

جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

إستراتيجية اتخاذ القرار الإداري

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة فاطمة قوال

السنة الجامعية :

2025-2024

قول الله تعالى:
" وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا "
طه:114

شكر و تقدير

بداية الشكر لله عز وجل على الإنعام علينا بمثل هذه النعمة والخبرة في التخصص،
ونسأل الله توفيقه في هذا البحث، فحمداً لله عز وجل على هذا التوفيق ووفقنا بإتمام هذا
العمل.

الشكر لكم من ساعدني على إخراج هذا العمل فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله .

الشكر لعمال المكتبة في كل الجامعات الجزائرية .

الشكر لكل من ساعدني من قريب ولا من بعيد أو حتى من ساعدني بكلمة .

التعريف بالمقياس

يُعتبر مقياس إستراتيجية اتخاذ القرار الإداري من المقاييس الأساسية في تكوين الطالب في ميدان العلوم الإدارية تخصص الموارد البشرية ، لما له من أهمية كبيرة في فهم كيفية تسيير المنظمات واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافها.

فالقرار الإداري لا يُعد مجرد اختيار بديل من بين عدة خيارات، بل هو عملية فكرية ومنهجية تتطلب تحليل الوضع، وجمع المعلومات، وتقييم النتائج المتوقعة، ثم اختيار الحل الأنسب الذي يخدم مصلحة المؤسسة.

يهدف هذا المقياس إلى تزويد الطلبة بالمعارف النظرية والمهارات العملية المرتبطة بعملية صنع القرار داخل المؤسسة، مع التركيز على البعد الاستراتيجي للقرارات التي تحدد مستقبل المنظمة وتوجهها العام. كما يساعد الطلبة على فهم مختلف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، سواء كانت داخلية مثل الموارد البشرية والتنظيم، أو خارجية مثل البيئة الاقتصادية والسياسية.

من خلال هذا المقياس، يتعرف الطلبة على مراحل اتخاذ القرار، وأنواعه، والأساليب العلمية المستخدمة في تحليله، بالإضافة إلى التعرف على أدوار المديرين في هذا المجال، وأهمية استخدام التقنيات الحديثة كأنظمة دعم القرار والذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية.

إن الغاية من هذا المقياس هي تنمية قدرات الطلبة على التفكير التحليلي والمنهجي، وتمكينهم من اتخاذ قرارات رشيدة وفعّالة في مختلف مواقف العمل الإداري، بما يعزز من كفاءتهم المستقبلية كإطارات ومسؤولين قادرين على مواجهة تحديات بيئة العمل الحديثة.

تمهيد :

عرف القرن الواحد والعشرون ظهور مجموعة من المتغيرات البيئية المعاصرة، حملت إلينا قيودا وتهديدات أكثر مما حملت من فرص مما أدى إلى ظهور مشكلات وظواهر وأزمات تطلبت دراسة متعمقة وتحليلا مستفيضا بحيث أسفرت هذه المتغيرات التكنولوجية عن طفرة واسعة لنظم الإدارة؛ جعلت من مؤسساتنا تعيش أو تعايش بيئة عالمية سريعة التغير والتعقيد ومتعددة الآثار من شأن التأخر عن مواكبتها تكنولوجيا أو بشريا أو إنتاجيا أو تسويقيا أن يقود إلى التدهور والزوال. وتمثل محور هذه المواكبة في الإدارة الفعالة التي تتلخص في صناعة القرار الذي يقود إلى تحقيق أعلى درجات الرشد والفعالية، ومنه القدرة على الصمود في خضم العولمة وما تفرضه من تحديات. لذلك يسعى متخذي القرار دولا للحصول على معلومات إحصائية دقيقة مستوحاة من قوة النماذج الرياضية، بحيث تمكنهم من اتخاذ قرارات دون تحيز في بيئة بالغة التعقيد وتتسم بعدم التأكد مما يقلل من درجة المخاطرة المصاحبة للنتائج المتوقعة الحصول عليها ومن ثم مناقشة أهم المظاهر والتصورات التي يمكن الاستدلال بها في رسم الرؤى المستقبلية لعلاقة وطيدة بين الأساليب الكمية واتخاذ القرارات الإدارية في ضوء هذه التحديات المعاصرة العولمة التي تقتضي التحكم المحكم في المعلومة .

ومع حلول هذا العصر الذي نمت فيه الطروحات الفكرية للعلوم الإدارية بشكل متسارع وشهد ازداد تعقد التركيب التنظيمي والإداري وتشابك الأهداف والطموحات وما يرافق ذلك من مخاطر لم يعد المدير أو متخذ القرار فيها قادرا على تحمل هذه الأعباء بالاعتماد على ما يتمتع به من فائ وقدرات موروثة ومؤهلات مكتسبة، بل اتجه الفكر الإداري نحو الاتجاهات الحديثة للإدارة التي تعتمد على الاسلوب العلمي والكمي المحوسب للكثير من التصورات والمشاكل الإدارية، الذي ساهم في تطوير و ترشيد القرار الإداري لكي ينسجم مع ما هو مطروح من تحديات ومن ثم أصبحت هناك ضرورة ملحة لتنمية مهارات المديرين في مختلف المستويات الإدارية بالاتجاهات الحديثة والممارسات المعتمدة على تملك مهارات علوم الإدارة والأساليب الكمية التي تساعد على الاعتماد على المعلومات الكمية القابلة للقياس والمدعمة للحقائق التي تستفيد من قوة النماذج الإحصائية والرياضية في التحليل دون تحيز في التوصل إلى القرار الأمثل.

و لذلك فالقرارات الإدارية المتخذة لم تعد ضرباً من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوباً من أساليب التجربة والخطأ وإنما أصبحت أسلوب علمي متميز ومتطور في تحليل المعلومات تحليلًا كمي يعتمد على الأساليب الكمية المختلفة المتمثلة بالطرق الإحصائية للوصول إلى قرارات رشيدة .

جاءت هذه المطبوعة كسند بيداغوجي في مقياس إستراتيجية اتخاذ القرار الإداري ، وقد تم اعتمادها بناءً على المحاور التي جاءت في دفتر شروط عرض التكوين في اختصاص إدارة الموارد البشرية مستوى ماستر ، السنة الأولى ، بحيث قسمنا مواضيع المقياس إلى عدة محاور .

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار من المواضيع التي لا يمكن الاستغناء عنها ،فهو من أهم الجوانب في الإدارة ، ولهذا السبب يجب تدريب المسؤولين عن اتخاذ القرارات على نطاق واسع و إكسابهم المعرفة بجميع ميزاتها ،و يجب أخذ بعين الاعتبار العناصر الأساسية التي تراعي الواقع المعقد للغاية بسبب العدد الهائل من المتغيرات التي تدخل في هذه العملية.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

أ – تعريف القرار

يعرف " Bernard " القرار على أنه : "ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير".

كما عرفه " Tennenbaum " : هو الاختيار الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل".¹

أما " Nigro " عرفه: " بأنه الاختيار المدرك و الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين ".² وعرفه بعض الكتاب العرب بأنه: " مسار فعل يختاره متخذ القرار كونه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".³

ب- تعريف اتخاذ القرار

يعرف " Henery Albers " اتخاذ القرار: "هو كل اختياريين مسارات بديلة للفعل"⁴ ، وهو المفاضلة بين البديلة للفعل⁵ .

¹R.Tannenbaum and other ,**Leadership and Organisation** ,New York :McGraw-hillbook ,1961,p267 .

² F.Nigro,**Model Public Administration**,Haper and Row publishers,New York,1965,p.173 .

³ببال مسرحد، "نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار" ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ،دراسات اقتصادية ،جامعة زيان عاشور بالجلفة ، العدد25 (2) ،ص.184

⁴السيد عبد الحميد عطية و سلمى محمود جمعة ،**العمل مع الجماعات :الدراسة و العمليات** ،مصر : المكتب الجامعي الحديث ،2001 ،ص.258 .

⁵جازية زعتر ،**أصول التنظيم و الإدارة** ،الإسكندرية :مكتبة عين شمس ، 1998 ،ص215 .

أما هيربرت سيمون "Herbert Simon" الذي يرى أن: "عملية اتخاذ القرارات هي اختيار خيار واحد من بين خيارات متعددة لحل مشاكل مؤسسة ما ، كما يعتبر أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب جوهر الإدارة".¹

ج-تعريف صنع القرار

مفهوم صنع القرار يختلف عن مفهوم اتخاذ القرار ذلك أن عملية صنع القرار تتمثل في مجموعة من المراحل التي تشمل تحديد المشكلة وجمع البدائل ومن ثم تقييم هذه البدائل بغرض اختيار البديل المناسب لحل هذه المشكلة وبعد اختيار يتم تنفيذ القرار ثم المتابعة في حين تمثل عملية اتخاذ القرار مرحلة من مراحل صنع القرار والمتمثلة في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة حيث تمثل عملية اتخاذ قرار أهم مرحلة من مراحل صنع القرار.² كما ويمكن يمكن بلورة العناصر الرئيسية المؤثرة في عملية صنع القرار بصفة عامة فيما يلي:³

-البيئة الخارجية للقرار :والتي تشتمل على عدة أبعاد وحقائق وضغوط ومؤثرات .وهذه البيئة الخارجية قد تهيئ إمكانيات معينة للحركة والفعل، بينما قد تضع قيوداً على بعض إمكانيات التصرف الأخرى البديلة . ويمكن القول أنه كقاعدة عامة، فإنه كلما زاد الضغط من هذه البيئة ، انخفضت فرصة إمكانيات التصرف وتناقصت فرص الاختيار أمام الأجهزة المسؤولة عن صنع القرارات واتخاذها.⁴

¹Herbert A Simon ,Rational Decision Making,In :[http :www.cvs.edu.in](http://www.cvs.edu.in)

7 James Robinson & Richard Snyder: **Decision Making in International politics**,
In:Herbert Kelman (ed)International Behavior, Rinehart and Winston, New York, 1966, p.
437.

³أيمان بن سراج،" دور المعلومات في قياس اتجاهات منفذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية" دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة مقدمة إلى جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية التخصص بنوك مالية ومحاسبة، 2017 - 2018 ،ص-ص : 41 43

⁴إسماعيل صبري مقلد، "اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية"، مجلة السياسة الدولية ، عدد أكتوبر 1968 ،ص 135 .

وهنا يجب التمييز والتفرقة بين ما يسمى بالبيئة النفسية والبيئة الواقعية، وقد تختلف هاتان البيئتان عن بعضهما، كما قد تتفقان، وتتوقف مسألة الاختلاف أو الاتفاق على مدى دقة هذه التصورات ومدى واقعيتها من عدمه.¹

ويقصد بالبيئة النفسية، تلك البيئة التي تتكون معالمها من خلال الاتجاهات والتصورات الخاصة بجهاز وضع القرارات السياسية، والتي يؤثر فيها القيم والمعتقدات والخبرات والإنحيات والآراء المسبقة لأعضاء طاقم صنع القرار .

أما البيئة الواقعية، فهي المتمثلة في البيئة الفعلية التي تعد الإطار الذي تنفذ أو تتحر كفيه هذه القرارات أو تلك . ويرتبط بما سبق، تفسير صانعي القرارات ومتخذيها، للمواقف التي يواجهونها كأجهزة مسئولة، ويتم هذا التفسير في إطار علاقة هذه المواقف بالمشكلات التي يجابهونها ويبحثون عن قرارات مناسبة لحلها .ومن بين العناصر التي تشكل رؤيتهم للموقف، الكيفية التي يتم بها تصور الأطراف الآخرين في الموقف وتفسير نواياهم ودوافعهم وأهدافهم، وغير ذلك.

-البيئة الداخلية للقرار :وتتكون هذه البيئة من الأوضاع الاجتماعية السائدة، ومن النظام السياسي والاقتصادي للدولة، ومن المنظمات غير الحكومية، ومن جماعات المصالح والأحزاب السياسية، وغيرهم² .

ثانيا : أنواع القرارات

إن القرارات الإدارية لا يمكن أن تكون متساوية جميعها في طبيعتها أو ظروفها فلكل قرار ظروفه و طبيعته الخاصة ولذلك فالقرارات التي يتخذها المديرون تتنوع طبقا لأهمية القرار و تعدد المشاكل التي يعالجها و اختلاف الظروف و الفترة الزمنية التي يتخذ فيها القرار .

هنالك أربع أسس اتفق عليها علماء الإدارة هي :

¹Harold Sprout, "Environment in the Study of International Politics", in James Rosenau ,**International politics and Foreign policy**, Londres, Frances Pinter, 1980, pp. 41:57

²– Andrew Scout, **The Funtioning of the International Political System**, the Macmillan, New York, 1967,p 85–87.

1- المدى التنظيمي للقرار: هو الحدود أو النطاق الذي يؤثر فيه القرار داخل المنظمة، أي إلى أي مدى يصل تأثير القرار على المستويات المختلفة (الإدارة العليا، الوسطى، التنفيذية)، وعلى الأقسام والموارد والأنشطة، أي هو نطاق التأثير التنظيمي للقرار من حيث عدد الأفراد أو الوحدات المتأثرة به، ومستوى السلطة الذي يصدر عنه، ومدى انتشاره داخل الهيكل التنظيمي.

2- مدى جودة تعريف القرار: هو مقياس يعبر عن درجة وضوح ودقة وصحة صياغة القرار قبل اتخاذها، أي إلى أي حد يكون القرار مُعرِّفًا بشكل جيد من حيث أهدافه، مبرراته، نتائج المتوقعة، والخيارات المتاحة.

3- مدى ارتباط القرار بالآخرين: مدى ارتباط القرار بالآخرين هو مقدار تأثير القرار على الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة أو خارجها، ومدى حاجته إلى مشاركة، تشاور، أو تنسيق مع أطراف أخرى عند اتخاذها أو عند تنفيذه، بمعنى هو المقياس الذي يحدد:

- من سيتأثر بالقرار؟
- من يجب إشراكه قبل اتخاذ القرار؟
- من يعتمد عمله أو مهامه على هذا القرار؟

4- توقع القرار هل القرار داخلي أم يتعدى حدود المنظمة: توقع القرار هو تحديد ما إذا كان القرار سيؤثر داخل حدود المنظمة فقط، أو أنه سيتجاوزها ليشمل أطرافًا خارجية مثل الزبائن، الموردين، الإدارات الأخرى أو المجتمع.

فالقرار الداخلي هو الذي يبقى تأثيره داخل المنظمة فقط، ولا يحتاج لتدخل أو موافقة جهات خارجية، وأما القرار الخارجي ويؤثر على جهات أخرى خارجها، أو يتطلب تواصلًا أو تنسيقًا معها.

أ- تصنيف القرارات حسب أهميتها

تصنف إلى قرارات بسيطة وأساسية من بين المعايير:¹

- النتائج التي تتوقف عن تحقيق أهداف المنظمة بسبب اتخاذ القرار.

¹ عبد الكريم عبد الرحيم، "أنواع القرارات الإدارية"، محاضرة أُلقيت على الطلبة بجامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم

- عدد الأفراد العاملين في المنظمة فكلما زاد عددهم زادت أهمية القرار .
- حجم الأموال المطلوب استثمارها بطريقة جيدة.
- الضغط الزمني المفروض على عملية اتخاذ قرار .
- مدى تكرار القرار إذ أن القرارات الاستثنائية أكثر أهمية من القرارات التكرارية فيها القرار .
- درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ

وتصنف كذلك إلى القرارات التكتيكية والإستراتيجية:¹

القرار الاستراتيجي يعرف أنه يتخذ في مستوى أعلى للإدارة ، فهو قرار هام يتطلب قدرا من الجهد والوعي في حياة المؤسسة ²، كما يرتبط بتحديد الأهداف وتخصيص المواد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف اللازمة³، يتميز القرار الاستراتيجي بتعلقه بالآجال الطويلة وتطلبه درجة عالية من المسؤولية وتأثيره على المنظمة واستمرارها ومراعاتها للبيئة الخارجية ⁴.

أما القرار التكتيكي يعرف أنه يتخذ في مستوى أوسط للإدارة ،فهو عبارة عن تفكيك القرار الاستراتيجي يتخذ في إطار القرار الاستراتيجي وهو وسيلة من وسائل قرارات الإستراتيجية لذلك وجب على صانع أو متخذ القرار التفكير بجميع القرارات الإستراتيجية والتكتيكية بصورة مستمرة تأكيداً لصفة الاستمرارية في اتخاذ القرار .

¹ ابن منصور الهام ،"دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة "، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات ، المجلد 03 ، العدد 05، ديسمبر 2018، ص.168

² صبرينة ترغيني ، "واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ،دراسة حالة ملبنة و مجبنة بودواو -ولاية بومرداس"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية ،المجلد 11، العدد 2018، 0001، ص.110 .

³ Juneja Orachi, Strategic Decisions–definition and Characterestic, Management Study Guide ,2021, In : <http://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions/Htm>.

⁴ Chatterjee, Sas, Top 10 reasons why strategic decision making is important for organization, Epc group, IN : <http://www.Epcgroup.net/top-10-reasons-why-strategic-decision-making-is-important-for-organization>

ب- تصنيف القرار حسب طبيعة المشكلة:¹تصنف إلى :

القرارات المبرمجة وغير المبرمجة : يعتبر هذا التصنيف من أكثر الطرق شيوعا في الوقت الحاضر فالقرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية المتكررة والتي يمكن اتخاذها وفق إجراءات محددة سلفا مما يجعل درجه تأثيرها في علاج المشكلة مرتفعة جدا وتحقق عده مزايا منها سهولة وسرعة اتخاذها، انخفاض التكاليف المترتبة عليها ولا توجد حاجة لتوفر مهارات متخصصة².

أما القرارات الغير مبرمجة فهي القرارات الاستثنائية غير متكررة والتي تعتمد على الحكم الشخصي والتخمين والخبرة ويمكن القول أن هنالك درجة عالية من عدم التأكد على تأثير القرار في علاجه المشكلة وتحتاج هذه القرارات إلى مهارة المدير خاصة فيما يتعلق بتحديد المشكلة وجميع الحقائق الخاصة بها واقتراح البدائل لحلها وبعد ذلك تقييم البدائل بهذا الاختيار البديل الأفضل.

ج- تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة تصنف إلى القرارات الفردية والجماعية:³

الفردية يتم اتخاذها من قبل المديرين دون الاستعانة بمشاركة أو مشاوره العاملين وهو نوع من الأسلوب الاستبدادي في المنظمة أما القرارات الجماعية فتمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد بحيث تعكس روح التعامل الديمقراطي في المنظمة

القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: القرارات التنظيمية هي تلك القرارات الصادرة من المدير في إطار وظيفته هي التي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يوجد فيها المدير داخل المنظمة وتتمثل في الأنظمة والتعليمات التي يصدرها انطلاقا من السياسة العامة للمنظمة أما القرارات الشخصية فهي تلك النابعة من ميولاته الذاتية وخبرته الإدارية .

¹ محمد علي شهيبي، إدارة العمليات و الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية ، ط4، القاهرة :مطبعة جامعة القاهرة 1989، ص. 52 .

² بن جلول خالد ، " نظرية اتخاذ القرار " ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل م د علوم اقتصادية ، جامعة 8 ماي 1945 : 2018-2019، ص.10

³ منصور البدوي ،دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرار، الإسكندرية:الدار الجامعية ،1978، ص

ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرارات و أهميتها

أ- خصائص عملية اتخاذ القرارات

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- نشاط ذهني يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح¹.
- عملية إجرائية رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل....
- عملية تعتمد على وجود بدائل التي تعد مهمة في عملية اتخاذ القرارات.
- اختيار البدائل يقوم على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل².
- اختيار البديل الأنسب يكون وفقاً للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية³.
- اتخاذ القرار يتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها تظهر في المستقبل .

ب- أهمية عملية اتخاذ القرارات:

- اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، فلا يمكن القيام بأي عمل أو وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بشأنها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك، وتتلخص أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:⁴
- عملية مستمرة⁵: أي أنها مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق...

¹مفتاح محمد ديب ،اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات ،المجلة الدولية للدراسات الإنسانية ،المجلد 01، العدد02، 2022، ص.47 .

²بشير العلاق ،أسس الإدارة الحديثة ،نظريات و مفاهيم ،عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع ،1999، ص.148 .

³عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ،عمان :مؤسسة الرؤى العصرية و دار الصفاء ،2001، ص.251 .

⁴عبد الهادي الجوهري ،علم الاجتماع الإدارة المفاهيم و القضايا ،الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ،بدون سنة ،ص.88

⁵حسين أحمد الطراونة،و محمد ياسين موسى ،اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال ،الأردن :دار الأيام للنشر والتوزيع ،2014، ص-ص 45-48 .

-عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

-أداة المدير في عمله: وذلك من خلال ممارستها العمل الإداري داخل المؤسسة¹، فالمدير هو من يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ وأين يقوم به؟ كما أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

- تحدد مستقبل المنظمة: خاصة ما ترتبط بالقرارات ذات المدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.

- جوهر العملية الإدارية: تمثل أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه²....

- أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة من القرارات مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟

رابعا: أبعاد عملية اتخاذ القرار

أ- خطوات اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من النشاطات و الأحداث التي تبدأ بتحديد المشكلة و التي تنتهي بتقييم الحلول المقترحة أو المنفذة ويمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرار كما يلي³ :

1-تشخيص المشكلة: معالجة المشكلة عن طريق تحديد أبعادها والبحث في الأسباب الرئيسية لحدوثها والتعرف على أغراض وأثار هذه المشكلة.

¹أيططاحن غانية ، "أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي

داخل المنظمة "،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ،المجلد02،العدد04،جوان 2014،ص.32 .

²عطا الله بن طيرش و آخرون ،"دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات "،مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ،العدد03، جوان 2018 ،ص.81 .

³ساسي هادف نجاة ، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة ،على الموقع الالكتروني :

<http://storage/emutad/0/ downbord>

2- تحليل المشكلة: بعد تشخيص المشكلة تأتي مرحلة تحليلها عن طريق تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها .

3- إيجاد البدائل :هو المرحلة التي يتم فيها تحديد جميع الخيارات الممكنة لحل المشكلة أو تحقيق الهدف قبل اتخاذ القرار النهائي ، بمعنى آخر تتمثل في البحث عن أكبر عدد ممكن من الحلول التي يمكن الاختيار بينها.كما وتعتبر خطوة مهمة لأن القرار إذا كان مبنياً على بديل واحد فقط فهو قرار ضعيف و كلما كانت البدائل أكثر وأفضل، كانت فرصة اختيار القرار الأمثل أكبر.

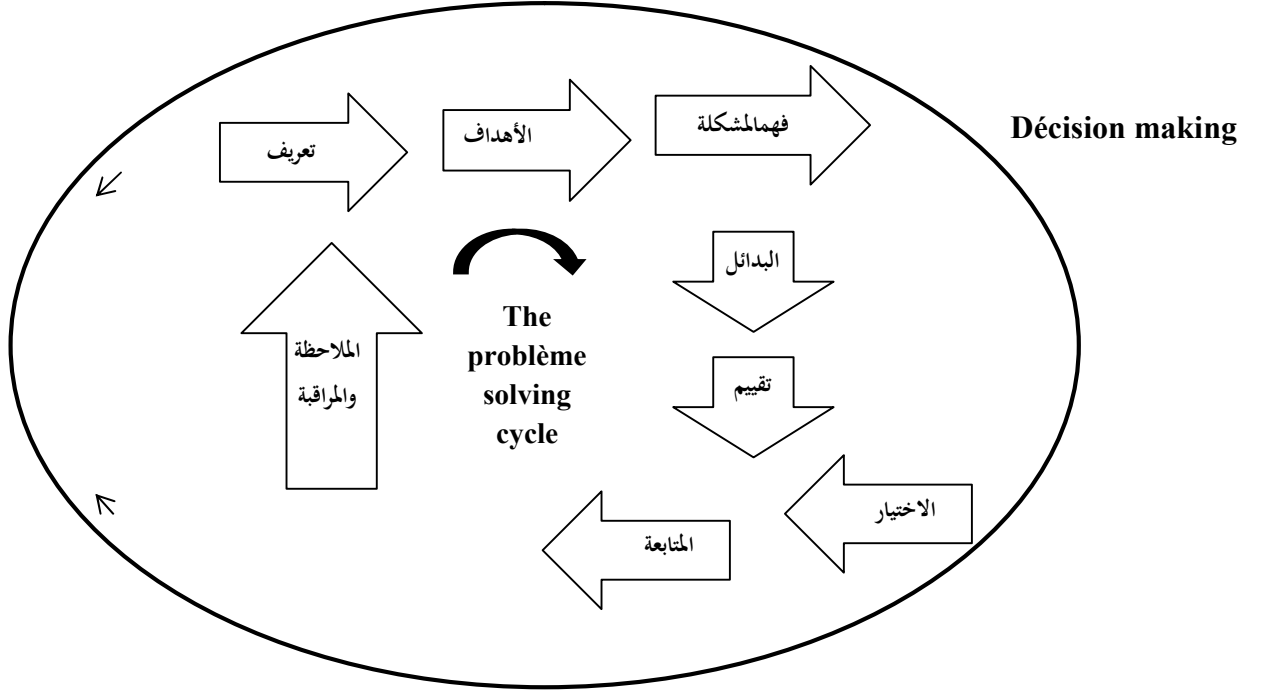
4- تقييم البدائل:هو المرحلة التي يتم فيها تحليل ومقارنة كل بديل من البدائل المقترحة لمعرفة أفضلها وأكثرها ملاءمة لحل المشكلة أو تحقيق الهدف. في هذه المرحلة نحكم على كل بديل باستخدام معايير واضحة ومنهجية وذلك من خلال:

- معرفة إيجابيات وسلبيات كل بديل
- تقدير التكلفة والوقت والجهد
- قياس مدى فعالية كل بديل
- توقع النتائج والمخاطر

5- اختيار الحل الملائم (اتخاذ القرار): اختيار بديل أو حل من البدائل المقترحة على أن يكون ملائماً وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة .

6- متابعه تنفيذ القرار: فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره .

الشكل رقم 01: خطوات اتخاذ القرار الإداري



Source:1–Steve Cooke and Nigel Stack, Making Management
Decision 2eme jed;prenticehall International UK Ltd ;1991 ;p10

ب- أساليب اتخاذ القرار

هنالك الأسلوب الكيفي الذي يتمثل في تواجد المعلومات والبيانات المناسبة والكافية من المشكلة المطروحة وهذا الأسلوب يضم أربعة أساليب أساسية هي:

1- أسلوب الآراء: يعتمد هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات والحوار بين الأفراد و هناك بعض الحالات التي تتطلب الكتمان والسرية في الأمور مثل: أمور المنافسة بين المؤسسات .

2- أسلوب الحقائق : جمع المعلومات المناسبة والكافية حول المشكلة المطروحة

3- أسلوب التجربة: اعتماد المؤسسات على استخدام الحاسبات الآلية لتخزين المعلومات .

4- الخاصة بالمؤسسة واعتمادها على أسلوب التجريب.

5- التقدير الشخصي : تدخل التخصص وكذلك الخبرة في اتخاذ القرار المناسب .

وأيضاً توجد الأساليب الكمية التي تتمثل في¹:

1- أسلوب تحليل التعادل: ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل والتكاليف الثابتة وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء أنتجت أو لم تنتج مثل الإيجارات وأقساط استهلاك الآلات والمباني وغير ذلك والتكاليف المتغيرة وهي التي ترتبط بالإنتاج مثل تكلفة المواد الخام والإضاءة والوقود وغيرها.

نقطة التعادل تساوي مجموع التكاليف الثابتة و المتغيرة التي تحملتها المؤسسة مع حجم مبيعاتها (نشاطها)، وهذا يحقق التعادل أي أنه لا يوجد لا ربح و لا خسارة ، و تسمى نقطة التعادل كذلك بعتبة المردودية أو نقطة التوازن أو نقطة الصفر.²

كما تعرف بأنها النقطة التي يتساوى عندها الهامش على التكاليف المتغيرة مع التكاليف الثابتة عن الفترة القصيرة الأجل ، أي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية ، و تكون النتيجة عند هذه النقطة تساوي صفر ، أي ما يسمى بعتبة المردودية.³

ويمكن توضيح الطريقة الرياضية لحساب حجم التعادل كالآتي:

$$\text{حجم التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

نفترض أن التكاليف الثابتة في إحدى الشركات هي 1.000.000 دج وأن تكلفة المتغيرة للوحدة هي عبارة عن 30 دج وسعر الوحدة 50 دج فما هو حجم الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية.

¹ أحمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك ، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية . الإسكندرية :الاربطية ، ط1، 1993، ص.245.

² Suzanne Douin, **Comptabilité**, 3^{ème} éd ,Edition du renouveau pédagogique , montréal canada 1996,p06.

³ L.Langlois et Autres , **Contrôle de Gestion** , 1 ème éd ,Copyright Berti Editions , Alger.2008,p.147.

الحل:

$$\begin{aligned} \text{حجم التعادل} &= \frac{1.000.000}{50.000} = 20 \text{ وحدة} \\ &= 30-50 \end{aligned}$$

$$\text{الإيرادات} = \text{الكمية} \times \text{السعر} = 50 \times 50.000 = 2.500.000$$

$$\text{التكلفة الكلية} = \text{التكلفة الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}$$

$$2.500.000 = (1.500.000) + 1.000.000 =$$

$$\text{إذن الأرباح أو الخسائر} = 2.500.000 - 2.500.000 = \text{صفر (0)}$$

2- أسلوب البرمجة الخطية: هي نموذج محدد يساعد المدير في اتخاذ القرار بشأن تخصيص الأمثل للموارد المحددة للمنظمة، وتشمل هذه الموارد الموال والمعدات الإنتاجية والمواد الأولية، والموارد البشرية وبسبب محدوديتها فإن المدير يرغب في استعمالها لإنتاج تلك التشكيلة من المنتجات ذات الربح الأعلى، كما يتم هذا التخصيص لتحقيق الهدف الذي تختاره الإدارة مثل تعظيم الربح أو تتي التكلفة، والبرمجة الخطية هي أكثر أساليب علم الإدارة شيوعاً في الاستخدام في المنظمات وباختصار هي عبارة عن أداة رياضية تستخدم لتحديد أفضل استخدام للموارد المحدودة للمنظمة.¹

3- أسلوب شجرة القرارات: هي عبارة عن نموذج بياني يمثل هيكل مشكلة القرار، إذ تبدأ شجرة القرار من نقطة اتخاذ القرار ويتم رسم البدائل التي تخرج من نقطة اتخاذ القرار في شكل فروع حيث يمثل كل فرع البدائل التي يمكن أن تحدث ويتم تمثيل حالات الاحتمال في نهاية كل فرع من فروع الشجرة.

وهناك ثلاث أنواع لشجرة القرار:²

أولاً : شجرة القرار الحتمية (Deterministic Decision Tree)

- تُستخدم عندما تكون المعلومات مؤكدة ومعروفة مسبقاً.

¹ - خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002 ص 132.

² بن زخروفة بوعلام و عطية العربي، دور شجرة القرار في تحسين القرارات التسويقية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 472.

- النتائج معروفة بدون أي عنصر احتمال أو عدم يقين.
- كل خطوة في الشجرة تؤدي إلى نتيجة محددة وواضحة.

ثانيا: شجرة القرار الاحتمالية Probabilistic Decision Tree

- تُستخدم عندما تكون النتائج غير مؤكدة.
- تتضمن احتمالات لكل نتيجة (مثلاً: 70% نجاح، 30% فشل).
- تعتمد على حساب القيمة المتوقعة. (Expected Value)

ثالثاً: شجرة القرار القائمة على المنفعة (Utility-Based Decision Tree)

- تُستخدم عندما لا يكون الهدف فقط الربح المالي وإنما أيضاً درجة الإشباع أو المنفعة التي يحققها القرار.
- تدمج

نتيجة	كل	احتمال ✓
		✓ قيمة أو منفعة كل نتيجة (Utility)
- تستعمل عندما تختلف تفضيلات متخذي القرار أو لديهم درجات مختلفة من تقبل المخاطر.

4- أسلوب تحليل الشبكات (Network Analysis Method): هو طريقة تخطيط وإدارة المشاريع تعتمد على تمثيل أنشطة المشروع كشبكة مترابطة، بهدف تحديد التسلسل الأمثل للأنشطة، المدة الزمنية اللازمة، والموارد المطلوبة لإتمام المشروع بنجاح فهو تمثيل بصري للأنشطة والعلاقات بينها لتسهيل متابعة تنفيذ المشروع واتخاذ القرارات الزمنية والتخطيطية. كما ويعتبر من أكثر الأساليب استخداماً ويستخدم في حل أكثر المشاكل الإدارية تعقيداً وخاصة تلك التي تتعلق بالمشاريع الكبرى كمشروع تصميم شبكات المياه في الأحياء السكنية الجديدة، وبرزت في هذا المجال طريقتين هما:

أ. أسلوب المسار الحرج (Critical Path Method – CPM): والذي يعتمد على تقسيم المشروعات الكبرى المراد تنفيذها إلى عدد من الأنشطة ويتم تنفيذ الأنشطة على أساس التتابع أي أن لكل نشاط مجموعة من الأنشطة التي تسبقه وأخرى تليه. أي هو طريقة لتخطيط وتنفيذ المشاريع

تعتمد على تحديد سلسلة الأنشطة الأساسية التي لا يمكن تأخيرها دون أن يتأخر المشروع ككل وهذه السلسلة تسمى المسار الحرج.

ب. أسلوب تقويم ومراجعة المشروعات: أو كما يعرف بأسلوب بيرت (Program Evaluation and Review Technique) فهو أسلوب يستخدم في تحليل الشبكات لمعالجة مشاكل التأخير والتوقف والمعوقات الأخرى التي تواجه المشروعات.

وهو يعتمد ثلاث أوقات للوصول إلى الوقت الكلي لإنجاز المشروع و هذه الأوقات :
الوقت المتفائل : هو أقل قيم الوقت ويقدر هذا الوقت في الظروف الجيدة المناسبة لانتهاء المهام .

الوقت الأكثر احتمالا : وهو القيمة المحتمل حدوثها في ظروف العمل الاعتيادية .
الوقت المتشائم :و هو أطول قيمة في الأوقات الثلاثة و يقدر على أسوء ظروف العمل وهذه الأوقات ليست مؤكدة و يقال أن أسلوب PERT هو نموذج احتمالي Probabilities model في حين أن أسلوب المسار الحرج هو نموذج محدد و مؤكد ¹. Diterministic model
كما ويساعد أسلوب بيرت في تمكين الإدارة من التعرف على العوامل المؤثرة في تنفيذ المشروع وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والجدولة والمتابعة ورقابة المشروعات المعقدة.

خامسا:معوقات عملية اتخاذ القرارات

قد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي تنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة وبالقياص، نجد أيضا أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المفتوح وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ- العوامل الإنسانية السلوكية :

¹دراجي عيسى و آخرون ، "أهمية أسلوب PERT و CPM في متابعة و مراقبة انجاز المشاريع"،مجلة آفاق للعلوم ،المجلد 05، العدد 17 ، سبتمبر 2019 ،ص. 189 .

- مدى قبول والاعتناع بالقرار من طرف العاملين.
 - الذاتية والاعتماد على العواطف.
 - عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاته.
 - الاعتماد على حل أو بديل واحد فقط.
 - عدم دراسة أو تقييم جيد للحلول يؤدي إلى التسرع في تبني بدائل غير صائبة.
 - العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.
- ب- العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة:
- وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام.
 - عدم توفير نظام جيد للمعلومات.
 - الاعتماد على المركزية وحجم المنظمة الكبير.
 - الأهداف العاملة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة.
 - مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية والفنية.
- ج-المشاكل المتعلقة القيادات الإدارية:
- وتتمثل في:¹
- عدم وجود قيادات تتميز بالكفاءة.
 - الاعتماد على طرق وأساليب سيئة في اختيار القيادات الإدارية.
 - غياب الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
 - عدم استخدام القيادات الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.
- د- العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد

¹ جواهر بنت أحمد القناديلي ، "مشكلات و معوقات اتخاذ القرار" ، على الموقع الإلكتروني : <https://almohdthe-baneen.hooxs.com/t88-topic> تاريخ الدخول : 2020-10-05

سادسا :توصيات للطلبة حول المحور

في ضوء دراسة الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار، يمكن تقديم التوصيات التالية للطلبة والباحثين:

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر لمفهوم اتخاذ القرار، باعتباره من الوظائف الأساسية للعمل الإداري، مع التمييز بينه وبين مفهوم صنع القرار وحل المشكلات.
- الاهتمام بدراسة مختلف أنواع القرارات الإدارية، مع مراعاة اختلافها حسب المستوى الإداري وطبيعة المشكلة والظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار.
- ضرورة مراعاة خصائص عملية اتخاذ القرار وأهميتها، خاصة ما يتعلق بالعقلانية، والسرعة، والمرونة، والمشاركة، وتحمل المسؤولية.
- الاهتمام بمختلف أبعاد عملية اتخاذ القرار، وعدم التركيز على اختيار البديل فقط، وإنما دراسة تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحديد البدائل، واختيار البديل، وتنفيذه ومتابعة نتائجه.
- ضرورة التعرف على معوقات اتخاذ القرار، سواء كانت معوقات بشرية أو تنظيمية أو معلوماتية أو مالية أو بيئية، والعمل على الحد من تأثيرها.
- تشجيع الطلبة على إجراء دراسات ميدانية لمعرفة مدى تطبيق مراحل اتخاذ القرار داخل المؤسسات والإدارات المختلفة.
- ضرورة الربط بين الجانب النظري لاتخاذ القرار والتطبيق العملي، من خلال تحليل القرارات التي تواجه المديرين في الواقع الإداري.
- الاهتمام بتطوير مهارات الطلبة في تحليل المشكلات وتقييم البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، باعتبارها من المهارات الأساسية للقيادة الإدارية.
- تشجيع الدراسات المستقبلية على بحث أثر التطورات التكنولوجية ونظم المعلومات والذكاء الاصطناعي في تطوير عملية اتخاذ القرار.
- ضرورة دراسة العلاقة بين جودة المعلومات وفعالية القرار الإداري، باعتبار أن المعلومات تمثل أساساً مهماً في مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار.

سابعاً: أسئلة للطلبة حول المحور الأول

يمكن طرح الأسئلة التالية أثناء المناقشة:

- ✓ ما المقصود باتخاذ القرار؟
- ✓ ما الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار؟
- ✓ لماذا يعتبر اتخاذ القرار من أهم وظائف الإدارة؟
- ✓ ما أهم أنواع القرارات الإدارية؟ و ما الفرق بين القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية؟
- ✓ ما الفرق بين القرار المبرمج والقرار غير المبرمج؟
- ✓ هل تختلف طبيعة القرار باختلاف المستوى الإداري؟ وضح ذلك.
- ✓ ما أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة؟. ما العلاقة بين سرعة اتخاذ القرار وفعاليته؟
- ✓ كيف يمكن للمؤسسة الحد من معوقات اتخاذ القرار؟

و كسؤال شامل للمحور: إلى أي مدى تؤثر خصائص وأنواع وأبعاد عملية اتخاذ القرار، إلى جانب المعوقات التي تواجهها، في فعالية القرار الإداري داخل المؤسسة؟

المحور الثاني : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

اتخاذ القرار من أهم عناصر العملية الإدارية حيث يتواجد بجميع العمليات الإدارية الأخرى، وهو عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل في حين تقع مسؤولياتها على فرد واحد أو جماعة وفي معظم الحالات يأتي القرار نتيجة لجهود أكثر من شخص واحد ونتيجة لدراسة وأبحاث لجنة أو عدة لجان وقد تتأثر هذه العملية بعوامل عديدة قد تعيقها على الظهور بالطريقة الصحيحة أو قد تؤدي إلى تأخيرها أو قد تلقى الكثير من المعارض سواء من المنفذين لتعارضها مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصلحتهم.

أولاً: العوامل الخارجية

تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة في ضوء عوامل بيئية محيطة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية اتخاذ القرار الإداري وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:¹

أ- العوامل الاقتصادية

تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي من حيث موقف الدورات الاقتصادية والاتفاقات والتكتلات العالمية ومعدلات التبادل وحالات التضخم والانكماش ومستويات القدرة الشرائية للنقود والسياسات الحالية والنقدية للدولة ودرجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

وكأمثلة على العوامل الاقتصادية الخارجية:²

-النمو الاقتصادي:(Economic Growth)

¹مداحي عثمان ،"أهمية و دور المعلومات في اتخاذ القرارات"،مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ،العدد13 ،جوان 2018 ،ص.238 .

²David E. Hickson et al ,**Decision Making in Organizations** , New York, NY: Routledge2013.

- ارتفاع النمو الاقتصادي يزيد من الطلب على المنتجات والخدمات.
- انخفاض النمو يؤدي إلى تقليل الاستثمارات وخفض التوظيف.

-التضخم:(Inflation)

- ارتفاع الأسعار يقلل القوة الشرائية للعملاء ويزيد تكلفة الإنتاج.
- يؤثر على قرارات التسعير، الرواتب، والمشتريات.

-أسعار الفائدة(Interest Rates) :

- تؤثر على تكلفة التمويل والاستدانة.
- ارتفاعها قد يقلل من الاستثمارات أو توسع المشاريع.

-سعر الصرف(Exchange Rates)

- يؤثر على التصدير والاستيراد.
- تقلبات العملة قد تزيد أو تقلل الأرباح عند التعامل مع الأسواق الأجنبية.

-السياسات المالية والنقدية الحكومية:(Fiscal and Monetary Policies)

- الضرائب، الرسوم، الدعم الحكومي تؤثر على تكاليف الإنتاج والاستثمار.
- القرارات مثل زيادة الضرائب قد تؤخر المشاريع أو تقلل أرباح الشركات.

2. الأسواق والطلب العام(Market Conditions)

- حجم الطلب، المنافسة، أسعار المواد الخام تؤثر على قرار الإنتاج والتسعير.

ب العوامل السياسية: و المتمثلة في درجة الاستقرار السياسي الذي يساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل والاتجاهات الأيدولوجية للحكومة ومدى تدخل الدولة في النشاط السياسي وفي نشاط المنظمات ومختلف النقابات والتشريعات. وكأمثلة على هذه العوامل:¹

-الاستقرار السياسي(Political Stability)

- الأوضاع السياسية المستقرة تشجع على الاستثمار واتخاذ قرارات توسعية.
- عدم الاستقرار (احتجاجات، انقلاب، اضطرابات) يزيد المخاطر ويؤخر القرارات.

- السياسات الحكومية(Government Policies)

- القوانين واللوائح الجديدة تؤثر على الإنتاج، التوظيف، التسويق.
- مثال: قوانين حماية البيئة قد تجبر الشركات على تعديل عمليات الإنتاج.

-الضرائب والرسوم الجمركية(Taxes & Tariffs)

- تؤثر على تكلفة الإنتاج والتجارة الدولية.
- القرارات الاستثمارية في الخارج تعتمد على الضرائب والجمارك.

-العلاقات الدولية والتجارية(International Relations)

- الحروب، العقوبات الاقتصادية، الاتفاقيات التجارية تؤثر على التصدير والاستيراد.
- الشركات الدولية تحتاج دراسة هذه العوامل قبل اتخاذ قرارات توسعية.

-الاستقرار القانوني والمؤسسي(Legal & Institutional Stability)

¹Robbins, S. P., & Coulter, M. , *Principles of management (14th ed.)*. Boston, MA: Pearson,2020.

- وجود قوانين واضحة ومستقرة يسهل اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- غياب القانون أو ضعف تطبيقه يزيد المخاطر ويعيق المشاريع.

ج العوامل التكنولوجية: وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة معلومات على المستوى الوطني تساعد على تدفق المعلومات بين المنظمات والتطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة. وعليه تؤثر العوامل التكنولوجية على اتخاذ القرار من خلال أنها¹ :

- تساعد على اختيار الأساليب الأكثر فعالية وكفاءة.
- تحدد حاجة المنظمة للاستثمار في التحديثات التقنية.
- تؤثر على إنتاجية العمال والعمليات التشغيلية.
- قد تجبر المنظمة على تغيير إستراتيجيتها لمواكبة التطور.
- تزيد من دقة المعلومات وتحليلها لدعم القرار.

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية: تمثل الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك السائدة في المجتمع والتي تؤثر في مستوى الأفراد وعليه فإن نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بهذه العملية، اتخاذ القرار في المنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها من المجتمع وللمجتمع ومن ثم فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار².

ثانياً: العوامل الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة والمرتبطة بالمنظمة كوحدة تنظيمية أو بالعاملين بها ويمكن تقسيمها إلى العوامل التالية:

¹Kolo Solomon Akpoviro, Impact of external business environment on organizational performance, vol-4, Issue-3 2018 ,in :<http://ijariie.com>

²دلفوف سفيان ،"نظرية اتخاذ القرار"، محاضرات في على طلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2021 2022 ،ص. 21

أ- **العوامل التنظيمية:** إن للأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في المنظمة عاملا مهما في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتتضمن:¹

1- **السلطة:** هناك علاقة بين نمط السلطة في المنظمة وكيفية استخدامها وعملية اتخاذ القرارات حيث أن المنظمات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تتسم فيها عملية اتخاذ القرارات بالبطء وتسودها في القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية ولا يتم السماح فيها للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

2- **المعلومات:** كلما كانت المنظمة تميل إلى نشر المعلومات وتبادلها كلما كانت القرارات أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات وعدم نشرها في المنظمة كما أن تقديم المعلومات للأفراد بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم ويؤثر على موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- **الهيكل التنظيمي:** تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات من عده زوايا منها ،ففي المنظمة التي تتسم بالرسمية في العمل فان قرارات المدراء تحددها مستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ . أما في المنظمات المعقدة الهيكل والتي يتسم فيها الهيكل التنظيمي بالكبر الاتساع والتعقيد فإن القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية في اتخاذ القرار مثل الحلول الوسط وليس الإجماع ومراعاة المصالح المتعارضة وهكذا .

4- **الولاء للمنظمة:** كلما زادت درجة ولاء الأفراد للمنظمة كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار وكانوا أكثر تحمسا لتنفيذه وإنجازه.

5- **أهداف المنظمة:** أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ في القرار .²

¹مصطفى جزار ،"أثر القيادة الإدارية الرشيدة على فاعلية عملية اتخاذ القرار "، مجلة دراسات حول الجزائر و العالم،العدد العاشر ،جوان 2018 ،ص.106

²بلحاج فتيحة ،"الأسس النظرية والعالمية في اتخاذ القرار"، الجزائر :المجلة الجزائرية للعلوم والسياسة الاقتصادية ، العدد 07 2016 ،ص. 2075

فأهداف المنظمة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها ستحقق أهداف المنظمة التكتيكية والإستراتيجية.¹

وكأمثلة على العوامل الداخلية²:

-الهيكل التنظيمي(Organizational Structure)

- طريقة توزيع المهام والمسؤوليات تحدد سرعة اتخاذ القرار ومرونته.
- قرارات الإدارة العليا تختلف عن قرارات الأقسام التنفيذية.

-الموارد البشرية(Human Resources)

- كفاءة الموظفين وخبراتهم تؤثر على نوعية القرارات.
- توفر قيادات قادرة على تحليل المعلومات واتخاذ القرارات الصحيحة.

- المالية والموازنة(Financial Resources)

- حجم الميزانية المتاحة يحدد خيارات الاستثمار والمشروعات الجديدة.
- قرارات شراء المعدات أو التوسع تعتمد على الموارد المالية.

- الثقافة التنظيمية(Organizational Culture)

- قيم وأخلاقيات المنظمة تؤثر على أسلوب اتخاذ القرار.
- بيئة تشجع الابتكار → قرارات أكثر جرأة ومرونة.

¹المرجع نفسه، ص20

²Robbins, S. P., & Coulter, M. , *Principles of management (14th ed.)*, Boston, MA: Pearson,2020.

Mullins, L. J. , *Management and organizational behavior (11th ed.)*, Harlow, England: Pearson Education,2016.

- الإمكانيات التكنولوجية الداخلية (Internal Technology & Systems)

- جودة الأنظمة والبرمجيات الداخلية تحدد سرعة ودقة المعلومات المتاحة للقرار.
- توفر أدوات تحليلية متقدمة → قرارات أفضل.

- الخبرة والمعرفة الداخلية (Knowledge & Experience)

- تاريخ المنظمة وخبرتها السابقة تساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة.
- وجود قواعد بيانات ودروس مستفادة يقلل من المخاطر.

وعليه تؤثر العوامل الداخلية على اتخاذ القرار من خلال:

- تؤثر على سرعة وجودة اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- تساعد في تحديد البدائل المتاحة داخليًا قبل البحث عن حلول خارجية.
- تمكن الإدارة من تحسين الموارد وتوظيفها بشكل أفضل.
- تقلل من الاعتماد على عوامل خارجية غير مؤكدة.

ثالثًا: العوامل السلوكية

تتأثر كفاءة متخذ القرار بمجموعة من العوامل السلوكية تحكم طبيعته وتؤثر في اختيار متخذي القرارات لقراراتهم كما يلي¹:

1- **الدوافع** : تمثل حالة نفسية توجه السلوك إلى هدف معين حيث أنها قوة داخلية تنبع من داخل الفرد أو رغبة يريد الإنسان إتباعها ويمكن اعتبارها المتغيرات الرئيسية المؤثرة على رفع درجة استغلال الطاقة البشرية لمتخذ القرار وقد يكون متخذ القرار مدفوعًا بجملة من الدوافع وهي الرغبة في السلطة القوة الشعور بالأهمية والامتياز في العمل .

2- **الاتجاهات** : تمثل تلك المجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية التي يحملها الفرد بخصوص موضوع معين ويمكن النظر إليها على أنها الطريقة التي يشعر بها الفرد تجاه شخص أو فكره أو موقف.

¹مداحي عثمان ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:238-239.

3- **القلق والصراع:** القلق هو ذلك الشعور بعد التأكد يستشعره متخذ القرار في مواجهة أحد الأخطار المتوقعة .ويرتبط تأثير القلق على سلوك المتخذ القرار بمستوى توقعه عما إذا كان يميل إلى تحقيق الانجازات أو تفادي الفشل ذلك أن متخذ القرار الذي يسعى إلى تحقيق انجازات يميل إلى خلق مستويات عالية للتوقع بين متخذ القرار الذي يسعى إلى تفادي الفشل يميل إلى خلق مستويات للتوقع.

4- **القيم:** هي إدراكات الأفراد حول ما هو جيد وما هو غير جيد وما هو خير وما هو شر ،كما أنها تؤثر في اتجاهات الفرد وتظهر على شكل سلوكيات ويظهر تأثير القيم في عملية اتخاذ القرار من حيث:

- إدراك المواقف والمشاكل

- إدراك الانجاز الفردي والتنظيمي.

- الاختيار بين البدائل .

- العلاقات المتبادلة بين الأفراد بين الأطراف.

وكأمثلة على العوامل السلوكية الداخلية للتوضيح أكثر للطلبة 1 :

- **اتجاهات الموظفين (Employee Attitudes)**

○ الإيجابية تجاه العمل تؤدي إلى قرارات أسرع وأكثر دقة.

○ السلوك السلبي أو المقاومة للتغيير قد يعرقل اتخاذ القرار.

- **الدوافع والحوافز (Motivation & Incentives)**

○ وجود حوافز مناسبة يشجع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة.

¹Robbins, S. P., & Judge, T. A, *Organizational behavior* (18th ed.), Boston, MA:

Pearson, 2019.

○ ضعف الحوافز → قرارات سطحية أو متكررة.

- الشخصية والصفات الفردية (Personality Traits)

- الشخصية القيادية → اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة.
- الشخصية التحليلية → اتخاذ قرارات دقيقة لكنها أبطأ.

- القدرة على التواصل والتفاعل (Communication & Interaction)

- القدرة على التعبير عن الأفكار ومناقشتها تؤدي إلى قرارات جماعية أفضل.
- ضعف التواصل → قرارات غير مكتملة أو غير فعالة.

- التعلم والخبرة السابقة (Learning & Experience)

- خبرة الأفراد تساعد على اتخاذ قرارات مدروسة.
- التعلم من الأخطاء السابقة يقلل من المخاطر ويزيد من جودة القرار.

- الانتماء والولاء للمنظمة (Commitment & Loyalty)

- الأفراد الملتزمون بالمنظمة يسعون لاتخاذ قرارات تصب في صالحها.
- عدم الولاء → قرارات قد تكون متكررة أو غير مناسبة.

وبالتالي العوامل السلوكية الداخلية تؤثر على اتخاذ القرار من خلال :

- تحدد أسلوب اتخاذ القرار (فردية، جماعية، سريعة، متأني).
- تؤثر على جودة القرار ومدى تقبله بين الموظفين.
- تساعد على تقليل المخاطر وتحسين الأداء من خلال التعلم والخبرة.
- تساهم في تشجيع الابتكار وحل المشكلات بشكل فعال Bas du formulaire.

رابعاً: العوامل العاطفية

إن اكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عملاً موضوعياً بالكامل وإنما تتخلله بعض الميول العاطفية المرتبطة بتخصصات متخذ القرار فعلى سبيل المثال إذا كان متخذ القرار مثلاً متخصص في أحد فروع العلوم الهندسة فإنه قد يرى أن الاهتمام بالتقنيات العملية هو أفضل السبل للنهوض برسالة المؤسسة وقد يحدث العكس إذا كان هذا المدير متخصصاً في أحد فروع العلوم الإنسانية، أن متخذ القرار رغم علمه بالإطار العلمي الرشيد لاتخاذ القرارات واستخدامه لخطوات هذا النموذج إلا أن العوامل غير الموضوعية قد تدخل في الصورة في كثير من الأحيان، وعليه تركز هذه العوامل على الجانب النفسي والعاطفي للفرد أثناء عملية اتخاذ القرار، سواء في العمل أو الحياة الشخصي.

ومن أمثلة ذلك¹:

- الضغط النفسي والتوتر (Stress & Pressure)

- الضغوط العالية تؤدي إلى قرارات متسرفة أو غير مدروسة.
- التوتر يؤثر على القدرة على تقييم البدائل بشكل عقلائي.

- الخوف والقلق (Fear & Anxiety)

- الخوف من الفشل أو العقاب يمكن أن يعرقل اتخاذ القرار.
- القلق قد يؤدي إلى التردد وتأجيل القرارات المهمة.

- الحماس والتحفيز الإيجابي (Enthusiasm & Positive Motivation)

- مشاعر الحماس والدافعية تعزز الجرأة في اتخاذ قرارات مبتكرة.
- تساعد على مواجهة المخاطر بحكمة أكبر.

- التأثير بالعواطف الشخصية (Personal Feelings)

¹ Goleman, D, *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books, 1995.

- القرارات قد تتأثر بالمشاعر مثل الغضب، الحزن، أو الفرح.
- يمكن أن تؤدي هذه المشاعر إلى تحيز في الاختيار أو تقييم البدائل.

- الثقة بالنفس (Self-Confidence)

- الثقة العالية تساعد على اتخاذ قرارات حاسمة.
- ضعف الثقة بالنفس يؤدي إلى التردد والاعتماد على الآخرين في اتخاذ القرار.

- الارتباط العاطفي بالموارد أو الأشخاص (Emotional Attachment)

- قد تؤثر المشاعر تجاه مشروع أو فرد معين على اتخاذ قرارات غير موضوعية.
- القرارات قد تكون متحيزة لصالح عناصر محبة للشخص، وليس لصالح المنظمة أو المشروع.

وبالتالي فهي :

- تحدد أسلوب اتخاذ القرار سريع، متأن، متسرع، متردد.
- تؤثر على قدرة الفرد على تقييم البدائل بشكل منطقي.
- تساعد على تحفيز الإبداع والابتكار أو قد تعيق القرار إذا كانت المشاعر سلبية.
- تؤثر على إدارة المخاطر واتخاذ القرار تحت الضغط.

خامسا : العوامل الشخصية

تتأثر عملية اتخاذ القرار بشخصية وسلوك متخذ القرار إزاء عملية المفاضلة والفصل في القرار النهائي بشأن مشكلة إدارية ما ويحتم القرار الإداري المتخذ دالة في شخصية متخذ القرار ذلك أنه من غير المعقول أن يتم اتخاذ القرار في كل سلوكيات الانفعال ، الغضب ، الخلفيات التاريخية ، الاضطراب وتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة وعليه تشكل عملية اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي:

- طريقتهم في الإحساس بالمشكلة

-طريقتهم في تجميع المعلومات واستخدامها

-يختلف المدراء في أساليب تعاملهم من المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور¹ الآتية مثل:

- مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها

- اختيار الإستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها.²

1- صفات الشخصية: هناك تأثير للتكوين الشخصي لمتخذ القرار في مقدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول واتخاذ القرارات فالأفراد ذوي العقليات الجامدة يواجهون صعوبة في اكتشاف المشاكل وابتكار حلول لها حتى في ظل توافر البيانات والمعلومات والتدريب الجيد على حل المشكلات كما أن اكتشاف الفرص والحلول يتطلب شخصا له القدرة على تقبل المخاطرة والقدرة على تحمل المسؤولية.³

2- الذكاء والخبرة: هناك تأثير لدرجة الذكاء يتمتع بها المدير ،فالمديرالذي يملك قدر جيد من التعليم والخبرة سوف يكون في وضع أفضل من غيره في اكتشاف المشاكل وإيجاد حلول لها ،فكلما زادت المهارات الإدراكية لمتخذ القرار (القدرة على التحليل ، التفكير الخلاق إلخ) كلما أمكنه ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحلها .⁴

¹ Thapa,A , Approaches to Strategic Decision Making , Ideas ,[http://www.](http://www.Businessmanagementideas/approach-to-strategic-decision-making/19690)

Businessmanagementideas/approach-to-strategic-decision-making/19690

² بلحاج فتيحة ،مرجع سبق ذكره ،ص. 175

³ Kinicki, Angelo, and Mel Fugate, Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach. 3rd ed. McGraw-Hill Education, New York, 2020.

⁴ بلال طالب ،"اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة مديرية الادارة المحلية ولاية المسيلة "جامعه محمد بوضياف المسيلة كلية، الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، تخصص ادارة محلية 2015، ص 13

وكأمثلة توضيحية¹ :

1. الخبرة والمعرفة السابقة (Experience & Knowledge)

- الأفراد ذوو الخبرة يميلون لاتخاذ قرارات أكثر دقة وسلاسة.
- نقص الخبرة قد يؤدي إلى أخطاء أو تردد في اتخاذ القرار.

2. السمات الشخصية (Personality Traits)

- الشخصية القيادية → اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة.
- الشخصية التحليلية → قرارات دقيقة ولكن أبطأ.
- الشخصية الاجتماعية → تفضيل القرارات الجماعية والتشاور مع الآخرين.

3. القدرة على تحمل المخاطر (Risk Tolerance)

- الأفراد الذين يقبلون المخاطر → قرارات أكثر جرأة وابتكارًا.
- الأفراد الحذرون → قرارات محافظة وتقليل المخاطر.

4. القدرات العقلية والتحليلية (Cognitive Abilities)

- القدرة على التفكير المنطقي وتحليل المعلومات → تحسين جودة القرار.
- ضعف القدرات التحليلية → احتمال اتخاذ قرارات غير مدروسة.

5. القيم والمعتقدات الشخصية (Personal Values & Beliefs)

- القرارات غالبًا ما تتأثر بالقيم الأخلاقية والدينية والثقافية للفرد.
- القيم تحدد ما يعتبره الشخص خيارًا صحيحًا أو خاطئًا.

6. الخبرة العاطفية والذكاء العاطفي (Emotional Experience & EQ)

- القدرة على إدارة المشاعر تؤثر على اتخاذ القرار تحت الضغط.
- ضعف التحكم العاطفي قد يؤدي إلى قرارات متسرفة أو متحيزة.

¹Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*. 18th ed. Pearson Education, Harlow, England, 2019.

سادسا : العوامل الظرفية

وتتمثل في عناصر تقع في بعض العوامل التي تقع في البيئة الداخلية للمنظمة:

1- عامل الزمن: يشكل هذا العنصر ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البث في قرارات مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه¹.

2- أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه وتتأثر الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجه التأثير
- تكلفة القرار والعائد حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناجمة عنه أو العائد المتوقع للحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا
- الوقت اللازم لاتخاذ فكلما ازدادت أهمية القرار إحتاج متخذ القرار إلى وقت أطول ليكسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المؤثرة على القرار .

4- مواقف اتخاذ القرار: يختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات و دقة المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار عنها ويمكن التميز بين أربعة مواقف وهي:

- القرار في حالة عدم التأكد التام

-القرار في حالة عدم التأكد

-القرار في حالة التأكد

¹جنان احمد عبد الله علي ،"معوقات منع القرار واتخاذ ه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية ، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية ،المجلد الخامس، العدد 11، صفحه 31

-القرار في حالة الاختلاف¹ .

وتتمثل أهم أنواع العوامل الظرفية:²

- مدى توفر المعلومات (Availability of Information)

- عندما تكون المعلومات ناقصة → القرارات تكون أكثر مخاطرة.
- عندما تكون المعلومات كافية ودقيقة → القرار يكون أفضل.

- الوقت المتاح لاتخاذ القرار (Time Pressure)

- الوقت القصير → قرارات سريعة وقد تكون متسرّعة.
- الوقت الكافي → تحسين التحليل وتقييم البدائل.

- درجة المخاطر في الموقف (Level of Risk in the Situation)

- حالات الطوارئ أو الأزمات تزيد التوتر وتغيّر أسلوب القرار.
- القرارات في المواقف المستقرة تكون أكثر عقلانية.

- توفر الموارد (Resource Availability)

- الموارد المالية المحدودة تؤثر على نوع القرار.
- وجود موارد كبيرة يسمح بعدد أكبر من الخيارات.

- الضغوط الخارجية أو الداخلية (Situational Pressures)

- ضغط الإدارة العليا.

¹بن عمر عواج، "الإطار النظري لإستراتيجية اتخاذ القرار الإداري"، محاضرات القيت على طلببة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان /كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2019 2020 .

²Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge, op cit

- ضغط العملاء أو السوق.
- ضغط الزمن أو التوقعات.

سابعا: توصيات المحور الثاني

في ضوء دراسة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- ضرورة الاهتمام بدراسة **العوامل الخارجية** المحيطة بالمؤسسة، باعتبارها تؤثر في طبيعة القرارات الإدارية والبدائل المتاحة أمام متخذ القرار.
- دراسة تأثير **العوامل الداخلية** للمؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، الموارد المتاحة، طبيعة القيادة، الثقافة التنظيمية ونظم الاتصال، على عملية اتخاذ القرار.
- الاهتمام بالعوامل **السلوكية** لمتخذ القرار، خاصة أسلوبه في التفكير والإدراك والخبرة والقدرة على تحليل المعلومات.
- ضرورة مراعاة **العوامل العاطفية**، لأن الحالة النفسية والانفعالية لمتخذ القرار قد تؤثر في طريقة تقييمه للمعلومات والبدائل المتاحة.
- الاهتمام بدراسة **العوامل الشخصية**، مثل الشخصية، الخبرة، المستوى التعليمي، القيم والمعتقدات، ومدى تأثيرها في اختيار البديل المناسب.
- ضرورة دراسة **العوامل الظرفية** التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، مثل ضيق الوقت، درجة المخاطرة، نقص المعلومات والأزمات والظروف الطارئة.
- تشجيع المؤسسات على توفير بيئة تنظيمية تساعد المديرين على اتخاذ قرارات أكثر موضوعية، من خلال توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب.
- تطوير مهارات المديرين في التحكم في الانفعالات والتحييزات الشخصية، وتعزيز القدرة على تحليل المشكلات بطريقة موضوعية.
- تشجيع الطلبة والباحثين على إجراء دراسات ميدانية تقارن بين تأثير العوامل الخارجية والداخلية والسلوكية والشخصية في القرارات الإدارية.
- ضرورة عدم دراسة هذه العوامل بصورة منفصلة فقط، لأن عملية اتخاذ القرار تتأثر عادةً بتفاعل مجموعة من العوامل في الوقت نفسه.

ثامنا :أسئلة للطلبة حول المحور الثاني

- ✓ ما المقصود بالعوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار؟
- ✓ كيف تؤثر البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية في القرار الإداري؟
- ✓ ما أثر المنافسة والتغيرات التكنولوجية على القرارات التي تتخذها المؤسسة؟
- ✓ هل يستطيع المدير التحكم في العوامل الخارجية؟ ولماذا؟
- ✓ ما أهم العوامل الداخلية المؤثرة في اتخاذ القرار؟
- ✓ كيف يؤثر الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار؟
- ✓ ما أثر المركزية واللامركزية على القرار الإداري؟
- ✓ كيف يؤثر توفر الموارد والإمكانات داخل المؤسسة في اختيار البدائل؟
- ✓ كيف يؤثر سلوك متخذ القرار في القرار الذي يتخذه؟
- ✓ ما دور الإدراك والخبرة في اتخاذ القرار؟
- ✓ كيف يمكن للتحيزات الشخصية أن تؤثر في تقييم البدائل؟
- ✓ هل يمكن للخوف أو القلق أن يؤثر في اختيار البديل؟ كيف؟
- ✓ هل ينبغي فصل العاطفة تماماً عن عملية اتخاذ القرار الإداري؟
- ✓ كيف تؤثر شخصية المدير في القرارات التي يتخذها؟
- ✓ ما أثر الخبرة والمستوى التعليمي في اتخاذ القرار؟
- ✓ كيف تؤثر القيم والمعتقدات الشخصية في القرار الإداري؟
- ✓ هل يمكن أن يتخذ مديرون مختلفون قرارات مختلفة أمام المشكلة نفسها؟
- ✓ هل يختلف القرار المتخذ في الظروف العادية عن القرار المتخذ أثناء الأزمات؟ وضح .

وكسؤال شامل للمحور الثاني :

إلى أي مدى تتفاعل العوامل الخارجية والداخلية والسلوكية والعاطفية والشخصية والظرفية في التأثير على عملية اتخاذ القرار الإداري؟

المحور الثالث: مفهوم الإستراتيجية في الإدارة العامة

تعد المؤسسة بمختلف أشكالها منذ نشأتها بعد الثورة الصناعية الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية ، ونظرا لحساسية ودقة هذه المهمة يستلزم عليها إقامة إستراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى مع الأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها هذه الأخيرة واتخاذ قراراتها.

فاتخاذ القرار الجيد لا يعتمد فقط على إتباع خطواتٍ محدّدة، بل يتطلبُ أيضًا خطط ومهارات تحليليةً قويةً تسطرها الإستراتيجية وقدرة على التفكير النقدي، وفهما عميقًا للمجال الذي يتم اتخاذ القرار فيه، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ مخاطر محسوبة والتكيف التغيّرات المحتملة.¹

أولا : تعريف وتطور الإستراتيجية في الإدارة العامة:

تعد الإستراتيجية عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح في أي مجال، بما في ذلك الإدارة العامة، فهي تُساعد على تحديد الأهداف ورسم مسار واضح لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة لها.

1- تعريف الإستراتيجية: يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى كلمة يونانية " STRATOS " و"AGOS" والتي تعني فن الحرب و إدارة المعارك²، حيث كان القادة

2- الموهوبون يمارسونه عن حدس و عبقرية ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد.³

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ط 1 ، 2009، ص 18.

² محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة ، عمان : دار البلدية ، 2012، ص. 15 .

³ ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين مرسي ،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية ،الإسكندرية :دار الجامعية ،2003، ص. 22 .

ولقد عرف مصطلح الإستراتيجية عدة تعاريف منها:

حسب "I.ANSOFF الإستراتيجية هي عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق و حاول الخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة و المتمثل في تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف الطويلة المدى.¹

وحسب ALFRED CHANDLER الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.²

كما عرفها "بكلوز بيتر" بأنها مجموعة من المواقع التي تعمل على معرفة الطريق ،و تساهم في اقتلاع الأعشاب الضارة و تبين العلاقات المتبادلة بين الأشياء و تفصيل ما هو هام وما هو ثانوي.

ومما سبق فالإستراتيجية هي مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها وكذا نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل فيها بغية تحقيق أهدافها و غاياتها بشكل متوازن".³

2- تطور الإستراتيجية :مر تطور الإستراتيجية بثلاث مراحل:

أ- **مرحلة التخطيط طويل المدى 1955-1965** : اشتهرت بمدرسة هارفارد الأمريكية التي قدمت تعريفا للإستراتيجية حيث ظهرت مدرسة التخطيط التي ركزت على التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق الأهداف.

ب - **مرحلة التخطيط بالمصفوفات 1965-1980** : هو أسلوب يتم عرض المعلومات في شكل مصفوفة وهي عبارة عن جدول يتكون من صفوف وأعمدة لتحليل المعلومات واتخاذ القرارات.⁴

¹ - المرجع نفسه، ص21.

² أسامة خيري ،القيادة الإستراتيجية ،الأردن :دار الزاوية للنشر والتوزيع ،2014، ص.62 .

³ بوشامة آمنة ،الإدارة الاستراتيجية ،مجلة آفاق علمية،المجلد14،العدد2022،ص.276 .

⁴ - سعد علي حمود العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وصناع القرار ،الأردن :دار النشر اليازوري العلمية، ط 1 ،

2014 ، ص 35.

ج - من 1984 إلى يومنا هذا : وهي المرحلة التي قدم بها المفهوم الحديث للإستراتيجية والذي يؤكد على اقتران الإستراتيجية واعتبارها مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والغير مقصودة باعتبارها أداة أساسية لتحقيق النجاح في مختلف المجالات.

3- تعريف الإستراتيجية في الإدارة العامة: هي عملية تخطيط وتنفيذ متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة للمنظمة العامة على المدى الطويل. وتشمل هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع خطط عمل قابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف المرجوة.¹

فقد عرفها " بيرس " و"روبيتسون" بأنها مجموعة من القرارات و النشاطات التي تتصل بصياغة و تنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ،و أن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه و تنظيم ورقابة القرارات و النشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة² .

هي الإطار الذي يحوي الإستراتيجية والطريق الذي يعمل بواسطته الإستراتيجيون في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ثانيا : خصائص الإستراتيجية في الإدارة العامة

- إن الإستراتيجية كغيرها من المفاهيم تحمل جملة من الخصائص و التي تتجلى فيما يلي:
1. تحرك مرحلي معناه على المؤسسة أن تكون إستراتيجيتها تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه.
 2. استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في المؤسسة.³
 3. تركيز على إعادة تخصيص موارد المشروع كلها أو جزء منها مع التغيير الموارد الحالية وطريقة توزيعها على الاستخدامات.

¹ - حسين بلعجوز ، نظرية القرار مدخل إداري وكمي ،الجزائر : مؤسسة الثقافة الجامعية المسيلة ،2006 ص 18

² فاضل حمد القيسي ،علي حسون الطائي ،الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل -أمثلة وقضايا معاصرة ،عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ،2012 ،ص.32 .

³ - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص27.

4. أن التحركات الإستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الطويل وقد تتكرر أو لا تتكرر وذلك استنادا إلى طبيعة الظروف البيئية .

5. استغلال المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة التهديدات أو المشاكل أو في اغتنام الفرصة المتاحة و قد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد

ثالثا : أنواع الإستراتيجية في الإدارة العامة

أ- الإستراتيجية الهجومية:

تهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق و التي تأخذ أشكال متعددة منها التوسع، التنوع، الابتكار التجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم سلع أو خدمة جديد.¹

ب الإستراتيجية الدفاعية

تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب و تنمية القوى العاملة. كما أنها تستخدم لمواجهة تهديدات السوق والبيئة الخارجية العامة والخاصة، التنافسية، مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة .

ج- إستراتيجية الاستقرار :

و تعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة و لكنها رئيسية في نفس الوقت أي نحفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق .

كما يهدف هذا النوع إلى توفير الموارد في اتجاه معين إلا انه يمكن أن تكون هناك إستراتيجية مختلطة أي بين الاستراتيجيات السالفة الذكر و التي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة و اكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الإنتاجية.²

د- إستراتيجية النمو المستقر:

¹ - سعد علي حمود العنزي وآخرون ، مرجع سابق، ص 38.

² - المرجع نفسه ، ص 39.

وهذا يعني استمرار المؤسسة في نفس المسار دون أي تغيير ومن بدائلها إستراتيجية الربح أو الحصاد، إستراتيجية النمو الممكن، المحافظة، عليه، إستراتيجية عدم التغير، إستراتيجية الحركة مع الحذر .

هـ إستراتيجية النمو السريع:

عادة ما تطبق في الأسواق التي تمتاز بسرعة النمو وترتبط بالاستثمارات و الأسواق وتساعد على تحقيق العديد من المزايا زمن أهمها زيادة الأرباح، تحقيق مكانة أقوى. ومن بدائلها إستراتيجية التكامل الرأسي(خلفيا أو أماميا).

ت- إستراتيجية الانكماش:

تعتمدها المؤسسة عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها للبقاء في الأسواق وذلك من خلال بدائلها المتمثلة في :

- ✓ إستراتيجية تخفيض حجم العمليات
- ✓ إستراتيجية الاستسلام للمؤسسات الأخرى بتخفيض التكاليف
- ✓ إستراتيجية التحول الكلي النشاط الأساسي
- ✓ إستراتيجية التصفية و بيع الأصول "الإفلاس"(ببيع أصولها و غلق أبوابها)

و- الإستراتيجية التشكيلية

وتعني باختصار :¹

- ✓ تقديم سلع وخدمات جديدة
- ✓ إضافة أسواق جديدة
- ✓ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية

رابعا :أهمية الإستراتيجية في الإدارة العامة

تتمثل أهمية الإستراتيجية في :

- ضمان الاستخدام الأمثل والسليم للموارد.
- تجسيد التنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام داخل المنظمة .

¹ - المرجع السابق ، ص 40.

- إمكانية الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية.
- القدرة على التعامل مع حالة عدم التأكد و المخاطر التي تتعرض لها المنظمة.¹
- تساعد على تحديد الأهداف : تُوفر إطارًا للعمل.
- تساعد على تخصيص الموارد.
- تساعد على مواجهة التحديات.
- تساعد على تحسين الأداء.

خامسا : أسس بناء الإستراتيجية في الإدارة العامة

تعتبر الإستراتيجية في الإدارة العامة كمدخل حديث تمثل حلقة وصل والطريق الأمثل لاتخاذ القرار وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المحور المقسم إلى أربع عناوين رئيسية تتمثل في مستويات الإستراتيجية ، المبادئ مراحل الصياغة لنختم بحثنا بالتحديات التي تواجهها الإستراتيجية في الإدارة العامة.

1- مستويات الإستراتيجية في الإدارة العامة :

- أ- الإستراتيجية على مستوى المنظمة: الإستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية.²
 - ب- الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل : وينصب الاهتمام الأساسي لوحدات الأعمال على تقوية الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للسلع والمنتجات والخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق .
 - ج- الإستراتيجية الوظيفية : وتختص الإدارة الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدات الأعمال إلى أقصى حد ممكن .
- مثال: الإستراتيجية التسويقية، الإستراتيجية المالية، إستراتيجية الموارد البشرية ... الخ

¹ - واکلي کلثوم، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13 ، المجلد 02، جامعة تلمسان 2015 ص 24.

² - حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره ، ص. 31.

2- مبادئ الإستراتيجية في الإدارة العامة

- أ - مبدأ القوة: يساهم في إعداد الإستراتيجية المناسبة: الهجومية أو الدفاعية ولا شك أن الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها (التخصص - الشراكة - التفاهم) ¹.
- ب- مبدأ التركيز : يكون هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.
- ج- مبدأ اقتصاد القوى: أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها و تبذيرها, و إما بمبدأ الحيلة والحذر وذلك بتكليف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه .
- د- مبدأ التنسيق : إن تحديد الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على / التنسيق والانسجام او بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها .
- هـ - مبدأ الأمان: يتطلب منها أن تضع / إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل .
- و - مبدأ الفرص : على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة وذلك بالاستراتيجيات التسويقية الملائمة (كالتغلغل في الأسواق الحالية - التوسع السوقي - تطوير السلعة - التنوع).

3- مراحل صياغة الإستراتيجية في الإدارة العامة

أ- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة :

- ✓ الرؤية: هي صورة ذهنية لما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل.
 - ✓ الرسالة: هي بيان يحدد ما تفعله المنظمة ولماذا.
 - ✓ الأهداف العامة: الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى الطويل.²
- ✓

¹- واكلي كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص.31

²- كريمة مهدي محاضرات في نظرية القرار أقيمت على طلبة السنة الاولى ماستر إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، كلية والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ،قائمة السنة الجامعية 2015-2016، ص 45.

ب- تحليل البيئة الداخلية والخارجية¹:

✓ البيئة الداخلية: تتضمن نقاط القوة والضعف في المنظمة.

لقد أشار إليها Wheelen and Hunger في ثلاث مكونات رئيسية ،وهي الهيكل

التنظيمي والثقافة التنظيمية و موارد المنظمة .²

✓ البيئة الخارجية: تتضمن الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة

ج- اختيار أفضل إستراتيجية:

هي الإستراتيجية التي تحقق أفضل توازن بين المعايير المحددة.³

د- تحديد البدائل الإستراتيجية:

هي الخيارات المختلفة التي يمكن للمنظمة إتباعها لتحقيق أهدافها.

هـ- تقييم البدائل الإستراتيجية:

يتم تقييم البدائل الإستراتيجية على أساس معايير مثل الجدوى المالية والمخاطر والتأثير على

أصحاب المصلحة.

4- التحديات التي تواجهها الإستراتيجية في الإدارة العامة

تواجه استراتيجيات الإدارة العامة العديد من التحديات، سنذكر بعضاً منها :

أ. **تعقيد البيئة** : تتميز بيئة الإدارة العامة بتعقيدها وتغيرها المستمر . يُصعب ذلك على

المنظمات العامة وضع استراتيجيات فعالة تتكيف مع هذه التغيرات

ب. **نقص الموارد** : غالبًا ما تواجه المنظمات العامة نقصًا في الموارد، مثل الموارد المالية

والبشرية يُصعب ذلك على المنظمات العامة تنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال.

¹ Ahmed.A and Karanja.K ,**Strategic Decision Making :Process,Models and**

Theories,Business Management and Strategy,vol.5,No1,mactothring institute,2014 ,p.91 .

²مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم ،الإدارة الاستراتيجية (وجود التفكير و القرارات في المؤسسات

المعاصرة)،الأسكندرية :الدار الجامعية ،2008،ص.284 .

³أقاسم عمر و ساوس الشيخ ،"واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " ،مجلة

الحقيقة ، العدد32،،ص.284 .

- ج. **قلة المساءلة** : قد تواجه المنظمات العامة قلة في المساءلة عن نتائج استراتيجياتها يُمكن أن يؤدي ذلك إلى قلة الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات ¹.
- د. **مقاومة التغيير** : قد يقاوم الموظفون والجمهور التغيير الذي تُحدثه الاستراتيجيات الجديدة. يُمكن أن يُعيق ذلك تنفيذ الاستراتيجيات.
- هـ. **قصر الأفق الزمني** : قد تُركز المنظمات العامة على الأهداف قصيرة الأجل بدلاً طويلة الأجل يُمكن أن يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية غير فعالة على المدى الطويل.
- و. **عدم وضوح الرؤية** : قد تفتقر المنظمات العامة إلى رؤية واضحة لمستقبلها . يُصعب ذلك على المنظمات العامة وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق هذه الرؤية.
- ي. **ضعف التواصل**: قد يكون التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة حول الإستراتيجية ضعيفاً . يمكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم وقلة التعاون.
- ن. **قلة قياس الأداء** : قد لا تقيس المنظمات العامة أداء استراتيجياتها بشكل فعال. فيصعب عليها ذلك.
- ر. **عدم وجود ثقافة إستراتيجية** : قد تفتقر المنظمات العامة إلى ثقافة تدعم التخطيط الاستراتيجي و التنفيذ . يُصعب ذلك على المنظمات العامة
- ز. **العوامل الخارجية**: تتأثر المنظمات العامة بالعوامل الخارجية، مثل الأزمات الاقتصادية والكوارث الطبيعية، يُمكن أن تُعيق هذه العوامل.
- **تحسين عملية صنع القرار** : يجب على المنظمات العامة استخدام عملية صنع قرار فعالة.
- **تعزيز التواصل** : يجب على المنظمات العامة تعزيز التواصل ².
- **بناء ثقافة إستراتيجية** : يجب على المنظمات العامة بناء ثقافة إستراتيجية
- **إدارة المخاطر** : يجب على المنظمات العامة مساهمة إدارة المخاطر
- **التعلم من الأخطاء** : يجب على المنظمات العامة التعلم من الأخطاء.

¹ - المرجع السابق ، ص51.

² - المرجع نفسه، ص51.

وعليه تعد الإستراتيجية عنصراً أساسياً لتحقيق نجاح الإدارة العامة فهي تساعد على تحديد الأهداف ورسم مسار واضح لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة. حيث أن الإستراتيجية تمكن الإدارة العامة عند اتخاذ أي قرار من التغلب على التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بها وفي انتهاز أي فرصة قد تسمح لها من مواجهة المشاكل الداخلية بالأداء ومن استغلال ما تتمتع به من عناصر قوة كما تساعد الإستراتيجية على تحقيق مرونة وعدم تحجرها وزيادة قدرتها على البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها خاصة حتى لو كانت تتغير باستمرار.¹

إن نجاح الإدارة العامة عند اتخاذ قراراتها يتطلب في ممارساتها اختيار نوع الإستراتيجية المطبقة وذلك حسب اختلاف نماذجها. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم تطورات التكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية الإستراتيجية لاتخاذ القرار من خلال توفير أدوات جديدة لتحليل البيانات بشكل سريع ودقيق، مما يُساعد على اتخاذ قرارات أفضل.

وعليه تساهم الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار بالإدارة العامة وفق تأثير عدة عوامل مع دراسة وتشخيص المتغيرات البيئية للمؤسسة.

سادساً: توصيات للطلبة والباحثين

- ✓ ضرورة الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية في الإدارة العامة والتمييز بينها وبين التخطيط والسياسة العامة.
- ✓ دراسة تطور مفهوم الاستراتيجية وانتقاله من المجال العسكري إلى مجال الإدارة، مع التركيز على خصوصية تطبيقه في القطاع العام.
- ✓ الاهتمام بدراسة خصائص الاستراتيجية في الإدارة العامة، خاصة المرونة، والاستمرارية، وبعدها المستقبلي، وارتباطها بالأهداف العامة.
- ✓ دراسة مختلف أنواع الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات الإدارة العامة، وربطها بطبيعة المؤسسة وأهدافها والبيئة المحيطة بها.

¹ - علي حمود الغنزي وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

- ✓ إبراز أهمية الاستراتيجية في الإدارة العامة في تحقيق الأهداف، وترشيد استخدام الموارد، وتحسين الأداء والقدرة على مواجهة التغيرات.
- ✓ ضرورة الاهتمام بمختلف أسس بناء الاستراتيجية، ابتداءً من تحليل البيئة وتحديد الأهداف، وصولاً إلى اختيار البدائل وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها.
- ✓ تشجيع الطلبة على إجراء دراسات ميدانية حول مدى اعتماد الإدارات العمومية على التفكير الاستراتيجي في ممارسة وظائفها.
- ✓ ضرورة ربط الاستراتيجية في الإدارة العامة بالتطورات الحديثة، خاصة التحول الرقمي والحوكمة وإدارة الأزمات.

سابعا : أسئلة للمناقشة

- ما المقصود بالاستراتيجية في الإدارة العامة؟
 - كيف تطور مفهوم الاستراتيجية وانتقل إلى مجال الإدارة؟
 - ما الفرق بين الاستراتيجية والتخطيط والسياسة العامة؟
 - ما أهم خصائص الاستراتيجية في الإدارة العامة؟
 - ما أنواع الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها الإدارة العامة؟
 - ما أهمية الاستراتيجية بالنسبة للإدارة العامة؟
 - كيف تساهم الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات العمومية؟
 - ما المقصود ببناء الاستراتيجية؟
 - ما أهم الأسس والمراحل التي يعتمد عليها بناء الاستراتيجية؟
 - ما دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في بناء الاستراتيجية؟
 - ما علاقة تحديد الأهداف بنجاح الاستراتيجية؟
 - ما أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الاستراتيجية في الإدارة العامة؟
- وكسؤال شامل للمحور: إلى أي مدى تساهم الاستراتيجية في الإدارة العامة في تحقيق الأهداف العامة وتحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة؟**

المحور الرابع : الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري

تُعد عملية اتخاذ القرار من أهم مهارات الحياة، سواءً على الصعيد الشخصي أو المهني، ولقد تطورت عبر الزمن أساليب ونماذج مختلفة لاتخاذ القرار، من بينها الاستراتيجيات التقليدية التي لا تزال تُستخدم بشكل واسع في مختلف المجالات.

إذن فالاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار هي نهج منظم في نجاح المنظمة وذلك بتتبع خطوات مُحددة لتحليل المشكلات أو الفرص واتخاذ خياراتٍ فعّالةٍ تُستخدم هذه الاستراتيجيات في مختلف المجالات، مثل: الإدارة والأعمال، والحكومة، والحياة الشخصية¹. فقد أصبحت هذه الإستراتيجيات أكثر فعاليةً ودقةً، مما تساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة وتحقيق أفضل النتائج.

تعد الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري أداةً أساسية لاتخاذ قراراتٍ منظمّةٍ وفعّالة في مختلف المجالات، فهي تساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة وتحقيق أفضل النتائج .

أولاً : تعريف الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري

تعرف الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري بأنها نهج مُنظم لاختيار أفضل مسار للعمل من بين خيارات متعددة، وتقوم هذه الاستراتيجيات على خطواتٍ أساسية ، وقد تُستخدم في الحالات التالية:²

- المشكلات المعقدة : عندما تكون المشكلة مُعقدة وتتطلب تحليلاً دقيقاً للبيانات والمعلومات .
- القرارات ذات التأثير الكبير : عندما يكون للقرار المتخذ تأثير .

¹ - أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الدولية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، ط1، 2009، ص

² - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

ثانيا : خصائص الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري

إن الإستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص و التي تتجلى فيما يلي:

1-الدقة: تُساعد عملية تحليل المعلومات وتقييم الخيارات على اتخاذ قراراتٍ أكثر دقةً وصوابية¹.

2-الموضوعية : تُساعد المعايير المحددة لاتخاذ القرار على تحقيق الموضوعية وتجنّب التأثيرات الشخصية والتحيز .

3-المسؤولية : تُساعد عملية التقييم والتعديل على ضمان اتخاذ قراراتٍ مسؤولة تُراعي جميع الجوانب.

4-العقلانية : تعتمد الاستراتيجيات التقليدية على العقلانية في اتخاذ القرار.

5-المنهجية : تتبع هذه الاستراتيجيات خطوات منهجية منظمة لاتخاذ القرار يُساعدُ على تجنب العشوائية والانحياز.

6-الشمول : تأخذ هذه الاستراتيجيات في الاعتبار جميع الخيارات المتاحة وتقييمها بعناية.

7-المشاركة : قد تتضمن هذه الاستراتيجيات مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.

- كما أنها تُساعدُ على ضمان اتخاذ قراراتٍ مُنظمةٍ وفعّالة.
- تحسّن من فرص النجاح في تحقيق الأهداف المحددة.
- تُقلّل من مخاطرِ الفشل والخسائر.
- تُعزّزُ المسؤولية والمساءلة عن نتائج القرارات المتخذة.
- تُساعد على تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى الفرد.

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

ثالثاً : أهمية الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري

تلعب الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري دوراً هاماً في مختلف المجالات، نظراً لقدرتها على:

1. **تحديد المسار الأمثل** : تُساعد هذه الاستراتيجيات على تحديد أفضل مسار للعمل من بين خيارات متعددة، وذلك من خلال تحليل المعلومات وتقييم الخيارات بدقة¹
2. **تعزيز كفاءة العمليات** : تُساهم في تحسين كفاءة العمليات من خلال اتخاذ قرارات سليمة تُؤدّي إلى استخدام الموارد بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بكفاءة.
3. **تحسين جودة المنتجات والخدمات** : تُساعد عملية تحليل المعلومات وتقييم الخيارات على اتخاذ قرارات تُؤدّي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة .
4. **تعزيز الابتكار** : تُشجّع على الابتكار من خلال تحليل احتياجات السوق وتحديد فرص جديدة لتحسين المنتجات والخدمات
5. **تحسين التواصل والتعاون** : تُساعد مشاركة المعلومات وتحليلها مختلف أصحاب المصلحة على تحسين التواصل مع والتعاون بينهم.
6. **بناء الثقة** : تُؤدّي عملية اتخاذ القرار المنظمة والفعّالة إلى بناء الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة.
7. **تعزيز ثقافة التعلم** : تُشجّع على ثقافة التعلم من خلال تحليل الأخطاء والنجاحات وتعديل المسار عند الحاجة. ذلك، من المهم ملاحظة أنّ دور الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار قد يختلف باختلاف نوع القرار والمجال المطبق فيه. فعلى سبيل المثال:
في المجالات ذات البيئة المستقرة : تُستخدم هذه الاستراتيجيات بشكل أساسي لاتخاذ قراراتٍ مُخطّط لها مُسبقاً. في المجالات ذات البيئة المتغيّرة : قد لا تكون هذه الاستراتيجيات مُناسبةً لاتخاذ قراراتٍ سريعة، مما قد يتطلّب استخدام . أساليب أخرى لاتخاذ القرار مثل الاستراتيجيات الحسّية أو الاستراتيجيات المتكيفة.

¹ - مرجع نفسه. ص 19.

رابعاً : العوامل المؤثرة في الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري

تتعدد العوامل التي تؤثر على فعالية الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري، وتُمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين:

1- العوامل الداخلية:

أ- خصائص صاحب القرار :وتتمثل في ما يلي :

- القيم والمبادئ : تؤثر قيم صاحب القرار ومبادئه على جميع مراحل عملية اتخاذ القرار، بدءاً من تحديد المشكلة أو الفرصة وصولاً إلى تقييم النتائج.¹
- الخبرة والمهارات : تؤثر خبرة صاحب القرار ومهاراته في تحليل المعلومات وتقييم الخيارات على جودة القرارات المتخذة.
- الشخصية وأسلوب القيادة : تؤثر شخصية صاحب القرار وأسلوبه في القيادة على طريقة مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات مع الآخرين.

ب- البيئة الداخلية للمنظمة:

- الثقافة التنظيمية : تؤثر ثقافة المنظمة على قيم صاحب القرار وسلوكه، مما قد يؤثر على طريقة تطبيق الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار .
- الموارد المتاحة : تؤثر الموارد المتاحة للمنظمة، مثل: الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، على الخيارات المتاحة لصاحب القرار.
- الهيكل التنظيمي : يؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة على توزيع المعلومات واتخاذ القرارات، مما قد يؤثر على فعالية الاستراتيجيات التقليدية.

2- العوامل الخارجية:

أ- البيئة الخارجية:

- العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية : تؤثر العوامل الخارجية مثل: الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، على الخيارات المتاحة لصاحب القرار وعلى المخاطر المحتملة لقراراته.

¹- سعد علي حمود الغنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- المنافسة والتطورات التكنولوجية : تُؤثر المنافسة والتطورات التكنولوجية على احتياجات

السوق وفرص المنظمة، مما قد يؤثر على قرارات صاحب القرار .

-القوانين واللوائح : تُؤثر القوانين واللوائح على ما يُمكن لصاحب القرار فعله وما لا يمكنه

فعله، مما قد يُحدّد من خياراته .

وتُؤثر هذه العوامل على مختلف مراحل الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار، بما في ذلك :

• تحديد المشكلة أو الفرصة : تُؤثر العوامل الداخلية والخارجية على فهم صاحب القرار

للمشكلة أو الفرصة وعلى أولوياته في معالجتها.

• جمع المعلومات : تُؤثر الموارد المتاحة للمنظمة والبيئة الخارجية على قدرة صاحب

القرار على جمع المعلومات ذات الصلة.

• تحليل المعلومات : تؤثر خبرة صاحب القرار ومهارته، بالإضافة إلى تعقيد البيئة، على

قدرته على تحليل المعلومات بشكل دقيق.

• تحديد الخيارات : تُؤثر العوامل الداخلية والخارجية على الخيارات المتاحة لصاحب

القرار.¹

• تقييم الخيارات : تُؤثر قيم صاحب القرار ومعاييره، بالإضافة إلى المخاطر المحتملة

على تقييمه للخيارات .

• اختيار أفضل مسار للعمل : يُؤثر تقييم صاحب القرار للخيارات، بالإضافة إلى ثقافة

المنظمة والعوامل الخارجية، على اختياره لأفضل مسار للعمل.

• تنفيذ القرار : تُؤثر الموارد المتاحة للمنظمة والهيكل التنظيمي على قدرة صاحب القرار

على تنفيذ القرار بشكل فعال .

• مراقبة وتقييم النتائج : تُؤثر العوامل الخارجية، مثل: التغيرات في السوق أو المنافسة

على تقييم صاحب القرار النتائج القرار .

• التعديل والتحسين : تُؤثر العوامل الداخلية والخارجية بالإضافة إلى دروس التجربة على

قدرة صاحب القرار على تعديل القرار وتحسينه.

¹ - مرجع نفسه.ص 41.

وعليه لا تُطبق الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار بشكل جامد، بل تتأثر بعوامل مُتعدّدةٍ داخلية وخارجية. وفهم هذه العوامل يُساعدُ صاحب القرار على اتخاذ قراراتٍ مُنظمةٍ وفعّالةٍ تُؤدّي إلى تحقيق الأهداف المحدّدة.

خامسا : نماذج أساسية في الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري

تساهم كل من الإستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار بشكل كبير في تحسين ونجاح المنظمة، من خلال التركيز على توفير معلومات أساسية حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ووضع خطط إستراتيجية فعالة تُمكن المنظمة من تحقيق النمو وتحسين الأداء على المدى الطويل وهذا مع دراسة وتشخيص تأثيرات المتغيرات البيئية وهذا ما سوف نتطرق إليه في أربع نماذج رئيسية تتمثل في إستراتيجية SWOT والقوى الخمس "لبورتر" وإستراتيجية المحيط الأزرق وعوامل PESTEL .

1- نموذج SWOT (نقاط القوة والضعف، تهديدات ومخاطر)

أ. تعريف نموذج SWOT

لا يمكن الجزم بوجود تاريخ واضح لهذا الموضوع ،أي أنه لا يحتوي نظرية معرفة موثقة ،و من هو حقا صاحب هذا النموذج ، أوبمعنى خـر هناك تضارب في أصله التاريخي¹ ، ولكن الشائع كان نتيجـ بحوث أشرف عليها السيد Albert S.Humphrey أثناء عمله بمعهد ستانفورد للأبحاث ،بحيث قدمه على شكل مصفوفة ثنائية أصبحت تسمى بمصفوفة SWOT وهي اختصار لأربع كلمات والتي هي²:

Strengths : والتي تعني نقاط القوة.

Weakness : و التي تعني نقاط الضعف .

Opportunities : والتي تعني الفرص .

¹Tim Friesner,history of SWOT analysis,IN :<http://researchgate>

.net/publication/288958760-history-of-swot-analysis

² Olaf Passenheim ,Entreprise Risk Management ,book boon,2010 , p.24 .

Threat: والتي تعني المخاطر

وعليه يُعد نموذج SWOT أداة تحليلية بسيطة وفعالة تُستخدم لتطوير و تقييم مختلف المشاريع والأعمال كما أنها تعتبر أداة قوية لفهم وتحسين اتخاذ القرار ويعتمد النموذج على تحليل أربعة عناصر رئيسية :¹

■ **نقاط القوة :** القوة هي مورد أو نشاط تقوم به المنظمة بشكل خاص أفضل من منافسيها²، وهي النشاطات التي تقوم بها أية منظمة بكفاءة و اقتدار ،وهي كذلك الموارد المتميزة التي تمتلكها المنظمة ، وهي تتمثل فيالعوامل الداخلية الإيجابية التي تميز مشروعك أو عملك عن غيره، مثل الموارد المتاحة، والمهارات الفريدة والسمعة القوية ،ومن ثم فإن عوامل قوة المنظمة هي تلك الملامح التي تخدمها حاضرا ومستقبلا.

■ **نقاط الضعف :**هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصورة رديئة وهي ضعف القدرة لدى الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة ،أو ضعف في الموارد المتاحة(بشرية أو غير بشرية)أو البنية التحتية ،وضعف الكفاءة اللازمة لإدارة تلك الموارد ومن ثم فان عوامل ضعف المنظمة هي تلك العوامل التي تحد من قدرات المنظمة حاضرا ونموها مستقبلا ، وهي تمثل الجوانب التي على المنظمة أن تحسن فيها إذا أرادت لنفسها النجاح على المدى الطويل .³

■ **الفرص :** العوامل الخارجية الإيجابية التي تُقدم إمكانيات جديدة للنمو والتطوير، مثل اتجاهات السوق المتغيرة، واحتياجات العملاء غير الملبية، والتطورات التكنولوجية.

■ **التحديات :** العوامل الخارجية السلبية التي تؤثر بصورة سلبية على مشروعك أو عملك، مثل دخول منافسين جدد، وتغيرات في القوانين واللوائح والأزمات الاقتصادية.

¹ - واکلي کلثوم، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة"،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13 ، المجلد 02، جامعة تلمسان، 2015، ص 13.

²Francine.S, Hafsi,T ,Le Management Strategique,canada :transcotineetal.2018,p.107

³آمال بن سترة و نوال شيشة ،استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWotنقاط القوة - الضعف و الفرص - التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة مكدونالدز) ،مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة ،المجلد05،العدد02، 2012 ، ص.108 .

ب. مبادئ نموذج SWOT :

يساعد تحليل SWOT على فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المشروع أو الشركة أو الفرد بشكل أفضل مما يمكن من اتخاذ قرارات أكثر فعالية. و فيما يلي بعض الخطوات الأساسية لاستخدام نموذج SWOT في عملية اتخاذ القرار¹:

- توفير معلومات أساسية: يُقدم تحليل SWOT معلومات جوهرية حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالمشروع أو العمل أو الموقف، مما يُساعد متخذ القرار على فهم وضعه الحالي بشكل أفضل.
- تحديد الهدف : يحدد بوضوح الهدف الذي تسعى لتحقيقه من خلال عملية اتخاذ القرار.
- تحليل نقاط القوة : يحدد جميع الميزات والقدرات التي يتمتع بها المشروع أو الشركة أو الفرد والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الهدف.
- تحليل نقاط الضعف : يحدد جميع العيوب والقيود التي يمكن أن تعيق تحقيق الهدف.
- تحليل الفرص : يحدد جميع العوامل الخارجية الإيجابية التي يمكن أن تُساهم في تحقيق الهدف.
- تحليل التهديدات : يحدد جميع العوامل الخارجية السلبية التي يمكن أن تُعرقل تحقيق الهدف.
- تقييم النتائج : يقارن بين نقاط القوة والفرص من جهة، ونقاط الضعف والتهديدات من جهة أخرى. حدد العوامل الأكثر أهمية وتأثيراً على عملية اتخاذ القرار.
- وضع خطة عمل : بناءً على نتائج التحليل، يضع خطة عمل تتضمن استراتيجيات للاستفادة من نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات.
- مراجعة وتقييم : يتم بمراجعة خطة العمل بشكل دوري ويقم بإجراء التعديلات اللازمة بناءً على التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.

¹ جعيج نبيلة ،"أهمية تحليل سوت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية -حالة شركة هواوي للهواتف الذكية"- مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية ،المجلد14، العدد2021،02،ص. 149 .

- تحسين الأداء: يُمكن تحسين أداء المشروع أو العمل على المدى الطويل، وذلك من خلال المراجعة الدورية لتحليل SWOT وتكييف الخطط والاستراتيجيات وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

3- نموذج تحليل بورتر للقوى الخمس:

من أشهر الدراسات التي اهتمت بالبيئة التنافسية للمؤسسة ما يسمى بنموذج القوى الخمس لبورتر ،حيث جمع القوى التي تؤثر في صناعتها ،حيث كل قوة من هذه القوى يمكن أن تشكل فرصة أو تهديدا للمؤسسة في بيئتها التنافسية .

أ.تعريف تحليل بورتر للقوى الخمس:

يُعد تحليل "بورتر" للقوى الخمس، الذي وضعه "مايكل بورتر" وهو أستاذ بجامعة هارفارد للأعمال ، إلى تطوير نموذج القوى الخمس للتنافسية الذي وضعه في مقال بعنوان "كيف تشكل القوى التنافسية الإستراتيجية" وذلك سنة 1979، إن "بورتر" قدم حججه بأن التنافس لا يكون فقط مع متنافسين في السوق أو في القطاع بل هو أبعد من ذلك .فهو قدم نموذجا يوضح كل القوى التي من شأنها خلق ضغط على الأسعار و التكاليف و استراتيجيات ضرورية في التنافس في القطاع .وهذا النموذج يعتبر أداة قوية لتحليل قطاعات عدة في أماكن عدة ، كما أن الخطوة الأهم في إنجاز هذا التحليل الخاص بتنافسية القطاع هم تحديد حدود كل قطاع بصيغة دقيقة فحدود القطاع تتكون من بعدين أوليين :أولا بعد المنتجات أو الخدمات و البعد الثاني يكمن في الهدف الجغرافي .¹

من هنا نستنتج أن تحليل " بورتر " للقوى الخمس أداة تحليلية قوية لفهم ديناميكيات المنافسة في أي صناعة واتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة ويتكون تحليل بورتر للقوى الخمس من خمسة عناصر رئيسية:

¹Rajasekar,J and Al Raee ,M,An analysis of the Telecommunication industry in the sultnate of Oman using Michael Porters competitive strategy Model ,competiveness review :An international business journal, vol 23,no03,2013,p.239-240.

1. **التهديد من دخول منافسين جدد :** يُقيّم هذا العنصر سهولة دخول شركات جديدة إلى السوق، ومدى تأثيرها على الحصة السوقية للشركات الحالية.
 - 2 **قوة المساومة للموردين :** يُقيّم هذا العنصر قدرة الموردين على التأثير على الأسعار وشروط التوريد، مما قد يؤثر على ربحية الشركات في السوق، وبالتالي يمتلكون قوة تفاوضية.¹
 3. **قوة المساومة للمشتريين :** يُقيّم هذا العنصر قدرة المشتريين على التأثير على الأسعار وشروط الشراء، مما قد يؤثر على ربحية الشركات في السوق.
 4. **التهديد من المنتجات أو الخدمات البديلة :** يُقيّم هذا العنصر وجود منتجات أو خدمات بديلة تلبي احتياجات العملاء ، مما قد يُشكل تهديدًا للشركات في السوق.²
 5. **المنافسة بين الشركات القائمة :** يُقيّم هذا العنصر شدة المنافسة بين الشركات الموجودة في السوق، من حيث حصص السوق، والأسعار، وجودة المنتجات أو الخدمات.
- ب. دور تحليل بورتر للقوى الخمس :**
- أن يلعب تحليل بورتر للقوى الخمس دورًا هامًا في عملية اتخاذ القرار من خلال:
- **فهم ديناميكيات المنافسة :** يُساعد تحليل القوى الخمس على فهم العوامل الرئيسية التي تُشكل المنافسة السوق، مما يُمكن متخذ القرار من تقييم موقعه التنافسي بشكل أفضل.
 - **تحديد الفرص والتهديدات :** يُمكن من خلال تحليل القوى الخمس تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها الشركة في السوق، مما يُمكن متخذ القرار من اتخاذ خطوات استباقية للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات.
 - **وضع خطط إستراتيجية فعالة :** يُساعد تحليل القوى الخمس على وضع خطط إستراتيجية فعالة تمكّن الشركة من تحسين موقعها التنافسي وتحقيق أهدافها.

¹ Jean Pieer Helfer, **Management Strategie et Organisation**, paris : Egiton d organisation, 2000, p.70

² Jean Marie Dereuxet , **Le Grand livre de la Strategie et Organisation** ,paris : Egiton d organisation, 2009 ,p.345

- **تقييم جاذبية السوق:** يُمكن من خلال تحليل القوى الخمس تقييم جاذبية السوق الذي تعمل فيه الشركة، مما يُساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارات بشأن الاستثمار أو الخروج من السوق. أو تحديد أفضل السبل لزيادة حصته السوقية.

- يُساعد تحليل القوى الخمس على وضع خطط إستراتيجية فعالة تُمكن الشركة من تحسين موقعها التنافسي وتحقيق أهدافها.¹

- يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة للشركة وتقييم مخاطرها وفوائدها.

- اتخاذ قرارات مستنيرة : يُمكن من خلاله اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على معلومات تحليلية دقيقة. كما يساعد ذلك على تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح في السوق.

يُعد تحليل بورتر للقوى الخمس أداة تحليلية قوية تُساهم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال فهم ديناميكيات المنافسة وتقييم جاذبية السوق ووضع خطط إستراتيجية فعالة يُمكن لمتخذي القرار اتخاذ قرارات مستنيرة تُساعدهم على تحقيق أهدافهم والنجاح في السوق.²

أ. تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق:

إستراتيجية المحيط الأزرق هي إطار عمل إستراتيجي يُقدمه كتاب "المحيط الأزرق" للكاتبين و "تشان كيم" و "رينيه مورييليو". وهي منهجية ابتكارية لاتخاذ القرار تهدف هذه الإستراتيجية إلى خلق قيمة جديدة للعملاء ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير قواعد اللعبة بدلاً من التنافس في السوق المزدحم، المعروف باسم المحيط الأحمر.³

و الجدول الموالي يوضح الفرق بين المحيط الأزرق و المحيط الأحمر

¹ Stephanie Dameron et Philippe Very, **Strategie ,Information et Diplomaties Strategiques** ,convergences ,2018 ,p.03

²Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**,paris :inter Edition,1986 ,p.127.

³ - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص76.

جدول 01 الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
فتح أسواق جديدة .	يتم التنافس في الاسواق المالية
جعل المنافسة غي ممكنة	التركيز في المنافسة
البحث وخلق طلب جديد لم يكن موجودا.	استغلال الجانب المالي
الغاء المقايضة بين التكلفة والقيمة.	المقايضة بين التكلفة و القيمة.
تبنى التمايز و تخفيض التكاليف معا من قبل الشركة	تبن تخفيض التكلفة أو التمايز من قبل الشركة

Ocean Source : W.Chan Kim and Renée Mauborgne (2015) Blue tspace and make marke uncontested Strategy –How to create press. Boston, Harvard Business review irrelevant, competition Massachusetts, USA. P18

تقوم استراتيجية المحيط الأحمر على المنافسة أي يتم توفير الظروف الهيكلية للصناعة أين تتم المنافسة، و هذا يعتمد على ما يسميه الأكاديميون بوجهة النظر الهيكلية (هيكل -سلوك-أداء) حيث تؤدي سلوكيات الشركات في الهياكل الصناعية المختلفة إلى أداء مختلف، ففي المحيط الأحمر تعد المنافسة ، التكلفة و السعر عناصر مهمة للبقاء ، كما أن استراتيجية التميز تكون مكلفة تحتاج للأموال كونالشركات تتنافس مع القواعد و الممارسات ، على غرار المحيط الأزرق فإن ابتكار القيمة يعتمد على: "أن حدود السوق وهياكل الصناعة يمكن إعادة بنائها من قبل اللاعبين في الصناعة ، والشركات ستحقق أداء أفضل في حالة خلق القيمة المبتكرة ، وهو ما يصفه Kim and Renée من وجهة نظر إعادة البناء".¹

¹Chang Shin ,Bandit ,Cellphones :A Blue Ocean Strategy ,Technology in Society ,n32,2010,p222

أما إستراتيجية المحيط الأزرق تتميز أنها عملية ديناميكية و ليست ثابتة حيث بمجرد إنشاء الشركة لمحيط أزرق ويظهر أداؤها المتفوق سيبدأ المقلدون عاجلاً أم آجلاً في الظهور ، لذلك يجب أن تطيل مدة نموها و قيمة أرباحها من خلال السباحة إلى أقصى مدة ممكنة في المحيط الأزرق وحتى لا يتحول الى اللون الأحمر بدخول المنافسة و اشتداد حدة المنافسة ¹.

ب. مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق : تعتمد إستراتيجية المحيط الأزرق على مبادئ أساسية في اتخاذ القرار تهدف إلى ابتكار قيمة جديدة وخلق فرص سوق لم ²تكن موجودة من قبل، وتطبيق مبادئ اتخاذ القرار في إستراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن يساعد المنظمات على:

1 . التركيز على القيمة: وذلك عن طريق:

- **تحديد احتياجات العملاء غير الملبيه :** بدلاً من التركيز على المنافسة تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على احتياجات العملاء غير الملبيه وتطوير منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل.

- **خلق قيمة استثنائية :** تهدف إستراتيجية المحيط الأزرق إلى خلق قيمة استثنائية للعملاء من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة وفريدة من نوعها.

- **تغيير قواعد اللعبة :** بدلاً من التنافس وفقاً للقواعد الموجودة، تسعى إستراتيجية المحيط الأزرق إلى تغيير قواعد اللعبة وخلق أسواق جديدة.

2. فهم المنافسة: وذلك عن طريق:

- **تحليل المنافسة :** من المهم تحليل المنافسة لفهم نقاط قوتها ونقاط ضعفها.
- **تحديد نقاط التميز :** يجب على المنظمات تحديد نقاط تميزها عن المنافسين وتطوير منتجات وخدمات تستند إلى هذه النقاط.
- **خلق فجوة في القيمة :** تهدف إستراتيجية المحيط الأزرق إلى خلق فجوة في القيمة بين المنظمة ومنافسيها من خلال ابتكار منتجات وخدمات لا تقدمها أي من الشركات الأخرى.

¹W.chan Kim and Renée Mauborgne, **Value Innovation :A leap into the Blue Ocean** ,journalof business strategy ,vol 26,n4,2005,p.27 .

²محمد إيمان البراوي ،"إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي "،مجلة الإدارة و الاقتصاد ،العدد 2017،110،ص. 188 .

3. إشراك أصحاب المصلحة:

• **إشراك الموظفين :** يجب إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من أجل تحفيزهم على الابتكار وتقديم أفكار جديدة.

• **إشراك العملاء :** يمكن إشراك العملاء في عملية تطوير المنتجات والخدمات من أجل الحصول على ملاحظاتهم وآرائهم.

• **بناء علاقات مع الشركاء :** يمكن بناء علاقات مع الشركاء من أجل تبادل الأفكار والتعاون في تطوير منتجات وخدمات جديدة

4. اتخاذ قرارات جريئة .

• **المخاطرة المحسوبة :** لا تخشى هذه الإستراتيجية ،المخاطرة، ولكنها تتخذ قرارات جريئة بناءً على تحليل دقيق .

• **التفكير خارج الصندوق :** تشجع إستراتيجية المحيط الأزرق على التفكير خارج الصندوق وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة.¹

• **التعلم من الأخطاء :** لا تخشى إستراتيجية المحيط الأزرق ارتكاب الأخطاء، ولكنها تتعلم من هذه الأخطاء وتتحسن بمرور الوقت.

5. المراقبة والتكيف:

• **مراقبة السوق:** من المهم مراقبة السوق بشكل مستمر لفهم التغييرات واتجاهات العملاء.

• **التكيف مع التغييرات :** يجب على المنظمات التكيف مع التغييرات في السوق من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية.

• **التعلم المستمر :** يجب على المنظمات التعلم بشكل مستمر وتطوير مهاراتها وقدراتها من أجل البقاء في طليعة التطورات.

ج- مزايا إستراتيجية المحيط الأزرق

• **زيادة النمو :** تُساعد على زيادة النمو وتحقيق أرباح أعلى.

¹ - المرجع نفسه، ص 188.

- **تحسين رضا العملاء :** تُساعد على تحسين رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل.
- **تقليل المخاطر :** تُساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بالمنافسة.
- **تعزيز الميزة التنافسية :** تُساعد على تعزيز الميزة التنافسية للشركة .
- **خلق بيئة عمل إبداعية :** تُساعد على خلق بيئة عمل إبداعية تُحفز على ابتكار أفكار جديدة.

د- عيوب إستراتيجية المحيط الأزرق

- **صعوبة التطبيق:** قد يكون تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق صعباً، خاصةً في الشركات الراسخة.
- **الحاجة إلى تغيير كبير:** قد تتطلب إستراتيجية المحيط الأزرق تغييرات كبيرة في ثقافة الشركة ونموذج العمل.
- **تعد إستراتيجية المحيط الأزرق أداة قوية تُساهم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال التركيز على خلق القيمة وتحديد فرص جديدة تُمكن هذه الإستراتيجية الشركات والمؤسسات من تحقيق النمو وتحسين أدائها على المدى الطويل.**

4- نموذج PESTEL (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

والبيئية والقانونية في اتخاذ القرار

هو من النماذج المعتمدة في تحليل بيئة أعمال المؤسسات و المنظمات على العموم ،فهو يساعد في عملية تقييم بيئة الأعمال الديناميكية و التنافسية وفق أبعاد معينة ،بتقييم العوامل الرئيسية خارج إطار وحدود المنظمة ، كما يمكن استخدامه في التحقق من المخاطر و تطوير استراتيجيات وفق ما يحد من المخاطر و التهديدات ، بناء على إدارة المخاطر والاستفادة من الفرص و استغلال الإمكانيات.¹

أ- تعريف نموذج PESTEL:

¹ R .Perera,The pestel Analysis,Sri Lanka :Nerdynaut,2017,p.04

يعد نموذج PESTEL أداة تحليلية قيّمة وشاملة أكثر لفهم العوامل الخارجية الكلية التي تؤثر على بيئة عمل المنظمة، ويمكن استخدامه بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار. حيث تتألف عوامل و مركبات النموذج من:¹

P : العوامل السياسية: تشمل الاستقرار الحكومي، والأنظمة السياسية والسياسات الضريبية، واللوائح التجارية، والعلاقات الدولية.

E : العوامل الاقتصادية: تشمل معدلات النمو الاقتصادي والتضخم، وسعر الصرف ومعدلات البطالة واتجاهات المستهلكين.

S : العوامل الاجتماعية والثقافية: تشمل التركيبة السكانية والقيم الثقافية ومستويات التعليم، والاتجاهات السلوكية، وأنماط الحياة.

T : العوامل التكنولوجية : تشمل التطورات التكنولوجية الجديدة ومعدلات اعتماد التكنولوجيا، والبحث والتطوير والبنية التحتية للتكنولوجيا.

E : العوامل البيئية : تشمل تغير المناخ والتلوث واستدامة الموارد، واللوائح البيئية.

L : العوامل القانونية : تشمل القوانين واللوائح التي تؤثر على المنظمة، مثل قوانين المنافسة، وقوانين العمل، وقوانين حماية المستهلك.

كما يمكن الإشارة أن هذا النموذج عرف تعديلات بإضافة عوامل جديدة كالعوامل السكانية (demographics)، والعوامل الثقافية (Intercultural) و العوامل الأخلاقية (Ethical) ما نتج عنه ظهور مسميات جديدة مشتقة من التسمية الأصلية للنموذج

2. PESTEL ,STEEPLEF,SLEPIT,DESTEP :

ت. مزايا استخدام نموذج PESTEL

¹H.Fosher, **Understanding the marketing and management of trails using PESTEL Analysis**

.USA :University of New Hampshire,Duth,01 May2018 ,pp :4-7

² M.K Trevedi , **Pestel Technique –A tool to Identify External Risks in Construction Projects** .International Research Journal of Engineering and Technology, 01 January 2016,p.386 .

نظرا للمنافع الحاصلة من تطبيق هذا النموذج ،يمكن أن نذكر جملة من أهمية استخدامه فيمايلي¹:

- **الامتثال للقوانين واللوائح:** يساعد هذا النموذج في ضمان امتثال المنظمة للقوانين واللوائح المعمول بها.
- **الشمولية:** يوفر PESTEL نظرة شاملة للعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة، مما يساعد على ضمان تحليل شامل و مراعاة العوامل البيئية والقانونية .
- **فهم أفضل للبيئة الخارجية التنظيمية :** يساعد نموذج PESTEL على فهم أفضل للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، مما يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة.
- **تحديد الفرص والتهديدات المبكرة:** يمكن استخدام نموذج PESTEL لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في مراحلها المبكرة، مما يسمح للمنظمة باتخاذ إجراءات استباقية تحسين قدرة التكيف يمكن أن يساعد استخدام نموذج PESTEL المنظمات على أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية.
- **الخطط:** يمكن دمج نتائج تحليل PESTEL في عملية تخطيط المنظمة لتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل يُعزز وضع مع العوامل الخارجية.

ج. عيوب نموذج PESTEL

- **التعقيد :** قد يكون نموذج PESTEL معقدًا نسبيًا، مما قد يجعل من الصعب استخدامه من قبل بعض المنظمات.
- **عدم اليقين:** قد تكون بعض العوامل الخارجية غير مؤكدة أو يصعب التنبؤ بها، مما قد يحد من فائدة تحليل PESTEL.

¹R .Buye,Critical examination of the PESTEL Analysis Model ,2021,p04,in :<https://researchgate.net/publication/349506325-critical-examination-of-perstel-analysis-Model>.

- **الاعتماد على المعلومات الخارجية:** يعتمد تحليل PESTEL على توفر المعلومات الخارجية، والتي قد تكون غير كاملة أو غير دقيقة في بعض الأحيان. و إهمال العوامل الداخلية المهمة.
- **التكلفة:** قد يكون إجراء تحليل PESTEL مكلفاً خاصة بالنسبة للمنظمات الكبيرة.
- **التركيز على العوامل الخارجية:** قد يؤدي التركيز على العوامل الخارجية وإلى إهمال العوامل الداخلية المهمة مثل نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- **متطلبات بيانات أكبر:** يتطلب تحليل PESTEL المزيد من البيانات مما قد يكون مكلفاً أو صعباً الحصول عليه.

5- عيوب الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري

- **الوقت :** قد تستغرق عملية اتخاذ القرار باستخدام الإستراتيجية التقليدية وقتاً طويلاً، خاصة في الحالات المعقدة.
- **التكلفة :** قد تتطلب عملية تحليل المعلومات وتقييم الخيارات موارد مالية وبشرية كبيرة .
- **عدم اليقين :** قد لا تكون جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة أو الفرصة متاحة، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- **التغيير :** قد تُصَبَّحُ الخيارات المختارة غير مُجدية مع تغيّر الظروف المحيطة.

سادسا : توصيات للطلبة والباحثين

- ✚ ضرورة تحديد مفهوم الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري وتمييزها عن الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في اتخاذ القرار.
- ✚ الاهتمام بدراسة الخصائص التي تميز الاستراتيجيات التقليدية، خاصة اعتمادها على الخبرة والتجربة والإجراءات والقواعد المعمول بها.
- ✚ دراسة أهمية الاستراتيجيات التقليدية في الإدارة، خصوصاً في الحالات التي تتطلب الاستناد إلى الخبرة السابقة والإجراءات المستقرة.
- ✚ ضرورة دراسة العوامل المؤثرة في الاستراتيجيات التقليدية، مثل طبيعة المشكلة، والخبرة، والوقت، وتوفر المعلومات، والبيئة التنظيمية.

✚ تشجيع الطلبة على المقارنة بين الاستراتيجيات التقليدية والاستراتيجيات الحديثة لمعرفة نقاط القوة والحدود لكل منهما.

✚ الاهتمام بدراسة النماذج الأساسية لاتخاذ القرار التي ساهمت في تفسير كيفية تفكير المديرين واختيارهم للبدايل.

✚ إجراء دراسات ميدانية لمعرفة مدى استمرار استخدام الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات داخل الإدارات والمؤسسات العمومية.

✚ عدم اعتبار الاستراتيجيات التقليدية أساليب غير فعالة بالضرورة، بل دراسة مدى ملاءمتها لطبيعة المشكلة والظروف المحيطة بالقرار.

✚ الاهتمام بتطوير قدرة الطلبة على تحليل الحالات الإدارية الواقعية، وتحديد الاستراتيجية المناسبة لاتخاذ القرار في كل حالة.

سابعا : أسئلة للمناقشة

- ما المقصود بالاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري؟
- لماذا سميت هذه الاستراتيجيات بالتقليدية؟
- ما الفرق بين الاستراتيجيات التقليدية والاستراتيجيات الحديثة لاتخاذ القرار؟
- ما أهم خصائص الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار؟
- ما دور الخبرة والتجربة في الاستراتيجيات التقليدية؟
- إلى أي مدى تعتمد الاستراتيجيات التقليدية على المعلومات المتاحة؟
- هل تتميز الاستراتيجيات التقليدية بالمرونة في جميع الحالات؟
- ما أهمية الاستراتيجيات التقليدية بالنسبة للمدير؟
- في أي الحالات يمكن أن تكون الاستراتيجيات التقليدية أكثر ملاءمة؟
- هل ما زالت الاستراتيجيات التقليدية مناسبة في الإدارة الحديثة؟ ولماذا؟
- ما أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية التقليدية لاتخاذ القرار؟
- كيف يؤثر الوقت في اختيار الاستراتيجية المناسبة؟
- ما أثر الخبرة الإدارية في اختيار أسلوب اتخاذ القرار؟

وكسؤال شامل للمحور: إلى أي مدى ما تزال الاستراتيجيات التقليدية قادرة على دعم عملية اتخاذ القرار الإداري في ظل التطورات المتسارعة التي تعرفها الإدارة العامة؟

سؤال مقارنة مهم بين المحورين الرابع والخامس

يمكن أن تطرح على الطلبة في نهاية المحورين:

ما العلاقة بين الاستراتيجية في الإدارة العامة والاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري؟ وهل يمكن اعتبار الاستراتيجية إطاراً عاماً لتوجيه عملية اتخاذ القرار، في حين تمثل الاستراتيجيات التقليدية أساليب لتحديد واختيار البدائل؟

المحور الخامس : أثر المعلومات في اتخاذ القرار الإداري

تتسم البيئة التنظيمية بالتعقيد وعدم اليقين فاتخاذ القرار الإداري لم يعد مجرد عملية اجتهادية، بل أصبح عملية علمية منظمة تعتمد بشكل جوهري على المعلومات كمدخل أساسي، ومن ثم فالمعلومة هي المادة الخام التي تُبنى عليها القرارات، وبغيابها أو تدهور جودتها، تتخفف معايير الموضوعية في الاختيار. و عليه نتساءل دوماً كيف تؤثر المعلومات في جودة وفعالية القرار الإداري، وما هي الشروط التي تجعل من المعلومة أداة فعالة في دعم صانع القرار؟

أولاً: ماهية المعلومات الإدارية

أ- مفهوم المعلومات الإدارية:

هي البيانات التي تمت معالجتها، وتصنيفها، وتحليلها، لتصبح ذات معنى وقيمة ودلالة، مما يجعلها قادرة على تقليل حالة عدم اليقين لدى متخذ القرار، وهنا يجب التفريق بين المعلومة و البيانات الخام التي تمثل مجرد أرقام أو حقائق غير منظمة¹.

ب- الوظائف الجوهرية للمعلومات في القرار الإداري

يتجلى أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري من خلال الوظائف الأساسية التالية:

1. تقليل عدم اليقين والمخاطرة: كلما زادت كمية المعلومات الدقيقة والموثوقة، انخفضت درجة الغموض والمخاطرة المصاحبة للقرار. فالمعلومات تعمل كأداة للتنبؤ بالنتائج المحتملة وتقييم الاحتمالات².
2. التشخيص الدقيق للمشكلة: لا يمكن حل مشكلة إدارية دون فهم أبعادها الحقيقية. توفر

¹ ملوخية أحمد فوزي، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009، ص 306.

² مداحي عثمان، "أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، 2018، ص-ص: 244-234.

المعلومات البيانات اللازمة لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، مما يمنع تشخيص الأعراض بدلاً من الأسباب الجذرية¹.

3. توليد البدائل وتقييمها: لا يمكن لصانع القرار وضع بدائل منطقية أو تقييمها (من حيث التكلفة، الجدوى، والآثار) إلا إذا كانت لديه معلومات كافية عن الإمكانيات المتاحة والقيود المفروضة.

4. تحسين جودة عملية الاختيار: توفير معلومات مقارنة (مثل تحليل التكاليف والعوائد، ودراسات الجدوى) يساعد في اختيار البديل الأكثر كفاءة وفعالية، ويقلل من التحيزات الشخصية أو الضغوط الخارجية².

5. الرقابة والتغذية الراجعة: (Feedback) بعد تنفيذ القرار، تعمل المعلومات كأداة رقابية لتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف، مما يسمح بتصحيح المسار أو تعديل القرار إذا لزم الأمر³.

ج- خصائص المعلومات المؤثرة في جودة القرار الإداري

تتسم المعلومات المؤثرة في جودة القرار الإداري بجملة من الخصائص النوعية، هي

كالآتي:4

¹ Turban, E., & Aronson, J. E, **Decision Support Systems and Intelligent Systems** (6th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,2001, pp. 45, 57, 60.

² السائح سندس محمود العارف ، "دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية ليبيا للأعمال الهندسية"، مجلة جامعة الزيتونة، العدد 55، 2025، ص- ص: 42-1.

³] Sprague, R. H., & Carlson, E. D. , **Building Effective Decision Support Systems**. Prentice-Hall,1982,p.340

⁴ العدوان شاكر أحمد طلال، "أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006 .

الدقة: (Accuracy) خلو المعلومات من الأخطاء والتحريف، لأن المعلومة الخاطئة تؤدي حتماً إلى قرار خاطئ. (Garbage In, Garbage Out)

الملاءمة: (Relevance) ارتباط المعلومة المباشر بالمشكلة المطروحة، وتجنب المعلومات الزائدة أو غير ذات الصلة.

التوقيت: (Timeliness) توفر المعلومة في الوقت المناسب وقبل لحظة اتخاذ القرار، فالمعلومة المتأخرة تفقد قيمتها.

الاكتمال: (Completeness) شمول المعلومة لكافة جوانب المشكلة، دون نقص يؤثر على سلامة التقييم.

الوضوح: (Clarity) تقديم المعلومة بصيغة مفهومة وسهلة التحليل لصانع القرار. الاقتصادية: (Cost-Effectiveness) أن تكون تكلفة الحصول على المعلومة أقل من العائد أو القيمة المضافة التي تحققها للقرار.

ثانياً: نظم المعلومات الإدارية ودعم القرار

لمواكبة التحديات المعلوماتية، برزت نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم دعم القرار (DSS) كأدوات تكنولوجية تهدف إلى تحسين تدفق المعلومات ودعم عملية اتخاذ القرار.

أ- تعريف نظم المعلومات الإدارية (MIS)

تُعرّف بأنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد والأجهزة والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات، تعمل معاً بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة المختلفة، وذلك من أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة واتخاذ قرارات شبه هيكلية وغير هيكلية بصورة كفؤة وفعالة¹.

¹ بشر ماجد أحمد عبد العزيز ، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة ، 2015 ، ص 45.

ب- المكونات الخمس لنظم المعلومات

تتكون نظم المعلومات من خمسة مكونات رئيسية متكاملة، لا يستقيم عمل النظام إلا بتوافرها جميعاً وتفاعلها فيما بينها: 1

1. الأجهزة (Hardware)

تشمل جميع المعدات المادية التي يتكون منها النظام، مثل الحواسيب، والخوادم، والطابعات، والشاشات، ووحدات التخزين، وأجهزة الشبكات. وتمثل الأجهزة البنية المادية التي تُنفَّذ عليها العمليات الحاسوبية. 2

2. البرمجيات (Software)

تشمل نظم التشغيل والبرامج التطبيقية التي تُشغِّل الأجهزة وتوجِّهها لتنفيذ المهام. وتنقسم إلى:

- برمجيات النظام: مثل أنظمة التشغيل. (Windows, Linux)

- برمجيات التطبيقات: مثل برامج المحاسبة، وإدارة الموارد، وقواعد البيانات. 3

3. قواعد البيانات (Databases)

هي مخازن منظمة للبيانات والمعلومات التي يستخدمها النظام، تُخزَّن فيها البيانات بشكل يسهل استرجاعها وتحديثها وإدارتها. وتُعدّ قاعدة البيانات الذاكرة التي يعتمد عليها النظام في تزويد متخذ القرار بالمعلومات. 4

¹ Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P., **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, 16th Edition, Pearson, 2020, pp. 17-18.

² O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. , **Management Information Systems** (10th ed.), Mc Graw-Hill, 2011 , p. 8

³ Stair, Ralph & Reynolds, George, **Principles of Information Systems**, 13th Edition, Cengage Learning, 2018, p. 12.

⁴ ملوخية أحمد فوزي، مرجع سبق ذكره، ص. 306 .

4. الإجراءات (Procedures)

هي مجموعة الخطوات والتعليمات والقواعد التي تحدد كيفية تنفيذ العمليات داخل النظام، مثل إجراءات إدخال البيانات، وإجراءات الصيانة، وإجراءات الأمن والسرية. وتضمن الإجراءات انتظام العمل واتساقه .

5. الأفراد (People)

هم الموارد البشرية التي تشغل النظام وتستفيد من مخرجاته، ويشملون:

-المستخدمون النهائيون: المديرون والموظفون.

-المتخصصون: محللو النظم، والمبرمجون، ومدخلو البيانات، ومسؤولو الصيانة 1.

وعليه تتكامل هذه المكونات الخمسة لتشكيل نظام معلومات فعال، فالأجهزة والبرمجيات تمثل الجانب التقني، وقواعد البيانات تمثل الجانب المعلوماتي، والإجراءات تمثل الجانب التنظيمي، والأفراد يمثلون الجانب البشري، وأي خلل في أحد هذه المكونات ينعكس سلباً على أداء النظام وجودة مخرجاته.

3Turban, Efraim, Pollard, Carol & Wood, Gregory, *Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability*, 11th Edition, Wiley, 2018. P.14.

مكونات نظم المعلومات الخمسة



نظام المعلومات = الأجهزة + البرامج + البيانات + الأشخاص + الإجراءات

ثالثاً: معوقات تأثير المعلومات في اتخاذ القرار الإداري

رغم الأهمية القصوى للمعلومات في صناعة القرار، إلا أن هناك جملة من المعوقات التي تحد من فعالية تأثيرها، ويمكن تصنيفها في عدة محاور:

أ- معوقات مرتبطة بطبيعة المعلومات ذاتها

1. نقص المعلومات أو عدم كفايتها

يُعدّ نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من أبرز المعوقات التي تعترض القرار الجيد، لأن فعالية وكفاءة القرارات الإدارية تعتمد بشكل أساسي على سلامة ودقة وكفاية المعلومات، وعليه

فإن قيمة القرار وصلاحيته تعادل قيمة وصلاحيّة المعلومات التي جُمعت من أجله 1.

2. عدم توافر البيانات والمعلومات الجيدة والمتجددة

تواجه عملية اتخاذ القرار صعوبات بسبب عدم توافر البيانات والمعلومات الجيدة والمتجددة في ظروف العمل وإمكاناته، إضافة إلى ضيق الوقت المتاح لجمعها .

3. الانفجار المعلوماتي

يؤدي الإفراط في كمية المعلومات إلى تجاوز القدرات المعرفية المحدودة للإنسان، مما يسبب حالة من الإرباك والعجز عن المعالجة الفعالة. وتُظهر الدراسات أن زيادة المعلومات المتاحة تؤدي إلى انخفاض جودة القرار وإطالة الوقت المستغرق فيه وانخفاض الرضا عن النتائج والإصابة بالضغط المزمن 2.

4. اختلاف المصطلحات وعدم وجود معجم موحد

يؤدي اختلاف المصطلحات بين منتج المعلومة ومستخدمها إلى أخطاء في الفهم، ويصعب تحديد الدائرة المخولة بإنتاج المعلومات ونشرها، مما يعيق الوصول إلى المعلومة اللازمة للقرار ب- معوقات تنظيمية وهيكلية

1. البيروقراطية والتسلسل الهرمي الطويل

يُعدّ التسلسل الهرمي المفرط في المنظمات الكبرى من المعوقات الكبيرة، حيث يجب أن تمر المعلومة عبر سلسلة طويلة من المستويات الإدارية، مما يعرضها للتغيير والتحريف ويضعف دقتها قبل وصولها إلى متخذ القرار .

2. اضطراب الهياكل التنظيمية

يؤدي عدم وضع هياكل تنظيمية على أسس علمية إلى صعوبة تبادل المعلومات ووصولها

¹ كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص-400-372.

² Davenport, T. H. & Prusak, L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998, pp.52-68-88.

بشكل واضح وسريع إلى متخذي القرار، مما يعيق عملية الوصول إلى المعلومة اللازمة 1.

3. تداخل الاختصاصات الوظيفية

تؤدي تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات إلى صعوبة تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن توفير المعلومات، كما قد ينتج عنه ازدواجية في خطوط الاتصال وتضارب في الصلاحيات، وهو ما ينعكس على سرعة ودقة المعلومات المتداولة داخل المنظمة. وتؤكد الأدبيات المتعلقة بالاتصال التنظيمي أن تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات من أبرز المعوقات التنظيمية.

4. المركزية في صنع القرار

تمثل المركزية في تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، مما يقلل من تفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا، كما وينتج عن ذلك ضرورة الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا قبل اتخاذ القرارات أو تمرير المعلومات، وهو ما قد يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات وإضعاف الاتصال الصاعد، وعليه فإن احتكار المعلومات من طرف المستويات العليا يمكن أن يحد من فعالية الاتصال والمشاركة في عملية اتخاذ القرار 2.

ج- معوقات تقنية وتكنولوجية

1. قلة أنظمة الأرشفة الإلكترونية

تعد أنظمة الأرشفة الإلكترونية من الوسائل الأساسية لحفظ المعلومات وتنظيمها واسترجاعها عند الحاجة، وعليه فإن نقص هذه الأنظمة أو ضعف كفاءتها يؤدي إلى صعوبة الوصول السريع إلى المعلومات والوثائق المطلوبة، خصوصاً في المؤسسات التي تتعامل مع كميات كبيرة من البيانات والملفات لذا فإن الاعتماد على الأرشفة الورقية يزيد من الوقت والجهد اللازمين للبحث عن المعلومات، الأمر الذي قد يؤخر عملية اتخاذ القرار 3.

¹ بوحنيفة قوي، *الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة*، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 66-65.

² منال عبد الليلة و ناصر قاسمي، «نظم المعلومات ودورها في تحسين عملية صنع القرار في المؤسسة الجزائرية»، *مجلة آفاق لعلم الاجتماع*، المجلد 4، العدد 2، 2014، ص 304-315.

³ Turban, Efraim, Pollard, Carol & Wood, Gregory, *Op Cit*, pp

2. ضعف استخدام التقنيات الحديثة

يؤدي ضعف استخدام التقنيات الجديدة في جمع البيانات وتحليلها إلى تأخير عملية إصدار المعلومة، حيث تظل العمليات التقليدية الورقية تشكل عائقاً أمام سرعة تدفق المعلومات.¹

3. محدودية الربط الإلكتروني بين الجهات

يُعدّ غياب الربط الإلكتروني بين الجهات الحكومية ببعضها وبين الجهات الحكومية والخاصة من التحديات التي تحدّ من تدفق المعلومات وتكاملها.²

4. قلة الكادر البشري المتخصص

مثل قلة الكوادر البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات وإدارة المعلومات عائقاً أمام الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التقنية المتاحة. فوجود الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات لا يكفي إذا لم تتوفر الكفاءات القادرة على تشغيلها وصيانتها وتحليل البيانات التي تنتج عنها وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرار.

5. الفجوة التكنولوجية وارتفاع الحواجز

ظهر الفجوة التكنولوجية عندما تختلف قدرة الأفراد أو المؤسسات على الوصول إلى التكنولوجيا واستخدامها والاستفادة منها. فعدم توفر الأجهزة المناسبة، أو ضعف البنية التحتية الرقمية، أو نقص المهارات الحاسوبية، قد يحول دون الاستفادة من المعلومات الرقمية المتاحة. وكلما ازدادت كمية البيانات واعتمدت المؤسسة بصورة أكبر على التقنيات الحديثة، أصبحت الحاجة إلى البنية التحتية والمهارات الرقمية أكثر أهمية لضمان وصول المعلومات إلى متخذ القرار والاستفادة منها بكفاءة.³

د - المعوقات البشرية والمعرفية

¹ Ibid ,pp:65-7-87 .

² بوجمعة كوسة وبوعموشة نعيم، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، آفاق للعلوم، العدد 07، 2017، ص 130-143.

³ Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P., Op Cit ,pp:165-180 .

1- يخضع متخذ القرار لتحيزات معرفية تؤثر في كيفية معالجته للمعلومات، مثل الانحياز التأكيدي، حيث يميل إلى البحث عن المعلومات التي تؤيد معتقداته أو قراره السابق، كما تشمل هذه التحيزات تحيز التوافر والتمثيل والارتساء وغيرها 1 .

2- الميل لاستخدام الأمثلة الحية على البيانات الإحصائية

3- يميل الأفراد في بعض الحالات إلى الاعتماد على المعلومات والأمثلة التي يسهل استحضارها ذهنياً، ولا سيما المعلومات الحية والملموسة، بدلاً من الاعتماد على البيانات الإحصائية المجردة، وهو ما قد يؤثر في موضوعية الحكم واتخاذ القرار. 2

4- التراث الاجتماعي والعادات والتقاليد

تشكل العوامل الثقافية والاجتماعية عائقاً خفياً في كثير من الأحيان، من خلال ممارسات مثل الوساطة والمحابة وتغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة، مما يحول القرار إلى قرار يخدم مصلحة فردية بدلاً من المصلحة التنظيمية .

5- الخوف من المخاطرة: يؤدي عدم قبول المخاطر المحسوبة في القرارات إلى الحذر المفرط الذي قد ينتج عنه خسائر وتوقف في اتخاذ القرارات في المراحل الحساسة. 3

من خلال ما سبق، يتضح أن المعلومات تمثل مورداً أساسياً في عملية اتخاذ القرار، غير أن الاستفادة منها لا تتحقق بمجرد توفرها، وإنما ترتبط بمدى جودتها ودقتها وتوقيتها وسهولة الوصول إليها، إضافة إلى قدرة متخذ القرار على تحليلها وتوظيفها بصورة سليمة. وقد أظهرت الدراسة أن تأثير المعلومات في اتخاذ القرار يمكن أن يواجه مجموعة من المعوقات المتداخلة،

¹ Max H. Bazerman & Don A. Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*, 8th ed., John Wiley & Sons, 2013, p. 46.

² Ibid ,p.34

³ Daniel Kahneman & Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, 1979, pp. 263-291

منها المعوقات التقنية والتكنولوجية، والتنظيمية والهيكلية، والبشرية والمعرفية، فضلاً عن المعوقات المالية والبيئية والتشريعية.

كما أن المعوقات البشرية والمعرفية تعد من أكثر العوامل تأثيراً، نظراً لارتباطها بسلوك متخذ القرار وطريقة إدراكه وتفسيره للمعلومات، حيث يمكن للتحيزات المعرفية، والتمسك المسبق بقرار معين، والخوف من المخاطرة، والعوامل الثقافية والاجتماعية، أن تحد من الموضوعية في تقييم المعلومات والاستفادة منها. ومن جهة أخرى، فإن ضعف البنية التكنولوجية، وقصور أنظمة المعلومات، ومحدودية الربط الإلكتروني، قد تؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

وعليه، فإن تعزيز دور المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار يتطلب معالجة هذه المعوقات بصورة متكاملة، من خلال تطوير نظم المعلومات والبنية التكنولوجية، وتحسين الهياكل والتنظيمات الإدارية، وتكوين الموارد البشرية وتنمية قدراتها التحليلية، إلى جانب نشر ثقافة تنظيمية تشجع على استخدام المعلومات والاعتماد على الأدلة والبيانات في اتخاذ القرارات. وبذلك تصبح المعلومات أداة فعالة لترشيد القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها.

رابعاً: بعض التوصيات للطلبة

في ضوء ما تم التوصل إليه حول أثر المعلومات في اتخاذ القرار الإداري، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الموجهة للطلبة والباحثين المهتمين بهذا الموضوع:

✚ ضرورة الاهتمام بدراسة جودة المعلومات ومدى تأثير دقتها وموثوقيتها وتوقيتها في تحسين القرارات الإدارية.

✚ تشجيع الطلبة على دراسة العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وفعالية اتخاذ القرار، خاصة في المؤسسات العمومية والاقتصادية.

✚ الاهتمام بدراسة المعوقات التي تحد من الاستفادة من المعلومات، سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو بشرية أو معرفية.

- ✚ إجراء دراسات ميدانية تقارن بين المؤسسات التي تعتمد بدرجة كبيرة على نظم المعلومات وتلك التي تعتمد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات.
- ✚ دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في توفير المعلومات وتحليلها ودعم القرارات الإدارية.
- ✚ ضرورة التركيز على العنصر البشري، من خلال دراسة مدى امتلاك متخذي القرار للمهارات اللازمة لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.
- ✚ تشجيع الطلبة على استخدام أدوات وأساليب إحصائية مناسبة لقياس مدى تأثير المعلومات في جودة وسرعة ودقة القرار الإداري.
- ✚ إجراء دراسات مستقبلية حول أثر مشاركة المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار.
- ✚ دراسة أثر أمن المعلومات وحمايتها على ثقة متخذ القرار في المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار.
- ✚ الاهتمام بإجراء دراسات مقارنة بين مختلف القطاعات، مثل المؤسسات الجامعية والإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية، لمعرفة مدى اختلاف أثر المعلومات في اتخاذ القرار من قطاع إلى آخر.

خامسا: أسئلة يمكن طرحها على الطلبة حول المحور

يمكنك استعمال هذه الأسئلة في المناقشة أو الاستبيان أو الحصة الدراسية:

- ✓ ما المقصود بالمعلومات الإدارية؟
- ✓ ما الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة؟
- ✓ ما أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار الإداري؟
- ✓ ما الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات حتى تكون مفيدة لمتخذ القرار؟
- ✓ كيف تؤثر دقة المعلومات في القرار الإداري؟
- ✓ ما أثر وصول المعلومات في الوقت المناسب على اتخاذ القرار؟
- ✓ كيف يمكن أن يؤدي نقص المعلومات إلى اتخاذ قرارات خاطئة؟

- ✓ ما دور نظم المعلومات الإدارية في دعم متخذ القرار؟
 - ✓ ما أهم المعوقات التي تحد من الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرار؟
 - ✓ كيف تؤثر التحيزات الشخصية والمعرفية لمتخذ القرار في استخدام المعلومات؟
 - ✓ ما أثر التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري؟
 - ✓ هل كثرة المعلومات تؤدي دائماً إلى تحسين القرار؟ ولماذا؟
 - ✓ ما دور جودة المعلومات في تقليل درجة المخاطرة وعدم التأكد عند اتخاذ القرار؟
 - ✓ كيف يمكن للمؤسسة تحسين تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؟
 - ✓ إلى أي مدى يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في دعم اتخاذ القرار الإداري مستقبلاً؟
- وكسؤال ختامي مناسب للمناقشة:

إلى أي مدى يمكن اعتبار جودة المعلومات عاملاً أساسياً في نجاح عملية اتخاذ القرار الإداري؟ وما هي أهم المعوقات التي قد تحد من هذا الأثر؟

المحور السادس :إستراتيجية النظم الخبيرة

لم تعد نظم المعلومات مجرد أدوات لتسجيل ومعالجة البيانات، بل أضحت جزء محوري في عملية دعم القرار، فالعديد من المنظمات تواجه الكثير من المشاكل المعقدة أو الروتينية، مما برزت الحاجة إلى تطبيق نظم معلومات مختلفة عن النظم التقليدية كالنظم التي تعتمد على الحاسوب الآلي، وهي من الوسائل المتميزة التي ترتقي بأداء المنظمات وتخفف أعبائها الإدارية وكذا الأنظمة الخبيرة التي تعتبر كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في صناعة القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، فهو يعمل أي النظام الخبير بوصفه برنامجًا يحاكي التفكير البشري في مجال محدد يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية صنع القرار.

أولاً: تعريف النظم الخبيرة

النظام الخبير عبارة عن مجموعة من البرامج التي تعمل على تخزين المعلومات والمهارات المنقولة لها من تراكم خبرة مجموعة من المتخصصين في مجال معين من قاعدة المعرفة.¹ وتتميز بقدرتها على معالجة هذه المعلومات بطريقة استدلالية لتوسيع استخدام هذه المعلومات لأكثر عدد ممكن من المستفيدين الأقل خبرة، وذلك لحل المشكلات التي قد تواجه في تطبيق أي عمل معين. النظام الخبير هو نظام معلومات يساهم في حل المشاكل من خلال اكتساب المعرفة في مجال خاص ومحدد من الخبرة البشرية. ويساعد النظام الخبير على اتخاذ القرار عن طريق طرح الأسئلة ذات الصلة وشرح الأسباب لاعتماد إجراءات معينة.²

النظام الخبير هو نظام تفاعلي مبني على الحاسبات الآلية، مصمم بحيث يحاكي تفكير الخبير البشري بغرض التوصل إلى حلول لمشاكل من خلال إجراءات استدلالية وطرح توصيات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار. وله عدة سمات تتشكل فيما يلي³:

¹ Alain Bonnet et autres, **Systemes experts vers la maitrise technique** , Inter –Editions , Paris :1986 ,p ;44.

² Richard L Daft , **Management** ,6th Ed ,Boston :Cengage learning ,2017,p.288 .

³ حمد شفاء و نصيب رجب ،"دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،العدد الثالث عشر، ص-ص :188-189 .

- **فصل المعرفة عن السيطرة:** يعتبر فصل المعرفة عن النظام والسيطرة خاصية ثمينة للنظام الخبير، ويميزه بالمقارنة مع البرامج التقليدية. حيث إن كل من المعرفة المخزونة في النظام وبرنامج السيطرة مستقلان عن بعضهما البعض، مما يجعل واجبات تعديل وصيانة النظام الخبير أكثر سهولة وأقل تعقيداً.
- **استيعاب معرفة الخبير:** يستوعب النظام الخبير ويخزن الخبرة والمعرفة المتراكمة للخبير، كما يعمل على نقل المهارات الأساسية ذات العلاقة بالمعرفة واستخداماتها العملية إلى النظام الخبير ليعمل بكفاءة في حقل الاختصاص الذي يعمل به.
- **التركيز على خبرة المجال:** لدى معظم الخبراء المهارات الكافية لحل المشكلات في مجال معين من المعرفة والتجربة العلمية. لكن لديهم قدرات محدودة خارج إطار هذا المجال التخصصي. وينطبق هذا الأمر أيضاً على النظم الخبيرة.
- **التفكير على الرموز:** تعرض النظم الخبيرة المعرفة المخزونة بشكل رمزي، ويمكن أن تستخدم الرموز للتعبير عن أنماط متنوعة من المعرفة مثل الحقائق والمفاهيم والقواعد.
- **تطبيقات الأنظمة الخبيرة:** يتضمن استخدام الأنظمة الخبيرة إيجاد الحلول. حيث يعمل النظام الخبير على تقديم النصيحة المناسبة للمستخدم بعد توجيه عدة أسئلة وتلقي عدة إجابات، ثم العودة إلى قاعدة المعرفة بما تملكه من ملحقات وقواعد متعلقة بالنصيحة.

ثانياً: أداة الاستدلال والاستنتاج

إن أساس الأنظمة الخبيرة هو أداة الاستدلال، والتي تعرف أيضاً باسم تركيب التحكم أو مفسر القاعدة، وهو عبارة عن برنامج كمبيوتر يقدم المنهجية حول المعلومات في القاعدة المعرفية وفي مكان العمل، وصياغة الاستنتاجات¹. وتتكون أداة الاستدلال من ثلاثة عناصر هي²:

¹Nana Yaw Asaber ,Samuel Enguah , « Integration of Expert System in Mobil Learning » ,**interational journal of indormation and communication technology research** ,Vol 02, No 12 ,2012,p.59 .

²صلاح محمد مختار ،النظم الخبيرة و صنع القرارات الاستراتيجية ، مجلة الإدارة التربوية ،العدد الاربعون ،أكتوبر 2023،ص-494.

- **المفسر:** مفسر القاعدة في معظم الأنظمة، والذي ينفذ بنود جدول الأعمال بتطبيق القواعد وأحكام القاعدة المعرفية المقابلة.
- **المجدول:** وهو الذي يقوم بمهمة السيطرة على جدول الأعمال، كما يقوم بتقدير آثار تطبيق قواعد الاستنتاج على ضوء أولويات البنود أو المعايير الأخرى في جدول الأعمال.
- **الموضح:** وهو المسؤول عن توضيح الحلول التي تم التوصل إليها.
- **اللوحة مكان العمل:** اللوحة هي منظمة الذاكرة، وتوضح جانباً لوصف المشكلة الحالية كما تحددها مدخلات البيانات. وهي تستخدم أيضاً لتسجيل النتائج المتوسطة وتسجيل لوحة الفرضيات والقرارات المتوسطة.
- وهناك ثلاثة أنماط من القرارات التي يمكن تصنيفها على اللوحة وهي:¹
 - **الخطوة:** كيفية حل المشكلة.
 - **جدول الأعمال:** التصرفات المحتملة المعدة للتنفيذ.
 - **الحل:** الفرضيات والبدائل المقدمة من الأعمال التي يولدها النظام.
- **تدخل المستخدم:** تحتوي النظم الخبيرة على لغة معالجة للاتصال بين المستخدم والكمبيوتر. ومن أفضل طرق تنفيذ هذا الاتصال هو أن يكون باللغة الطبيعية، وفي بعض الأحيان يتم تزويدها بالوسائل والرسوم البيانية.
- **النظم الفرعية التفسيرية المعبرة:** إن القدرة على تتبع المسؤولية نحو النتائج إلى مصدرها أمر حاسم في نهر الخبرة وفي حل المشاكل.
- **نظام تقنية المعرفة:** يمتلك الخبراء البشر نظام تقنية للمعرفة، فهم يستطيعون تحليل أدائهم الخاص والتعلم منه وتحسينه للاستشارات المستقبلية. وبالمثل، فإن مثل هذا التقسيم ضروري في تعلم الكمبيوتر، بحيث يتمكن البرنامج من تحليل الأسباب للنجاح أو الفشل، ويمكن أن يؤدي هذا إلى تطورات ينتج عنها قاعدة معرفية أفضل وتعليلاً أكثر فعالية.

¹ Muhammad Akram and Ismail Abdul Rahman , « A review on Expert system and its Application civil Engineering », **International journal of civil Engineering and built Environment** ,Vol 01, 2014, p.25 .

ثالثا: أنواع النظم الخبيرة

يمكن تصنيف النظم الخبيرة على أساس العمل إلى ثلاثة أنواع أساسي هي :¹

✓ النظم التي تعمل كمساعد.

✓ النظم التي تعمل كزميل .

✓ النظم التي تعمل كخبير دقيق .

1.النظم التي تساعد تعمل كمساعدة : تتميز هذه النظم اقل نظم خبرة حيث تقوم النظام

بمساعده المستخدم في أداء التحليل الروتيني لبعض الأعمال وتوضيح الأنشطة التي تحتاج إلى تدخل العنصر البشري ومن أمثلتها النظم التي تقوم بقراءة الخرائط والرسومات الناتجة عن المبيعات التنقيب عن البترول ثم تظهر للخبراء البشر المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التركيز والاهتمام.

2. النظم التي تعمل كزميل : تسمح هذه النظم للمستخدم ان يناقش المشكلة مع النظام وي طرح

أسئلة من قبل لماذا كيف وذلك لفهم المنطق الذي يستخدمه النظام بفرض التوصل لقرار مشترك وعندما يتضح المستخدم ان النظام يسير في مسار خاطئ لحل المشكلة فانه يقوم بتوفير مزيد من المعلومات لتصحيح هذا المسار وبالتالي القرار يكون جهدا مشتركا للمستخدم النظام معا.

3.النظم التي تعمل كخبير الحقيقية :يقوم المستخدم في هذا النوع من النظم بقبول نصيحة

النظام بدون مناقشة وهذا يعني أن النظام يمكنه أن يؤدي أعمالا لا يستطيع أن يؤديها إلا الخبراء البشر اللذين يمثلون أفضل 10% أو 20% من الخبراء في هذا المجال.²

أما على أساس طريقة الأداء ،يمكن تصنيف النظم الخبيرة كما يلي ¹:

¹Muhammad Akram & Ismail Abdul Rahman, A review on Expert system and its Applications civil Engineering, International journal of civil Engineering and Built Environment, Vol.1, 2014, p.25.

²عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ،نظم المعلومات الإدارية الأسس و المبادئ ،المنصورة : المكتبة المعاصرة ،2002،ص- ص295-296.

✓ النظم الخبرة المبنية على القواعد

✓ النظم الخبرة المبنية على النماذج

✓ النظم الخبرة المبنية على المثال

رابعاً: مراحل النظم الخبرة

تمر عملية بناء النظم الخبرة بالخطوات التالية:

- (1) جمع الحقائق العلمية والتاريخية المؤكدة كلها عن موضوع الخبرة.
- (2) مناقشة الإنسان الخبير فيما اكتسب من معارف مؤكدة ومراجعتها وتحديد ما يجب تضمينه للنظام الخبير تكوين المفاهيم والعلاقات بينهما وتوضيح ذلك بالرسوم والإشكال .
- (3) وضع قواعد العمل المنطقية التي تتمثل في استخدام الجملة الشرطية .
- (4) الدمج بين الحقائق والقواعد وإدخالها إلى الحاسوب عبر قاعدة بيانات تسمى قواعد المعرفة وفق ضوابط محددة.
- (5) وضع آلة الاستدلال التي تطبق القواعد على جميع الحقائق التي يتغذى الجهاز بها للاستناد إلى قاعدة المعرفة.
- (6) اختبار النظام باستشارته عن من مسائل حقيقية وعرض الأجوبة (الاستشارة المقترحة) على خبراء حقل المعرفة ومناقشتهم فيها وتعديل قاعدة المعرفة إذا لزم الأمر وهذا حتى يصبح النظام جاهزاً للعمل .
- (7) تغذية قاعدة المعرفة بجميع التطورات والمستجدات العلمية والتجريبية على حقائق حقل الخبرة.
- (8) تدريب الأشخاص الذين سيتعاملون مع النظام هامش النظام الخبير وعليه فالنظم الخبرة تؤدي دوراً هاماً في مجال اتخاذ القرارات لاعتمادها على أدوات الذكاء الاصطناعي في

¹George F Luger and William, A Stubblefield, Artificial intelligence :structures and strategies for complex Problem solving , London : Pearson Addison ,2016,p-p : 280-281 .

تحديد المشكلات بواسطة قاعدة المعرفة التي تمثل أحد مكونات النظام الخبير كما ويوفر هذا الأخير المنطق الذي يساعد على تنمية بدائل الحلول وتقييمها واقتراح الحل الملائم.

خامسا: مزايا و عيوب النظم الخبيرة

يمكن تلخيص المنافع التي تتيحها النظم الخبيرة للمنظمة في :

- ✓ توفير أعلى مستوى من الموضوعية والموثوقية عند اتخاذ القرار .
- ✓ ضمان العقلانية والتجرد من المشاعر والعواطف والميول والأحوال النفسية عند اتخاذ قرارات المهمة .
- ✓ تستخدم النظم الخبيرة في كل وقت تطالب وفي كل مكان تطلبه .
- ✓ تقديم الدعم لعمليات اتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية تقدم المهام الروتينية التي يقوم بها الخبير الإنسان.
- ✓ حل مشكله فقدان المعرفة المتراكمة للخبير الإنساني نتيجة التقاعد المرض ترك العمل أو الموت .
- ✓ لا يحتاج النظام الغربي إلى بيئة مادية واجتماعية ونفسية ملائمة لكي يعمل بكافات كفاءة وفعالية.¹
- على الرغم من المزايا التي تعود على الأفراد والمؤسسات من استخدام النظم الخبير إلا أنها تتضمن عدد من القيود والمشكلات من أهمها:
- ✓ إن المعرفة لا تكون معدة ومتاحة دائما.
- ✓ صعوبة استخلاص الخبرة من البشر تعرض نقل المعرفة إلى التحيزات .
- ✓ عدم ثقة المستخدمين في النظام .
- ✓ عدم وجود وسيلة للتأكد من جوده التوصيات المقترحة من قبل الخبراء .
- ✓ اختلاف منهج كل خبير في تقييم الموقف وذلك على الرغم من صحة منهج .

¹ محمد شفاء ، مرجع سبق ذكره /ص193

- ✓ النظم الخبيرة قاصرة عن المشاكل خارج نطاق قدرتها ¹.
- ✓ استخدام مصطلحات وتعارف معقدة وغير مفهومة هنا جانبا المستخدمين للنظام .

سادسا :توصيات للطلبة

- ✓ ضرورة الاهتمام بفهم مفهوم النظم الخبيرة ودورها في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري.
 - ✓ دراسة مكونات النظام الخبير، وخاصة قاعدة المعرفة ومحرك الاستدلال وواجهة المستخدم، لفهم كيفية عمل هذه النظم.
 - ✓ الاهتمام بأداة الاستدلال والاستنتاج باعتبارها العنصر الذي يسمح للنظام الخبير بمعالجة المعرفة واستخلاص النتائج وتقديم الحلول المناسبة.
 - ✓ دراسة مختلف أنواع النظم الخبيرة، وربط كل نوع بمجالات استخدامه وطبيعة المشكلات التي يمكن أن يعالجها.
 - ✓ ضرورة دراسة مزايا النظم الخبيرة، خاصة قدرتها على حفظ الخبرات وتوفيرها للمستخدمين ودعم القرارات في المجالات المتخصصة.
 - ✓ الاهتمام بدراسة عيوب النظم الخبيرة وحدودها، خصوصاً اعتمادها على جودة المعرفة المدخلة وصعوبة تمثيل بعض الخبرات البشرية.
 - ✓ تشجيع الطلبة على دراسة تطبيقات النظم الخبيرة في الإدارة العامة، وخاصة في المجالات التي تتطلب خبرة متخصصة وسرعة في اتخاذ القرار.
 - ✓ إجراء دراسات مقارنة بين النظم الخبيرة والخبرة البشرية لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما، ومدى إمكانية التكامل بينهما في اتخاذ القرار.
- و كسؤال شامل :إلى أي مدى تساهم النظم الخبيرة في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري، وما حدود الاعتماد عليها مقارنة بالخبرة البشرية؟**

¹بوسيعين تسعديت و عميروش عريان، "تدقيق نظم المعلومات المحاسبية باستخدام تطبيقات النظم الخبيرة للذكاء الصناعي في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال"، مجلة المحاسبة، التدقيق و المالية، المجلد 01 نالعدد2019، 02، ص.35 .

المحور السابع : إستراتيجية النظم الداعمة للقرار

إن نظم دعم القرار هي نظم معلومات تفاعلية تعتمد على مجموعة متكاملة من أجهزة الحواسيب والبرمجيات لإنتاج معلومات تهدف إلى دعم المدراء في اتخاذ قراراتهم، سواء كانت برمجية أو شبه برمجية، من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة. وذلك من خلال توفير قدرة تحليلية تسمح للمستخدم بالاستفادة من النماذج المتقدمة في تحليل البيانات.

أولاً: تعريف نظم دعم القرار وأهميتها

يمكن توضيح نظم دعم القرار من خلال تجزئة المصطلح إلى عناصره الأساسية :النظم الدعم ، القرار ¹.

*النظام System:و هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة ببعضها ومع البيئة المحيطة ،و هذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام .
دعم SUPPORT: هو الدعم أو المساندة الذي تقدمه هذه النظم لصانع القرار أو لفريق صنع القرار .

القرار Décision:هو البديل الأمثل الذي يمثل حلاً للمشكلة موضوع الاهتمام .

ويمكن عرض مجموعة من التعريفات لنظم القرار فيما يلي :

عرفه جيمس أوبرين بأنه نظام معلومات مرتبط بالحاسوب CBIS الذي يوفر معلومات لدعم المديرين ومحترفي الأعمال أثناء عملية اتخاذ القرار ².

نظام دعم القرار هو أحد نظم المعلومات المبنية على الحاسبات ،و هذه النظم تقوم بتسيير التفاعل بين العنصر البشري و تكنولوجيا المعلومات في إنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين

¹مازن جهاد إسماعيل الشوبكي ،"العلاقة بين نظم القرار و إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،جامعة الأزهر ،غزة ،2010،ص.21 .

² Robert.B et al ,**Special Section :Exploring The Out Lands of MIS Discipling** ,Journal of Management Information systems,Vol :16,NO03 ?2000.

في نظام دعم القرار و يكون الهدف من هذا التفاعل هو توفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات¹.

وتتلخص أهمية نظم دعم القرار فيما يلي :

- تقوم نظم دعم القرار بإجراء التحليلات الكمية في وقت قصير جدًا أي الاستجابة السريعة لمواقف غير متوقعة تؤدي إلى ظروف متغيرة.
- دعم حل المشكلات المعقدة.
- توفير إمكانية تجربة العديد من الاستراتيجيات والسيناريوهات المختلفة للحلول المقترحة بسرعة وموضوعية².
- تحسين فعالية الإدارة عن طريق اتخاذ قرارات سريعة و دقيقة³.
- تسهيل الاتصالات خلال عملية جمع البيانات وبناء النموذج بمساهمة نشطة من المستخدمين، مما يعمل على تسهيل الاتصالات بين المدراء ويساعد على التحليل.
- تحسين الأداء.
- تساهم نظم دعم القرار في تخفيض التكاليف، وذلك بالتقليل أو إلغاء تكاليف القرارات الخاطئة.
- تحسين الفعالية الإدارية والسماح للمسؤولين بأداء المهام في زمن أقل، مما يتيح تخصيص مزيد من الوقت للتحليل والتخطيط والتنفيذ⁴.

¹ محمد حسن رسمي، إطار فكري لنظم دعم القرار : الأساسيات - المتطلبات - المحاذير ،الأردن : منشورات مركز دعم القرار والدراسات المستقبلية : 2007،ص.5

³ علاء عبد الرزاق السالمي ،نظم إدارة المعلومات ، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003،ص.17

⁴ Berisha-Namani ;Mihani, **The Role of Information Systems in Management Decision Making – An Theoretical Approach**,MaNager(information management) No.12,2010,p 114.

ثانيا :مكونات نظام دعم القرار وشروطه

يتكون نظام دعم القرار من خمسة نظم فرعية تضم كلا من نظم دعم القرار الموجهة بالبيانات والموجهة بالنماذج والموجهة بالمعرفة والموجهة بالاتصالات والموجهة بالمستندات .

1-نظام دعم القرارات الموجهة بالبيانات :يعتمد هذا النظام على قاعدة بيانات نظام دعم

القرار التي تعالج و تعرف على أنها مجموعة من البيانات الحالية أو التاريخية التي تم تنفيذها من أجل الوصول السهل إليها من خلال عدد من التطبيقات ويقوم نظام إدارة قاعدة بيانات الموجودة في نظم دعم القرارات بصون سلامة البيانات من خلال القيام بالعمليات التي تحفظ حداثة هذه البيانات كما يخزن أيضا البيانات التاريخية ولا تقوم نظم دعم القرار بإنشاء البيانات أو تحديدها فليس هذا هدفها بل تقوم باستخدام البيانات التنظيمية الحالية من بعض النظم كالمبيعات والإنتاج مما يمكن الأفراد والمجموعات من اتخاذ القرارات بالاعتماد على الظروف الفعلية وتشمل نظم دعم القرار الموجه بالبيانات:

2- نظم إعداد التقارير الإدارية :هي نظم تسعى لتلبية حاجات المديرين في المعلومات

المتكاملة والملخصة على شكل تقارير .

وتقسم تقارير نظام إعداد تقارير المعلومات من حيث التطور إلى:

- تقارير تقليدية غير تفاعلية.

- تقارير متقدمة تفاعلية .

كما تقسم من حيث النوع إلى :

- تقارير مجدولة دورية : حيث تكون هذه التقارير منتظمة من حيث الزمن ومهيكله من حيث

المكونات والشكل.

- تقارير استثنائية وتحتوي على الأحداث الاستثنائية.

- تقارير حسب الطلب وتمكن المستخدم من الحصول على أجوبة لاستعلاماته المختلفة

وإنشاء تقرير مخصص له.

3- نظم تحليل مستودع البيانات: ويعرف مستودع البيانات على أنه قاعدة بيانات متكاملة

لدعم القرار تستخلص محتوياتها من قواعد البيانات التشغيلية بيانات داخلية حيث يتم تحميل هذه

الأجهزة على مستودع البيانات كل فترة زمنية محددة يوم أو أسبوع أو شهر بعد إخطارها لعمليات التقنية والتحويل، كما يمكن الحصول على بيانات المستودع من مصادر خارجية بواسطة نظم التحريات الوظيفية وبعض نظم البحوث الوظيفية وقد لا يختصر تكامل مستودع البيانات على بيانات كافة في فروع المنظمة فحسب بل يتعدى ذلك إلى التكامل الخارجي مع مستويات بيانات أعضاء سلسلة التوريد بالإضافة لإمكانية استخدام أداة المعالجة التحليلية الفورية للحصول على تقارير ومخططات تفاعلية.

4- **نظم معلومات التنفيذيين:** التي توفر الإدارة العليا معلومات عن عوامل النجاح الخارجية وتقوم بتسهيل الانتقال من الإجمالي إلى التفصيل وتمثيل البيانات بيانات.

5- **نظم دعم القرار المكاني:** ترتبط هذه النظم ببيانات المنظمة مثل بيانات المبيعات بيانات المواقع الجغرافية لفروعها وأنشطتها من خلال نظام المعلومات الجغرافي .

6- **نظام دعم القرار الموجهة بالنماذج:** وتعتبر الشكل التقليدي لنظم الدعم القرار وتعتمد على قاعدة النماذج التي تعرف على أنها مجموعة من النماذج الرياضية والتحليلية التي يمكن وبسهولة جعلها متاحة لمستخدم نظام القرار ويعرف النموذج على أنه الشكل مجرد نظري يوضح مكوناته وعلاقات ظاهرة ويمكن التميز بين النماذج الرياضية بحسب الهدف من هذه النماذج أو حسب الشكل أو حسب درجة العشوائية .

بالإضافة إلى النظامين الفرعيين السابقين لنظام دعم القرارات هنالك النظم الفرعية التالية:

1. **النظم الموجهة بالمعرفة لدعم القرارات:** وتتميز بوجود قاعدة معرفية مثل النظم الخبيرة و تساعد في اكتشاف معارف جديدة من البيانات مستودع البيانات مثل التنقيب مثل البيانات ويمكن أن تعمل تلك النظم على:

أ/ مساعدة متخذ القرار في اتخاذ قرارات تتطلب معرفة خبير متميز النظام الخبير أو التفويض بصفات القرارات المتكررة أو التي تتطلب تواجد 24 ساعة إلى الوكيل الذكي.

ب /توسيع دائرة المعارف لدى خبراء ومديرية الشركة من خلال اكتشاف معارف جديدة.

2. **النظم الموجهة بالاتصالات لدعم القرارات:** تدعموا هذه النظم القرارات من خلال تكنولوجيا الاتصالات حيث يمكن أن تلعب دورا كبيرا في تبادل البيانات الإلكترونية ودعم التعاون والقرار الجماعي .

3- **النظم الموجهة بالمستندات لدعم القرارات :** تتميز هذه النظم بوجود قاعدة بيانات مستندات تهدف تلك النظم إلى حفظ المستندات المهمة وتسهيل استرجاعها من قبل متخذ القرار وتحليلها. يصنف بعض الباحثين انواع نظم دعم القرار حسب سياقها التاريخي إلى نظم كلاسيكية وأخرى حديثة ، ويمكن عرضها كالآتي:

-نظم كلاسيكية: تعتمد على النماذج التي تحاول ترشيد عملية اتخاذ القرار إضافة إلى الاستعمال المفرط بأدوات بحوث العمليات لإيجاد الحلول المثلى كنظم التوجيه المتخصصة التي توفر الإطارات السامية ومعلومات مصدرها خارجي، ونظم تفاعلية تساعد صاحب القرار على التعامل مع بيانات ونماذج من أجل حل مشاكل غير مبرمجة و أخيرا النظم الخبيرة التي تعتمد على خوارزميات وتقنيات الذكاء الاصطناعي وتستعمل آليات معرفية وسلوكية .

- نظم حديثة: تتميز هذه النظم باعتمادها على قواعد بيانات من نوع خاص تسمى مستودعات البيانات وتصنف إلى عدة أنواع فنجد أنواعها وفق لمستخدم النظامي كنظم دعم القرارات الفردية التي تركز على وجود مستخدم فردي يؤدي نفس الأنشطة في اتخاذ قرارات قد تتكرر على فترات زمنية مختلفة ونظم دعم القرارات الجماعية التي تركز على وجود مجموعه من الأفراد كمستخدمين للنظم حيث يكون كل منهم مسؤول على أداء مهام مستقلة عن تلك التي يؤديها الآخرون و أخيرا نظم دعم القرارات التنظيمية التي يكون التركيز فيها على أداء مهام تنظيمية تتضمن تتابع العمليات التي تنتمي إلى مجالات وظيفية مختلفة مثل القرارات المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل وعملية تخطيط الموارد وتوزيع المهام.

شروط تطبيق نظم دعم القرار

يساهم نظام دعم القرار في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها من خلال ما يلي:

✓ يجب أن يتضمن درجة من الذكاء حول مشكلة المستخدمة.

✓ يجب أن يستخدم النظام من خلال مدراء يملكون الخبرة في فهم ماذا ؟ ما يعني النظام ؟ وكيف يستخدم؟

✓ يجب أن يساهم في تحسين نوعيه القرار

✓ يجب أن يكون نظام تحت سيطرة المستخدم بغض النظر عن كون نظام دعم القرار التفاعلي أو تجميعي أو يستخدم بشكل مباشر أو غير مباشر

✓ يجب أن يتضمن النظام بيانات نماذج قدرات على العرض ووسط لتمثيل العملية وصنع القرار .

✓ يجب أن ينفذ نظام دعم القرار من خلال إستراتيجية للتطوير لتحقيق أعمال على كفاءة وأقل خطر وإعداد نظام ووضعه في مرحلة التمثيل.

✓ ينبغي أن ينعكس أثر النظام في رفع درجة رضا العمال بأعلى كفاءة ممكنة.¹

ثالثا :إيجابيات نظام دعم القرار ومعيقاته

✓ التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج الرسومات والخرائط حيث يتم ذلك بسهولة من خلال واجهة بسيطة وصديقة للمستخدم النهائي.

✓ الوصول المباشر للبيانات الوصفية والكمية التي تتوفر في قاعدة البيانات النظم.

✓ تأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة مما يساعد في عملية حل المشاكل حيث يتم اختيار نموذج القرار المطلوب وتعديل الافتراضات لتحقيق أفضل حل للمشكلة.

✓ تحسين جودة القرارات الإستراتيجية و التكتيكية في المنظمة.

✓ إمكانية تفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الأوامر التي تسمح بالوصول إلى النظام وسؤاله مباشر .

✓ اعتماد المعلوماتية والموضوعية في الحكم على الأشياء وتقويم البدائل.

¹خبايه عبد الله جبار عبد الوهاب ،مرجع سبق ذكره ،08

رابعاً: معيقات نظم دعم القرار:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- ✓ مقاومه التفكير بسبب الخوف من فقدان وظائفهم أو التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.
 - ✓ ضعف البنية التحتية للمعلوماتية و قلة البيانات.
 - ✓ ضعف الكوادر البشرية أو عدم توفيرها .
 - ✓ عدم توفر التنظيمات والنشر والتشريعات التي تنظم حل البيانات والمعلومات .
 - ✓ قيود تضعها الحكومة والسلطة القائمة تتنازع السلطات نحو جهة الاختصاص في اتخاذ قرار في مشكلة محددة وتضارب الاختصاصات .
 - ✓ احتكار المعلومات والقيود الموضوعة على البيانات والمعلومات .
- نستنتج أن لهذه النظم دوراً مهماً في اتخاذ أهم القرارات بالمنظمة من أجل التحسين في وجود القرار المتخذ ورفع المردودية والكفاءة الإنتاجية، إذ بعد استخدام هذا النوع من النظم ضرورة حتمية للمنظمات فهو يساهم في تقديم المعلومات اللازمة للإدارة العليا بما يساعدها في تحديد توجيهها الاستراتيجي وعليه إن نظم دعم القرار عبارة عن نظام محاسب ومتكامل يساعد في اتخاذ القرارات بأحسن جودة وأقل تكلفة وفي الوقت المناسب بما يخدم أهداف المنظمة ويساهم في التحسين من أدائها .

خامساً : بعض توصيات للطلبة

- ✓ ضرورة الاهتمام بمفهوم نظم دعم القرار ودورها في مساعدة المديرين على التعامل مع المشكلات والقرارات الإدارية.
- ✓ دراسة مكونات نظم دعم القرار، وخاصة البيانات وقواعد البيانات والنماذج وواجهة المستخدم.
- ✓ التركيز على دور نظم دعم القرار في تحليل البدائل وتقييمها ومساعدة متخذ القرار على اختيار البديل الأكثر ملاءمة.

¹نادية مدروس و نبوية عيسى ،نظم دعم القرار و دورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (مقاربة نظرية)،مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، المجلد 05، العدد 02، جوان 2019، ص-ص: 6-7

✓ دراسة أنواع نظم دعم القرار واختلافها حسب طبيعة القرارات والمستويات الإدارية والمشكلات التي تعالجها.

✓ الاهتمام بدراسة العلاقة بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها.

✓ دراسة مدى مساهمة نظم دعم القرار في تحسين جودة وسرعة ودقة القرارات الإدارية.

✓ الاهتمام بتطبيقات نظم دعم القرار في الإدارة العامة، خاصة في ظل التحول الرقمي وتزايد حجم البيانات.

✓ دراسة التحديات التي تواجه تطبيق نظم دعم القرار، مثل جودة البيانات، والتكلفة، ونقص الكفاءات، ومقاومة التغيير.

✓ تشجيع الطلبة على إجراء دراسات ميدانية حول مدى استخدام نظم دعم القرار في المؤسسات والإدارات العمومية.

✓ سادسا : أسئلة للمناقشة

✓ ما المقصود بنظم دعم القرار؟

✓ ما الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية؟

✓ ما أهم مكونات نظم دعم القرار؟

✓ كيف تساعد نظم دعم القرار المدير في اختيار البديل المناسب؟

✓ ما أنواع نظم دعم القرار؟

✓ ما الفرق بين القرارات المهيكلية وشبه المهيكلية وغير المهيكلية؟

✓ ما دور قواعد البيانات في نظم دعم القرار؟

✓ ما دور النماذج التحليلية في دعم القرار؟

✓ ما أثر نظم دعم القرار على سرعة وجودة القرار الإداري؟

✓ ما العلاقة بين نظم دعم القرار والنظم الخبيرة؟

✓ ما أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق نظم دعم القرار؟

✓ هل يمكن لنظم دعم القرار أن تتخذ القرار بدلاً من المدير، أم أنها تقتصر على دعمه؟ ولماذا؟

وكسؤال شامل للمحور إلى أي مدى تساهم نظم دعم القرار في تحسين جودة وفعالية القرارات الإدارية، وما حدود اعتماد المدير عليها في ظل وجود الخبرة البشرية؟

و أما عن السؤال المقارن بين المحورين السابع و الثامن

ما الفرق بين استراتيجية النظم الخبيرة واستراتيجية النظم الداعمة للقرار، وكيف يمكن أن تتكامل النظم الخبيرة مع نظم دعم القرار لتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري؟
الإجابة على سؤال المقارنة بين النظم الخبيرة ونظم دعم القرار.

تتشابه النظم الخبيرة ونظم دعم القرار في كونهما من الأنظمة المعلوماتية الحديثة التي تهدف إلى مساعدة الإدارة ومتخذي القرار على معالجة المشكلات وتحسين جودة القرارات. فكلاهما يوفر دعماً للمستخدم من خلال الاستفادة من المعلومات والمعالجة الحاسوبية، غير أن الاختلاف بينهما يظهر في طبيعة هذا الدعم وطريقة تقديمه.

من حيث الأساس الذي يعتمد عليه كل نظام، تعتمد النظم الخبيرة بصورة أساسية على قاعدة المعرفة ومحرك الاستدلال، حيث يتم تخزين خبرات وقواعد متخصصة في مجال معين، ثم استخدامها للوصول إلى استنتاج أو توصية. أما نظم دعم القرار فتعتمد على قواعد البيانات والنماذج الرياضية والإحصائية والتحليلية لمعالجة البيانات ودراسة المشكلة وتقييم البدائل المختلفة.

ومن حيث الهدف، تهدف النظم الخبيرة إلى محاكاة جزء من خبرة الإنسان المتخصص وتقديم حلول أو تشخيصات أو توصيات في مجال محدد، بينما تهدف نظم دعم القرار إلى مساعدة المدير في تحليل المعلومات والمقارنة بين البدائل وتقييم النتائج المحتملة، بما يمكنه من اختيار القرار المناسب. وبالتالي فإن النظام الخبير يركز بدرجة أكبر على المعرفة والخبرة المتخصصة، في حين يركز نظام دعم القرار على التحليل وتوفير البدائل والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

ويختلف النظامان كذلك من حيث طبيعة دور الإنسان؛ فالنظام الخبير يمكنه تقديم استنتاج أو توصية اعتماداً على القواعد والمعارف الموجودة في قاعدة المعرفة، في حين يبقى متخذ القرار في نظم دعم القرار المسؤول الأساسي عن اختيار البديل النهائي، حيث يقدم له النظام المعلومات والتحليلات والسيناريوهات التي تساعد على اتخاذ القرار. ومن ثم فإن نظام دعم القرار لا يحل محل المدير، وإنما يعمل كأداة مساندة له.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات، فإن النظم الخبيرة ونظم دعم القرار يمكن أن يتكاملا داخل المنظمة، إذ يمكن الاستفادة من المعرفة والخبرة التي توفرها النظم الخبيرة إلى جانب البيانات والنماذج التحليلية التي توفرها نظم دعم القرار. ويسمح هذا التكامل بتوفير دعم أكثر شمولاً لمتخذ القرار، خاصة في الحالات التي تتطلب الجمع بين الخبرة المتخصصة والتحليل الكمي للمعلومات.

وعليه، يمكن القول إن النظم الخبيرة تركز أساساً على تمثيل المعرفة والخبرة المتخصصة والاستدلال عليها، بينما تركز نظم دعم القرار على تحليل البيانات والنماذج ومقارنة البدائل لمساعدة متخذ القرار، ولذلك فإن الفرق بينهما لا يعني أن أحدهما يلغي الآخر، بل يمكن استخدامهما بصورة متكاملة لتحسين فعالية عملية اتخاذ القرار الإداري.

المحور الثامن: مفهوم إستراتيجية الألعاب

أولاً: تعريف إستراتيجية الألعاب

تعرف أيضا بنظرية المباراة و هي وسيلة من وسائل التحليل الرياضي لحالة تضارب المصالح للوصول إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ القرار في ظل الظروف المعطاة لأجل الحصول على نتائج المرغوبة.

كلمة مباراة تعني حالة من الصراع بين شخصين أو أكثر ،حيث يكون لدى كل متسابق ،لاعب ،أو مشارك بعض السيطرة على نتيجة الصراع و ليس كلها.¹
تعنى نظرية المباراة بالإجراءات التي يتخذها صناع القرار الذين يعون أن أفعالهم تؤثر على بعضهم البعض.²

تقدم نظرية المباراة الأدوات الرياضية لنمذجة و تحليل التفاعلية القرارات ،بحيث توضح المباراة بشكل تجريدي التفاعلات الموجودة بين اللاعبين و تأثيرها على النتيجة النهائية للمباراة.³

ثانياً: مسلمات إستراتيجية الألعاب

إن نظرية الألعاب الإستراتيجية كأسلوب اتخاذ القرارات تفترض وجود العديد من الأطراف أو اللاعبين بشكل تنافسي لذلك فإن لها صياغة عديدة تعتمد على عدد اللاعبين ونتائج اللعبة و من أهم الفرضيات التي تقوم عليها هي:⁴

1/ عدد اللاعبين لا يمكن أن يكون أقل من اثنين .

2/ إن العائد من جميع البدائل المتاحة لاستراتيجيات اللاعبين المختارة معلوم .

¹Thie Paul R. and G.E.Keough , **An Introdtion to Linear Programming and Game Theory** ,3rd Edition ,WILEY Publication ,2008,p.337 .

² Eric Rasmusen, **Game and information :An Introdtion to game theory** ,Blackwell publishers,4th Edition,2006,pp :9-10 .

³ Bernhard von Stengel,**An Application of Game Theory to Electronic Communication Markets ,Regulatory and Economic Policy in Telecommunication** ,Geer No.7, November 2011,Spain ,pp :112-113.

⁴جمال سلامه ، تحليل العلاقات دولية دراسة في إدارة الصراع الدولي ،مصر ، القاهرة :دار النهضة العربية، 2012.

3/يعتمد كل ربح أو خسارة لاعب على اختيار إستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية الطرف الآخر.

4/ كل لاعب يتصرف بوعي وعقلانية .

ثالثا:مكونات إستراتيجية الألعاب:

اللعبة الإستراتيجية هي مجموعة N من الأشخاص يشتركون في مجموعة من القواعد بحيث يحاول كل شخص تحقيق أهدافه وفق هذه القواعد ، تتمثل مكونات اللعبة الإستراتيجية فيما يلي:¹

1- اللعبة: هي مجموعة قواعد تحدد ما يستطيع أن يفعله اللاعب حسب المعلومات المتوفرة.

2- اللاعبون وحدة مستقلة لاتخاذ القرار، ليس بالضرورة أن يكون شخصا فرديا وإنما قد تكون جماعة تعمل في مؤسسة ما أو فريقا أو دولة.

3- قواعد اللعبة لكن لعبة قواعد موضوعة مسبقا ومعرفة لربح أو دخل معين حيث تحدد هذه القواعد الأنشطة الأولية لتحركات اللعبة.

4- العائد " le gain هو النتيجة الصافية لكل لاعب، بحيث لا تتوقف فقط على إستراتيجية اللاعب وإنما على الإستراتيجية المختارة من الطرف الآخر .

العائد يمكن أن يكون نقدي (كرقم الأعمال الربح) أو غير نقدي (كحصة السوق)، العائد يمكن أن يكون ربح، خسارة، منفعة يسعى العائد إلى تحقيقه كل طرف في اللعبة ، يعبر العائد عن قيمة اللعبة الإستراتيجية.

5 - الإستراتيجيات تعتبر الإستراتيجية الخطة المسبقة التي يختارها اللاعب في حركته واتخاذ قراره، هناك من الإستراتيجيات في نظرية الألعاب الإستراتيجية .²

رابعا : مبادئ إستراتيجية الألعاب:

1 - تقوم هذه النظرية على أن كل لاعب أو طرف لديه مجموعة من البدائل يختار أحدها بصفة عقلانية أي البديل الذي يتوقع أن تكون نتائجه عالية الربح ومنخفضة التكاليف.

¹ Bacharach M , **Economics and theory of Game** .Westview Press .1977,p.19.

2 - الأهداف هذه الأساس مرتبط بسابقه حيث أن اختيار البديل قائم على طبيعة الأهداف التي يحددها اللاعب مسبقاً ويعمل على الوصول إليها، فالأهداف هي الأساس الذي يوجه اللاعب نحو خيار معين .

3- العقلانية على اعتبار أن كل لاعب يسلك الخيار الذي يمكنه من السيطرة أو البقاء على قيد الحياة، فسلوك اللاعب قائم على حساب الخسائر والأرباح لكل البدائل المطروحة أمامه و ليس على استجابة الفعالية ،و من ثم ترجيح كفة الخيار الذي علت كفة أرباحه على كفة أضراره.

4 - المنفعة: فتعتبر المنفعة المنطلق وهي الغاية من هذا الصراع.

5-المعلومات: المظهر الحاسم لخصوصية المباراة هو توفير المعلومات التي تجعل اللاعبين يختارون إستراتيجيتهم بدقة، فبمجرد توفرها يستطيع اللاعب أن يحدد موقفه من خصمه ومن سير المباراة.

خامسا :تصنيف الألعاب الإستراتيجية

يمكن تصنيف نظرية الألعاب كما يلي:¹

أ-تصنيف الألعاب الإستراتيجية حسب نوع المعلومة:

1- ألعاب إستراتيجية ذات المعلومة الغير التامة information imparfaite تسمى الألعاب الإستراتيجية ذات معلومة غير تامة عندما يكون أحد اللاعبين لا يعرف الأفعال السابقة للاعبين الآخرين.

2- الألعاب الإستراتيجية ذات المعلومة التامة عندما يكون اللاعب بمعرفة تامة بالأفعال السابقة للاعبين الآخرين .

3- الألعاب الإستراتيجية ذات المعلومة الناقصة في les jeux strategiques (information incomplete) تعتبر الألعاب الإستراتيجية ذات معلومة ناقصة عدد ما يكون على الأقل أحد اللاعبين لا يعرف منهجية اللعبة مثلا عدد اللاعبين أو عدد الإستراتيجيات المتاحة لدى المتنافسين

¹ترقو محمد ، " نظرية اتخاذ القرار " ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ،شعبة العلوم المالية و المحاسبة ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،2022-2023 --، ص-ص 81-83 .

4- الألعاب الإستراتيجية ذات المعلومة الكاملة في les jeux stratégique information complete تعتبر الألعاب ذات المعلومة الكاملة، عندما يكون (la structure du jeu) اللاعبين على دارية بمنهجية اللعبة ابتكر (1967-1968) John Harsanyi طريقة لتحويل اللعبة الإستراتيجية ذات المعلومة الناقصة لكن الغير التامة، إلى لعبة إستراتيجية ذات معلومة كاملة لكن غير تامة، وذلك بإدماج لاعب جديد يسمى بالطبيعة « Nature » أين يتمتع كل لاعب بمعرفة توزيعه الاحتمالي لاختيار الإستراتيجيات حسب J. Harsanyi. يتم تحويل الألعاب ذات المعلومة الناقصة إلى معلومة كاملة بتوازن Bayes الذي يتمثل في مجمو الإستراتيجيات لكل لاعب، بحيث يسعى كل لاعب لتعظيم ربحه المتوقع مع الأخذ بعين الاعتبار التوزيع الاحتمالي لاستراتيجيات اللاعب الآخر.¹

ب- الألعاب التعاونية والغير التعاونية:

1- الألعاب التعاونية في هذا النوع من الألعاب الإستراتيجية، باستطاعة كل من اللاعبين التفاوض فيما بينهم عن طريق عقد، وذلك باختيار إستراتيجيات مشتركة التي تعظم منفعة كل من اللاعبين كتفاوض مؤسستين متنافسين للاستثمار في التطور التكنولوجي بهدف زيادة ربح كلا المؤسستين.

2- الألعاب الغير التعاونية على عكس الألعاب التعاونية، كل لاعب يسعى لتعظيم «منفعته على حساب منفعة الطرف الآخر .

ت - تصنيف الألعاب الإستراتيجية حسب عدد الإستراتيجيات:

1- لعبة محددة وهي اللعبة التي يكون فيها عدد الإستراتيجيات المتاحة أمام كل لاعب محدودا.

2 - لعبة مستمرة غير محددة هي اللعبة التي يكون فيها عدد الإستراتيجية المتاحة أمام لاعب غير محدودا أي لا نهائي.

د - الألعاب الإستراتيجية الثابتة (Statiques) والألعاب الاستراتيجية الديناميكية:

¹ - محمد طراونة سليمان عبيدات ،"نظرية الألعاب الإستراتيجية"، ص 120 ،في الموقع: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream> ، تاريخ الدخول 19/04/2024 ، ساعة الدخول: 22:09

1- الألعاب الثابتة : عندما يلعب اللاعبون في نفس الوقت بعقلانية، هذا النوع من الألعاب يعتبر سهل التحليل.

2- الألعاب الديناميكية: عندما يلعب أحد اللاعبين الواحد تلو الآخر كان تقرر مؤسسة مستوى إنتاجها قبل الأخرى أوردت فعل مؤسسة على أخرى إثر إجراء المؤسسة المنافسة حملة إعلانية.¹

2 - تطبيقات إستراتيجية الألعاب:

1 - الاقتصاد: نظرية اللعبة لديها العديد من التطبيقات في الاقتصاد يمكن استخدامه لتحليل سلوك الشركات في أسواق القلة، حيث تهيمن بعض الشركات الكبيرة على الصناعة على سبيل المثال قد تستخدم الشركات نظرية اللعبة لتجديد السعر الأمثل لتحديد منتجاتها، مع مراعاة إعادة ردود الفعل المحتملة لمنافسيها، يمكن أيضاً استخدام نظرية اللعبة لدراسة سلوك المستهلكين في الأسواق، مثل المزادات أو حالات المساومة على سبيل المثال، قد يستخدم الدلال نظرية اللعبة لتصميم مزاد يزيد من الإيرادات، في حين أن مقدمي العروض قد يستخدمون نظرية اللعبة لتحديد مقدار العطاءات .

2 - السياسة : يمكن أيضاً تطبيق نظرية اللعبة في العلوم السياسية، حيث يمكن استخدامها لتحليل التفاعلات الإستراتيجية بين السياسيين ومجموعات المصالح والناخبين على سبيل المثال، يمكن استخدام نظرية اللعبة لدراسة سلوك البلدان في العلاقات الدولية، مثل قرار الانخراط في سباقات الأسلحة أو متابعة الأسلحة النووية. يمكن أيضاً استخدامها لتحليل سلوك الأحزاب السياسية في الحملات الانتخابية، مثل قرار تبني الإعلانات السلبية أو الجذب إلى التأخي المتأرجح.

3- علم النفس : يمكن أيضاً تطبيق نظرية اللعبة في علم النفس حيث يمكن استخدامها لدراسة السلوك الاجتماعي وصنع القرار على سبيل المثال يمكن استخدام نظرية اللعبة لدراسة التعاون والمنافسة في المعضلات الاجتماعية، مثل معضلة السجين أو مأساة العموم. يمكن أيضاً استخدامه لدراسة سلوك الأفراد في البيئات التجريبية، مثل لعبة الإنذار أو لعبة الثقة.

¹ - ابراهيم على ،في الموقع الالكتروني: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream> ، تاريخ الدخول

19/04/2024 ، ساعة الدخول: 22:59

5- العمل: يمكن تطبيق نظرية اللعبة في إعدادات الأعمال لتحليل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في سيناريوهات مختلفة على سبيل المثال، يمكن استخدام نظرية اللعبة لتحليل سلوك الشركات في عمليات الدمج والاستحواذ، حيث تعتمد نتائج الاندماج على قرارات كلتا الشركتين. يمكن أيضاً استخدامه لتحليل استراتيجيات التسعير في أسواق القلة، حيث يؤثر سلوك شركة واحدة على سلوك الآخرين.

4- الانتقادات الموجهة لإستراتيجية الألعاب:

- تتمثل الانتقادات الأكثر شيوعاً فيما يتعلق بتطبيق نظرية المباريات في التسويق فيما يلي:
- ✓ تحلل نظرية المباريات السلوك العقلاني للاعبين، أما في التسويق، فإن العلاقة بين السعر و جودة السلعة ليست فقط المحرك الرئيسي للشراء لدى المستهلك.
 - ✓ يمكن إيجاد عوامل أخرى غير ملموسة وغير عقلانية تسود على العوامل المادية والسعر كمحددات في اختيارات المستهلكين.
 - ✓ إن التسويق موجود في معظم الأسواق باستثناء عدد قليل من المنتجات غير المتميزة لأن معظم تصرفات المستهلك يطبعها سلوك غير عقلاني .
 - ✓ غالباً ما يحدث أن تكون الخيارات الإستراتيجية التسويقية لا تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الأرباح أو الحصة السوقية، أو أن تكون أهدافهم هي نفس أهداف المنافسين الآخرين (على سبيل المثال يمكن أن تكون الأهداف ذات آفاق زمنية مختلفة أو اهتمامات مختلفة من سمعة المؤسسة .
 - ✓ في الواقع العملي البيئة ليست معروفة ومحددة ومعرفتها ليست تامة يتعين على المسيرين اتخاذ قرارات تسويقية في أسواق ذات مستويات عالية من عدم اليقين ليس من الممكن الجميع اللاعبين معرفة قواعد المباراة بشكل مؤكد، وبالتالي افتراض المعلومات الكاملة في نظرية المباريات غير واقعي، لذلك فهي غير مناسبة لاستخدامها في القرارات التسويقية.
 - ✓ النتائج ليست ثابتة في كثير من المباريات، التعبير عنها يكون في شكل احتمالات إن متخذي القرار لا يرغبون في استخدام الأدوات التي لا تعبر عن النتائج بشكل مؤكد.

سادسا :توصيات للطلبة

- + توضيح مفهوم استراتيجية الألعاب وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري .
- + التمييز بين مفهوم اللعبة في المجال الإداري ومفهوم الألعاب الترفيهية .
- + بيان أن استراتيجية الألعاب تقوم على دراسة قرارات الأطراف المتنافسة وتأثير قرار كل طرف في الآخر .
- + دعم التعريف بأمثلة تطبيقية من البيئة الاقتصادية والإدارية
- + توضيح أهم الافتراضات التي تقوم عليها نظرية الألعاب .
- + التركيز على وجود أكثر من طرف، وأن قرارات الأطراف تؤثر بعضها في بعض .
- + توضيح أهمية عقلانية اللاعبين وسعيهم إلى تحقيق أهدافهم

سابعا :أسئلة للمناقشة

- ✓ ما المقصود بإستراتيجية الألعاب؟
- ✓ ما العلاقة بين إستراتيجية الألعاب واتخاذ القرار؟
- ✓ ما أهمية إستراتيجية الألعاب في الإدارة؟
- ✓ كيف تساعد إستراتيجية الألعاب في التعامل مع المنافسين؟
- ✓ ما الفرق بين إستراتيجية الألعاب والاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار؟
- ✓ ما أهم المسلمات التي تقوم عليها إستراتيجية الألعاب؟
- ✓ لماذا تعتبر عقلانية الأطراف من المسلمات الأساسية؟
- 1. كيف يؤثر قرار أحد اللاعبين في قرارات اللاعبين الآخرين؟
- 2. هل يمكن تطبيق إستراتيجية الألعاب في حالة وجود لاعب واحد؟
- 3. ما حدود الاعتماد على مسلمات إستراتيجية الألعاب في الواقع الإداري؟

خلاصة عامة لمقياس استراتيجيات اتخاذ القرار الإداري

في ختام هذا المقياس، يتضح أن اتخاذ القرار الإداري يمثل جوهر العملية الإدارية وأحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. فالقرار الإداري لا يعتمد فقط على خبرة المسؤول أو قدرته الشخصية، وإنما يتطلب توفر معلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب، إلى جانب القدرة على تحليلها وتقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأكثر ملاءمة.

وقد تم من خلال هذا المقياس التعرف على مفهوم اتخاذ القرار وأنواعه وخصائصه وأبعاده، إضافة إلى دراسة مختلف العوامل التي تؤثر فيه، سواء كانت عوامل خارجية أو داخلية أو سلوكية أو عاطفية أو شخصية أو ظرفية. كما تم التطرق إلى أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من فعالية القرار، مثل نقص المعلومات، وضعف جودتها، والبيروقراطية، والمركزية، والتحيزات الشخصية، ومقاومة التغيير، وضعف الإمكانيات التقنية والبشرية.

كما تبين أن المعلومات تمثل مورداً أساسياً في عملية اتخاذ القرار، إذ تساهم المعلومات الجيدة في تقليل درجة عدم اليقين، وتحسين القدرة على تحليل المشكلات، وتحديد البدائل وتقييم نتائجها. ولذلك أصبحت نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة أدوات مهمة في دعم الإدارة، خاصة في ظل التطور الرقمي وتزايد حجم البيانات وسرعة تغير البيئة التي تعمل فيها المنظمات.

وتناول المقياس كذلك مفهوم الاستراتيجية في الإدارة العامة، وأهم خصائصها وأنواعها وأهميتها وأسس بنائها، باعتبارها إطاراً يساعد المنظمة على تحديد أهدافها وتوجيه مواردها واختيار المسارات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. كما تم التعرف على الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري، ومختلف النماذج التي تساعد على فهم كيفية اتخاذ القرارات في الظروف المختلفة.

ومن جانب آخر، تم التطرق إلى النظم الخبيرة ونظم دعم القرار باعتبارهما من أهم الأدوات الحديثة التي يمكن أن تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار. فالنظم الخبيرة تعتمد على المعرفة والخبرة المتخصصة وقواعد الاستدلال لتقديم حلول أو توصيات في مجال محدد، بينما تعتمد نظم دعم القرار على البيانات والنماذج والتحليلات لمساعدة متخذ القرار على دراسة البدائل

وتقييمها. وبالتالي فإن هذه النظم لا تهدف بالضرورة إلى إلغاء دور الإنسان، وإنما إلى تعزيز قدرته على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

كما تناول المقياس إستراتيجية الألعاب التي تساعد على فهم المواقف التي تتفاعل فيها قرارات عدة أطراف، بحيث لا يمكن لمتخذ القرار أن يختار إستراتيجيته بمعزل عن توقع ردود أفعال المنافسين أو الأطراف الأخرى. وتسمح هذه الاستراتيجية بتحليل اللاعبين والاستراتيجيات والعوائد والنتائج المحتملة، وهو ما يجعلها مفيدة في مجالات المنافسة والتفاوض والتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد أن نجاح القرار الإداري لا يرتبط بعامل واحد، وإنما ينتج عن التكامل بين جودة المعلومات، وكفاءة متخذ القرار، واختيار الاستراتيجية المناسبة، والاستفادة من الأدوات والنظم الحديثة، والقدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوقع ردود أفعال الأطراف المختلفة. ومن ثم، فإن المدير الناجح هو الذي يستطيع الجمع بين الخبرة البشرية والتحليل العلمي والتقنيات الحديثة، مع مراعاة طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها.

وفي الأخير، ينبغي على الطالب أن يدرك أن دراسة استراتيجيات اتخاذ القرار لا تقتصر على الجانب النظري، وإنما تهدف إلى تنمية القدرة على التفكير التحليلي والنقدي، وتقييم البدائل، وحل المشكلات، والتعامل مع المخاطر وعدم اليقين، واختيار القرار الأكثر ملاءمة للظروف والأهداف. ولذلك فإن توظيف المعارف التي تم اكتسابها في هذا المقياس في حالات واقعية ودراسات تطبيقية يعد خطوة أساسية لفهم عملية اتخاذ القرار الإداري بصورة أعمق وأكثر شمولاً.

"القرار الإداري الناجح لا يقوم على توفر المعلومات فقط، وإنما على حسن تحليلها، وتقدير البدائل، واختيار الاستراتيجية الملائمة"

توجيهات عامة للطلبة حول الامتحان

في إطار الاستعداد الجيد للامتحان، يُنصح الطلبة بمراجعة جميع محاور المقياس بصورة مترابطة، وعدم التركيز على حفظ التعاريف فقط، وإنما الحرص على فهم المفاهيم والعلاقات بينها، خاصة العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة في القرار، والاستراتيجيات الإدارية، والنظم الخبيرة، ونظم دعم القرار، وإستراتيجية الألعاب.

ينبغي على الطالب التركيز على التعاريف والمفاهيم الأساسية لكل محور، مع القدرة على شرحها بأسلوبه الخاص، لأن أسئلة الامتحان قد لا تعتمد على استرجاع التعريف حرفياً، وإنما قد تطلب الشرح أو المقارنة أو التمييز بين مفهومين متشابهين.

كما يُنصح بمراجعة الفروق والمقارنات بين المفاهيم والنظم المختلفة، مثل الفرق بين النظم الخبيرة ونظم دعم القرار، والفرق بين أنواع القرارات والاستراتيجيات، وكذلك معرفة خصائص كل مفهوم وأهميته ومجالات استخدامه.

ويجب على الطالب الاهتمام بفهم الأسئلة التحليلية، مثل: كيف تؤثر جودة المعلومات في اتخاذ القرار؟ وما دور الاستراتيجية في تحسين القرار الإداري؟ وكيف تساهم النظم الحديثة في دعم متخذ القرار؟ وكيف يمكن تطبيق إستراتيجية الألعاب في المواقف التنافسية؟ فهذه الأسئلة تتطلب الفهم والقدرة على الربط بين عناصر المقياس.

ومن المهم أيضاً أن يتدرب الطالب على الإجابة المنظمة؛ وذلك من خلال تقديم مقدمة قصيرة عند الحاجة، ثم عرض الأفكار الأساسية بترتيب منطقي، وتدعيم الإجابة بالأمثلة عند الإمكان، ثم تقديم خلاصة مختصرة. كما ينبغي تجنب الإجابات المختصرة جداً التي تقتصر على تعريف واحد دون شرح، وتجنب الحشو وتكرار الأفكار نفسها.

وفي حالة وجود سؤال للمقارنة، يُفضل تحديد أوجه التشابه والاختلاف بوضوح، ثم تقديم خلاصة تبين العلاقة بين المفهومين. أما في الأسئلة التي تتطلب شرحاً أو مناقشة،

فينبغي ترتيب الإجابة وفق عناصر واضحة، مثل التعريف، الخصائص، الأهمية، المكونات، المزايا والعيوب، ثم تقديم مثال تطبيقي إذا كان ذلك مناسباً.

كما يُنصح الطلبة بمراجعة الأمثلة والتطبيقات العملية، لأن فهم كيفية توظيف المفاهيم في الواقع الإداري يساعد على الإجابة عن الأسئلة التطبيقية والتحليلية، ويجعل الطالب قادراً على الانتقال من المعرفة النظرية إلى التطبيق العملي.

وأخيراً، ينبغي على الطالب تنظيم وقته أثناء الامتحان، وقراءة السؤال جيداً قبل الإجابة، وتحديد المطلوب منه بدقة، ثم توزيع الوقت حسب عدد الأسئلة ونقاط كل سؤال. والأهم هو الاعتماد على الفهم وليس الحفظ الآلي، لأن الطالب الذي يفهم المفاهيم والعلاقات بينها يستطيع التعامل مع مختلف صيغ الأسئلة حتى وإن تغيرت طريقة طرحها.

المراجعة التطبيقية ونماذج أسئلة الامتحان

أولاً: أمثلة تطبيقية شاملة للمقياس

المثال الأول: اتخاذ القرار الإداري

تواجه مؤسسة انخفاضاً في مستوى الإنتاج، فيقوم المدير بتحديد المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بأسبابها، ثم يحدد مجموعة من البدائل، مثل زيادة عدد العمال أو تحديث المعدات أو تحسين ظروف العمل، وبعد دراسة نتائج كل بديل يختار الحل الأكثر ملاءمة.

المطلوب: وضح مراحل اتخاذ القرار التي اعتمد عليها المدير.

الإجابة النموذجية: تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب، ثم تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه.

المثال الثاني: أثر المعلومات على اتخاذ القرار

يرغب مدير مؤسسة في فتح فرع جديد، ولذلك يحتاج إلى معلومات حول عدد الزبائن، مستوى المنافسة، الأسعار، تكاليف الإيجار، والقوة الشرائية في المنطقة.

المطلوب: بين أهمية المعلومات في هذه الحالة.

الإجابة: تساعد المعلومات المدير على فهم البيئة المحيطة، وتحديد الفرص والمخاطر، ومقارنة البدائل، وتقليل درجة عدم اليقين، وبالتالي اختيار القرار الأكثر ملاءمة.

المثال الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

يريد مدير مؤسسة شراء معدات جديدة، لكنه يواجه محدودية في الميزانية، كما أن الموظفين يفضلون الاحتفاظ بالمعدات القديمة، في حين أن المنافسين يستخدمون تقنيات حديثة.

المطلوب: حدد العوامل المؤثرة في القرار.

الإجابة: تتداخل في هذه الحالة عوامل مالية وتنظيمية وبشرية وتكنولوجية، إضافة إلى تأثير المنافسة والبيئة الخارجية.

المثال السادس: المقارنة بين النظم الخبيرة ونظم دعم القرار

إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى تشخيص عطل تقني اعتماداً على خبرة متخصصة وقواعد محددة، فإن النظام الخبير يكون مناسباً. أما إذا كانت تحتاج إلى مقارنة عدة مشاريع استثمارية اعتماداً على البيانات والتكاليف والعوائد والمخاطر، فإن نظام دعم القرار يكون أكثر ملاءمة.

المطلوب: قارن بين النظامين.

الإجابة: يركز النظام الخبير على المعرفة المتخصصة والاستدلال للوصول إلى حل أو توصية، بينما يركز نظام دعم القرار على البيانات والنماذج والتحليل ومقارنة البدائل لمساعدة متخذ القرار.

ثانياً: نماذج طرح الأسئلة في الامتحان

1. أسئلة التعريف

تستخدم عندما يكون المطلوب بيان المعنى الدقيق للمفهوم.

نماذج:

- عرّف اتخاذ القرار الإداري.
- عرّف نظم دعم القرار.
- عرّف النظم الخبيرة.
- عرّف استراتيجية الألعاب.
- ما المقصود بجودة المعلومات؟

طريقة الإجابة: تقديم تعريف واضح ومباشر، ثم إضافة شرح مختصر أو مثال عند الحاجة.

2. أسئلة الخصائص

نماذج:

- اذكر خصائص عملية اتخاذ القرار.
- ما خصائص الاستراتيجية في الإدارة العامة؟
- ما خصائص نظم دعم القرار؟

- اذكر خصائص النظم الخبيرة.

طريقة الإجابة: ذكر الخصائص بشكل منظم، مع شرح مختصر لكل خاصية إذا كانت النقاط المخصصة للسؤال تسمح بذلك.

3. أسئلة الأهمية

نماذج:

- ما أهمية المعلومات في اتخاذ القرار الإداري؟
- وضح أهمية الاستراتيجية في الإدارة العامة.
- ما أهمية نظم دعم القرار؟
- ما أهمية استراتيجية الألعاب في المواقف التنافسية؟

طريقة الإجابة: بيان كيف يساهم المفهوم في تحسين الأداء أو القرار، مع دعم الإجابة بأمثلة مناسبة.

4. أسئلة المقارنة

تطلب المقارنة تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين مفهومين أو أكثر.

نماذج:

- قارن بين النظم الخبيرة ونظم دعم القرار.
- قارن بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.
- قارن بين الألعاب التعاونية وغير التعاونية.
- قارن بين الألعاب ذات المحصلة الصفرية وغير الصفرية.

طريقة الإجابة: يبدأ الطالب بتحديد المفهومين، ثم يعرض أوجه التشابه والاختلاف، وينتهي بخلاصة توضح أهم فرق بينهما.

4. أسئلة الشرح

نماذج:

- اشرح مراحل اتخاذ القرار الإداري.
- اشرح مكونات نظام دعم القرار.
- اشرح دور محرك الاستدلال في النظام الخبير.
- اشرح العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرار.

طريقة الإجابة: عرض الفكرة بصورة مترابطة، وبيان كيفية حدوثها وأسبابها ونتائجها، مع الاستعانة بمثال عند الإمكان.

5. أسئلة التحليل

نماذج:

- حلّل أثر جودة المعلومات على فعالية القرار الإداري.
- حلّل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- حلّل دور نظم دعم القرار في تحسين القرارات الإدارية.
- حلّل أهمية استراتيجية الألعاب في بيئة تنافسية.

طريقة الإجابة: تقسيم الموضوع إلى عناصر، وبيان العلاقة بين هذه العناصر، ثم الوصول إلى نتيجة أو استنتاج.

6. أسئلة المناقشة

نماذج:

- ناقش دور المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري.

- ناقش مزايا وعيوب نظم دعم القرار .
- ناقش مدى قدرة النظم الخبيرة على مساعدة متخذ القرار .
- ناقش أهمية الاستراتيجيات الحديثة في اتخاذ القرار الإداري .

طريقة الإجابة : عرض الفكرة من أكثر من جانب، وبيان الحجج المؤيدة والمعوقات أو الحدود، ثم تقديم خلاصة مبنية على التحليل.

7. أسئلة التطبيق ودراسة الحالة

نماذج:

الحالة : تواجه مؤسسة عمومية انخفاضاً في جودة خدماتها، وتتوفر لدى المدير معلومات كثيرة لكنها غير منظمة.

المطلوب:

1. حدد المشكلة.
2. بين المعلومات التي يحتاج إليها المدير.
3. اقترح البدائل الممكنة.
4. وضح كيف يمكن لنظام دعم القرار مساعدته.
5. اقترح الاستراتيجية المناسبة لاتخاذ القرار.

تسمح أسئلة الحالة للطالب بتوظيف المفاهيم التي درسها في موقف عملي، وليس مجرد استرجاع المعلومات النظرية.

ثالثاً: نماذج أسئلة شاملة للمقياس

النموذج الأول

السؤال الأول: عرّف اتخاذ القرار الإداري، واذكر أهم خصائصه.

السؤال الثاني: وضح أثر جودة المعلومات على اتخاذ القرار الإداري.

السؤال الثالث: كيف يمكن لاستراتيجية الألعاب أن تساعد المدير في التعامل مع

المنافسين؟

النموذج الثاني

السؤال الأول: اشرح أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري.

السؤال الثاني: بين أهمية الاستراتيجية في الإدارة العامة.

السؤال الثالث: اشرح مكونات نظام دعم القرار وشروط فعاليته.

النموذج الثالث: دراسة حالة

تواجه مؤسسة عمومية مشكلة في انخفاض مستوى خدماتها، كما تواجه منافسة متزايدة وتملك كمية كبيرة من البيانات غير المستغلة.

المطلوب:

1. كيف يمكن للمعلومات أن تساعد الإدارة في تشخيص المشكلة؟
2. ما العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار؟
3. كيف يمكن استخدام نظام دعم القرار؟

رابعاً: قاعدة مهمة للطالب

قبل البدء في الإجابة، يجب على الطالب أن يقرأ **فعل السؤال** جيداً، لأن المطلوب يختلف باختلاف الكلمات المستخدمة فيه. فكلية «عرّف» تتطلب تعريفاً دقيقاً، بينما «اشرح» تتطلب توضيحاً وتفصيلاً، و«قارن» تتطلب بيان أوجه التشابه والاختلاف، و«حلّ» تتطلب تفكيك الموضوع وبيان العلاقات بين عناصره، أما «ناقش» فتتطلب تناول الموضوع من عدة جوانب وتقديم خلاصة مناسبة.

كما ينبغي للطالب أن يحدد موضوع السؤال، وفعل المطلوب، وحدود الإجابة قبل الكتابة، حتى لا يقدم معلومات صحيحة لكنها لا تجيب عن السؤال المطروح.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Ahmed.A and Karanja.K ,**Strategic Decision Making :Process,Models and Theories,Business Management and Strategy**,vol.5,No1,mactothring institute,2014
- 2) Alain Bonnet et autres,**Systèmes experts vers la maitrise technique** , Inter –Editions , Paris :1986 .
- 3) Andrew Scout, **The Funtioning of the International Political System**, the Macmillan, New York, 1967.
- 4) Bacharach M , **Economics and theory of Game** .Westview Press .1977.
- 5) Berisha–Namani ;Mihani,**The Role of Information Systems in Management Decision Making – An Theoretical Approach,MaNager(information management)** No.12,2010.
- 6) Bernhard von Stengel,**An Application of Game Theory to Electronic Communication Markets ,Regulatory and Economic Policy in Telecommunication** ,Geer No.7, November 2011,Spain .

- 7) Chang Shin ,Bandit ,**Cellphones :A Blue Ocean Strategy**
,Technology in Society ,n32,2010.
- 8) Chatterjee, Sas,Top 10 reasons why strategic decision making is
important for organization, Epc group,IN :[http://www.Epc_group
.net/top-10-reasons-why-strategic-decision-making-is-
important-for-organization](http://www.Epc_group.net/top-10-reasons-why-strategic-decision-making-is-important-for-organization).
- 9) Daniel Kahneman & Amos Tversky, “Prospect Theory: An Analysis of
Decision under Risk”, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, 1979.
- 10) Davenport, T. H. & Prusak, L., **Working Knowledge: How
Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School
Press, 1998.
- 11) Eric Rasmusen, **Game and information :An Introduction to game
theory** ,Blackwell publishers,4th Edition,2006.
- 12) F.Nigro,**Model Public Administration**,Haper and Row
publishers,New York,1965 .
- 13) Francine.S, Hafsi,T ,**Le Management
Strategique**,canada :transcotineetal.2018.

- 14) George F Luger and William, A Stubblefield, **Artificial intelligence :structures and strategies for complex Problem solving** , London : Pearson Addison ,2016.
- 15) H.Fosher,**Understanding the marketing and management of trails using PESTELAnalysis** .USA :University of New Hampshire,Duth,01 May2018 .
- 16) Harold Sprout, "Environment in the Study of International Politics", in James Rosenau ,**International politics andForeign policy**, Londres, Frances Pinter, 1980.
- 17) Herbert A Simon ,Rational Decision Making,In :**[http :www.cvs.edu.in](http://www.cvs.edu.in)**
- 18) James Robinson & Richard Snyder: **Decision Making in International politics**, In:Herbert Kelman (ed)International Behavior, Rinehart and Winston, New York, 1966, p. 437.
- 19)
- 20) Jean Marie Dereuxet , **Le Grand livre de la Strategie et Organisation** ,paris : Egition d organisation,2009 .

- 21) Jean Pieer Helfer, **Management Strategie et Organisation**, paris :
Egition d organisation, 2000.
- 22) Juneja Orachi, Strategic Decisions—definition and
Characterestic, Management Study Guide , 2021, In : [http://www.
management study guide.com/ strategic –decisions/Htm](http://www.management study guide.com/ strategic –decisions/Htm).
- 23) Kolo Solomon Akpoviroro, Impact of external business
envirenmenton organizational performance, vol–4, Issue–3 2018
, in : <http://ijariie.com>
- 24) L.Langlois et Autres , **Contrôle de Guestion** , 1 ème éd , Copyright
Berti Editions , Alger. 2008.
*Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P., Management Information
Systems: Managing the Digital Firm, 16th Edition, Pearson, 2020.*
- 25) Max H. Bazerman & Don A. Moore, **Judgment in Managerial
Decision Making**, 8th ed., John Wiley & Sons, 2013.
- 26) M.K Trevedi , **Pestel Technique –A tool to Identify External Risks
in Construction Projects** .International Research Journal of
Engineering and Technology, 01 January 2016.

- 27) Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**, paris :inter Edition,1986 .
- 28) Muhammad Akram and Ismail Abdul Rahman , « A review on Expert system and itsApplication civil Engineering », **International journal of civil Engineering and built Environment** ,Vol 01, 2014 .
- 29) Muhammad Akram & Ismail Abdul Rahman, A review on Expert system and its Applications civil Engineering, International journal of civil Engineering and Built Environment, Vol.1, 2014.
- 30) Nana Yaw Asaber ,Samuel Enguah , « Integration of Expert System in Mobil Learning » ,**interationaljournal of indormation and communication technology research** ,Vol 02, No 12 ,2012.
- 31) Olaf Passenheim ,**Entreprise Risk Management** ,book boon,2010 .
- 32) R .Perera,**The pestel Analysis**,Sri Lanka :Nerdynaut,2017.
- 33) R .Buye,Critical examination of the PESTEL Analysis Model ,2021,p04,in :[https://researchgate.net /publication /349506325–critical–examination–of perstel–analysis–Model](https://researchgate.net/publication/349506325-critical-examination-of-perstel-analysis-Model).
- 34) R.Tannenbaum and other ,**Leadership and Organisation** ,New York :McGraw–hillbook ,1961 .

- 35) Rajasekar,J and Al Raee ,M,**An analysis of the Telecommunication industry in the sultnate of Oman using Michael Porters competitive strategy Model** ,competiveness review :An international business journal, vol 23,no03,2013.
- 36) Richard L Daft , **Management** ,6th Ed ,Boston :Cengage learning ,2017 .
- 37) Robbins, S. P., & Coulter, M. , ***Principles of management (14th ed.)***. Boston, MA: Pearson,2020.
- 38) Robert.B et al ,**Special Section :Exploring The Out Lands of MIS Discipling** ,Journal of Management Information systems,Vol :16,NO03 ?2000.
- 39) Stair, Ralph & Reynolds, George, **Principles of Information Systems**, 13th Edition, Cengage Learning, 2018
- 40) Stephanie Dameron et Philippe Very, **Strategie ,Information et Diplomaties Strategiques** ,convergences ,2018 .
- 41) . Sprague, R. H., & Carlson, E. D. , **Building Effective Decision Support Systems**. Prentice–Hall,1982.

- 42) Suzanne Douin, **Comptabilité**, 3^{ème} éd , Edition du nouveau pédagogique , montréal canada 1996.
- 43) Thapa, A , Approaches to Strategic Decision Making , Ideas , [http://Www. Businessmanagementideas/approach-to-strategic-decision –making/19690](http://Www. Businessmanagementideas/approach-to-strategic-decision-making/19690)
- 44) Thie Paul R. and G.E. Keough , **An Introduction to Linear Programming and Game Theory** , 3rd Edition , WILEY Publication , 2008.
- 45) Tim Friesner, history of SWOT analysis, IN : <http://researchgate.net/publication/288958760-history-of-swot-analysis>.
- 46) Turban, E., & Aronson, J. E, **Decision Support Systems and Intelligent Systems** (6th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- 47) Turban, Efraim, Pollard, Carol & Wood, Gregory, **Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability**, 11th Edition, Wiley, 2018.
- 48) O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. , **Management Information Systems** (10th ed.), Mc Graw-Hill, 2011

49) W.chan Kim and Renée Mauborgne, **Value Innovation :A leap into the Blue Ocean** ,journalof business strategy ,vol 26,n4,2005.

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- (1) أحمد عبد النبي ،إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الدولية ،الأردن :زمزم ناشرون وموزعون، ط1، 2009 .
- (2) أحمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك ،إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية . الإسكندرية :الاربطية ،ط1،1993.
- (3) أسامة خيري ،القيادة الاستراتيجية ،الأردن :دار الراية للنشر والتوزيع ،2014 .
- (4) بشر ماجد أحمد عبد العزيز ، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة ،2015.
- (5) بشير العلاق ،أسس الإدارة الحديثة ،نظريات و مفاهيم ،عمان :دار اليازوريل للنشر والتوزيع ،1999 .
- (6) بوحنيقة قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (7) ثابت عبد الرحمن ادريس ،جمال الدين مرسي ،الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية ،الإسكندرية :دار الجامعية ،2003.
- (8) جازية زعتر ،أصول التنظيم و الإدارة ،الإسكندرية :مكتبة عين شمس ، 1998.

- 9) جمال سلامه ، تحليل العلاقات دولية دراسة في ادارة الصراع الدولي ،مصر ، القاهرة :دار النهضة العربية، 2012.
- 10) حسين أحمد الطراونة، و محمد ياسين موسى ،اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال ،الأردن :دار الأيام للنشر والتوزيع ،2014.
- 11) حسين بلعجوز ، نظرية القرار مدخل إداري وكمي ،الجزائر: مؤسسة الثقافة الجامعية المسيلة ، 2006 .
- 12) خليل محمد الشماع ، مبادئ الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002 .
- 13) سعد علي حمود العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وصناع القرار ،الأردن :دار النشر اليازوري العلمية، ط 1 ، 2014 .
- 14) عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ،نظم المعلومات الإدارية الأسس و المبادئ ،المنصورة : المكتبة المعاصرة ،2002.
- 15) عبد الحميد عطية و سلمى محمود جمعة ،العمل مع الجماعات :الدراسة و العمليات ،مصر : المكتب الحامعي الحديث ،2001 .
- 16) عبد الهادي الجوهري ،علم الاجتماع الإدارة المفاهيم و القضايا ،الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ،بدون سنة .
- 17) علاء عبد الرزاق السالمي ،نظم إدارة المعلومات ، القاهرة :منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003.
- 18) عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكزالمعلومات ،عمان :مؤسسة الرؤى العصرية و دار الصفاء ،2001 .
- 19) فاضل حمد القيسي ،علي حسون الطائي ،الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل -أمثلة وقضايا معاصرة ،عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ،2012.
- 20) كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007

- (21) محمد حسن رسمي ،إطار فكري لنظم دعم القرار : الأساسيات - المتطلبات -المحاذير ،الأردن : منشورات مركز دعم القرار والدراسات المستقبلية ،2007.
- (22) محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ط 1 ، 2009.
- (23) محمد علي شهاب ،إدارة العمليات و الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية ،ط4، القاهرة:مطبعة جامعة القاهرة ،1989.
- (24) محمد محمود مصطفى ،الإدارة العامة ،عمان : دار البلدية ،2012.
- (25) مصطفى محمود أبو بكر و عهد بن عبد الله النعيم ،الإدارة الاستراتيجية (وجود التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة)،الأسكندرية :الدار الجامعية ،2008.
- (26) ملوخية أحمد فوزي ،نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب،2009.
- (27) منصور البدوي ،دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرار، الإسكندرية:الدار الجامعية ،1978 .
- الدوريات:

- (1) ¹بوجمعة كوسة وبوعموشة نعيم، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، آفاق للعلوم، العدد 2017،07.
- (2) إسماعيل صبري مقلد، "اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية"، مجلة السياسة الدولية ، عدد أكتوبر 1968.
- (3) أقاسم عمر و ساوس الشيخ ،"واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"،مجلة الحقيقة ، العدد32.
- (4) أمال بن سترة و نوال شيشة ،استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (swotنقاط القوة - الضعف و الفرص - التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة مكدونالدز) ،مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة ،المجلد05،العدد02، 2012 .

- (5) ايظطاحن غانية ، "أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة"، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية** ، المجلد 02، العدد 04، جوان 2014 .
- (6) بلال مسرحد، "نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار"، **مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية** ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، العدد 25 .
- (7) بلحاج فتيحة ، "الاسس النظرية والعالمية في اتخاذ القرار"، **المجلة الجزائرية للمعولمة والسياسة الاقتصادية** ، العدد 07 2016 .
- (8) بن زخروفة بوعلام و عطية العربي، دور شجرة القرار في تحسين القرارات التسويقية، **مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية** ، العدد 17، 2017.
- (9) بن منصور الهام ، "دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة" ، **مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات** ، المجلد 03 ، العدد 05، ديسمبر 2018. مفتاح محمد ديب ، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات ، **المجلة الدولية للدراسات الإنسانية** ، المجلد 01، العدد 02، 2022.
- (10) بوسبعين تسعديت و عميروش عريان، "تدقيق نظم المعلومات المحاسبية باستخدام تطبيقات النظم الخبيرة للذكاء الصناعي في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال" ، **مجلة المحاسبة، التدقيق و المالية** ، المجلد 01 العدد 2019، 02.
- (11) بوشامة آمنة ، الإدارة الاستراتيجية ، **مجلة آفاق علمية** المجلد 14، العدد 2022، 02 .
- (12) جعيجع نبيلة ، "أهمية تحليل سووت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية -حالة شركة هواوي للهواتف الذكية-" **مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية** ، المجلد 14، العدد 2021، 02 .
- (13) جنان احمد عبد الله علي ، "معوقات منع القرار واتخاذ ه لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية ، **مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية** ، المجلد الخامس، العدد 11 .
- (14) حمد شفاء و نصيب رجب ، "دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال" ، **مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية** ، العدد الثالث عشر .

- 15) دراجي عيسى و آخرون ، "أهمية أسلوبى PERT و CPM في متابعة و مراقبة انجاز المشاريع"، *مجلة آفاق للعلوم*، المجلد 05، العدد 17، سبتمبر 2019.
- 16) السائح سندس محمود العارف ، "دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية ليبيا للأعمال الهندسية"، *مجلة جامعة الزيتونة*، العدد 2025، 55.
- 17) صبرينة ترغيني ، "واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة حالة ملبنة و مجبنة بودواو -ولاية بومرداس"، *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية*، المجلد 11، العدد 2018، 01 .
- 18) صلاح محمد مختار ،النظم الخبيرة و صنع القرارات الاستراتيجية ، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد الاربعون ،أكتوبر 2023.
- 19) عطا الله بن طيرش و آخرون ،"دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات"، *مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية*، العدد 03، جوان 2018.
- 20) العيسائي هدى بنت سالم و آخرون ، " تحديات الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية العمانية"، *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية* ، المجلد 23، العدد 2.
- 21) محمد ايمان البدراوي ،"استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي"، *مجلة الإدارة و الاقتصاد*، العدد 2017، 110.
- 22) مداحي عثمان ، "أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، العدد 13 ، 2018.
- 23) مداحي عثمان ،"أهمية و دور المعلومات في اتخاذ القرارات"، *مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات*، العدد 13، جوان 2018.
- 24) مصطفى جزار ،"أثر القيادة الإدارية الرشيدة على فاعلية عملية اتخاذ القرار"، *مجلة دراسات حول الجزائر و العالم*، العدد العاشر ،جوان 2018 .
- 25) منال عبد الليلة و ناصر قاسمي، «نظم المعلومات ودورها في تحسين عملية صنع القرار في المؤسسة الجزائرية»، *مجلة آفاق لعلم الاجتماع*، المجلد 4، العدد 2، 2014.

- 26)نادية مدروس و نبوية عيسى ،نظم دعم القرار و دورها في تعزيزالميزة التنافسية للمنظمات (مقاربة نظرية)،مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، المجلد05،العدد02،جوان2019.
- 27)واكلي كلثوم، ""دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة"،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13 ، المجلد 02، جامعة تلمسان 2015.
- 28)واكلي كلثوم، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة"،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13 ، المجلد 02، جامعة تلمسان، 2015 .
- الرسائل الجامعية:**

- ⁽¹⁾ ايمان بن سراج،" دور المعلومات في قياس اتجاهات منفذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية" دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة مقدمة إلى جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية التخصص بنوك مالية ومحاسبة، 2017 - 2018 .
- (2) بلال طالب ،"اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة مديرية الادارة المحلية ولاية المسيلة "جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية، الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، تخصص ادارة محلية 2015 .
- ⁽³⁾ العدوان شاكر أحمد طلال، "أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،2006
- (4) مازن جهاد إسماعيل الشوبكي ،"العلاقة بين نظم القرار و إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،جامعة الأزهر ،غزة، 2010
- المحاضرات و المطبوعات الجامعية:**

- 1)بن جلول خالد ،" نظرية اتخاذ القرار " ،مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل م د علوم اقتصادية ، جامعة 8ماي 1945 : 2018-2019 .
- 2)ترقو محمد ،" نظرية اتخاذ القرار " ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ،شعبة العلوم المالية و المحاسبة ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،2022-2023 .

3) دلفوف سفيان ،"نظرية اتخاذ القرار"، محاضرات في على طلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021 . 2022

4) عبد الكريم عبد الرحيم ،"أنواع القرارات الإدارية"،محاضرة أُلقيت على الطلبة بجامعة بابل ،كلية الإدارة و الاقتصاد،قسم إدارة الأعمال .

5) كريمة مهدي محاضرات في نظرية القرار أُلقيت على طلبة السنة الاولى ماستر إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، كلية والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ،قالمة السنة الجامعية 2015-2016. بن عمر عواج ،" الاطار النظري لاستراتيجية اتخاذ القرار الإداري"، محاضرات أُلقيت على طلبة السنة الاولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية ،جامعة تلمسان /كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2019 2020 .

المواقع الالكترونية:

1) جواهر بنت أحمد القناديلي ، "مشكلات و معوقات اتخاذ القرار" ، على الموقع الإلكتروني : <https://almohdthe-baneen.hooxs.com/t88-topic> تاريخ الدخول : 05-2020-10

2) ساسي هادف نجاة ، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة ،على الموقع الإلكتروني <http://storage/emutad/0/ downbord>

3) عبد الكريم عبد الرحيم ،"أنواع القرارات الإدارية"،محاضرة أُلقيت على الطلبة بجامعة بابل ،كلية الإدارة و الاقتصاد،قسم إدارة الأعمال ، على الموقع الإلكتروني <Http://storage/emulated/0/downdo:>

4) محمد طراونة سليمان عبيدات ،"نظرية الالعب الاستراتيجية"، ص 120 ،في الموقع: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream> تاريخ الدخول 19/04/2024

، ساعة الدخول: 22:09

الفهرس العام

01	التعريف بالمقياس
<u>02</u>	<u>تمهيد</u>
04	المحور الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار
04	أولاً: مفهوم اتخاذ القرار
06	ثانياً : أنواع القرارات
10	ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرارات و أهميتها
12	رابعاً: أبعاد عملية اتخاذ القرار
17	خامساً: معوقات عملية اتخاذ القرارات
19	سادساً : توصيات للطلبة حول المحور
20	سابعاً: أسئلة للمناقشة
21	المحور الثاني : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
21	أولاً: العوامل الخارجية
24	ثانياً: العوامل الداخلية
27	ثالثاً: العوامل السلوكية
30	رابعاً: العوامل العاطفية
31	خامساً : العوامل الشخصية
34	سادساً : العوامل الظرفية

36	سابعاً: توصيات للطلبة حول المحور
37	ثامناً: أسئلة للمناقشة
38	المحور الثالث: مفهوم الاستراتيجية في الإدارة العامة
38	أولاً : تعريف وتطور الإستراتيجية في الإدارة العامة:
40	ثانياً : خصائص الإستراتيجية في الإدارة العامة
41	ثالثاً : أنواع الإستراتيجية في الإدارة العامة
42	رابعاً : أهمية الإستراتيجية في الإدارة العامة
43	خامساً : أسس بناء الإستراتيجية في الإدارة العامة
47	سادساً: توصيات للطلبة حول المحور
48	سابعاً: أسئلة للمناقشة
49	المحور الرابع : الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري
49	أولاً : تعريف الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري
50	ثانياً : خصائص الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري
51	ثالثاً : أهمية الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري
52	رابعاً : العوامل المؤثرة في الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري
54	خامساً : نماذج أساسية في الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري
66	سادساً: توصيات للطلبة حول المحور
67	سابعاً: أسئلة للمناقشة
69	المحور الخامس: أثر المعلومات في اتخاذ القرار الإداري
69	أولاً: ماهية المعلومات الإدارية

71	ثانيا :نظم المعلومات الإدارية ودعم القرار
74	ثالثا: معوقات تأثير المعلومات في اتخاذ القرار الإداري
79	رابعا : توصيات للطلبة حول المحور
80	خامسا: أسئلة للمناقشة
81	المحور السادس: إستراتيجية النظم الخبيرة
81	أولا: تعريف النظم الخبيرة
83	ثانيا :أداة الاستدلال والاستنتاج
85	ثالثا: أنواع النظم الخبيرة
86	رابعا: مراحل النظم الخبيرة
87	خامسا :مزايا و عيوب النظم الخبيرة
88	سادسا: توصيات للطلبة حول المحور
88	سابعا: أسئلة للمناقشة
89	المحور السابع :إستراتيجية النظم الداعمة للقرار
89	أولا: تعريف نظم دعم القرار وأهميتها
91	ثانيا :مكونات نظام دعم القرار وشروطه
94	ثالثا :إيجابيات نظام دعم القرار ومعيقاته
95	رابعا: معوقات نظم دعم القرار
95	خامسا: توصيات للطلبة حول المحور
96	سادسا: أسئلة للمناقشة
98	المحور الثامن: مفهوم إستراتيجية الألعاب

98	أولاً:تعريف إستراتيجية الألعاب
85	ثانياً: مسلمات إستراتيجية الألعاب
86	ثالثاً:مكونات إستراتيجية الألعاب
100	رابعاً : مبادئ إستراتيجية الألعاب
101	خامساً :تصنيف الألعاب الإستراتيجية
105	سادساً: توصيات للطلبة حول المحور
105	سابعاً: أسئلة للمناقشة
106	خلاصة عامة لمقياس استراتيجيات اتخاذ القرار الإداري
108	توجيهات عامة للطلبة حول الامتحان
109	المراجعة التطبيقية ونماذج أسئلة الامتحان
117	قائمة المراجع
131	الفهرس