

نماذج ونظريات صنع القرارات التخطيطية... رؤية نقدية

**Models And Theories of Planning Decision Making
Critical Vision**

٢٠٢٥/٢/١٧ تاريخ التسليم

٢٠٢٥/٣/١٤ تاريخ الفحص

٢٠٢٥/٣/١٩ تاريخ القبول

إعداد

محمد فتحي حسن سليم

MOHAMED FATHY HASSAN SELIM

Mohamed.fathy@social.aun.edu.eg

نماذج ونظريات صنع القرارات التخطيطية... رؤية نقدية

اعداد وتنفيذ

محمد فتحي حسن سليم

الملخص:

لا شك أن موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي، ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها للدخول في مضمار التنمية والتحديث. وقد هدف البحث إلى تحديد نماذج ونظريات صنع القرارات التخطيطية داخل المؤسسات المختلفة، وذلك للأهمية الكبيرة التي تحظى بها عملية صنع القرار سواء في حياة الأفراد أو المجتمعات أو المؤسسات الربحية أو غير الربحية، وذهبت الدراسة إلى توضيح مفهوم صنع القرارات التخطيطية مع بيان الفرق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار. وهدفت الدراسة أيضا إلى تحديد نظريات صنع القرارات التخطيطية من وجهة نظر المدارس الفكرية المختلفة، كذلك توضيح نماذج صنع القرارات التخطيطية على كافة المستويات الإدارية، وقد توصل البحث إلى عرض مجموعة من نماذج صنع القرارات التخطيطية مع بيان رؤية نقدية لتلك النماذج من حيث خصائصها ومميزاتها، وما يؤخذ على كل نموذج.

الكلمات المفتاحية: القرار، صنع القرار، اتخاذ القرار، القرار التخطيطي، صنع القرارات التخطيطية

Models And Theories of Planning Decision Making ..Critical Vision

Abstract

There is no doubt that the topic of decision-making and taking is one of the topics of great importance that has occupied the minds of social scientists, especially those familiar with sociology, management, psychology or politics. The importance stems from two basic matters: an academic matter and a societal matter. The academic matter is represented by the lack of in-depth and detailed studies on this topic in social studies in general. The societal matter is represented by the importance of this type of societies for those in charge of societies, planners or implementers, with societies, especially developing ones, racing to enter the arena of development and modernization.

The research aimed to identify models and theories of planning decision-making within various institutions, due to the great importance of the decision-making process, whether in the lives of individuals, societies, or profitable or non-profit institutions. The study went on to clarify the concept of planning decision-making, stating the difference between the decision-making process and the decision-making process. The study also aimed to identify the theories of planning decision-making from the perspective of different schools of thought, as well as to clarify models of planning decision-making at all administrative levels. The research concluded by presenting a set of planning decision-making models with a statement of a critical view of those models in terms of their characteristics and advantages, and what is taken from each model.

Keywords: – decision, decision making, decision making, planning decision, planning decision making.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يتميز العالم اليوم بالتطور السريع في معظم المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية وغيرها، مما يتطلب من المنظمات أن تكون واعية لتلك التغييرات المتسارعة التي تفرضها عليها البيئة الخارجية والداخلية، باتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، لكي تحقق النجاح المنشود، فمقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، على اعتبار أن كل وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق ورقابة يتم داخلها عملية اتخاذ قرارات، ومن هنا أصبحت عملية صنع القرار محور العملية الإدارية. (إبراهيم، مفتاح، ٢٠٢٤، ص ٦٧)

فصنع القرار هو عملية مستمرة وحيوية في عالم الإدارة، حيث يُعد صنع القرار عنصراً أساسياً في جميع مراحل العملية الإدارية، فهو نتيجة لعملية تطوير البدائل المتاحة واختيار الأفضل، فعملية صنع القرار تبدأ من تحليل الوضع الحالي للمؤسسة، وتوليد البدائل الممكنة، واختيار الأفضل من بينها، ثم تنفيذ القرارات المتخذة بفعالية. (Danilova, 2013, p. 66)

ويظل القرار الرشيد، هو الهدف الأسمى الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات كافة، فالقرار عملية خطيرة تمس الحاضر والواقع الحالي ويمتد أثرها إلى المستقبل، فلا يمكن تحقيق عملية التنمية على الأصعدة كافة خاصة الصعيد القومي والمحلي إلا بالقرارات المدروسة والمعتمدة على المعلومات. (عبد الرؤوف، عيسى، ٢٠١٦، ص ٥)

ويرى الباحث أن القرارات الصحيحة هي نتاج عملية صنع قرار متأنية ومنطقية، حيث يتم

جمع المعلومات وتحليلها بدقة لتقييم مختلف الخيارات المتاحة، من خلال اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرجوة بأقل قدر من المخاطر والتكاليف. ولتحقيق ذلك، يتطلب اتخاذ القرار الصحيح توفر معلومات كافية، ووضوح في الأهداف، ومهارات تحليلية قوية.

ولا شك أن موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي، ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها للدخول في مضمار التنمية والتحديث. (الأشهب، ٢٠١٥، ص ١٥)

وتبرز أهمية القرارات في حياة الفرد عموماً من خلال القرارات العدة التي يتخذها يومياً، وتمسه مباشرة، وتمس أسرته وعلاقته بالآخرين، وفي المؤسسة تبرز أهمية القرار بأنه يجعل من المؤسسة شخص معنوي له أهلية وكيان قائم أمام المجتمع، وعلى مستوى الدولة فالقرارات تتخذ من أجل كسب الرأي العام وتحقيق الأمن والصحة، وتحقيق العدل والمساواة. (عبد الله، ٢٠١٢، ص ٢٠) ومن الطبيعي أن ينعكس اهتمام الفرد بأوليواته الشخصية في صنع القرارات على أولويات صنع القرار في المؤسسات والمنظمات، حيث أن هذه المؤسسات تعمل في النهاية لخدمة الأفراد وتلبية احتياجاتهم.

بينما جاءت الأسرة في الترتيب الثالث ٤٢%، والاستقرار المالي بنسبة ٣٥%، وفي الترتيب الأخير التنمية الذاتية بنسبة لا تتعدى ٢٩%. (مركز المعلومات، ٢٠٢٤، ص ٥) كما بالشكل التالي:

ففي إحصائية صادرة عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في نوفمبر ٢٠٢٤ عن المجالات التي تشغل بال المصريين طبقاً لأولياتهم في اتخاذ القرارات اليومية، جاءت الصحة بنسبة ٥٥% والدين بنسبة ٥٣%



شكل رقم (١)

يوضح أهم خمس أولويات في حياة المصريين طبقاً لعملية اتخاذ القرار اليومية

فصنع القرار عملية إجرائها يتوصل الفرد أو المجموعة أو المنظمة إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي يجب اتباعها، في ضوء الأهداف المنشودة من ناحية، والقيود المفروضة على الموارد المتاحة من ناحية أخرى. (Schoemaker & Russo, 2017, p. 1)

ومن أهم فعاليات عملية صنع القرار تعزيز المشاركة العامة في صنع القرار من خلال ما يقوم به المجتمع المحلي من تبني وعرض آراء المواطنين والمشاركة في عملية صياغة القوانين ورسم السياسات العامة للدولة ومتابعتها تطبيقها على أرض الواقع، وذلك من أجل تحقيق الحوكمة الرشيدة وزيادة الشفافية والمساءلة للمؤسسات (سلامة، ٢٠٢٢، ص ٤٩٨).

فاتخاذ القرارات في أي مؤسسة مع الاهتمام بتوقعات المستقبل وإنشاء رؤية لكيفية تطور المؤسسة مستقبلاً وتحديد طبيعة واتجاه

عملية صنع القرارات أساس وجوهر عملية الإدارة ومحورها الرئيس، فالإدارة تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف والمهام اليومية، مما يستدعي معها الاختيار بين البدائل المختلفة لما يجب عمله، فصنع القرارات من حتميات الأمور في الإدارة العامة والخاصة على حد سواء، ومع أن هذه العملية لا تُعد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، إلا أنها تُعد بمنزلة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة. (أحمد، ٢٠١٤، ص ٩)

إن مفهوم عملية صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار أو الاختيار من المتاح فحسب كما يعتقد البعض إنما هو عملية متعددة الجوانب تحمل في طياتها الكثير من (العناصر المترابطة) التي يُؤدى تفاعلها إلى سلسلة من النتائج المتوقعة في ذهن صانع القرار، التي بناءً عليها اتخذ قراره. (Brunsson, 2007, p. 1)

المؤسسة وتحديد مدى الفاعلية الإدارية يعرف
بالإدارة الإستراتيجية. (Morden, 2016, pp. 14-15)

ويرى الباحث أنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة
في ندرة الدراسات التي تعرضت لنظريات
ونماذج صنع القرارات التخطيطية فضلاً عن نقد
تلك النماذج وبيان محتوياتها، فمؤسسات
المجتمع المحلي ومنظمات الأعمال في القرن
الحالي تعاني من تحولات جذرية، نظرًا لما
تواجهه من تحديات ومشكلات بالغة الخطورة،
وتطور تكنولوجي وثقافي ومعرفي هائل في ظل
بيئة متغيرة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم
التأكد وعدم دقة المعلومات، وهذا يتطلب وجود
إدارة قادرة على فهم نماذج ونظريات صنع
القرارات التخطيطية الرشيدة لمواجهة التحديات
وتحقيق الأهداف وصولاً إلى البقاء والنمو
وجمع مختلف أقسام المؤسسة وأفرادها حول
أهداف مشتركة، ومقابلة حاجات العملاء واتخاذ
قرارات أفضل.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة الحالية في:

١- الأهمية المجتمعية:

- تحسين جودة القرارات العامة حيث يساهم
البحث في فهم أفضل لكيفية اتخاذ
القرارات في المؤسسات العامة والخاصة،
مما يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية وتأثيراً
إيجابياً على المجتمع وتجنب الأخطاء
الشائعة في صنع القرارات، والتي قد تؤدي
إلى نتائج سلبية على المجتمع.
- تعزيز التنمية المستدامة: من خلال تحليل
نقدي لنماذج صنع القرارات، يمكن للبحث
أن يقدم رؤى جديدة حول كيفية اتخاذ
قرارات تساهم في تحقيق التنمية
المستدامة على المدى الطويل وكذلك
يساعد في تحديد العوامل التي تؤثر على

القرارات المتعلقة بالبيئة والاقتصاد
والمجتمع.

- زيادة الوعي العام: يساهم البحث في زيادة
الوعي العام بأهمية صنع القرارات
الرشيدة، وكيفية تأثيرها على حياة الناس
اليومية، ويشجع على مشاركة أوسع من
قبل المواطنين في عمليات صنع القرار.

٢- الأهمية المهنية:

- تحسين أداء المديرين والمخططين حيث
يقدم البحث إرشادات عملية للمديرين
والمخططين حول كيفية اتخاذ قرارات
أفضل في مواقف مختلفة، ويساعد في
تطوير مهارات صنع القرار لدى المهنيين،
وزيادة فعاليتهم في العمل.

- تطوير أدوات صنع القرار حيث يمكن أن
يؤدي البحث إلى تطوير أدوات ونماذج
جديدة لصنع القرار، والتي يمكن
استخدامها في المؤسسات المختلفة، حيث
يساعد في تبسيط عمليات صنع القرار،
وجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

- تعزيز القدرة على التكيف في ظل التغيرات
السريعة التي يشهدها العالم، يساعد
البحث المهنيين على فهم كيفية التكيف
مع هذه التغيرات واتخاذ قرارات مناسبة في
الأوقات الصعبة.

٣- الأهمية التخصصية:

- تطوير المعرفة النظرية حيث يقدم البحث
تحليلاً نقدياً لنماذج ونظريات صنع
القرارات، مما يساهم في تطوير المعرفة
النظرية في هذا المجال ويساعد في تحديد
نقاط القوة والضعف في النماذج الحالية،
واقترح تحسينات أو نماذج جديدة.
- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية
في مجال صنع القرارات التخطيطية،
وتقديم رؤى جديدة ومبتكرة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ١- تحديد مفهوم صنع القرارات التخطيطية.
- ٢- تحديد نظريات صنع القرارات التخطيطية.
- ٣- تحديد نماذج صنع القرارات التخطيطية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

- ١- ما مفهوم صنع القرارات التخطيطية؟
- ٢- ما نظريات صنع القرارات التخطيطية.
- ٣- ما نماذج صنع القرارات التخطيطية؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم القرار

- المفهوم اللغوي: (قَرَّرَ) الأمر: رضيه وأمضاه، (تَقَرَّرَ) الأمر: أي أستقر وثبَّت الرأي والحكم. (مجمع اللغة العربية، ٢٠١١، ص ٤٩٦).
- المفهوم الاصطلاحي:

- عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة، والأمر لا يختلف في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المؤسسة التي يعمل بها أو يديرها. (حسين، ٢٠٠٥، ص ١٩)

- وهو البت النهائي في موقف محدد يتطلب اتخاذ قرار بشأنه أو مشكلة معينة يتطلب البت فيها بصورة هادفة ومخططة ويغير المواقف الحالية لمواقف هادفة. (السروجي، ٢٠١٢، ص ١٧٣)

- والقرار ببساطة يحتوي على ثلاثة عناصر هي الهدف، مجموعة بدائل لتحقيق الهدف، عوامل التأثير المحيطة. (Conroy & Peterson, 2013, p. 15)

ب- مفهوم صنع القرار التخطيطي

- يمكن تعريف صنع القرار بأنه "العملية التي تحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض، إنما هي صناعة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر" ويتضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ الأول يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي البحث، المفاضلة، والمقارنة بين البدائل والاختيار. (هلال وآخرون، ١٩٩٤، ص ٢١٣).

- وتشير عملية صنع القرار إلى "مجموعة من الآليات والميكانزمات التي يتحدد من محصلتها أسلوب التعامل مع أحد الموضوعات أو القضايا المثارة، وتتأثر عملية صنع القرار بالمدخلات من كل البيئات الداخلية والإقليمية والدولية. (عبد الحسين، ٢٠١٣، ص ١٠٥).

ج- ويمكن تحديد المفهوم الإجرائي لعملية صنع القرار كالاتي:

- سلوك أو تصرف واع ومنطقي ويمثل الحل أو البديل تجاه مشكلة معينة.
- عملية يقوم بها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمعالجة مشكلة معينة.
- عملية تتداخل فيها عوامل متعددة (نفسية - سياسية - اقتصادية - اجتماعية) أي أنها توضع لتأثير هذه العوامل وضغطها.

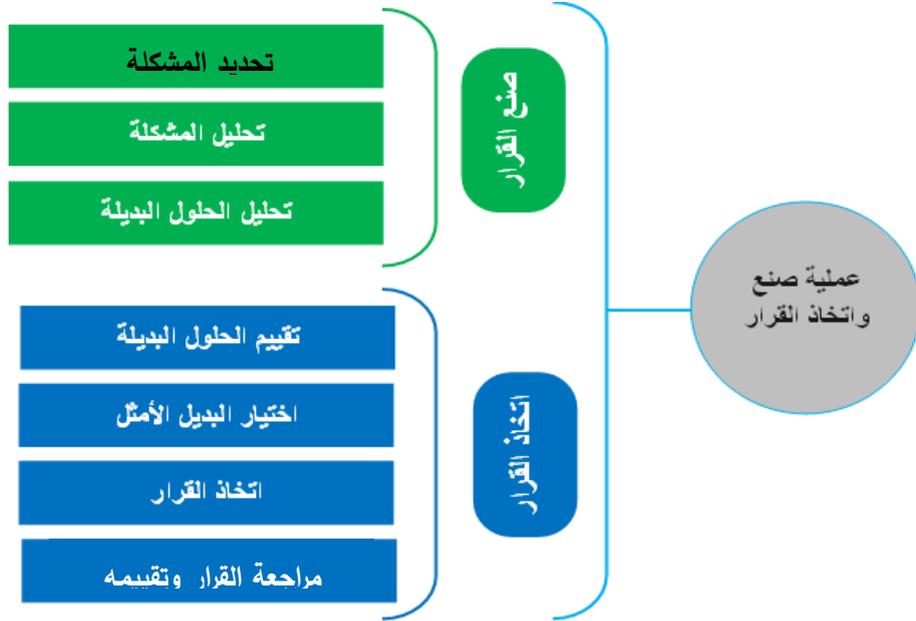
- مجموعة من العناصر المحورية التي يقوم بها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وهي الأهداف المطلوبة - ترتيب البدائل-البدائل المناسبة واختيار أفضل البدائل - صناعة القرار ذاته.

د- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

هناك تشابه كبير بين مصطلحي، صنع القرار واتخاذ القرار، مما يجعل الكثيرين يخلطون بينهما أو يظنون أنهما مترادفين والحقيقة أن تعريفات وتقسيمات القرارات تقودنا إلى وجوب التمييز بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار حيث يفسرهما البعض أو يستخدمهما البعض على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي نفس الغرض بينما الواقع خلاف ذلك، فهناك فرق واضح بينهما. ويتجلى الفرق بينهما كما يلي: (حسين، ٢٠١٥، ص ص ٨٤-٨٥)

- عملية صنع القرار: هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة وتتمثل في البحث عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار، وتحديد الإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة، ثم اختيار البديل الأنسب.
- عملية اتخاذ القرار: عبارة عن عملية اختيار لأحد البدائل المطروحة في موقف معين (Imane, 2020, p. 408) لتحقيق أهداف معينة، فتكون عملية اتخاذ القرار بذلك هي المفاضلة بين البدائل المتاحة والتي نتجت عن عملية صنع القرار. (ناصر & تقي الدين، ٢٠٢١، ص ٧٨)

ويكمن إيضاح الفرق بين عمليتي صنع واتخاذ القرار كما بالشكل التالي:



شكل (١)

يوضح الفرق بين عمليتي صنع واتخاذ القرار

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على بعض أدبيات الدراسة

تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها لما لها من تأثير

خامساً: الإطار النظري:

أولاً: أهمية صنع القرارات التخطيطية

٥- تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، التنسيق.

٦- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين. كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات.

٧- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد.

٨- يعتمد نجاح أي مؤسسة إلى أقصى حد على قدرة العاملين بها على اتخاذ القرار الصحيح، وتتزايد أهمية القرار إذا ما ارتبط بأهداف وعناصر متغيرة لا يمكن تحديدها بدقة عند اتخاذ القرار، وكلما ارتبط القرار بنواحي بشرية ارتفعت درجة أهميته. (إيطاين، ٢٠١٤، ص ٣٠)

ثانياً: أهداف صنع القرارات التخطيطية
تتنوع أهداف صنع القرار بحسب السياق والمجال، ولم يقف الباحث على مصادر تطرقت بشكل مباشر إلى الهدف والغرض من عملية صنع القرارات داخل المؤسسة، وقد خلص الباحث إلى أهداف صنع القرارات التخطيطية من خلال بعض الكتابات في مجال الإدارة وصنع القرار ويمكن تلخيصها إلى عدة نقاط رئيسية:

- ١- تحقيق الأهداف الإستراتيجية: يمكن لصنع القرارات أن يساهم في تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة أو الفرد.
- ٢- تحسين الأداء: تتخذ القرارات لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة في إطار محدد، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة.

عليهم فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيراً على وضعه الوظيفي وتقدمه، كما تأثر على أعضاء الجماعة التي يشرف عليها ولها تأثير على عمل المؤسسة. وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات وتوسعها وتنوعها وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة ويمكن إجمال أهمية القرارات وصناعتها في الجوانب التالية: (رجب، ٢٠٢٣، ص ١٣)

١- حاجة المؤسسات إلى فكر إداري يحسن استثمار الأموال وتخطيط الإنتاج وضغط التكاليف وإعمال الرقابة ورفع مستوى الإنتاجية، ويتحقق ذلك عبر صناعة قرار على أساس علمي سليم.

٢- لم تعد القرارات المتخذة ضرباً من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوباً من أساليب التجربة والخطأ وإنما أصبحت تستند إلى أسلوب علمي متميز ومتطوراً في تحليل المعلومات تحليلاً كمياً، يتفق مع توجهات الإدارة في القطاعات الاقتصادية المختلفة لدراسة العوامل المادية وغير المادية للمشاكل الإدارية بأسلوب علمي سليم. (فتيحة، ٢٠١٦، ص ١٣)

٣- تعد عملية صنع القرار نشاطاً أساسياً ومهماً ويحتل أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال وهو من المهام الأساسية التي تمارسها الإدارة العليا، وبصورة عامة أن القرار الناجح يتم بناؤه على أرضية تخطيطية ناجحة. (رجب، ٢٠٢٣، ص ٢٦)

٤- تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية وفنية ناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.

٢- أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة: حتى نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.

٣- أن يمثل القرار إرادة الجماعة: أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات.

٤- أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه: فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه، لا يكون قراراً صائباً، بل من الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه

رابعاً: عناصر صنع القرارات التخطيطية من الأهمية أن تبدأ عملية صنع القرار بتحديد هوية (الشخص) صانع القرار وأصحاب المصلحة في القرار، مما يقلل من الخلاف المحتمل مستقبلاً عند عملية تنفيذ القرار (Fulop, 2000, p. 1) ويمكن الإشارة إلى عناصر صنع القرارات التخطيطية كالاتي: (Baker, 2001, p. 2)

١- متخذ القرار: وهو الشخص الذي لديه السلطة التي تمكنه من اتخاذ القرار ويكون له شخصية تتميز بالمهارات والقدرات والمهارات والكفاءات التي تمكنه من القدرة على الإبداع وتوليد الحلول في القرارات الصعبة التي تواجه العمل في المؤسسة.

٢- موضوع القرار: وهو المشكلة أو القضية التي تحتاج إلى دراسة تركز على طبيعتها ومكوناتها ودرجة التعقيد التي تتسم بها ودرجة التأكد أو عدم التأكد ومستويات المخاطرة التي يمكن أن تواجه القرار.

٣- الأهداف والدافعية: وهي انطلاقة من أن القرار عبارة عن تصرف يقوم به شخص لتحقيق هدف.

٤- البيانات والمعلومات:

٣- تقليل المخاطر: يمكن لصنع القرارات الحذرة أو المستنيرة أن يقلل من المخاطر ويحد من الأضرار المحتملة.

٤- تحقيق التوازن: يهدف بعض القرارات إلى تحقيق التوازن بين مختلف المصالح أو الأطراف ذات الصلة.

٥- تحديد الاحتياجات: تساعد القرارات التخطيطية في تحديد احتياجات المجتمع وتحديد أولوياته، سواء كانت احتياجات اقتصادية، اجتماعية، تعليمية، صحية، أو غيرها.

٦- استغلال الفرص: تتخذ بعض القرارات للاستفادة من الفرص المتاحة وتحقيق مكاسب أو مزايا جديدة.

٧- تحقيق الشرعية: يجب أن تتماشى القرارات مع المعايير القانونية والأخلاقية المعمول بها في المجتمع.

٨- تعزيز الابتكار: يمكن أن تشجع القرارات على الابتكار والتغيير الإيجابي في المؤسسات.

٩- توقع المستقبل: تساعد في توقع التطورات المستقبلية المحتملة، والاستعداد لها بشكل مناسب.

ثالثاً: خصائص صنع القرارات التخطيطية إن أي قرار سواء كان بالمشاركة أو كان قراراً فردياً، لابد وأن يتصف ببعض الخصائص لكي يكون قراراً ناجحاً وفعالاً لحل القضية والمشكلة التي تم صنعه واتخاذه بشأنها، ومن أهم تلك المقومات والخصائص ما يلي: (التهامي، ٢٠٠٨، ص ٢٦٥)

١- أن يكون القرار هادفاً: أي يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمنظمة.

من المعروف أن عملية اتخاذ القرار تعتمد بشكل أساسي على المعلومات وجودة القرارات تتوقف على جودة المعلومات.

➤ ويضيف الباحث من وجهة نظره مجموعة من العناصر الأخرى لعملية صنع القرارات التخطيطية هي:

١- الوقت المتاح: يجب أن يتم صنع القرار في الوقت المناسب، مع مراعاة الوقت المتاح لاتخاذ القرار وتنفيذه.

٢- التأثيرات المستقبلية: يجب أن يؤخذ في الاعتبار التأثيرات المستقبلية للقرار على المدى القصير والطويل.

٣- الاعتبارات الأخلاقية: يجب أن يتم صنع القرار مع مراعاة الاعتبارات الأخلاقية، والتأكد من أن القرار يتوافق مع قيم المجتمع وأخلاقيات المهنة.

خامساً: مراحل صنع القرارات التخطيطية تتسم عملية صنع القرار بأنها عملية تتألف من مراحل وخطوات مدعومة بتكتيكات لتنفيذ كل خطوة، فهذه المراحل تعتبر بمثابة خارطة طريق لعملية صنع القرار (Nutt, 2008, p. 425) وقد تعددت وجهات النظر في تحديد خطوات صنع القرار، ولكي تكون عملية صنع القرار كاملة ينبغي أن تمر بالمراحل الآتية: (أبو المعاطي، ٢٠١٠، ص ٤١١-٤١٢).

• المرحلة الأولى (تحديد المشكلة): وهنا يقتضي تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار لمواجهتها وتمييزها عن غيرها وتحديد أبعادها وحجمها وجوانبها المتعددة.

• المرحلة الثانية (تحليل المشكلة): وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات اللازمة ودراستها وتجميع الحقائق وتصنيفها حيث أن القرار المناسب يعتمد على مدى دقة

المعلومات ونظام الاتصالات التي تحمل البيانات والمعلومات للقائمين على صنع القرار، بالإضافة إلى تحليل البيانات والمعلومات لتتضح المشكلة بأبعادها المتعددة.

• المرحلة الثالثة (تحديد الحلول البديلة): بعد تحديد المشكلة وتحليلها فإنه يصبح لزاماً البحث عن حلول لتلك المشكلة خاصة وأن الحلول تختلف باختلاف المشكلة، إن مدى البحث عن البدائل محدود بأهمية القرار، وتكلفة وقيمة المعلومات المتوفرة، وعدد الأشخاص المتأثرين بالقرار وكلما كان القرار أكثر أهمية، كلما زاد الاهتمام بتطوير البدائل، فإذا كان القرار يتعلق بمكان إنشاء مدرسة ثانوية جديدة بملايين الجنيهات، فسيتم تخصيص قدر كبير من الوقت والجهد لتحديد أفضل موقع لإنشاء المدرسة، بينما إذا كانت المشكلة هي اختيار لون طلاء الفصول الدراسية المدرسة الثانوية الجديدة، سيتم تخصيص وقت وجهد أقل لهذا النشاط، ولا شك أن الدراسة الجماعية تتيح الفرصة لظهور المزيد من الحلول البديلة فتكون فرصة العلاج الصحيح أكبر.

(Lunenburg, 2010, p. 5)

• المرحلة الرابعة (تقييم الحلول البديلة): في سبيل الوصول إلى القرار الأفضل يجب تقييم الحلول البديلة في ضوء عدة اعتبارات هي:

١- تحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل وحصص عدد المزايا بالنسبة للعيوب بالنسبة لكل منها.

٢- تحديد مدى الكفاية التي يحققها البديل من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان لتحقيق الأهداف.

٣- إمكانية تنفيذ القرار في حالة الاتفاق على اختياره.

• المرحلة الخامسة (اختيار البديل الأمثل): بعد تقييم البدائل التي اقترحت في ضوء الاعتبارات الدينية والخلقية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية فإنه يتم المقارنة بينها لاختيار البديل الأمثل والبديل الذي تتوفر فيه الاعتبارات السابقة يعتبر البديل الأمثل وفي هذه المرحلة ونتيجة لمعرفة مزايا وعيوب كل بديل فإنه يمكن الربط بين بديلين والخروج ببديل جديد له مزايا أكثر وعيوب أقل إن كان ذلك ممكناً.

• المرحلة السادسة (اتخاذ القرار): بعد المراحل السابقة يكون من السهل اتخاذ القرار المناسب لمواجهة المشكلة ويجب ملاحظة: (أبو سليمة، ٢٠٢١، ص ١٦٩)

- أن يكون القرار واضحاً لا غموض فيه.

- يمكن للمرؤوسين تنفيذه بسهولة ويسر.

- مطالب القرار قد أجيبت أو استجابت في مواعيدها المحددة.

- وجود قرار احتياطي لمواجهة أي مشاكل قد تظهر عند التطبيق الفعلي.

ومن المفضل عرض القرار على الرئيس الأعلى لمناقشته والتصديق عليه، وبعد التصديق عليه يقوم بإعلانه على مرؤوسيه مع تحديد مهام لهم لتنفيذه، وبذلك يمكن الربط بين القرار

ومهام المرؤوسين والتي تعمل جميعاً لتحقيق الهدف وحل المشكلة.

• المرحلة السابعة (متابعة القرار وتقييمه): بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع ذلك للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في قرارها، فتعمل على تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر من الكفاية في العمل متى كان التعديل جائزاً قانونياً (Taherdoost & Madanchian, 2023, p. 4)

➤ وقد لاحظ الباحث أن معظم النماذج التي تعرضت لمراحل عملية صنع القرار قد افترضت ثبات المراحل بمعنى أنها تتبع تسلسلاً خطياً ثابتاً في التدرج عبر المراحل، بينما في الواقع، عملية صنع القرار غالباً ما تكون أكثر تعقيداً وديناميكية، وقد تتضمن التراجع إلى مراحل سابقة أو القفز بين المراحل المختلفة.

سادساً: نظريات صنع القرارات التخطيطية ذكرت (منى عطية) نقلاً عن جاي هل (Hall, 1964) نظريات صنع واتخاذ القرار إلى عدة نظريات نشير إليها بإيجاز كما يلي: (خزام، ٢٠١٨، ص ١٠١-١٠٢)

١- نظرية الاكتفاء الذاتي لصناعة القرار: تستبعد هذه النظرية رأي الجماعة بصورة نسبية في عملية صنع القرار، خاصة وإن المناقشات المتعددة تفقد قيمة القرار، ولذا تجعل عملية صنع القرار منحصرة في عدد صغير من الأفراد أو فرد واحد على سبيل المثال، وتمنحهم الثقة - عند إصدار القرار وإيجاز فإن دور الجماعة يكون سلبياً طبقاً لآراء هذه النظرية.

٢- نظرية الإهمال لصناعة القرار:

١- النظرية الواقعية: وهي التي تنظر إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة عملية وعلمية في نفس الوقت، وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام على هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة.

٢- النظرية الإستراتيجية: وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاوضة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المؤسسة، وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحياناً بعدم الرشد نظراً لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دوراً في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار إزاء أي موقف في المؤسسة.

٣- النظرية المختلطة: وهي تمثل اتجاه توافقي يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب، وذلك في ضوء الإطار العام الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة وقد يبدو أن الأمر بسيط ولكن حقيقة الممارسة تؤكد صعوبة هذا الاتجاه خاصة إذا تعارضت معطيات الواقع والاتجاهات الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل بينها وهذا بدوره يؤدي إلى التأخر أو تعطيل اتخاذ القرار وكثير من الأمور داخل المؤسسة لا تحتمل التأجيل ويلعب الوقت دوراً حاسماً بها.

➤ يتضح من العرض السابق للتقسيم الثلاثي الأخير أن هناك إستراتيجية تنتهجها

تفترض هذه النظرية أن كثيراً من الناس غير مهتمون بعملية صنع القرار والمشاركة فيها ويرجع ذلك الأسلوب والسلوك البشري نتيجة لعدم الثقة والخوف، أو عدم تحمل المسؤولية أو المشاركة فيها، ولذا فهم غير مكثرثون بصناعة القرار.

٣- نظرية الاهتمام لصناعة القرار:

هذه النظرية عكس نظرية الإهمال في صناعة القرار وتقوم على افتراض مؤداه أن أفضل وسائل للحصول على قرارات مناسبة وناجحة تم على طريق توظيف جميع موارد المؤسسة المتاحة لاتخاذ القرار المناسب مع الالتزام به من قبل الجماعة (ماهية العمل).

٤- النظرية التقليدية لصناعة القرار:

ترى هذه النظرية أهمية المشاركة والحاجة في صنع القرار والالتزام به، إلا أن ذلك يشكل نوع من التفاوض ولذا تطالب هذه النظرية بضرورة التوازن بين المشاركة في صنع القرار من ناحية والالتزام بنتائج عملية صنع القرار من ناحية أخرى.

➤ وقد لاحظ الباحث أن تقسيم "Jay Hall"

قائم على تصنيف النظريات على أساس مدى مشاركة الأطراف في عملية صناعة القرار من عدمه، فنظرية الاكتفاء الذاتي لصناعة القرار تستبعد رأي الجماعة بصورة نسبية وتجعل عملية صنع القرار منحصرة في عدد صغير من الأفراد أو فرد واحد، وهكذا نظريتي الإهمال والاهتمام، والنظرية التقليدية والتي تؤكد أهمية المشاركة والحاجة في صنع القرار والالتزام به. بينما هناك من يرى أن نظريات صنع واتخاذ القرار تنقسم إلى ثلاثة مدارس فكرية، ويمكن الإشارة إلى هذه النظريات أو المدارس بإيجاز كما يلي: (خزام،

٢٠١١، ص ١١٥)

ب- نماذج رياضية (Mathematical Models)

هي نماذج على درجة

عالية من التجريد توضع بصورة

رياضية لشرح سلوك معين أو لتمثيل

علاقة معينة بين متغيرات محددة

مستخدمة الرموز الجبرية لذا تعرف

بالنماذج الرمزية.

وقد اهتم العلماء بفهم عملية صنع القرار لما

لها من أهمية في التدريب على مهارات اتخاذ

القرار واستراتيجياته، فوضعت نماذج متعددة

لهذه العملية والتي سنعرض منها نموذجين مع

ذكر وجهة نظر الباحث في كلا النموذجين:

١- النموذج العقلاني الرشيد:

أ- نظرة عامة:

طور هذا النموذج في إطار النظرية الاقتصادية

الكلاسيكية، حيث في إطارها يصاغ ويتخذ القرار

في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس

وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة

على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن

المدير يعمل في ظل ظروف تؤكد تام ورشد

مطلق وبناءً على هذا فإن المدير يصنع قرارات

تحل المشكلة بشكلٍ مطلق. (عبد النور،

٢٠١٨، ص ٢٤٤)

ويطلق عليه أيضاً النموذج المثالي، فالعقلانية

في صناعة القرار تعني الدراسة المتأنية لكل

البدائل والاحتمالات المرتبطة بالقرار، التي

تعتمد إلى حدٍ كبير على شخصية وقدرات

المدير متخذ القرار ودرجة اهتمامه بموضوع

القرار، فالعقلانية تشير إلى أن الأفراد يمتلكون

فهماً واضحاً لمجموعة البدائل المتاحة

ويمتلكون أيضاً المعلومات والقابلية لتحليل تلك

البدائل وتقييمها بالاستناد إلى الأهداف

المطلوب تحقيقها و بالتالي يمكن أن يتأثر

القرار بما يحمل الفرد (صانع القرار) من قيم و

المؤسسة في خطوات محددة لاتخاذ قرار

تخطيطي فعال مع مراعاة العوامل البيئية

والسياسية والاقتصادية وداخل المجتمع

الذي توجد فيه هذه المؤسسة، لكن لا

توجد نظرية واحدة مثالية لاتخاذ القرار،

بل يجب على المنظمات اختيار النظرة

التي تتناسب مع طبيعتها وثقافتها

واحتياجاتها. في الواقع، غالباً ما يتم

الجمع بين هذه النظريات لتطوير نهج

متكامل لاتخاذ القرار.

سابقاً: نماذج صنع القرارات التخطيطية:

يمكن تقسيم نماذج صنع القرار داخل

المؤسسات والمنظمات الآتي: (بخاري، ٢٠١١،

ص ٢٠)

١- تقسيم أو تصنيف رئيسي للنماذج:

أ- نماذج معيارية (Normative Models)

وهي تلك النماذج التي

تهدف إلى وصف ما يجب أن يكون

نماذج البرمجة الخطية أو نماذج

التفاضل.

ب- نماذج وصفية (Descriptive Models)

وهي النماذج التي

تهدف إلى وصف الحقائق والعلاقات

القائمة فعلاً كالمحاكاة، ونماذج

خطوط الانتظار.

٢- تقسيم النماذج على أساس درجة التجريد:

أ- نماذج طبيعية (Physical Models)

وهي تلك النماذج التي

تهتم بوصف الحوادث أو الظواهر

عند لحظة معينة، حيث تصور

الحقائق في شكل نماذج صغيرة.

ويمكن أن تعتبر الصور الفوتوغرافية

نماذج طبيعية.

دوافع و اتجاهات وكذلك يتأثر بالبيئة والظروف ذات العلاقة بالقرار. (فضل، ٢٠١٦، ص ٧٧)

ب- العناصر الرئيسية للنموذج:

ويتضمن النموذج سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وحصافة وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتينة، حيث يفسح القرار العقلاني المجال أمام صانعه ببلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة أخذًا بنظر الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار. (البارودي، ٢٠١٥، ص ١٣٨).

فالنموذج العقلاني يعمد إلى دراسة كافة البدائل بشكل علمي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي من ثم اختيار أفضل هذه البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل التكاليف. (الفضل، ٢٠١٩، ص ٣٥). ويتضمن نموذج اتخاذ القرار العقلاني المراحل الآتية: (Uzonwanne, 2016, p. 4)

١- تحديد المشكلة.

٢- تحديد سيناريوهات الحل.

٣- إجراء تحليل الفجوات.

٤- جمع الحقائق والخيارات والبدائل المتاحة.

٥- تحليل نتائج البدائل.

٦- اختيار أفضل الخيارات الممكنة.

٧- تنفيذ قرار الحل وتقييم النتيجة النهائية.

ج- ما يؤخذ على النموذج:

على الرغم من التطورات التي شهدتها النموذج صنع القرار العقلاني الرشيد، يرى الباحث أن هناك عدة تحديات تواجه تطبيق هذا النموذج، حيث يعتمد النموذج على فرضيات مثل توافر معرفة كاملة لصانع القرار بجميع البدائل ونتائجها في ظل ظروف معينة، وقدرته على

تصنيف وترتيب البدائل في كل مرة بشكل صحيح، وحتى في حال تجاوز هذه الفرضيات، فإن تحقيق وضوح الهدف وتوافر المعلومات الكاملة، اللذين يعتمد عليهما النموذج، قد لا يكونان متاحين دائمًا في كل سياق عملية صنع القرار، مع الإشارة أن نموذج صنع القرار العقلاني قد أغفل تكتيك المشاركة في عملية صنع القرار.

وهذا ما أكد عليه بعض الكتابات التي أخذت على نموذج صنع القرار العقلاني الرشيد افتراضه بأن متخذ القرار يعمل ضمن نطاق مغلق بعيدًا عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية في حين نجد أن غالبية متخذي القرارات يحاولون إحداث تغييرات وتعديلات مستمرة الغرض منها إبقاء المؤسسة بحالة من التوازن وإلا فإنها ستواجه العديد من الصعوبات إذا ما تجاهلوا هذه التأثيرات على المؤسسة، وكون متخذ القرار فردًا يعمل ضمن المؤسسة فهو يتأثر ويؤثر بها وبالتالي فإن كل حالة اتخاذ قرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة وبالنتيجة فإن عملية الرشد قد تكون غير مضمونة.

٢- نموذج فروم-يتون -Vroom

:Yetton

أ- نظرة عامة:

قدم فروم عام ١٩٧٦م، نموذجًا لتحديد الأسلوب الأنسب لصنع القرار داخل المؤسسات، حيث يقوم النموذج على فرضية عدم وجود منهج واحد يناسب جميع الحالات في عملية اتخاذ القرار، وأن فعالية الأساليب المتاحة لصنع القرار تعتمد على عدة عوامل متغيرة، حيث يساعد النموذج القادة والمديرين على تقدير خصائص الأوضاع المختلفة داخل المؤسسة واختيار المستوى المناسب للمشاركة والتوجيه للموظفين في عملية صنع القرار،

أعضاء الفريق للتنفيذ الناجح عاملاً
حاسماً.

ج- مميزات النموذج:

من وجهة نظر الباحث فإن نموذج فورم يتميز
بالآتي:

١- تصميم أساليب اتخاذ القرار
المتنوعة وفقاً للمواقف المختلفة،
كما يمكن المنظمات من تحسين
جودة القرارات.

٢- يُعزّز النموذج مشاركة الموظفين،
مما ينتج عنه شعور بالملكية
والالتزام بالقرارات المتخذة.

٣- يقلل من الصراعات ويعزز التعاون
الفعال داخل الفرق.

٤- يمكن للمؤسسات تكييف نهجها في
اتخاذ القرار مع متطلبات المواقف
المحددة، مما يزيد من سرعة
الحركة والمرونة،

٥- يعزز زيادة التحفيز والإنتاجية بين
أعضاء الفريق عندما يشعرون
بأهمية مساهماتهم.

د- ما يؤخذ على النموذج:

ويرى الباحث بالرغم من تطور هذا النموذج
وتأكيده على أهمية المشاركة في صنع القرار،
إلا أنه لم يناقش بشكل كافٍ عنصري الوقت
وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة،
استناداً إلى ذلك، يعالج الباحث الإشكاليات
الموجودة في كل من النموذجين، ساعياً إلى
وضع نموذج يجمع بينهما كما هو موضح في
خطة العمل المقترحة.

فيحدد هذا النموذج طبيعة القرارات التي ينبغي
أن يتخذها القائد وفقاً لمتطلبات المواقف
المختلفة. (دورمان، ٢٠١٠، ص ٥٤)

وقد عرض فروم ويتون النموذج الخاص بهم
في صورة شجرة، حيث يبدأ المدير من جذر
الشجرة في الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة
المحددة لخصائص موقف القرار، ومن خلال
تتبع هذه الإجابات يمكنه السير عبر شجرة
القرار حتى يصل في النهاية إلى النقطة التي
تحدد حجم المشاركة الأمثل للمؤوسين الذي
ينصح باستخدامه في هذا الموقف على وجه
التحديد (محمد، ٢٠١٦، ص ١٠١-١٠٢)

ب- العناصر الرئيسية للنموذج:

يتضمن نموذج قرار فروم-يتون عدة عناصر
أساسية: (هلال، ٢٠٠٩، ص ١٠-١١)

- جودة القرار: يؤكد النموذج على
أهمية جودة القرار وضرورة التأكد
من أن أسلوب اتخاذ القرار المختار
يؤدي إلى نتائج فعالة.

- أسلوب القائد: يلعب أسلوب اتخاذ
القرار المفضل لدى القائد دوراً
محورياً في عملية اتخاذ القرار،
سواء كان استبدادياً، أو استشارياً،
أو قائماً على المجموعة.

- أهمية القرار: يأخذ النموذج في
الاعتبار أهمية القرار من حيث
تأثيره على المنظمة وحاجة
الموظفين إلى المشاركة في القرار.

- توافر المعلومات: إن توفر
المعلومات ذات الصلة ومدى
توزيعها بين أعضاء الفريق يؤثر
على اختيار أسلوب اتخاذ القرار.

- متطلبات الالتزام: يعد مستوى
الالتزام والقبول المطلوب من

مراجع الدراسة

- ١- إبراهيم، سعد عبد الله، مفتاح، فاطمة آل (٢٠٢٤): أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٤)، العدد (٢)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- ٢- أبو سليمة، عيبر فتحي (٢٠٢١): تفعيل صناعة القرار بالمدارس المصرية في ضوء ثقافة المساءلة التربوية، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد (٢٧)، العدد (٥)، كلية التربية - جامعة حلوان
- ٣- أحمد، محمد نجيب (٢٠١٤): صنع القرارات الإدارية، مجلة البحوث القانونية، كلية القانون - جامعة مصراتة.
- ٤- الأشهب، نوال عبد الكريم (٢٠١٥): اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- ٥- ايطاحين، غانیه (٢٠١٤): أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة، بحث منشور، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد (٢)، العدد (٤).
- ٦- البارودي، منال أحمد (٢٠١٥): العصف الذهني وفن صناعة القرار، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر
- ٧- بخاري، عبلة عبد الحميد (٢٠١١): نموذج اتخاذ القرار، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز
- ٨- التهامي، حسين عبد الرحمن (٢٠٠٨): المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع
- ٩- حسين، ربيع (٢٠١٥): أسرار صنع القرار، القاهرة، دار الحلم للنشر والتوزيع والترجمة
- ١٠- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية
- ١١- خزام، منى عطية (٢٠١١): التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث
- ١٢- (٢٠١٨): الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث
- ١٣- دورمان، عائشة (٢٠١٠): دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار، دراسة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بن خلدون.
- ١٤- رجب، أحمد (٢٠٢٣): الإدارة وفن اتخاذ القرار، القاهرة، وكالة الصحافة العربية
- ١٥- نظم المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، بحث منشور، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
- ١٦- السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٢): إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث
- ١٧- سلامة، محمد أحمد (٢٠٢٢): دور المجتمع المدني في تعزيز المشاركة العامة في عملية صنع القرار، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الحادي والعشرون، كلية الحقوق - جامعة المنصورة.

٢٨- مركز المعلومات ودعم اتخاذ

القرار (٢٠٢٤): نظرة على استطلاعات

الرأي المحلية والعالمية، نشرة دورية،

العدد (١٠٦)، ٣١ ديسمبر ٢٠٢٤.

٢٩- ناصر، علي، تقي الدين، نشوان

(٢٠٢١): صنع القرارات ودعم اتخاذ

القرار المناسب في إدارة الأزمات، مجلة

الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية

والعلوم الإنسانية، مجلد (١)، العدد (٤)

٣٠- هلال، عبد المالك (٢٠٠٩): أثر

سلوك القيادة على جودة القرارات،

موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي،

الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة

الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف -

الجزائر

٣١- هلال، علي الدين وآخرون

(١٩٩٤): معجم المصطلحات السياسية،

القاهرة، مكتب البحوث والدراسات

السياسية

32- Baker, Dennis (2001):

Guidebook to Decision-

Making Methods, US

Department of Energy,

Washington,

33- Brunsson, Nils (2007):

The Consequences of

Decision-Making, Now York,

Oxford University Press

34- Conroy, Michael J. ،

James T. Peterson (2013):

Decision Making in Natural

Resource Management,

United Kingdom, Wiley-

Blackwell Published

١٨- عبد الحسين، مؤيد (٢٠١٣):

نظريات اتخاذ القرارات، عمان، دار

المناهج للنشر والتوزيع

١٩- عبد الرؤوف، طارق، عيسى،

إيهاب (٢٠١٦): صناعة واتخاذ القرار،

القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

٢٠- عبد الله، رابع سرير (٢٠١٢):

القرار الإداري، عمان، دار الحامد للنشر

والتوزيع.

٢١- عبد النور، دحاك (٢٠١٨):

تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ

القرارات الاستراتيجية، مجلة الاقتصاد

الصناعي، العدد (١٤)، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير، جامعة باتنة - الجزائر

٢٢- على، ماهر أبو المعاطي

(٢٠١٠): الاتجاهات الحديثة في إدارة

المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، المكتب

الجامعي الحديث

٢٣- فتيحة، بلحاج (٢٠١٦): الأسس

النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة

الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية،

جامعة الجزائر

٢٤- فضل، محسن حفيظ (٢٠١٦):

نظم دعم القرار، القاهرة، دار العلوم

العربية للنشر والتوزيع والإعلام

٢٥- الفضل، مؤيد عبد الحسين

(٢٠١٩): المنهج الكمي في اتخاذ

القرارات الإدارية المثلى، عمان، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

٢٦- مجمع اللغة العربية (٢٠١١):

المعجم الوجيز، القاهرة.

٢٧- محمد، محمد سعد (٢٠١٦): أساليب

القيادة وصنع القرار، القاهرة، إيتراك

للطباعة والنشر

- 40- Morden, Tony (2016): Principles of Strategic Management, New York, Taylor & Francis
- 41- Nutt, Paul C. (2008): Investigating the Success of Decision-Making Processes, Journal of Management Studies, Volume 45, Issue 2
- 42- Schoemaker, Paul & Russo, J. Edward (2017): decision-making, London, Palgrave Publishers Ltd
- 43- Taherdoost, Hamed & Madanchian, Mitra (2023): Decision Making: Models, Processes, Techniques, Cloud Computing and Data Science, Volume 5, Issue 1
- 44- Uzonwanne, Francis (2016): Rational Model of Decision Making, Springer International Publishin
- 35- Danilova, Olga (2013): The Place and Role of Decision Making in the Process of Modern Enterprise Management, Emerald Publishing Limited
- 36- Fulop, Janos (2000): Introduction to Decision Making Methods, Laboratory of Operations Research and Decision Systems, Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sciences,
- 37- Hall, Jay (1964): The Decision-Making Grid: A Model of Decision-Making Styles, Sage Journals, Volume 7, Issue 2, Available at <https://doi.org/10.2307/41162164>
- 38- Imane, Yousfi (2020): Impact of Conflict and Self-esteem on the Quality of Decision Making in Algerian banks, Strategy and Development Review, Volume (10), N (4)
- 39- Lunenburg, Fred C. (2010): The Decision-Making Process, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal Volume 27, Number 4