

الفصل الثاني

التخطيط واتخاذ القرارات

يتناول الباحث في هذا الفصل موضوع التخطيط واتخاذ القرارات وسوف يدرس الباحث مفهوم التخطيط من حيث المفهوم والاهداف والانواع المختلفة للتخطيط والاعتبارات التي يجب ان تؤخذ في التخطيط سواء كانت اقتصادية او تكنولوجيه وغيرها و أهمية التخطيط و الخطط الاستراتيجية بالاضافة الى عقبات تنفيذها .

هذا بالاضافة الى موضوع اتخاذ القرار من حيث مفهوم القرار و عناصر عملية اتخاذ القرار و خطوات اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار و أبعاد عملية اتخاذ القرار و أنواع القرارات بالاضافة الى المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات .

كذلك سوف يتناول الباحث موضوع نماذج واساليب اتخاذ القرار حيث سيتم بحثها من خلال التطرق لنظريات إتخاذ القرار و أساليب أتخاذ القرارات بالاضافة الى اتخاذ القرارات في ظل حالة التأكد وعدمه. بالتالي سوف يتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الاول : التخطيط

المبحث الثاني :اتخاذ القرار

المبحث الثالث : نماذج واساليب اتخاذ القرار

المبحث الاول

التخطيط

2.1.1 مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، حيث تسبق الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه و التنسيق والرقابة؛ وتتم عملية التخطيط في مختلف المستويات الإدارية بدءا بالإدارة العليا ووصولاً إلى الإدارات الدنيا .ولقد أعطيت للتخطيط عدة تعريفات يمكن إدراج البعض منها فيما يلي:

التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تحدد الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف لها و كيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية، وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات والأهداف وتخصيص الموارد الضرورية لذلك، مع البرمجة الزمنية لكل ، من الغايات و الأهداف و الأعمال و الوسائل (1).اذن من خلال هذا التعريف فإن التخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، الخطط، وكافة الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج والجدول الزمنية.

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة، و إنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال، والرقابة عليها. ويعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة ، كما أنه من مهام القيادات في الأجهزة . وهناك من يعرف التخطيط بأنه عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة ، و الإمكانات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف، ويعرف التخطيط أيضاً بأنه "أسلوب علمي، وعملي للربط بين الأهداف، والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات، والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.(2)

(1) عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير

منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007،ص 13

(2) ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة

العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، 2003،ص 32

كذلك يعرف التخطيط بأنه هو عملية التنبؤ بالمستقبل واستخدام هذه التنبؤات لتحديد ما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة .أو هو تصميم مجموعة من الخطوات للوصول بشكل واضح ومحدد الى ناتج معين مطلوب.⁽¹⁾

التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة ، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ويعرف التخطيط كذلك بأنه عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها مادية أو بشرية لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخطة سيرها والمراحل المختلفة الواجب المرور بها ، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال. يعرف التخطيط أيضا تعريفا شاملا بأنه مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية لاستشراف المستقبل وتحقيق أهدافه من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود الذي يتضمن وضع أهداف يتم العمل على تحقيقها مستقبلا⁽²⁾.

من خلال التعريفات السابقة الذكر فإن الباحث يرى ان تعريف التخطيط يدور حول النقاط التالية:

1. أسلوب ومنهج ونشاط علمي منظم وهادف.
2. استغلال أفضل للموارد والإمكانات المتاحة (بشرية، مادية، تكنولوجية).
3. محدد بفترة زمنية.
4. يتضمن ترتيب الأولويات.
5. التنبؤ بالمستقبل.

2.1.2 أهداف التخطيط:

يهدف نظام التخطيط في أي منظمة من منظمات الاعمال ايا كان حجمها او نشاطها إلى تحقيق عدد من الأهداف كمجموعة متكاملة وذلك بعد الالتزام بكل الخطوات اللازمة لاكمال عملية التخطيط بصورة صحيحة ومنهجية. غالبا ما تتعدد الاهداف وتختلف باختلاف منظمات الاعمال الا انها في الغالب تشترك

⁽¹⁾ قدايفة امينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة امحمد ابوقرة بو مرداس ،الجزائر، 2007، ص85

⁽²⁾ نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية غير منشورة ،كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009، ص68

في عدد من الاهداف يذكر منها ما يلي: ⁽¹⁾

- 1- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة،
- 2- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها،
- 3- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة،
- 4- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة،
- 5- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة،
- 6- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات،
- 7- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

2.1.3 أهمية التخطيط:

يرى بعض كتاب الإدارة بأن أهمية التخطيط تتبلور جلياً في النقاط التالية: (2)

1. يساعد التخطيط على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج , حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر , و بدون إشراف.
 2. يساعد التخطيط على بلورة وتحديد الأهداف حتى يفهمها الأفراد ويقبلوها كما أنه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد , ويتعاونوا على تنفيذها.
 3. يسهل التخطيط مهمة القيادة , وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم , وكيف يستطيعون إنجازه.
 4. يسهل التخطيط عملية الاتصالات , حيث تنساب المعلومات من الأهداف , والخطط , والمعايير .. في جميع قنوات الاتصال , وفي كل الاتجاهات بين الإدارة , والأفراد , والمديرين , والمرؤوسين , وبعضهم البعض .
 5. يمهّد التخطيط لعملية الرقابة , ويرفع كفاءتها , وذلك لأنه يحدد سلفاً جميع المهام .
 6. كذلك يساعد التخطيط على تقويم كفاءة , وفعالية المديرين , و الإدارات المختلفة , و ذلك بالدرجة التي تبلغها الإدارات في تحقيق الأهداف المنوطة بها .
 7. يعطي التخطيط المديرين , والمرؤوسين نوعاً من الثقة , إذ يشعر هؤلاء أنهم يسيرون حسب برنامج مدروس ومحدد فينفرغون لأداء مهامهم .
- لكل هذه الأهمية نجد أن العديد من المنظمات ومنذ وقت طويل أصبحت تولي عملية التخطيط اعتباراً كبيراً وذلك لان التخطيط السليم الفعال يحقق الكثير من المنافع والمزايا للمنظمة وللأنشطة وللأفراد ،

(1) عمري سامي، مرجع سابق، ص 15

(2) ناصر بن فهد الناصر، مرجع سابق ، ص 35

من هذه المنافع والمزايا ما يلي: (1)

-التخطيط يساعد على تحديد الأهداف بدقة وعناية،

- التخطيط هو الأساس في تحديد وتخصيص الموارد والإمكانيات بما يحقق الأهداف،
- التخطيط يقدم أساساً لتنظيم العمل،
- التخطيط هو الذي يحدد محور تركيز الجهود والتنسيق بين الأطراف،
- التخطيط يحدد نطاق ومسارات اتخاذ القرارات،
- التخطيط هو الأساس الذي بناءً عليه تحدد اتجاهات التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة،
- التخطيط يساعد على التكيف مع التغيير،
- التخطيط يرفع حماس ودافعية العاملين،
- التخطيط يشجع على الابتكار والإبداع،
- التخطيط أساس للمعلومات والاتصال،
- التخطيط يساعد في تفويض السلطة،
- التخطيط هو أساس المتابعة والرقابة وتقييم الأداء،
- التخطيط هو المفتاح إلى التطور والنجاح،
- التخطيط هو منطلق صياغة أسس ومعايير قياس الكفاءة والفعالية،
- التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف.

خصائص الخطة الجيدة:

- اختلف الكتاب ومفكرو الإدارة في مجال تحديد ما يمكن أن توصف بأنها خصائص الخطة الجيدة. وقد اتفقوا على أربع منها وهي:
1. المرونة: فالخطة يجب أن تكون بالمرونة التي تكفي لتعديلها وتكييفها مع ما يستجد من أوضاع، وذلك لاستيعاب التغيرات التي تحملها التطورات غير المتوقعة إثناء التنفيذ.
 2. الوحدة: وهذا يعني أن يكون للشركة خطة شاملة موحدة يتم تنفيذها على كافة مستويات العمل وفي وقت واحد.
 3. الاستمرارية: ويعني ذلك أن الخطة الإستراتيجية يجب أن يتوفر لها آليات الاستمرارية والتواصل مع مرور الوقت، وذلك حتى يمكن تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
 4. الدقة: وتتطلب وجود طرق وأساليب عمل منتظمة، بالإضافة إلى ضرورة توفير أدوات القياس ومعايير التقييم المناسبة لكافة أوجه النشاط التي تقوم بها الشركة.

(1) علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي

الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، 2010، ص 86

كذلك اضاف بعض الباحثين الخصائص التالية: (1)

1- الواقعية وعدم الإفراط بالتفاؤل أو التشاؤم.

2- الوضوح والبعد عن العمومية.

3- الشمولية ويشمل كل الجوانب العملية التعليمية.

4- الإطار الزمني وأن يكون في فترة زمنية معقولة.

يرى الباحث أن هذه الخصائص مجتمعة هي مهمة جداً في عملية التخطيط الا أن المرونة لا تعني أن الشركات تقوم بالتنازل عن بعض الامور الاساسية بحجة المرونة.

2.1.4 أنواع التخطيط:

يمكن التمييز بين الأنواع المختلفة للتخطيط في ضوء مجموعة من الأسس المختلفة وذلك على النحوالتالي:

أ- من حيث المدى أو النطاق أو الهدف

يمكن تقسيم التخطيط إلى الآتي:

التخطيط الإستراتيجي:

سوف يفصل فيه الباحث في هذا المبحث ان شاء الله .

التخطيط التكتيكي:

يمثل هذا المستوى إدارة النتائج والأداء، ويتضمن الرقابة والخطط التنفيذية ويضع قياسات دقيقة للأعمال، وهذا المستوى من التخطيط هو من اختصاص الإدارة الإشرافية الدنيا.⁽²⁾

التخطيط التشغيلي:

يرتبط التخطيط التشغيلي بالإدارة الإشرافية أو الدنيا، حيث يتم من خلاله التفصيل النهائي للخطط

الموضوعة في كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وذلك في شكل برامج عملوا إجراءات روتينية.

ب- من حيث المدى الزمني

يمكن تقسيم التخطيط إلى الآتي:

أ- التخطيط طويل الأجل:

يغطي فترة زمنية طويلة نسبياً، خمسة سنوات أو أطول وهو يرتبط بالأنشطة الرئيسية للمنظمة

(1) دليل التخطيط ، مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، الاصدار الاول، 2013، ص10

(2) شريفي ياسين، التخطيط الإستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم

السياسية و العلاقات الدولية غير منشورة ، كلية العلوم السياسية والاعلام جامعة دالي إبراهيم ،الجزائر، 2010، ص 26

كالتوسع في الإنتاج وتقديم منتجات جديدة، والإدارة العليا هي المسؤولة عادة عن التخطيط طويل الأجل في معظم المنظمات.

2- التخطيط متوسط الأجل:

يغطي فترة زمنية تتراوح بين عام وخمسة أعوام وتستلزم وجود ترابط بين الإدارة العليا والوسطى.

3 -التخطيط قصير الأجل:

يغطي فترة زمنية اقل من سنة عادة، ويركز على الأنشطة اليومية القائمة على تقييم ومتابعة عمليات التقدم نحو تحقيق الأهداف متوسطة وطويلة الأجل، بمعنى التركيز على الأنشطة اللازمة لتحقيق إنجاز أعمال معينة في إطار زمني لا يتجاوز سنة واحدة.¹
ج- حسب المجال:

1. تخطيط شامل: يشمل جميع القطاعات ويحقق نموا متوازنا بينها.
2. تخطيط جزئي: يشمل قطاعا واحدا كالتعليم أو جزءا منه كتطوير المنهاج.

د -حسب الأجهزة المشرفة:

1. تخطيط مركزي: تشرف عليه الهيئات أو الوزارات المسئولة عن التخطيط.
 2. تخطيط لا مركزي: يكون على مستوى مصنع أو مدرسة لمواجهة المشكلات.
- هـ -حسب الميادين التي يتناولها²:

1. تخطيط طبيعي: يتم التركيز فيه على تنمية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها.
2. تخطيط اقتصادي: وضع خطط اقتصادية للنهوض بالصناعة والزراعة والتجارة .
3. تخطيط ثقافي: يركز على الوسائط الثقافية والإعلامية والمؤسسات التعليمية.
4. تخطيط اجتماعي ويتناول مجال الخدمات والإسكان ومحاربة الفقر والجريمة والتكافل الاجتماعي.

كذلك هنالك عدة تصنيفات للتخطيط تنوعت باختلاف المداخل المعرفية، وبتنوع ظروف المجتمعات والاستراتيجيات التي اتبعتها من أجل تحقيق تميزتها ومعالجة أوضاعها، وسوف يورد الباحث في هذا الصدد تفصيلا للتخطيط الاستراتيجي وذلك للدور الذي يلعبه وتأثيره على مستقبل المؤسسة ككل ، هذا بالإضافة الى تأثيره الملموس على اداء المنظمة في الحاضر. وذلك من خلال تطبيق رؤية المنظمة على المدى القصير . وعلى الرغم من ان هناك تشابه كبير بين التخطيط طويل الاجل كاسلوب للتخطيط واسلوب التخطيط الاستراتيجي الا ان هناك اختلافات كثيرة بينهما في بعض النقاط .

(1) عمري سامي، مرجع سابق، ص 16

(2) نزيه حسن حسين يونس، مرجع سابق ، ص 68

فيما يلي بعضا من الاختلافات بين التخطيط طويل الاجل والتخطيط الاستراتيجي: (1)

التخطيط طويل الاجل:

1. يوضع على اساس تغيير العمالة الحالية في المستقبل.

2. يبنى المديرون تصوراتهم على درجة توقعاتهم للظروف المستقبلية.

3. يقوم دائماً على اسس مالية ويهتم بالمنتج والسوق الحالية.

4. توضع الخطط من اسفل الى اعلى.

5. لايساعد في توجيه الموارد من نقاط الضعف الى نقاط القوة.

6. تحلل عناصر البيئة على اساس التفاوض والتشاور.

7. يتم الاسقاط فيه على اساس العام الاول من الخطة.

2.1.5.1 التخطيط الاستراتيجي:

1. يراعي كل التغيرات السياسية والاجتماعية في المستقبل.

2. يبنى على تحديد واضح للصورة المرغوبة في المنظمة.

3. يقوم على اسس شاملة ويهتم بمجال المنتج واسواق المنظمة المستقبلية.

4. توضع الخطط من اعلى الى اسفل.

5. يهتم بتوجيه الموارد وفق خطة شاملة.

6. تحلل عناصر البيئة على اساس نقاط الضعف و نقاط القوة.

7. يتم وضع اطار متدرج في النظر للمستقبل.

لمزيد من التوضيح ماهو تعريف التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل .وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة .ويعنى التخطيط الاستراتيجي بتصميم الاستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية؛ لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة.(2)

كذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بنفاً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس

(1) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة، 2008 ، ص57

(2) علي حمود علي ،التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي،المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 2012، ص 747

النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات (1).

كذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي الصناعي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى

تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب. وتأخذ عملية التخطيط التسويقي في الشركة بعداً استراتيجياً عندما تكون الموارد والإمكانيات المتاحة إمام الإدارة محدودة، في الوقت الذي تفرض فيه البيئة التي تعمل فيها الشركة من المتغيرات التي لا يكون بمقدور إدارة الشركة التحكم فيها. وفي هذه الحالة، فإن مهمة إدارة الشركة تتركز في محاولة توظيف مواردها في المجالات وأوجه النشاط التي تستطيع فيها تعظيم عوائدها بإيراداتها من هذه الأنشطة. وبالطبع، فإن ذلك يتطلب ضرورة تبني المنهجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بكل ما يحتاج إليه ذلك من تنظيم وتنسيق بين كافة الجهود المبذولة في هذا الاتجاه، وتفعيل للإمكانيات والطاقات الذهنية والجسمانية الموجودة لديها. والحقيقة، أن منطق التخطيط يعتمد على التفكير الإبداعي والديناميكية المتجددة. وهذا يؤكد حقيقة أن تبني الإدارة للتخطيط كمنهجية عمل لا يعني بالضرورة أن إتباع أسلوب التصرف يمكن أن يكون هو الطريق إلى النجاح¹ وفي كافة الأوضاع الأخرى، وهو ما يقتضي من إدارة الشركة درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع كل وضع على حدة حتى تستطيع الاستجابة لمقتضياته والرد عليه. إن من شأن ذلك أن يقود إلى حلول منطقية لمشاكل معينة².

يعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهميةً و بروزاً وتجدداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات.⁽³⁾

(1) عدلي داود محمد الشاعر، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة،

رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 36

(2) علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 83

(3) حمد بن مرضي الكلثم و حازم علي أحمد بدارنه، معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة ام القرين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد 5،

العدد 10، 2012، ص 190

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص.⁽¹⁾

لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات بغرض تنفيذ أعمالها ومشروعاتها بصورة جيدة وذلك من خلال حشد و تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين يسيرون في اتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الإستراتيجية، إضافة إلى تقويم وتعديل إتجاه المؤسسة استجابةً للتغيرات البيئية.⁽²⁾ من خلال هذه المعلومات آنفة الذكر يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يشتمل على الآتي:⁽³⁾

- 1 - تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية في المستقبل.
- 2 - يعتمد على التنبؤ في ضوء خبرات وقدرات المخططين على استشراف المستقبل.
- 3 - تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والأهداف والرسالة الاستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد ضمن الخطة.
- 4 - استشراف المستقبل والانطلاق منه لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهتها.
- 5- اكتشاف الفرص والتحديات.
- 6 - تحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها.
- 7 - تحقيق أهداف المنظمة في ضوء التغيرات المستقبلية المتوقعة.

2.1.5.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التنظيمية، وتخصيص الموارد من أجل تحقيقها. التخطيط الاستراتيجي بالتالي عملية مستقبلية تهدف الى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة، ويفوقه قدرة على الانجاز الاستراتيجي يمكّن المنظمة من السيطرة على قرا رتها ومواردها. ومكّنها كذلك من مواكبة عددًا من الفوائد التي تجنيها

(1) أحمد القطامين ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 2، 2002، ص37

(2) عرفة جبريل ابونصيب، أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2013، ص 75

(3) فيحان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص17 والاستجابة لكل تغير بيئي. وقد قدّم المنظمة كمحصلة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي. من أهمها أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشكل أساساً لعملية تخطيط الموارد البشرية فتعمل على تزويد إدارة الموارد البشرية بالاتجاه المستقبلي للمنظمة، بحيث تتكاتف الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.⁽¹⁾

لعل من اهم النقاط التي تذكر حول اهمية التخطيط الاستراتيجي مايلى: ⁽²⁾

1. إن التخطيط الاستراتيجي يدعم منظمات الاعمال بالافكار الرئيسية التي تعد العناصر المهمة داخل المنظمة.

2. يدعم التخطيط الاستراتيجي القضايا المتوقعة التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية وتشكيل الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا والتغيرات.

3. يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس لرقابة الاداء وتقييمه.

4. يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعروهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.

5. التخطيط الاستراتيجي يضمن النجاح لمنظمات الاعمال، فالمدبرون سيكونون بحال افضل عند استخدامهم التخطيط.

6. يعد التخطيط الاستراتيجي احد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة.

هذا بالاضافة الى ان التخطيط الاستراتيجي يمكن أن: (3)

يعمل على زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية.

يعمل على إظهار الصورة الشاملة بالإضافة إلى الإجراءات المحددة.

يقدم فهما واضحا لرؤية المنظمة ومهمتها بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة.

يساعد في تمكين المنظمة من تحديد الفرص الجديدة و تحديد أسباب المشاكل القائمة والمتوقعة بدقة.

يؤدي إلى تعزيز التواصل وروح فريق العمل.

(1) شوقي ناجي جواد و سحر محمد فوطه، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد، 78، 2009 ، ص ص 30-31

(2) محمد عادل حمد الكبيسي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية غير منشورة ، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، 2012، ص 61

(3) مؤسسة الملك خالد الخيرية، دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ، الرياض، 2010، ص 12

3.1.5.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

مما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية : (1)

1- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا، ولإشارة فبعض الكتاب يشير إلى إمكانية مشاركة المستويات

الدنيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وذلك حتى يكون أكثر فاعلية وواقعية؛

2- المرنة، وتتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية؛

- 3- يشجع على التنبؤ بالمستقبل لإستراتيجية المنظمة؛
- 4- أهدافه محورية، تعتمد على تحقيقها أهداف مرحلية وقانونية، أي أن الأهداف هي الأكثر أهمية والمفتاح لحل كافة مشكلات التغيير؛
- 5- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكامنة أيضا، المرتبط ظهورها بتغيير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الحالية؛
- 6- الشمولية، أي يشمل المؤسسة ككل وليس جزء منها فقط ، فهي عبارة عن نظام متكامل؛ هذا بالإضافة الي مايلي:²
7. التفاعل بين مستويات التخطيط : وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقومين.
8. يستند التخطيط الاستراتيجي إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد.

من هنا يرى الباحث بعد الالتزام بهذه السمات والخصائص لابد من تفعيل تلك الخصائص وتحويلها الى اساليب عملية تطبيقية لاساليب التخطيط الاستراتيجي المختلفة للاستفادة منها في منظمات الاعمال بمختلف احجامها وقطاعاتها المختلفة.

2.1.5.4 أساليب التخطيط الاستراتيجي:

تعمل المنظمات على بناء استراتيجياتها بما يتلاءم مع رسالتها وأغراضها، وأهدافها ، بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية ،والداخلية ومن هذا المنطلق ،فان وجود استراتيجية مثلى تصلح لجميع المنظمات أمر غير وارد في الواقع العملي ،ذلك أن ما يوجد هو استراتيجيات مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة ،وفي وقت محدد . ومع تغير الظروف فإن الاستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف أخرى. وتتم ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من خلال

(1) بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2011، ص11

(2)نزيه حسن حسين يونس، مرجع سابق ، ص78

عدة أساليب ،من أبرز هذه الأساليب ما يلي:(1)

1. البدء من أعلى للأسفل:

يطبق في المنظمات التي تتبع المركزية ،حيث يتم التخطيط في قمة المؤسسة ، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة ،وفي المنظمات التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط ، وتتم مراجعة الخطط في

المركز الرئيسي. ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين ستذهب المنظمة ,وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

2. البدء من أسفل إلى أعلى:

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات وإنما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا. ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات ,وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.

3. الجمع بين الأسلوبين:

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للمنظمة في القيام بعملية التخطيط , وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للمؤسستين إدارتها , وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها ,ومن خلال الحوار يمكن صياغة استراتيجية المنظمة.

4. العمل كفريق:

في المنظمات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الاستراتيجية , وفي المنظمات الكبرى قد يقوم المدير العام بالالتقاء هورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات ,ويخصص وقتاً لمناقشة الاستراتيجيات , ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين طيبة. ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة المنظمة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي . فالمنظمات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المنظمات ذات المركزية الأقل , أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها. إن اتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا , ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يعرض مدراء الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير , والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في المنظمة . كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل , وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

(1) ناصر بن فهد الناصر، مرجع سابق، صص 47-48

5. أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر:

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر أداة تخطيط استراتيجية تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية وبين الظروف البيئية أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي. ويتمثل الافتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة. و بمراجعة الفرص والمخاطر البيئية يساعد على تحديد الخطط الاستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة، ذلك لأن هذا التحليل يساعد علي تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها.

6. اسلوب تحليل مجالات العمل:

يهتم اسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات او ميادين الاعمال التي تختارها المنظمة. ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة امكانيات الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين الاعمال المختلفة. وكذلك على دراسة امكانية زيادة هذا الموقع ، وبالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميادين الاعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة وكذلك تلك الميادين التي يتوقع ان تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل.

7. اسلوب السيناريوهات:

السيناريو هو اداة مهمة من ادوات الاستراتيجية والسيناريو يبني على افتراض ان قدرتنا على التنبؤ محدودة فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها. وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي المدخلات. لكن بناء السيناريوهات ليس امرا هينا واصعب ما فيه هو تحديد عددها وكلما زاد عددها كلما زادت فرص نجاح احدها في محاكاة المستقبل. لكن زيادتها على حد معين يجعل من الصعب التعامل معها.

8. اسلوب الطوارئ او الموقف:

ترتبط الحاجة الى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة واذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الاكثر ملائمة للظروف الحالية فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن ان تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المنظمة. وترتكز الخطط الموقفية على الظروف الكاملة للمتغير اي ان التخطيط الموقفي يعني اعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة اي تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف. (1)

مما تقدم فإن الباحث يرى ان هذه الاساليب تتفق مع عدد من منظمات الاعمال وتتناسب معها جيدا الا أن التعامل بها لا بد ان يتم بدراسة تسبق استخدام الاسلوب المعين ومن ثم دراسة نتائجه على المنظمة في المدى القصير والبعيد حتى تتمكن من اختيار الاسلوب الافضل في التخطيط.

(1) طارق محمد السويدان و محمد اكرم العدلوني، كيف تكتب خطة استراتيجية، قرطبة للانتاج الفني، الرياض، 2005، ص 23-26

2.1.5.5 عقبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى هجر الخطط الاستراتيجية بعد وضعها خاصة الخطط الشاملة التي تختص بالحكومات والشركات الكبرى، ومن أهم أسباب نهاية مصير الخطط الاستراتيجية للحفظ هي: (1)

1. الخطة الاستراتيجية دخيلة: حيث أنها من وضع مستشارين دون شراكة من أصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة واولون بتنفيذها.
2. الخطة ليست واقعية، فالأهداف ليست متسقة مع الموارد المادية والبشرية.

3. البنية النظامية لا تمثل الأهداف الاستراتيجية.
4. عدم رغبة السلطة العليا في الإفصاح عن طبيعة المتغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عند مساسها المصالح السائدة مما يؤدي الى التضارب في العملية التخطيطية وعدم وضوح الاهداف .
5. اضطراب البيئة الخارجية مما يجعل التخطيط متقادماً قبل بدئه،
6. ضعف الموارد المتاحة، وصعوبة الحصول على المواد الأولية،
7. كما أن التخطيط يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصائيات، إضافة إلى وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية،
8. عدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين أجهزة التخطيط والوحدات الاقتصادية،
9. الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات. (2)

ليس هذا فحسب بل قد تظهر بعض من المشاكل تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية ولربما الغت الخطط الاستراتيجية نفسها ومن هذه المشاكل مايلي: (3)

1. الفشل في تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها لتغيرات في بيئة المنظمة.
2. التحول عن الأهداف الأصلية.
3. عدم الثقة في إمكانية نجاح الخطط. وفي الواقع، إن من الضروري تناول كل أوجه التنفيذ أثناء عملية التخطيط، حيث أن الوقت لا يتسع خلال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لوضع وتغيير خطة التنفيذ.
4. الاهتمام والتركيز على وضع وتطوير استراتيجيات جديدة مع إهمال خط العمل الرئيس الذي يقوم على أساس استراتيجيات عمل سابقة.

(1) وليد عبد مولاة، التخطيط الاستراتيجي للتنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 114، 2012، ص 7

(2) حمد بن مرضي الكلثم و حازم علي أحمد بدارنه ، مرجع سابق ، ص 191

(3) عصام بن يحي الفيلالي، التخطيط الاستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، مركز الدراسات الاستراتيجية جامعة الملك عبد العزيز، العدد 29، 2010، ص ص 25-26

5. المشاكل الداخلية والمشاكل التي تتأتى من خارج المؤسسة؛ وكلا النوعين من المشاكل يتأثران بمدى مرونة المؤسسة عند النجاح في إطلاق المبادرات الاستراتيجية .
6. تدني كفاءة الإدارة العليا وعدم اهتمام كبار المسؤولين بالخطة الاستراتيجية.
7. نظام إداري قائم على التحويل من القمة إلى أسفل في كل الأمور، دون إتاحة الفرص للمشاركين في التنفيذ على استخدام صلاحياتهم أو مواهبهم.
8. استراتيجيات غير واضحة وتتعارض مع الأولويات في المؤسسة والخطة الاستراتيجية مبهمة وغير مفصلة.
9. سوء نقل وتوصيل الخطة الاستراتيجية من المخطط إلى المنفذ.

10. غياب الحوافز لمنفذي الخطة الاستراتيجية مع غياب آليات محاسبتهم.
 11. عدم الاهتمام بالعوامل المحفزة والعوامل المثبطة مثل الثقافة، والبنية المؤسسية، والعمليات المتبعة في العمل، ونظم تقنية المعلومات، وأساليب الإدارة، وشؤون الموارد البشرية.
 12. عدم شعور العاملين الأساسيين في المؤسسة بانتمائهم للمؤسسة بما في ذلك الانتماء للخطة الاستراتيجية أو خطة تنفيذها.
 13. العجز عن الاتفاق على الخطوات الهامة في عملية التنفيذ.
 14. قصور الموارد المالية عن دعم عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- كذلك هناك مقومات أخرى للتخطيط الاستراتيجي وردت في الأدبيات والتي يعد توافرها امرا هاما لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز بالأداء، وهذه المقومات هي: (1)

1. التزام الإدارة العليا.

2. توافر الموارد البشرية الكفوة .

3. المرونة الإستراتيجية.

4. التحسين الشامل والمستمر

كذلك يرى بعض الباحثين أن هناك ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعها تدور في محاور متقاربة حيث عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة يمكن ان تكون على النحو الآتي: (2)

1. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس،

(1) نياح جرار و سعيد يوسف دويكات ، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالاداء في مصانع الأدوية الفلسطينية ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، جامعة الأزهر بغزة ، المجلد 15 ، العدد 1، 2013 ، ص 215

(2) عاطف محمود عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق ، المجلد 29 ، العدد الأول، 2013، ص 161

2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها،

3. أن يشترك العاملون جميعهم في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق،

4. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها،

5. أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان،

6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور،

7. أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة،

8. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

كما يبني التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي (1) :

- 1- إعادة تنظيم المستوى الذي تكون عليه المنظمة؛
- 2- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها؛
- 3-مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة؛
- 4- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية؛
- 5-تدعيم الاتجاه التسويقي للشركة؛
- 6-تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها؛
- 7-تدعيم الاتجاه التسويقي للمؤسسة.

اما في حالة التطبيق العملي للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات فهناك عناصر رئيسية لا بد من اعدادها وتعتبر بمثابة الخطوات العملية في اعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي والعناصر هي: (2)

1. رسالة المنظمة :وصف عام مختصر يوضح لماذا وجدت المنظمة، وما أهدافها، والفئات التي تخدمها، وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها.
2. الرؤية المستقبلية :وهي الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتلك الطموحات لا يمكن تحقيقها في الوقت الحالي ولكن يؤمل تحقيقها في المستقبل . فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها المنظمات على المدى البعيد .فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معاً أن تثيرا الحماس لدى العاملين في المنظمات وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملامح المنظمة التي ينتمون لها والمستقبل الذي ينتظرهم وتعمق انتماءهم لخدمة المنظمة وجمهورها وتحقق طموحاتهم .

(1) بوزيان جواهر، مرجع سابق، ص 6

(2) معن المحيسن وأنمار الكيلاني ، مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، مجلد6 ، عدد1 ، 2010، ص4-5

3. القيم :تعد القيم مجموعة المبادئ الأخلاقية الموجهة لعمل المنظمة التي تحكم سلوك المستفيدين منها، من عاملين وجمهور، وتوجهاتهم .كما أنها تحكم القرارات التي تتخذها المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

4. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

تحليل الموقف الحالي في ضوء هذا التحليل، يمكن الإجابة عن عدة تساؤلات حول الخطوات اللاحقة.

النظرة الشاملة للمستقبل وتحديد التوقعات المستقبلية. وضع البدائل الإستراتيجية المستقبلية في ضوء الرسالة والأهداف طويلة الأجل ثم اختبار أفضل البدائل. وبصياغة أخرى معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمة .

بعد اكمال هذه العناصر تختار المنظمة من بين نماذج واساليب التخطيط الاستراتيجي المختلفة النموذج الذي يناسب طبيعتها وليس هناك ثمة نموذج امثل في هذه النماذج وانما لكل نموذج ميزات تميزه عن غيره. وفيمايلي يذكر الباحث بعض من اشهر نماذج التخطيط الاستراتيجي:

1. نموذج هيربينيك (Herbiniak):

واشتمل هذا النموذج على المكونات التالية:

1. تحليل الموقف والهيكل الحالي.

2. التحليل البيئي.

3. تحليل القدرات والمواد المتاحة.

4. الخيارات الإستراتيجية - البدائل.

5. قيم وتصورات الإدارة.

6. تحليل التكلفة والعائد.

7. التقدير -التقويم الإستراتيجي.

8. الإستراتيجية المختارة.

2. نموذج هويي (Howe):

قد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الإستراتيجي واشتمل على المكونات الآتية:

1. تحليل البيئة الخارجية.

2. تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.

3. تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالشركة.

(1)

موفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراة الفلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة ، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،عمان،2008 ، ص 8 - 9

4. تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة.

5. تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.

6. تحديد الخيارات الإستراتيجية.

7. تقويم البدائل والخيارات الإستراتيجية.

8. تحديد قيم الإدارة العليا.

9. تحديد الفرص والغايات والأهداف.

10. تحديد الإستراتيجية والسياسات والبرامج.

11. إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3. نموذج فايفر (Pfeiffer):

قد تناول هذا النموذج التخطيط الإستراتيجي واشتمل على المكونات التالية:

1. التخطيط للخطة - الإستراتيجية.

2. الفحص البيئي.

3. مراجعة القيم.

4. صيانة وتشكيل الرسالة.

5. نمذجة الأعمال الإستراتيجية.

6. مراجعة الأداء.

7. تحليل الفجوة.

8. تخطيط الطوارئ.

9. تكامل الخطط الوظيفية.

10. تطبيق الإستراتيجية.

11. إعتبرات التطبيق.

لاحظ الباحث أن هذه النماذج تتفق في تركيزها على تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة و تحديد الفرص والغايات والأهداف بالإضافة الى تحديد الإستراتيجية والسياسات والبرامج. الا أن نموذج فايفر (Pfeiffer) يتميز عليها في انه اشار الى مسألة مراجعة القيم ومراجعة الاداء لتحليل الفجوة ومن ثم تكامل الخطط الوظيفية وتطبيق الاستراتيجية وبالتالي يرى الباحث تميز نموذج فايفر (Pfeiffer) على النماذج الاخرى.

(1) أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، ص ص 35-36

المبحث الثاني اتخاذ القرار

2.2.1 مفهوم اتخاذ القرار ات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية، الا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة، وكثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة ثانية، ولكونها تتطلب عددا من الاجراءات والانشطة العلمية للوصول الى قرارات رشيدة .⁽¹⁾

لذا توصف عملية صنع القرار بانها استجابة لمشكلة من خلال البحث والاختبار للحلول والمجالات التي تخلق نتيجة لاصحاب المصالح في المنظمة . وأنها تتم لمعالجة مشكلات قائمة او مواجهة حالات او مواقف معينة محتملة الوقوع او لتحقيق أهداف مرسومة .

ان عملية صنع القرار هي عملية داخلية لانها غير ظاهرة أي انها عملية تفكير لغرض استحضار حلول متعددة ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم عن وعي وادراك بعد الدراسة ان القرار هو عملية اختيار طريقة او مسار معين بغية الوصول الى الهدف المرغوب فالأصل في القرار هو تحقيق الهدف .⁽²⁾

تجدر الإشارة الى ان هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق اليهما وهما اتخاذ القرار وصناعة القرار وتعتبر عملية اتخاذ القرار جزءاً ا او مرحلة أخيرة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، كما يمكن التمييز بين اتخاذ القرار وعملية صنع القرار حيث يمكن اعتبار الاول هو النتيجة النهائية للعملية اما الثاني فيتعلق بكل الاحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار .

لقد تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرار بحيث أصبح لكل منهم مفهومه في اتخاذ القرار فيمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه " : الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين " ⁽³⁾ من هذا التعريف يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلا معيناً، والذي يتم وضعه عن وعيها إدراك وبعد دراسة وتفكير مع إمكانية تنفيذه بأقل تكلفة وأقصى عائد.

(1) بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد10، 2011، ص 218

(2) عبد الكاظم جليل حسان، عبد الحليم جبر نزال وعلي فرحان حسين، تحديد درجات معيارية لمقياس صنع القرار للمدرب وعلاقته ببعض السمات الشخصية، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة بابل، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2006 ، ص23

(3) اسمهان خلفي ، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص18

كذلك يعرف اتخاذ القرار بأنه : استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر. (1)

يتضح من هذا التعريف أن المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضلها يتطلب ضرور توفر المعايير الموضوعية التي يعتمد عليها متخذ القرار.

مما سبق يخلص الباحث الى ان اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة بغية اختيار افضلها للوصول الى حل مشكلة معينة.

وتتنوع موضوعات القرارات إلا أنها عادة تتوفر فيها بصورة عامة تغطية واضحة وشاملة لما يلي: (2)

1. إيضاح طبيعة الموضوع أو المشكلة المطروحة وما يرتبط بذلك من خلفيات ومسببات ودوافع.
2. التحليل الدقيق لمكونات الموضوع وما يتداخل معه من تأثيرات وتفاعلات متبادلة.
3. إيضاح متطلبات ودواعي اتخاذ القرار.
4. تقديم الإستخلاصات والتصورات وتحديد البدائل المتعلقة باتخاذ القرار.
5. تحديد الإمكانيات المتوفرة والمطلوبة واللازمة لتنفيذ أي من البدائل المعروضة لاتخاذ القرار.
6. إيضاح حدود اختصاصات ودور الجهات الأخرى فيما يتعلق بموضوع القرار.
7. تحديد المترتبات والآثار المحتملة عن اتخاذ وتنفيذ القرار. وبطبيعة الحال فإن القيام بعمل معلوماتي يدعم التحضير لاتخاذ القرار على هذا النحو يشترط في المقام الأول الاعتماد على آلية مؤسسية معلوماتية تؤدي اختصاصاتها بكفاءة.

2.2.2 عناصر عملية اتخاذ القرار ات:

من خلال استعراض التعريفات سابقة الذكر وبدراسة عملية اتخاذ القرار وجد الباحث انها تتكون من عدة عناصر وخطوات ومراحل. فمن العناصر التي تتكون منها عملية اتخاذ القرار مايلي:

1. متخذ القرار: قد يكون فرد او جماعة او جهة حسب نمط اتخاذ القرار في المنظمة ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخول له ذلك.
2. موضوع القرار: هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما بشأنها.
3. الاهداف والدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك او تصرف معين ، ومن المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافع ما ، وبناء على هذا فإن كل قرار دافع لتحقيق هدف معين.

(1) بوغليطة الهام ، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات سكيكدة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد13، 2013 ، ص 137

(2) صادق طاهر الحميري، توظيف أنظمة المعلومات في عملية صناعة القرار ، المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي للمركز الوطني للمعلومات ، صنعاء، 25-27، اغسطس، 1998، ص 10

4. البيانات والمعلومات : من أجل اتخاذ القرار لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأسبابها وابعادها وتأثيراتها من أجل تكوين صورة واضحة عنها، وتعد عملية توفير البيانات والمعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة ، وبالوقت المناسب مسألة حيوية لنجاح القرار .

5. التنبؤ: من المعروف أنه كثيرا من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة، يجب التنبؤ بها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما يحدث وإدراك ابعاد المشكلة التي تواجه المنظمة تمهيدا لاتخاذ قرار بشأنها بغرض حلها ومعالجتها .

6. البدائل : يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ، ومن النادر أن يكون هناك بديل واحد ، وعلى الاغلب تتوفر عدة بدائل وبالتالي فإن متخذ القرار هو الذي يختار البديل المناسب والافضل .

7. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار :يعني الجو العام الذي يتخذ القرار فيه وما يتضمنه هذا المناخ من ظروف داخلية وخارجية، لذلك فعلى متخذ القرار أن يحسن التعامل مع هذه الظروف مهما اختلفت .

2.2.3 خطوات اتخاذالقرار ات:

لابد ان يرافق كل عملية يراد فيها اتخاذ قرار معين اتباع مجموعة من الخطوات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات . وبصورة عامة يمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرار بما يأتي:⁽¹⁾

- 1.تحديد المشكلة:ان تحديد وتعريف المشكلة المهمة الاولى في عملية اتخاذ القرار الاداري. ويعني تعريف المشكلة ان تكون هنالك مشكلة ، وان يتم تشخيصها وابعادها.بعد ذلك يتم تعريف المشكلة من قبل متخذ القرار ، حيث تتضمن هذه المهمة التمديد الواضح للاهداف ، وعناصر المشكلة الاساسية ، وافترضااتها.
2. تحديد هدف ومعيار القرار: بموجب هذه الخطوة،يحدد المدير النتائج المطلوب تحقيقها من جراء اداء معين والتي يجب ان تتحقق بواسطة قرار معين . فهذه تمثل اهدافا تسعى الادارة نحو تحقيقها.
3. تطوير البدائل: ان هذه الخطوة تمثل التنقيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلات التي يمكن تشخيصها بدقة. وهذه تعتمد على قدرة الادارة على التحليل والابتكار لايجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة.

4. تحليل وتقويم البدائل: بموجب هذه الخطوة ، ان على الادارة ان تقارن البدائل كافة في ظل كل الظروف ، وهذا يتطلب اجراء تنظيم لكل البدائل المتاحة بالشكل الذي يسمح بمقارنة كافة البدائل باستخدام منهجية القرار .

⁽¹⁾درايلي نور الهدى، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2013، ص 58

5. اختيار البديل: ان عملية تقويم البدائل تؤدي الى اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة والتي تمت المفاضلة بينها.وهناك اكثر من استراتيجية للتحليل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الافضل.

6. تنفيذ البديل: تعتبر خطوة تنفيذ البديل الذي يتم اختياره الخطوة الفعالة في طريق نجاح القرار وفشله، وهذا يعتمد على الفريق الذي يؤدي الى تحقيق اهداف القرار.وحتى يكون التنفيذ ناجحا، فإنه يستلزم الاستخدام المناسب للموارد مع وجود ادارة فعالة وناضجة وذات مهارات عالية ، ونظام فعال للاتصال، وفاعلية جيدة لفريق العمل المخول بعملية اتخاذ القرار .

7- تقويم البديل المختار: تمثل الخطوة الاخيرة في معرفة ما اذا كانت المشكلة قد تم حلها، ويتم ذلك من خلال معرفة، هل ان القرار حقق النتائج المرغوبة؟ وماذا سيحصل اذا كانت نتائج التقويم تشير الى ان المشكلة ما زالت موجودة؟ فهذه الاسئلة ، يجب ان يكون لها اجوبة مثالية من قبل المدير قبل اتخاذ القرار النهائي بتبني بديل معين ⁽¹⁾.

مايلاحظه الباحث علي هذه الخطوات انها في جملتها تهدف الى حل مشكلة معينة. غير ان الباحث يرى ان الخطوة السادسة تعتبر من اصعب الخطوات في عملية اتخاذ القرار.وذلك مايلحظ في كثير من الشركات والمؤسسات التي تعاني عددا من المشكلات فتقوم بالبحث عن بدائل لحل هذه المشكلات الا انها بالرغم من حصولها على البدائل الافضل تتاخر عن تنفيذ القرار ممايفاقم المشكلات اكثر واكثر. أما بالنسبة لتقويم البدائل :لابد في عملية تقويم البدائل من البحث المستفيض بثلاث خطوات في عملية التقويم للمعلومات: ⁽²⁾

1 .لابد لصانع القرار من معرفة جميع النتائج الممكنة من كل حل بديل سواء كان إيجابياً أو سلبياً .

2 .لابد أن يقدر قيمة كل ناتج سواء كان إيجابياً أو سلبياً .

3 .لابد أن يقيم احتمالية كل ناتج ممكن لكل بديل .إن تقدير احتمالية كل ناتج يهيئ صانع القرار لتقويم ومقارنة البدائل التي تحصل في ظل واحدة من ثلاثة ظروف متمثلة في :التأكد، المخاطر وعدم التأكد.

2.2.4 العوامل المؤثرة في اتخاذالقرار ات:

لاحظ الباحث انه بالرغم من الالتزام بخطوات اتخاذ القرار الا ان هنالك عددا من العوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار.هذه العوامل في مجملها قد تؤثر سلبا او ايجابا على القرار المتخذ.كذلك قد تؤثر

⁽¹⁾صلاح مهدي جواد وحسين عمران الرفاعي، دور التكاليف الملائمة في ترشيد القرارات التشغيلية دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، جامعة بابل ،المجلد 18 ، العدد 1، 2010 ، ص7

⁽²⁾ بلقيس عبد الوهاب النعيمي، صناعة القرار التربوي، مجلة دراسات تربوية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية،العدد10، 2010، ص210

على الوقت الذي سيستغرقه اتخاذ القرار ومن هذه العوامل مايلي: (1)

1. القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار , وبعض منها يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2. المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3. الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4.العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

2.2.4.1 أبعاد عملية اتخاذ القرار:

يمكن القول بأن القرارات الفعالة هي تلك التي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها بالاعتماد على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة موضوع القرار، مع الأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرارات، كما يمكن القول أن فعالية القرارات تتضمن الأبعاد التالية :

1. جودة القرار، والتي بدورها تتجسد في الكثير من الأبعاد؛ أهمها:

- الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر الممكن أن تتولد عن القرار المتخذ.

- استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن.

- تجنب تلوث اعات داخل المؤسسة.

- تجنب تلوث اعات مع المنظمات الأخرى.

- اكتشاف فرص جديدة في السوق.

2. زمن اتخاذ القرار وتنفيذه، أي عدم تأجيل أو تأخير اتخاذ أو تنفيذ القرارات، بمعنى آخر حسن

توقيت اتخاذها وتنفيذها.

3. سهولة تنفيذ القرارات.

4. مراعاة قبول القرار من طرف المرؤوسين.

(1) مهارات اتخاذ القرار، سلسلة التميز الاكاديمي، 13، جامعة القصيم، القصيم، 2009، ص10

والضغوط الداخلية والخارجية الناجمة عما سبق والتي تؤثر إلى حد ما في اتخاذ القرار .

5. المرؤوسين:

لقد تطورت النظرة للمرؤوسين كثيرا، إذ أنه لم يعد ينظر إليهم على أنهم أدوات عمل فقط ، بل على أنهم أفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم التي يمكن استثمارها والاستفادة منها في مجال المساهمة بالآراء والأفكار لإيجاد الحلول التي يختار من بينها البديل الأفضل ، إذ أن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسة الحديثة يتطلب مشاركة جميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة، أو ما يسمى بالاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة ، خاصة وأن القرارات اليوم أصبحت ذات أبعاد متعددة تنظيمية، إنسانية، بيئية، قانونية واقتصادية وغير ذلك.

6. الضغوط الداخلية والخارجية:

يتعرض المديرون للعديد من الضغوط وعلى جميع الأصعدة، مما يؤثر على جودة وفعالية القرارات المتخذة ومن أهمها في المنظمة ضغوط التنظيم غير الرسمي من خلال القادة والأتباع مما لا يتيح الحال لأخذ الوقت الأكبر للتفكير وأخذ القرار ولا تكون الفرصة كافية للحصول على معلومات صحيحة عن البدائل ودراستها دراسة موضوعية، إذ أن هذه الضغوط عادة ما تحول القرار إما عن قصد أو عن غير قصد نحو مصالحها التي لا تتوافق تماما ومصالح المنظمة ككل.

7. كفاءة المدير:

إن ضعف كفاءة المدير تجعله غير قادر على اختيار البديل الأفضل، وبالتالي إما تضييع فرصة على المؤسسة أو تحميلها تكاليف وخسائر إضافية، كما أن هذا الضعف قد يدفع به لاختيار بديل يرضي جميع الأطراف التي يمسه القرار، لذلك وجب على المدير الذي لا يمتلك الكفاءة المناسبة لأداء عمله- خاصة في الجوانب التقنية- أن يبذل ما في وسعه لتدارك هذا النقص كأن يخضع للتدريب المكثفوا عادة التأهيل، أو أن يحيط نفسه بمجموعة مستشارين متخصصين أو أن يستخدم أي أسلوب آخر قد يراه مناسباً لحالته. ومن شأن أنظمة المعلومات المتطورة أن توفر له أكبر قدر من المعلومات الجيدة لتساعده أكثر في التحكم في النقائص التي يعاني منها. ⁽¹⁾

2.2.4.2 خصائص القرار الإداري :

يتصف القرار الإداري بخصائص تمليها ظروف اتخاذ وآلية صنعه وأهدافه ومجاله،

⁽¹⁾ إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في

ادارة الاعمال غير منشورة ،جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم التجارية و علوم التسيير والعلوم الإقتصادية، 2004 ،

يمكن ايجازها فيما يلي: (1)

1. يتصف القرار الإداري في مختلف مستوياته بالصفة الاجتماعية لأنه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية معينة من الناس أو المجتمع برمته. وتأخذ آثار تنفيذه صبغة اجتماعية، تنعكس من خلال ردود الفعل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والنفسية عليه، من قبل من يعينهم القرار الإداري، كما تظهر في التغييرات الحاصلة في دائرة التنظيم الاجتماعي والسياسي أو الاقتصادي الذي يطاله القرار ويشكل مجاله.
2. إن أي قرار إداري في أي موقف من المواقف الإدارية التي تتطلب حل مشكلة ما، هو في الحقيقة امتداد واستمرار لقرارات أخرى، سبق واتخذها أفراد أو جهات أخرى أو نفس الأفراد أو الجهات التي يتعين عليها اتخاذ قرار جديد في ظروف جديدة. أي قرار إداري لا بد أن ينطلق من واقع موضوعي سائد، كأن قد يكون نتيجة لقرارات سابقة. وهذا يعني أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القرارات السابقة التي كونت الحالة الراهنة، والتي تمثل الإطار الجديد، الذي يحكم الموقف الجديد ويشكل قيوداً أساسياً من قيود القرار الجديد.
3. إن القرار الإداري، عمل مستقبلي، بمعنى أن آثاره تنصرف دوماً إلى المستقبل.
4. يعتبر علماء الإدارة القرار الإداري مشكلة إدارية وعملية معقدة، تواجه متخذي القرار وتحتاج إلى حل، نتيجة لاختلاف طبائع المشكلات المطروحة أمام متخذي القرار وتباين المواقف الإدارية السائدة وتعدد أساليب ومداخل اتخاذ القرار.
5. القرار الإداري، نتيجة مبركة، لعملية معقدة لا يمكن أن تتم دفعة واحدة، بل على مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والامكانات المتوفرة لدى متخذ القرار.
6. تشكل عملية اتخاذ القرار، كوظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري، مكان القطب من الرحى في أي عملية إدارية لأي نظام إداري، حيث يتوقف انجاز وظائف الإدارة الأخرى للنظام على إتمام انجاز هذه الوظيفة.

مما تقدم يرى الباحث أن القرارات الإدارية هي أساس عمل منظمات الأعمال وهي التي تقود منظمات الأعمال إلى قمة النجاح والازدهار إذا اعتبرت فيها الخصائص والعوامل آفة الذكر وكانت منسجمة ومتناسقة مع الأهداف والخطط والبرامج الموضوعية، ورعي فيها التعامل مع التحديات والمستجدات بكل جدية وحزم. أما إذا أهملت هذه القرارات الإدارية ولم يراعى فيها هذه الأمور ولم تتابع من قبل الإدارة العليا ولم يوضع فيها جانب الرقابة والمحاسبة لما هو فيه تقصير أو إهمال، فإن ذلك في غالب الأحيان يفضي بالمنظمة إلى الزوال.

(1) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والانتاجية، وزارة الصناعة السورية، دمشق، 2005، ص 5

2.2.4.3 المشاكل الإدارية:

المشكلة : تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام. بالتالي فإن على ادارة المؤسسة القيام بمجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى نقل النظام من حالة القصور عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه إلى حالة تمكنه من تحقيق ذلك . إن نقل النظام من حالة راهنة إلى أخرى يتطلب فعلاً مناسباً . وفي الوقت الذي تتعدد فيه بدائل الفعل الممكنة، تتعدد بدائل الحل الممكنة . لذلك كان لا بد من حصر وتحديد مجموعة بدائل الحل الممكنة واختيار أفضلها حسب مبدأ المعقولية.

كثيرة هي المشاكل الادارية التي تواجه منظمات الاعمال وقد تختلف هذه المشكلات من منظمة الى اخرى وقد تختلف من حيث الحجم وغير ذلك، ولبحث هذه المسألة فإن المشكلات الإدارية يمكن تصنيفها وتبويبها الى أنواع عدة وذلك حسب المعايير او المؤشرات التي تم التقسيم على ضوءها و فيما يلي أهم هذه التقسيمات: (1)

1- حسب مدى شمولية المشكلة:

- أ - جزئية : هي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد النظم الجزئية المكونة للنظام أو أحد جوانب عمله.
- ب - كلية : هي تلك المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام.

2- من حيث تأثير حل المشكلة على النظام:

- أ - حيوية: وهي تلك المشكلة التي تنصرف آثارها إلى مجمل نشاط النظام وعدم حلها يؤدي إلى تعطل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو إنهياره.
- ب - غير حيوية: وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي وقوعها لتعطل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو إنهياره وإنما إلى إنخفاض طفيف في بعض مؤشرات الأداء على مستوى النظام ككل أو على مستوى بعض نظمه الجزئية.

3- من حيث البيانات المطلوبة لحلها:

أ - المشاكل المحددة:

من خصائص هذه المشاكل أنها مألوفة، واضحة، ومحددة فيما يتعلق بالبيانات المطلوبة لحلها، كما أن هذه المشاكل غالباً ما تكون متكررة، ويمكن توقع حدوثها. ومن ثم يستطيع المدير أن يخطط مسبقاً ويضع طرقاً محددة للتعامل مع هذه المشاكل ، كما أنه يستطيع اتخاذ تصرف يحول دون حدوثها.

(1) المرجع السابق ، ص 19

ب - المشاكل غير المحددة:

وتتطوى هذه المشاكل على درجة من الغموض وعدم الوضوح، وقصور فى البيانات، وغالبا ما تحدث هذه المشاكل بشكل غير متوقع، كما أنها تكون جديده غير مسبوقة. عادة ما يحتاج هذا النوع من المشاكل إلى حلول ابتكارية أو غير روتينية. وهنا تجدر ملاحظة أن مشكلة ما قد تكون هى نفسها محددة بالنسبة لمنظمة معينة وغير محددة بالنسبة لمنظمة أخرى، وذلك بناء على مقدار الخبرة السابقة أو المعلومات المخترنة.

ج - الأزمات :

والمشكلة التى تتطوى على أزمة تمثل أمرا غير متوقع و مفاجىء، ويمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب. ويحتاج المدير فى هذه الحالة إلى وجود نظم معلومات تمثل أجهزة إنذار مبكر عن الأزمات. كما يحتاج إلى وضع خطط لإدارة الأزمات حتى يتسنى التعامل معها عند حدوثها بأحسن طريقة ممكنة.⁽¹⁾

مما تقدم فإن الباحث يري أن على الشخص المسؤول من حل المشكلات الادارية أن يعمل فكره وشغله فى جمع البيانات وتصنيف المشكلات والتنبؤ بحدوثها وعمل كل الاجراءات الوقائية التى من شأنها تفادي حدوث المشكلات ابتداءً . كذلك على منظمات الاعمال ان تبحث عن بعض الصفات التى لا بد ان تتوفر فى الشخص الذى ستقوم بتعيينه مسؤلاً عن ادارة وظائفها الادارية لكي يحقق اهداف المنظمة ككل. بالتالى فإن الصفات التى يجب أن يتمتع بها متخذ القرارات على ما تقدم ما يلي:⁽²⁾

- 1-أن يتمتع بنظرة شمولية؛
- 2-ذو خبرة جيدة بموضوع قراره؛
- 3-ملماً إلاماً جيداً بتقنيات و أساليب إتخاذ القرار؛
- 4-أن يكون موضوعياً وواقعياً؛
- 5-يتحلى بالجرأة فى المواقف التى تتطوي على مخاطرة؛
- 6-سريع البديهة فى المواقف التى تتطلب السرعة فى إتخاذ القرار؛
- 7-متروياً فى المواقف التى تتطلب تحليلاً معمقاً .
- 8- حكيماً فى وضع الامور فى نصابها.

⁽¹⁾ محمد عبدالله عبدالرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، جامعة القاهرة، القاهرة، 2007

، ص5

⁽²⁾ شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سابق ، ص34

2.2.5 أنواع القرارات:

أن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل

متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، ونابعة أيضا من اختلاف الجوانب التي تبحث منها هذه العملية و فيما يلي أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة:

1. القرارات وفقا للمستوى الإداري:

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار لثلاثة أنواع:

أ /القرارات الإستراتيجية :وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة، إذ تميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ، ويتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي.

ب /القرارات التكتيكية :وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم العمل .

ج /القرارات التشغيلية :وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتنوع أساسا بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة التشغيلية.

2. القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

أ /القرارات الوصفية :وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة .

ب /القرارات المعيارية(الكمية): وهذه القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الرشد والعقلانية والاعتماد على الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقا ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمنغبريات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب

3. القرارات وفقا لبيئة ظروف اتخاذ القرار:

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:¹

⁽¹⁾حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة

ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ،جامعة الشرق الاوسط، عمان ،2012، ص ص 37-40

أ /القرارات في ظل التأكد البيئي التام : ويقوم هذا النوع من القرارات على افتراض مفاده أن لدى متخذ القرار معلومات كاملة عن البيئة المحيطة بالقرار بالإضافة إلى معلومات عن النتائج الخاصة بالقرار وفي هذه الحالة يكون المدير متأكدا من كل بديل من البدائل المتاحة، وتمثل هذه الحالة كما يرى كتاب الإدارة قمة المثالية وبصعب تطبيقها في الواقع العملي.

ب /

القرارات في ظل المخاطرة: تقوم هذه القرارات على افتراض أن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف يحدث، إذ يكون هناك عدد متشعب من النتائج لكل بديل ولا يوجد معرفة كاملة باحتمالية وقوعها فالمدير هنا ليس بوسعه التحكم أو مراقبة بيئة القرار ولكن لديه القدرة في زيادة أو إنقاص عدد البدائل المتاحة.

ج. القرارات في ظل عدم التأكد البيئي: ومثل هذه القرارات لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوافر له أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة.

4. وفقا للتكرار الزمني:

أ. قرارات مبرمجة:

هي تلك القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها بشأن مواجهة مواقف دائمة التكرار، حيث يتم البت في مثل هذا النوع من القرارات بشكل سريع وذلك نتيجة للخبرات والتجارب السابقة، والمعلومات المتوافرة بهذا الشأن، ومثل هذه القرارات لا تحتاج إلى قوة وعمق في التفكير والإبداع من جانب متخذ القرار، وذلك لأنها تمارس بشكل فوري.

ب. قرارات غير مبرمجة: وهي تلك القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات جوانب متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهي بهذا تحتاج إلى نوع من التفكير والإبداع والابتكار في الحلول والمواجهة. بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى وقت كاف لاتخاذها، وإلى صفاء ذهن متخذيها، وربما إلى بحوث واستشارات لتنفيذها، وذلك نظراً لأهميتها وتعقدها ولذلك يطلق عليها بعض المفكرين في الإدارة القرارات الابتكارية أو الإبداعية ويكتنفها شيء من الصعوبة.⁽¹⁾

5. وفقا لمصدر القرار:

أ. قرارات فردية: وهي القرارات التي يتخذها فرد واحد مسؤول.

ب. قرارات جماعية: وهي القرارات التي تتخذها مجموعة معينة من الأفراد ذات صفة اعتبارية.

6. وفقا لأثر القرار على التنظيم:

أ. قرارات أساسية: وهي القرارات التي يغلب عليها الصفة الدائمة.

⁽¹⁾ علي بن حمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية

غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 30

ب. قرارات روتينية: وهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة.

7. وفقا لوضوح القرار:

أ. قرارات صريحة: وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل مباشر وصريح ولها صفة الخصوصية.

ب. قرارات غير صريحة: وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل غير مباشر ولها صفة العمومية.

2.2.6 انماط متخذي القرار:

كما تنقسم القرارات لعدة انواع واقسام كذلك قسم علماء الادارة انماط متخذي القرار الى عدة انماط وهي كالتالي: (1)

النمط المحافظ: يتجنب المخاطرة ولا يحب تجريب الاشياء الجديدة وقد يرفض النتائج التي يتوصل اليها غيره.

النمط المتهور: يستجيب بسرعة ويندفع بدون تفكير بالعواقب.

النمط الانتخابي: يلجأ للاقتراح دائما ويعتمد على آراء الناس.

النمط الباحث: يهتم بالتفاصيل ويطلب المزيد من البحث والتقصي مهما توفرت له من معلومات.

النمط الفرع: ينهار في الظروف العادية ويصرخ طالبا النجدة كلما كان عليه ان يبادر.

النمط الحساس: يبالغ في الخوف من الحاجة والوحدة والسخرية.

النمط المثالي: يخطو خطوات كبيرة تتجاوز امكاناته وطموحه زائد ويتبع معيير عالية جدا.

النمط الانعزالي: يفشل في استثمار طاقات الفريق ويصر على أداء العمل بنفسه ويعتبر مساعدة الاخرين له ضعفاً.

النمط الاندفاعي: وهو الذي يأخذ البديل الاول الذي يظهر امامه دون انتباه للبدائل الاخرى وبدون تفكير. (2)

2.2.7 المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات:

هنالك عدداً من المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات والتي تحول دون أدائها علي الوجه

(1) هارفي كي ، قوة القرار كيف تتخذ قراراتك الناجحة بثقة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية

للإعلام العربي، السنة الثانية، العدد الاول، 1994، ص 4

(2) سيف بن سالم بن خلفان العريزي، فاعلية برنامجي ارشادي جمعي يستندان لنظريتي هولاند وسوبر في تحسين مستوى اتخاذ

القرار المهني لطلاب التعليم ، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، كلية العلوم والاداب جامعة نزوي،

عمان، 2011، ص43

الأكمل ، وهذا ما يؤثر بدوره علي الإدارة ، ويمكن تلخيص هذه المعوقات في التالي (1) :

1- كثيرا ما تطغي الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية والتي تؤدي الي عدم الإلتزام أو التحلي بالموضوعية في صنع القرارات.

2- تؤثر الاعتبارات السياسية والأقتصادية علي موضوعية صنع القرارات.

- 3- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات التي تطبقها أو تعمل بها المؤسسات . فمعظم هذه اللوائح قد تمت صياغتها في ظروف معينة كانت مناسبة في وقتها لكنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي تطرأ من وقت لآخر , إضافة الي ذلك هناك تغيير مستمر للتعليمات واللوائح في بعض المؤسسات.
- 4- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات .
- 5- سرعة حركة التغيير في الحياة العملية وأنشطتها ومانتطلبه من سرعة أكبر في اتخاذ القرار , بل يجب أن تكون القرارات مجهزة مسبقا ومدروسة جيدا و إلا عاش الأنساس مستقبلا للأحداث وليس صانعا لها.
- 6- سرعة التطور في مختلف المجالات ومانتطلبه من سرعة التفاعل مع هذه التغيرات .
- 7- اتساع مساحة الاختيار بين البدائل ومانتطلبه من قدرة علي الرؤية والتحليل والتمييز وعدم التردد والجرأة في اتخاذ.
- 8- تعقد المشاكل نتيجة قلة الموارد وترهل القيم الحياتية والادارية وضعف المعلومات والتردد في مواجهتها عند حدوثها .⁽²⁾
- 10- ضعف رجال صنع القرار أمام المكسب المادي وضعف حاجز القيم لديهم.
- 13- عدم سلامة طرق و أساليب اختيار الكوادر القيادية داخل التنظيم .⁽³⁾
- 14- التردد في اتخاذ القرارات وكذا تناقض الأهداف والنتائج , إضافة الي صعوبة تشخيص المشكلة .
- إذن فتوفر أحد هذه الظروف السالفة الذكر قد يؤدي الي نتائج سلبية علي العمل سواء علي المستوي القريب أو البعيد , كون اتخاذ القرار يعد أهم عناصر تسيير المنظمة والعمل , وحيانا قد تؤدي بعض المعوقات المذكورة سابقا الي نتائج خطيرة علي بقاء واستمرار المنظمة في العمل , خاصة في مايتعلق بالقرارات المتعلقة بالجوانب المالية , كما أن عامل التكنولوجيا وأهميتها في عمل المنظمة في العصر الحالي وجهل صانعي القرار بها وعدم التمكن منها قد يؤدي الي اتخاذ قرارات في غير محلها .
- حتى إن اختلفت فلا بد لصانع القرار من محاولة تجنب هذه المعوقات و إيجاد الحلول لها.

⁽¹⁾ عبدالعزيز محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير

منشورة ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007، ص33

⁽²⁾ درابلي نور الهدى، مرجع سابق، ص 78

⁽³⁾ دريب الله محمد، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية

لضمان الجودة، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد 11، 2013، ص51

العوامل التي يجب الاهتمام بها لسلامة عملية اتخاذ القرار وهي: ⁽¹⁾

1. أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، الأمر الذي يتطلب معرفة هذا الهدف حتى يساعد في مهمة اتخاذ القرار.

2. إن معظم القرارات لا يمكن أن ترضى كل فرد في المنظمة، لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته ، والبعض الآخر لا يرضى ذلك.ومن هنا فإنه يقع على متخذ القرار عبء كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار.
 3. إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية ، من المهم أن تحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.
 4. عملية اتخاذ القرارات تتطلب وقتاً كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها .
 5. على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغيرات لأنها عمله الأساسي.
 6. على متخذ القرار أن يتوقع بعض القرارات الخاطئة ، وأن يعمل على تصحيحها.
 7. كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه ، كما يجلب معه تغيرات في كثير من الأنشطة ، ولذا فإن على متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديله أو إلغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه.
- كذلك يرى الباحث بالاضافة الى العوامل اعلاه لابد من توفر مهارات ادارية لدى متخذى القرارات من شأنها المساعدة في سلامة عملية اتخاذ القرار ومن هذه المهارات مايلي: (2)

- مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة .

- التزام المدير وبشكل دائم بالقرارات التي يتخذها .

- الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها .

- الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات .

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

- تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات .

- تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها .

اخيراً يرى الباحث أن على ادارة المنظمات دراسة كل الجوانب المتعلقة بعمل المنظمة مع بذل كل

الجهود لمعالجة كل العقبات التي تعرض طريق المنظمة وتعيق وتحد من قراراتها.

(1) بندر بن محمد حسن الزيايدي العتيبي، اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية ، رسالة ماجستير

في علم النفس غير منشورة ، كلية التربية جامعة أم القرى كلية التربية، مكة، 2008، ص 21

(2) صفية جدوالي ، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية ، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ،

العدد 19 ، ديسمبر 2014، ص 150

المبحث الثالث

نماذج واساليب اتخاذ القرار

2.3.1 نظريات إتخاذ القرارات :

عند الحديث عن القرار والتوسع فيه بالبحث والدراسة , كان لابد من إعطاء فكرة عن أهم المدارس العلمية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة ووضعت الأساليب والطرق الجديدة له , وفق أفكارها و منطلقاتها وكذلك تجاربها التي جاءت بها , والتي كانت نتيجة للأوضاع التي تعيشها المنظمات في ذلك الوقت وكذلك التطور الذي شاهده مختلف نواحي المجتمع , لذا نجد كل مدرسة أو اتجاه وجاء بنظرية جديدة لعملية إتخاذ القرار و وقد طبقت هذه الأفكار في بعض المنظمات والمصانع في فترات مختلفة خلال القرن العشرين وحتى يومنا هذا ومن أهم هذه النظريات (1) :

2.3.1.1 النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات :

ظهرت هذه النظرية خلال الفترة التي تمتد من أواخر القرن التاسع عشر إلي أوائل القرن العشرين والتي تضم عددا من النظريات الأخرى , وهي متشابهة ومتقاربة في ما بينها , فقد ظهرت في نفس الجو السياسي والاجتماعي والاقتصادي والذي يتميز بالحكم المطلق وغياب الأسلوب العقلي , و منه جاءت النظريات العلمية لتحل محل القواعد العشوائية أو الأساليب البدائية في العمل ومن أهم هذه النظريات الكلاسيكية توجد نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلر ونظرية العملية الإدارية لهنري فايول و النظرية البيروقراطية لماكس فيبر .

قد جاءت كل من هذه النظريات بالشئ الجديد الذي غير طبيعة العمل داخل المنظمات , وحدثت ثورة علي صعيد واسع و خاصة في ما يتعلق بالتنظيم , وطرق أساليب العمل .

لكن من جهة أخرى فهذه النظريات الكلاسيكية , ومن خلال نظرتها السلبية للفرد أو العامل وأعتبره كآلة , فقد أهملت عنصر القرار , داخل المنظمة ولم تولي له الأهتمام اللازم والكافي , إلا من خلال المدير في المنظمة المسؤول عن إصدار القرارات في إطار رسمي فقط كما أنها أعتبرت أن الفرد يمتلك صفة الرشد وقادر علي تحديد البدائل المناسبة لإتخاذ القرار وهذا غير ممكن و لعدم قدرة الفرد علي الإلمام بجميع المعلومات حول العمل .

إذن فهذه العوامل كان لها الأثر الواضح علي عملية إتخاذ القرار في ميدان العمل , والنموذج المقترح من طرف المدرسة الكلاسيكية هو نظام آلي مغلق تسوده الهرمية .

(1) درابلي نور الهدى ، مرجع سابق، ص 62

2.3.1.2 النظريات المعاصرة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات:

بعد الأتجاه نحو دراسة التنظيمات كظاهرة كلية من أبرز سمات الفكر المعاصر في الإدارة . حيث يركز هذا الأتجاه علي أن الكفاءة التنظيمية قضية اجتماعية ,سياسية و حضارية و أن التنظيمات

ماهي إلا سوي أدوات تلعب دوراً حيوياً في تأمين صحة المجتمع . تعتبر النظريات المعاصرة تطوير لبعض النظريات التي سبق ذكرها أو أنها تنظير لبعض الممارسات الإدارية في بعض الدول المتقدمة بالتحديد ومن ثم فهي اقرب الي الوصف بأنها فلسفة إدارية لانظريات , وتعد كل من النظرية (زت) والمدرسة الثقافية من أهم المداخل المعاصرة في الإدارة.

2.3.2 أساليب اتخاذ القرارات :

يمكن استخدام عدة أساليب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي يمكن أن تعترض سبيل المؤسسه و عموماً يرى الباحث تقسيم هذه الاساليب الى قسمين:

القسم الاول: الاساليب النظرية وهي عبارة عن نظريات وطرق وخطوات ابتكرها علماء الادارة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال رسم خطوات تسهل لمتبعها ايسر واسرع الطرق لاتخاذ قرار ما او الوصول الى حل مشكلة معينة.

القسم الثاني : الاساليب الكمية وهي عبارة عن اساليب رياضية او نماذج حسابية للمساعدة في عملية تقييم البدائل الخاصة بمشكلة ما ومن ثم المساعدة في عملية اتخاذ القرار .

2.3.2.1 الاساليب النظرية:

1- العصف الذهني:

يعتبر العصف الذهني وسيلة للحصول علي أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعه من الأفراد في وقت قصير وذلك بعرض المشكلة علي المعنيين ومطالبتهم ببذل أقصى جهد من خلال تقديم أكبر عدد من الاقتراحات والحلول.⁽¹⁾

2- أسلوب السبب - النتيجة :

يعرف هذا الأسلوب أيضاً بأسلوب عظام السمكة , ويقوم علي أساس تجزئه المشاكل خاصة المعقدة منها الي أجزاء صغيرة ثم تحليل كل جزء منها علي حدا لبيان السبب أو الأسباب التي تقف وراء كل منها وبالتالي تسهل عملية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.

3- أسلوب نقطة البداية:

تعتبر نقطة البداية في أي مشكلة جزء من المشكلة أو الموقف محل البحث يعد الجزء الذي يكون ⁽¹⁾ الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراة الفلسفة في العلوم الاقتصادية غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير جامعة عباس فرحات،سطيف، 2012،ص111

حاضراً أو واضحاً لمن يقوم بحل المشكلة , ويمكن أن تكون نقطة البداية في حل أي مشكلة كالتالي :
البدء من أول المشكلة ؛

. البدء من نهاية المشكلة ؛

. البدء من نقطة ما تقع بين أول المشكلة ونهايتها ؛

. البدء من الجانب الأكثر وضوحاً في المشكلة .

يتم التعامل مع المشكلات عادة من المشكلة ذاتها أي أن التفكير ينصب علي زاوية معينة من زوايا

4- أسلوب تمثيل الأدوار :

يقوم أسلوب تمثيل الأدوار في حل المشكلات علي أساس استخدام العقل لتخيل واقع مختلف عن واقع المشكلة حتي يمكن تغيير الموقف الحالي (المشكلة) الي الواقع المرغوب (الحل) . يتم تمثيل الأدوار من خلال عدة أساليب كالممارسة الذهنية اي أنه قبل القيام بأي عمل أو حل مشكلة يجب أن يقوم المحلل أو متخذ القرار بتخيل الموقف في ذهنه أولاً ويقوم بكل خطواته ذهنياً. إن تخيل المشكلة وحلها من شأنه أن يساعد متخذ القرار في الوصول إلي حل بصورة افضل .

5- أسلوب النماذج :

النموذج هو محاكاة علمية لطبيعة الأشياء أو صياغة مفاهيم , وهذه الصياغة هي صياغة تشكيلية تستخدم النماذج في حل المشكلات علي أساس أن النموذج هو وسيلة لوصف أو عرض المشكلة بشكل يساعد علي فهمها وحلها. ويحقق أسلوب النماذج في حل المشكلات جملة من الأهداف يمكن تحديدها فيما يلي :

. يوضح الأفكار أو أبعاد المشكلة ؛

. يوضح العلاقات بين الأفكار أو الجوانب المختلفة للمشكلة ؛

. يبسط المشاكل المعقدة لكي يسهل فهمها ودراستها .¹

2.3.2.2 الأساليب الكمية :

فيما يلي ذكر لبعض الاساليب الكمية :

1-الأحتمالات :

تعتمد عملية اتخاذ القرار الأفضل علي قياس الاحتمالات , والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر اذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون (1) اذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكده ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة هو أن اختيار البديل

⁽¹⁾المرجع السابق، ص 112

الأفضل ستتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن .

2- بحوث العمليات :

تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية وهي كثيرة وقد سبق ذكرها في الفصل السابق.

3- نظرية المباريات :

تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الإستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلي الإستراتيجية الأفضل , وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة , حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في موقف وظروف المنافسة .

4- البرمجة الخطية :

هي أسلوب يستخدم في تحديد الأستغلال الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان علي هذه الأمكانات المتاحة وهي عبارة عن مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية.

5- التماثل (المحاكاة) :

تستخدم المحاكاة من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختيار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات ونتائج القرارات الإرادية.⁽¹⁾

6- التحليل التفاضلي:

ان اسلوب التحليل التفاضلي يعد كوسيلة ملائمة لمعالجة المشاكل التي تواجهها ادارة اية شركة وذلك لاستنادها على اساس تحديد ومقارنة عناصر بديل معين مع عناصر بديل اخر . كما ان المعلومات التي يعتمدها التحليل انما تشتمل على الايرادات والتكاليف الملائمة التي تختلف او تتفاوت بين البدائل. كذلك من فوائد التحليل التفاضلي في مجال اتخاذ القرار مايلي⁽²⁾:

1- يركز التحليل التفاضلي على عناصر الايرادات والتكاليف الملائمة التي تكون مختلفة بين البدائل المتاحة.

⁽¹⁾ سعاد حرب قاسم، اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص ص 57-58

⁽²⁾ صلاح مهدي جواد وحسين عمران الرفاعي، مرجع سابق ، ص 8

2- يسهل من عملية اعداد الكشوفات التحليلية وذلك لتضمنية على فقرات قليلة من الايرادات والتكاليف الملائمة.

3- يساعد على تسهيل وتبسيط وحل المشاكل التي تواجه الشركة في الظروف التي يتوفر فيها بديلين او اكثر .

4- المساعدة في قياس التكاليف لاغراض اتخاذ القرار .

لاحظ الباحث أن بعض هذه الأساليب يمكن استخدامها بصورة احادية اي عن طريق شخص واحد فقط وبعضها لابد فيه من اشتراك عددا من الافراد الامر الذي تطلب الاشارة لكلا الاسلوبين اي الاسلوب الاحادي والاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار .

الاسلوب الأحادي:

تعتمد هذه الطريقة على التفكير الأحادي وعدم إشراك آخرين في اختيار البديل المناسب والهدف من هذه الطريقة هو عدم فتح المجال لتشعب الآراء وبالتالي إطالة الوقت والتردد في اتخاذ القرارات.

ومن مزايا هذه الطريقة: (1)

1-اتخاذ قرار شخصي وسريع.

2-التفكير الأحادي يحد من تأثير المحيط الميداني باعتباره منقطع عنه.

3-التفكير الأحادي واتخاذ القرار بشكل انفرادي يعبر عن قوة شخصية متخذ القرار ويزيد من هيبته.

4-هذه الطريقة لا تحتاج إلى وسائل لوجيستية لصنع و اتخاذ القرار .

لكن في المقابل لهذه الطريقة عدة مساوئ وهي:

1- أن الإنسان لا يلم بجميع المعلومات كما أنه خاضع للضغوط الخارجية والداخلية في عملية اتخاذ القرار .

2- الانقطاع عن آراء الآخرين، يشكل عائق في الوصول إلى القرار المناسب البعيد عن الذاتية.

3- اختيار البدائل يختلف من شخص إلى آخر وذلك تبعاً لدوافعه وتركيبته النفسية و سلم معايير وبالتالي كثيراً من القرارات الأحادية ذاتية بعيدة عن الموضوعية.

4- كثير من المتغيرات تؤثر في اتخاذ القرار المناسب مثل، السن، الجنس، الثقافة، وغيرها من

المعايير، وللد منها وجب إشراك كل من يهمله القرار في صناعته و اتخاذه.

5- رفض بعض المرؤسين للقرار باعتباره قراراً فردياً ولايمثلهم في شيء.

(1) خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس غير

منشورة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية جامعة منتوري ، قسنطينة، 2007، ص66

الأسلوب الجماعي:

ويعني مساهمة العديد من الأفراد في إتخاذ قرار . حيث يتراوح عددهم بين اثنين فاكثر يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة , قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة , كما قد تكون

دائمة لإيجاد الحلول لاي مشكلة تطراً في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم تحل . وتعود

أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة بأن قرار عدة أفراد أفضل من قرار الشخص الواحد" (1)

بحقق إشراك الآخرين، وخاصة المتصلين بالمشكلة بشكل مباشر، عددا من المزايا، من بينها ما يلي: (2)

1. رؤية أوسع وأشمل عند تعريف المشكلة وتحليلها .

2. معرفة أكبر، وحقائق أكثر عند حصر البدائل وتقييمها.

3. المناقشة تزيل الغموض وتخفف درجة عدم التأكد .

4. تحقق المشاركة رضاء الأفراد، وتوفر التزامهم وحماسهم لنجاح الحل المقترح.

هذا بالإضافة الى (3): اتخاذ القرارات عن طريق المؤتمرات أو اللقاءات بتشاور المدير ومروسيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة المرؤوسين للمدير للحلول وتقديم لاقتراحات والإاء حولها، وقد يترتب على اللقاءات أنفوَّض المدير مروسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين لاختيار أحد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.

هناك عدد من العيوب التي قد تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات ومن بينها ما يلي: (4)

1. استهلاك الوقتواهدار الموارد، إذا استخدمت في حالة المشاكل المبرمجة ذات الهياكل الواضحة والمحددة.

2. أن الحلول الوسط التي تترتب على المشاركة قد لا تحقق رضاء أحد. شيوع وعدم تحديد المسؤولية عن النتائج.

3- في أحيان كثيرة يمهّد المساعدون لرئيس الجلسة بأراء يعلمون مسبقاً أنها له وتمثل وجهة نظره . فتخرج اللجنة بقرار حقيقته أنه صدر من نفس هذا الشخص الرئيس وتصبح مجرد أطار وشكل.

4- إن اللجان قد تخرج أحيانا بقرارات يتعذر معها تحديد من هو المسئول عنها.

(1) اسمهان خلفي ، مرجع سابق ، ص 27

(2) محمد عبدالله عبدالرحيم، مرجع سابق ، ص 16

(3) علي الضلعين، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، عمادة البحث العلمي الجامعة الاردنية، المجلد 12، العدد 1، 2016 ، ص 62 (4) خالد

بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص 52

2.3.3.1 اتخاذ القرارات في ظل حالة التأكد :

في ظل هذه الظروف يكون لدي متخذي القرار معلومات عن المشكلة موضوع القرار ، ويكون علي علم تام بمكانة المعلومات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار ، فهو يستطيع أن يحدد على وجه الدقة الفائدة المصاحبة لكل إستراتيجية كما يكون علي يقين من النتائج الإيجابية وانه واثق مما سيحصل عليه ،

وبالتالي تكون عملية اتخاذ القرار تصبح سهلة , وماعلي متخذي القرار إلا اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج المتوقعة .

2.3.3.2 اتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة :

في ظل هذه الظروف يكون لدي متخذي القرار القدرة علي تحديد المشكلة وتشخيص حلول بديلة , تحديد احتمال بلوغ نتائج مرغوبة بها من أحد الحلول , إن المخاطر تضع المشكلة والحلول البديلة بين بعدين الأول : حلول معروفة ومعروفة .

والثاني: حلول غير اعتيادية وغامضة.

في هذا الصدد يجب دراسة احتمال حدوث الشيء في ضوء معطيات الموقف والمعلومات والبيانات المتوفرة ويعتمد ذلك علي سعة إدراك متخذ القرار .

2.3.3.3 اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد :

وفي هذه الظروف لايتوفر لدي متخذ القرار المعلومات الكافية والمناسبة علي المشكلة لتحديدها وتشخيص البدائل لحلولها , والتي يتمكن من خلالها تحديد الاحتمالات لأي من الحلول البديلة , وفي ظل هذه الظروف لعدم التأكد , يصعب علي متخذ القرار تحديد ومعرفة المشكلة والبحث عن حل مناسب لها (1) . تمثل جملة القرارات غير مؤكدة والمحددة بخصم , فالاحتمالات هنا غير معروفة وتتأثر بحركة المنافسين , يمثل هذا النوع من القرارات غالبا حالة المنافسة .

إلي جانب مختلف الحالات التي ترافق عملية اتخاذ القرارات , هناك عدة معوقات تواجه هذه العملية والتي يمكن إبرازها كما يلي (2) .

1- ضغوط خارجية علي متخذ القرار الإداري :

تمارس ضغوط خارجية علي متخذ القرار لتفضيل حلول وتحقيق أهداف مطلوبة ومرغوبة , دون الاهتمام بالاعتبارات والجوانب الأخرى اللزوم مراعاتها اثناء عملية اتخاذ القرار الإداري .

2- التردد والخوف من إصدار القرار :

ناصر محمد علي المجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية واثرها في اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر ، باتنة،2009،صص116-117 (1)
(2) سهام عزي، مرجع سابق ،ص 34

قد يتردد القائد من إصدار القرار حيال اختيار حل معين , ومن أسباب ذلك مايلي :

عدم القدرة علي تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة .

عدم القدرة علي تحديد النتائج المتوقعة من البدائل .

تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية علي تصرفات متخذ القرار , كما يولد الخوف والشك والسلبية .

عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها علي وجه غير مرضي .

3- عدم قدرة متخذ القرار علي الإلمام بجميع الحلول الممكنة : مما يجعله يختار حلا أقل قيمة من الحلول الأخرى .

4- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار : إن سلامة وفعالية القرار الإداري تتوقف بالدرجة الأولى علي دقة وكفاءة المعلومات التي ستبين علي أساسها القرار , كما أن معظم الإدارات تعاني من نقص المعلومات المطلوبة الي جانب عدم دقتها أو حداثةها الي جانب عدم توفر الأساليب العلمية . بعد كل هذا يمكن القول أنه لا يوجد قرارا يتخذ في ظل المعلومات التامة لأن هذا يعني أن متخذ القرار سوف يستطيع أن يرى المستقبل بدرجة تامة وهذا ما لا يمكن حدوثه ولكن مفهوم المعلومات الكاملة وقيمتها يفيد في أنه يوضح كيف تؤثر المعلومات على القرارات المتخذة. كما يمكن القول أنه في الحياة العملية فإن بعض القرارات يتم اتخاذها بدون توفر الكمية المناسبة من المعلومات، ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها: (1)

1-أن المعلومات المطلوبة غير متوفرة ولا يمكن الحصول عليها.

2-أن الجهود والتكلفة اللازمة للحصول على هذه المعلومات قد يكون كبيرا جدا.

3-أن الفرد قد لا يعرف أن مثل هذه المعلومات متواجدة.

عموما ان بناء وصياغة نموذج الحل السليم والدقيق يتم من خلال عملية الخطأ والصواب ، حيث كثيرا ما تحتاج هذه العملية الى مساعدة المختصين في التنقيب عن البيانات بهدف اختبار وفحص مختلف البدائل للحصول على افضل نموذج لحل المشكلة قيد الدراسة²، وهي في الاخير مهمة متخذ القرار الذي من واجبه تقويم تكلفة الحصول علي المعلومات ومقارنتها بالعائد من القرار المتخذ.

(1) الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص132
(2) سيف الدين عثمان فتوح و الشفيق جعفر محمود، التنقيب في البيانات واتخاذ القرارات، مجلة النيل الابيض للدراسات والبحوث، كلية النيل الابيض للعلوم والتكنولوجيا ، العدد 3، 2014، ص 10

ختاماً ان القرار يعد محور العملية الادارية وتدور حوله جميع الجوانب الاخرى للتنظيم الاداري (1) وأن اتخاذ القرارات عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد اللذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب

وخطوط السلطة و المسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفة القيادة فانه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشاكلهم.⁽²⁾ بل أن كثيراً من النظريات الادارية تشجع اشراك المرؤسين واشراكهم في صناعة القرار. كما يمكن اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تترك الإدارة مشكلة معينة، تحيلها إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري، والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، وقد يكون تنفيذ القرار مسؤولية أكثر من قسم. وعلى العموم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قراراً بشكل جماعي.⁽³⁾ مما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل وإنما إلى عدة أهداف في آن واحد لاتخاذ أفضل قرار.⁽⁴⁾ يرى الباحث من كل ماتقدم ان التعامل مع عملية اتخاذ القرارات الادارية ينبغي أن يراعى فيه كل الجوانب التي تمت الإشارة إليها في الفقرات السابقة حتى تكون عملية اتخاذ القرار اكثر فائدة ودعماً للنهوض بالمنظمات المختلفة والخروج بها من الازمات التي تمر بها المنظمات وما تتأثر به من تقلب اقتصايات الدول.

(1) فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، 2013، ص 25

(2) هاجريكاري، مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، 2015، ص 29

(3) إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2006، ص 74

(4) أنيسة بن رمضان و بومدين محمد رشيد، البرمجة الخطية بالأهداف كأداة مساعدة على اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 2011، ص 175