

تمهيد

يحظى مفهوم القرار بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، وتشكل عملية اتخاذ القرار المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية في المنظمة.

ونظرا لأهمية القرارات بالنسبة للمنظمات ومحورية دورها فإنها تستلزم البحث فيها ودراسة كافة المستجدات التي تعمل على تطويرها لتحسين فعاليتها وفق متطلبات صانعي القرارات، والمنظمات على اختلاف أنواعها في أمس الحاجة إلى تحسين عملية واتخاذ القرارات وتحديد العوامل المؤثرة فيها، سواء لمواجهة المنافسة أو ضمان بقاء المنظمة في السوق لفترة طويلة.

وسيتيم في هذا الفصل التعرف على الإطار النظري لاتخاذ القرارات من خلال التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لاتخاذ القرار.

المبحث الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار وطرقها العوامل المؤثر فيها.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لاتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار ركيزة أساسية في المنظمة سواء تعلق الأمر بالمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي أو على مستوى الإدارة العليا، إذ أن عملية اتخاذ القرار ترتبط بجميع الوظائف الأساسية الأخرى في المنظمة مثل التخطيط، الرقابة، الاتصال...، وهذا يشمل جميع المنظمات الإنتاجية منها والخدمية.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من المصطلحات في هذا الموضوع يمكن التطرق إليها وهذه المصطلحات هي: **القرار** ويمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار وهو الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة، أما **اتخاذ القرار** فيعني قيام جهة مسئولة اعتماد بديل واحد من بين بدائل مطروحة، في حين تشير **صناعة القرار** إلى عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل وتفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى، لكنها في كل الأحوال لا تعني اتخاذ القرار¹.

يوجد العديد من التعريفات التي طرحت حول مفهوم عملية اتخاذ القرار، فيعرف (H. Mintzberg) القرار على أنه "الإشارة لنية واضحة لاتخاذ للقرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار"². كما يعرف القرار أنه " لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار"³. وتعتبر عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر في الوصول للهدف المطلوب⁴. كما تعرف أيضا بأنها عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف التي تواجه متخذ القرار⁵.

وحسب (H.simon) فإن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر العمل الذي يقوم به المسير، وأنها تعد من بين المفاهيم النظرية المستمدة من منطلق سيكولوجية الاختيار العقلاني⁶.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 139.

² Fernandez, **Les nouveaux Tableaux des managers: le projet décisionnel dans sa totalité**, 3^{eme} Edition, édition d'organisation, paris, France , p 91.

³ أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة مصر، 2000، ص 20.

⁴ Busselle, jones, 2000: **The decision making pocketbook British management pocketbooks**, 1td: p.5.

⁵ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 250.

⁶ عمرو غنيم، علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، بيروت ص 133.

ويعرف اتخاذ القرار بأنه "إختيار البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق أعلى مجموعة من النتائج المرغوب فيها، وتفادي أكبر عدد من النتائج الغير مرغوب فيها". كما عرف بأنه العملية التي بمقتضاها تتم المفاضلة بين مجموعة من الاختيارات المتاحة ثم اختيار احدها بسبب الأفضلية في تحقيق الأهداف التي يتبعها متخذ القرار بأعلى كفاية وفاعلية وضمن معطيات بيئية معينة". وعرف ايضا بأنه " عملية واعية قائمة على افتراضات حقيقية تختار نشاطا سلوكيا من بديلين أو أكثر وذلك بقصد التحرك نحو وضع مرغوب فيه.¹

ويعرف القرار على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم، وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل المشكلة موضع القرار".² أو هو " الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ"³.

وقد عرفت عملية اتخاذ القرار على أنها " نشاط إنساني مركب، يبدأ من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، أي أن القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة".⁴ أما (L. White) فقد اعتبر عملية اتخاذ القرارات من الأمور الجوهرية للمدير ووصفها بأنها قلب الإدارة.⁵ وتعرف عملية اتخاذ القرار أيضا بأنها "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذ ما هما في الواقع الآن إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك".⁶

من مجمل التعريفات السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لعملية اتخاذ القرار حيث يمكن القول بأنها "عملية فكرية وعلمية يقوم من خلالها متخذ القرار بالمفاضلة بين مجموعة من البدائل من اجل حل مشكل محدد، وذلك بإتباع خطوات معينة للوصول الى هدف معين.

¹ شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2012، ص 30.

² عمر غنيم، على الشرقاوي، مرجع سابق، ص 130.

³ محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة: البناء. العمليات. النمط الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 64.

⁴ منى عطية خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية: من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 90.

⁵ أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة محافظة اربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، جامعة جرش الأهلية، الأردن، 2009، ص 396.

⁶ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 121.

المطلب الثاني: أنواع القرارات.

يصنف الباحثين في الإدارة القرارات طبقا لعدة معايير متعددة والتي يمكن اختصارها في ما يلي:

- **أولا: تصنيف القرارات وفق الوظائف الأساسية للمنظمة** يتم تقسيم القرارات حسب هذا المعيار كما يلي:¹
 - قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وهي تلك القرارات التي تتعلق بتعيين بالعنصر البشري ونقله من إدارة إلى إدارة أخرى...الخ.
 - قرارات تتعلق بالإنتاج: وهي التي تتعلق بتحديد حجم الإنتاج وجودته وطرق الرقابة عليه.
 - قرارات تتعلق بالتسويق: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد السوق واختيار الحلة الإعلانية وتحديد السعر...الخ.
 - قرارات تتعلق بالتمويل: وتتعلق بتحديد الهيكل التمويلي ورأس المال العامل...الخ.
- **ثانيا: تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:** حيث قسمها (Ansoff) إلى:
 - **القرارات الإستراتيجية:** وهي تعنى بحل مشاكل ذات أبعاد وتأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها وتتصف هذه القرارات بالخصائص التالية:²
 - ✓ تتصف الشمولية والتكامل: أي يجب النظر إليها من حيث عدة متغيرات في البيئة لأنها معتمدة على نظرة مستقبلية بحيث يجب أن تكون مرنة لمواجهة التغيرات البيئية.
 - ✓ تتميز بأنها عملية معقدة لارتباطها بأكثر من متغير وغموض المستقبل وتعرضها للمخاطر من جوانب مختلفة.
 - **القرارات التكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام والمصالح والإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط.³
 - **القرارات التنفيذية:** وهي قرارات تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل تتم بطريقة فورية تلقائية.⁴

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 250.

² جمال الدين العوينات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005، ص 27.

³ سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 44.

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق ص 252

■ ثالثاً: تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها: حيث قسمها (Simon) إلى:¹

- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي تتعلق بالمواقف والمشكلات المتكررة بصفة روتينية والمحددة مسبقاً، كما توجد إجراءات مسبقة لحلها حيث توجد معايير للحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالباً ما تتوفر معلومات كافية بشأنها إضافة لسهولة وضع البدائل مع التأكد النسبي للنتائج المترتبة عنها.²

- **القرارات الغير مبرمجة:** وهي القرارات الفريدة من نوعها والغير مهيكلة وهي مركبة ولا تعتمد على القواعد والإجراءات فقط بل تلجأ إلى الاجتهاد والأحكام الشخصية نظراً لنقص المعلومات عنها ما يزيد من حالة عدم التأكد كما أنها تعالج مشكلات معقدة وغير روتينية أو مألوفة كقرار التوسع والاندماج أو الدخول إلى أسواق جديدة، حيث يوجد غموض في كيفية التعامل معها.³

رابعاً: القرارات وفقاً للمحيط اتخاذ القرار:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:⁴

أ- **قرارات في ظل التأكد التام:** ويقوم هذا النوع من القرارات على افتراض مفادها أن لدى متخذ القرار معلومات كاملة عن المحيط، بالإضافة إلى معلومات عن النتائج الخاصة بالقرار وفي هذه الحالة يكون المدير متأكد من كل بديل من البدائل المتاحة، وتمثل هذه الحالة كما يرى الباحثون قمة المثالية ويصعب تطبيقها في الواقع العملي.

ب- **القرارات في ظل المخاطرة:** يجب على متخذ القرار بتطوير البدائل، ويحسب احتمال تحقق النتائج المرتقبة، مستعينا في الكثير من الأحيان بالأساليب الكمية.

ج- **القرارات المتخذة في حالة عدم التأكد:** تكون احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل في هذه القرارات غير محددة، وفي هذه الحالة يعتمد متخذ القرار على حكمه الشخصي وخبرته السابقة.

بالإضافة إلى وجود تصنيفات أخرى لعملية اتخاذ القرار حسب معايير مختلفة مثل التصنيف وفقاً لأساليب اتخاذها حيث تصنف إلى قرارات كمية وأخرى كيفية. أو التصنيف وفقاً للنمط القيادي حيث تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى: قرارات اوتوقراطية، ديمقراطية. وآخرون يصنفونها حسب جودتها...الخ.

¹ جمال الدين العويمات، مرجع سابق، ص 38.

² إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 78.

³ أسهمان خلفي، مرجع سابق، ص 34.

⁴ حيزر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن، 2010، ص 180.

المطلب الثالث: نظريات اتخاذ القرار.

لقد أصبحت نظرية اتخاذ القرار على ما هي عليه اليوم، نتيجة لإسهامات العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال، وتعددت وجهات النظر حول اتخاذ القرار، بين الحدس وبين استخدام الطرق الكمية، وبين المركزية وبين المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

سنحاول إبراز وجهات النظر المختلفة لمدارس الفكر التنظيمي حول مفهوم عملية اتخاذ القرار.

■ أولاً: النظرية الكلاسيكية لاتخاذ القرار.

ظهرت النظرية الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين، وسادت حتى أواخر الثلاثينيات منه، وتعرف بنظرية القرار الرشيد وتمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار. وقد قامت هذه النظرية على " أن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة".

وترى هذه النظرية أن المدير يسعى باستمرار لتطبيق مبدأ الكفاية على جميع الأنشطة في المنظمة، ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدايل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية.

ويقصد بالرشد القدرة على التعليل بصورة منطقية فعالة، أما القرار الرشيد فيقصد به القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيوده.¹

■ ثانياً: المدرسة السلوكية

ظهرت النظرية السلوكية في الثلاثينيات وسادت حتى الخمسينيات من القرن العشرين. نتيجة لظهور مفاهيم جديدة في الإدارة كالتعاون مصلحة الجماعة ضغوط العمل التنظيم الغير الرسمي الاتصالات ودورها السلطة وتفويضها... الخ، وركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور السلوك التنظيمي، وتمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لاتخاذ القرار. وقد قامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار.² ومن أهم روادها

¹ المنصور كاسر مضر، نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم وطرق كمية، دار حامد الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 15.

² بن غدفة شريفة، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير والطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية، دراسة ميدانية بولاية سطيف، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس المعرفي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف 2، الجزائر، ص 149

(H.Simon) ، فلقد لاحظ هذا الباحث قصور مفهوم الرشد والذي بنيت عليه النظرية الكلاسيكية وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول المثلى للمشكلات موضوع الدراسة وذلك للأسباب التالية:¹

- إن الحل المثل في فترة زمنية محددة، لا يبقى كذلك في فترة أخرى.
- إن البدائل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة، بالتالي فمعالجتها جميعا يعتمد على قدرته وإمكاناته في دراستها وتحليلها جميعا، وتوفير الوقت اللازم لذلك.
- مواجهة متخذ القرار للعديد من العوامل الداخلية والخارجية، والتي لا يستطيع السيطرة عليها، او لا يملك المعرفة التامة بها، أو التنبؤ بها.

قسم (Simon) صور الرشد في القرارات إلى:²

- ✓ الرشد الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.
- ✓ الرشد الشكلي: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد اخذ القيود والضغط كافة التي تحد قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار.
- ✓ الرشد التنظيمي: الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الرشد الفردي: الذي يعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية. كما انه قد يكون رشيدا.
- ✓ الرشد بصورة واعية: إذا أدى إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الغايات بصورة واعية.
- ✓ الرشد بصورة متعمدة: إذا كان الفرد والمنظمة يتعمدون القيام بتصرف لتحقيق غايات محدودة

■ ثالثا: النظرية الكمية

تعتبر من النظريات الحديثة في الإدارة كما أنها تعتمد على الأسلوب الكمي في اتخاذ القرارات التي تقوم على النماذج الرياضية والحاسبات الالكترونية للوصول إلى القرار المناسب بعيدا عن الحدس والتخمين أو الحدس الفردي أو الحكم الشخصي. وتتركز هذه النظرية على فرضية مفادها انه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الكمية في حل مشكلات اتخاذ القرارات ، وهذا بالاعتماد على جمع المعلومات.³

¹ ماجد احمد عبد العزيز بشر، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر، 2015، ص 75.

² خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 59.

³ خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 76.

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار وأساليبها والعوامل المؤثرة فيها.

لقد تنوعت وجهات النظر في الادبيات العربية والاجنبية. الباحثة في مجال اتخاذ القرار وبالرغم اتفاق الباحثين على أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل التي يتبعها متخذ القرار ليقوم بالاختيار الفعلي للبديل الأفضل، إلا أنهم اختلفوا في عدد الخطوات المتبعة في عملية اتخاذ القرار. الا ان معظم هذه الافكار والنظريات لم تتسم بالتعارض.

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار.

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل لكي تتعد عن العشوائية ولكي تكون أكثر منطقية وأكثر انتهاجا للأسلوب العلمي.

فقسّمها Simon إلى ثلاث مراحل في نموذج الشهير (IMC) وهي كما يلي:¹

• مرحلة الذكاء (Intelligence)

• مرحلة تصميم النموذج (Modélisation).

• مرحلة الاختيار (Choix).

لقد كانت وجهة نظر (Simon) للقرارات فريدة من نوعها، حيث انها ايقنت بفكرة المركزية في اتخاذ القرار وان مراحل اتخاذ القرار تبدأ عند ظهور مشكلة ما، والذي يكون سببه الانحراف عن أهداف المنظمة، وان سر نجاح اتخاذ القرار ينبع من فهم متخذ القرار للعامل الحرج الذي يعد سببا للمشكلة.

وعلى العموم كانت مراحل اتخاذ القرار عن (Simon) كما يلي:²

• مرحلة الذكاء (Intelligence): في هذه المرحلة تظهر لأول مرة مشكلة تسبب اختلال في التوازن مع

الاهداف المبرمجة، فيقوم متخذ القرار في هذه المرحلة في البحث عن الجوانب الاساسية للمشكلة وطبيعة المشكلة

وتصنيفها وكل ما يرتبط بالمشكلة بطريقة مباشرة او غير مباشرة، بالإضافة الى البحث وجمع المعلومات والبيانات التي

لها صلة بالمشكلة، من اجل تخفيض درجة حالة عدم التأكد. وتتضمن هذه المرحلة القيام بمسح المحيط، وتوقع احداثه

واستقراء سلوكياته المحتملة، للتعرف على الفرص والمشكلات قبل حدوثها، ومن ثم تكون مهمة متخذ القرار هو

¹ فالتة اليامين، مرجع، سابق ص 109

² بن ساهل وسيلة، محاضرات مقياس سيورة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، سنة اولى ماستر، تخصص ادارة استراتيجية للمنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 2018.

اكتشاف وجودها، وتقابل مرحلة التعرف (Identification)، وتتضمن نشاطين الاول التعرف على المشكلة والثاني تشخيصها، في محاولة لفهم المسببات وتحديد علاقات التأثير والتأثير¹.

ان سر نجاح اتخاذ القرار من وجهة نظر (Simon) يكمن في فهم متخذ القرار على العامل الحرج الذي هو المسبب الاساسي للمشكل.

• **مرحلة التصميم (Modélisation):** يلزم متخذ القرار في هذه المرحلة ان يكون مبدعا للمفاضلة بين البدائل لان البدائل تظهر تلقائيا بعد عملية جمع البيانات والمعلومات.

ويقوم متخذ القرار في هذه المرحلة بتطوير وتصميم نموذج وأسلوب عمل معين لمعالجة الموقف، سواء كان بغرض مواجهة مشكلة محتملة او من اجل استغلال فرصة متوقعة. وهي تقابل مرحلة التطوير (dévalement) عند (Mintzberg)، بحيث يقوم متخذ القرار بمسح ذاكرة المنظمة والانظمة الفرعية فيها، خاصة اذا كان الموقف سبق وان تم التعرض له معتمدا في ذلك على الانظمة الخبيرة، او انه يقوم بالبحث عن بعض الملامح الدالة والاشارات الضعيفة والتي يمكنه الاعتماد عليها، من اجل اعداد وتصميم نموذج معين يساعده على ايجاد حلول جديدة تتناسب مع المواقف الجديدة . وتعد هذه المرحلة اصعب المراحل فكريا وهي شديدة الارتباط والتأثر بالبراديغم الادراكي لمتخذ القرار، ويعكس كيفية رؤيته للموقف الذي هو عليه.²

• **مرحلة الاختيار (Choix):** في هذه المرحلة يكون قد تم الوصول للقرار النهائي وهو البديل الانسب والمرضي والذي يحقق على الاقل اهداف المنظمة وباقل تكلفة، وهي مرحلة اختيار افضل بديل من بين البدائل المختلفة للتعامل مع الموقف، وقد اطلق عليها (Mintzberg) عليها مرحلة الانتقاء او الاختيار، حيث يتم فحص مختلف البدائل واستبعاد ما يمكن استبعاده، او ما يطلق عليها عملية التصفية بغرض تقليص مساحة الحلول والبدائل الممكنة، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد، وحسب (Mintzberg) فإن متخذي القرارات في الغالب يعتمدون على الحدس والأحكام الشخصية في هذه المرحلة.

¹ فالتة اليامين، مرجع سابق، ص 109.

² فالتة اليامين، نفس المرجع، ص 110.

مما سبق يتضح ان مراحل اتخاذ القرار عند (Simon) و (Mintzberg) تماثلت في نفس المضمون إلا أنها اختلفت في التسمية فقط، كما أنها تعكس الحالات الثلاث التي يمر بها متخذ القرار، و من وجهة نظر رواد علم النفس المعرفي تتمثل هذه الحالات في ما يلي:¹

- ✓ الحالة الابتدائية: كخطوة اولية يقوم متخذ القرار باكتشاف المشكلة وتحديدتها بشكل واضح ودقيق.
- ✓ الحالة الوسيطة: تتضمن القيام بصياغة مختلف الفرضيات، ووضع الحلول وتحديد البدائل.
- ✓ الحالة النهائية: او هي حالة الهدف، كونها خطوة نهائية، تتضمن هذه المرحلة تحديد كيفية التعامل مع الموقف الذي يواجهه متخذ القرار للوصول الى الهدف والتخلص من المشكلة. والشكل التالي يوضح باختصار مراحل اتخاذ القرار عند (Simon) .

الشكل رقم(9): مراحل اتخاذ القرار عند(H.Simon)



المصدر: بن غدفة شريفة، مرجع سابق ص 69.

أما (Witt) فقد قدم مراحل اخرى لإتخاذ القرار تتضمن نشاطات منفصلة تمثلت في جمع المعلومات- تطوير البدائل- تقييم البدائل- الخيارات. في حين قسم (Schrenk) مراحل عملية اتخاذ القرار إلى ثلاث مراحل وهي: الاعتراف بالمشكلة- تشخيص المشكلة- اختيار الفعل أو الإجراء.² بالإضافة إلى العديد من وجهات النظر المختلفة لمراحل عملية اتخاذ القرار.

بالرغم من تعددية واختلاف وجهات النظر للباحثين حول مراحل اتخاذ القرار كونها عملية فكرية يمارس فيها متخذ القرار التفكير المنطقي وفق منهجية منظمة الا أنهم اتفقوا على المراحل الاساسية.³

- المرحلة الأولى: تحديد المشكل محل القرار: الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التعرف على المشكلة بشكل دقيق وواضح، وتحديد المشكلة يعني بيان حدود المشكلة وحجمها وما هي الأسباب التي أدت لها، حيث تعرف

¹ نفس المرجع، ص 111.

² تحليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 31.

³ فائلة اليامين، مرجع سابق، ص 108.

المشكلة في مجال اتخاذ القرار بأنها الانحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقا وبالتالي فان إدراك المشكلة يبدأ عند إكتشاف انحرافات نتيجة عدم توافق الأداء الفعلي مع المستهدف، كما ويتم تعريف المشكلة بدقة وتحديد أبعادها وعناصرها وتحري أسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات اللازمة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية.¹

● **المرحلة الثانية: تحليل المشكلة محل القرار:** حيث يقتضي تحليل المشكلة في تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، يعني تصنيف المشكلة، وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها وعملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سوف ينفذون القرار.²

● **المرحلة الثالثة: إيجاد البدائل لحل المشكلة:** إن جمع المعلومات اللازمة ودراستها بشكل سليم ومعرفة أسباب حدوث المشكلة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوثها، تساعد متخذ القرار على البحث عن مجموعة بدائل والتي تكون حلا للمشكلة، بحيث يجب على متخذ القرار وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة بعد جمع المعلومات لضمان عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل الأنسب، ولهذا يجب أن يتوفر في البديل المناسب تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار، حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل وفقا للأولويات، علما أن البديل هو قرار مبدئي من بين مجموعة بدائل متاحة لمتخذ القرار بقصد المقارنة والتحليل.³

● **المرحلة الرابعة: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:** وهذا يتطلب دراسة فنية وافية لكل بديل، تتضمن تحديد النتائج المترتبة عن كل بديل وتكلفة كل بديل بناء على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم متخذ القرار بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض. تعد هذه المرحلة صعبة لأنها تتطلب التنبؤ بحدوث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد التام، تفيد هذه المرحلة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية، وهذا يوفر وقتا أكثر لاتخاذ القرار بعيد عن ما يعرف بالقرار تحت الضغط أي القرار العاجل والفوري.⁴

● **المرحلة الخامسة: اختيار البديل الملائم للمشكلة:** ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة للحل، وهذا يقوم متخذ القرار باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك

¹ عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2011، ص 235.

² تحليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 21.

³ عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 237.

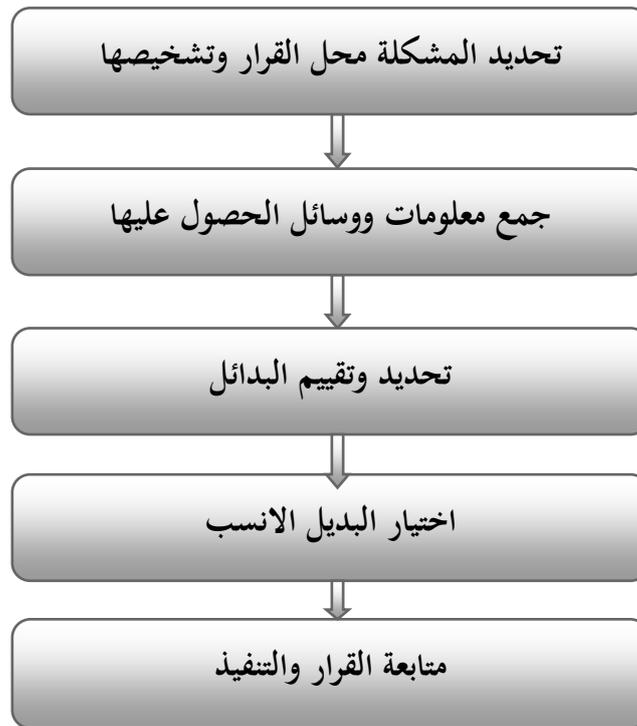
⁴ كاسر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 48.

يجب التأكد من أن هذا البديل يلاءم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير البديل الأفضل لاعتبارات يراها متخذ القرار ضرورية مثل سهولة التنفيذ وان تكون الظروف الحالية للمنظمة لا تسمح بذلك، و هكذا فان هذه المرحلة تهتم بناحيتين هما:¹

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ، ومدى توافقه مع المتطلبات والظروف الحالية للمنظمة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار وفقا للمتطلبات السائدة

● **المرحلة السادسة: اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه:** بعد اختيار البديل الأفضل يوضع القرار موضع التنفيذ أي يحول الفكر إلى عمل، ولكن لن يتم التنفيذ بواسطة صانع القرار بل بواسطة المنفذين لذلك ينبغي أن يتم تحفيزهم ودفعهم لكي يشعروا أنهم جزء من هذه العملية.² والشكل الموالي يوجز الخطوات السابقة لاتخاذ القرار.

الشكل رقم(10): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: فالته اليامين، مرجع سابق، 108، بتصرف.

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار

تنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى قسمين رئيسيين سنحاول إبرازهما في هذا المطلب.

¹ بيالة سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، دراسة حالة، وحدة إنتاج الدهن بوادي السمار، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 143.

² شهرزاد محمد موسى، مرجع سابق، ص 56.

■ أولاً: الأساليب الكمية

تعددت المداخل الكمية والرياضية لتطوير المهارة الإدارية في اتخاذ القرارات حيث يوجد العديد من الأساليب الرياضية التي يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات ومن أهم الأدوات الكمية الأكثر انتشاراً:¹

- ✓ **الاحتمالات:** تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما، وقيمة الاحتمال تبدأ بصفر إذا كان الاحتمال معدوماً، وتساوي الواحد إذا كان حدوثه مؤكداً. مثل شجرة القرارات
- ✓ **بحوث العمليات:** تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية.

وهي تمكن رجال الإدارة من اتخاذ القرارات على أفضل وجه إذ تعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة والعوامل المؤثرة والمتداخلة فيها، وتحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول كما تحدد بدقة البدائل المقترحة واختيار أفضلها.

- ✓ **البرمجة الخطية:** وهي مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية التي تعتمد على التفكير المنطقي المسبق والأهداف إلى حل المشكلات.

- ✓ **المحاكاة:** هي تقنية تستخدم للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد التي لا يمكن حلها بدقة بالتحليل الرياضي. وتشمل هذه التقنية على إنشاء تاريخ حياة نموذجي لنظام يمثل المسألة الفعلية وقواعدها التشغيلية. ويتيح التنفيذ المتكرر لتقليد المواقف.²

■ ثانياً: الأساليب النظرية

- ✓ **الحكم الشخصي والحدس:** إن هذا الأسلوب قد يعتمد على الفطرة أو على الخبرة، وسواء اعتمد على هذا أو ذاك فقد ساد في الماضي، ولا يزال يحظى بالقبول في ظروف معينة، ويعود الارتباب من هذا الأسلوب إلى اعتماده على إجراءات واضحة ودقيقة في جمع المعلومات وتصنيفها، وهذا ما جعله يشكل أضراراً جسيمة خصوصاً في القرارات الهامة والجديدة والمعقدة.³ إن الحكم الشخصي على علاقة كبيرة بالتدريب والخبرات فالتجارب تساعد الأشخاص على معرفة الطرق التي يمارسوا فيها الحكم الشخصي بالحدس الذي بدوره له قواعده في الاستخدام فمن خلال توفير الخبرة الجيدة والبيئة الملائمة التي يمكن استخدام الحدس بطريقة فعالة أثناء عملية اتخاذ القرارات.⁴

¹ عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق ص 153.

² شهرزاد محمد موسى، مرجع سابق، ص 44.

³ الشرقاوي، ص 134.

⁴ خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 139.

✓ **الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات. وحين توفرها فان هذه القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

✓ **التجربة:** تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرارات.

✓ **الآراء:** يعتمد الكثيرين من المديرين في اتخاذ القرارات على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها. ويعتبر أسلوب أفضل من الفردي لأنه ديمقراطي ومبني على المشاركة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

تتأثر القرارات المتخذة بشكل كبير بالاهتمامات والخبرات العلمية والتعليمية للفرد، كما أنها تتأثر بعدة عوامل أخرى سواء تعلق الأمر بإدراك وسلوك متخذ القرار أو عوامل أخرى غير مرتبطة بإدراك متخذي القرارات..

● **العوامل النفسية:** وهي عبارة عن التكوين النفسي لمتخذ القرار ويشمل ذلك التعليم والدوافع والاتجاهات والسلوك، ومن العوامل السلوكية الاختلاف في الإدراك والخبرة الشخصية. إذ يختلف الناس في فهمه وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشكلات وبالتالي فان تشخيص المشكلات وتحديد البدائل قد يختلف من بين مدير وآخر مع اثر واضح للخبرة السابقة، فضلا عن كون القرار أكثر رشدا.²

● **العوامل الخارجية:** وتشمل عدة عوامل نذكر منها:³

أ- العوامل الإنسانية والاجتماعية: وتشمل القيم والعادات والتقاليد وهي التي تؤثر في درجة قبول القرار وانعكاس ذلك على المنظمة.

ب- العوامل السياسية: وتشمل المجموعات التي لها قوة سياسية كالأحزاب، وذوي النفوذ...الخ.

ت- العوامل القانونية: حيث أن متخذي القرار يراعوا القوانين والتشريعات التي يمكن أن تؤثر في قراراتهم.

● **العوامل الداخلية:** ونقصد هنا بالعوامل المرتبطة بالحيط الداخلي للمنظمة نذكر منها:⁴

أ- درجة مستوى ندرة الموارد البشرية والمادية والقدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ القرار.

¹ شهزاد محمد موسى، مرجع سابق، ص 44.

² شهزاد محمد شهاب موسى، المرجع السابق، ص 46.

³ خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 154.

⁴ ماجد احمد عبد العزيز بشر، مرجع سابق، ص 84.

- ب- نقص المعلومات وعدم توفرها بالخصائص المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- ت- مشكلة الاتصالات وعدم توفر قنوات الاتصالات المناسبة داخل المنظمة.
- ث- عدم إدراك المشكلة وتحديد لها، مما يعسر على متخذ القرار القدرة على تمييزها بدقة.
- بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى تشمل ما يأتي:¹
- أ- طريقة جمع المعلومات والبيانات وكيفية معالجتها.
- ب- القوانين واللوائح في المنظمة.
- ت- الموارد المالية والبشرية.
- ث- العلاقات التنظيمية بين الأفراد ، الأقسام والوحدات.

المطلب الرابع: تأثير التحليل الاستراتيجي في مراحل عملية اتخاذ القرار كأحد اليات اليقظة الإستراتيجية.

❖ الفرع الأول: مفاهيم عامة حول اليقظة الإستراتيجية.

مفهوم اليقظة الاستراتيجية: لقد تطرق عدة مفكرين ومختصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، حيث تختلف أفكارهم ووجهات نظرهم باختلاف اختصاصهم وبيئة عملهم.

يعرف (Dhenin et Fourni) اليقظة الاستراتيجية على أنها أسلوب منظم يركز على تحسين التنافسية، بجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص). كما يضيف (Rabhi) بأنها عملية مستمرة من ادارة المعلومات ودعم القرار من اجل تنمية وتطوير المنظمة، وضمان بقائها، ويعرفها (Muniz et Lesca) كذلك على "أنها العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الافراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل ان تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وظروف عدم تأكد بصفة عامة". في حين يعرفها (Boudjemia) "بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات والمعلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع او طبيعة المعلومات المجمعة". وحسب (Ribault) فان اليقظة الاستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والدكية لمحيط المنظمة لأجل رصد المعلومات الحاملة لفرص المنظمة، وبالنسبة لـ(lesca) فان اليقظة الاستراتيجية تتضمن نشاط مستقبلي يتنبأ فيه بما سيجري في المستقبل.²

¹ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2015 ص243.

² ابو بكر بوسالم وفرح الياس الهناني، دور اليقظة الاستراتيجية كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القرارات التسويقية، دراسة تحليلية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة المعيار، العدد الثامن، المركز الجامعي ، ميله، الجزائر، جوان، 2017، ص 285.

مما سبق يمكن القول إن اليقظة هي نشاط جماعي مستمر يهدف لجمع ورصد المعلومات بصفة عامة والإستراتيجية منها بشكل خاص واستخدامها من قبل متخذ القرار في اتخاذ القرارات لتحديد التوجهات الإستراتيجية المستقبلية. ان التحليل الاستراتيجي يكشف عن احتياجات المنظمة من المعلومات حول محيطها، بينما توجه اليقظة وتقود عملية جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات لتلبية الاحتياجات من المعلومات، وفي المقابل يستخدم نظام المعلومات لأجل دعم اجراءات العمل المختلفة في عملية اليقظة.¹

❖ الفرع الثاني: دور واهمية التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرارات.

ان التحليل الاستراتيجي بقدر ما يحتاج الى معلومات حول مختلف جوانب التحول في المحيط، فإنه في الوقت ذاته يزود متخذ القرار بمعلومات استراتيجية، تسمح له بان يكون على دراية جيدة وإطلاع كاف في ثلاثة مجالات: الأول يتعلق بكيفية ضبط المنظمة بمحيطها، وبالأخص علاقتها مع الاطراف الفاعلة فيه، وتحديد الاهمية النسبية للقوى التنافسية بالنسبة لمختلف مجالات النشاطات الاستراتيجية للمنظمة. بينما يرتبط الثاني بكيفية استغلال امكانيات المنظمة وقدرتها الذاتية وكيفية استخدام وتطوير مزاياها التنافسية. واخيرا وهو الاهم ويتمثل في كيفية تحديد وضعية ومكانة المنظمة في محيطها من خلال المعرفة والاطلاع المسبق على اتجاه التغيرات المستقبلية. وما قد يترتب عنها من فرص او تهديدات مقارنة بمؤهلات المنظمة. وهذا يتطلب ضرورة استفادة المنظمة من مخرجات نظام اليقظة والرصد لديها في اجراء التحليل الاستراتيجي من جهة، وكذا الاستفادة من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد الاتجاهات المحتملة والتغيرات المستقبلية الممكنة من جهة ثانية.²

ويمكن ابراز دور التحليل الاستراتيجي واهمية المعلومات الاستراتيجية الناتجة عنه نلخصها في ما يلي:³

- ان الزيادة في الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي بهدف الحصول على المزيد من المعلومات الاستراتيجية الناتجة عنه، والتي تساعد متخذ القرار على فهم تركيبية واعطاء تفسيرات ممكنة حول السلوك المحتمل لمكوناته، استبصارا بالمعطيات والبيانات الاولية ونتائج التحليل تقييما وتقديرا. كما يسمح التحليل الاستراتيجي لمتخذ القرار بان يكون على علم ومعرفة مسبقة، تساعده على استشراف المستقبل وتشكيل صورة مسبقة عنه، اعتماد على كل اشارة تحذيرية تعكس الطبيعة الديناميكية للأهداف الاستراتيجية، مما يسمح بان تكون المنظمة مهيأة بشكل افضل للتعامل مع الاحداث والتركيز على القضايا الاستراتيجية مستفيدة من عامل الزمن، كما انها ستزداد فيها افضل لنقاط القوة والضعف فيها.

¹ فالتة اليامين، المرجع سابق، ص

² فالتة اليامين، المرجع السابق، ص 37.

³ المرجع السابق، ص 38.

- من خلال التحليل الاستراتيجي يقوم متخذ القرار بتمثيل خرائط استراتيجية، تصف وتحدد موقع المنظمة ومحيطها، حيث يعد توفر المعرفة عن المحيط بمكوناته وخصائصه وعوامله، شرطا ملزما في تحقيق اهداف المنظمة.

1. دور عوامل المحيط الداخلي في عملية اتخاذ القرار.

يخضع القرار لعدة قيود منبعها المحيط الداخلي للمنظمة نذكر منها ما يلي:

- **طبيعة نظام المعلومات داخل المنظمة:** حيث ان متخذ القرار يعتمد على المعلومات القادمة اليه من نظام المعلومات، فبتالي يعتمد على معلومات ترتبط بجودة نظام المعلومات، فكلما كان نظام المعلومات اكثر فاعلية في رصد المعلومات انعكس ذلك على جودة القرارات المتخذة والعكس.
- **درجة وضوح العلاقات التنظيمية:** ان طبيعة العلاقات بين الافراد الادارات والاقسام تجعل متخذ القرار يولي اهتمام لهذه العلاقات اثناء اتخاذه لقرارات محددة. خاصة ما اذا كانت هذه القرارات تمس مجموعة من الافراد، مثل القرارات التي تتعلق بالترقيات لأشخاص من نفس المستوى الوظيفي.
- **درجة المركزية في اتخاذ القرارات:** ان ارتفاع معدل درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات يجعل المنظمة اكثر سرعة في اتخاذ القرارات خاصة ما اذا تعلق الامر بتفويضات لأطراف متخصصة، او تفويضات روتينية. هذا يجعل المنظمة تتفادى قيود عنصر الزمن.
- **درجة وضوح الاهداف الاساسية للمنظمة:** ان وضوح الأهداف الاساسية للمنظمة، يجعل متخذ القرارات يتخذ قراراته تماشيا مع الأهداف الاساسية للمنظمة، فهو يستبعد اي قرارات لا تتناسق مع الأهداف الاساسية للمنظمة، وعلى عكس ذلك فعدم وضوح اهداف المنظمة الاساسية يجعل احتمال اتخاذ قرارات لا تتماشى مع الاهداف الأساسية مرتفعا.
- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة احد العوامل الانسانية التي يتأثر بها متخذ القرار خاصة في مرحلة تصميم النموذج، حيث انه مجبر على اختيار البدائل التي تتلاءم اكثر مع ثقافة المنظمة.
- **مدى توفر الموارد بكل انواعها:** تعد وفرة الموارد لدى المنظمة عامل مؤثر في اتخاذ القرارات داخل المنظمة حيث أنه كلما كانت الموارد متاحة داخل المنظمة سواءا المعرفية او المادية او المالية اوفر كلما كانت القرارات المتخذة ذات جودة ورشادة أكثر، والعكس فكلما كان هناك شح في الموارد اضطرت المنظمة لاتخاذ قرارات أقل جودة مقيدة بمواردها المتاحة.

■ **القرارات التي تصدر عن مستويات ادارية اخرى:** ان اتخاذ القرارات داخل التنظيم يأخذ بعين الاعتبار القرارات الواردة من مستويات ادارية اخرى او حتى من نفس المستوى، لان ليس من المنطقي ان تتعارض القرارات بالمنظمة، فالواجب ان تتكامل هذه القرارات مع بعضها من اجل تحقيق الهدف الاساسي للمنظمة.¹

2. دور عوامل المحيط الخارجي في اتخاذ القرار.

أ. عوامل المحيط الخارجي الخاص

تتأثر المنظمة عند اتخاذ القرارات بالمحيط الخارجي الخاص بها، ويمكن ايجاز ذلك في العناصر الواردة ادناه:

■ **المنافسون الحاليون:** ان تشخيص شدة المنافسين الحاليين يعرف المنظمة على طبيعة السوق الذي تعمل فيه، كما يفيد في تحديد مكانة المنظمة مقارنة بمنافسيها ويفيد في تحديد الطلب واسعار المنتجات وكذا جودة المنتج، ومنه فان تشخيص ودراسة المنافسين على قرارات المنظمة، وذلك من خلال تحديد الاسعار وجودة المنتج.

■ **المنافسين المحتملين:** ان ارتفاع احتمال دخول ناشطين جدد في نفس القطاع الذي تنشط فيه المنظمة يشكل ضغطا بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يؤثر على قرارات المنظمة. من خلال التدخل في قرارات تتعلق بالمحافظة على الزبائن الحاليين او غيرها من القرارات ، مثل القرارات المتعلقة بوضع حواجز دخول.

■ **المنتجات البديلة:** ان المنتجات البديلة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة، وتقوم المنظمة بتحمل التأثيرات المختلفة على الدخل وحتى على حساب النمو. وهنا يكون التأثير على قرارات المنظمة من خلال الرفع في الجودة، او التميز اكثر في المنتج.²

■ **القوة التفاوضية للموردين:** ان انخفاض درجة القوة التفاوضية للموردين، يجعل عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمواد الاولية على سبيل المثال في المنظمة ذات قيود اقل كتحديد حجم المواد او جودتها او حتى اسعارها، وعلى النقيض فان ارتفاع القوة التفاوضية للمورد يجعل المنظمة تتخذ قرارات ذات قيود اكثر خاصة اذا لم تكن قادرة على استبداله فقد يجعله هذا الوزن الاثقل في اتخاذ القرار.

■ **القوة التفاوضية للعملاء:** يعتبر العملاء من اكثر الاوزان المؤثرة في اتخاذ القرار، خاصة في الوقت الحالي فالعملاء اليوم اكثر اهتماما بسلعهم من مختلف النواحي، فالأمر اليوم يتعدى الجودة والسعر ودرجة الاشباع، بل اصبح النظر في ما وراء المنتجات انعكاسات المحيط مثلا. فالمنظمة اليوم تسعى الى تقديم سلع او خدمات تحت قيود تفرضها جهات تمثل الزبائن.

¹ كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص37.

² سحنون جمال الدين، حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، يومي 8 و 9 نوفمبر، 2010، ص 10.

ب. دور المحيط الخارجي العام على اتخاذ القرار: تؤثر مختلف عناصر المحيط الخارجي العام، الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية... الخ على اتخاذ القرار فهو مقيد على سبيل المثال بالتشريعات والقوانين، او ثقافة الزبائن.

وعلى وجه العموم تعتبر نتائج التحليل الاستراتيجي للمحيط احد مدخلات القرارات المختلفة على مستوى المنظمة، ومن أهم هذه القرارات:¹

- القرارات المتعلقة بتدعيم القرارات والإمكانيات المادية والبشرية والمالية.
- القرارات المتعلقة بتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المماثلة أو التي تعمل في نفس القطاع.
- القرارات المتعلقة بتحقيق الترابط الداخلي بين الوحدات المختلفة للمؤسسة بما يساعد في زيادة فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها.
- القرارات المتعلقة بإعادة هيكلة النظم الإدارية والمالية والعلاقات التنظيمية بالمؤسسة.
- القرارات المتعلقة بإعادة هيكلة رسالة وأهداف المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها على ضوء نقاط القوة والضعف.
- القرارات المتعلقة بالحصول على المزايا التنافسية.
- القرارات المتعلقة بمجازية البدائل الاستراتيجية.
- القرارات المتعلقة بإحداث التوافق بين الفرص والتحديات في المحيط.
- القرارات المتعلقة بتنمية قدرات وإمكانيات تنظيمية محددة لضمان الاستمرار والنجاح في السوق.
- القرارات المتعلقة بتحديد القطاعات السوقية التي يفضل تركيز الجهود عليها.

¹ محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية، آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2016، ص ص 208، 209.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل فان عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل المتتالية والمتكاملة مع بعضها البعض، حتى وان لم يتم ملاحظة هذا المراحل فهي قد تكون عملية فكرية في العقل الباطني لمتخذي القرارات، ويخضع متخذ القرار الى عدة قيود تحول بينه وبين مثالية القرار المتخذ في سبيل تحقيق الاهداف المرجوة.

وعليه فان متخذ القرار ملزم بتوفير كم كافي من المعلومات عن طريق القيام بالتحليل الاستراتيجي للمحيط من اجل اتخاذ قرارات مرضية ومناسبة اكثر للمنظمة.