

بحث بعنوان

## صنع القرارات التخطيطية

الباحثة

حكمة يونس محمد أبو الحجاج

معيدة بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

## صنع القرارات التخطيطية

يعد التخطيط الاجتماعي هو العملية المثلى لضمان تحقيق المنظمة لأهدافها والتي تسعى إلى تحقيقها، وذلك بأقل التكاليف الممكنة وبفعالية أكثر، وفي أقل وقت ممكن، ويستخدم التخطيط لدعم عمليات صنع القرارات؛ حيث تسعى المنظمات وبخاصة المنظمات التعليمية جاهدة إلى تحقيق المزايا التنافسية؛ حيث تبحث عن سبل النجاح والتفوق وتعد عملية صنع القرارات من أهم العناصر التي تسهم في نجاح المنظمة التعليمية وتحقيق أهدافها.

ولا تقتصر عملية صنع القرارات على مجرد تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم وتطويرهم تجاه الوظائف التي يقومون، بها بل ومحاولة إكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة، وتغيير سلوكهم النمطي الروتيني والقديم حيث يتم التطوير المستمر للمديرين المعنيين بصنع القرارات ورفع مستوي أداء المنظمة وذلك من خلال تدريبهم على تكنولوجيا المعلومات عامة ونظم المعلومات خاصة؛ من أجل الحصول على المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب، حيث إن ذلك يقود المؤسسة إلى متابعة أحدث المستجدات ذات العلاقة وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات وكيفية الاستفادة منها في صنع القرارات التخطيطية.

### الكلمات المفتاحية:

صنع القرارات - التخطيط الاجتماعي

## Abstract

### PLANNING DECISION-MAKING

Social Planning is the ideal process to ensure that the organization achieves its goals, which it seeks to achieve, at the lowest possible costs and more effectively, in the shortest possible time, and planning is used to support decision-making processes. organizations, especially educational organizations, strive to achieve competitive advantages. they are looking for ways to succeed and excel. the decision-making process is one of the most important elements that contribute to the success of the educational organization and achieve its goals.

The decision-making process is not limited to just providing managers with the necessary information for their development and development towards the jobs they do, but also trying to provide them with new experiences and skills, and change their routine and old stereotypical

behavior.continuous development of managers involved in decision-making and raising the level of organization performance is carried out through training them on information technology in general and information systems in particular; in order to obtain the appropriate information at the right time, as this leads the organization to follow up on the latest relevant developments, foremost of which is information technology and how to use it in making planning decisions.

**Keywords :**

**DECISION**

### مدخل مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط الاجتماعي هو العملية المثلى لضمان تحقيق المنظمة لأهدافها والتي تسعى إلى تحقيقها، وذلك بأقل التكاليف الممكنة وبفعالية أكثر، وفي أقل وقت ممكن، ويستخدم التخطيط لدعم عمليات صنع القرارات؛ حيث تسعى المنظمات وبخاصة المنظمات التعليمية جاهدة إلى تحقيق المزايا التنافسية؛ حيث تبحث عن سبل النجاح والتفوق وتعد عملية صنع القرارات من أهم العناصر التي تسهم في نجاح المنظمة التعليمية وتحقيق أهدافها.

ولا تقتصر عملية صنع القرارات على مجرد تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم وتطويرهم تجاه الوظائف التي يقومون، بها بل ومحاولة إكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة، وتغيير سلوكهم النمطي الروتيني والقديم حيث يتم التطوير المستمر للمديرين المعنيين بصنع القرارات ورفع مستوي أداء المنظمة وذلك من خلال تدريبهم على تكنولوجيا المعلومات عامة ونظم المعلومات خاصة؛ من أجل الحصول على المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب، حيث إن ذلك يقود المؤسسة إلى متابعة احداث المستجدات ذات العلاقة وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات وكيفية الاستفادة منها في صنع القرارات التخطيطية.

### ثانياً: مفهوم القرار:

تعني كلمة قرار البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله، للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية، على إن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار؛ فأفعال كل منا يمكن إن تنقسم إلى قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيماني.<sup>(١)</sup>

فالقرار هو اختيار بين بدائل إذا لم يكن هناك بدائل فإنه لا يكون هناك قرار يتخذ، فغياب البدائل يعني أنه ليس هناك تخطيط فالتخطيط أساساً هو عملية صنع القرار وبناء على ذلك فإن مهمة تحديد الخط الفاصل بين مفهوم التخطيط وصنع القرار ليس عملية سهلة وغير مثمرة أيضاً، وأهم ميزة في التخطيط هو أنه يشمل ويحتوي على مجموعة تفاصيل لقرارات منظمة في شكل متسق، زد على ذلك أن النموذج الأقوى والمفضل في التخطيط هو النموذج

الذي يستخدم الأسلوب العلمي الرشيد في عمليات اتخاذ القرار، ومع أن القرار يمكن أن يكون أي اختيار بين البدائل فإن التخطيط يشير دائماً الى مجموعة من القرارات المنظمة علمياً وبأسلوب رشيد.<sup>(٢)</sup>

أما القرارات الاستراتيجية "فهي النواتج الأساسية التي تأتي من فرق الإدارة العليا والمناقشات الداخلية والاعتبارات المتأنية التي تعمل على تشكيل اتجاه منظمة ما إلى الأمام والانعكاسات ما كان ناجحاً (وغير ناجح) للمنظمة في الماضي".<sup>(٣)</sup>

فالقرار الاستراتيجي يعد أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند الى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، ويتم تكوين مجموعة من البدائل المتاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.<sup>(٤)</sup>

### ثالثاً: المقومات الضرورية لفعالية عملية اتخاذ القرارات:

تعني الفعالية في اتخاذ القرار " القدرة على الاختيار بين البدائل المتاحة واختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد ممكن، باستخدام الموارد نفسها " أي أن الهدف من اختيار البديل الأفضل هو تعظيم النتائج من استخدام كمية محدودة من الموارد. ويقوم باتخاذ القرار الفعال أساساً على الاختيار الواعي بين عدد من البدائل المتاحة في موقف معين.<sup>(٥)</sup>

وتوجد مجموعة من المقومات الواجب توافرها لنجاح وفعالية عملية اتخاذ القرارات تتضح فيما يلي:<sup>(٦)</sup>

(أ) ضرورة توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار سواء ما يتعلق بالمواقف أم العوامل المحددة له أم النتائج المرتبطة بالقرار.

(ب) أن يتوافر في متخذ القرار القدرة على التحليل والذكاء، وبعد النظر الذي يسمح له بصياغة المشكلة وتحليلها وتحديد المتغيرات الاستراتيجية التي تؤثر في القرار.

ج) الاختيار السليم لفريق العمل الذي يعمل مع صانع القرار من خلال مراحل اتخاذ القرار وتنفيذه.

د) مراعاة كل المتغيرات البيئية المحلية والدولية التي تؤثر من قريب أو من بعيد في القرار الصادر حتي يحقق القرار أهدافه الرئيسية.

هـ) توافر السلطة لمتخذ القرار حتى يمكن وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعة نتائج تطبيقية.

و) الصياغة الجيدة لقرار بما يحقق وحدة الفهم بين المنفذين، وطبقاً لمفهوم الإدارة؛ للحد من احتمالات التأويل والتفسير.

ز) توافر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على تبادل المعلومات والأفكار، والتي تؤدي إلى تحسين جودة القرار.

#### رابعاً: أهمية اتخاذ القرارات :

أهمية اتخاذ القرار تتبع من أن مدى نجاح أي منشأة يعتمد إلى أقصى حد ممكن 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، فمدي تقبل الأفراد لقرار معين يحدده عوامل كثيرة متداخلة.<sup>(٧)</sup>

#### خامساً: السمات المميزة لعملية اتخاذ القرار: <sup>(٨)</sup>

أ) أنها عملية قابلة لترشيد.

ب) أنها عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يسهمون في اتخاذ القرار.

ج) كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار، سواء أكانت هذه البيئة داخلية - أم بيئة خارجية.

د) أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل.

هـ) أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.

و) أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول.

ز) أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحياناً.

ح) أنها عملية معقدة وصعبة.

**سادساً: أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات :**

شهدت الإدارة في السنوات الأخيرة من هذا القرن، تقدماً واضحاً وتطوراً ملموساً في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية، فمن استعمال التخمين والتقدير الشخصي إلى استعمال الأسس العلمية والتحليل الرياضي والكمي لمشكلات الإدارة، للوصول إلى أفضل تحقيق للأهداف بأقل التكاليف، ويُعزى هذا التقدم والتطور إلى بحوث العمليات، وعلم الإدارة الذي تطور وأصبح جزءاً لا يتجزأ من الفكر الإداري الحديث، ومجاله الواضح والأساس هو تقديم الوسائل المختلفة والمساعدة في اتخاذ القرارات.<sup>(٩)</sup>

**ويمكن تحديد أساليب اتخاذ القرارات في الآتي :**

أ. الأسلوب الأوتوقراطي: ويتلخص في أن يقوم المدير باتخاذ القرارات معتمداً على ما يملكه من معلومات .

ب. الأسلوب الديموقراطي: ويتميز هذا الأسلوب بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمل.<sup>(١٠)</sup>

**سابعاً: الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند صنع واتخاذ القرار:<sup>(١١)</sup>**

هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند صنع واتخاذ القرار يمكن توضيحها فيما يلي :

أ) مراعاة أن تركز المشاركة على القضية الأساسية الخاصة باختيار البدائل المختلفة وحل المشكلة وتفسيرها وتشخيصها، وتنفيذ الحل الذي يعد هو أفضل الحلول المتاحة.

ب) مراعاة أن تتم المشاركة في وجود لا مركزية حقيقية تنتزع فيها السلطة مؤسسياً ومكانياً.

ج) مراعاة الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرار؛ حيث يعد الوقت من العناصر المهمة في اتخاذ القرارات، ولا ترجع أهمية الوقت فقط للمدير الذي يتخذ القرارات، ولكن كذلك المشاركين في صنع واتخاذ القرار.

مراعاة العامل الاقتصادي في المشاركة في صنع واتخاذ القرار بحيث تكون عملية المشاركة غير مكلفة أكثر من اللازم.

#### ثامناً: تصنيف القرارات وأنواعها:

أ) القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات تتعلق بكيان المنظمة ككل ومكانتها في البيئة المحيطة بها.

ب) القرارات الإدارية: وهي القرارات ذات صفة تنظيمية، وتتعلق بتحديد هيكل المنظمة وتنظيمها الإداري لزيادة كفاءة معدل أدائه لأقصى درجة ممكنه.

ج) القرارات التشغيلية: وهي القرارات التي تتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد المختلفة، وترجمة الأهداف إلى تصرفات، وافعال، وهي قرارات قصيرة المدى، تتعلق بأساليب العمل اليومي، وبعض هذه القرارات قد يكون روتينياً.<sup>(١٢)</sup>

د) القرارات المبرمجة وغير المبرمجة: تشير القرارات المبرمجة أو الروتينية إلى تلك القرارات والاجراءات والقواعد محددة لاتخاذ مثل هذه القرارات، أما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات غير متكررة وغير روتينية ولا توجد إجراءات مسبقاً للتعامل معها، وتطلب التعامل مع القرارات غير المبرمجة أسلوباً جديداً وغير مألوف في التفكير، كما تحتاج إلى مهارات عالية لاتخاذ هذا النوع من القرارات، وعادة ما تهتم المستويات الإدارية العليا بالقرارات غير المبرمجة، أما القرارات المبرمجة فهي محل تركيز واهتمام الإدارة الدنيا في المنظمة.<sup>(١٣)</sup>

وهناك أيضاً من يري أن أنواع القرارات في :

١. القرارات الأساسية والقرارات المتكررة .
٢. القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية .



٣. القرارات اللائحية والقرارات الفردية .

٤. القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية .

٥. القرارات الصريحة والقرارات الضمنية.<sup>(١٤)</sup>

تاسعاً: خصائص عملية صنع القرار: <sup>(١٥)</sup>

تتداخل في عملية صنع القرار العديد من العوامل، وتتصف بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها، ويمكن تحديد هذه السمات كالتالي:

أ) عملية تنطوي على الاختيار .

ب) عملية إنسانية وإدارية .

ج) عملية فكرية .

د) عملية تنطوي على حل لمشكلة ما .

هـ) عملية تتأثر بمتخذ القرار .

و) إنها عملية معقدة وصعبة .

ز) إنها عملية تمتد في الماضي والحاضر .

ح) إنها عملية ديناميكية مستمرة .

ط) إنها عملية تقوم على الجهود الجماعية والمشاركة .

ي) إنها عملية تتصف بالعمومية والشمول .

ك) إنها عملية إجرائية؛ فعلي الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا

أن هناك عدداً من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة، أو

التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.

ل) إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات؛ فحينما لا يُوجد إلا حل واحد لمشكلة

معينه فلن يكون هناك اختيار، ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما الأمر إجبار

على أمر معين.

م) أن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.<sup>(١٦)</sup>

#### عاشراً: مستويات صنع القرار:

صنع القرار يحدث على كل المستويات الإدارية في المنظمة، بينما يوجد اختلاف ملحوظ في خصائص كل مستوى؛ فكل مستوى له متطلبات ومعلومات مختلفة وذلك يتضح من خلال الآتي:

أ) على المستوى التكتيكي في الإدارة الذي يتولى وظيفة متوسطة بين النوعين مع بعض الخصائص من كل منهما.

ب) وجهت بعض التنمية للوسائل الرسمية لصنع القرار مثل الأشكال الكاملة للمستويات الإدارية التكتيكية والجاهزة للعمل، على المستوى الاستراتيجي.

ج) صنع القرار يعتمد أكثر على عوامل إنسانية.

د) صنع القرار يقوم على الصواب والخطأ بسبب الشك والغموض؛ فإن كل الاحتمالات لا يمكن استكشافها.<sup>(١٧)</sup>

#### حادي عشر: عناصر صنع واتخاذ القرار:

تتمثل العناصر المكونة لعملية صنع واتخاذ القرار في الآتي ( الدراسة - الاستشارة - الالتزام - النقل التواصل - التفقد) وهي عناصر متداخلة، فنحن نشغل في أغلب الأحيان على أكثر من عامل في نفس الوقت الواحد؛ إذ نستشير أثناء الدراسة، وننقل بشكل مؤقت قبل الالتزام، ونفقده قراراً سابقاً كجزء من دراسة ليقرر التالي.<sup>(١٨)</sup>

وهناك وجهة نظر ترى أن عملية صنع القرار تعتمد على مجموعة من العناصر من أهمها:

أ) الموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه، والمشكلة التي تحتاج إلى حل .

ب) متخذ القرار، من حيث موقفه الوظيفي، وصلاحياته، وسلطته .

ج) ما البدائل المتاحة ليتم الاختيار بينها .

- (د) ما الأسس التي سيتم اختيار البديل الأنسب بناء عليها .  
(هـ) إجراءات المفاضلة بين هذه البدائل واتخاذ القرار .  
(و) ما الهدف المراد الوصول إليه .  
(ز) اشراك الناس في صنع القرار. (١٩)  
(ح) توزيع القوة بشكل عادل .  
(ط) وجود آلية واضحة وعادلة لحل النزاعات والخلافات.  
(ي) وجود خاص للميسر أو أي دور داعم آخر. (٢٠)

ثاني عشر: الأسس التي تقوم عليها القرارات :

يقول سيمون أن القرارات تقوم على أساسين هما :

- (أ) مجموعة المعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختيار؛ لبيان صدقها أو زيفها.  
(ب) مجموعة القيم، وهي لا تخضع لمثل هذا الاختيار؛ لأنها بعملية الاختيار الأحسن، أو الأفضل، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار. (٢١)

ثالث عشر: عقلانية صنع القرار:

تمثل عقلانية صنع القرار أحد أهم أركان الحوكمة على كافة المستويات، والقاسم المشترك في أية عملية سياسية، وأن ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التي يقع على عاتقها العبء الأكبر في صياغة العديد من الاستراتيجيات آليات هذا المفهوم، هذا تجدر الإشارة إلى تعريف القرار في حد ذاته يفترض "أنه اختيار واع من مجموعة من الاختيارات بهدف إيجاد حل لمشكلة ما. (٢٢)

رابع عشر: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل المتغيرات، منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرارات، والتي يمكن بيانها على النحو التالي:

أ) العوامل المتعلقة بالمشكلة: تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات، وذلك من حيث نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها، وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم. (٢٣)

ب) العوامل الإنسانية السلوكية : وتتمثل في الآتي:

١. مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل/الحلول المقترحة.
٢. العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة، ومدى تمشي القرارات والحلول معها.
٣. التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول.
٤. الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.

٥. التحيز والعواطف.

٦. الخلط بين المشكلة ذاتها، ومظاهر هذه المشكلة.

٧. التركيز على حل واحد، أو على المظاهر وليس الأسباب.

٨. عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين. (٢٤)

ج) العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة: وتشمل على سبيل المثال:

١. عدم وجود نظام جيد للمعلومات.

٢. عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

٣. المركزية الشديدة، وحجم المنظمة، ودرجة أنتشارها الجغرافي.

٤. عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

٥. مدي توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة. (٢٥)

د) العوامل السائدة في المجتمع: تعد ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور المهمة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار؛ فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، من ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار. (٢٦)

وهناك عوامل أخرى تتمثل في الآتي:

١. العوامل النفسية والشخصية.

٢. توقيت اتخاذ القرار.

٣. المشاركة في اتخاذ القرارات.

٤. مدى توافر المعلومات.<sup>(٢٧)</sup>

خامس عشر: خطوات صنع القرارات:

قدم "جروس" (Gross) خمس خطوات لاتخاذ القرار، مؤكداً على وجود اتفاق معقول على ثلاث منها، بينما لا يشترط دائماً وجود الخطوة الأولى والخامسة، وهذه الخطوات هي:

(أ) تعريف المشكلة بالشكل الذي يجعلها واضحة لكل المشاركين في البحث عن حلها.

(ب) البحث عن الحلول البديلة، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات المختلفة والمتعلقة بالمشكلة، والتي تساعد على استنباط كافة الحلول الممكنة.

(ج) التفكير في هذه البدائل، وذلك من خلال التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل، ومدى قدرته على حل المشكلة القائمة.

(د) اختيار أحد البدائل، وهو الحل الأفضل، من بين الحلول المعروضة.

(هـ) قبول المسؤولية المترتبة على القرار.<sup>(٢٨)</sup>

و يمكن استنباط الخطوات التي من خلالها يصنع القرار:

١. تحديد المشكلة .

٢. دراسة وتحليل المشكلة .

٣. البحث عن بدائل الحلول الممكنة لحل المشكلة أو علاج الموضوع أو المسألة .

٤. المفاضلة بين هذه البدائل .

٥. وضع هذا الحل موضع التنفيذ .

٦. متابعة القرار حتى لا يتغير أو يحدث نوع من التراخي في التنفيذ.

٧. التقويم.<sup>(٢٩)</sup>

### سادس عشر: مداخل صنع القرارات الإدارية:

يُقصد بالرشد "Rationality" أن يكون القرار معبراً عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار ولقد أهتمت كل من النظرية السياسية الديمقراطية والاقتصادية الكلاسيكية بصورة الفرد كمخلوق رشيد في تصرفاته، فالنظرية السياسية تفترض في القرار أساساً أن يكون مدركاً حر الاختيار دقيقاً في تفضيلاته، يستطيع خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى استنتاجات معقولة، وتفترض النظرية الاقتصادية في مجالها توافر الفرد الذي يتعقل في الاتفاق ويختار أفضل السلع التي يحتاج إليها بأقل النفقات، ويستطيع التنبؤ في المجالات الاقتصادية. (٣٠)

(أ) مدخل الرشد: يعتمد مدخل الرشد في القرارات الفردية على افتراض أساسي مؤداه أن العنصر البشري يعد رشداً وله أهداف يسعى لتحقيقها من خلال تصرفاته، وهناك ثماني

خطوات أساسية متتابعة لصنع القرار وهي

١- متابعة و رصد ما يحدث في بيئة القرار .

٢- تحديد المشكلة .

٣- تحديد أهداف القرار .

٤- تشخيص المشكلة .

٥- تحديد بدائل حل المشكلة .

٦- تقييم البدائل المتاحة .

٧- تطبيق البديل الذي تم اختياره .

٨- اختيار البديل الأمثل .

(ب) مدخل الرشد المحدود : كان الافتراض في مدخل الرشد هو استخدام المديرين لإجراءات نظامية معينه للتوصل إلى أفضل قرار. (٣١)

### سابع عشر: صناعة القرارات في ظل الظروف المختلفة :

ويتوقف المعيار الذي سيتم استخدامه في اتخاذ القرار على مدى معرفة متخذ القرار بحالات الطبيعة التي سيتخذ في ظلها القرار.<sup>(٣٢)</sup>

ويمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد اتخاذ قرار بشأنها بين ظروف التأكد، وظروف المخاطرة، وظروف عدم التأكد، وتعتبر معالجة المخاطر وعدم التأكد من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرارات، وسوف نتناول الباحثة في هذا الجزء شرح كل حالة على حده.

#### أ) صناعة القرارات في ظروف التأكد :

يعد من أكثر الخطوات الأساسية في سيناريوهات اتخاذ القرار هو اتخاذ القرار وجه اليقين؛ أي: اتخاذ القرارات في أطار اليقين، فإن صانع القرار يحتاج إلى مجرد فحص المكاسب تحت خيارات القرار واختيار البديل.<sup>(٣٣)</sup>

وقد يتوفر لبعض القرارات معلومات كاملة بشكل محدد لا تتخلله أي من ظروف عدم التأكد، ويعد متخذ القرار إذا كان في الإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة.<sup>(٣٤)</sup>

#### ب) صناعة القرارات في حالة عدم التأكد :

يقصد بظروف عدم التأكد قلة المعلومات المتوفرة عن مجموعة القوى الأساسية والفرعية التي تؤثر في الأجلين القصير والطويل على الأداء وعلى ذلك في ظل ظروف عدم التأكد لا يكون في مقدور المخطط معرفة احتمالات وقوع الأحداث؛ فغالباً ما تكون خبرة المخطط أو سجل الأحداث السابقة غير كاف لتوقع ما تكون عليه الأحداث التالية؛ لذلك فإن التخطيط لمواجهة المشكلات الإدارية في ظل هذه الظروف يعد عملية معقدة ومحفوفة بالمخاطر.<sup>(٣٥)</sup>

يتم تحديد عدم اليقين في عملية صنع القرار من خلال عدم كفاية موثوقية وكمية المعلومات التي على أساسها تختار سلطة اتخاذ القرار، وهناك أنواع مختلفة من عدم اليقين، تشير الباحثة إلى أكثر أنواع عدم اليقين شيوعاً:

١. عدم اليقين من حيث المبدأ.

٢. عدم اليقين بسبب نقص المعلومات أو كفايتها لأسباب فنية واجتماعية وغيرها.
  ٣. عدم اليقين بسبب الدفع لليقين مرتفعة للغاية أو غير معقولة.
  ٤. عدم اليقين الناشئ عن سلطة القرار بسبب قلة الخبرة والمعرفة بالعوامل التي لها بعض التأثير على صنع القرار.
  ٥. عدم اليقين الذي ينطوي على قيود في مواقف القرار.
  ٦. عدم اليقين الناجم عن سلوك البيئة أو الخصم مما يؤثر على صنع القرار.<sup>(٣٦)</sup>
- ج) صناعة القرارات في حالة الصراع والمنافسة :

وهي الحالة التي تكون عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة؛ لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار؛ حيث يفترض أن المنافسين أو الحضور يتصرفون بطريقة رشيدة مثلما لو كان لدينا مباراة، معينة؛ فإنه افتراض رشدهم يمكننا من التنبؤ بتحديد الاستراتيجيات التي يختارونها.<sup>(٣٧)</sup>

#### ثامن عشر: نظريات صنع القرارات التخطيطية :

قسم "ج. هول" (J. Hall) وزملاؤه نظريات اتخاذ القرار إلى عدة أنماط، وذلك في إطار افتراضهم لنموذج مشكلة صنع القرار، ويمكن الإشارة إلى النظريات بإيجاز كما يلي :

أ) نظرية الاكتفاء الذاتي لصناعة القرار: تستبعد هذه النظرية رأي الجماعة بصورة نسبية في عملية صنع القرار، خاصة وأن المناقشات المتعددة تفقد قيمة القرار، ولذا تجعل عملية صنع القرار منحصرة في عدد صغير من الأفراد أو واحد.<sup>(٣٨)</sup>

ب) نظرية الدوافع المادية والاقتصادية في اتخاذ القرارات: ومؤدى هذه النظرية أن طرق اتخاذ القرارات تتغير باستمرار؛ وذلك تبعاً لتغير الظروف، واستعمال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، كما أن استعمال التكنولوجيا المتطورة في اتخاذ القرار امراً، وإن توافر لبعض الأفراد فإنه قد لا يتوافر بالنسبة للغالبية العظمى من الأفراد، هذا فضلاً عن قلة المعلومات المتوفرة للإنسان في هذا الصدد.<sup>(٣٩)</sup>



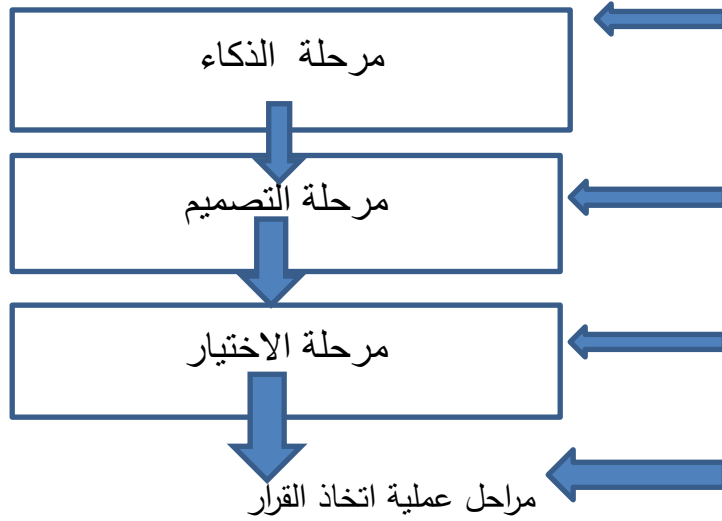
حيث تعد عملية صنع القرار من العمليات الأساسية والمهمة في ممارسة الخدمة الاجتماعية، وترجع قيمة استخدامها في أنها عملية تتم داخل المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، باعتبار أن مهنة الخدمة الاجتماعية تمارس في منظمات سواء في أداء دوره كإداري أو في الممارسة المهنية مع المجتمعات المحلية.<sup>(٤٠)</sup>

وفي النظريات الكلاسيكية للسلوك التنظيمي، يعد صنع القرار هو عملية منتظمة تماماً، من حيث ملاحظة أعضاء المؤسسة مشكلة تتطلب اتخاذ قرار، ثم تحديد المشكلة بدقة، يبحث صناع القرار عن جميع المعلومات ذات الصلة التي تؤثر عليها، وبعد ذلك يقوم صناع القرار بتطوير مجموعة من خيارات القرار وتقييمها بعناية، ووضع معايير لفعالية القرار، وتنتهي عملية صنع القرار عندما يتم تحديد القرار الأمثل، ويمكن بدء تنفيذ القرار.<sup>(٤١)</sup>

#### تاسع عشر: نماذج صنع القرارات التخطيطية:

دعا عددٌ من الباحثين إلى نموذج من صنع القرار مدعوماً يوفر بديلاً لرؤية اتخاذ القرار كعملية إدراكية بحثه للنموذج؛ حيث يتأثر صنع القرار بالعوامل المعرفية والسلوكية، وقد وجدت العديد من الدراسات أن العوامل البيئية والمعيشية الجماعية، والطرق التي تتم بها هيكلية الخدمات، وكذلك القيود المفروضة على الموارد المتاحة، يمكن أن تكون قيوداً على عملية صنع القرار، كما أن للعوامل الاجتماعية والشخصية تأثيراً على صنع القرار، علي سبيل المثال: سلوك الموظفين (التوجيه والمطالبة) والمساعدة في تحديد الخيارات المتاحة، وإلغاء القرارات إذا كان ينظر إليها أنها من المحتمل أن تؤدي إلى عواقب سلبية كانت كلها مؤثرة.<sup>(٤٢)</sup>

ويتم فحص نموذجين رئيسيين في صنع القرار فيما يتعلق بمفهوم صنع القرار، وهي النماذج المعيارية والتي تهتم وتركز على النتائج المترتبة على الاختيار بين البدائل، والنماذج الوصفية والتي تركز على العوامل المحددة لتلك الخيارات الأكثر أساسية في عملية صنع القرار.<sup>(٤٣)</sup>

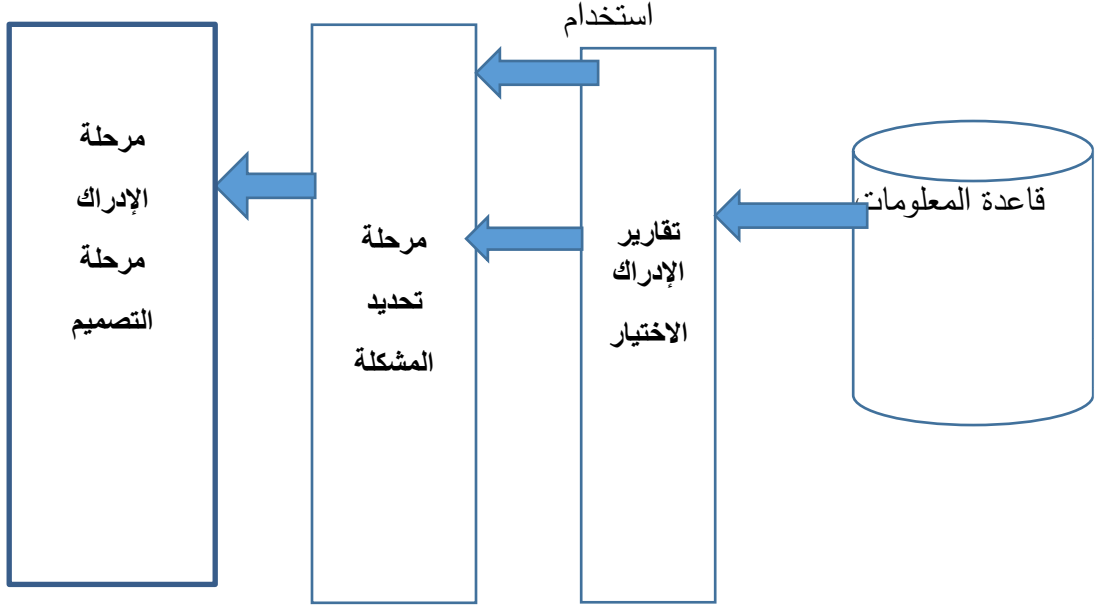


شكل رقم (١) مراحل عملية اتخاذ القرار<sup>(٤٤)</sup>

عشرون: المراحل المنهجية لصناعة القرارات :

لما كانت القرارات تعالج عادة مشكلة ما لذا فإنه ينبغي أن يراعى عند صناعة القرار المراحل المنهجية لمعالجة المشكلة والذي يعتمد على خطوات متسلسلة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية عن طريق دراسة البدائل الممكنة في عمليات التصميم، والاختيار من هذه البدائل طبقاً للنتائج المتوقعة.<sup>(٤٥)</sup>

ويمكننا معرفة ما إذا كان القرار قد أصبح "أفضل" أم أن عملية صنع القرار "تحسنت" من خلال عنصر الدقة هي تعد أحد الابعاد المهمة للجودة وبشكل عام، تعتقد أن القرارات "أفضل" إذا كان تعكس بدقة البيانات العالم الحقيقي، وكذلك السرعة هي بعد آخر؛ حيث تميل إلى الاعتقاد بأن عملية صنع القرار يجب أن تكون فعالة أو سريعة.<sup>(٤٦)</sup>



شكل رقم (٢) مراحل صنع القرارات وكيفية اعتماد (DSS نظم مساندة القرارات)<sup>(٤٧)</sup>

#### الحادي والعشرون: النمذجة الديناميكية كأداة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية :

يشجع منظور الأنظمة الباحثين على إدراك أن القضايا المعقدة التي تواجه المؤسسات مترابطة في سلاسل الأسباب ولا النتائج التي يصعب إن لم يكن من المستحيل استخدام النموذج باستخدام التقنيات التحليلية الخطية البحثية علاوة على ذلك، فإن التعقيد الديناميكي للمنظمات الحديثة يحد من قدرات صانعي القرارات على التعلم من التجربة، وبالتالي تنشيط التعليم المزدوج الحلقي.<sup>(٤٨)</sup>

#### الثاني والعشرون: جوانب نظامية في صنع القرار:

يمكن وصف الجوانب النظامية في صنع القرار من خلال استخدام أربعة نماذج لصنع القرار وهي:

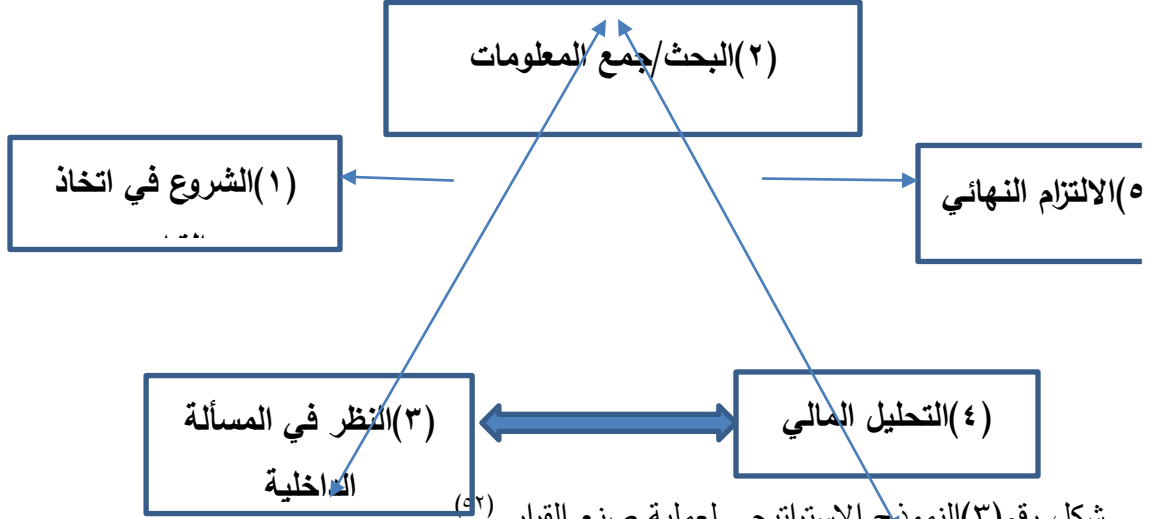
أ) النموذج العقلاني: يعتمد على الأنظمة العملية والاحصائية والرياضية في صنع القرار، ويمثل النموذج التقليدي لصنع القرار، ويتعامل مع بيانات مغلقة واصطناعية.  
ب) النموذج التنظيمي: ويعتمد على الأنظمة السلوكية والكمية في اتخاذ القرار، ويهدف للابتعاد عن الشك في القرار المتخذ.

ج) النموذج السياسي: هو نموذج سلوكي يهدف لصنع قرار يتضمن نتائج مقبولة للمؤسسات الخارجية، ويعتمد هذا النموذج على المساواة والمساومة.

د) نموذج العملية: وهو نموذج موضوعي يحدد الجوانب الانتظامية لصنع القرار ولا يتوفر طريقة محددة لصنع القرار يعتمد على الموقف.<sup>(٤٩)</sup>  
تفضيل لأحد بدائل الحلول، ثم يقوم متخذ القرار بمحاولة إثبات أن هذا البديل هو افضل البدائل.<sup>(٥٠)</sup>

### الثالث والعشرون: النماذج التنظيمية لصنع القرار :

أن القرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي تصدر بمشاركة أكثر من مدير في المنظمة، وذلك على العكس من النماذج الفردية لصنع القرار، حيث تقتصر عملية صنع القرار على مدير واحد فقط، والنماذج التنظيمية تشبه إلى حد كبير نموذج الرشد في حالة صنع القرارات الفردية، وعلى الرغم من وجود عدد كبير من المديرين يقومون بصنع القرار إلا أنه في النهاية فإن القرار يتعلق بكيان واحد وهو المنظمة التي ينتمون لها، والنماذج التنظيمية لصنع القرار هي عبارة عن نماذج تأخذ في حسابها الخصائص والملامح السياسية والهيكلية المتعلقة بالمنظمة.<sup>(٥١)</sup>



#### الرابع والعشرون: استراتيجيات صنع القرار:

تعد استراتيجيات صنع القرار الجيد من العوامل المهمة في تقويم أداء المديرين؛ فكفاءة صنع القرار تعد من أكثر العوامل الفارقة بين المديرين وغير المديرين، وأكثر أهمية في التميز بين المديرين الكفاء وغير الكفاء، فالمدير في أهم أدواره صانع قرار، والمدير المتميز هو الذي يمكنه صنع القرارات المستمرة، وتعد استراتيجيات صنع القرار الجيدة من أهم العوامل المنبئة بنجاح المنظمة<sup>(٥٣)</sup>

وهناك استراتيجيات ملموسة ومتكاملة لاتخاذ قرارات أفضل:

١. استخدام أدوات تحليل القرار .
٢. اكتساب الخبرة .
٣. استبعاد حكمك .
٤. السبب من الناحية التناظرية (سبب التماثل).
٥. أن تأخذ وجهة نظر من الخارج .

٦. فهم التحيز في الآخرين .

٧. دفع الناس نحو قرارات أكثر حكمة وأخلاقاً. (٥٤)

#### الخامس والعشرون: الطرق العلمية لصنع واتخاذ القرارات التخطيطية:

أن المنطق ليس دائماً عملياً، بل لا يحتم أن يقودنا التفكير المنطقي إلى الحقيقة، ومع ذلك فإن التفكير المنطقي هو أفضل وسيلة تضمن لنا التوصل إلى قرارات لها أكبر احتمال في أن تكون سليمة؛ لأن التفكير المنطقي العلمي، والعلم كأداة للوصول إلى الحقيقة يجب ما عداه من أدوات ومن طرق اتخاذ القرارات الآتسي. (٥٥)

الطريقة الأولى: تفويض السلطة :- كثيراً ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتيسير أعمالها، والإسراع في اتخاذ القرار، إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى فرد، أو لجنة صغيرة يستطع أو تستطيع هذه اللجنة أن تتخذ القرار بسرعة أكبر.

الطريقة الثاني: تأجيل اتخاذ القرار :- تستخدم الجماعة هذه الطريقة، عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية أو مسألة معروضة عليها، وتستخدم تلك الطريقة في حالة ما اذا كانت البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشأن موضوع معين غير متوفرة أو غير كافية؛ لأنها تعتمد على الجماعة في اتخاذ القرار . (٥٦)

الطريقة الثالث: طريقة التجربة والخطأ:- يتم اتخاذ القرار بهذا الأسلوب عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف، وهنا تبرز عوامل نجاح وفشل هذه الطريقة استناداً إلى قدرة الفرد نفسه متخذ القرار ورؤيته للمواقف المختلفة وتحليله لتلك المواقف.

الطريقة الرابعة: الطريقة العلمية(العقلانية):- ترى الباحثة أن استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار قد وصف بالعقلانية أي استخدام العقل في صناعة القرار، وبذلك يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ أو يبتعد عن أسلوب التقليد والمحاكاة. (٥٧)

الطريقة الخامسة: طريقة الاجماع:- ذلك عن طريق تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء، ثم تدور المناقشة على نطاق واسع وبصورة مرنة؛ لتقويم هذا الاقتراح من باقي الأعضاء الآخرين إلى أن يتم اتخاذ القرار بموافقة ورضى جميع الأعضاء.

الطريقة السادسة: طريقة التصويت :- هو الأسلوب الأمثل الشائع في الجماعات الديمقراطية، ويلجأ إليه أعضاء الجماعة حينما يكون هناك اختلاف حول الموضوع أو الحلول المعروضة؛ حيث تبني كل جماعة فرعية حلاً معيناً من الحلول المطروحة فتلجأ الجماعة إلى طريقة التصويت للوصول إلى قرار.<sup>(٥٨)</sup>

#### السادس والعشرون: المدارس الفكرية في عملية صنع القرارات :

أ: المدرسة الواقعية: وهي تنظر إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة علمية عملية، وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة .

ب: المدرسة الاستراتيجية: وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المؤسسة وتعد كل موقف أو مشكلة داخل المنظمة يجب أن ينظر إليها في أثناء عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات على ضوء الاستراتيجية المتاحة التي تنتجها المؤسسة.

ج: المدرسة المختلطة: وهي تمثل اتجاهاً توافقياً يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب، ويكون أيضاً في ضوء الإطار العام الاستراتيجي الذي تنتجه المؤسسة.<sup>(٥٩)</sup>

#### السابع والعشرون: صنع القرارات في المنظمات:

يواجه صانع القرار في أي منظمة عدداً من القرارات عليه أن يتخذها فيما يتعلق بالمنظمة أو المنشأة التي يعمل بها، والتي يمكن أن نحددها في ثلاثة أنواع من القرارات :

أ. قرارات خاصة ببدأ حياة المنظمة: مثل تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة، وضع التنظيم المبدئ ويتضمن قرارات خاصة بحجم المنظمة، والقانون الخاص به، الوضع المالي واختيار العناصر البشرية .

ب. قرارات خاصة بوجود واستمراره المنظمة: مثل قرارات خاصة بالتفاوض على احتواء عناصر الإنتاج وخاصة رأس المال، تحديد أهم القرارات، اختيار الأفراد المناط إليهم اتخاذ القرارات.

ج. قرارات خاصة بإعادة التنظيم والسيولة.<sup>(١٠)</sup>

الثامن والعشرون: العوامل المؤثرة في فعالية عملية اتخاذ القرار في المنظمات الاجتماعية : هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على القادة أثناء اختيارهم بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار الناجح والفعال، سواءً كان مصدر ذلك ضغوطاً داخلية ام خارجية يتعرضون لها اثناء اتخاذ القرار، ويضاف إلى ذلك بعض العقبات التي تحول دون اتخاذ قرار فعال، وتكشف التجارب والتطبيقات، وأهمها:

أ- النصوص التشريعية .

ب- العوامل الإنسانية :

١. القائد متخذ القرار .

٢. المساعدون والمستشارون المتخصصون الذين يستعين بهم القادة .

٣. المرؤوسين وغيرهم من يمسهم القرار .

ج- الضغوط:-

١. الضغوط الخارجية .

٢. الضغوط الداخلية.<sup>(١١)</sup>

٣. عملية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة .

د- عوامل تتصل بدوافع وقيم وولاء الأعضاء .

هـ- مدى سهولة وتوفير قنوات الاتصال داخل التنظيم .

و- عوامل ترتبط بطبيعة التنظيم.<sup>(١٢)</sup>



### التاسع والعشرون: معوقات صنع القرارات ومشكلاتها:

تتعدد المعوقات التي تواجه صناع القرار، منها العلاقات الخطية وغير الخطية وفي الغالب من بين المتغيرات المطلوبة للتنبؤ بالألويات المستقبلية، وحقيقة أن بعض المتغيرات قد تتغير بسرعة، في حين أن البعض الآخر لا يتغير على الإطلاق، وعدم اليقين الكامن في معرفة محدودة في كثير من الأحيان ديناميات النظام.<sup>(٦٣)</sup>

يمكن بلورة المشكلات التي تواجه صانع القرار في الآتي :

(أ) المعلومات غير الكافية :

فإذا كانت المعلومات المطلوبة لصنع القرار متوفرة وقت صنعة حينئذ يكون القرار سليماً وحاسماً أما إذا كانت المعلومات غير كاملة أو غير كافية فيمكن حل المشكلات باستخدام الاستنتاج المنطقي .

(ب) المعلومات غير مؤكدة :

وتتضمن مخاطر إذا اشتمل القرار على معلومات غير مؤكدة أو على المخاطرة، فإنه لا يتعد به، ويعد حالة من الاختيار بين النتائج المحتملة.<sup>(٦٤)</sup>

(ج) وقوف بعض الاتجاهات والتصورات التقليدية من جانب المجتمع، كحائل أمام بحث وتحليل بعض الخيارات أو البدائل الأكثر واقعية، أو الأكثر ملاءمة من غيرها .

(د) صعوبة إجراء الملائمة الضرورية بين القرارات الواقعية، وبين الأهداف الاستراتيجية العريضة التي يربط بها صانع القرارات في موقف محدد.

(هـ) أن النخبة المسؤولة عن صنع القرارات، قد تتبنى مجموعة من المصالح في مواجهة موقف معين، والتي تختلف عن تلك التي تفضلها أو تتحمس لها أغلبية المجتمع.<sup>(٦٥)</sup>

وكثير ما يحدث أن تتوافر لدى القادة المعلومات اللازمة لتقييم البدائل، ولكنهم يترددون في الاختيار بينها، أي يحجمون عن اتخاذ القرار... وقد يكون مبعث هذا التردد، التهرب من المسؤولية ومحاولة نقلها إلى الغير. أو تفادي الارتباط بعمل قد يؤدي إلى الأضرار بمصالحه،

وهي ظاهرة سيئة لأنها تعني عدم استخدام السلطة في الأغراض التي حدت من أجلها، ويمكن تحديد أسبابها في الآتي :

١. ضعف كفاءة القائد .

٢. تخوف القائد من اتخاذ القرارات<sup>(٦٦)</sup>.

ويري الدكتور أحمد إبراهيم حمزة أن القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون ينبغي أن تكون قرارات صائبة ورشيدة، باعتبار أن هذه القرارات تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف المنظمة، غير أنه من الناحية التطبيقية توجد مجموعة من العوامل المرتبطة باتخاذ القرار، وتؤثر على مدى فعاليته، ويعتبر عدم مراعاتها بمثابة مشكلات إدارية في مجال اتخاذ القرار، ومن أهمها العوامل التالية : -

١. صحة وسلامة القرار .

٢. بيئة القرار .

٣. الوقت الملائم للقرار .

٤. العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار .

٥. مدى المشاركة في اتخاذ القرار<sup>(٦٧)</sup>.

## المراجع

- ١ ( عبد الهادي الجوهري، أبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سيكولوجي، ( الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١) ص ٨١.
- ٢ ( احمد شفيق السكري: المدخل الي تخطيط الخدمات وتنمية المجتمعات المحلية و الحضرية والريفية، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ص ٥١ : ٥٢.
- 2 ) Zackary R.Edens : conversational Dynamics :Decision Making as Discourse,( University of Kentucky: UK knowledge,2014) p1.
- ٤ ( هنادة ماجد أحمد: مدي تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠٠١) ص ٣١.
- ٥ ( محمد عبد الفتاح محمد: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية، ( الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧) ص ص ٢٨ : ٢٩.
- ٦ ( محمد عثمان إسماعيل حميد، حمدي مصطفى المعاز: الادارة العامة بين النظرية والتطبيق، ( القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠١) ص ص ٢٦٩ : ٢٧٠.
- ٧ ( سهام هاشم قضييات: الادارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، ( ليبيا، منشورات جامعة ١٧ اكتوبر، ٢٠٠٧) ص ص ٤٥ : ٤٦.
- ٨ ( محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ( عمان، دار الميسرة، ٢٠٠٧) ص ص ٢٢٨ : ٢٢٩.
- ٩ ( عبد العزيز صالح بن حنور: الادارة العامة المقارنة "الطلبة الدراسات العليا"، ( عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، ٢٠٠٠) ص ١٥٨.
- ١٠ ( مرياح مليكة : استراتيجية إدارة الازمات وفعالية التسيير "دراسة نظرية تطبيقية"، ( القاهرة، دار الكتاب الحديث، ٢٠١١) ص ٧٣.
- ١١ ( محمود محمد محمود: قراءات في التخطيط الاجتماعي من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية، ( القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠٦) ص ص ١٩٩ : ٢٠٠.
- ١٢ ( محمد عبد الفتاح محمد : الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية، ( الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧) ص ٣٠.

١٣ ) أحمد عبد السلام سليم : الإدارة المعاصرة، ( الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٠) ص ٦٨ : ٦٩ .

١٤ ) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، ( الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٣) ص ١١٧ : ١١٩ .

١٥ ) نبيل سعد خليل : صنع القرار التنظيمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، ( القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ٢٠١٠) ص ٢٤ : ٢٦ .

١٦ ) أحمد ماهر، جلال الهجرسي، حمد الدعيج، وآخرون: الإدارة المبادئ والمهارات، ( القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢) ص ٣٢٤ : ٣٢٥ .

١٧ ) أحمد عبد الفتاح ناجي: الخدمة الاجتماعية ومواجهة تحديات الثورة الإدارية الجديدة "مداخل- استراتيجيات"، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٥) ص ٣٦٦ : ٣٦٧ .

١٨ ) عادل رضوان الهواري: تنظيم المجتمع المعاصر بين التنظير والتطبيق، ( الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠١٩) ص ٣٥ .

١٩ ) محمود كفاوين: ادارة المؤسسات الاجتماعية، (القاهرة، الشركة العربية لتسويق والتوريدات، ٢٠١٠) ص ١٤٩ .

1) Delfen Yilmaz and Others: Decision making for Strategic Sustainable Development in Selected ,Blekinge Institute Of Technology ,(Sweden,2011) p19.

٢١ ) جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة "مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"، ( عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٤) ص ١٤٩ .

٢٢ ) وفاء هانم محمد الصاوي، مديحة مصطفى فتحي، وآخرون: الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، ( الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٥) ص ١٣٠ .

٢٣ ) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية "موظف سعيد= عميل سعيد= منظمة سعيدة"، ( القاهرة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٧) ص ٤٨ .

٢٤ ) محمد عبد السلام: الاسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الاعمال، ( القاهرة، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٨) ص ١٤٠ .

- ٢٥ ) عبد السلام أبو قحف، علاء الغرابوي، وآخرون: نظم الإدارة الحديثة "المديرين- المنظمات- التخطيط الاستراتيجي- القرارات- الاتصالات"، (الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، ٢٠١١) ص ص ١٥١: ١٥٢.
- ٢٦ ) زيد منير العبودي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ( عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠) ص ٢٣٣.
- ٢٧ ) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس أدارتها، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧) ص ١٨٣.
- ٢٨ ) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ص ٢٠٨: ٢٠٧.
- ٢٩ ) إبراهيم عبد الهادي المليجي، منال طلعت محمود: تنظيم المجتمع "مداخل نظرية ورؤية واقعية"، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٥) ص ص ٢٠٠: ٢٠١.
- ٣٠ ) محمد نصر مهنا: تحديث الإدارة العامة والمحلية، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥) ص ٣٢١.
- ٣١ ) علي شريف، علي عبد الهادي مسلم: الادارة المعاصرة، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧) ص ص ١٨٩: ١٩٣.
- ٣٢ ) أحمد حسين علي حسين، فتحي رزق السوافيري: بحوث العمليات في المحاسبة "مدخل معاصر باستخدام الحاسب الآلي"، ( القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣) ص ١٣.
- 1 ) Ken Black: Edition9. Business Statistics For Contemporary Decision Making , (University Of Hosuton , Clear Lake, 2017) p707.
- ٣٤ ) أحمد محمد المصري: الادارة الحديثة "اتصالات\_ معلومات\_ قرارات"، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٠) ص ٢٥٦.
- ٣٥ ) مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، (لقاهرة، المجموعة العربية للنشر و التدريب، ط٢، ٢٠١٤) ص، ١٦٦.
- 1 ) V.V Kolbin : Decision Making and programming ,(London, New Jersey ,2003)p469.
- ٣٧ ) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٣) ص ١٤٢.

٣٨ ) عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية ، ( الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠١) ص ١٢٧.

٣٩ ) محسن العبودي: الادارة العامة العملية الإدارية، ( القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٤) ص ٤٩٠ : ٤٩١.

٤٠ ) محمد عبد الفتاح محمد: الاتجاهات النظرية المعاصرة لتنظيم المجتمع (نماذج ونظريات مهارات مهنية)، مرجع سبق ذكره ص ٥٠.

- 1 ) Miller ,Katherine: decision- making process :objectives organizational communication :approaches and processes,2012) p138
- 2 ) Rhiann Jamieson, Kate Theodor: Supported Decision –Making in Context ,(London ,Journal Of Intellectual Disabilities ,Vol(20), August2015)p14.
- 3 ) Kaylee De, Frances Schultz: Management Decision(Entrepreneurial Decision: New Conceptual Perspectives,( Vol(41),Iss(10),Monash university,Johannesburg,2019) p3.

٤٤ ) سعد غالب ياسين: نظم مساندة القرارات، ( عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ ص ١٩.

٤٥ ) أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، ( الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١) ص ٨٤.

- 1) Kenneth G. Jane P: Essentials of management information systems,( new jersey :person education ,inc,2013)p336.

٤٧ ) نوال عبد الكريم الاشهب: اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، ( عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٥) ص ٨٢.

- 3) Junifer S .Tucker: Dynamic Systems and Organizational Decision-Making Processes in Nonprofits,( Portland State University, Journal Of Applied Behavioral, Vol(41),No(4), Desamper2005)p487.

٤٩ ) خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، ( عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦) ص ١٥٠ : ١٥١.

٥٠ ) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١٣) ص ٨١ : ٨٢.

٥١ ) منال محمد الكردي، علاء الدين عباس: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ( القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠١١) ص ٦٣.

1 ) Xueli ,Huang: Strategies Decision Making in Chinese

(SMEs),(Vol(3),Iss(2),Edith Cowan University,Australia,2009) P5.

٥٣ ( محمد سعد محمد: اساليب القيادة وصنع القرار، ( القاهرة، الدار الهندسية، ٢٠١٠) ص ص ١٨ :١٩ .

1) Max H. Bazerman ,DobA .Moore: Edition8. Judgment in Management Decision Making Elgthedition,( The United states Of American .Library Of Congress,2013) p208.

٥٥ ( زاهد الديري، سعادة الخطيب : إدارة المؤسسات الاجتماعية، ( عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠١١) ص١٣٨ .

٥٦ ( إبراهيم عبد الهادي المليجي : تنظيم المجتمع "مداخل نظرية ورؤية واقعية"، ( الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٣) ص ص ١٩٧ : ١٩٨ .

٥٧ ( عبد الفتاح دياب حسين: ادارة الإنتاج رؤية جديدة، ( القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠٠١) ص ص١٤٨ : ١٤٩ .

٥٨ ( نور الهدي إبراهيم الديب: الحوار المجتمعي كألية لصنع القرار "المجالس المحلية نموذجاً"، ( القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠١٦) ص ص ١٠١ : ١٠٢ .

٥٩ ( أحمد مصطفى خاطر: استخدامات الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية والبحوث التقويمية، (الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠١) ص ص ١٨٧ : ١٨٨ .

٦٠ ( محمود محمد محمود، احمد عبد الفتاح، وأخرون: إدارة المؤسسات الاجتماعية، ( القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨) ص ص ٢٥٨ : ٢٦٠ .

٦١ ( محمد عبد الفتاح محمد: الاتجاهات النظرية المعاصرة لتنظيم المجتمع "تماذج ونظريات\_ مهارات مهنية"، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١١) ص ص ٤٥ : ٤٨ .

٦٢ ( أبو النجا محمد العمري: تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية "منظمات- استراتيجيات"، (الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ص ١٣٧ : ١٣٨ .

2 ) Frank .A. Drews: Information Search and Decision Making in Computer-Based Wildfire Simulation,( University Utah ,Journal Of Cognitive Engineering and Decision Making, Vol(9),No(3), September 2016) p229.

- ٦٤ ( رجب عبد الحميد السيد : دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الازمات، ( القاهرة، مطبعة الايمان، ٢٠٠٠) ص ٦١.
- ٦٥ ( أبو زيد راجح، جمال زهران، وآخرون: صنع القرار في مشروعات التنمية في مصر، شركاء التنمية للبحوث والاستثمارات والتدريب، ٢٠١٠) ص ص ٢٣ : ٢٤.
- ٦٦ ( محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية "نماذج تطبيقية"، ( الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤) ص ٢٨٨.
- ٦٧ ( أحمد أبراهيم حمزة : إدارة المؤسسات الاجتماعية، ( عمان، دار الميسرة، ٢٠١٥) ص ص ١٧٨ : ١٧٩.