلوبل متركس للاستشارات والتدريب

أنتجت تلك الأفكار الأساليب الإدارية التالية

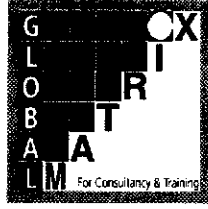
1. الإدارة الإستراتيجية.
2. الإدارة الموجهة بالسوق.
3. إدارة التكنولوجيا.
4. الإدارة بالمعلومات.
5. الإدارة التنافسية.
6. إدارة الجودة الشاملة.
7. الإدارة العولمية.

### أركان الإدارة الجديدة

1. توجيه عقلي منفتح.
2. تنظيم هيكل مرن ومتكيف.
3. مورد بشري متحفز وفعال.
4. قيادة إدارية فعالة.
5. الاستجابة الكاملة للتعديل.
6. توظيف الابتكارات المتجددة.

### أهم التقنيات الادارية الجديدة

1. الإدارة الالكترونية.
2. إدارة بلا أخطاء.
3. إدارة المعرفة.
4. الإدارة بالوقت.
5. التوجه بالنتائج.
6. الإدارة بالعمليات والحقائق.



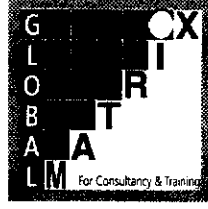
## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

### مواصفات المدير الجديد

1. الرؤية النافذة للأمور.
2. الإحساس بالآخرين.
3. النظرة المستقبلية.
4. توقع وإدارة التغيير.
5. المهارة التكنولوجية.
6. الاتصال والباب المفتوح.
7. القدرة على إدارة الجماعات.
8. القدرة على اتخاذ القرارات.
9. الإقدام وتحمل المخاطر.
10. تنوع المعرفة وتعدد المهارات.
11. مرونة التخصص.
12. قبول اللامركزية وديمقراطية الإدارة.
13. التفويض والتمكين.
14. تبني مفاهيم القيادة المتطورة.
15. التحرر من النظم الجامدة.

### التحديات امام المدير الجديد

1. التغيير المستمر.
2. التطوير المستمر.
3. الضغط المستمر.
4. التوقعات المتصاعدة.
5. المطالب المتزايدة.



**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

## 5. أعمدة التميز الإداري

التميز يعني :

- " تحقيق ميزة تنافسية ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي ( التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة / الابتكار) .
- " أنه التخلي المنظم عن القديم ، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد " .

أعمدة التميز:

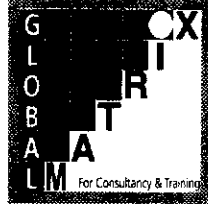
### أعمدة الأساس

- العملاء
- العاملين
- الإستراتيجية

### الأعمدة الحاملة للبناء

- التقنيات المتجددة
- نظم الجودة الشاملة
- وحدات البحث والتطوير
- آليات التقويم والقياس.





**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

### الأعمدة مصادر الطاقة

– شبكة المعلومات

– شبكة الاتصالات

### الأعمدة حافزة النمو

– الثقافة التنظيمية

– آليات التغيير

### **التحديات التي تواجه المنظمات وإدارة التميز لواجهتها :**

تواجه الإدارة المعاصرة لمنظمات الأعمال بمجموعة من التحديات التي فرضت ضرورة

تبني استراتيجيات ملائمة لواجهتها ومن أهم هذه التحديات :

1. العولمة The globalization of Business.

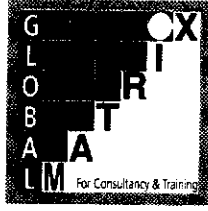
2. الجودة والإنتاجية (رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة) Quality and productivity

3. أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية Ethics and social Responsibilities

4. التنوع في قوة العمل Work Force Diversity.

5. التغيير Change

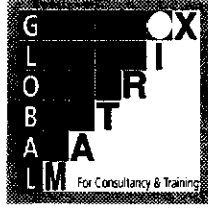
6. زيادة صلاحيات العاملين Empowerment.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

### المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

1. خطة إستراتيجية متكاملة.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
4. نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
5. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.



**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

الوحدة التدريبية الثانية  
**القيادة والتفويض الفعال**



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

### 1. تقديم

مهارة التفويض لها أهمية كبرى في تطوير المنظمة وفي تيسير اتخاذ القرارات وفي انجاز الأعمال بسهولة ومرونة ، ولكن بعض المدراء يرى أن عملية التفويض لا تستحق المخاطرة، ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم إما لا يدركون فوائد هذه السياسة أو أنهم لا يعرفون سبل تحقيقها بنجاح، ففكرة تفويض شخص بأداء مهمة لا تقتصر على تفويض شخص بعينه للقيام بهذه المهمة بطريقة أفضل، ولكن الأمر له أكثر من مغزى، فهو يوفر على المدير الوقت والمجهود اللذين عليه أن يستثمرهما في أنشطة أخرى.

والتفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، تمتاز بأن لها أصول وقواعد، وكذلك مراحل، وتقتصر بأنها سيف ذو حدين، بمعنى أن لها العديد من السلبيات والاييجابيات، علاوة على أن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أموراً لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها.

### 2. تعريف التفويض :

- التفويض هو إجراء وقته يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين.
- التفويض هو توزيع العمل على الأشخاص لفرض إنجازه، والإدارة الناجحة هي التي تحقق الأهداف من خلال العاملين، وعموماً المدير الذي لا يفوض العمل لا يحسن إدارة هذا العمل.
- التفويض هو أن يعهد مستوى تنظيمي إداري معين أعلى ببعض سلطاته إلى المستوى التنظيمي الإداري الأدنى مباشرة. يعني، أن يعهد بها، في حالات خاصة، إلى شخص معين، لتعطيه مجالاً أوسع للاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.
- يعني أن الرئيس (المفوض) يفوض مرؤوسه (المفوض إليه) مسؤولية وسلطة اتخاذ القرار بشأن قضايا معينة هي ، أصلاً ، من صلاحيات الرئيس.

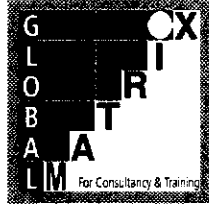


## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب



ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:

- 1- أن التفويض هو إجراء وقي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.
- 2- إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها .
- 3- أن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعاً من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير، وبالتالي الدخول في تفاصيلها، وتقديرها قبل اتخاذها.
- 4- يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملاً فإنه سيكون سالباً لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر.
- 5- التفويض يصدر ممن يملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.

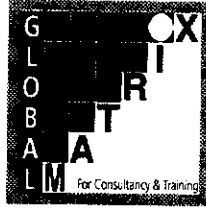


**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

### 3. شروط التفويض

إن التفويض بطبيعته هو إجراء وجد للتخفيف من العبء الملقى على عاتق المدير، وإتاحة التفرغ له كي يجد متسعاً من الوقت للقيام بالمسؤوليات الهامة له.  
كما أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط هي:-

- 1- ارتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة.
- 2- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها، ولا تتوفر له الخبرة فيها.
- 3- ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه، ولإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر، كما أن التفويض يجب أن لا يكون قراراً انفعالياً غير مبني على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته، وتصوير خط التقدم الوظيفي المناسب له.
- 4- استمرار مسؤولية المدير الذي فوض سلطته إلى بعض مرؤوسيه، فلا يزال هو المسئول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات، وما يترتب عليها من نتائج.
- 5- أن التفويض هو إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المد الزمني التي يفوض فيها المرؤوس بعض صلاحيات رئيسه، وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

السليم هو نقل السلطة من المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته هو، وليس بوظيفة رئيسه.

6- أيضا يجب أن يكون التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، فليس التفويض تصريحاً مفتوحاً للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد، بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.

### 4. أنواع التفويض :

- 1- التفويض المؤقت : ويحدث عند سفر المسئول أو تمتعه بإجازته أو وجوده خارج إدارته أو مرضه وهذا التفويض ينتهي بعودة المسئول.
- 2- التفويض المستمر : والمبني على دراسة قام بها الشخص المسئول لإدارته واطلع على تقويم إدارته أو من خلال لجان شكلت لدراسة الصلاحيات ومدى حاجة الميدان إلى تفويض بعضها لسرعة إنجاز العمل .



**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

## 5. مستويات للتفويض :

التفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، ونترك للموظف بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة .

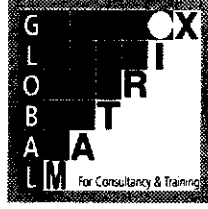
التفويض على أساس ما يجب عمله، ونترك للموظف الحرية في اختيار أسلوب الأداء، ومعدل الأداء، ومدى الجودة التي يتم بها العمل .

التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، ونترك للموظف الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل .

## 6. مبادئ التفويض:

- 1- قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين المرعية.
- 2- جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات.



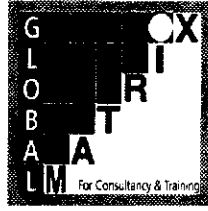


## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

- 3- علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين وأن يكون صريحاً لا ضمناً.
- 4- أن يكون التفويض مكتوباً: وأن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم.
- 5- توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة قبل التفويض بما يضمن أداء العمل دون الخروج من قواعده وأساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتاً لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- 6- كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.
- 7- المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لأعمال المرؤوس المفوض حيث أنه المسئول الأول عن تلك الأعمال .
- 8- توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض.
- 9- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي.
- 10- صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفة لا الشخصية، بحيث لا يتأثر أو يتغير بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافياً للتداخلات في العمل.

### 7. الفوائد العشر للتفويض

عندما يقوم المدير بتفويض بعض المهام الملقاة على عاتقه إلى العاملين لديه، فإنه بذلك يوفر لنفسه الوقت الذي كان سيقضيه في هذه المهام، فيمكن للمدير استغلال أوقاته في مهام أخرى أكثر أهمية للمنظمة.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

من خلال تفويض المسؤوليات الأقل أهمية، فإن المدير يستطيع أن يصرف جهده وطاقته في أداء المهام الأكثر أهمية للمنظمة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المدير وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

عندما يقوم المدير بتفويض بعض أعماله لأعضاء فريق العمل، فإنه بذلك يبرهن لهم على ثقته فيهم وفي قدراتهم لإنجاز الأعمال، مما يؤدي إلى ارتفاع تقديرهم للمدير وللعمل ولأنفسهم، فيكون حافزاً لإثبات هذه الثقة.

يساعد التفويض على تعلم مهارات جديدة، فالتفويض يخرج الموظف من جو الكسل والرتابة والروتينية إلى جو من التحديات والتجارب التي تحفزه إلى استخراج أقصى إمكانياته في خدمة المنظمة.

يؤدي التفويض إلى أعضاء فريق العمل إلى اكتسابهم مهارات ومعارف جديدة، مما يساعدهم على تطوير أدائهم في العمل، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن أدائهم وعن المناخ الذي أدى إلى أدائهم بهذه الكفاءة، مما سيسعدهم بالانتماء لهذا العمل، وعدم حاجتهم لتتركه.

عندما يشعر أعضاء فريق العمل بثقة الإدارة فيهم عن طريق تفويضهم بمهام معينة، ويجدون أمامهم الفرصة لتعلم مهارات جديدة، وكذلك الفرصة للتقدم فإن ذلك يرفع مستوى الحافز لديهم، فيشعرون برغبة في إعطاء المزيد، مما يعود بالنفع على الإدارة والمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

إن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة من الإدارة سوف يمنحان الإدارة سلطة التركيز على النتائج فالتفويض يتيح للإدارة فرصة النظر للموقف عن بُعد فتتيح نظرة كلية لمستوى العمل. مما يؤدي إلى تقييم أدق، وسيطرة على مستوى الأداء أكبر.

تساعد عملية التفويض على تقييم مستويات أداء وإمكانيات أعضاء فريق العمل على عدة مستويات وفي عدة أوضاع. مما يتيح للإدارة القدرة على التقييم والتخطيط لترقية الموظفين في مستويات أعلى .

فالتفويض يجعل المدير غير مضطر لأن يتواجد في كل مكان. وأن يقوم بنفسه بكل العمل. مما سيؤدي إلى إتاحة الوقت له لمتابعة مهام أخرى، فيكون بذلك ناتج المهام التي أُنجزت مضاعف، مما يشعر المدير بالإنجاز وعدم الضغط، والسيطرة الكاملة على الموقف، مما يؤدي في النهاية إلى شعور المدير بالاطمئنان، وزوال التوتر.

إن التفويض يؤدي إلى تنمية مهارات ومستويات أعضاء فريق العمل والمدير المفوض . مما يؤدي إلى تقدم الموظفين على المستوى الوظيفي ويفتح الباب للتقدم والترقي الوظيفي.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

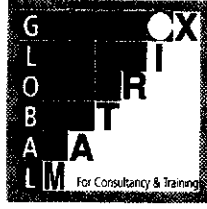
### 8. الأعمال الواجب تفويضها:

- 1- القرارات التي كثيراً ما تتخذها بشكل يومي فربما يعرفها الموظفون أكثر منك.
  - 2- الأعمال التي في مجال تخصصك الفني أو الوظيفي يمكن تدريب الموظفين عليها.
  - 3- الأعمال التي ليست في مجال تخصصك فبعض الموظفين يفوقونك خبرة.
  - 4- الأعمال التي لا تحبها، والتي ربما تنجزها بشكل سيئ، وربما تسوّف في تأديتها .
- ومدير الإدارة الذي يتجه إلى تفويض بعض صلاحياته إلى مساعديه او مديري إدارته الوسطى نجد أن شخصيته تتسم بالثقة بالنفس، والثقة بالآخرين، وحب التخطيط، والإيمان بأهمية الشراكة في العمل، والعمل على استشراف مستقبل المنظمة، وتقديم خدمات متميزة إلى الآخرين.

### 9. كيف ومن نفوض ؟

يقول " BRAIN TRACTY" فوض المسؤولية فقط للذين أظهروا قدراتهم على تدبرها" وهذه القدرات إما أن تكون :

- 1- أصحاب قدرات قصوى : وهم يملكون الخبرة الكافية والقدرة على القيام بالمهام .
- 2- أصحاب قدرات متوسطة : وهم يملكون خبرة معتدلة ويحتاجون إلى الدعم والمساندة من وقت لآخر.
- 3- أصحاب قدرات قليلة : وهم يملكون خبرة قليلة ويحتاجون إلى الكثير من الإعداد والتدريب والتشجيع وغض الطرف عن تقصيرهم .
- 4- المحترفون : وهم يملكون خبرة فذة وعالية، وهؤلاء هم أهل الطوارئ والأزمات وقد يكونون من غير موظفي المنظمة أي يحتاج إليهم عند الحاجة .



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

- (1) أن يكون هذا الشخص مناسباً لهذا التفويض.
- (2) أن يكون واثقاً من نفسه.
- (3) أن هذا المفوض يجب أن يحصل على تدريب كاف.
- (4) أن يكون هذا التفويض نظامياً ومكتوباً ومعلنناً لمنسوبي المؤسسة.
- (5) أن هذا التفويض يجب أن يكون مؤثراً وليس روتينياً.
- (6) وان تحدد النتائج المراد الوصول إليها من خلال هذا التفويض .

ومن واجب الشخص المفوض لصلاحياته أن يكون سندا لمن فوضه من حيث الصبر وعدم التعجل في إصدار الأحكام واستعجال النتائج بل يمنحه الفرصة الكافية والوقت الكافي للممارسة هذه الصلاحيات وتقديم الاستشارة في حالة طلبها، كما يجب على الشخص الذي فوض صلاحياته أن يتوقع أن تحدث بعض الأخطاء وهذا أمر طبيعي لأن الشخص سوف يتخذ قرارات ومع مضي فترة من الوقت سوف تتكون الخبرات وتقل الأخطاء ويصبح الشخص صاحب خبرة، ومشروع قيادي ناجح.

- 1- هبئ مناخاً مناسباً للعمل المفوض به، وذلك من خلال محادثة الموظف المفوض بخصوص تفويضه وبمهمته الجديدة وقبوله لها .
- 2- قدم للموظف المفوض وصفاً مفصلاً للمهمة المفوض بها من حيث المعلومات والإجراءات .
- 3- قدم للموظف المفوض وصف خلفية المهمة المفوضة .
- 4- وضع معايير محددة لأداء المهمة المفوض بها يدركها الموظف المفوض .
- 5- تدريب الموظف المفوض على المهمة المفوض بها ومتابعته بالتوجيه والاستشارة والدعم والمساندة حسب نوعية خبرته .
- 6- تقديم التقارير النهائية عن الموظف المفوض وأدائه للمهام المفوض بها وقياس نتائجها وفق المعايير المعدة سابقاً .



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

لكي تضمن استمرار المفوض في أداء مهمته المفوض جيد بشكل جيد وانطلاقة قوية عليك أن

تتخذ الطرق التالية :

- 1- قدم الشكر لأعضاء الفريق بالتشجيع العلني.
- 2- تقدير الجهد المبذول من المفوضين حتى تضمن الالتزام منهم.
- 3- مكافأة الأداء المميز بأي أنواع المحفزات .
- 4- الثناء على الموظف لدفعه للأداء المنشود.
- 5- الإقرار بالفضل للموظف المفوض .

يمكن تقسيم التفويض من حيث علاقته بسلطة القرار إلى:

- آ- التفويض باتخاذ قرارات نهائية بشأن قضايا معينة ، من دون موافقة مسبقة من المفوض على تلك القرارات .
- ب- التفويض بالمشاركة في اتخاذ قرارات نهائية ، بشأن أمور معينة ، أي المشاركة في صنع قرارات هامة ، يريد أن يتخذها المفوض .
- ج- التفويض باتخاذ قرارات يومية ، إجرائية ، تنفيذية .. مستمدة ، أصلاً من شغل المنصب الإداري ، ومتعلقة بإدارة العمل وتنفيذه .. ويبدو هذا التفويض في صورة سلطة الأوامر التي يصدرها الرئيس على كل مستوى إداري، ويقوم بتنفيذها المرؤوسون.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

- 1- إن التفويض ، سواء بسلطة اتخاذ القرار أو المشاركة في اتخاذه ، هو أساس العمل الإداري .فلا إدارة من دون قرارات ، كونها محور العملية الإدارية.
- 2- التفويض الفعلي، المرتبط بالتقسيم الطبيعي للعمل ، ومساير تنفيذه ، وتأدية المهام .هو الذي يعكس الوعي الحقيقي بجماعية العمل المؤسسي ، المبني على التعاون والتكامل .
- 3- من دون هكذا تفويض، لا تستطيع أية منظمة أن تحقق أهدافها بفعالية، بل لا يمكنها أن تبقى وتستمر.
- 4- إن اتخاذ القرارات التنفيذية ، على المستويات الإدارية الدنيا، لا يتطلب ، عادة ، وقتاً طويلاً، بحكم قربها ، في الواقع، من المنفذين .وتكون هذه القرارات أكثر نجاحاً من الناحية الفنية والموضوعية، خاصة عندما تتوفر الكفاءات والمهارات المطلوبة.
- 5- إن تركيز الصلاحيات في مستوى الإدارة العليا يؤثر تأثيراً سلبياً على العاملين ومبادراتهم .وعلى الرغبة لديهم في العمل .وعلى درجة حماسهم في تأدية واجبات وظائفهم وأعمالهم.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

### 1- فقدان السيطرة

لأن المدير يكون معتادا على أن يقوم بنفسه بإنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات، وكذلك على النتائج، فإنه يشعر أنه سوف يفقد هذه السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر محل محله في أمر من الأمور.

### 2- ضياع الوقت

المدير يؤمن بأن تفويض بعض المهام لموظف آخر ليس سوى مضيعة للوقت، لأنه سيكون عليه أن يعلمه ويديره أولا، وكذلك عليه أن يتقبل أخطاءه، فلذلك يشعر المدير أنه من الأفضل أن يقوم بإنجاز العمل بنفسه توفيراً للوقت والجهد.

### 3- فقدان التحكم والنفوذ

يشعر المدير بأنه سوف يفقد قوته، ونفوذه على مرؤوسيه، وفي نفس الوقت يؤمن بأن فقدان القوة والنفوذ قد يؤدي به إلى أن يفقد وظيفته.

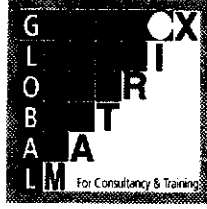
### 4- ضياع المكافأة والتقدير

يشعر المدير أنه سوف يفقد كل التقدير والمكافآت التي كان يحصل عليها إذا قام بتفويض الآخرين سواء كانت مكافآت معنوية أو مادية.

### 5- الخوف من اللوم :

يخشى المدير أن يلام إذا ما فوض إلى أحد عمل ما، ولم يقم هذا الشخص بالعمل على ما يرام، وهو سيشعر أنه يستحمل عبء اللوم وحده، وأنه سيدفع ثمن أخطاء غيره.





## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

6- وجود تعليمات بعدم تفويض صلاحيات المدير لغيره من الموظفين وقد يكون السبب في ذلك أن هذه الصلاحيات عبارة عن سياسات عليا للمنظمة أو صلاحيات مهمة ومؤثرة وقد تكون سرية .

7- جهل بعض المديرين بأهمية تدريب الوكلاء أو المفوضين واعتقادهم ان هذا التدريب إضاعة لوقت المتدرب ووقت المنظمة .



يبرر المشرف أو المدير الذي لا يجيد عملية التفويض إلى كثير من العوائق والأسباب التي لا تجعله يقوم بعملية تفويض العمل للآخرين، وقد تكون هذه العوائق في ذاته أو متعلقة في الموظفين أو في الموقف ذاته، مثل:

-لا أعرف كيفية تفويض العمل.

-لا أثق في قدرات الموظفين.

-الموقف لا يتحمل أي أخطاء.



1- فكرة القدرة الكلية ظاهره أن المدير يقول: أستطيع أن أنجز العمل بنفسى بشكل أفضل.

2- الخوف من أن أصبح مكروهاً بسبب كثرة تكليف وضغط العاملين بالأعمال.

3- عدم الثقة في الموظفين بكفاءتهم وقدراتهم.

4- الموظفون يتوقعون منى إيجاد الحلول لأي مشكلة.

5- أستطيع إنجاز العمل أسرع من شرحه للموظفين.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

لذا نحن بحاجة إلى المزيد في قراءة مهارة التفويض وقراءة فقه الواقع الإداري والتغيرات السريعة في منظمات العمل، حتى يتسنى لنا التفكير في تطويرها والعمل على تقديم الخدمات المناسبة لمن نتشارك معهم في هذا العمل من مقدم للخدمة ومستفيد منها .

- 1- على صاحب الاختصاص أن يمارس اختصاصه بنفسه.
- 2- التفويض يجب أن يكون جزئياً.
- 3- الأصل أنه لا يجوز لمن فوض إليه الاختصاصات أن يعود فيفوض غيره فيها .
- 4- لا يجوز لمن فوض اختصاصه أن يمارس هذا الاختصاص طوال مدة التفويض.
- 5- يستمر صاحب الاختصاص بممارسة سلطة الرئاسة على المفوض إليه.
- 6- يجب أن يتضمن التفويض في الاختصاص تحديدا واضحا وصريحا ومكتوبا .
- 7- التفويض غير جائز إلا من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى.
- 8- يجوز للمفوض أن يعدل عن تفويضه كليا أو جزئياً.
- 9- التفويض في الاختصاص لا يكون لشخص معين بالذات ، بل يكون لشخص بسبب وظيفته التي يشغلها بحكم منصبه .

من كل ما سبق يتضح أن التفويض من أساسيات تحسين اتخاذ القرارات في المنظمات.



**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

الوحدة التدريبية الثالثة

**صناعة القرار .. أساس القيادة**



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

### 1. مقدمة

إن اتخاذ القرارات هو نشاط إنساني مركب حيث نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم / طوال اليوم : في البيت، في العمل، أثناء اللعب، وحتى في أماكن التسوق، إن بعض المشكلات والقرارات تضعنا فعلاً أمام تحديات كبيرة، وتتطلب الكثير من التفكير، العاطفة والبحث، وتبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة.

إذا اتخذ القرار هو عملية القيام بالاختيار من بين أكثر من بديل، ولكن بعد دراسة كل بديل وتقييمه بالمقارنة مع البدائل المتوفرة. من ذلك يتضح أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري . لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها .

وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة .

### 2. أهمية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاغوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

### 3. مفهوم وطبيعة القرار

○ إن معنى "قرار" هو اختيار بين بدائل مختلفة، ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، حيث نجد أن المدير دائماً في موقف يطلب إليه أن يختار بديلاً معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه. ويمكن القول بأن النشاط الأساسي المؤثر على الأداء هو اتخاذ القرارات.

○ العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

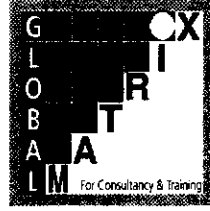
○ القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

ورغم أن الظروف تختلف من قرار إلى آخر اختلافاً جذرياً، فإن جميع هذه القرارات ذات عناصر هي :

- 1- إن متخذ القرار يواجه عدداً من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات.
- 2- إن مختلف العوائد أو النواتج تتوقف على نوع التصرف الذي يتم اختياره.
- 3- أن كل ناتج للقرار احتمالاً أو فرض حدوث، وقد لا تكون جميع الاحتمالات متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ.
- 4- فإن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه.

### 4. أنواع القرارات

1. القرارات الشخصية و القرارات التنظيمية.
2. القرارات الرئيسية و القرارات الروتينية.
3. القرارات الفردية و القرارات الجماعية.
4. القرارات في ظروف التأكد و المخاطرة و عدم التأكد.
5. القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة.



**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

## 5. نماذج صنع القرار

توضح نظرية الإدارة الاختلافات بين نموذجين أساسيين لصنع القرار وهما :

- النموذج الكلاسيكي.
- النموذج السلوكي (الإداري).

ونبين فيما يلي الملامح الأساسية والافتراضات التي يقوم عليها كل من النموذجين.

وتتمثل أهم سمات هذه النموذج في النقاط التالية :

- أ- يرى هذا النموذج أن المدير يتصرف على أساس معلومات كاملة ، وفي ظروف تأكيد.
- ب- يواجه المدير مشكلة محددة بوضوح، كما أنه يعرف جميع البدائل الممكنة والنتائج المترتبة عليها.
- ج- ونتيجة لذلك فإنه يستطيع اتخاذ قرار أمثل يحقق أفضل النتائج بشكل مطلق.
- د- ويقوم هذا النموذج على افتراض الرشد التام، وفي ضوء توافر ( معرفة كاملة ) لمتخذ القرار.

وهذا النموذج غير واقعي ، لأن معظم افتراضاته يغلب عليها الطابع النظري.

لم يقبل علماء السلوك الافتراضات التي يستند إليها النموذج الكلاسيكي فهم يرون أن هناك كثيرا من القيود والمحددات الذهنية ، كما يرون أن هناك حدودا للقدرات البشرية على تحليل



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

المعلومات . وبدلا من الرشد المطلق الذي ينادي به النموذج الكلاسيكي فإنهم يقولون ( بالرشد المحدود ) الذي يعني أن درجة رشد القرار تحدها البيانات المتاحة وقت صنع القرار.

وتتمثل أهم افتراضات هذه النموذج فيما يلي :

- 1- يتصرف المدير في ضوء معلومات غير كاملة أو جزئية عن البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل منها ، كما انه يخضع لمحددات أو قيود ذهنية.
- 2- غالبا ما تكون الظروف التي تظهر فيها المشاكل هي ظروف المخاطرة وعدم التأكد.
- 3- إن المشاكل غالبا ما تكون غير محددة تحديدا دقيقا، أو تكون لها هيكل غير واضحة.
- 4- يترتب على ما سبق أن القرار الذي يتخذ يكون هو ( القرار المرضي ) وغالبا ما يتمثل في أول بديل يعطى نتائج مرضية.

وقد ظهر مفهوم الرشد المحدود نتيجة قيام سايرت R.M. Cyert ، مارش J.G.March بوضع النظرية السلوكية للمشروع والتي تتضمن بعض الافتراضات عن القرارات التي يتخذها المديرين والتي تمثل الخصائص لهذه القرارات وتساعد هذه الافتراضات والخصائص في إلقاء بعض الضوء على المحددات أو القيود الواردة على رشد القرارات الإدارية. ويمكن إجمال هذه الافتراضات فيما يلي :

- 1- اللجوء إلى ما يبدو - ظاهريا - أنه حل للمشكلة، لكنه - في الحقيقة - ليس أكثر من حل وسط.
- 2- تجنب عدم التأكد.
- 3- البحث الموجه نحو إيجاد حلول للمشكلة.
- 4- التعلم التنظيمي.





**جلوبل ماتركس**  
للاستشارات والتدريب

## 6. التردد في اتخاذ القرارات

ينشأ التردد من عدة حالات :

1. عدم القدرة علي تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار. إن عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف متأرجحة .
2. عدم القدرة علي تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
3. عدم القدرة علي تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصحبها تردد .
4. ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.
5. قلة خبرة متخذ القرار ومرائه واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100 %  
بمعني عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار .

## 7. المشاركة في صنع القرار

تتسم معظم القرارات التي تتخذ في المنظمات بأنها قرارات جماعية مما يجعل المدير طرفاً في جماعة وينطبق هذا بصفة خاصة على القرارات الأساسية والمهمة التي نادراً ما ينفرد بها شخص . وتتوقف فاعلية صنع القرار على مدى قيام المدير بإشراك الأفراد المناسبين وبالطريقة المناسبة في مساعدته في حل المشاكل .

ونبين فيما يلي المزايا والعيوب المصاحبة للمشاركة في صنع القرارات.



## جلوبل ماتركس للاستشارات والتدريب

يحقق إشراك الآخرين وخاصة المتصلين بالمشكلة بشكل مباشر ، عددا من المزايا ومن بينها

ما يلي :

- 1- رؤية أوسع وأشمل عند تعريف المشكلة وتحليلها.
- 2- معرفة أكبر ، وحقائق أكثر عند حصر البدائل وتقييمها.
- 3- المناقشة تزيل الغموض وتخفف درجة عدم التأكد.
- 4- تحقق المشاركة رضاء الأفراد ، وتوفر التزامهم وحماسهم لنجاح الحل المقترح.

هناك عدد من العيوب التي قد تترتب على المشاركة ومن بينها ما يلي:

- 1- استهلاك الوقت وإهدار الموارد إذا استخدمت في حالة المشاكل المبرمجة ذات الهياكل الواضحة والمحددة.
- 2- ان الحلول الوسط التي تترتب على المشاركة لا تحقق رضاء أحد.
- 3- شيوع وعدم تحديد المسؤولية عن النتائج.

- المعلومات مهمة لحل المشاكل إذ المعلومة قوة.
- لا بد أن يكون للمعلومة صلة بالموضوع.
- توقيت الحصول على المعلومة مهم .
- يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة .
- شرعية طريقة الحصول على المعلومة .
- لا بد من التعامل بكفاءة مع المعلومة