

جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

## إستراتيجية اتخاذ القرار الإداري

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر 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 استراتيجي 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 المواقفة 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 المتوقع 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 فوات وقدرات موروثه ومؤهلات مكتسبة، بل اتجه الفكر الإداري نحو الاتجاهات الحديثة للإدارة التي تعتمد على الأسلوب 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 ضربا من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوبا من أساليب التجربة والخطأ وإنما أصبحت أسلوب علمي متميز ومتطورا في تحليل المعلومات تحليلا كمي يعتمد على الأساليب الكمية المختلفة المتمثلة بالطرق الإحصائية للوصول إلى قرارات رشيدة .

جاءت هذه المطبوعة كسند بيداغوجي في مقياس إستراتيجية اتخاذ القرار الإداري ، وقدتم اعتمادها بناءا 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 اكسابهم المعرفة بجميع ميزاتاتها ،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 تاننباوم tennenbaum: "هو الاختيار الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل".<sup>1</sup>

أما نيجرو Nigro عرفه: " بأنه الاختيار المدرك و الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين".<sup>2</sup>

وعرفه بعض الكتاب العرب بأنه: " مسار فعل يختاره متخذ القرار كونه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".<sup>3</sup>

#### ب- تعريف اتخاذ القرار

يعرف هنري البيرز henery albers اتخاذ القرار: "هو كل اختيار بين مسارات بديلة للفعل<sup>4</sup> ، وهو المفاضلة بين البديلة للفعل".<sup>5</sup>

أما هربرت سيمون herbert Simon الذي يرى أن : "عملية اتخاذ القرارات التي اختار خيار واحد من بين خيارات متعددة لحل مشاكل مؤسسة ما ، كما يعتبر أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب جوهر الإدارة".<sup>6</sup>

#### ج-تعريف صنع القرار

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

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

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

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

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

<sup>6</sup>Herbert A Simon ,**Rational Decision Making**,In :[http :www.cvs.edu.in](http://www.cvs.edu.in)

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<sup>1</sup>. كما ويمكن يمكن بلورة العناصر الرئيسية المؤثرة في عملية صنع القرار بصفة عامة فيما يلي:<sup>2</sup>

-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.<sup>3</sup>

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 واقعيتهما من عدمه.<sup>4</sup>

ويقصد بالبيئة النفسية، تلك البيئة التي تتكون معالمها من خلال الاتجاهات والتصورات الخاصة بجهاز وضع القرارات السياسية، والتي يؤثر فيها القيم والمعتقدات والخبرات والانحياز 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 مسؤولة، 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.

---

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

<sup>2</sup>ايمن بن سراج، " دور المعلومات في قياس اتجاهات منفي 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

<sup>3</sup>إسماعيل صبري مقلد، "اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية"، مجلة السياسة الدولية، عدد أكتوبر 1968، ص 135.

<sup>4</sup>Harold Sprout, "Environment in the Study of International Politics", in James Rosenau, **International politics and Foreign policy**, Londres, Frances Pinter, 1980, pp. 41:57

-البيئة الداخلية للقرار :وتتكون هذه البيئة من الأوضاع الاجتماعية السائدة، ومن النظام السياسي والاقتصادي للدولة، ومن المنظمات غير الحكومية، ومن جماعات المصالح والأحزاب السياسية، وغيرهم<sup>1</sup> .

### ثانيا : انواع 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 طبقاً 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 :

**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 اتخاذه، أي إلى أي حد يكون القرار مُعرّفًا بشكل جيد من حيث أهدافه، مبرراته، نتائجه 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 اتخاذه أو عند تنفيذه، بمعنى هو المقياس الذي يحدد:

- من سينتثر 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 أطرافاً 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:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Andrew Scout, **The Funtioning of the Internationl Political System**, the Macmillan, New York, 1967,p 85-87.

- النتائج التي تتوقف عن تحقيق أهداف المنظمة بسبب اتخاذ القرار.
  - عدد الأفراد العاملين في المنظمة فكلما زاد عددهم زادت أهمية القرار .
  - حجم الأموال المطلوب استثمارها بطريقه جيدة.
  - الضغط الزمني المفروض على عمليه اتخاذ قرار.
  - مدى تكرار القرار إذ أن القرارات الاستثنائية أكثر أهمية من القرارات التكراريةفيها القرار.
  - درجه المرونة في تغيير القرار المتخذ
- وتصنف كذلك إلى القرارات التكتيكية والإستراتيجية:<sup>2</sup>

القرار الاستراتيجي يعرف أنه يتخذ في مستوى أعلى للإدارة ، فهو قرار هام يتطلب قدرا من الجهد والوعي في حياة المؤسسة<sup>3</sup>، كما يرتبط بتحديد الأهداف وتخصيص المواد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف اللازمة<sup>4</sup>، يتميز القرار الاستراتيجي بتعلقه بالأجال الطويلة وتطلبه درجة عالية من المسؤولية وتأثيره على المنظمة واستمرارها ومراعاتها للبيئة الخارجية<sup>5</sup>.

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 تأكيدا لصفة الاستمرارية في اتخاذ القرار.

## ب- تصنيف القرار حسب طبيعة المشكلة:<sup>6</sup>

### تصنف 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

<sup>1</sup> عبد الكريم عبد الرحيم ،"أنواع القرارات الإدارية"، محاضرة أقيمت على الطلبة بجامعة بابل ،كلية الإدارة و الاقتصاد،قسم إدارة الأعمال ، على الموقع الإلكتروني : <http://storage/emulated/0/downdo.>

<sup>2</sup> زين منصور الهام ،"دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة"، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات ، المجلد 03 ، العدد05، ديسمبر 2018، ص.168

<sup>3</sup> صبرينة ترغيني ، "واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ،دراسة حالة ملبنة و مجينة بودواو -ولاية بومرداس"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية ،المجلد11،العدد2018،0001، ص.110 .

<sup>4</sup> Juneja Orachi,Strategic Decisions-definition and Characterestic,Management Study Guide ,2021,In : <http://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions/Htm>.

<sup>5</sup>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>

<sup>6</sup>محمد علي شهيبي ،إدارة العمليات و الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية ،ط4، القاهرة :مطبعة جامعة القاهرة ،1989، ص.52 .

منها سهولة وسرعة اتخاذها، انخفاض التكاليف المترتبة عليها ولا توجد حاجة لتوفر مهارات متخصصة<sup>1</sup>.

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:<sup>2</sup>

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 انطلاقاً من السياسة العامة للمنظمة أما القرارات الشخصية فهي تلك النابعة من ميولاته الذاتية وخبرته الإدارية .

### ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرارات وأهميتها

#### أ- خصائص عملية اتخاذ القرارات

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- نشاط ذهني يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح<sup>3</sup>.
  - 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 بديل<sup>4</sup>.
  - اختيار البديل الأنسب يكون وفقاً للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية<sup>5</sup>.
  - اتخاذ القرار يتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها تظهر في المستقبل .
- ب- أهمية عملية اتخاذ القرارات:

<sup>1</sup> ابن 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

<sup>2</sup> منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرار، الإسكندرية:الدار الجامعية، 1978.

<sup>3</sup> مفتاح محمد ديب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، 2022، ص.47 .

<sup>4</sup> بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، عمان: دار اليازوريل للنشر والتوزيع، 1999، ص.148 .

<sup>5</sup> عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، عمان: مؤسسة الرؤى العصرية و دار الصفاء، 2001، ص. 251 .

اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، فلا يمكن القيام بأعمال أو وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بشأنها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك، وتتخلص أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- عملية مستمرة<sup>2</sup>: أي أنها مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق...

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

- أداة المدير في عمله: وذلك من خلال ممارستها العمل الإداري داخل المؤسسة<sup>3</sup>، 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، التوجيه<sup>4</sup>....

- 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؟

#### رابعاً: أبعاد عملية اتخاذ القرار أ- خطوات اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من النشاطات والأحداث التي تبدأ بتحديد المشكلة و التي تنتهي بتقييم الحلول المقترحة ، أو المنفذة ويمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرار كما يلي<sup>5</sup> :

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

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 .

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري ، علم الاجتماع الإدارة المفاهيم و القضايا ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، بدون سنة ، ص.88

<sup>2</sup> حسين أحمد الطراونة، و محمد ياسين موسى ، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال ، الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2014، ص-ص 45-48 .

<sup>3</sup> أيططاحن غانية ، " أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة " ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 02، العدد 04، جوان 2014، ص.32 .

<sup>4</sup> عطا الله بن طيرش و آخرون ، "دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات " ، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ، العدد 03، جوان 2018 ، ص.81 .

<sup>5</sup> ساسي هادف نجا ، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة ، على الموقع الإلكتروني :

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.

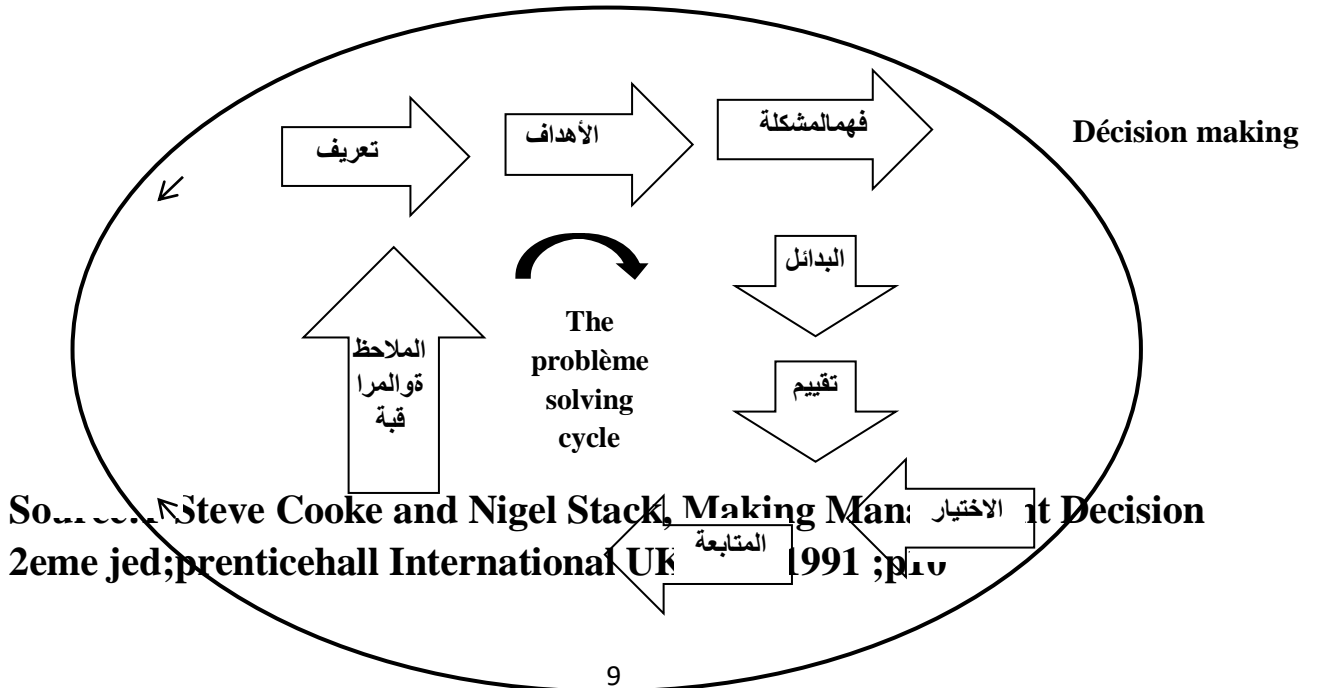
تقييم البدائل: هو المرحلة التي يتم فيها تحليل ومقارنة كل بديل من البدائل المقترحة لمعرفة أفضلها وأكثرها ملاءمة لحل المشكلة أو تحقيق الهدف.

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

- 4- اختيار الحل الملائم (اتخاذ القرار): اختيار بديل أو حل من البدائل المقترحة على أن يكون ملائماً وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة .
- 5- متابعه تنفيذ القرار: فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره .

الشكل رقم 01: خطوات اتخاذ القرار الإداري



## 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 وهناك 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 في<sup>1</sup>:

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 ولا خسارة ، و تسمى نقطة التعادل كذلك بعتبة المردودية أو نقطة التوازن أو نقطة الصفر.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup> ويمكن توضيح الطريقة الرياضية لحساب حجم التعادل كالآتي:

### التكاليف الثابتة

نفترض أن التكاليف الثابتة هي 1.000.000 دج وسعر الوحدة 30 دج  
نفترض أن التكاليف المتغيرة هي 50 دج  
نفترض أن التكاليف الكلية هي 1.050.000 دج

الحل:

$$\frac{1.000.000}{30-50} = 50.000 \text{ وحدة}$$

الأحمد مصطفى خاطر و محمد بهجت  
الإسكندرية: الاربطية، ط3، 1993، ص.245.

<sup>2</sup>Suzanne Douin, **Comptabilité**, 3<sup>ème</sup> éd, Edition du nouveau pédagogique , montréal canada 1996, p06.

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

$$\text{الإيرادات} = \text{الكمية} \times \text{السعر} = 50 \times 50.000 = 2.500.000$$
$$\text{التكلفة الكلية} = \text{التكلفة الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}$$

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

$$\text{إذن الأرباح أو الخسائر} = 2.500.000 - 1.500.000 = \text{صفر (0)}$$

2- **أسلوب البرمجة الخطية:** هي نموذج محدد يساعد المدير في اتخاذ القرار بشأن التخصيص 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 تني 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.<sup>1</sup>

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:<sup>2</sup>

### أولاً : شجرة القرار الحتمية<sup>3</sup> Deterministic Decision Tree

- تُستخدم عندما تكون المعلومات مؤكدة ومعروفة مسبقاً.
- النتائج معروفة بدون أي عنصر احتمال أو عدم يقين.
- كل خطوة في الشجرة تؤدي إلى نتيجة محددة وواضحة.

### ثانياً : شجرة القرار الاحتمالية<sup>4</sup> 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).

<sup>1</sup>- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002 ص 132.  
<sup>2</sup>بين 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.

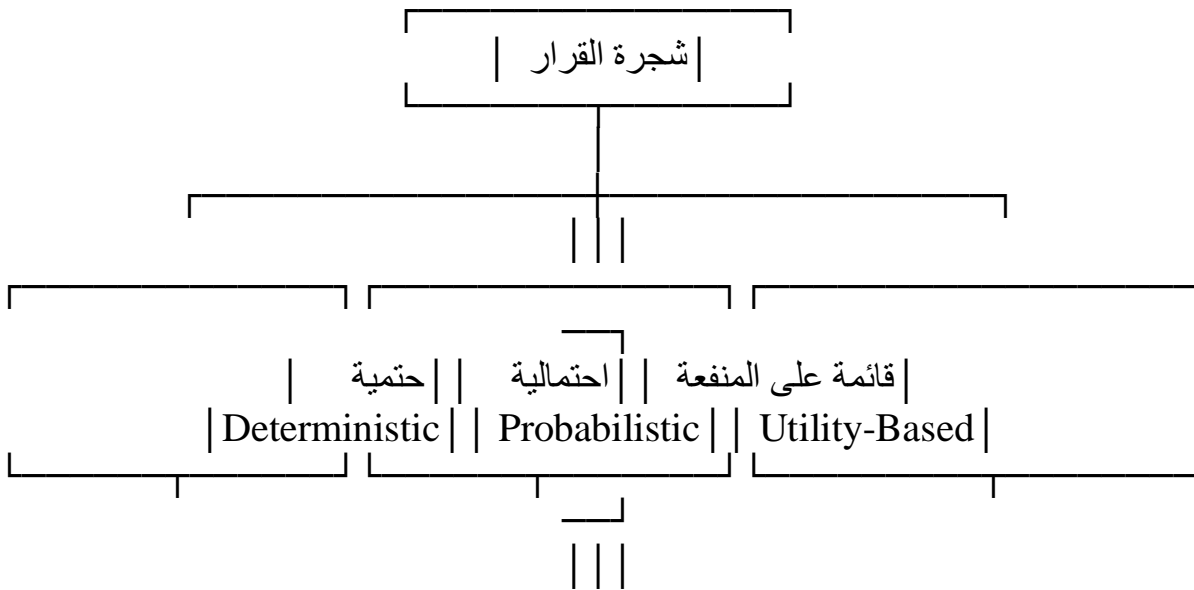
<sup>3</sup>Goodwin, P., & Wright, G, **Decision Analysis for Management Judgment** (5th ed.). Wiley, 2014, pp. 35–38.

<sup>4</sup>Ibid, pp 39-47

### ثالثاً: شجرة القرار القائمة على المنفعة<sup>1</sup> (Utility-Based Decision Tree)

- تُستخدم عندما لا يكون الهدف فقط الربح المالي وإنما أيضاً درجة الإشباع أو المنفعة التي يحققها القرار.
- تدمج بين:
  - ✓ احتمال كل نتيجة
  - ✓ قيمة أو منفعة كل نتيجة (Utility)
- تستعمل عندما تختلف تفضيلات متخذي القرار أو لديهم درجات مختلفة من تقبل المخاطر.

الشكل رقم 02: مخطط مبسط لأنواع شجرة القرار



<sup>1</sup>Ibid ,pp69-82

|             |                   |                       |
|-------------|-------------------|-----------------------|
| نتائج مؤكدة | نتائج غير مؤكدة   | اختيار القرار         |
| مع احتمالات | الذي يعظم المنفعة | (لا مخاطرة)           |
|             |                   |                       |
| قواعد ثابتة | حساب الاحتمالات   | حساب المنفعة المتوقعة |
|             | من إعداد الباحثة  |                       |

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 استخداما ويستخدم في حل أكثر المشاكل الإدارية تعقيدا وخاصة تلك التي تتعلق بالمشاريع الكبرى كمشروع تصميم شبكات المياه في الأحياء السكنية الجديدة. وتتمثل مكونات الشبكة في:<sup>1</sup>

1. العقد: (Nodes) تمثل الأنشطة أو الأحداث
2. الروابط: (Arcs/Edges) تمثل العلاقات أو التابع
3. المسار: (Path) سلسلة من الأنشطة
4. المسار الحرج: (Critical Path) أطول مسار زمني في الشبكة

كما 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 التابع 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.

وعليه أسلوب المسار الحرج هو تقنية من تقنيات تحليل الشبكات تستخدم في تخطيط وجدولة المشاريع، وتهدف إلى:<sup>2</sup>

- تحديد أطول مسار زمني في شبكة المشروع
- معرفة المدة الدنيا لإنجاز المشروع
- تحديد الأنشطة الحرجة التي لا تحتمل أي تأخير

<sup>1</sup> Heizer, J., Render, B., & Munson, **Operations Management (12th ed.)**. Pearson, 2020, pp. 94–96.

<sup>2</sup> Taha, H. A, **Operations Research: An Introduction** (10th ed.), Pearson, 2017, pp. 391–393

ومن مزاياه وعيوبه<sup>1</sup>:

أولاً: المزايا

- يحدد الأنشطة الحرجة بوضوح
- يساعد على التحكم في الوقت
- سهل الفهم للطلبة

ثانياً: العيوب

- لا يتعامل مع عدم التأكد
- غير مناسب للمشاريع عالية المخاطر

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<sup>2</sup>:

الوقت المتفائل : هو أقل قيم الوقت ويقدر هذا الوقت في الظروف الجيدة المناسبة لإنهاء المهام .

الوقت الأكثر احتمالاً: 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 Probabilitiesmodel في

حين أن أسلوب المسار الحرج هو نموذج محدد و مؤكد<sup>3</sup>. Diterministic model

وباختصار هو تقنية من تقنيات تحليل الشبكات تُستخدم في تخطيط وجدولة المشاريع التي تتسم

بعدم التأكد، حيث تعتمد على تقديرات زمنية احتمالية بدل الزمن الحتمي.

ومن أهم خصائصه<sup>4</sup>:

- يساعد في تمكين الإدارة من التعرف على العوامل المؤثرة في تنفيذ المشروع وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والجدولة والمتابعة ورقابة المشروعات المعقدة.

- يعتمد على الاحتمالات مناسبة للمشاريع:

• الجديدة

• البحثية

• عالية المخاطر

- كما يُستخدم عندما يصعب تحديد مدة دقيقة للأنشطة .

خامساً: معوقات عملية اتخاذ القرارات

---

<sup>1</sup>kerzner, H, **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling** (12th Edition) ,2017 Wiley

<sup>2</sup> Heizer, J., Render, B., & Munson, **OpCit**, pp104-105

<sup>3</sup>دراجي 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 .

<sup>4</sup>Stevenson, W. J, **Operations Management (14th ed.)**, 2021, McGraw-Hill, pp. 713–714

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 وبالقياس، 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<sup>1</sup>:

- 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<sup>2</sup>:

- 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:<sup>3</sup>

- عدم وجود قيادات تتميز بالكفاءة.
- الاعتماد على طرق وأساليب سيئة في اختيار القيادات الإدارية<sup>4</sup>.
- غياب الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
- عدم استخدام القيادات الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.
- القيادة التشاركية مقابل القيادة الاستبدادية.
- تأثير القيادة على مقاومة التغيير
- د- العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>Bazerman, M. H., & Moore, D. A, **Judgment in Managerial Decision Making** (8th ed.),2013, Wiley, pp. 112–118.

<sup>2</sup>Simon, H. A, **The New Science of Management Decision**,1977, Prentice Hall, pp. 87–92

<sup>3</sup>جواهر بنت أحمد القناديلي ، "مشكلات و معوقات اتخاذ القرار" ، على الموقع الإلكتروني : <https://almohdthe-baneen.hooxs.com/t88-topic> تاريخ الدخول: 2020-10-05

<sup>4</sup> Northouse, P. G, **Leadership: Theory and Practice** (9th ed.), Sage Publications,2021,pp145-160.

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة عن التكاليف والعوائد.
- الاعتماد على تقديرات قد تكون متحيزة.

### 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 ومصالحهم.

#### 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:<sup>2</sup>

#### 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:<sup>3</sup>

#### -النمو الاقتصادي:(Economic Growth)

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

<sup>1</sup>Boardman, A. E., Greenberg, D. H, **Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice**(5th ed.), Cambridge University Press,2018, pp. 45–52.

<sup>2</sup>مداحي عثمان، "أهمية و دور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد13، جوان 2018، ص.238 .

<sup>3</sup>David E. Hickson et al ,**Decision Making in Organizations** , New York, NY: Routledge2013.

## -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:<sup>1</sup>

## -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.

---

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

## -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)

- 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 أنها<sup>1</sup>:

- 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 استراتيجيتها 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 القرار<sup>2</sup>.

### ثانيا: العوامل الداخلية

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

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

<sup>2</sup>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، ص. 21

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

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 فإن قرارات المدراء تحدد 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 وانجازه.

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

فأهداف المنظمة مثلا 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.<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup>بلحاج فتيحة، "الاسس النظرية والعالمية في اتخاذ القرار"، الجزائر: المجلة الجزائرية للعلوم والسياسة الاقتصادية، العدد 07 2016، ص. 2075

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص.20

وكأمثلة على العوامل الداخلية<sup>1</sup>:

### -الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>(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.

### - 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.

---

<sup>1</sup>Robbins, 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.

- تساعد في تحديد البدائل المتاحة داخلياً قبل البحث عن حلول خارجية.
- تمكن الإدارة من تحسين الموارد وتوظيفها بشكل أفضل.
- تقلل من الاعتماد على عوامل خارجية غير مؤكدة.

### ثالثاً: العوامل السلوكية

تتأثر كفاءة متخذ القرار بمجموعة من العوامل السلوكية تحكم طبيعته وتؤثر في اختيار متخذي القرارات لقراراتهم كما يلي<sup>1</sup>:

1- **الدوافع** : تمثل حالة نفسية توجه السلوك إلى هدف معين حيث أنها قوة داخلية تتبع من داخل الفرد أو رغبة يريد الانسان اتباعها ويمكن اعتبارها المتغيرات الرئيسية المؤثرة على رفع درجة استغلال الطاقة البشرية لمتخذ القرار وقد يكون متخذ القرار مدفوعاً 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.

3- **القلق والصراع**: القلق هو ذلك الشعور بعد التأكد يستشعره متخذ القرار في مواجهة أحد الاخطار 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 ادراكات الافراد 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 الافراد بين الأطراف.

وكأمثلة على العوامل السلوكية الداخلية للتوضيح أكثر للطلبة<sup>2</sup> :

### - اتجاهات الموظفين (Employee Attitudes)

<sup>1</sup>مداحي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 238-239.

<sup>2</sup>Robbins, S. P., & Judge, T. A, *Organizational behavior (18th ed.)*, Boston, MA: Pearson, 2019.

- 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.
- ضعف الحوافز → قرارات سطحية أو مترددة.

#### - 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 مترددة 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

ان اكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عملا موضوعيا بالكامل وإنما تتخلله بعض الميول العاطفية المرتبطة بتخصصات متخذ القرار فعلى سبيل المثال إذا كان متخذ القرار مثلامتخصص 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 متخصصا 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 ذلك<sup>1</sup>:

#### - 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)

- 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.

---

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

○ القرارات قد تكون متحيزة لصالح عناصر محببة 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 الى 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 الأمور الآتية مثل<sup>1</sup>:

- مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها

- اختيار الإستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها.<sup>2</sup>

**1- صفات الشخصية:** هناك تأثير للتكوين الشخصي لمتخذ القرار في مقدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول واتخاذ القرارات فالأفراد ذوي العقلية 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.<sup>3</sup>

**2- الذكاء والخبرة:** هناك تأثير لدرجة الذكاء يتمتع بها المدير ،فالمدير الذي يملك قدر جيد من التعليم والخبرة سوف يكون في وضع أفضل من غيره في اكتشاف المشاكل وإيجاد حلول لها ،فكلما

<sup>1</sup> 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**

<sup>2</sup> بلحاج فتيحة ،مرجع سبق ذكره ،ص. 175

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

زادت المهارات الإدراكية لمتخذ القرار ( القدرة على التحليل ، التفكير الخلاق إلخ ) كلما أمكنه ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحلها.<sup>1</sup>  
وكأمثلة توضيحية<sup>2</sup> :

#### - 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.

#### - السمات الشخصية (Personality Traits)

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

#### - القدرة على تحمل المخاطر (Risk Tolerance)

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

#### - القدرات العقلية والتحليلية (Cognitive Abilities)

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

#### - القيم والمعتقدات الشخصية (Personal Values & Beliefs)

- القرارات غالبًا ما تتأثر بالقيم الأخلاقية والدينية والثقافية للفرد.
  - القيم تحدد ما يعتبره الشخص خيارًا صحيحًا أو خاطئًا.
2. الخبرة العاطفية والذكاء العاطفي (Emotional Experience & EQ)
- القدرة على إدارة المشاعر تؤثر على اتخاذ القرار تحت الضغط.
  - ضعف التحكم العاطفي قد يؤدي إلى قرارات متسرعة أو متحيزة.

#### سادسا : العوامل الظرفية

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

---

<sup>1</sup>إبلال 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

<sup>2</sup>Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*. 18th ed. Pearson Education, Harlow, England, 2019.

- 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 أمامه<sup>1</sup>.
- 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 احتاج 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
  - القرار في حالة الاختلاف<sup>2</sup>.

وتتمثل أهم أنواع العوامل الظرفية:<sup>3</sup>

- **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.

<sup>1</sup>جنان 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، صفحة 31

<sup>2</sup>بين عمر عواج، " الاطار النظري لإستراتيجية اتخاذ القرار الإداري"، محاضرات القيت على طلبية السنة الاولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان /كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2019 2020 .

<sup>3</sup>Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge ,op cit

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

## المحور الرابع: 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 يتطلب أيضاً خطط ومهارات تحليلية قوية تسطرها الإستراتيجية وقدرة على التفكير النقدي، وفهما عميقاً للمجال الذي يتم اتخاذ القرار فيه، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ مخاطر محسوبة والتكيف التغيّرات المحتملة.<sup>1</sup>

### أولاً : 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 المعارك<sup>2</sup>، حيث كان القادة

2- الموهوبون يمارسونه عن حدس و عبقرية ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد.<sup>3</sup> 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.<sup>1</sup>

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 ادريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الإسكندرية: دار الجامعية، 2003، ص. 22 .

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

كما تعرف بأنها مجموعة من المواقعاتي 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".<sup>3</sup>

## 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.<sup>4</sup>  
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.<sup>5</sup>

فقد عرفها "بيرس وروبيتسون" بأنها: مجموعة من القرارات و النشاطات التي تتصل بصياغة و تنفيذ الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ،و أن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه و تنظيم ورقابة القرارات و النشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة<sup>6</sup> .  
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- المرجع نفسه، ص21.  
2 أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2014، ص.62 .  
3 بوشامة أمنة، الإدارة الإستراتيجية، مجلة أفاق 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  
5- حسين بلعجوز ، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، الجزائر: مؤسسة الثقافة الجامعية المسيلة، 2006 ص 18  
6فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل -أمثلة وقضايا معاصرة، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع، 2012، ص.32 .

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.<sup>1</sup>
3. تركيز على إعادة تخصيص موارد المشروع كلها أو جزء منها مع التغيير الموارد الحالية وطريقة توزيعها على الاستخدامات.
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

يمكن تصنيف الاستراتيجيات في الإدارة العامة كما يلي :

- 1- الإستراتيجية الشاملة: (Corporate / Overall Strategy) تحدد الرؤية والرسالة العامة للمنظمة وتحدد الأهداف الكبرى وطريقة تحقيقها، كما أنها توجه جميع المستويات الوظيفية في الإدارة العامة. مثال: وزارة الصحة تحدد إستراتيجية وطنية لتعزيز الرعاية الصحية.<sup>2</sup>
- 2- الإستراتيجية الوظيفية: وهي تتعلق بوظائف محددة داخل المنظمة بحيث تركز على تحسين الأداء في مجالات معينة مثل: الموارد البشرية، المالية، الخدمات العامة وكمثال: إدارة الموارد البشرية تضع إستراتيجية لتدريب الموظفين الحكوميين.<sup>3</sup>
- 3- الإستراتيجية الهجومية: تهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق و التي تأخذ أشكال متعددة منها التوسع، التنويع، الابتكار التجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم سلع أو خدمة جديد.<sup>4</sup>
- 4- الإستراتيجية الدفاعية: هي أسلوب إداري يهدف إلى حماية المنظمة أو المؤسسة من المخاطر والتهديدات المحتملة، بدلاً من السعي وراء النمو أو التوسع، وتركز على الحفاظ على الموارد والمركز الحالي للمنظمة إذ تستخدم غالباً في الظروف الاقتصادية

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص27.

<sup>2</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J, **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. Free Press,2005, pp. 15–25

<sup>3</sup> Bryson, J. M, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations** (5th ed.). Jossey-Bass,2018,pp60-75

<sup>4</sup> - سعد علي حمود العنزي وآخرون، مرجع سابق، ص 38.

الصعبة، الأزمات، أو المنافسة الشديدة ، وكأمثلة:تقليل النفقات لتجنب الخسائر المالية وإعادة هيكلة الأقسام لتقليل المخاطر التشغيلية.<sup>1</sup> كما 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،و تستخدم لمواجهة تهديدات السوق والبيئة الخارجية العامة والخاصة،التنافسية، مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة.<sup>2</sup>

#### 5- إستراتيجية الاستقرار:

و تعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة و لكنها رئيسة في نفس الوقت أي نحتفظ 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.<sup>3</sup>

6- إستراتيجية النمو المستقر:هياسلوب إداري يهدف إلى الحفاظ على أداء المنظمة عند مستويات ثابتة ومستقرة دون التوسع السريع أو المخاطرة الكبيرة ،بحيث تهدفإللتحسين الكفاءة الداخلية والحفاظ على الحصة السوقية الحالية و تُستخدمغالبًافيالمنظمات المستقرة أو الأسواق المستقرة .وكمثال :الشركات التي تحتفظ بسوقها الحالي دون دخول أسواق جديدة و الحفاظ على حجم الإنتاج أو الخدمات دون زيادة كبيرة.<sup>4</sup>

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 .

#### 7- 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).

#### 8- إستراتيجية الانكماش:

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

<sup>1</sup>Wheelen, T. L., & Hunger, J. D, **Strategic Management and Business Policy: Globalization,nnovation, and Sustainability** (15th ed.). Pearson, pp. 215–220

<sup>2</sup> David, F. R, **Strategic Management: Concepts and Cases** (16th ed.). Pearson,2017, pp. 180–185

<sup>3</sup> سعد محمود العنزلي،مرجع سبق ذكره ص 39.

<sup>4</sup> Wheelen, T. L., & Hunger, J. D.,**Op Cit** ,pp210-215.

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

## 9- الإستراتيجية التشكيلية

وتعني باختصار :<sup>1</sup>

- ✓ تقديم سلع وخدمات جديدة
  - ✓ إضافة أسواق جديدة
  - ✓ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية
- رابعا : أهمية الإستراتيجية في الإدارة العامة  
تتمثل أهمية الإستراتيجية في :

### 1- توجيه المنظمة نحو الأهداف: من خلال:<sup>2</sup>

- الإستراتيجية تساعد الإدارة العامة على تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية
- تضمن توحيد الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف

مثال: إستراتيجية وطنية لتحسين جودة التعليم توجه كل الوزارات المعنية

### 2- تحسين الكفاءة والفعالية عن طريق:<sup>3</sup>

- الإستراتيجية تساعد على تحديد الأولويات والموارد المهمة

- تخصيص الموارد المالية والموظفين وفق الأولويات الوطنية
- تقليل الهدر وتحسن أداء العمليات والخدمات العامة.

مثال :تخصيص الموارد المالية والموظفين وفق الأولويات الوطنية

### 3- التكيف مع البيئة والتغيرات : وعليه يكمن القول بأن :<sup>4</sup>

- الاستراتيجية تمكن الإدارة من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

<sup>1</sup>- المرجع السابق ، ص 40.

<sup>2</sup>Bryson, J. M, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations** (5th ed.). Jossey-Bass, pp. 20–25

<sup>3</sup>Poister, T. H, **Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations** (2nd ed.). Jossey-Bass,2010,pp10-15.

<sup>4</sup>Osborne, S. P, **The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance**. Routledge,2010, pp. 30–35.

- تساعد على التخطيط الاستباقي لمواجهة التحديات

مثال: تعديل السياسات الصحية أثناء جائحة كورونا

#### 4- دعم اتخاذ القرار الفعال: من خلال

- الإستراتيجية تتوفر إطارًا مرجعيًا لاتخاذ القرارات
- تساعد على تقييم البدائل وموازنة المخاطر والعوائد

مثال: اعتماد إستراتيجية وطنية للإنفاق الحكومي قبل تخصيص الميزانية

بالإضافة إلى ما يلي :

- ضمان الاستخدام الأمثل والسليم للموارد.
- تجسيد التنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام داخل المنظمة .
- إمكانية الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية.
- القدرة على التعامل مع حالة عدم التأكد و المخاطر التي تتعرض لها المنظمة.<sup>1</sup>

#### 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.<sup>2</sup>

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- واكلي كلثوم، "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

### 3- مبادئ الإستراتيجية في الإدارة العامة

ب- مبدأ الشمولية: تشمل الاستراتيجية جميع جوانب المنظمة ووظائفها و تضمينتسيق الجهود بين الإدارات والقطاعات المختلفة.

ت- مبدأ القوة: مبدأ القوة هو التركيز على نقاط القوة والقدرات الأساسية للمنظمة عند صياغة الاستراتيجية و يهدف إلى تعظيم الفوائد من الموارد المتاحة كما ويساعد الإدارة على استغلال مزاياها التنافسية وتقليل المخاطر<sup>1</sup>.

ث- مبدأ المرونة: يجب أن تكون الإستراتيجية قابلة للتكيف مع التغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية و تتيح الاستجابة السريعة للأزمات والتحديات<sup>2</sup>.

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 بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

ح- مبدأ التكامل: الربط بين الإستراتيجية والأهداف، والوظائف، والموارد، كما يضمن انسجام جميع جهود المنظمة لتحقيق الأهداف الكبرى.

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 / إمكاناتها 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<sup>3</sup>.

ب- تحليل البيئة الداخلية والخارجية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>Wheelen, T. L., & Hunger, J. D., Op Cit ,pp20-25

<sup>2</sup>Osborne, S. P., Op Cit ,pp .5560

<sup>3</sup> كريمة مهدي محاضرات في نظرية القرار أقيمت على طلبة السنة الاولى ماستر إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ،قالمة السنة الجامعية 2015-2016، ص 45.

<sup>4</sup> Ahmed.A and Karanja.K ,Strategic Decision Making :Process,Models and Theories,Business Management and Strategy ,vol.5,No1,mactothng institute,2014 ,p.91 .

✓ 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.<sup>1</sup>

✓ البيئة الخارجية: تتضمن الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة  
ج- اختيار أفضل إستراتيجية:

هي الإستراتيجية التي تحقق أفضل توازن بين المعايير المحددة.<sup>2</sup>

د- تحديد البدائل الإستراتيجية:

هي الخيارات المختلفة التي يمكن للمنظمة إتباعها لتحقيق أهدافها.

ه- 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 التغييرات

ب. نقص الموارد : غالبًا ما تواجه المنظمات العامة نقصًا في الموارد، مثل الموارد المالية والبشرية يُصعب ذلك على المنظمات العامة تنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال.

ج. قلة المساءلة : قد تواجه المنظمات العامة قلة في المساءلة عن نتائج استراتيجياتها يُمكن أن يؤدي ذلك إلى قلة الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات.<sup>3</sup>

د. مقاومة التغيير : قد يقاوم الموظفون والجمهور التغيير الذي تُحدثه الاستراتيجيات الجديدة. يُمكن أن يُعيق ذلك تنفيذ الاستراتيجيات.

ه. قصر الأفق الزمني : قد تُركز المنظمات العامة على الأهداف قصيرة الأجل بدلاً من 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.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر و عهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية (وجود التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة)، الأسكدرية:الدار الجامعية،2008،ص.284 .

<sup>2</sup>أقسام عمر و ساوس الشيخ، "واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مجلة الحقيقة، العدد32،،ص.284 .

<sup>3</sup>- المرجع السابق، ص51.

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.<sup>1</sup>

■ **بناء ثقافة إستراتيجية :** يجب على المنظمات العامة بناء ثقافة إستراتيجية

■ **إدارة المخاطر :** يجب على المنظمات العامة مساندة إدارة المخاطر

■ **التعلم من الأخطاء :** يجب على المنظمات العامة التعلم من الأخطاء.

وعليه تعد الإستراتيجية عنصرًا أساسيًا 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.<sup>2</sup>

إن نجاح الإدارة العامة عند اتخاذ قراراتها يتطلب في ممارستها 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.

### **المحور الخامس : 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 خيارات فعالة تُستخدم هذه الاستراتيجيات في

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص51.

<sup>2</sup>- علي حمود العنزي وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

مختلف المجالات، مثل: الإدارة والأعمال، والحكومة، والحياة الشخصية<sup>1</sup>. 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 مُنظمةٍ وفعالة 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 مُنظمٌ لاختيار أفضل مسار للعمل من بين خيارات متعددة، وتقوم هذه الاستراتيجيات على خطواتٍ أساسية ، وقد تُستخدم في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- المشكلات المعقدة : عندما تكون المشكلة مُعقدةً وتتطلب تحليلاً دقيقاً للبيانات والمعلومات .

- القرارات ذات التأثير الكبير : عندما يكون للقرار المتخذ تأثير.

### ثانياً : 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 وصوابية<sup>3</sup>.

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 يُساعد على تجنّب 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 تُساعد على ضمان اتخاذ قراراتٍ مُنظمةٍ وفعالة.
- تُحسن من فرص النجاح في تحقيق الأهداف المحددة.
- تُقلل من مخاطر الفشل والخسائر.
- تُعزز المسؤولية والمساءلة عن نتائج القرارات المتخذة.

1- أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الدولية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، ط1، 2009، ص 32

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

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

• تُساعد على تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى الفرد.

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 بدقة<sup>1</sup>

2. **تعزيز كفاءة العمليات** : تُساهم في تحسين كفاءة العمليات من خلال اتخاذ قرارات سليمة تُؤدّي إلى استخدام الموارد بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بكفاءة<sup>2</sup>.

3. **توفير الوقت والجهد**: استخدام أساليب تقليدية مثل القرارات المبنية على الخبرة السابقة يقلل من الحاجة لإعادة تحليل كل مشكلة من الصفر و يساعد المديرين على اتخاذ القرار بسرعة في الحالات الروتينية.

**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 المُستقرّة** : تُستخدم هذه الاستراتيجيات بشكل أساسي لاتخاذ قراراتٍ مُخطّط لها مُسبقاً. في المجالات ذات البيئة المتغيرة : قد لا تكون هذه الاستراتيجيات مُناسبةً لاتخاذ قراراتٍ سريعة، مما قد يتطلّب استخدام - أساليب أخرى لاتخاذ القرار مثل الاستراتيجيات الحديسيّة أو الاستراتيجيات المنكيفة.

رابعا : العوامل المؤثرة في الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري

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

1- **العوامل الداخلية:**

<sup>1</sup>- مرجع نفسه.ص 19.

<sup>2</sup>Clemen, R. T., & Reilly, T, **Making Hard Decisions with DecisionTools** (3rd ed.),Cengage Learning,2014,pp50-60.

- أ- **خصائص صاحب القرار**: تُعد خصائص صاحب القرار من أهم العوامل الداخلية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري، إذ تلعب السمات الشخصية والمعرفية والسلوكية للقائد أو المدير دورًا حاسمًا في تحديد نوع القرار وجودته وتوقيته. ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي<sup>1</sup>:
- **القيم والمبادئ**: تؤثر قيم صاحب القرار ومبادئه على جميع مراحل عملية اتخاذ القرار، بدءًا من تحديد المشكلة أو الفرصة وصولاً إلى تقييم النتائج.<sup>2</sup>
  - **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.<sup>3</sup>
- إن خصائص صاحب القرار تمثل عاملاً داخلياً جوهرياً في عملية اتخاذ القرار الإداري، إذ لا يُتخذ القرار في فراغ، بل يتأثر بخبرة القائد، وقيمه، وقدراته العقلية والنفسية، مما ينعكس مباشرة على كفاءة القرار ونجاحه.

#### ب- **البيئة الداخلية للمنظمة**:

- تُعد العوامل الداخلية والبيئة التنظيمية من المحددات الأساسية لفعالية المنظمة وكفاءة قراراتها الإدارية، إذ تمثل الإطار الداخلي الذي تعمل في ظله الإدارة وتُتخذ داخله القرارات، كما وتشير البيئة التنظيمية إلى المناخ العام الذي يسود داخل المنظمة، والذي ينظم العلاقات والسلوكيات ويؤثر في طريقة العمل واتخاذ القرار، ومن أبرز عناصرها<sup>4</sup>:
- **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.

<sup>1</sup>Clemen, R. T., & Reilly, **Op Cit**, pp15-22

<sup>2</sup>- سعد علي حمود العنزري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup>Robbins, S. P., & Judge, T. A, **Organizational Behavior** (17th ed.). Pearson Education, 2017, pp. 196–201.

<sup>4</sup>Daft, R. L. , **Management**(12th ed.). Cengage Learning, 2016, pp. 74–81.

- **الهيكل التنظيمي** : يُؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة على توزيع المعلومات واتخاذ القرارات، مما قد يؤثر على فعالية الاستراتيجيات التقليدية.

وعليه توجد علاقة تكاملية بين العوامل الداخلية والبيئة التنظيمية، بحيث تؤثر خصائص القادة والموارد في تشكيل البيئة التنظيمية وتؤثر البيئة التنظيمية بدورها في سلوك الأفراد وطريقة اتخاذ القرار. وبالتالي فإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على حسن إدارة العوامل الداخلية وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة، قائمة على هيكل مرن، وثقافة إيجابية، وقيادة فعالة.

### 3- : العوامل الخارجية:

تشير **العوامل الخارجية** إلى مجموعة المتغيرات التي تنشأ خارج حدود المنظمة ولا تستطيع الإدارة التحكم فيها بشكل مباشر، لكنها تؤثر بشكل كبير في نشاط المنظمة، واستراتيجياتها، وقراراتها الإدارية. وتفرض هذه العوامل على الإدارة ضرورة التكيف المستمر لضمان البقاء وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

#### أ- البيئة الخارجية:

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

- **المنافسة والتطورات التكنولوجية** : تؤثر المنافسة والتطورات التكنولوجية على احتياجات السوق وفرص المنظمة، مما قد يؤثر على قرارات صاحب القرار .

-**القوانين واللوائح** : تؤثر القوانين واللوائح على ما يُمكن لصاحب القرار فعله وما لا يمكنه فعله، مما قد يُحدّد من خياراته .

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

- **تحديد المشكلة أو الفرصة** : تؤثر العوامل الداخلية والخارجية على فهم صاحب القرار للمشكلة أو الفرصة وعلى أولوياته في معالجتها.
- **جمع المعلومات** : تؤثر الموارد المتاحة للمنظمة والبيئة الخارجية على قدرة صاحب القرار على جمع المعلومات ذات الصلة.
- **تحليل المعلومات** : تؤثر خبرة صاحب القرار ومهاراته، بالإضافة إلى تعقيد البيئة، على قدرته على تحليل المعلومات بشكل دقيق.
- **تحديد الخيارات** : تؤثر العوامل الداخلية والخارجية على الخيارات المتاحة لصاحب القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R, **Exploring Strategy** (11th ed.). Pearson Education,2017, pp. 48

<sup>2</sup>- مرجع نفسه.ص 41.

- **تقييم الخيارات** : تُؤثر قيم صاحب القرار ومعاييرها، 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: التغييرات 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.
- وعليه لا تُطبق الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار بشكل جامد، بل تتأثر بعوامل مُتعددةٍ داخلية وخارجية. وفهم هذه العوامل يُساعدُ صاحب القرار على اتخاذ قراراتٍ مُنظمةٍ وفعّالةٍ تُؤدّي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

#### 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 فعّالة 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، أو بمعنى آخر هناك تضارب في أصله التاريخي<sup>1</sup>، ولكن الشائع كان نتاج 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 هي<sup>2</sup>:

Strengths: والتي تعني نقاط القوة.

Weakness: والتي تعني نقاط الضعف.

Opportunities: والتي تعني الفرص.

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:<sup>3</sup>

■ **نقاط القوة** : القوة هي مورد أو نشاط تقوم به المنظمة بشكل خاص أفضل من منافسيها

<sup>4</sup>، وهي النشاطات التي تقوم بها أية منظمة بكفاءة و اقتدار، وهي كذلك الموارد المتميزة التي تمتلكها المنظمة، وهي تتمثل في العوامل 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 فإن 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.<sup>5</sup>

■ **الفرص** : العوامل الخارجية الإيجابية التي تُقدم إمكانات جديدة للنمو والتطوير، مثل

اتجاهات السوق المتغيرة، واحتياجات العملاء غير الملبية، والتطورات التكنولوجية.

<sup>1</sup>Tim Friesner, history of SWOT analysis, IN : <http://researchgate.net/publication/288958760-history-of-swot-analysis>

<sup>2</sup> Olaf Passenheim , **Entreprise Risk Management** , book boon, 2010 , p.24 .

<sup>3</sup>- واکلي کلثوم، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة"، **مجلة الاقتصاد الجديد**، العدد 13 ، المجلد 02، جامعة تلمسان، 2015، ص 13.

<sup>4</sup>Francine.S, Hafsi, T , **Le Management**

**Strategique**, canada :transcotineetal.2018,p.107

<sup>5</sup>أمال بن سترة و نوال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (swot) نقاط القوة - الضعف و الفرص - التهديدات ( في الشركات متعددة الجنسيات) دراسة حالة شركة مكدونالدز) ، **مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة**، المجلد 05، العدد 02، 2012، ص 108 .

■ **التحديات :** العوامل الخارجية السلبية التي تُؤثر بصورة سلبية على مشروعك أو عملك، مثل دخول منافسين جدد، وتغيرات في القوانين واللوائح والأزمات الاقتصادية.<sup>1</sup>

### 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 القرار<sup>2</sup>:

- توفير معلومات أساسية: يُقدم تحليل SWOT معلومات جوهرية حول نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات 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.<sup>3</sup>
- 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.
- 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.

<sup>1</sup>Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., Op Cit, pp66-70.

<sup>2</sup>جعيجع نبيلة، "أهمية تحليل سوت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية - حالة شركة هواوي للهواتف الذكية" - مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2021، ص. 149 .

<sup>3</sup>Gürel, E., & Tat, M, **SWOT Analysis: A Theoretical Review. The Journal of International Social Research**, 10(51),2017, pp. 994–1006.

#### 4- 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، ف " 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.

يعتبر النموذج 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 المنتوجات أو الخدمات و البعد الثاني يكمن في الهدف الجغرافي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>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,p.239-240.

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:

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.<sup>1</sup>
  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.<sup>2</sup>
  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.
  - 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.<sup>3</sup>
  - يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة للشركة وتقييم مخاطرها وفوائدها.

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

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

<sup>3</sup> Stephanie Dameron et Philippe Very, **Strategie ,Information et Diplomaties Strategiques** ,convergences ,2018 ,p.03

- **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<sup>1</sup>.

## 5- نموذج المحيط الأزرق في اتخاذ القرار

### أ. تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق:

إستراتيجية المحيط الأزرق هي إطار عمل إستراتيجي يُقدمه كتاب "المحيط الأزرق" للكاتبين و تشان كيم و رينيه موريليو. 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 المزدهم، المعروف باسم المحيط الأحمر.<sup>2</sup>

و الجدول الموالي يوضح الفرق بين المحيط الأزرق و المحيط الأحمر

### جدول 01 الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر

| إستراتيجية المحيط الأزرق                      | إستراتيجية المحيط الأحمر                                |
|---|---|
| فتح أسواق جديدة .                             | يتم التنافس في الأسواق المالية                          |
| جعل المنافسة غير ممكنة                        | التركيز في المنافسة                                     |
| البحث وخلق طلب جديد لم يكن موجوداً.           | استغلال الجانب المالي                                   |
| إلغاء المقايضة بين التكلفة والقيمة.           | المقايضة بين التكلفة والقيمة.                           |
| تبني التمايز وتخفيض التكاليف مع من قبل الشركة | تبني تخفيض التكلفة أو التمايز من قبل الشركة كإستراتيجية |

Source : W.Chan Kim and Renée Mauborgne (2015)

**Blue Ocean Strategy -How to create uncontested market space and make competition irrelevant, Harvard Business review press. Boston, Massachusetts, USA. P18**

تقوم إستراتيجية المحيط الأحمر على المنافسة أي يتم توفير الظروف الهيكلية للصناعة أين تتم المنافسة، وهذا 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 إستراتيجية التميز تكون مكلفة تحتاج للأموال كون الشركات 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."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, paris :inter Edition,1986 ,p.127.

<sup>2</sup>- محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>3</sup>Chang Shin ,Bandit ,*Cellphones :A Blue Ocean Strategy ,Technology in Society* ,n32,2010,p222

أما استراتيجية المحيط الأزرق تتميز أنها عملية ديناميكية و ليست ثابتة حيث بمجرد انشاء الشركة لمحيط أزرق ويظهر أداؤها المتفوق سيبدأ المقلدون عاجلاً أم آجلاً في الظهور ، لذلك يجب 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.<sup>1</sup>

**ب. مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق :** تعتمد إستراتيجية المحيط الأزرق على مبادئ أساسية في اتخاذ القرار تهدف إلى ابتكار قيمة جديدة وخلق فرص سوق لم تكن 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 الملبية :** بدلاً من التركيز على المنافسة تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على احتياجات العملاء غير الملبية 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.

### **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 .

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

<sup>2</sup>محمد ايمان البدر اوي ،"استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي"،مجلة الإدارة و الاقتصاد ،العدد2017،110،ص.188 .

• التفكير خارج الصندوق : تشجع إستراتيجية المحيط الأزرق على التفكير خارج الصندوق وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة.<sup>1</sup>

• 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.
- تحسين رضا العملاء: تُساعد على تحسين رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم و رغباتهم 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 صعبًا، خاصة في الشركات الراسخة.
- الحاجة إلى تغيير كبير: قد تتطلب إستراتيجية المحيط الأزرق تغييرات كبيرة في ثقافة الشركة ونموذج العمل.
- تُعد 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.

#### 6- 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

<sup>1</sup>- المرجع نفسه،ص 188.

استراتيجيات وفق ما يحد من المخاطر و التهديدات ، بناء على إدارة المخاطر والاستفادة من الفرص و استغلال الإمكانيات.<sup>1</sup>

#### أ- تعريف نموذج PESTEL:

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:<sup>2</sup>

**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

<sup>3</sup>. PESTELE ,STEEPLEF,SLEPIT,DESTEP :

#### ت. مزايا استخدام نموذج PESTEL

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

4.

● الامتثال للقوانين واللوائح: يساعد هذا النموذج في ضمان امتثال المنظمة للقوانين واللوائح المعمول بها.

<sup>1</sup> R .Perera,The pestel Analysis,Sri Lanka :Nerdynaut,2017,p.04

<sup>2</sup>H.Fosher,Understanding the marketing and management of trails using PESTELAnalysis

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

<sup>3</sup> 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 .

<sup>4</sup>R .Buye,Critical examination of the PESTEL Analysis Model ,2021,p04,in :<https://researchgate.net/publication/349506325-critical-examination-of-perstel-analysis-Model>.

- 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.
- 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 مكلفًا 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 مكلفًا أو صعبًا الحصول عليه.

### 5- عيوب الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري

- الوقت : قد تستغرق عملية اتخاذ القرار باستخدام الإستراتيجية التقليدية وقتًا 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 تُصبح الخيارات المختارة غير مُجدية مع تغيّر الظروف المحيطة.

### المحور السادس: استراتيجيات 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 الاستراتيجية 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

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 يلي:<sup>3</sup>

- **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.

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

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

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

• **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 الاستنتاجات<sup>1</sup>.

وتتكون أداة الاستدلال من ثلاثة عناصر هي<sup>2</sup>:

• **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 تحدد مدخلات البيانات. وهي تستخدم أيضاً لتسجيل النتائج المتوسطة وتسجيل لوحة الفرضيات والقرارات المتوسطة.

وهناك ثلاثة أنماط من القرارات التي يمكن تصنيفها على اللوحة وهي<sup>3</sup>:

• **الخطئة:** 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

---

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

<sup>2</sup>صلاح محمد مختار ،النظم الخبيرة و صنع القرارات الاستراتيجية ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد الرابعون ،أكتوبر 2023،ص-494.

<sup>3</sup> 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 .

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.

### ثالثاً: أنواع النظم الخبيرة

يمكن تصنيف النظم الخبيرة على أساس العمل إلى ثلاثة أنواع أساسي هي:<sup>1</sup>

✓ 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 بمساعدة المستخدم في اداء التحليل الروتيني لبعض الاعمال وتوضيح الأنشطة التي تحتاج الى تدخل العنصر البشري ومن امثلتها النظم التي تقوم بقراءة الخرائط والرسومات الناتجة عن المبيعات التنقيب عن البترول ثم تظهر للخبراء البشر المجالات التي تحتاج الى 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 جهداً مشتركاً للمستخدم النظام معاً.

**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 أعمالاً لا يستطيع أن يؤديها إلا الخبراء البشر الذين الذين يمثلون افضل 10% او 20% من الخبراء في هذا المجال.<sup>2</sup>

أما على أساس طريقة الأداء، يمكن تصنيف النظم الخبيرة كما يلي<sup>3</sup>:

✓ النظم الخبيرة المبنية على القواعد

✓ النظم الخبيرة المبنية على النماذج

✓ النظم الخبيرة المبنية على المثال

### رابعاً: مراحل النظم الخبيرة

تمر عملية بناء النظم الخبيرة بالخطوات التالية:

- 1) جمع الحقائق العلمية والتاريخية المؤكدة كلها عن موضوع الخبرة.
- 2) مناقشة الانسان الخبير فيما اكتسب من معارف مؤكدة ومراجعتها وتحديد ما يجب تضمينه للنظام الخبير تكوين المفاهيم والعلاقات بينهما وتوضيح ذلك بالرسوم والاشكال .
- 3) وضع قواعد العمل المنطقية التي تتمثل في استخدام الجملة الشرطية .

<sup>1</sup>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, p.25.

<sup>2</sup>عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية الأسس و المبادئ، المنصورة : المكتبة المعاصرة، 2002، ص-ص 295-296.

<sup>3</sup>George F Luger and William, A Stubblefield, Artificial intelligence :structures and strategies for complex Problem solving , London : Pearson Addison ,2016,p-p : 280-281 .

- 4) الدمج بين الحقائق والقواعد وادخالها الى الحاسوب عبر قاعده بيانات تسمى قواعد المعرفة وفق ضوابط محددة.
- 5) وضع آلة الاستدلال التي تطبق القواعد على جميع الحقائق التي يتغذى الجهاز بها للاستناد الى قاعدة المعرفة.
- 6) اختبار النظام باستشارته عن من مسائل حقيقية وعرض الأجوبة (الاستشارة المقترحة) على خبراء حقل المعرفة ومناقشتهم فيها وتعديل قاعدة المعرفة اذا لزم الامر وهذا حتى يصبح النظام جاهزا للعمل .
- 7) تغذية قاعدة المعرفة بجميع التطورات والمستجدات العلمية والتجريبية على حقائق حقل الخبرة.
- 8) تدريب الاشخاص الذين سيتعاملون مع النظام هامش النظام الخبير وعليه فالنظم الخبيرة تؤدي دورا هاما في مجال اتخاذ القرارات لاعتمادها على أدوات الذكاء الاصطناعي في 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 والاحوال 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 الانسان.
  - ✓ حل مشكله فقدان المعرفة المتراكمة للخبير الانساني نتيجة التقاعد المرض ترك العمل او الموت .
  - ✓ لا يحتاج النظام الغربي الى بيئة مادية واجتماعيه ونفسيه ملائمه لكي يعمل بكافات كفاءه وفعالية<sup>1</sup>.
  - على الرغم من المزايا التي تعود على الافراد والمؤسسات من استخدام النظم الخبير إلا أنها تتضمن عدد من القيود والمشكلات من اهمها:
  - ✓ ان المعرفة لا تكون معدة ومتاحة دائما.
  - ✓ صعوبة استخلاص الخبرة من البشر تعرض نقل المعرفة الى التحيزات .
  - ✓ عدم ثقة المستخدمين في النظام .
  - ✓ عدم وجود وسيله للتأكد من جوده التوصيات المقترحة من قبل الخبراء.
  - ✓ اختلاف منهج كل خبير في تقويم الموقف وذلك على الرغم من صحة منهج

<sup>1</sup>محمد شفاء، مرجع سبق ذكره /ص193

- ✓ النظم الخبيرة قاصرة عن المشاكل خارج نطاق قدرتها.<sup>1</sup>
- ✓ استخدام مصطلحات وتعريف معقدة وغير مفهومة هنا جانبا المستخدمين للنظام

### المحور السابع: استراتيجية 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.<sup>2</sup>

\*النظام System: وهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة ببعضها ومع البيئة المحيطة، وهذه 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.<sup>3</sup>

نظام دعم القرار هو أحد نظم المعلومات المبنية على الحاسبات، وهذه النظم تقوم بتسيير التفاعل بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات في إنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين في نظام دعم القرار و يكون الهدف من هذا التفاعل هو توفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات.<sup>4</sup>

وتتلخص أهمية نظم دعم القرار فيما يلي:

- تقوم نظم دعم القرار بإجراء التحليلات الكمية في وقت قصير جداً أي الاستجابة السريعة لمواقف غير متوقعة تؤدي إلى ظروف متغيرة.

<sup>1</sup>ابوسبعين تسعديت و عمبروش عربان، "تدقيق نظم المعلومات المحاسبية باستخدام تطبيقات النظم الخبيرة للذكاء الصناعي في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، مجلة المحاسبة، التدقيق و المالية، المجلد 01 نالعدد2019، 02، ص.35.

<sup>2</sup>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، ص.21.

<sup>3</sup> Robert.B et al, **Special Section :Exploring The Out Lands of MIS Discipling**, Journal of Management Information systems, Vol :16,NO03 ?2000.

<sup>4</sup>محمد حسن رسمي، إطار فكري لنظم دعم القرار: الأساسيات – المتطلبات – المحاذير، الأردن: منشورات مركز دعم القرار والدراسات المستقبلية: 2007، ص.5.

- دعم حل المشكلات المعقدة.
- توفير إمكانية تجربة العديد من الاستراتيجيات والسيناريوهات المختلفة للحلول المقترحة بسرعة وموضوعية<sup>1</sup>.
- تحسين فعالية الإدارة عن طريق اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة<sup>2</sup>.
- 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 والتنفيذ<sup>3</sup>.

### ثانياً: مكونات نظام دعم القرار وشروطه

يتكون نظام دعم القرار من خمسة نظم فرعية تضم كلا 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 والانتاج مما يمكن الافراد والمجموعات من اتخاذ القرارات بالاعتماد على الظروف الفعلية وتشمل نظم دعم القرار الموجه بالبيانات:

2- **نظم اعداد التقارير الإدارية**: هي نظم تسعى لتلبية حاجات المديرين في المعلومات المتكاملة والملخصة على شكل تقارير .

وتقسم تقارير نظام اعداد تقارير المعلومات من حيث التطور الى:

- تقارير تقليدية غير تفاعلية.
- تقارير متقدمة تفاعلية .
- كما تقسم من حيث النوع الى :
- تقارير مجدولة دورية : حيث تكون هذه التقارير منتظمة من حيث الزمن ومهيكله من حيث المكونات والشكل.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات ، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003، ص.17

<sup>3</sup> Berisha-Namani ;Mihani, **The Role of Information Systems in Management Decision Making – An Theoretical Approach**, MaNager(information management) No.12,2010,p 114.

- تقارير استثنائية وتحتوي على الاحداث الاستثنائية.

- تقارير حسب الطلب وتمكن المستخدم من الحصول على أجوبة لاستعلاماته المختلفة وانشاء 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 اخطارها 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 الى 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 الاجمالي الى التفصيل وتمثيل البيانات بيانات.

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

**6-نظام دعم القرار الموجهة بال نماذج:**وتعتبر الشكل التقليدي لنظم الدعم القرار وتعتمد على قاعده 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 الى 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 ان تعمل تلك النظم على:

أ/ مساعده متخذ القرار في اتخاذ قرارات تتطلب معرفة خبير متميز النظام الخبير او التفويض بصفات القرارات المتكررة او التي تتطلب تواجد 24 ساعه الى الوكيل الذكي.

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

**2.النظم الموجهة بالاتصالات لدعم القرارات:** تدعموا هذه النظم القرارات من خلال تكنولوجيا الاتصالات حيث يمكن ان 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 الى حفظ المستندات المهمة وتسهيل استرجاعها من قبل متخذ القرار وتحليلها.

يصنف بعض الباحثين انواع نظم دعم القرار حسب سياقها التاريخي إلى نظم كلاسيكية واخرى حديثة ، ويمكن عرضها كالاتي:

-نظم كلاسيكية: تعتمد على النماذج التي تحاول ترشيد عملية اتخاذ القرار إضافة الى الاستعمال المفرط بأدوات بحوث العمليات لإيجاد الحلول المثلى كنظم التوجيه المتخصصة التي توفر الاطارات 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 الافراد كمستخدمين للنظم حيث يكون كل منهم مسؤول على اداء مهام مستقلة عن تلك التي يؤديها الآخرون و أخيرا نظم دعم القرارات التنظيمية التي يكون التركيز فيها على اداء مهام تنظيمية تتضمن تتابع العمليات التي تنتمي الى مجالات وظيفية مختلفة مثل القرارات المتعلقة بالتخطيط طويل الاجل وعملية تخطيط الموارد وتوزيع المهام.

### شروط تطبيق نظم دعم القرار

يساهم نظام دعم القرار في تحقيق الاهداف 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 ان يساهم في تحسين نوعيه القرار
- ✓ يجب أن يكون نظام تحت سيطرة المستخدم بغض النظر عن كون نظام دعم القرار التفاعلي أو تجميحي 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 استراتيجية للتطوير لتحقيق أعمال على كفاءة وأقل خطر واعداد نظام ووضعه في مرحلة التمثيل.

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

### 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 قاعده 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 الاستراتيجية والتكتيكية في المنظمة.

<sup>1</sup>خبايه عبد الله جبار عبد الوهاب ،مرجع سبق ذكره ،08

✓ امكانية تفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الاوامر التي تسمح بالوصول الى النظام وسؤاله مباشر .

✓ اعتماد المعلوماتية والموضوعية في الحكم على الاشياء وتقويم البدائل.

رابعاً: معيقات نظم دعم القرار:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

✓ 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 تنازع السلطات نحو جهة الاختصاص في اتخاذ قرار في مشكلة محددة وتضارب الاختصاصات .

✓ احتكار المعلومات والقيود الموضوعية 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 .

<sup>1</sup>نادية مدروس و نبوية عيسى ،نظم دعم القرار و دورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (مقاربة نظرية)،مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، المجلد05،العدد02،جوان2019،صص:6-7

## المحور الثامن: مفهوم استراتيجيات الألعاب

### أولاً: تعريف استراتيجيات الألعاب

تعرف أيضاً 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.<sup>1</sup>

تعنى نظرية المباراة بالإجراءات التي يتخذها صناع القرار الذين يعون أن أفعالهم تؤثر على بعضهم البعض.<sup>2</sup>

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

### ثانياً: مسلمات استراتيجيات الألعاب

إن نظرية الألعاب الاستراتيجية 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:<sup>4</sup>

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

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

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

4/ كل لاعب يتصرف بعوي وعقلانية .

### ثالثاً: مكونات استراتيجيات 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:<sup>5</sup>

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

2- اللاعبون وحدة مستقلة لاتخاذ القرار ، ليس بالضرورة أن يكون شخصاً فردياً وإنما قد تكون

جماعة تعمل في مؤسسة ما أو فريقاً أو دولة.

---

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

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

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup>جمال سلامه ، تحليل العلاقات دولية دراسة في ادارة الصراع الدولي ،مصر، القاهرة :دار النهضة العربية، 2012. ص1

<sup>5</sup> Bacharach M , **Economics and theory of Game** .Westview Press .1977,p.19.

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<sup>1</sup> .

#### رابعا : مبادئ استراتيجية 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.

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 استراتيجيتهم بدقة، فبمجرد توفرها يستطيع اللاعب أن يحدد موقفه من خصمه ومن سير المباراة.

#### خامسا :تصنيف الألعاب الإستراتيجية

يمكن تصنيف نظرية الألعاب كما يلي:<sup>2</sup>

#### 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

<sup>2</sup>ترقو محمد ،" نظرية اتخاذ القرار "، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ،شعبة العلوم المالية و المحاسبة ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2022-2023--، صص 81-83 .

الأقل أحد اللاعبين لا يعرف منهجية اللعبة مثلا عدد اللاعبين أو عدد الإستراتيجيات المتاحة لدى المتنافسين

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. Harsani 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.<sup>1</sup>

#### 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- 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.<sup>2</sup>

#### 2 - تطبيقات استراتيجية 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

1- محمد طراونة سليمان عبيدات، "نظرية الألعاب الاستراتيجية"، ص 120 ، في الموقع:

<http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream>، تاريخ الدخول 19/04/2024 ، ساعة الدخول: 22:09

2- ابراهيم على، في الموقع الإلكتروني: <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream>، تاريخ الدخول

19/04/2024 ، ساعة الدخول: 22:59

ردود الفعل المحتملة لمنافسيها، يمكن أيضاً استخدام نظرية اللعبة لدراسة سلوك المستهلكين في الأسواق، مثل المزايدات 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 الاستراتيجية 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 التآخي 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 استخدامها لدراسة سلوك الأفراد في البيئات التجريبية، مثل لعبة الإنذار أو لعبة الثقة.

5- **العمل**: يمكن تطبيق نظرية اللعبة في إعدادات الأعمال لتحليل اتخاذ القرارات الاستراتيجية 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 استخدامها 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 عقلائي .
- ✓ 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.

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 ,mactothings institute,2014
2. Alain Bonnet et autres,**Systemes 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. Bazerman, M. H., & Moore, D. A, **Judgment in Managerial Decision Making** (8th ed.),2013, Wiley.
6. Berisha-Namani ;Mihani,**The Role of Information Systems in Management Decision Making – An Theoretical Approach**,MaNager(information management) No.12,2010.
7. Bernhard von Stengel,**An Application of Game Theory to Electronic Communication Markets ,Regulatory and Economic Policy in Telecommunication** ,Geer No.7, November 2011,Spain .
8. Boardman, A. E., Greenberg, D. H, **Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice**(5th ed.), Cambridge University Press,2018.
9. Bryson, J. M, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations** (5th ed.). Jossey-Bass,2018.
10. Chang Shin ,Bandit ,**Cellphones :A Blue Ocean Strategy ,Technology in Society** ,n32,2010.

11. 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)
12. Clemen, R. T., & Reilly, T, **Making Hard Decisions with DecisionTools** (3rd ed.), Cengage Learning, 2014.
13. Daft, R. L. ,**Management**(12th ed.). Cengage Learning, 2016.
14. David E. Hickson et al ,**Decision Making in Organizations** , New York, NY: Routledge 2013.
15. David, F. R, **Strategic Management: Concepts and Cases** (16th ed.). Pearson, 2017.
16. Eric Rasmusen, **Game and information :An Introduction to game theory** , Blackwell publishers, 4th Edition, 2006.
17. F. Nigro, **Model Public Administration**, Harper and Row publishers, New York, 1965 .
18. Francine.S, Hafsi, T , **Le Management Strategique**, Canada : transcotine et al. 2018.
19. George F Luger and William, A Stubblefield, **Artificial intelligence : structures and strategies for complex Problem solving** , London : Pearson Addison , 2016.
20. Goleman, D, *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.* New York, NY: Bantam Books, 1995
21. Gürel, E., & Tat, M, **SWOT Analysis: A Theoretical Review.** *The Journal of International Social Research*, 10(51), 2017.
22. H. Foshier, **Understanding the marketing and management of trails using PESTEL Analysis** . USA : University of New Hampshire, Duth, 01 May 2018

23. Harold Sprout, "Environment in the Study of International Politics", in James Rosenau ,**International politics and Foreign policy**, Londres, Frances Pinter, 1980.
24. Heizer, J., Render, B., & Munson, **Operations Management (12th ed.)**. Pearson, 2020.
25. Herbert A Simon ,Rational Decision Making,In :[http :www.cvs.edu.in](http://www.cvs.edu.in)
26. James Robinson & Richard Snyder: **Decision Making in International politics**, In:Herbert Kelman (ed)International Behavior, Rinehart and Winston, New York, 1966.
27. Jean Marie Dereuxet , **Le Grand livre de la Strategie et Organisation** ,paris : Egiton d organisation,2009.
28. Jean Pieer Helfer,**Management Strategie et Organisation**, paris : Egiton d organisation,2000.
29. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R, **Exploring Strategy** (11th ed.). Pearson Education,2017.
30. 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).
31. kerzner, H,**Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**(12th Edition) ,2017 Wiley.
32. Kinicki, Angelo, and Mel Fugate, **Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach**. 3rd ed. McGraw-Hill Education, New York, 2020.
33. Kolo Solomon Akpoviroro,Impact of external business envirenmenton organizational performance,vol-4,Issue-3 2018 ,in :<http://ijariie.com>
34. L.Langlois et Autres , **Contrôle de Guestion** ,1 ème éd ,Copyright Berti Editions , Alger.2008.

35. M.K Trevedi ,**Pestel Technique –A tool to Identify External Risks in Construction Projects** .International Research Journal of Engineering and Technology, 01 January 2016.
36. Michael Porter, **Lavantage Concurrentiel**,paris :inter Edition,1986 .
37. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J, **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. Free Press,2005.
38. 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
39. Nana Yaw Asaber ,Samuel Enguah , « Integration of Expert System in Mobil Learning » ,**interationaljournal of indormation and communication technology research** ,Vol 02, No 12 ,2012.
40. Northouse, P. G, **Leadership: Theory and Practice** (9th ed.), Sage Publications,2021.
41. Olaf Passenheim ,**Entreprise Risk Management** ,book boon,2010 .
42. Osborne, S. P, **The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance**. Routledge,2010.
43. Poister, T. H, **Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations** (2nd ed.). Jossey-Bass,2010.
44. R .Perera,**The pestel Analysis**,Sri Lanka :Nerdynaut,2017.
45. 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).
46. R.Tannenbaum and other ,**Leadership and Organisation** ,New York :McGraw-hillbook ,1961 .

47. 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.
48. Richard L Daft , **Management** ,6th Ed ,Boston :Cengage learning ,2017 .
49. Robbins, S. P., & Coulter, M. , **Principles of management (14th ed.)**. Boston, MA: Pearson,2020.
50. Robbins, S. P., & Judge, T. A, **Organizational behavior (18th ed.)**, Boston, MA: Pearson,2019.
51. Robbins, S. P., & Judge, T. A, **Organizational Behavior** (17th ed.). Pearson Education,2017.
52. Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**. 18th ed. Pearson Education, Harlow, England, 2019.
53. Robert.B et al ,**Special Section :Exploring The Out Lands of MIS Discipling** ,Journal of Management Information systems,Vol :16,NO03 ?2000.
54. Simon, H. A, **The New Science of Management Decision**, Prentice Hall, 1977.
55. Stephanie Dameron et Philippe Very, **Strategie ,Information et Diplomaties Strategiques** ,convergences ,2018 .
56. Stevenson, W. J, **Operations Management (14th ed.)**, McGraw-Hill,2021.
57. Suzanne Douin, **Comptabilité**,3<sup>ème</sup> éd ,Edition du renouveau pédagogique , montréal canada 1996.
58. Taha, H. A, **Operations Research: An Introduction** (10th ed.), Pearson,2017.

59. Thapa,A , Approaches to Strategic Decision Making , Ideas ,[http://www. Businessmanagementideas/approch-to-stratrgic-decision-making/19690](http://www.Businessmanagementideas/approch-to-stratrgic-decision-making/19690)
60. Thapa,A , Approaches to Strategic Decision Making , Ideas ,[http://Www. Businessmanagementideas/approch-to-stratrgic-decision-making/19690](http://Www.Businessmanagementideas/approch-to-stratrgic-decision-making/19690)
61. Thie Paul R. and G.E.Keough , **An Introduction to Linear Programming and Game Theory** ,3rd Edition ,WILEY Publication ,2008.
62. Tim Friesner,History of SWOT analysis,IN :<http://researchgate.net/publication/288958760-history-of-swot-analysis>
63. W.chan Kim and Renée Mauborgne,**Value Innovation :A leap into the Blue Ocean** ,journalof business strategy ,vol 26,n4,2005.
64. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D, **Strategic Management and Business Policy: Globalization,innovation, and Sustainability** (15th ed.). Pearson.

المراجع باللغة العربية:  
الكتب:

65. أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الدولية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، ط1، 2009 .
66. أحمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية . الإسكندرية: الاربطية، ط1993،1.
67. أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2014
68. بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، عمان: دار اليازوريللنشر والتوزيع، 1999 .
69. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الإسكندرية: دار الجامعية، 2003.
70. جازية زعتر، أصول التنظيم و الإدارة، الإسكندرية: مكتبة عين شمس، 1998.
71. جمال سلامه، تحليل العلاقات دولية دراسة في ادارة الصراع الدولي، مصر، القاهره: دار النهضة العربية، 2012.
72. حسين أحمد الطراونة، و محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
73. حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، الجزائر: مؤسسة الثقافة الجامعية المسيلة، 2006.
74. خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002 .
75. سعد علي حمود العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وصناع القرار، الأردن: دار النشر اليازوري العلمية، ط 1، 2014 .
76. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية الأسس و المبادئ، المنصورة: المكتبة المعاصرة، 2002.
77. عبد الحميد عطية و سلمى محمود جمعة، العمل مع الجماعات: الدراسة و العمليات، مصر: المكتب الحامعي الحديث، 2001 .
78. عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة المفاهيم و القضايا، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة .
79. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
80. عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، عمان: مؤسسة الرؤى العصرية و دار الصفاء، 2001 .
81. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل -أمثلة وقضايا معاصرة، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2012.
82. محمد حسن رسمي، إطار فكري لنظم دعم القرار: الأساسيات - المتطلبات - المحاذير، الأردن: منشورات مركز دعم القرار والدراسات المستقبلية، 2007.
83. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ط 1، 2009.

84. محمد علي شهيب ،إدارة العمليات و الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية ،ط4، القاهرة:مطبعة جامعة القاهرة ،1989.
85. محمد محمود مصطفى ،الإدارة العامة ،عمان : دار البلدية ،2012.
86. مصطفى محمود أبو بكر و عهد بن عبد الله النعيم ،الإدارة الاستراتيجية (وجود التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة )،الأسكدرية :الدار الجامعية ،2008.
87. منصور البدوي ،دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرار، الإسكندرية:الدار الجامعية ،1978 .
- الدوريات:**
88. إسماعيل صبري مقلد، "اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية"، مجلة السياسة الدولية ، عدد أكتوبر 1968.
89. أقاسم عمر و ساوس الشيخ ،"واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" ،مجلة الحقيقة ، العدد32.
90. أمال بن سترة و نوال شيشة ،استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (swot)نقاط القوة - الضعف و الفرص - التهديدات ) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة ماكدونالدز) ،مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة ،المجلد05،العدد02، 2012 .
91. ايظطاحن غانية ، "أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة" ،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ،المجلد02،العدد04،جوان 2014 .
92. بلال مسرحد، "نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار" ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ،دراسات اقتصادية ،جامعة زيان عاشور بالجلفة ، العدد25 .
93. بلحاج فتيحة ،"الاسس النظرية والعالمية في اتخاذ القرار"، الجزائر :المجلة الجزائرية للعلوم و السياسة الاقتصادية ، العدد 07 2016 .
94. بن زخروفة بوعلام و عطية العربي،دور شجرة القرار في تحسين القرارات التسويقية ،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،العدد17، 2017.
95. بن منصور الهام ،"دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة" ، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات ، المجلد 03 ، العدد05، ديسمبر 2018. مفتاح محمد ديب ،اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات ،المجلة الدولية للدراسات الإنسانية ،المجلد 01، العدد02، 2022.
96. 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 العدد2019،02.
97. بوشامة أمنة ،الإدارة الاستراتيجية ،مجلة آفاق علميةالمجلد14،العدد2022،02.
98. جعيجع 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 .

99. 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.

100. حمد شفاء و نصيب رجب، "دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد الثالث عشر.

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

102. 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.

103. صلاح محمد مختار، النظم الخبيرة و صنع القرارات الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، العدد الرابعون، أكتوبر 2023.

104. عطا الله بن طيرش و آخرون، "دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات"، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جوان 2018.

105. محمد ايمان البدر اوي، "استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 2017، 110.

106. مداحي عثمان، "أهمية و دور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد 13، جوان 2018.

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

108. نادية 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.

109. واكلي كلثوم، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 02، جامعة تلمسان 2015.

110. واكلي كلثوم، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 02، جامعة تلمسان، 2015.

#### الرسائل الجامعية:

111. ايمان بن سراج، " دور المعلومات في قياس اتجاهات منفي 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

112. 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.

113. 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:

114. بن جلول خالد، "نظرية اتخاذ القرار"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل م د علوم اقتصادية، جامعة 8ماي 1945 : 2018-2019 .
115. ترقو محمد، "نظرية اتخاذ القرار"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، شعبة العلوم المالية و المحاسبة، جامعة حسبية بن بو علي الشلف، 2022-2023 .
116. 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 .

117. عبد الكريم عبد الرحيم، "أنواع القرارات الإدارية"، محاضرة أقيمت على الطلبة بجامعة بابل، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال .
118. كريمة مهدي محاضرات في نظرية القرار أقيمت على طلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة السنة الجامعية 2015-2016. بن عمر عواج، "الاطار النظري لاستراتيجية اتخاذ القرار الإداري"، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان /كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2019 2020

#### المواقع الإلكترونية:

119. عبد الكريم عبد الرحيم، "أنواع القرارات الإدارية"، محاضرة أقيمت على الطلبة بجامعة بابل، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، على الموقع الإلكتروني

[Http://storage/emulated/0/downdo](http://storage/emulated/0/downdo):

120. ساسي هادف نجا، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، على الموقع الإلكتروني

<http://storage/emutad/0/downbord> .121

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

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

124. ابراهيم على، في الموقع الإلكتروني: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream>، تاريخ الدخول 19/04/2024، ساعة الدخول: 22:59

## الفهرس العام

|    |   |
|----|---|
| 01 | التعريف بالمقياس  |
| 02 | تمهيد   |
| 04 | المحور الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار                              |
| 04 | أولاً: مفهوم اتخاذ القرار   |
| 06 | ثانياً : انواع القرارات   |
| 10 | ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرارات و أهميتها                              |
| 11 | رابعاً: أبعاد عملية اتخاذ القرار  |
| 20 | خامساً: معوقات عملية اتخاذ القرارات                                       |
| 22 | المحور الثاني : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار                           |
| 22 | أولاً: العوامل الخارجية   |
| 20 | ثانياً: العوامل الداخلية  |
| 25 | ثالثاً: العوامل السلوكية  |
| 31 | رابعاً: العوامل العاطفية  |
| 32 | خامساً : العوامل الشخصية  |
| 35 | سادساً : العوامل الظرفية  |
| 37 | المحور الرابع : مفهوم الاستراتيجية في الإدارة العامة                      |
| 37 | أولاً : تعريف وتطور الإستراتيجية في الإدارة العامة:                       |
| 39 | ثانياً : خصائص الإستراتيجية في الإدارة العامة                             |
| 40 | ثالثاً : أنواع الإستراتيجية في الإدارة العامة                             |
| 42 | رابعاً : أهمية الإستراتيجية في الإدارة العامة                             |
| 44 | خامساً : أسس بناء الإستراتيجية في الإدارة العامة                          |
| 49 | المحور الخامس : الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري             |
| 49 | أولاً : تعريف الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري               |
| 49 | ثانياً : خصائص الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري              |
| 50 | ثالثاً : أهمية الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري              |
| 52 | رابعاً : العوامل المؤثرة في الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري |
| 55 | خامساً : نماذج أساسية في الاستراتيجيات التقليدية لاتخاذ القرار الإداري    |
| 69 | المحور السادس : استراتيجيات النظم الخبيرة                                 |
| 69 | أولاً: تعريف النظم الخبيرة  |

|    |  |
|----|--|
| 70 | ثانيا:أداة الاستدلال والاستنتاج                |
| 72 | ثالثا: أنواع النظم الخبيرة                     |
| 73 | رابعا: مراحل النظم الخبيرة                     |
| 73 | خامسا: مزايا و عيوب النظم الخبيرة              |
| 75 | المحور السابع: استراتيجية النظم الداعمة للقرار |
| 75 | أولا: تعريف نظم دعم القرار وأهميتها            |
| 77 | ثانيا: مكونات نظام دعم القرار وشروطه           |
| 80 | ثالثا: إيجابيات نظام دعم القرار ومعيقاته       |
| 80 | رابعا: معيقات نظم دعم القرار:                  |
| 82 | المحور الثامن: مفهوم استراتيجية الألعاب        |
| 82 | أولا:تعريف استراتيجية الألعاب                  |
| 82 | ثانيا: مسلمات استراتيجية الألعاب               |
| 83 | ثالثا:مكونات استراتيجية الألعاب:               |
| 83 | رابعا : مبادئ استراتيجية الألعاب:              |
| 84 | خامسا :تصنيف الألعاب الإستراتيجية              |
| 88 | قائمة المراجع :                                |