

## ماهية القرار

مقدمة:

الاشكالية

11. مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات.

1. 2. مدرسة العلاقات الإنسانية.

1. 3. المدرسة السلوكية.

1. 4. نظرية القرار.

1. 2. عملية إتخاذ القرار.

1. 2. 1. مفهوم وأهمية إتخاذ القرار.

1. 2. 2. تصنيف القرارات.

1. 2. 3. خطوات عملية اتخاذ القرار.

1. 2. 4. العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار.

1. 2. 5. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.

خاتمة.

**مقدمة:**

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية، معتمدا على الحدس والأحكام الشخصية، كأن تقرر الأم ماذا تعد في يومها من طعام، ونوع الملابس التي يجب أن يرتديها أولادها ... الخ.

فإتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية، مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، ومعتمدا على قدراته العقلية وإمكانياته المتطورة التي تؤمن له الإختيار السليم المناسب.

فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين.

فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري يُنسب إليه، حيث أن المدير الناجح يُعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يُعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

**1.1. مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات:**

ظل الإنسان ولفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس والأحكام الشخصية في اتخاذه لقراراته إلى أن بدأ المتخصصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمي على الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى الإدارة في سبيل تطويرها، وكان فريدريك تايلور Frédéric Taylor أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية، وصولا إلى هربر سيمون Herbert Simon أب نظرية القرار.

ونتعرض فيما يلي لعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي، من خلال دراسة عملية اتخاذ القرارات دراسة تاريخية مقارنة باستعراض مختلف مدارس الفكر التنظيمي.

**1.1.1. مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي:**

ظهرت ثلاث مدارس في ميدان التنظيم \* في أواخر القرن الماضي، " تركز على العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية، وما يترتب على ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة ". تأثر روادها بالجو السائد آنذاك والمتزامن مع قيام الثورة الصناعية، معلنة قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة وترشيد السلوكيات. تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية، مع افتراض صفة الرشادة في أعضاء التنظيم واعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

**1. عرض المدارس الكلاسيكية:**

أطلق البعض على المدارس الكلاسيكية نموذج الآلة، لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات لا إرادة لهم ولا يتأثرون بالمحيط (نظام مغلق).

ترتكز هذه المدارس على الفرضيات الآتية:

- صفة الرشادة في أعضاء التنظيم.
- نطاق محدد للإشراف والرقابة.
- يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

\* : نقصد بالتنظيم المنظمة أو المؤسسة.

أ. **مدرسة الإدارة العلمية:** تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى ف. تايلور F.Taylor\*. حيث رجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة وقد لاحظ ف. تايلور F.Taylor من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها<sup>1</sup>:

- غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.
  - غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل.
  - غياب حوافز تشجيعية للعمال.
  - غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبني على أساسها القرارات الناجعة.
  - تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الإهتمام من قبل العمال أثناء أداءهم للأعمال المطلوبة منهم.
  - عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.
- هذه الأمور السلبية دفعت ف. تايلور F.Taylor إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة الإنتاجية وللقضاء على التبذير، تركز على المبادئ التالية:
- استخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات.
  - الإعتماد على المنهج العلمي في إختيار الآلات، المواد والعمال.
  - بث روح التعاون بين الإدارة والعمال حيث يتولى هذا الأخير التنفيذ وتتولى هي (الإدارة) مهام التخطيط، التنظيم والرقابة.

■ يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقاً للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق وإمكانية الأداء الجيد.

فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل (مبدأ تقسيم العمل والتخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء) وعلى قياس العمل ودراسة الزمن والحركة وعمل جداول زمنية، والاهتمام أيضاً بتحفيز الأفراد مادياً، كما ركزت على مبدأ التعاون الذي يُعتبر العامل الأساسي لاجتناب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعمال.

فمفهوم ف. تايلور F.Taylor عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة، لذلك يقال إن نظريته إلى الإدارة كانت من "أسفل"، بينما يرى مفكر آخر هو: "هنري فايول H. Fayol" النظر إلى الإدارة من "أعلى".

#### ب. مدرسة التقسيم الإداري:

تنسب مدرسة التقسيم الإداري إلى هنري فايول H.Fayol\*، وهو أول من وضع أسس هذه المدرسة، فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة ف. تايلور F.Taylor التي تركز على الجانب التنفيذي.

وحسب ه. فايول H.Fayol، فإن أهمية نشاطات التنظيم والتسيير تزداد كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة، اهتم ه. فايول H.Fayol بموضوعين أساسيين:

\* المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

\* الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

فقد توصل ه. فايول H.Fayol إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي

\* : فريدريك وينسلو تايلور Fred Erik Winslow Taylor : مهندس واقتصادي أمريكي (1856-1915م). اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أي نظريته إلى الإدارة كانت من أسفل (الورشة).

1 : عبد الوهاب سويس. أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 94/95. ص:4.

\* : هنري فايول Henri Fayol : مهندس فرنسي (1841-1925)، صاحب المبادئ الإدارية الأربعة عشر وأول من قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة وظائف "نشاطات" (النشاط الفني، التجاري، المالي، التأمينية، المحاسبي والإداري).

تقسيم العمل<sup>2</sup>: وهو مبدأ التخصص، أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل.

السلطة والمسؤولية: والسلطة حسب هـ. فايول H.Fayol هي: "الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" وتتكون من نوعين: السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته "قانونية" والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه (كارزما تيكية)، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.

الإمتثال للنظام: أي ضرورة إحترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.

وحدة القيادة: أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.

وحدة التوجيه: معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف.

إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.

مكافأة الأفراد: لم يقترح هـ. فايول H.Fayol نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل والعاملين.

المركزية: ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.

التسلسل الإداري: (تدرج السلطة) أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.

الترتيب والنظام: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، قصد تحقيق وفرة في المدخلات المادية وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

العدالة: (المساواة) وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

إستقرار العاملين: ويشير إلى أن إرتفاع معدل دوران الموظفين بالإستقالات نتيجة سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الإستقرار مؤشراً للإدارة الجيدة داخل المنظمة.

المبادأة: (المبادأة) أي ضرورة البدء في تفكير الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع والإبتكار).

روح الجماعة: انطلاقاً من المثل القائل " في الاتحاد قوة "، يشير هـ. فايول H.Fayol إلى ضرورة العمل في شكل فريق.

بالإضافة إلى المبادئ العامة "14" اقترح هـ. فايول H. Fayol خمسة وظائف أساسية للإدارة، وهي<sup>3</sup>:

التخطيط: يعني رؤية المستقبل في الحاضر، وينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تسمح بوضع خطة العمل.

التنظيم: يقول هـ. فايول H.Fayol أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته: مثل المواد الأولية، والعدد ورأس المال والمستخدمين. فالتنظيم يهدف إلى رسم الهيكل العام للمؤسسة (المادي والإنساني).

إصدار الأوامر: هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المثل الجيدة في العمل وتنمية شبكة الاتصالات بينهم، والتقييم المستمر لهم ولهيكل المؤسسة،

التنسيق: يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية وتوجيهها نحو هدف واحد، هو هدف المؤسسة.

الرقابة: هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعية والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة، ومن ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة ومنه الكيفية التي يمكن من خلالها تلافي ذلك.

كما أن هـ. فايول H.Fayol يرى أنه يمكن تقسيم النشاطات التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات:

نشاط فني: تضمن به المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية.

نشاط تجاري: يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأولية وبيع المنتج، معرفة أوضاع السوق.

نشاط مالي: ويدور حول الاستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة (رأس المال).

نشاط التأمين: والغرض حماية الأشخاص والممتلكات في المؤسسة.

2 : عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم والإدارة. المكتب العربي. الإسكندرية. 1998. ص: 276.

3 : سيد الهواري. الإدارة: الأصول والأسس العلمية. ط11. مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى. القاهرة. 1996. ص: 603.

نشاط محاسبي؛ ويشمل عمليات الجرد والميزانية وميزان المراجعة والمحاسبة التحليلية، كل هذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الإقتصادية للمؤسسة.

نشاط إداري: اعتبره فايول H.Fayol أن هذا النشاط يدور حول عمليات التخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

اختلف هـ فايول H. Fayol عن مدرسة الإدارة العلمية في:

\* إهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.

\* ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.

### ج. المدرسة البيروقراطية:

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى ماكس ويبر M.Weber\*، ويقصد بلفظ البيروقراطية " النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي"

اعتبر م.ويبر M.Weber أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع، رأسماليا أو اشتراكيا، فهي حسب رأيه <sup>4</sup> :

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، ولا تبالي بالعادات والتقاليد.
- تحدد عمل وسلطة كل شخص.
- تفرض هيكلا تنظيميا يراقب كل شيء.
- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.
- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة، وهي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية وتعامل الفرد على أنه آلة مما يؤثر سلبيا على كفاءة التنظيم.

كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يسمى بالجمود التنظيمي والذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيمية، بمعنى آخر كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار والمراكز التنفيذية.

### 2. النموذج الكلاسيكي وعملية اتخاذ القرارات:

افتترضت المدرسة الكلاسيكية أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي نظام اقتصادي هي تصرفات رشيدة، إذ يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل النفقات الممكنة.

يرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة تهدف دائما إلى تحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح، وصانع القرار يختار دوما من بين بدائل عديدة، البديل - أو القرار - الأكثر ربحية <sup>5</sup>، لذا تعتبر قراراتهم رشيدة. ولذلك يطلق على هذه المدرسة الكلاسيكية أيضا مدرسة القرار الرشيد. ويقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة.

أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف المؤسسة ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى <sup>6</sup>. فمتخذ القرار هذا، يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار، إذ أنه لو شعر أن منصبه غير ضروري فإنه سيقدم اقتراحا بإلغائه.

\* : ماكس ويبر Max Weber : اقتصادي واجتماعي ألماني ( 1864 - 1920).

4 : محمد بوتين والآخرين. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. مارس 1994. ص: 131.

5 : عادل حسن. الإدارة: مدخل الحالات. الدار الجامعية. بيروت. 1984. ص: 38.

6 : بومزال جميلة. أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 2000. ص: 34.

تعتمد هذه المدرسة في إتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين<sup>7</sup> :

1. أن يتوفر متخذ القرار على قدرات مميزة كالرشد والوعي، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من بين البدائل المتاحة بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة التنفيذ.
  2. على متخذ القرار أن يأخذ بعين الإعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل، ثم يربتها وفق معايير معينة ترتبط بأهدافه وأهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر.
- ومن خلال هاتين النقطتين الأخيرتين يمكننا عرض الشروط الواجب توفرها في متخذ القرار الرشيد والمتمثلة في:
- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها، أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف حسب أهمية كل منها.
  - أن يعرف كل الحلول البديلة الممكن إتباعها لاتخاذ القرار الأفضل للحل.
  - أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل، ثم يرتب هذه البدائل وفقا لنتائجها بحيث تدرج بدءا من أكثر البدائل أهمية حتى أقلها أهمية.
  - أن يختار دائما البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل والرشيد للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.
- ولكن الواقع العملي يصطدم بهذه المدرسة، إذ تعرضت لعدد من الإنتقادات أهمها:

1. تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويعود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في حياة المؤسسة. فيعتبر ف. بارتلانفي Von Bertalanffy النظام مفتوحا إن كان له تصدير واستيراد، وبالتالي تغيير في الأجزاء أو المكونات، وبهذا ابتعد بارتلانفي Bertalanffy عن فكرة التوازن التي كانت تميز النظام المغلق.
- فالنظام حسب المفهوم الجديد إذا، هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف ما ومع البيئة المحيطة بها. وبما أن النظم تكون على درجة كبيرة من التعقيد فإن متخذي القرارات يحاولون أن يسلكوا الرشد في إحداث التغييرات والتعديلات لإبقاء هذا النظام بحالة من التوازن<sup>8</sup> ، لكن صعوبة التعرف على هذا التعقيد بصورة كافية، وعدم التمكن من السيطرة على البيئة الخارجية للمؤسسة يبعد متخذي القرار عما يسمى بالقرار العقلاني، أي أن مبدأ النظام المغلق يتناقى مع مبدأ الترشيح المدعو إليه.
2. إن المؤسسات المختلفة تقوم على دعامة أساسية وهي وجود العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف فعالياتها ونشاطاتها، وبما أن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات المختلفة التي لا يمكن إخفاءها، هذا ما يصعب إخضاعه (السلوك الإنساني) لقاعدة معينة تبنى عليها الأحكام والاستنتاجات. ولذلك فإن العمل في المنظمات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد. فتحقيق أهداف هذه المنظمات غالبا ما ترافقها أو تنافسها أهداف العاملين الشخصية والممارسات الخفية (النواحي غير الرشيدة في السلوك الإنساني) من أجل الحفاظ على السلطة والأمن والبقاء.
3. كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل (القرار) أمر غير مضمون.

#### 1. 2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن إعتبار الإنسان كآلة كان أهم إنتقاد وجهه إلى المدرسة الكلاسيكية، وفي نفس الوقت تعتبر هذه النقطة أي أهمية العنصر البشري وضرورة إرضائه البداية لإتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

7 : ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. منشورات جامعة دمشق. ط3. دمشق. 1997-96. ص: 28.

8 : حسن علي مشرقي. نظريات القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة. ط1. دار المسيرة. عمان. الأردن. 1997. ص: 41.

فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، والعلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

تعتبر أبحاث (تجارب) إلتون مايو E.Mayo\* في شركة وستارن إلكترك Electric Western الأمريكية ( وأطلق عليها اسم أبحاث مصانع هاوثورن Hawthorne) حول الإنسان في العمل كبداية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، وتحول في ميدان إدارة الأفراد.

وكان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. ويتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور.

فمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية:

1. زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين الخ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية).

2. شعور العامل بإنتمائه إلى جماعة وشعوره بالإستقرار والأمن، يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.

3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد، والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة وضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير وحوافز). من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتج إ. مايو E.Mayo بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية :

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.
  - الإتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.
  - المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير وإتخاذ القرارات.
- وبهذا تكون هذه المدرسة قد إختلفت عن سابقتها (الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط نذكر من بينها<sup>9</sup>:
- اللامركزية في إتخاذ القرارات.
  - الإعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.
  - يعتبر المسؤول عضو إتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات وليس ممثل للسلطة.
  - قوة الإدماج والثقة عوض السلطة.
  - الإعتماد على المراقبة الذاتية والمسؤولية عوض المراقبة الفوقية.
  - الفرد ليس برجل إقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما هو شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.
  - أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد، ويتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.

لم يعط أصحاب هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) أي شرح لعملية إتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف يتم هذا الإشراف وحدوده. وحسب هذه المدرسة فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

\* : جورج إلتون مايو Georges Elton : باحث أسترالي (1880-1949)..

9 : نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر.

رغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية غير أنها جهلت الكثير من الأمور، فوجهت لها إنتقادات منها:

\* إعتبرت التنظيم نظاما مغلقا كسابقاتها من المدارس.

\* ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي<sup>10</sup>.

\* تتخذ من العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، ويتم التعبير عن التنظيم كوحدة إجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل " التنظيمات غير الرسمية"، لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الإقتصادية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الإختلاف والصراع، بعبارة أخرى: " إذا كان الإنسان إجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك، طموح، منافس وراغب في السيطرة والتسلط".

أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية إتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

وإنطلاقا من الإنتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت المدرسة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة.

### 1.1.3. المدرسة السلوكية:

تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر إمتدادا وتطورا لها إلا أنها تختلف عنها وعن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل، وبعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه والكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته.

على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة. هذا ما يدل على عدم إقتناع أصحابها بالفكرة الإقتصادية الكلاسيكية " الرجل الإقتصادي" ولا بـ " الرجل الإجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

وإعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، ومنه جميع العلاقات التي تنشأ في المنظمة على ثلاث مداخل تتمثل في:

- علم النفس: وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- علم الاجتماع: يبحث في معرفة ووصف التصرف الإنساني والجماعات ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- علم دراسة الإنسان: يبحث في السلوك الذي أكتسبه سواء كان عائليا، فنيا أو إجتماعيا وتأثيره على السلوك والتصرف الإداري.

إن رواد هذه المدرسة اعتبروا بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وخارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف والفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ إتخاذ القرار الإداري فيها.

وحسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة والمصداقية، كما ترى بأن المعلومات تسير في كل الاتجاهات من أعلى إلى الأسفل ومن أسفل إلى أعلى، وتعتبر عملية إتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات إتخاذ القرار.

ويكون إتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية والفنية لمتخذه وكذا ضرورة إشراك العمال في هذه العملية<sup>11</sup>.

تختلف هذه المدرسة عن المدارس السابقة في العناصر الآتية:

\* إعتبار التنظيم نظاما مفتوحا.

10 : كمال حمدي أبو الخير. مبادئ الإدارة الدولية: النظرية والتطبيق. مكتبة عين شمس. القاهرة. 1996. ص: 143.

11 : Jean-Claude Sheid. Les grands auteurs en organisation. Ed : Dunod. Paris. 1980. P : 187.

\* بعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمي، وبعد أن ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه ومدى الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته ركزت المدرسة السلوكية على اعتبار التنظيم نظاماً اجتماعياً يقوم بإتخاذ القرارات.

لم تسلم المدرسة السلوكية كسابقتها من المدارس من إنتقادات، ولعل أهمها، هو إهتمام هذه المدرسة المفرط بالعنصر البشري وخصائصه وإهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي. ولكن الشيء الذي يجب أن لا ننساه هو أن هذه المدرسة كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظريات التنظيم الحديث وأهمها نظرية القرار التي نشأت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم الإقتصادي، وعندما تحدثت (المدرسة السلوكية) عن التنظيم المفتوح وأهمية إتخاذ القرارات وكذا الإتصالات.

#### 1.4. نظرية القرار:

يعتبر هيربرت سيمون H.Simon \* أب نظرية القرار، فكما يوحى لنا إسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم إتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات إتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية إتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها. فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي. إنطلق هـ. سيمون H.Simon في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة القيم ومجموعة السلوك الإنساني، وإتجاهات هذا السلوك. ومن هذا لا يمكن إفتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى.

يرى هـ. سيمون H.Simon بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة وتحت قيد المحيط، ويرى بأن حدود الرشد هي:

- ردود فعل ومواهب كل فرد (كفاءاته).
- القيم والأهداف الشخصية (خوافزه).
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

فهذا يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها. لذلك فقد اقترح هـ. سيمون H.Simon أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين إستخدامه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي:

\* الرشد الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار ونتائج كل منها.

\* الرشد الشخصي: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالإعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والإختيار بعين الاعتبار.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات وإتخاذ القرار، وبين ما جاء به هـ. سيمون H.Simon والذي يعتبرهما أساس السلوك التنظيمي.

إن متخذ القرار حسب هـ. سيمون H.Simon ييسر المحيط وبدلاً من إختيار الحل الأمثل فإنه يكتفي بحل مقبول ومرضي، وحسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم والمتمثلة في الرشد المحدود الذي يسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى، فإنه إستبدل مفهوم "الرجل الإقتصادي" بمفهوم "الرجل الإداري" الذي يهدف إلى "الحصول على حلول مرضية

للمشاكل المطروحة بناءً على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة".

ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في إختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره، تاركا العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها.

ومن خلال أفكاره. سيمون H.Simon فإن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف، والذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر. وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناءً على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة. فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية وعناصر بيئته الخارجية.

## 1.2. عملية إتخاذ القرار:

إعتبرت نظرية القرار أن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي إتخاذ القرار، فهي الحد الفاصل في نجاح المدير، فمهما كانت معلوماته ومدى ممارسته وإلمامه بالتفاصيل يبقى فاشلا إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة المطروحة في الوقت المناسب.

إذ يعتقد بعض كتاب الإدارة وعلمائها أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبيها، فكما يقول "دوفيدي": "إن القرارات الصحيحة هي السر الأوحى لنجاح المدير"<sup>12</sup>. فكثير من المديرون يرون أن عملية إتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي.

## 1.2.1. مفهوم وأهمية إتخاذ القرار:

### 1. أهمية إتخاذ القرار:

يتخذ الفرد في حياته اليومية عدداً من القرارات، سواءً في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي تُوصِل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات بإختلاف أنواعها، فإن عملية إتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية وأشد خطورة وأبعد تأثيراً، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني ... إلخ<sup>13</sup>. فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، والبعض يؤثر على جميع العاملين، وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيراً على وضعه الوظيفي وتقدّمه وتؤثر أيضاً على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هـ. سيمون H. Simon مغالياً عندما عرف الإدارة على أنها عملية إتخاذ القرارات، فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء والنمو والإزدهار، ذلك كونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.

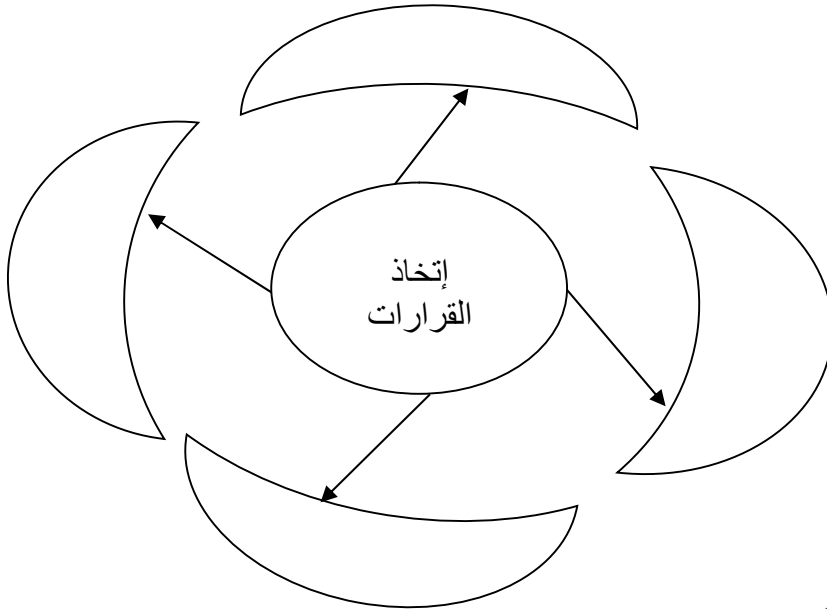
فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات<sup>14</sup>، فمثلاً في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) وتحدد الموارد الملائمة وإختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام)، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، وخطوط السلطة

12 : علي الشريف، م. فريد الصحن. إقتصاديات الإدارة: منهج القرارات. الدار الجامعية. الإسكندرية. 1988. ص: 11.

13 : سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. ط2. Wascad. القاهرة. 1998. ص: 416.

14 : جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت. 1986. ص: 103.

والمسؤولية والاتصال... إلخ. كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وإثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم. وأخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي ستجربها على الخطأ وتصحيح الأخطاء إن وجدت. وهكذا يجري إتخاذ القرارات في دورة مستمرة.



(1.) :

10: . . . :

وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغيرات متسارعة، ومنافسة حادة. فكما سبق وأن ذكرنا، فإن أساس الحكم على الإداري بالنجاح هو كفاءته ومقدرته في إتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك معناه تجمد العمل وشلل النشاط، وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

## 2. تعريف إتخاذ القرار:

إن القرار يصدر عادة من جهة معينة، هذه الجهة يطلق عليها اسم " متخذ القرار"، أي كان هذا الأخير مديرا أو مسؤولا مخولا أو مشرفا أو أي مستوى في الهيكل التنظيمي، وتعريف أخرى لمفهوم القرار ممكنة وهذه منها:

- " القرار، هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة" <sup>15</sup>.
- " القرار، هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها" <sup>16</sup>.

▪ " عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة" <sup>17</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار لإمكانية على أساس بعض المعايير، من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين. وبالتالي فووق القرارات يتطلب وجود هدف وكذلك تعدد الإمكانيات، كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل: اكتساب حصة في السوق أكبر، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات ... إلخ.

15: Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Breal. Paris.1998. P: 175.

16 : إبراهيم عبد العزيز شيجا. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف. الإسكندرية. 1993. ص: 341.

17 : بشير العلاق. أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. ط1. دار اليازوري العلمية. عمان. الأردن. 1998. ص: 148.

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لإختيار واحد منها بإعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

تنطوي عملية إتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية إتخاذ القرارات هو وجود البدائل-بديلين أو أكثر-، حتى يمكن القيام بعملية الإختيار. وإذا لم يكن هنا بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للإختيار، وبالتالي لا توجد حاجة لإتخاذ القرار. وفي هذا السياق، فإنه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية صنع (إتخاذ) القرار.

فيمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة<sup>18</sup>. ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها<sup>2</sup>، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى إختيار القرار الأنسب والأفضل. فالقرار إذا، هو آخر خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرار.

## 1.2. تصنيف القرارات:

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة:

### 1. وفقاً للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال: وهذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي:

أ. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجراءات التي تتبع في التنفيذ، وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وإسناد المناصب الإدارية فيه وتوجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية.

ب. قرارات تتعلق بالإنتاج: يتضمن هذا النوع قرارات عديدة في هذا المجال كقرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الإنتاج وسياساته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب أو إنتاج سلع محدودة أو متنوعة)، وقرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلي للمصنع) وأنواع الآلات. كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته.

ت. قرارات متعلقة بالتسويق: وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها، وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق. كما تتضمن القرارات المتعلقة بتعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.

ث. قرارات متعلقة بالتمويل: القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروضا مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح). كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

ج. قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية): تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت.

كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة التأخير والغياب وشكاوى العاملين وعلاقة المؤسسة بالإتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

### 2. وفقاً لأهميتها: حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها Ansoff وهي:

1 : حسين حريم والآخرين. أساسيات الإدارة. ط1. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998. ص: 140.

2 : هيلقا دومند. اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة. ترجمة: مصطفى إدريس. مراجعة: يوسف محمد القبلان. نهال التصميم والطباعة. مجهول. 1991. ص: 04.

أ. قرارات إستراتيجية: وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة. فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط.

هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

ب. قرارات تكتيكية: (إدارية) وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد: اكتساب (اقتناء)، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية، لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة.

تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات الإستراتيجية.

ج. قرارات تنفيذية: (تشغيلية) هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، ومثل هذه القرارات تتطلب قدراً ضئيلاً من الإبداع والاستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة. وتتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين، وجدولة إجازاتهم، وتنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها. وتُصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

### 3. وفقاً لإمكانية برمجتها: لقد ميز الأستاذ H. Simon بين نوعين أساسيين هما:

أ. القرارات المبرمجة: هي "قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث"<sup>1</sup>، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقاً. وأشار H. Simon إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

بعبارة أخرى، "القرارات المبرمجة هي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فوراً وفق معايير مبرمجة سلفاً"<sup>2</sup>.

ومن أهم أمثلة هذه القرارات:

قرار منح إجازة للموظف، أو قرار بالموافقة على خروج الموظف قبل موعد انتهاء الدوام الرسمي، أو إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون، أو مطالبة الزبائن المدينين عند مستوى معين من المديونية وفترة محددة من التأخير.

فهذه القرارات إذا لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ومن الأفضل أن تقوم المستويات التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات وعدم تركيزها بيد المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في أداء العمل وعدم تعطيله.

ب. القرارات غير المبرمجة: فهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيراً أو معقداً أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها"، فهي قرارات جديدة وإستثنائية ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة، وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي حالات جديدة وليست متشابهة.

1 : رايموند مكليود. نظام المعلومات الإدارية. تعريب ومراجعة: م/ سرور علي سرور، عاصم أحمد الحماحي. جزء 2. دار المريخ للنشر. الرياض. 1990. ص: 701.

2 : سليم إبراهيم الحسنية. نظم المعلومات الإدارية (نما). ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1998. ص: 239.

لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها والبحث في احتمالات نتائجها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة، فقد سماها جور دون Gordon بالقرارات الإبداعية وأطلق على القرارات المبرمجة القرارات التكيفية. ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات:

قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتج جديد للسوق، أو قرار التوسع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية أو قرار التحول في سياسات الإنتاج من إنتاج مستمر مثلا إلى إنتاج حسب الطلب. وبديهي أن يكون لمستويات الإدارة العليا في المنشأة دورا أكبر في الإعداد والإشراف على اتخاذ القرارات غير المبرمجة نظرا لطبيعتها (معقدة وإرتباط مستقبلي المؤسسة ونجاحها بهذه القرارات). ولقد تطرق الباحث ج. ل. لومواني J.L. le Moigne إلى نوعين من القرارات ضمن القرارات غير المبرمجة بحيث عرف كل منها على النحو الآتي<sup>1</sup>:

- **القرارات غير المبرمجة الهيكلية:** وهي القرارات التي يمكن إتخاذها بالإعتماد على عدد من طرق الحل (الوسائل المساعدة على إتخاذ القرار) كالنماذج الإحصائية وبحوث العمليات، على سبيل المثال إختيار مورد معين أو تحديد قواعد البيع.

- **القرارات غير المبرمجة غير الهيكلية:** وهي القرارات التي تكون فيها المعايير التي يجب أخذها في الحسبان جد كثيرة ومهمة، وأسلوب معالجة المشكلة يطغى عليه عدم التأكد، هذا ما ينقص من عزيمة المقرر في استنباط الحل اللائق لهذه المشكلة، وفي هذه الحالة يتترك للمقرر حيزا كبيرا للحدس والارشادة في اتخاذ هذا النوع من القرارات، على سبيل المثال: اختيار مسؤول ما أو اقتحام الأسواق الأجنبية.

**4. وفقا لظروف صنعها:** تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

أ. **القرارات تحت ظروف التأكد:** هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذها، وعليه فإن متخذ القرار يتي تماما نتائج القرار وأثاره مسبقا قبل إتخاذها.

ب. **القرارات تحت ظروف المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يُقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، بمعنى آخر هي قرارات تتخذ في ظل ظروف معروفة من المحتمل حدوثها، ودرجة احتمال الحدوث هذه معروفة نسبيا أيضا.

ت. **القرارات تحت ظروف عدم التأكد:** وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانه الإستعانة بمجموعة من الوسائل تساعد على إتخاذ القرار، تختلف باختلاف الظروف. " ففي ظل التأكد بإمكان متخذ القرار استعمال: البرمجة الخطية، شبكة عمل Pert، أما في ظل عدم التأكد بإمكانه استعمال عدة طرق للمقارنة مثل: " أقصى/ أدنى، Max/ Min"، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى القيم، " أقصى/ أقصى، Max/ Max"، أي أقصى قيمة في مجموعة أقصى القيم، " أدنى/ أقصى، Min / Max"، أي أدنى قيمة في مجموعة أقصى القيم. وأخيرا وفي ظل المخاطرة فمتخذ القرار يمكنه الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالأمل الرياضي"<sup>2</sup>.

**5. وفقا للنمط القيادي لمتخذها:** يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى:

1 : J. L. le Moigne. Les systèmes de décision dans les organisations. Presses Universitaires de France. Paris. 1974. P : 71.

2 : Gllies Bressy, Christian Konkuyt. Economie d'entreprise. Ed: Sirey. Paris. 1990. P : 50.

1. قرارات انفرادية: القرار الانفرادي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.
2. قرارات جماعية: أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على إتخاذ القرار النهائي، يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من مشاركتهم:
  - ✓ أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار.
  - ✓ أفراد الجماعة لا بد أن يُجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميه، وتدعى أيضاً القرارات الجماعية بالاتفاق.
  - ✓ أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، والفرق بين هذا النوع والذي يسبقه هو أنه هنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة، بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار، وهذا ما يسمى بالقرارات الجماعية بالأغلبية.
- من خلال هذين النوعين من القرارات (الانفرادية والجماعية) يمكننا أن نستشف نوعين من الأنماط القيادية، " فالقرار الانفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي التسلسلي في الإدارة، بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي لها".<sup>1</sup>
2. 3. خطوات عملية اتخاذ القرار: سبق وأن عرفنا عملية إتخاذ القرارات بكونها، عملية المفاضلة أو الإختيار بين بديلين أو أكثر، والقرار (الإختيار) المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من إختيار أفضلها. في أحيان قد يكون القرار رفضاً لكل البدائل أو الحلول المتاحة للاختيار ومن ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار، وسبب عدم إتخاذ قرار ربما يعود إلى أحد أمرين هما:
  - عدم تبين كل البدائل المتاحة للإختيار أو المفاضلة.
  - عدم الرغبة في إختيار بديل محدد تفادياً للإلتزام بعمل قد يؤدي إلى الضرر بمصالح متخذ القرار.
- يطلق برنارد **Bernard** على نوع القرارات هذه بالقرارات السلبية **Négative Décisions** ويعتقد بأنها من صفات المدير الكفاء.<sup>2</sup>
- اختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل علمية اتخاذ القرار، وقد حدد هـ سيمون **H.Simon** مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات: " التحري والتصميم والاختيار"، ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، ولكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة يمكن ترتيبها كما يأتي:
  1. تحديد المشكلة.
  2. تحليل المشكلة.
  3. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل).
  4. تقييم كل بديل.
  5. إختيار أفضل حل (بديل).
  6. تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته.
- وفيما يلي شرحاً لكل خطوة من الخطوات السابقة:
1. تحديد المشكلة: الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي: " إنحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة إختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

1 : خليل محمد حسن الشماع والآخرين. مبادئ إدارة الأعمال. مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر. بغداد. بدون سنة نشر. ص: 107.

2 : منعم زمير الموسوي. اتخاذ القرارات الإدارية: مدخل كمي. ط1. دار اليازوري العلمية. عمان. الأردن. 1998. ص: 14.

وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية. ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصدها، فقد تكون مشكلة مدير المبيعات لا ترتبط بتعديل الحملة الترويجية لزيادة المبيعات بقدر ما تكون ناتجة عن أسباب أخرى مثل عدم تصميم السلعة بشكل يناسب رغبة المستهلك أو ارتفاع أسعارها.

ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية اللازمين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية، ولتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في منظمته من ناحية أخرى. فتعيين أولوية كل مشكلة له أهمية خاصة، إذ أنه ليس من المعقول أن تسعى المؤسسة لحل مشكلة لم يعد لها وجود أو أصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى.

تنقسم المشاكل في مجملها إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. المشاكل الاعتيادية أو الروتينية: وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وإنصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لإختيار الحلول المناسبة لها.

ب. المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة: وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتوجات المنشأة أو الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنشأة. وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، وإنما ينبغي الإستعانة بإختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

2. تحليل المشكلة: بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة ويحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها. ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم بإتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب إستشارتهم عند إتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يُبلغوا بصور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سينفذون القرار.

وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

- ❖ الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الإلتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار).
- ❖ وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى.
- ❖ عدد الاعتبارات النوعية "Qualitative" التي تدخل في القرار.
- ❖ مدى التكرار المنتظم للقرار.

إن عملية تحليل المشكلة لإتخاذ قرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بها وما يحيط بها من إشكالات، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

وفي كثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوفرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.

3. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل): إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن إتخاذها، ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة ويحصرها في نطاق واضح، وتحليل المشكلة يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، والتعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل. فالخطوة الموالية في عملية إتخاذ القرار هي البحث عن البدائل والحلول المختلفة، ويقصد بالبدائل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون".

وبعد البديل الوسيلة الموجودة أما متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يأتي:  
أ. أن تكون له القدرة على حل المشكلة (أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها).  
ب. أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.

وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار.

يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وعدم اختيار البديل المناسب، والبديل المناسب هو الذي يفي بمجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا.  
كما أنه على متخذ القرار عند وضعه للحلول البديلة ينبغي دائماً أن يأخذ في الحسبان حل عدم القيام بأي عمل (أي إبقاء الحالة كما هي أي عدم إتخاذ قرار)، ويعتبر هذا كحل محتمل، والقليل من الناس من يعترف بأن عدم القيام بأي عمل يعتبر قراراً كاملاً، ففي بعض المواقف قد يترتب على القيام بأي عمل مساوئ ومضار تفوق بكثير أية مزايا قد تتحقق، ومن ثم فمن الأفضل عدم القيام بأي عمل (عدم إتخاذ قرار).

**4. تقييم كل بديل:** بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث.  
وتعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهداً فكرياً شاقاً، لأن مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلاً عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل. لذلك غالباً ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها الشك وعدم التأكد من صلاحيتها.  
ولا بد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل، منها:

- مدى قدرة كل حل على إنهاء المشكلة.
- إمكانية تنفيذ البديل (أي غير مستحيل أو متعارض مع القوانين أو الأخلاقيات).
- التكاليف المالية التي يتطلبها البديل (كل بديل له ثمن).
- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حل المشكلة.
- الإمكانيات البشرية والفنية التي يتطلبها البديل ومدى توافرها.
- الآثار ووردود الفعل المتوقعة بعد تطبيق البديل، " (الآثار النفسية والاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة أو إهتزاز العلاقات التي يمسها)".
- مدى استجابة العاملين في المنظمة للبديل، وتقبلهم له.
- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل (4).

وبعد وضع معايير التقييم هذه يتم تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية، ويفيد الشكل الآتي: (ا. 2) في التوصل إلى ترتيبٍ للبدائل من خلال تقييمها في ضوء المعايير التي تقررت.

شكل (2.1) ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية

| الترتيب | معايير تقييم البدائل |  |  |  |  |  |  |  | البدائل |
|---------|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|---------|
|         |                      |  |  |  |  |  |  |  |         |
|         |                      |  |  |  |  |  |  |  |         |

المصدر: د. سيد الهواري. (1997). مرجع سبق ذكره. ص: 42.

ونجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدانية البيانات التي يجب أن يحاط بها، وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

5. **إختيار أفضل حل:** بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون من موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت، وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الإستقرار النهائي على بديل بالذات.

فبعد أن تكون الإحتمالات المتعلقة بالبدايل المطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت وإتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي " عملية التبرجيج أو الإختيار لأحد البدائل في ضوء الإعتبارات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى".

وقبل إتخاذ قرار بإختيار هذا البديل دون غيره يجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها القرار، وهل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة، وهل تم تقييم جميع البدائل، وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على الإختيار النهائي للبديل، فإذا تمت هذه المراجعة يتم إتخاذ القرار النهائي. وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير التي يمكن إستخدامها للمساعدة على إختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة، ومنها الآتي:

أ. **الخطر:** (درجة المخاطرة المتوقعة من إختيار البديل) فيتم مقارنة المكاسب المتوقعة بالمخاطر المتوقعة؛  
 ب. **الوفور في الجهد:** أي إختيار البديل الذي يضمن كفاية إستغلال عناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل الجهود الممكنة؛

ج. **إختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة** عندما يكون الحل ملحا وعاجلا؛  
 د. **الموارد المتاحة وقيودها:** إختيار البديل الذي يتفق مع وجود الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة، وتظهر أهمية الموارد البشرية بشكل خاص عندما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات والمهارات التي تزيد عن قدرة العاملين على الأداء؛

هـ. **إختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة وسياساتها وفلسفتها،** ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل التوفير في النفقات والوقت والإرتفاع بجودة الأداء وتأمين بيئة العمل المريحة والعلاقات الإنسانية الناجحة؛

• **المعلومات المتاحة:** عن الظروف البيئية المحيطة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه؛

• **مدى النقص في المعلومات** التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص، ومدى إحتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.

متخذ القرار يتأثر في إختياره للبديل المناسب بالإضافة إلى العوامل الموضوعية، بالقيم والعادات التي يتمسك بها والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها. وتجدر الإشارة إلى أن على متخذ القرار أن يحرص على إختيار البديل الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة عامة، وألا تنحصر نظرته في تحقيق أكبر فائدة لإدارته أو قسمه فقط.

ولما كانت عملية إتخاذ القرار صعبة، فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على إختيار البديل الأمثل.

1. **المقارنة الموضوعية:** (التعقل وعدم الإندفاع وعدم التحيز)؛
2. **الاستعانة بأراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين** (من داخل المنظمة و/ أو من خارجها)؛
3. **ترتيب البدائل ترتيبا تنازليا حسب أولويتها؛**
4. **إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح؛**
5. **الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية** لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام أو رموز: كبحوث العمليات، شجرة القرار، نظرية المباريات، التحليل الحدي.
6. **تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته.** حيث يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد إختيار البديل المناسب للحل، ولكن هذا الإعتقاد غير صحيح، فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل

فعال (يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المضمنة في البديل المختار) عن طريق تعاون الآخرين، وهنا كل ما يمكن لمتخذ القرار فعله هو إبلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم عمله وتحفيزهم على عمل ذلك.

وعملية تحويل الحل إلى عمل تستلزم أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقعة حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، كذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم، ولكن الفهم وحده لا يكفي إذ لا بد من تحفيزهم وترغيبهم.

ومن أفضل وسائل تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل هي تلك التي تجعل العاملين يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم، ولن يتأتى ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار خاصة في مراحل تنمية الحلول وتقييمها واختيار أنسبها، لأن مشاركتهم في هذه المراحل قد تساعد على إظهار بعض الصعوبات أو الموارد المتاحة غير المستعملة التي تكون غير معروفة بالنسبة لمتخذ القرار. وبما أن كثيراً من العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار، لذلك فإن عملية متابعة ورقابة التنفيذ تساعد متخذ القرار على التأكد من سلامة قراراته وقدرتها على تحقيق الأهداف.

فمتخذ القرار بمتابعته المستمرة يتعرف على أوجه القصور والعقبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ ويسعى لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة هذه الوقوف على النتائج والمتطلبات، كتعديل القرار أو إتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.

#### 1. 2. 4. العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار:

تطرقنا إلى مراحل عملية إتخاذ القرار، من تحديد المشكلة إلى أن يتخذ القرار بإختيار أكثر البدائل المطروحة أفضلية لحل المشكلة، والهدف من إتباع هذه الخطوات هو الوصول إلى القرار السليم، لأن وقوع أية أخطاء في البيانات أو المعلومات أو عدم العناية بدراسة البدائل المطروحة يؤدي إلى الوصول بمتخذ القرار إلى قرار غير سليم أو خاطئ. وفي الحقيقة فإن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية إتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، من هذه العوامل:

✓ **تأثير البيئة الخارجية:** باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الإجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة.

✓ **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من إتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الإبتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على إتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الإتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

● **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الإقتصادية أو الإجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما إكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر في إتخاذ القرار، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

● **تأثير ظروف القرار:** ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه بإحتمالات حدوث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة، وأخيرا فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه المعرفة الخاصة بإحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

● **تأثير أهمية القرار:** إن إتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير؛

ب. تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد؛

ت. الوقت اللازم لإتخاذ.

## 1.2.5. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق في:

✓ 1. عدم إدراك المشكلة وتحديدها: يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.

✓ 2. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار: إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا؛ التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

✓ 3. شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقعا عند إتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

✓ 4. نقص المعلومات: يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود.

✓ 5. وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لإتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

## خاتمة:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في ميدان التنظيم في أوائل القرن التاسع عشر، تأثرا بالجو الذي كان سائدا آنذاك، والذي عرف قيام الثورة الصناعية معلنة قيام الإقتصاد الغربي، الذي ينطلق من المنافسة والسعي نحو ترشيد السلوكات. تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية، أي تصف الواقع كما يجب أن يكون وليس على ما هو عليه، إنطلاقا من افتراض الرشادة في أعضاء التنظيم وإعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

أهملت هذه المدرسة جانب مهم في أية نظرية تنظيم ألا وهو تحديد كيفية إتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، حيث إهتمت بتوزيع الوظائف فقط.

كما أنها ركزت على البعد المادي للتنظيم، إنطلاقاً من إعتبار أن التنظيم نظام مغلق وأغفلت أهمية المحيط على التنظيم وأعضائه، فكل شيء مسطر وكل عضو يعرف مهمته وما عليه إلا الخضوع لقرارات الفئة القليلة الموجودة في أعلى الهرم التنظيمي، حيث تعتبر نفسها هذه الفئة رشيدة لا ترى حاجة في الرجوع إلى المستويات السفلى ولا إلى المحيط من أجل إتخاذ قراراتها.

بالإضافة إلى ذلك فإن المدرسة الكلاسيكية أغفلت العلاقات الإنسانية، واعتبرت الإنسان آلة تنفذ ما يطلب منها، كما أهملت وجود علاقات غير رسمية في التنظيم.

وجاءت بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية نقداً للإتجاه الكلاسيكي، حيث ركزت على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى إلا إهتماماً جانبياً من المدرسة الكلاسيكية، إذ لا يمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن شعورهم. ولكن لم يعط أصحاب المدرسة أي شرح لعملية إتخاذ القرارات بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشرك العمال في هذا القرار، بدون أن يبينوا كيف يتم هذا الإشراف وحدوده، وحسب أصحاب هذه المدرسة فإن متخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية، وتلعب الشبكة الثانية دوراً أكبر لأن لها علاقات مباشرة مع العمال، وبالتالي مع مصادر المعلومات.

أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على الجانب الآخر من التنظيم ألا وهو التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه مازال ناقصاً مما يؤثر على عملية إتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

وإنطلاقاً من الإنتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت المدرسة السلوكية التي اعتبرت التنظيم نظاماً مفتوحاً يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة، وإهتمت هذه المدرسة بدراسة السلوك الإنساني كفرد وكمجموعات في المنظمة، وهذا ما يدل على عدم إقتناع أصحابها بالفكرة الإقتصادية الكلاسيكية "الرجل الإقتصادي" ولا بـ "الرجل الإجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

تعرضت المدرسة السلوكية إلى عدة إنتقادات أهمها الإهتمام المفرط بالعنصر البشري وخصائصه، ولكن لا ننسى أنها وضعت الخطوات الأولى لنظريات التنظيم الحديث وأهمها نظرية القرار، التي أنجزت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم، عندما تحدثت عن التنظيم المفتوح وأهمية إتخاذ القرارات وكذا الإتصالات.

قامت نظرية القرار بدراسة مشكلة التنظيم من زاوية إتخاذ القرارات، بمعنى أن تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية إتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، فهي ترى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي.

إنطلقت هذه النظرية في دراستها من فكرة "الرجل الإقتصادي" أي صفة الرشد، لكن اعتبرت أن الإنسان ليس راشداً بشكل مفرط بالمعنى الكلاسيكي، حيث ترى أن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة وتحت قيد المحيط، وهكذا استبدلت مفهوم "الرجل الإقتصادي" "بالرجل الإداري".

اعتبرت نظرية القرار أن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي إتخاذ القرار، كونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتعرف هذه العملية بأنها عملية إختيار لإمكانية على أساس بعض المعايير من بين عدة بدائل، قصد تحقيق هدف معين. ففوق القرار يتطلب وجود هدف وكذلك تعدد الإمكانيات، ويختلف نوع القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله (الوظيفة أو المستوى الإداري) ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها.

فكما سبق وأن عرفنا عملية إتخاذ القرارات بكونها عملية المفاضلة أو الإختيار بين بديلين أو أكثر، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على

المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من اختيار أفضلها.

فكما أن عملية الإنتاج تتطلب مواد أولية، فإن عملية إتخاذ القرار التسويقي تعتمد بشكل أساسي على وجود المعلومات التسويقية، ويتوقف نجاح القرار المتوصل إليه على مدى صحة المعلومات ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها. فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار بإدارة التسويق هي الحصول على معلومات تسويقية: يعتمد عليها، ذات علاقة بالموضوع المعني، حديثة ودقيقة وفي التوقيت المناسب، كما أن متخذ القرار التسويقي في حاجة إلى معلومات متنوعة، فتوافر المعلومات التسويقية بالكمية والنوعية الملائمتين والوقت المناسب يمثل العمود الفقري لإتخاذ القرارات التسويقية.

إن المعلومات التسويقية التي يحتاجها متخذ القرار التسويقي والمؤسسة على العموم، تكون في الغالب من مصادر متنوعة، لكن يمكن تقسيم هذه المصادر إلى نوعين أساسيين هما: مصادر داخلية وأخرى خارجية.

فالداخلية يقصد بها كل السجلات والتقارير المتعلقة بأوضاع العمل وإجراءاته وظروفه وصعوباته، وتحفظ بها المؤسسة من أجل الرجوع إليها لإستخدامها.

أما الخارجية فهي التي تصل إلى المؤسسة من البيئة الخارجية التي تتعامل معها بإستمرار وتحصل منها على المعلومات المتعلقة إما: بالقوى العاملة، المواد، الطاقة، الأفكار، الآراء، الدراسات، الأبحاث، القوانين والتشريعات. فقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمنشآت على نفس أهمية الموارد البشرية والمادية والمالية.

## قائمة المراجع

1. عبد الوهاب سويسي. أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 94/95.
2. عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم والإدارة. المكتب العربي. الإسكندرية. 1998.
3. سيد الهواري. الإدارة: الأصول والأسس العلمية. ط11. مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى. القاهرة. 1996.
4. محمد بوتين والآخرين. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. مارس 1994.
5. عادل حسن. الإدارة: مدخل الحالات. الدار الجامعية. بيروت. 1984.
6. بومزال جميلة. أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 2000.
7. ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. منشورات جامعة دمشق. ط3. دمشق. 96-1997.
8. حسن علي مشرقي. نظريات القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة. ط1. دار المسيرة. عمان. الأردن. 1997.
9. نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 95-1996.
10. كمال حمدي أبو الخير. مبادئ الإدارة الدولية: النظرية والتطبيق. مكتبة عين شمس. القاهرة. 1996.
11. علي الشريف، م. فريد الصحن. إقتصاديات الإدارة: منهج القرارات. الدار الجامعية. الإسكندرية. 1988.
12. سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. ط2. Wascad. القاهرة. 1998.
13. جميل أحمد توفيق. إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. دار النهضة العربية. بيروت. 1986. ص: 103.
14. إبراهيم عبد العزيز شيجا. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف. الإسكندرية. 1993.
15. بشير العلاق. أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. ط1. دار اليازوري العلمية. عمان. الأردن. 1998.
16. حسين حريم والآخرين. أساسيات الإدارة. ط1. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998.
17. هيلقا دومند. اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة. ترجمة: مصطفى إدريس. مراجعة: يوسف محمد القبلا. نهال التصميم والطباعة. مجهول. 1991.
18. رايموند مكليود. نظام المعلومات الإدارية. تعريب ومراجعة: م/ سرور علي سرور، عاصم أحمد الحماحي. جزء 2. دار المريخ للنشر. الرياض. 1990.
19. سليم إبراهيم الحسنية. نظم المعلومات الإدارية (نما). ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1998.
20. منعم زمير الموسوي. اتخاذ القرارات الإدارية: مدخل كمي. ط1. دار اليازوري العلمية. عمان. الأردن. 1998.
21. Jean-Claude Sheid. Les grands auteurs en organisation. Ed : Dunod. Paris. 1980.
22. Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Breal. Paris. 1998.
23. J. L. le Moigne. Les systèmes de décision dans les organisations. Presses Universitaires de France. Paris. 1974.
24. Gillies Bressy, Christiant Konkuyt. Economie d'entreprise. Ed: Sirey. Paris. 1990.