

فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة

حامد أحمد بدر

قسم إدارة الأعمال / جامعة الكويت

قد تتخذ القرارات العديدة في المنظمة بشكل فردي، أي يقوم أحد رجال الإدارة أو الأفراد باتخاذ القرار فيما يتعلق بمشكلة أو بموضوع معين دون أن يشاركه في اتخاذ ذلك القرار زملاء عمل أو رؤسوه أو رؤساؤه، وقد تتخذ بعض القرارات بواسطة مجموعة من الأفراد، وهذا يعني أن المدير أو الفرد يشترك مع آخرين في اتخاذ القرار الفعلي بخصوص مشكلة أو موضوع معين. والمجموعة قد تكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار أو تفوض التنفيذ لأفراد آخرين في المنظمة.

وهذا البحث يقصد بمجموعة اتخاذ القرار بأنها المجموعة التي تجتمع لاتخاذ قرار فعلي بخصوص مشكلة معينة أو موضوع معين وليس المجموعة التي تلتقي للنقاش أو تبادل الآراء أو ليحدثهم أحد المديرين في المنظمة، أو المجموعة التي يكون دور أفرادها هو مجرد تمرير قرار متخذ بالفعل بواسطة مستوى إداري أعلى في المنظمة^(١). فلا بد لكي تكون المجموعة مجموعة اتخاذ قرار أن تكون مسئولة عن بلورة المشكلة وتحديد بدائل الحل، وتقييمها، واتخاذ القرار بتنفيذ الحل المرضي للمشكلة. وعادة توجد في المنظمات عدة صور أو أشكال من مجموعات اتخاذ القرارات مثل لجنة شئون الأفراد، مجلس الإدارة، لجنة المديرين، لجنة رؤساء أقسام الانتاج، مجموعة التطوير والابتكار، ومجموعة المدير ومروؤسيه المباشرين عندما يتخذوا قرارات بشكل مشترك فيما يتعلق بإدارة الوحدة التنظيمية لهذا المدير ومروؤسيه. والشكل الأخير من المجموعات يكثر إذا اتبعت المنظمة أسلوب اتخاذ القرارات بشكل مجموعات على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة مثل الأشكال التنظيمية التي قدمها لنا رينزاس ليكارت وهي مجموعات العمل المتصلة^(٢) Linking - pin groups.

والغرض الأساسي من هذا البحث هو استعراض للفكر الإداري بخصوص اتخاذ القرار بواسطة مجموعة وربط ذلك الفكر بحيث تتكون لدينا صورة متكاملة عن ذلك الموضوع،

وخاصة أن بحث هذا الموضوع بشكل متكامل نادر الوجود في الفكر الإداري العربي على وجه الخصوص. ولذلك يرى الباحث أن هذا البحث يضيف إلى المكتبة العربية الإدارية فكراً متكاملًا عن موضوع اتخاذ القرار بواسطة مجموعة. ولتحقيق ذلك الغرض سوف يغطي هذا البحث تطور النظرة إلى اتخاذ القرار بواسطة مجموعة. ثم يظهر لماذا يفضل اتخاذ القرارات الغير روتينية بواسطة مجموعة من الأفراد وليس بواسطة فرد بذاته، كما يظهر الأنواع المختلفة لمجموعات اتخاذ القرارات ويوضح الظروف المناسبة لاستخدام كل نوع من هذه الأنواع، وأخيراً يقدم البحث دراسة شاملة للعوامل التي لوروعيت عند اتخاذ القرار بواسطة مجموعة لأصبح القرار أكثر فاعلية وأصبحت المجموعة مجموعة فعالة. وإذا ما كانت مجموعة اتخاذ القرار مجموعة فعالة تحققت مزايا اتخاذ القرار بواسطة مجموعة التي يوضحها هذا البحث.

النظرة إلى اتخاذ القرار بواسطة مجموعة:

لقد ساد اعتقاد لدى بعض الأفراد أن المجموعة ليست فعالة في اتخاذ القرارات وظهرت بعض العبارات لتعبر عن ذلك مثل «إذا اردت أن تقتل موضوعاً فأحله إلى لجنة»، «إذا اردت أن تصل إلى انصاف الحلول فأحل المشكلة إلى مجموعة»، «المجموعة احسن وسيلة لاضاعة الوقت»، وكذلك الإدراك بأن المجموعة دورها يقتصر على أنها تمرر القرارات التي تم اتخاذها في مكان آخر أو بواسطة الإدارة. صحيح أن ذلك يمكن أن يكون ملامح للمجموعة الغير فعالة أو المجموعة البيروقراطية التي تعمل في ظل قواعد وإجراءات مقيدة لفاعليتها، كما أنها ظواهر للمجموعات التي تكون قيادتها مسيطرة أو لا تعرف الميكانيكية السليمة لتسيير وتوجيه المجموعة اثناء انعقادها حتى يمكن أن يتخذ القرار بشكل فعال.

ومع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمات في بداية الثلاثينات وخاصة مع تجارب هوثورن، ونتيجة لإسهامات رواد الجانب السلوكي في المنظمة مثل التن مايو، وكرس أجرينيرس، دوجلاس مجروجر، فريدريك هرزبرج، ربنزاس ليكارت، بدأ يظهر إدراك مجموعات اتخاذ القرارات في شكل مختلف حيث أصبح كثير من المديرين يدركون أن القرار بواسطة المجموعة يمكن أن يكون أكثر دقة وأكثر عمقاً واتساعاً، كما أن الأفراد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ مثل هذه القرارات التي اشتركوا في اتخاذها، كما أن القرارات بواسطة المجموعة غالباً ما تأتي بأفكار واتجاهات لا يستطيع الفرد وحده أن يأتي بمثلها^(٣). وأجريت تجارب وأبحاث ميدانية اظهرت صحة هذا الجانب الايجابي لاتخاذ القرارات بواسطة المجموعة. وبذلك اصبحت النظرة إلى اتخاذ القرار بواسطة مجموعة نظرة جيدة. ومن المنطقي أن ندرك أن الصورة الجيدة لمجموعة اتخاذ القرارات تتوقف على الكيفية الجيدة لإدارة اجتماع اتخاذ القرارات وكذلك

على تشكيلة المجموعة ونوع المشكلة التي تدرس بواسطة المجموعة، والتجهيزات المناسبة لانعقاد جلسة اتخاذ القرارات بواسطة المجموعة. وبالتالي يمكن القول أن مجموعة اتخاذ القرار هي وسيلة جيدة لاتخاذ قرارات بخصوص مشاكل معينة بشرط أن تدار المجموعة إدارة جيدة ويكون تشكيلها وتجهيزاتها متناسبة مع نوع المشكلة التي سيتخذ القرار بشأنها.

ومفهوم اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة هو نفسه مفهوم اتخاذ القرارات بواسطة الفرد على أن يضاف أن المجموعة هي التي تتخذ القرار، وبذلك يمكن القول أن اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة هو اختيار بواسطة مجموعة من الأفراد بشكل مشترك لحل من بين حلول أو بدائل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك الحل. كما أن مراحل اتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي نفسها مراحل اتخاذ القرار بواسطة فرد حيث أنه يلزم تحديد المشكلة، وضع معيار لحل المشكلة، وتحديد بدائل حل المشكلة، وتقييم تلك البدائل، اختيار البديل الأفضل، اتخاذ القرار وتنفيذه، ثم متابعة تنفيذ القرار^(٤). والمجموعة كما سبق القول قد تنفذ القرار الذي اتخذته بواسطة أعضائها أو قد يفوض تنفيذ القرارات المتخذة بواسطتها إلى أفراد آخرين في المنظمة.

لماذا القرار بواسطة مجموعة:

هناك انطباع لدى كثير من رجال الفكر الإداري بأن المجموعة في الغالب أفضل من الفرد في اتخاذ القرارات، ولكن ينبغي ألا تأخذ ذلك بشكل مطلق، حيث أن المجموعة فعالة في اتخاذ القرارات إذا توافرت ظروف استخدامها. ويمكن القول أن تلك الظروف تتمثل في^(٥):

- ١ - أن حل المشكلة يتطلب توافر بيانات ومعلومات قد لا تتوافر لدى مدير أو فرد واحد، وبالتالي يكون إسهام أكثر من فرد في اتخاذ القرار وسيلة للحصول على مثل هذه البيانات.
- ٢ - إن المشكلة تتطلب أن تبحث من عدة اتجاهات، قد تكون اتجاهات إدارية، فنية، سياسية، وإجتماعية. وبالتالي احضار أفراد في المجموعة لديهم عمق في هذه الاتجاهات يعمل على بلورة المشكلة ويعمل على عدم اغفال جوانب مهمة عند حل المشكلة.
- ٣ - إن المشكلة ليست روتينية أو يمكن حلها بالرجوع إلى قواعد واجراءات المنظمة، حيث أن القرارات الفردية في مثل هذه المشاكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة.
- ٤ - إن المشكلة تهم أكثر من مدير ويستلزم الموقف عند حلها أن يتعاون أكثر من مدير في تنفيذ الحل. في مثل هذا النوع من المشاكل يفضل استخدام أسلوب القرارات بواسطة مجموعة.
- ٥ - معظم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا ينبغي أن تؤخذ بواسطة مجموعة حيث أنها تتمتع بجميع أو معظم الخصائص الأربع السابقة.

وهناك من رواد الفكر الإداري من يرى أنه ينبغي أن تؤخذ كل أو معظم القرارات على جميع المستويات الإدارية بصرف النظر على طبيعة القرار في شكل مجموعات حيث أن رينزاس ليكارت فضل ذلك عند شرحه للمنظمة ذات النظام الأربعة^(٦).

والباحث يرى أن يدرس المدير طبيعة وخصائص المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها وإذا توافرت خصائص المشكلة التي يفضل أن تحل بشكل جماعي فيقرر ذلك، أما إذا كانت مشكلة بسيطة وروتينية وتخضع لمجرد تطبيق قواعد وإجراءات المنظمة، فإنه ليس هناك ضرورة لاتخاذ قرار بشأنها في شكل مجموعة، ويمكن أن يتخذ القرار بشكل فردي. وعلى العموم، وبالرغم من المزايا التي يحققها اتخاذ القرار في مجموعة، إلا أن المجموعة قد يكون لها مساوئ معينة في استخدامها وخاصة إذا لم يتخذ المدير الخطوات اللازمة لمنع هذه المساوئ. وقد أظهر لنا البحث العلمي من الدراسات والطرق التي باستخدامها يمكن التغلب على معظم مشاكل استخدام المجموعات في اتخاذ القرارات.

ومن مزايا استخدام المجموعة كأسلوب في اتخاذ القرارات^(٧):

١ - إنه من خلال مشاركة أفراد المجموعة في اتخاذ القرار يمكن أن يقدموا معلومات أكثر مطلوبة لحل المشكلة، ومطلوبة لبلورتها، ومطلوبة لتقييم بدائل الحل. وهذا منطقي حيث أن افكار ومعلومات مجموعة من الأفراد في الغالب أكثر من مجموع افكار شخص واحد من هذه المجموعة.

٢ - تناول المشكلة محل اتخاذ القرار من أكثر من وجهة نظر. ففي القرارات الاستراتيجية أو القرارات التي تؤثر على أكثر من قسم أو إدارة لا شك أن مجموعة المديرين الذين يشتركون في اتخاذ القرارات بشأنها قد تختلف خبراتهم، ومعلوماتهم، وتوقعاتهم ومجالات تخصصهم. ويترتب على ذلك أن اشتراكهم في اتخاذ القرار يمكن من تناول المشكلة من أكثر من زاوية. وبالتالي تدرس المشكلة بشكل متكامل. وفي معظم الدراسات التي قارنت بين موضوعية ودقة القرارات التي تؤخذ بشكل جماعي، وجد أن القرارات بواسطة مجموعة تكون دائماً أكثر موضوعية وأكثر دقة.

٣ - يتمكن الأفراد عادة من خلال القرار بواسطة مجموعة من فهم أكثر للمشكلة ومبررات اتخاذ القرار بالصورة التي اتخذها، وخاصة إذا اتخذ القرار بشكل مقنع وموافق عليه كل أفراد مجموعة اتخاذ القرار.

٤ - نتيجة لاشتراك أفراد المجموعة في اتخاذ القرار، وغالباً ما يكونون هم أنفسهم المسؤولين عن تنفيذ القرار، عادة يؤدي ذلك إلى درجة التزام أكثر من أفراد المجموعة على تنفيذ ذلك

القرار، لأن الفرد بطبيعته يرغب أن يثبت بأنه قادر على تنفيذ ما اتفق عليه عند اتخاذ القرار الجماعي .

٥ - اتخاذ القرار بشكل جماعي عادة يؤدي إلى اشباع المستوى الأعلى من حاجات الأفراد وهي حاجات تقدير الذات وحاجات تحقيق الذات . حيث أنه من خلال المشاركة الفعلية لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات بنمو الفرد، ويكتسب خبرة جديدة، ويشعر بمركزه نتيجة لاسهامه الفعلي في فعالية ونجاح المنظمة ونتيجة لشعوره بأنه فرد يحتاجه الغير أو يرغب الغير في أخذ رأيه، وكما أن الفرد في المجموعة يحاول أن يظهر قدرته العقلية في المساهمة الفعلية في اتخاذ القرار . ومعنى ذلك أن المشاركة في اتخاذ القرارات في مجموعات يكون من أحد صور دوافع الأفراد الفعالة .

٦ - من خلال المشاركة في المجموعة يشعر الفرد بإشباع حاجته للانتماء وإنه عضو فعال في مجموعة مهمة، ويدرب الفرد على الاتصال الفعال داخل المجموعات . كما أن الدراسات أظهرت أن مشاركة المديرين في القرارات الجماعية يعمل على رفع معنوياتهم وزيادة درجة رضائهم الوظيفي .

وبالرغم من توافر هذه المزايا من اتخاذ القرار في شكل مجموعة، إلا أن المجموعة المتخذة للقرار قد تكون لها سلبيات معينة وخاصة إذا لم تدار المجموعة بشكل جيد وإذا لم يراعى كما سبق القول تحديد نوع المشاكل التي تعرض على المجموعة لاتخاذ القرار . وفي السطور اللاحقة بعض سلبيات القرار بواسطة مجموعة واقتراحات لكيفية التغلب على هذه السلبيات^(٨) :

١ - احتمال سيطرة أحد الأفراد على النقاش اثناء جلسة اتخاذ القرار، وبالتالي يخرج القرار معبراً عن وجهة نظر فرد معين وتكون هذه المشكلة اكثر حدة إذا كان ذلك الفرد المسيطر هو صاحب أعلى مستوى إداري في المجموعة، حيث يتردد بعض الأفراد الآخرين في المجموعة في التدخل وإبداء رأيهم . كما أن السيطرة من بعض الأفراد على النقاش يمنع الأفراد الآخرين من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار . وبالتالي يفقد القرار بواسطة مجموعة كثيراً من مزاياه . ويمكن معالجة ذلك من خلال الإدارة الجيدة لجلسة اتخاذ القرار، بحيث تمنع السيطرة على النقاش بواسطة أحد الأفراد .

٢ - أثر تقييم الفرد لأفكاره داخلياً على المشاركة الجماعية : وتظهر هذه المشكلة إذا شعر الفرد أن فكرته قد لا تكون بنفس الجودة مثل أفكار أخرى قدمت، أو قد تختلف فكرته عن فكرة مدير الجلسة، أو قد يشعر بأن الفكرة قد تكون غير واقعية . ويتم ذلك كله قبل تقديمه لفكرته . في حين أن مثل هذه الأفكار التي امتنع الفرد عن إظهارها في الجلسة قد تكون أفكار خلاقة وأحسن من أفكار أخرى قدمت . ولذلك يجب أن يشجع مدير الجلسة الأفراد

على اعطاء افكارهم مهما تكن، ويعمل على تحسين الاتصالات الشخصية المتبادلة اثناء الجلسة. ومن الطرق المستخدمة في معالجة ذلك أن يقسم الاجتماع إلى مرحلتين، مرحلة لتقديم الأفكار مهما تكن دون تقييم ودون نقاش لها، ومرحلة أخرى لمناقشة هذه الأفكار وتقييمها واتخاذ القرار. كما أنه يمكن استخدام إحدى طرق اتخاذ القرار الجماعي الأخرى (غير الطريقة العادية) مثل طريقة دلفي أو الطريقة الإسمية في اتخاذ القرارات. حيث أن تلك الطرق تتغلب على مثل هذه المشكلة. وسوف يرد شرح هذه الطرق في هذا البحث.

٣ - ضغط المجموعة على بعض الأفراد ليتخذوا وجهة نظر المجموعة في اتخاذ القرار: وتظهر هذه المشكلة إذا كان هناك عضواً أو قلة من الأفراد داخل المجموعة لهم رأي مخالف لغالبية أفراد المجموعة في حل المشكلة. في مثل هذا الموقف قد يحدث ضغط من اصحاب الأغلبية على هؤلاء الأفراد للتخلي عن أفكارهم أو حلولهم وتبني رأي الغالبية، في حين قد تكون هذه الآراء الفردية أو آراء الأقلية هي الأفضل في حل المشكلة. ولذلك يجب على مدير جلسة اتخاذ القرار أن يعطي الفرصة للأقلية أو للرأي المخالف أن يشرح وجهة نظره ومبرراتها ويسمح بالنقاش المتبادل بين هذا الفرد أو بين الأقلية وبين باقي الأعضاء حتى يتم الاقتناع المشترك بحل معين. وقد ينتهي النقاش إلى تبني وجهة نظر الأقلية وخاصة إذا لم تزال الأغلبية ضغوط على الأقلية من بداية الجلسة أو بداية النقاش.

٤ - أحياناً تظهر ظاهرة التفكير الجماعي Group Think في مجموعة اتخاذ القرار: ويزداد وجود هذه الظاهرة في حالة ارتفاع درجة تماسك المجموعة Group Cohesion، وفي حالة ظهور الولاء القوي للمجموعة، وفي حالة وجود ضرورة لتماسك المجموعة للحصول على منفعة من أو للإنتصار على مجموعة أخرى. وتتمثل هذه الظاهرة في أن يلجأ أفراد المجموعة إلى تبني رأي المجموعة والوقوف ورائه لأنه عضو ذات ولاء لهذه المجموعة وليس لمجموعة أخرى ومن المفضل له الالتزام بمعاييرها وبالتالي فهو لا يفكر أو يناقش المشكلة بشكل خاص وموضوعي، ولكنه يفكر فيها من خلال انطباعاته ومن خلال إدراكه لاتجاهات أفراد المجموعة ومعرفة لرغباتهم، ومشاركته في اتخاذ القرار ليس لحل المشكلة بدرجة كبيرة ولكن لإظهار الولاء للمجموعة التي هو عضو فيها. وظاهرة التفكير الجماعي قد تؤثر على كفاءة اتخاذ القرار الجماعي وذلك بسبب: (١) الشعور بأفضليتهم (أفراد المجموعة) عن أفراد المجموعات الأخرى وبالتالي رفض أي اقتراحات يبدوها، (٢) الاتجاه للمخاطرة في اتخاذ القرارات، (٣) التقييم الغير سليم للأفراد الآخرين نتيجة للتحييز فقط لأفراد المجموعة، (٤) الضغط على أفراد المجموعة بالالتزام بالرأي العام وعدم قبول أو السماح بظهور آراء فردية مخالفة قد تكون فعالة وناجحة. ويمكن إذا واجه مدير الجلسة مجموعة بهذا الشكل أن يحاول أن يظهر بأنه نفسه يقبل النقد حتى يقلل من حواجز الدفع التي

تضعها المجموعة حول نفسها، ويشجع أي فرد أن يوجه أي انتقاد يرغبه لرأي المجموعة ككل، ويمكن أن يقسم المجموعة إلى أكثر من مجموعة فرعية ليشجع أفكاراً واقتراحات مقدمة من أكثر من مجموعة، ويمكن كذلك أن يشرك أفراداً من الخارج في حل المشكلة مع أفراد المجموعة^(٩). كما يمكن علاج هذه المشكلة باستخدام طريقة «المجموعة الإسمية» Nominal Group Technique عند اتخاذ القرار. وسيوضح لنا عند مناقشة هذه الطريقة كيف أنها تعالج هذه المشكلة عند اتخاذ القرارات.

٥ - رغبة بعض أعضاء المجموعة في الجدل: ففي أثناء جلسة اتخاذ القرار قد يتحول النقاش بين فردين أو أكثر من أفراد المجموعة إلى جدال ويحاول كل طرف ليس حل المشكلة ولكن إثبات أنه على صواب والآخر على خطأ، ويتحول النقاش ليس إلى نقاش موجه ولكن إلى نقاش دفاعي حيث أن كل فرد يريد أن يدافع عن وجهة نظره والتمسك بها حتى ولو ظهر أن هناك معلومات أخرى تستلزم أن يغير موقفه أو يعدله. وعلى قائد جلسة اتخاذ القرار أن يحاول أن يمنع ذلك الجدل الغير موجه أو على الأقل يقلل من حدته.

٦ - اللجوء إلى الحلول الوسطى حسباً لاختلاف وجهات نظر أفراد المجموعة: والحلول الوسطى حلول لا ترضي الجميع، ولا تعتبر حلاً فعالاً للمشكلة. ويمكن باستخدام أسلوب المواجهة أو أسلوب حل المشكلة Problem Solving حل هذه المشكلة ويستطيع أفراد المجموعة الوصول إلى حل فعلي للمشكلة يكون مقنعاً ومرضياً للجميع^(١٠).

٧ - تأخذ المجموعة وقتاً أطول من الفرد في اتخاذ القرار، وهذا صحيح، ولكن مزايا اتخاذ القرار الجماعي تفوق قيمة ذلك الوقت الأطول. هذا علاوة على أن قائد الجلسة يستطيع أن يعمل على استخدام وقت جلسة اتخاذ القرار بشكل فعال عن طريق توزيعه التوزيع السليم على موضوعات اتخاذ القرارات، وعن طريق منع انحراف المناقشة إلى مناقشات لأشياء ثانوية أو لأسباب المشكلة بقدر ما تكون موجهة إلى حل المشكلة الرئيسية. وعن طريق عدم عرض القرارات الروتينية أو الاجرائية على المجموعة لتتخذ قرارات بها حيث يمكن أن يتخذ الرؤساء المختصون مثل هذه القرارات بشكل فردي. من ذلك يمكن القول أن اتخاذ القرارات الغير روتينية يكون فعالاً إذا اتخذ بواسطة مجموعة على أن يراعى تجنب بعض سلبيات اتخاذ القرار الجماعي. والتي اتضح لنا أنه يمكن تجنبها لو اديرت الجلسة بشكل جيد، ولو اختيرت الطريقة المناسبة من طرق اتخاذ القرار بواسطة مجموعة والتي سيرد شرحها في الصفحات اللاحقة.

أنواع مجموعات اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة :

وتتمثل طرق اتخاذ القرارات في مجموعة في عدة طرق مثل : الطريقة العادية ، طريقة رنجي اليابانية Ringi Method ، طريقة التفجير الذهني Brain Storming Technique ، طريقة دلفي Delphi ، طريقة فيليس ، طريقة التجميع الاحصائي ، والطريقة الاسمية في اتخاذ القرارات . ويتوقف استخدام أي طريقة على طبيعة المشكلة والغرض من اتخاذ قرار بشأنها . وينبغي أن نلاحظ أنه يمكن أن يستخدم أكثر من طريقة لحل نفس المشكلة ، فيمكن على سبيل المثال تقديم أفكار وبدائل لحل المشكلة باستخدام طريقة التفجير الذهني ، ولكن تستخدم الطريقة العادية أو الطريقة الاسمية في باقي مراحل اتخاذ القرار حتى يتخذ القرار بشكل نهائي .

١ - الطريقة العادية^(١) :

وتتمثل هذه الطريقة في أن يدعى أفراد مجموعة اتخاذ القرار إلى الاجتماع لاتخاذ قرار بخصوص مشكلة معينة ، وبعد بدء الجلسة يعرض رئيس الجلسة المشكلة ويسأل أفراد المجموعة لمناقشتها وتقديم بدائل لحل هذه المشكلة . وتكون مهمة رئيس الجلسة إدارتها بالطريقة السليمة حتى يضمن اشتراك معظم أو كل أعضاء المجموعة في النقاش ، وكذلك يصيغ الحلول التي اتفق واقتنع أعضاء المجموعة عليها .

وتعتبر الطريقة العادية الوصول إلى قرار بواسطة أفراد المجموعة طريقة غير مهيكلية ولكنها تتوقف على أفراد المجموعة وعلى قيادة المجموعة . وقد يترتب على ذلك أن يقترح الأعضاء بدائل حل قليلة للمشكلة وربما يختار أفراد المجموعة أول حل مرض ويتنقلون إلى مناقشة مشكلة أخرى ، في حين أنه قد توجد حلول أفضل لو ناقشت . ونتيجة لعدم الهيكلية للجلسة ربما يطول النقاش مما قد يدفع أفراد المجموعة لتبني آخر حل يقترح رغبة منهم في الانتهاء من الجلسة - ولكن هذه الطريقة تمتاز بإتاحة الفرصة للنقاش والاتصالات الشخصية المتبادلة مما يدفع الأفراد إلى التماسك والعمل على تنفيذ القرارات المتخذة . وعلى العموم تتوقف فعالية المجموعة العادية في اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة على رئيس الجلسة حيث يمنع سيطرة بعض الأفراد على النقاش ويدفع الأفراد جميعهم للمشاركة الفعالة في النقاش وإبداء وجهة نظرهم ، كما يقلل من حدة الجدل بين الأفراد ويرجع أفراد المجموعة إلى مناقشة المشكلة الأساسية إذا شعر أنهم يركزون النقاش على أشياء فرعية ، ويقوم بدور التجميع وصياغة ما اتفق عليه ، ويراقب توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ قرارات بشأنها في جلسة اتخاذ القرارات . وينبغي على رئيس المجموعة ألا يلعب دور المقيم لآراء أفراد المجموعة إلا في نطاق ضيق ، وأن لا يبدي رأيه إلا بعد سماع اتجاهات وآراء الأفراد الآخرين حيث أن تقديمه للحل في البداية قد يعمل على تردد بعض أفراد المجموعة في تقديم حلول أخرى والتي قد تكون أفضل من حل الرئيس ولكن

يتحرج بتقديمها لأن مركزه الإداري أقل أو خوفاً ألا يوافق عليها افراد المجموعة . ولقد وجد من بعض الدراسات أن لدى افراد المجموعة اتجاهات لتبني وجهة نظر الرئيس أكثر من تبني وجهة نظر أحد الأعضاء حتى ولو أن وجهة نظر العضو أفضل من وجهة نظر الرئيس^(١٢) . وعلى رئيس الجلسة أن يدرك ذلك ويحاول أن يكون الاجتماع فعالاً بالأعداد المسبق له وإدارة الاجتماع بالطريقة الفعالة .

وهذه الطريقة تناسب اتخاذ قرارات بخصوص معظم المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمة وذلك بشرط أن تدار الجلسة بطريقة فعالة . ويمكن أن تستخدم مع أي طريقة من طرق تقديم الأفكار أو الاقتراحات مثل طريقة التفجير الذهني أو الطريقة الإسمية NGT في اتخاذ القرارات ، حيث تستخدم تلك الطرق في اقتراح البدائل لحل المشكلة ثم تستخدم الطريقة العادية لتقييم تلك البدائل واتخاذ القرار الإداري .

٢ - طريقة التفجير الذهني^(١٣) :

وطريقة التفجير الذهني Brain Storming Technique لا تستخدم لتقييم بدائل الحل أو لاتخاذ قرار بالحل المناسب ، ولكن تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل للحل . وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات . وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة ، وتستخدم عادة في معظم المنظمات وذلك لسهولة استخدامها ولثبات نجاحها في كثير من المنظمات .

وتتكون جلسة التفجير الذهني عادة من ست إلى اثني عشر فرداً ، وهم عادة يجلسون حول طاولة معينة تسمح لهم بالاتصال المباشر ، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة . وتدار الجلسة بواسطة احد القادة . ويشترط اتباع قواعد معينة في إدارة الجلسة وهي :

- أ - كثرة الأفكار مرغوبة .
- ب - تشجيع الأفكار التي قد تبدو غريبة .
- ج - ممنوع تقييم أو الحكم على الأفكار اثناء الجلسة .
- د - يشجع تقديم افكار لتطوير فكرة سبق تقديمها أو للربط بين فكرتين أو أكثر سبق ذكرها .

ويقترح لنجاح هذه الجلسة :

- أ - تمتد الجلسة من ٤٠ - ٦٠ دقيقة . ويمكن أن تكون المدة أقل ولكن ليس أقل من ١٠ - ١٥ دقيقة .

ب - ممنوع ذكر المشكلة قبل الجلسة، ولكن يمكن أن يُمد أعضاء الجلسة ببعض التقارير أو يطلب منهم قراءة بعض المراجع المعينة قبل الجلسة إذا كان في ذلك فائدة لتقديم افكار اثناء الجلسة.

ج - يجب أن تحدد المشكلة بشكل واضح ومختصر.

د - يفضل استخدام طاولة صغيرة تسمح بسهولة الاتصال.

هـ - يمكن استخدام بعض النماذج عن بعض الأفكار في بعض الجلسات.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقدم أفكاراً عديدة أكثر من الطرق الأخرى في اتخاذ القرارات. كما أن الأفراد في الجلسة يقدمون أفكاراً أكثر من مجموع افكارهم منفردين.

٣ - طريقة فيلبس :

قدم هذه الطريقة دونالد فيلبس Donald Philips ، وهي تشابه طريقة التفجير الذهني من ناحية طريقة تقديم الأفكار، ولكن عدد أفراد الجلسة عادة يكون أكبر، وتقيم الأفكار اثناء الجلسة. حيث يقوم قائد المجموعة بعد بداية الجلسة بتقسيمهم إلى مجموعات فرعية ولكل مجموعة فرعية رئيس ثم تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية. ثم تبدأ المجموعات بتقديم افكار لحل المشكلة المحددة، ثم تقيم الأفكار المقدمة واختيار افضل الحلول. ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة للمجموعات الأخرى ليتم مناقشتها والوصول إلى افضل الحلول أو افضل حل للمشكلة^(١٤).

وتمتاز هذه الطريقة عن الطريقة العادية بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل عن مرحلة التقييم، وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن يطول الوقت لمناقشة احد الأفكار مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول، وربما يكون هناك بديل أو حل افضل لم يعرض للمناقشة أصلاً. هذا علاوة على أنها تقدم افكاراً أكثر من الطريقة العادية. ولكن الجزء الثاني من الجلسة يمكن أن يتعرض لنفس مشاكل المجموعات العادية التي سبق ذكرها مثل سيطرة أحد الأفراد على المناقشة أو مشكلة التفكير الجماعي، تقييم الفرد لأفكاره داخلياً قبل عرضها، ضغط المجموعة، الجدال بين بعض الأعضاء، واخذ وقت طويل لحل المشكلة. ولكن يمكن التغلب على معظم هذه المشاكل إذا اديرت الجلسة إدارة فعالة^(١٥).

٤ - طريقة التجميع الاحصائي : Statistical Aggregation Technique

وهذه الطريقة لا تصلح إلا لحل المشاكل الكمية مثل تقديرات مبيعات أو تقدير تكاليف عنصر معين. حيث يسأل مجموعة من الأفراد عن تقديراتهم الكمية لمشكلة معينة وتجمع آراء

الأفراد الكمية، ثم يستخرج التقدير الكمي للمشكلة أو للظاهرة باستخدام إحدى الطرق الاحصائية مثل الوسط الحسابي أو الوسيط، ويلاحظ أنه في هذه الطريقة لا يلتقي أفراد المجموعة وجهاً لوجه في جلسة اتخاذ قرار^(١٦).

وتمتاز هذه الطريقة بخلوها من مشكلة ضغط المجموعة أو مشكلة التفكير الجماعي، ولكن هذه الطريقة لا تصلح إلا لمشاكل كمية معينة. وإنها تفقد مزايا الاتصال الجماعي داخل مجموعة اتخاذ القرارات والتي سبق ذكرها.

٥ - طريقة دلفي : Delphi Technique

قدم هذه الطريقة نورمان دالكي Norman Dalkey وهي أيضاً مثل طريقة التجميع الاحصائي يكثر استخدامها في مشاكل التقديرات الكمية وأحياناً غير الكمية، ولكن تختلف طريقة التجميع الاحصائي بأنه بعد كل تقدير بواسطة أفراد المجموعة يلخص تقديرهم ويرسل إليهم مرة أخرى ليكتب كل فرد تقديره الجديد في ضوء المعلومات التي وصلت له عن رأي المجموعة ككل (الملخص)، ثم يتم الوصول إلى حل جديد من التقديرات الجديدة، وهكذا تستمر العملية حتى يتم الوصول إلى حل دقيق للمشكلة^(١٧). وفي هذه الطريقة تحدد المشكلة بشكل دقيق جداً ثم ترسل قائم استقصاء لأفراد المجموعة في أماكنهم بها أسئلة أو سؤال بخصوص هذه المشكلة ويطلب منهم كتابة الإجابة. ثم تجمع هذه الاجابات وتختصر ويكتب تقرير عنها ثم ترفق بقائمة اسئلة جديدة محدد بها نفس المشكلة ويطلب من نفس الأفراد الإجابة على الأسئلة في ضوء التقرير المرفق، وتكرر هذه العملية حتى يمكن الوصول إلى حل مقبول للمشكلة.

ولهذه الطريقة ميزة الطريقة السابقة وهي عدم وجود دور لتأثير ضغط المجموعة، هذا علاوة على أنه يمكن زيادة عدد الأفراد الذي يمكن أن يؤخذ رأيهم، ولكن في أي الأحوال ينبغي ألا يزيد عن مائة فرد. ويعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً حتى يتم الوصول إلى حل مقبول للمشكلة. هذا علاوة على أنها لا تصلح في الغالب إلا لمشاكل معينة معروفة بشكل دقيق وغالباً يغلب عليها الطابع التقديري لأرقام معينة مثل ارقام مبيعات متوقعة، اتجاهات اقتصادية متوقعة، واتجاهات اجتماعية معينة. الخ. وينبغي أن نلاحظ أن افراد المجموعة في هذه الطريقة لا يلتقون وبذلك يمكن أن تكون مكان اقامتهم متباعدة حيث أن هذه الطريقة تعتمد على استخدام البريد وليس على الاتصال الشخصي وجهاً لوجه في جلسة اتخاذ قرارات^(١٨).

٦ - طريقة المجموعة الاسمية في اتخاذ القرارات^(١٩):

The Nominal Group Technique (W G T)

قدم هذه الطريقة اندري دليك واندرو فان Andre Delbecq and Andreovan بجامعة

وسكنسن بامريكا . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تخلصت من معظم مشاكل الطرق الأخرى وخاصة الطريقة العادية لمجموعة اتخاذ القرارات . هذا علاوة على تمتعها بمزايا الطرق الأخرى واحتفاظها أيضاً بمزايا الطريقة العادية المتمثلة في الاتصالات الشخصية وجهاً لوجه اثناء جلسة اتخاذ القرارات . فهي تمكن من تقديم أفكار عديدة وجيدة مثل طريقة التفكير الذهني وذلك بالسماح لأفراد المجموعة منفردين بتقديم أفكارهم عن حل المشكلة . كما أنها تمتاز بأنها تسير في مراحل دقيقة ومهيكله لاتخاذ القرار مما يمنع سيطرة احد الأفراد على اتخاذ القرار ، وهي بذلك تشابه مع طريقة دلفي وطريقة التجميع الاحصائي .

ومراحل اتخاذ القرار في هذه الطريقة هي :

أ - يتم تحديد المشكلة بشكل دقيق لأفراد المجموعة بواسطة رئيس أو قائد الجلسة ، وعلى قائد الجلسة أيضاً أن يوضح لأفراد المجموعة أهمية دورهم وكيفية ومراحل أدائه اثناء جلسة اتخاذ القرار . والأفراد عادة يجلسون وجهاً لوجه على طاولة على شكل حرف (يو) وفي حجرة مجهزة بخريطة لتسجيل الآراء Flip Chart .

ب - مرحلة كتابة الأفكار أو الحلول : حيث يطلب من كل فرد من أفراد المجموعة أن يقوم بتسجيل أفكار بخصوص حل المشكلة في قائمة خاصة به . ويقوم بذلك كل عضو على حدة . مثل كتابة أفكار عن طرق حفز مرءوسيه على سبيل المثال . وتستغرق هذه المرحلة من ١٢ - ١٥ دقيقة في العادة . وبذلك يستطيع كل عضو أن يفكر بهدوء حيث لا يوجد تدخل من أي عضو آخر ، ويوجد وقت للتفكير والربط وتقديم افكار ابتكارية ، كما أن الفرد لا يتعرض لأي ضغوط من أفراد المجموعة ليلتزم بأفكار معينة .

ج - مرحلة التسجيل : يطلب قائد المجموعة بأن يملئ عليه كل عضو فكرة واحدة من قائمة افكاره التي سجلها ويسجل هذه الفكرة على خريطة التسجيل الموضوعة أمام الأعضاء ثم ينتقل لعضو آخر ويطلب نفس الشيء وهكذا حتى يأخذ فكرة من قائمة كل عضو وتسجل ، ثم يبدأ بالعضو الأول مرة أخرى ويسجل الكفرة الثانية في قائمته وهكذا حتى يتم تسجيل جميع الأفكار على خريطة التسجيل .

د - مرحلة النقاش : يسمح للأفراد بعد ذلك بنقاش الأفكار المسجلة على خريطة التسجيل بالترتيب بقصد ايضاحها وإعادة صياغتها ، امكانية اضافة أفكار جديدة دمج بعض الأفكار ، أو اسقاط بعض افكار التي بها تكرار ، على أن يكون ذلك بموافقة صاحب الفكرة وإذا رأى أن فيها اختلافاً ولو بسيطاً عن الفكرة الأخرى ينبغي عدم حذفها إذا رغب صاحب الفكرة في ذلك .

هـ - مرحلة التصويت : يطلب قائد الجلسة من كل عضو على حدة أن يرتب الأفكار حسب

أهميتها في نظره حيث يكتب الأهم أولاً ثم الأقل أهمية. ثم يختار أهم خمس أفكار (الأوائل في الترتيب) ويضع درجات لها حيث تأخذ أفضل فكرة في نظره خمس درجات والتالية لها أربع درجات وأقل فكرة تأخذ درجة واحدة.

و- يطلب قائد المجموعة من كل عضو أن يملأ عليه الدرجات التي اعطاها لكل فكرة ويسجلها على خريطة التسجيل أمام الفكرة ثم يحسب في النهاية متوسط الدرجات التي اخذتها كل فكرة، ثم تحدد الفكرة أو الأفكار التي اخذت أعلى درجات وهي تمثل الحل أو الحلول المقترحة للمشكلة.

ح- يمكن إذا اقتربت درجات بعض الأفكار من بعض أن يعيد قائد المجموعة تكرار مرحلة النقاش (د) ومرحلة التصويت مرة أخرى (هـ) حتى تصل المجموعة إلى حل نهائي للمشكلة.

ويحقق استخدام طريقة المجموعة الإسمية في اتخاذ القرارات عدة مزايا نذكر منها:

أ- الحصول على أفكار عديدة وابتكارية لحل المشكلة، حيث أن مرحلة كتابة الأفكار بواسطة كل عضو على حدة وكذلك مرحلة نقاش هذه الأفكار بعد تسجيلها على خريطة التسجيل يمكنان من تقديم أفكار كثيرة وابتكارية حيث لا يوجد تقييم لهذه الأفكار في تلك المرحلة، ولا يوجد ضغط للمجموعة على الفرد بعدم طرح أفكار معينة، والفرد يحدد الأفكار بحرية وبشكل ابتكاري حيث أنه يفكر بهدوء في هذه المرحلة. ويتم ذلك في وقت أقل وتكلفة أقل مما هو الوضع عند استخدام طريقة دلفي، حيث أن تقديم الأفكار يأخذ حوالي ١٥ دقيقة في حين أن طريقة دلفي تستغرق عدة شهور في الغالب.

ب- يوجد التزام كبير من الأفراد بضرورة تنفيذ الأفكار التي تضمنها القرار النهائي، حيث أن هناك مناقشة وهناك اتصال وجهاً لوجه بين أعضاء المجموعة، وهذا غالباً يدفعهم إلى الالتزام بالتنفيذ.

ج- لا يوجد دور لضغط المجموعة، حيث أن الأفكار تقدم فكرة فكرة ولكل عضو فكرة ثم العضو الذي يليه وهكذا حتى يسجل الأفراد جميع الأفكار التي لديهم (مرحلة التسجيل).

د- حل المشكلة عادة يكون اسرع من الطريقة العادية وخاصة مع المشاكل المعقدة.

هـ- لا توجد في هذه الطريقة مشكلة التقييم الداخلي للفرد لأفكاره قبل تقديمها والتي سبق شرحها عند تناولنا للطريقة العادية في اتخاذ القرارات، حيث أن جميع الأفكار تقدم أولاً

ثم يتم النقاش لها جميعاً بواسطة اعضاء المجموعة . هذا علاوة على أن كل عضو عند تقييمه للأفكار (مرحلة التصويت) يقوم بها بمفرده دون تأثير من الأفراد الآخرين .

ومن ذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة ذات فاعلية في اتخاذ القرارات المهمة والمعقدة، كما أنه وجد أنها اصلح كثيراً في الاستخدام وخاصة إذا وجد تناقض أو خلافات بين أفراد مجموعة اتخاذ القرار . ويوصي الباحث أن يبدأ المديرين في المنظمات بالعالم العربي باستخدام هذه الطريقة نظراً لمزاياها التي سبق ذكرها .

٧ - طريقة رنجي اليابانية : Ringi Method

وتستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات . فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة تحيل هذه المشكلة إلى ادنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى . وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولية أكثر من قسم . وعلى العموم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ المباشر للقرار في شكل مجموعة يشترك فيها جميع الأفراد المسؤولين عن التنفيذ ثم يتخذون قراراً بشكل جماعي Consesus وذلك بعد النقاش المبني على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجهاً لوجه . وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختماً بالموافقة ثم يرسل إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار . ويتم أيضاً النقاش على مستوى هذه الإدارة، وإذا ما تمت الموافقة يضع المسؤول عن القسم ختماً على القرار ويدل ذلك على الموافقة، ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار وقد يكون مدير المنظمة . وفي القرارات الروتينية قد يكفي بوضع ختم رئيس القسم المسؤول عن التنفيذ المباشر فقط . وتعتمد هذه الطريقة على الاتصالات الشخصية المباشرة بين أفراد المنظمة، وهي عادة جيدة في المنظمات اليابانية حيث يوجد معظم العاملين في الغالب في صالات تسمح بالاتصال المباشر وجهاً لوجه (٢٠) .

وحتى يكون القرار بواسطة مجموعة قرار فعلاً، لا يكفي أن نختار طريقة اتخاذ القرار المناسبة، ولكن أيضاً يجب مراعاة عوامل معينة عند اتخاذ القرار .

عوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة :

من استعراض الباحث للفكر الإداري عن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة، يمكن القول أن أهم العوامل التي تؤدي إلى فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي : أولاً : ضرورة التحديد

الدقيق للمشكلة، ثانياً: تحديد الأفراد الذين سيشاركون في مجموعة اتخاذ القرار من ناحية النوع ومن ناحية الكم، ثالثاً: ضرورة مراعاة تجهيزات معينة قبل جلسة اتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق بالمكان والزمن وجدول أعمال الاجتماع، رابعاً: اختيار طريقة اتخاذ القرار بواسطة المجموعة المناسبة للمشكلة المرغوب اتخاذ قرار بشأنها، خامساً: معرفة أدوار أعضاء المجموعة أثناء الاجتماع.

أولاً: ضرورة التحديد الدقيق للمشكلة:

إن التحديد الدقيق للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها مهم جداً، حيث أن التحديد الخاطئ للمشكلة قد يترتب عليه أن تكون جميع مراحل اتخاذ القرار الأخرى موجهة ليس لحل المشكلة الحقيقية، ولكن ربما لبعض ظواهرها، مما يترتب عليه إنفاق وقت وتكلفة دون الحل الحقيقي للمشكلة^(٢١). وتحديد المشكلة أحياناً يكون سهلاً إذا كانت المشكلة بسيطة ومحددة ومعروفة، وأحياناً لا يكون سهلاً بل يحتاج إلى جمع بيانات ومناقشات لمعرفة المشكلة الحقيقية. وينبغي في ذلك أن نميز بين ظواهر المشكلة والمشكلة الحقيقية؛ فانخفاض المبيعات، ارتفاع معدل دورات العمالة، وارتفاع نسبة الغياب غالباً لا تمثل مشاكل ولكن ظواهر لمشاكل معينة في المنظمة. وعلى الإدارة أن تبحث وتجمع الحقائق لمعرفة المشاكل الحقيقية لهذه الظواهر. وقد يستلزم الأمر عقد اجتماع لمجموعة اتخاذ القرار لاتخاذ قرار يكون هو تحديد المشكلة، بمعنى آخر يكون الغرض من الاجتماع هو معرفة المشكلة الحقيقية^(٢٢). وبعد التحديد الدقيق للمشكلة يرى البعض أنه ينبغي تحديد طبيعة أو نوع تلك المشكلة، فقد تكون مشكلة فنية متعلقة بتكنولوجيا التشغيل في المنظمة، مشكلة عاطفية متعلقة بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مشكلة متعلقة بسياسات واستراتيجيات المنظمة (مشكلة متعلقة بالتخطيط طويل وقصير الأجل)، أو مشكلة عاجلة ينبغي اتخاذ قرار عاجل فيها ولا تقبل الانتظار طويلاً دون حل.

وكما سبق القول أن المشكلة التي تُحل عن طريق قرار يتخذ بواسطة مجموعة غالباً لا تكون مشكلة روتينية بسيطة. أما المشكلة التي تحتاج لحلها إلى أفكار عديدة ودراسة عميقة وقرار دقيق بدرجة كبيرة ويوجد وقت كاف لاتخاذ قرار بشأنها فيمكن أن تحال إلى مجموعة. وقد أوضح أحد الباحثين أن أهم خصائص المشكلة التي يتخذ قرار بشأنها في مجموعة هي: (١) أن تكون المشكلة محددة، (٢) عندما لا يوجد حل واحد لها ولكن يمكن أن تحل بأكثر من حل، (٣) عندما توجد بخصوصها آراء واتجاهات متعددة، (٤) وعندما يصعب أن يلم فرد واحد بجميع جوانب المشكلة، (٥) وعندما يكون تأثيرها كبيراً على المنظمة، (٦) وعندما تكون المكافأة أو العقاب يعطي أو يقع على جميع أفراد المجموعة وليس على أفراد منهم^(٢٣).

ثانياً: تحديد الأفراد الذين سيشترون في مجموعة اتخاذ القرار:

وهذا العنصر مهم جداً لفاعلية مجموعة اتخاذ القرار. وعموماً تلعب طبيعة المشكلة دوراً مهماً في تحديد من سيشارك في مجموعة اتخاذ القرار، فمن الطبيعي أن يشارك في مجموعة اتخاذ القرار المديرون الذين تتأثر أقسامهم مباشرة بالقرار أو الذين يقع في نطاقهم مباشرة تنفيذ القرار، هذا علاوة على أعضاء آخرين إضافة إلى رئيس مجموعة اتخاذ القرار. ويفضل أن يكون المشتركون في المجموعة مديرين من نوعين: نوع مهتم بمهام المنظمة Tasks Oriented ويهتم بتنظيم إجراءات اتخاذ القرار والتوصل للنتيجة مباشرة ونوع آخر يهتم بتسهيل روح الأخوة والعلاقات الإنسانية في المجموعة حيث يحاول ربط أفراد المجموعة ومعالجة التناقض إذا حدث أثناء الاجتماع^(٢٣).

وينبغي تغذية مجموعة اتخاذ القرار بالأفراد الذين لديهم معلومات وخبرة بخصوص المشكلة المعروضة على المجموعة. وقد يكون هؤلاء الأفراد من داخل الشركة أو من خارجها. واستخدام خبراء من خارج المنظمة يعمل على إضافة أفكار جديدة لحل المشكلة كما أنه يساعد في علاج مشكلة ضغط المجموعة على أعضائها حيث أنه ليس عضو مستديم بها^(٢٤). لذلك يرى البعض أنه من الضروري إشراك عناصر خارجية (خبراء) في مجموعات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة بالنسبة للمنظمة.

أما فيما يتعلق بعدد أفراد المجموعة، فهذا يتوقف على طريقة اتخاذ القرار. ويرى البعض أنه ينبغي أن لا يزيد عدد أعضاء مجموعة اتخاذ القرار عن سبعة أفراد بما فيهم قائد المجموعة، ولا يقل عن خمسة أفراد وخاصة بالنسبة للمجموعات التي يتقابل أعضائها في جلسة اتخاذ قرار وجهاً لوجه^(٢٥). وبعض الأبحاث أثبتت فاعلية المجموعة في هذا الصدد أكثر من فاعليتها عندما يكون العدد أكبر أو أقل.

ثالثاً: التجهيز قبل الاجتماع:

ينبغي اختيار مكان الاجتماع المناسب، ونوع الطريقة المستخدمة في اتخاذ القرار يحدد طبيعة التجهيزات الداخلية المطلوبة للحجرة التي سيعقد فيها الاجتماع. وينبغي أن يخطط الأعضاء بموعد الاجتماع قبله بفترة كافية وأن يرسل إليهم جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بمدة تسمح لهم بدراسة المشكلة المعروضة لاتخاذ القرار بشأنها، وتسمح لهم بتجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار بخصوص تلك المشكلة. كما أن المشكلة يجب أن تكون محددة بشكل دقيق، وكذلك يجب أن يخبر الأعضاء عن أسلوب أو طريقة اتخاذ القرار التي ستعتمد في حل المشكلة أو المشاكل المعروضة.

رابعاً: تحديد الطريقة التي ستستخدم من طرق اتخاذ القرارات في مجموعات :

لقد تمّ في صفحات هذا البحث استعراض طرق اتخاذ القرارات في شكل مجموعة. والسؤال الذي يثار هو أي طريقة تناسب أي مشكلة أو بمعنى آخر أي طريقة يجب أن تستخدم.

ومن استعراض معظم الدراسات الميدانية بهذا الخصوص وخاصة التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن الطريقة العادية فعالة بخصوص المشاكل المتداخلة والتي بها عنصر بشري بدرجة مرتفعة والتي يمتاز اعضاء المجموعة فيها بتماسك قوى بشرط أن تكون قيادة تلك المجموعة قيادة فعالة. أما طريقة دلفي وطريقة التجميع الاحصائي فقد وجد أنها مناسبة أكثر بخصوص مشاكل التنبؤ والتخطيط، كما أن طريقة التفجير الذهني محدودة في استخدامها فقط في تقديم افكار عديدة بخصوص مشكلة معينة. أما الطريقة الاسمية فوجد أنها أكثر فاعلية بخصوص الوقت، وتقديم افكار عديدة، وبخصوص الالتزام بالتنفيذ، وبخصوص مساهمة جميع اعضاء المجموعة. لذلك يميل كثير من الباحثين إلى النصح باستخدام الطريقة الأخيرة كأساس لاتخاذ القرارات.

ولمساعدة المدير في اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار، يمكن الاسترشاد بالمعايير المتوقعة أن تحققها كل طريقة في الشكل رقم ١^(٢٧). وعلى المدير أن يقرر أي المعايير يفضل أن تتحقق نتيجة لاتخاذ القرار في شكل مجموعة، وتحديد لها يسهل عملية تحديد الطريقة الأنسب في اتخاذ القرار.

المعايير	الطريقة العادية	طريقة التفجير الذهني	طريقة التجميع الاحصائي	الطريقة الاسمية	طريقة دلفي
عدد الأفكار	منخفض	متوسط	لا ينطبق	مرتفع	مرتفع
جودة الأفكار	منخفض	متوسط	لا ينطبق	مرتفع	مرتفع
ضغط المجموعة	مرتفع	منخفض	لا يوجد	متوسط	منخفض
تكلفة الوقت والنقود	متوسط	منخفض	منخفض	منخفض	مرتفع
انجاز المهمة	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
فرص التناقض الشخصي	مرتفع	منخفض	منخفض	متوسط	منخفض
الشعور بالإنجاز	من مرتفع لمنخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	متوسط
الالتزام بتنفيذ الحل	مرتفع	لا ينطبق	منخفض	متوسط	منخفض
بناء متماسك في المجموعة	مرتفع	مرتفع	منخفض	متوسط	منخفض

والنتائج المتوقعة من استخدام أي طريقة متوقع أن تحدث، ولكن ليست مؤكدة مائة في المائة. وبالنظر إلى هذا الشكل يمكن القول بأن الطريقة العادية تحقق نتائج طيبة بخصوص شعور الأعضاء بالإنجاز، وترتفع درجة الالتزام بتنفيذ القرار المتخذ، وعادة تعمل على تماسك المجموعة وخاصة مع قيادة فعالة لإدارة الجلسة. وبالتالي فهذه الطريقة تستخدم إذا ما أريد الحصول على تلك النتائج، وكذلك مع المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

أما طريقة التفجير الذهني فهي مناسبة في حالة عدم الرغبة في اتخاذ قرار ولكن مجرد تقديم أفكار وخلق نوع من تماسك أفراد المجموعة والرغبة في زيادة شعور الأفراد بأنهم انجزوا مهمة تقديم الأفكار. ويمكن أن تستخدم هذه الطريقة كمرحلة أولى للطريقة العادية.

وطريقة التجميع الإحصائي تستخدم فقط في حل المشاكل الكمية ولا تصلح لأنواع المشاكل الأخرى. أما الطريقة الإسمية في اتخاذ القرارات NGT فتبدو أنها أفضل طرق اتخاذ القرارات في شكل مجموعة، حيث أنه بالنظر إلى الشكل نجد أنها تحقق في الغالب نتائج إيجابية في معظم المعايير أفضل من الطرق الأخرى المستخدمة. وهي صالحة لمعظم المشاكل التي تواجه الإدارة.

أما طريقة دلفي فهي صالحة إذا كان من الصعب على أفراد المجموعة أن يلتقوا في مكان ما في نفس الوقت لاتخاذ القرار، هذا علاوة على أنه لا يوجد بها مشكلة ضغط المجموعة أو مشكلة احتمال حدوث تناقضات شخصية بين أفراد المجموعة أثناء انعقاد جلسة اتخاذ القرار لأنه لا يوجد بها جلسة اتخاذ قرار.

وعلى هذا فإن اختيار طريقة دون أخرى يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى النتائج المرغوب تحقيقها حتى يتخذ القرار بشكل فعال، ويسترشد في اختيار الطريقة المناسبة بالشكل رقم (١). ويمكن أن يستخدم أكثر من طريقة لحل بعض المشاكل مثل استخدام طريقة التفجير الذهني والطريقة العادية للإستفادة من النتائج الإيجابية لكلاهما وذلك إذا أمكن ذلك.

خامساً: أدوار أعضاء مجموعة اتخاذ القرار:

ويقوم بهذه الأدوار قائد المجموعة وكذلك أعضاء المجموعة. ولعب هذه الأدوار أثناء جلسة اتخاذ القرار يساهم في فاعلية القرار بواسطة المجموعة. وهذه الأدوار هي (٢٨):

١ - دور تحريك النقاش: ويتمثل في مساعدة المجموعة في البدء في النقاش، اقتراح أفكار جديدة، اقتراح تعريفات جديدة للمشكلة، تناول المشكلة من جانب جديد، وإعادة ما تمّ انجازه في المجموعة.

٢ - دور الباحث عن معلومات: ويتمثل في استيضاح عن بعض الاقتراحات المقدمة وطلب

- معلومات إضافية يمكن أن تساعد في الحل .
- ٣ - دور الباحث عن آراء : مساعدة الآخرين في استخراج آرائهم أو أفكارهم واستيضاح عن أفكار قدمت بالفعل .
- ٤ - عاطى معلومات : يعطى معلومات وحقائق عن المشكلة .
- ٥ - عاطى آراء : يعطى الفرد رأيه في اقتراحات قدمت .
- ٦ - دور التطوير : ويتمثل في إضافة معلومات لفكرة قدمت بقصد استكمالها أو تعديلها .
- ٧ - دور التنسيق : ويتمثل في محاولة الربط بين الاقتراحات المقدمة وإظهار تكاملها والعلاقات بينها .
- ٨ - دور المختصر : يربط الأفكار والاقتراحات ويقدمها بشكل ملخص وقريب .
- ٩ - دور مختبر واقعية التطبيق : ويتمثل في أن يحاول العضو إيضاح مدى امكانية تطبيق الاقتراح أو الفكرة .
- ١٠ - مشجع : حيث ينصت ويهتم بآراء الآخرين ويشجعهم على إكمال أفكارهم .
- ١١ - دور التعبير عن شعور المجموعة : حيث يحس شعور المجموعة ويظهر ذلك الشعور أمام الأعضاء .
- ١٢ - دور الموفق : يتمثل في محاولة التوفيق في حالة الخلافات .
- ١٣ - دور مقدم الحلول الوسط : ليحفظ تقدم المناقشة ويقلل الخلافات .
- ١٤ - دور حارس البوابة : حيث يعمل على استمرار المناقشة ومشاركة الأعضاء فيها ، وأحياناً إعادة ترتيب اسلوب المناقشة .
- ١٥ - دور واضح المعايير : حيث يضع المعايير لتقييم فاعلية عمل المجموعة .
- وبعد استعراضنا لعوامل فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة ، لا شك أنه اتضح لنا أن مراعاة مثل هذه العوامل يرفع من فاعلية اتخاذ القرارات في شكل مجموعات .

الخلاصة

لقد تناول هذا البحث تغطية شاملة لفاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة حيث أظهر لنا أن النظرة الحديثة لاتخاذ القرار بواسطة مجموعة أفضل من النظرة الكلاسيكية أو التقليدية ، وأصبح رجال الإدارة يدركون المزايا التي يحققها اتخاذ القرار بواسطة مجموعة حيث أن اتخاذ

القرار بواسطة مجموعة يمكن من تقديم أفكار أكثر، تناول المشكلة من عدة اتجاهات، فهم أكثر للمشكلة بواسطة الأفراد، التزام أكثر من الأفراد بالتنفيذ، وإشباع المستوى الأعلى من حاجات العاملين. ولكن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة قد لا يحقق هذه المزايا أو بعض منها وخاصة إذا سيطر بعض أفراد المجموعة على النقاش، إذا تردد الفرد في تقديم أفكاره نتيجة لشعوره بأنها أقل جودة من أفكار غيره، إذا حدث ضغط من المجموعة على أحد الأفراد، ظهور التفكير الجماعي، ظهور الجدال، اللجوء إلى الحلول الوسطى لحل الخلافات، وإذا أخذت المجموعة وقت طويل في اتخاذ القرار. وعموماً يمكن التغلب على معظم سلبيات القرار الجماعي إذا أديرت جلسة اتخاذ القرار إدارة جيدة وإذا استخدمت الطريقة المناسبة من طرق اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

والطرق المستخدمة في اتخاذ القرار بواسطة مجموعة هي الطريقة العادية، طريقة التفجير الذهني، طريقة فيليس، طريقة التجميع الإحصائي، طريقة دلفي، الطريقة الإسمية، وطريقة رنجي اليابانية. وتقرير استخدام طريقة دون أخرى يتوقف على الغرض من اتخاذ القرار وطبيعة المشكلة ومراعاة الظروف المناسبة لاتخاذ كل طريقة.

كما أن اتخاذ القرار بواسطة مجموعة يكون أكثر فاعلية إذا روعيت عوامل معينة وهي ضرورة التحديد الدقيق للمشكلة، تحديد نوع وكم أعضاء مجموعة اتخاذ القرار، التجهيز قبل الاجتماع، اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار بواسطة مجموعة، ومراعاة أن يلعب أعضاء مجموعة اتخاذ القرارات أدوار معينة أثناء جلسة اتخاذ القرار وذلك لزيادة فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

الهوامش:

- 1- Cyrus F. Gibson, **Managing Organizational Behavior**, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- 2- Rensis Likert, **The Human Organization: Its Management and value**, New York, McGraw-Hill Book Co. 1967.
- ٣ - حامد احمد بدر، السلوك التنظيمي، الكويت، دار القلم، ١٩٨٢.
- ٤ - حامد احمد بدر، المرجع السابق.
- 5- Gene E. Burton, "The Group Process: Key to more Productive Management", **Management World**, (May 1981), pp. 13-15.
- 6- Rensis Likert, op. cit.
- 7- Basically From:
J. Keith Murnighan, "Group decision Making: What Strategies should you use", **Management Review**, (Feb. 1981), pp. 55-62. Robert Neal, "Committee consensus", **Management World** (June 1982 pp. 33-34.
حامد احمد بدر، المرجع السابق.

Cyrus F. Gibson, op. cit.

Gary Dessler, **Human Behavior, Improving Performance at work**, Reston Virginia, Reston publishing company, inc., 1979.

- Gene E. Burton, "The group Process: Key to More productive Management", **Management World**, (May 1981), pp. 12-15.
- Gene E. Burton, "Group Techniques for more Effective Decision Making", **Management World**, (May 1981), pp. 19-25.
- 8- Basically From: حامد احمد بدر، المرجع السابق.
- J. Keith Murnighan, op. cit.
- Research Spotlight, "Participative Management: Useful but Misunderstood" **Management Review** (Feb. 1981), pp. 53-54.
- Cyrus F. Gibson, op. cit.
- Gary Dessler, op. cit.
- Gene E. Burton, op. cit.
- Gene E. Burton, op. cit.
- حامد احمد بدر، المرجع السابق.
- 9 - حامد احمد بدر، المرجع السابق.
- 10- Same E. White John E. Dittich, and James R. Lang, "The Effects of Group Decision-Making and problem Situation complexity on implementation Attempts", **Administrative Science Quarterly**, (Fall-1980), pp. 428-440.
- 11- J. Keith Murnighan, "Group Decision Making: What Strategies should you use", **Management Review**, (Feb. 1981), pp. 55-62.
- ١٢ - حامد أحمد بدر، المرجع السابق.
- 13- Cyrus F. Gibson, op. cit.
- 14- Fred Luthans, **Organizational Behavior**, N.Y., McGraw-Hill Book Company, 1977.
- 15- Gary Dessler, **Human Behavior, Improving Performance at work**, Reston-Virginia, Reston publishing company, Inc., 1979.
- 16- J. Keith Murnighan, "Group decision Making: What strategies should you use", **Management Review**, (Feb. 1981), pp. 55-62.
- 17- Ibid.
- 18- Ibid.
- 19- Basically From:
- J. Keith Murnighan, "Group decision making: What Strategies should you use", **Management Review**, (Feb. 1981), pp. 55-62.
- Lewis P. Plebani, Jr. and Hemant K. Jain, "Evaluating Research Proposals with Group Techniques", **Research Management**, (Nov. 1981), pp. 34-38.
- Research Spotlight, "Participative Management: Useful but Misunderstood" **Management Review** (Feb. 1981), pp. 53-54.
- Gene E. Burton, Donald E. Bodley, Gerald D. Martin, and Manab N. Thakur, "Unleashing the creative flow through NGT", **Management World** (August 1981), pp. 7-10.
- 20- Jean Johnston, "Ringi-Decision Making, Japanese Style", **Management World** (May 1981), pp. 16-18, 44.
- ٢١ - حامد أحمد بدر، المرجع السابق.
- 22- Basically From:
- Gene E. Burton, "The Group Process: Key to More productive Management", **Management World**, (May 1981), pp. 12-15.
- Stephen A. Stumpf, "Participative Management: Useful but Misunderstood" **Management Review** (Feb. 1981), pp. 53-54.
- 23- J. Keith Murnighan, op. cit.
- 24- Ibid.
- 25- Ibid.
- 26- J. Keith Murnighan, op. cit.
- 27- Ibid.
- 28- Mark A. Frohman, "How to improve your Problem-Solving Capability" **Management Review**, (Nov. 1980), pp. 59-61.

المراجع :

أ - العربية :

بدر، حامد احمد، السلوك التنظيمي، الكويت، ١٩٨٢.

ب - الأجنبية :

- 1- Burck, Charles G. "What Happen When workers Manage Themselves", **Fortune** (July 27, 1981), pp. 62-69.
- 2- Burton, Gene E. "Group Techniques for more Effective Decision Making, **Management world**, (June 1981), pp. 19-25.
- 3- Burton, Gene E. "The group Process: Key to More productive Management", **Management world**, (May 1981), pp. 12-15.
- 4- Burton, Gene E. Donald E. Bodley Gerald D. Martin, and Manab N. Thakur, "Vnleasing the creative flow throught NGT", **Management world** (August 1981), p. 7-10.
- 5- Seiford, Wade D. Cook and Lawrence M. "On the Borde-Kendall Consensus Method for priority Ranking problems", **Management Science** (June 1982), pp. 621-645.
- 6- Dessler, Gary **Human Behavior, Improving Performance at work**, Reston-Virginia, Reston publishing company, Inc., 1979.
- 7- Winkler, Jehoshua Ellessberg and Robert L. "Risk slaring and Group Decesion Making", **Management Science** (Nov. 1981), pp. 1221-1235.
- 8- Frohman, Mark A. "How to improve your Problem-Solving Capability", **Management Review**, (Nov. 1980), pp. 59-61.
- 9- Gibson, Cyrus F. **Managing Organizational Behavior**, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- 10- Mukridakis, Robin M. Hogarth and Spyros "The Value of Decision Making in a complex Environment: An Experimental Approch", **Management Science**, (Jun. 1981), pp. 93-107.
- 11- Jenkins, Tom "Participative Management-the New Ware", **Management World** (May 1981), op. 8-12.
- 12- Johnston, Jean "Ringi-Decision Making, Japanese Style", **Management World** (May 1981), pp. 16-18, 44.
- 13- Luthans, Fred **Organizational Behavior**, N.Y., McGraw-Hill Book Company 1977.
- 14- Deteson, Rowland T. Moriarty and John E. G. "Exploring complex Decision

- making units: A New Approach", **Journal of Marketing Research** (May 1982), p. 182-191.
- 15- Murnighan, J. Keith "Group decision Making: What Strategies should you use", **Management Review**, Feb. 1981), pp. 55-62.
 - 16- Neal, Robert "Committee consensus", **Management World**, (June 1982), pp. 33-34.
 - 17- Plebani, Louis P. Jr. and Hemant K. Jain, "Evaluating Research Proposals with Group Techniques", **Research Management**, (Nov. 1981) pp. 34-38.
 - 18- Ruck Jr., Frank J. "A Participative Management Concept Shanes Successes, Responsibilities at Employee Transfer Corp.", **Personnel Administrator**, (June 1982), pp. 65-127.
 - 19- Shenoy, Prakash P. "On Committee Decision Making: A Game Theoretical Approach", **Management Science** (April 1980), pp. 387-399.
 - 20- Spotlight, Researcel "Participative Management: Useful but Misunderstoal" **Management Review** (Feb. 1981), pp. 53-54.
 - 21- Stumpf, Stephen A. Dale E. zand, and Richard D. Freedman, "Designing Groups for Judgment Decisions", **A cademy of Management** (Dec. 1979), pp. 589-600.
 - 22- Wendell, Richard E. "Multiple objective Mathematical Programing with Respect to Multiple Decision-Making **Operations Research** (Seb-Oct. 1980), pp. 1100-1110.
 - 23- White, Same E. John E. Dittrich, and James R. Lang, "The Effects of Group Decision-Making and problem Situation complexty on implementation Attempts", **Administrative Science Quaterly**, (Fall 1980), p. 428-440.

The Effectiveness of group Decision Making

Hamed A. Bader

This paper offers a comprehensive coverage of group decision making. It tells us the pros and cons. of group decision making and clarifies how group decisions be effective and how the group leader manages the group meeting effectively. the paper discusses the different methods of group decision making such as the normal method, brainstorming method, Delphi method and Nominal group method. It also identifies the main factors of making group decisions effective.