إتخاذ القرارات في المنظمات

د. عمار الطيب كشرود *

مقدمة

ما من عمل يقوم به الإنسان إلا قد تضمن سلسلة من صنع القرارات واتخاذها سواء أكانت هذه القرارات قرارات فردية أم جماعية ، وذلك لأن عملية صنع القرارات ثم اتخاذها تشير إلى قيام الفرد بالحركة والإقدام على العمل المتمثل في السلوك الظاهر وبلوغ الأهداف المراد تحقيقها ،هذا من ناحية،ومن ناحية أخرى، يعنى عدم صنع القرارات واتخاذها الجمود وبقاء الفرد غير قادر ، وتنتابه الحيرة فيما يخص قيامه بأي عمل بناء ومحقق للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل فرد في المنظمة.

ولهذا فإن نجاح الأفراد في أدائهم لعملهم يقاس في أغلب الحالات بالقرارات الناجحة التي يتخذونها.وفى العادة نجد أن القرارات ترتبط بسلسلة متتالية من العمليات المتمثلة في"وضع برامج وخطط دقيقة ومفاتحة الآخرين بشأنها ، ثم إعادة تقويمها ووضعها حيز التنفيذ حسب الإمكانات المتوفرة والظروف والمهارة الشخصية في الموضوع" (بوحوش ، **1984** ، ص **155**) .

وفيما يتعلق بالمنظمات فإنها تعد بمثابة جهاز لصنع القرارات المختلفة ثم اتخاذ القرار المناسب لكل عمل تنظيمي أو تنفيذي . وهذه القرارات سواء أكانت قرارات تلقائية أم مبنية على أسس موضوعية فإنه كثيراً ما تنتج عنها نتائج ملموسة تتعلق بالنجاح أو الفشل في استثمار الموارد البشرية والمادية والطاقات والوقت الثمين . ولذلك فإن القرارات التنظيمية تعد العمود الفقري بالنسبة لنجاح هذه المنظمات أو فشلها ومواجهته للمصاعب والصراعات التي تتطلب هي أيضاً صنع قرارات حاسمة وسريعة واتخاذها وبنسبة عالية من المهارة والقدرة الفنية .

ومما لا شك فيه أن صنع القرارات في المنظمات واتخاذها لا يقتصر على مستوى معين من السلم الإداري بل يمتد إلى العديد من المستويات الإدارية الأخرى المختلفة، ونجد في كل

---

* أستاذ مشارك ، قسم التربية وعلم النفس ، كلية الآداب ، جامعة قاريونس ، بنغازي ، ليبيا . [سابقاً]

مستوى إداري وتنظيمي العديد من المفاهيم والتفسيرات المختلفة لمدلول القرار والدوافع التي دفعت متخذيها لذلك .

والقضية هنا هي أن القرارات عرضة باستمرار إلى التأثر بالعوامل الشخصية ، أو التكوين الاجتماعي لمتخذها ، ويتأثر القرار أيضا بالظروف الاجتماعية والبيئية التي تحيط بصانع القرار ومتخذ القرار وبالظروف التي دعت إلى اتخاذه.

وفي أغلب الحالات يأتي القرار مجسما لعادات وقيم اجتماعية مألوفة ومؤثرة في نفوس صانعي هذه القرارات ومتخذيها بالمنظمات ، ونظرا للعوامل الكثيرة المتداخلة وكثرة الأفراد الذين تمسهم عملية صنع القرارات واتخاذها في المنظمات ، فإن القرارات التي تحمل في طياتها هذه التعقيدات تتطلب بالدرجة الأولى مشاورات أولية واجتماعات متوالية والتعرف على أراء الجهات التي لها القدرة على التأثير من قريب أو بعيد على القرارات المتخذة سواء أكانت على مستوى التخطيط أم التنفيذ ، أضف إلى ذلك أن القرارات في حالات كهذه تتطلب معرفة دقيقة بالموضوع وتدريبا مهنيا في الاختصاص،والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من الأفراد المعنيين قبل البدء في عملية صنع أي قرار يخص مصير الأفراد الآخرين واتخاذه .

ولهذا يجب على صانعي القرارات ومتخذيها أن يدرسوا جيدا الموضوع قبل الشروع في صنع القرارات بشأن أي موضوع من المواضيع المختلفة في المنظمة ،لأن اتخاذ القرارات الخاطئة له عواقب وخيمة على المنظمة وعلى الأفراد العاملين بها ،كما أنه يجب على صانعي القرارات ومتخذيها أن يراعوا وجهات نظر الآخرين ويدرسوا الموضوعات محل القرارات من جوانبها المختلفة وعرض كل الاحتمالات والظروف والملابسات المختلفة التي تنطوي عليها عملية صنع القرارات قبل الإقدام على اتخاذها .

وسنتناول في هذه المقالة عدة موضوعات تتعلق بصنع القرارات واتخاذها في المنظمات ، ونبدأ أولا بتعريف عملية صنع القرارات واتخاذها ثم ننتقل بشيء من التفصيل إلى معالجة ماهية عملية صنع القرارات واتخاذها بعد ذلك نتطرق إلى المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات واتخاذها وأخيرا نختم المقالة بالنظريات المختلفة التي حاولت أن تفسر لنا عملية صنع القرارات واتخاذها في مختلف المستويات الإدارية .

تعريف عملية اتخاذ القرارات :

يواجه الأفراد في المنظمات عدداً هائلاً من المشاكل المختلفة وعليهم أن يجدوا الحلول المناسبة لها ، وسواء أكانت هذه المشاكل تؤثر في أداء الأفراد في مكان العمل ، أم في أداء المنظمة كله ، فإنه يمكن القول بأن عملية صنع القرارات واتخاذها الصائبة حيال هذه المشاكل تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على فاعلية المنظمة وكفايتها . فالإداريون مهما كانت مستوياتهم الإدارية يواجهون جميعاً وباستمرار مشاكل ، وينبغي عليهم أن يتعلموا مهارات صنع القرارات واتخاذها ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها "نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار العوائد (المنافع) المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة وتحديدها من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعة ثم تطبيقها لهدف محدد وفي وقت معين" (زينون* ، **1982** ، ص ص . **8 – 18**) . كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد .

هذا لا يعني بطبيعة الحال أن اختيار الحل أو البديل الأفضل هو عبارة عن اتخاذ القرارات ولكن يفهم من ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تنتهي بمجرد أن يختار متخذ القرار أنسب حل للمشكلة من بين حلول عديدة . وفي العادة يتم ذلك بعد تحديد المشكلة وتحديد البدائل المتاحة لحل هذه المشكلة أو تلك . والمقصود هنا هو ليس المشاكل الظاهرة فحسب بل أيضاً المشاكل غير الظاهرة ، حيث إنه بالإمكان ألا تظهر المشكلة ولكن بالإمكان أن يتخذ الفرد قراراً بشأنها لتحسين الوضع الراهن للمنظمة ، والغرض من ذلك كله هو رفع الكفاية الإنتاجية وفاعلية المنظمة

وبصفة عامة يعرف كل من ***Roberts and Hunr*** **(1991)** اتخاذ القرار على أنه "سلوك اختياري أمام الاختيارات" (ص . **325**) . وهنا لابد من التمييز بين مرحلة اكتساب المعلومات ومرحلة استخدام هذه المعلومات . فالأولى تعني صنع القرار ، والثانية اتخاذ القرار . ويرى في هذا الشأن ***Herbert Simon*** **(1976)** مفهوم اتخاذ القرار مرادفاً لمفهوم الإدارة ، حيث احتسب ان اتخاذ القرار ليس مجرد المحصلة النهائية لعملية صنع القرار بل أنه يعني جميع المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار .

---

* في بو حوش ، عمار (1984) الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب .

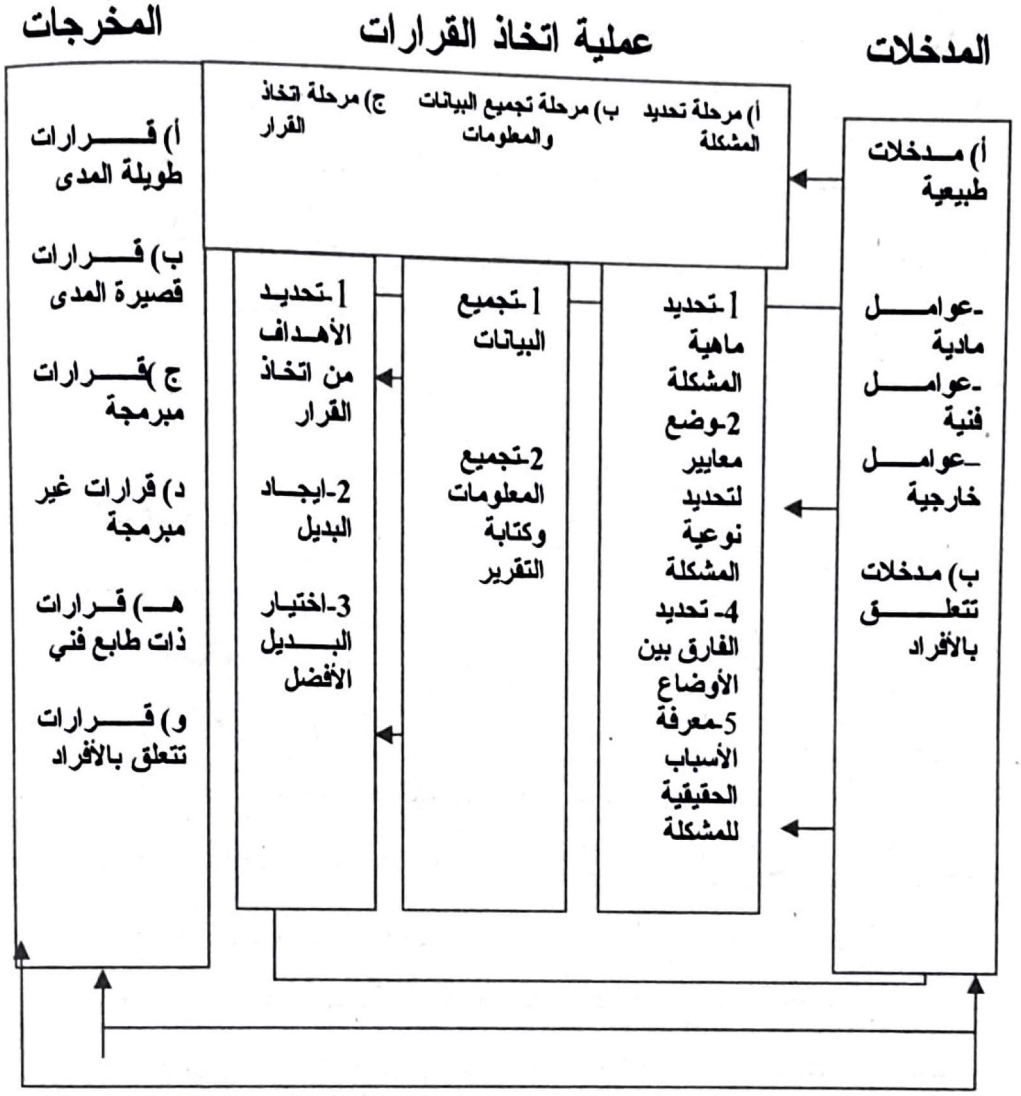
ومن جهة أخرى يعرفه كل من ***Tannenbaum and Massarick*** **(1961)** بأنه "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية" (ص . **267**) . كما يعرفه ***Nigro*** **(1965)** بأنه "الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين" (ص . **173**) . هذا ويعرفه كل من يس ودرويش (**1975**) بأنه "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها" (ص . **201**) .

وفي رأي كل من حنفي وأبي قحف (**1992**) تشير عملية اتخاذ القرارات إلى "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة" (ص . **132**) . ويضيف الكاتبان أنه يمكن أن ندرك هذه العملية بأنها تتضمن عدداً من العناصر تتم في ظلها عملية اتخاذ القرارات وهي :

1- الاختيار .
2- توافر البدائل .
3- الأهداف والغايات أو محركات السلوك ودوافعه .
4- الوقت .
5- الموارد المادية والبشرية المتوفرة للمنظمة .
6- البيئة الداخلية للعمل (مناخ العمل) .
7- البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية .

أما العلاّق (**1996**) فيعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" (ص . **89**) . فهنا الاختيار يقوم على أساس بعض المعايير التي تحددها المنظمة أو متخذو القرارات مثل اكتساب حصة أكبر من السوق ، وزيادة حجم الإنتاج والمبيعات ، وتوفير الوقت اللازم لهذه العملية ، وتخفيض التكاليف ، إلى غير ذلك . وبطبيعة الحال ، أن اختيار البديل يتأثر بشكل أو بآخر بواسطة المعايير المستخدمة .

أما في رأي كشرود (**1994**) فإن عملية اتخاذ القرارات تعني ببساطة "عملية اختيار بين بدائل مختلفة . [إنها] أسلوب أو عملية الاختيار الرشيد بين عدد من **البدائل المتاحة** لتحقيق هدف محدد . [إنها] أيضاً نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة وتحديدها من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين" (ص . **92**) . والشكل (**1**) يوضح بالتفصيل هذه العملية من بدايتها إلى نهايتها .



شكل (1) يوضح نموذجاً لاتخاذ القرارات

(المصدر : كشرود ، 1994 ، ص 93)

ماهية عملية اتخاذ القرارات :

يرى معظم علماء الإدارة والتنظيم بأن مفهوم القرار يعد عملية معقدة جداً يتم فيها اختيار حل مناسب لأي مشكلة محل النقاش مهما كانت طبيعتها . وتتضمن عملية اتخاذ القرارات عوامل عديدة متداخلة تتمثل في العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية والفنية والبيئية ، كما تتضمن أيضاً العديد من العناصر التي تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى سواء أكانت إدارية أم تنظيمية . ويمكننا في هذا الصدد أن نبين ماهية عملية اتخاذ القرارات بناءً على الصفات التي تميزها والتي تنفرد بها هذه العملية وهي :

1- **أنها عملية قابلة للترشيد** : يعني ذلك أن تقوم على أساس افتراض مؤداه أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الوصول إلى ترشيد كامل للقرار ، ولكن بالإمكان الوصول إلى مستوى معين من الرشد والمعقولية . وأن عملية اختيار البديل المناسب تمر بعدة خطوات مختلفة ، وتحت تأثير عوامل وضغوط مختلفة ومتباينة ، وهذا يجعل من غير الممكن أن تكون هناك معلومات دقيقة حول موضوع معين ، الأمر الذي يجعل القيام بعملية تنبؤ دقيقة بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختياره للبديل الملائم والأمثل عملاً صعباً . أضف إلى ذلك ، أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها في أغلب الأحيان يجعل من هذه العملية عملية بعيدة كل البعد عن العمليات الحسابية القابلة للقياس والتحديد الدقيق .

2- **أنها تتأثر بعوامل ذات صيغة إنسانية واجتماعية** : الصفة الثانية من صفات عملية اتخاذ القرارات تنبع من كونها عملية يتدخل ويؤثر فيها العديد من العوامل النفسية الخاصة بشخصية متخذ القرار نفسه والمرؤوسين وكل من يسهم في اتخاذ القرار ويتأثر به مباشرة أو غير مباشرة . وهذا الأمر قد أكده بعض الباحثين والعلماء ومن بينهم ***Simon*** **(1961)** في قوله "ليس هناك قرار إداري يتخذ في أي منظمة بعيداً عن تأثير العديد من الأفراد" (ص . **91**) . هذا وأن هذه العملية تتأثر من ناحية أخرى بعوامل اجتماعية نابعة من البيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار هذا سواء أكانت هذه البيئة داخل المنظمة أم خارجها وهي بيئة المجتمع الذي تعمل المنظمة في إطاره وتمارس كل نشاطاتها المختلفة فيه .

3- **أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل** : يعني هذا أن معظم القرارات - إذا لم نقل كل القرارات – نابعة من قرارات سابقة وبالتالي فهي امتداد واستمرار لها ، وأن القرار لا يمكن اتخاذه بمعزل عن باقي القرارات الأخرى التي سبق اتخاذها ، بل القرار في هذه الحالة يعد مجرد حلقة من سلسلة طويلة من القرارات ، مما يجعل من المستحيل تحديد القرار الأصلي بدقة . هذا وأن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل نظراً لأن الآثار التي سوف يتركها القرار تنصرف إلى المستقبل . ولهذا السبب فإن العوامل المهمة التي تنطوي عليها هذه العملية تتمثل في درجة تأكد صانع القرار من احتمالات نجاح قراراته في تحقيق الحل الملائم أو المناسب للمشكلة ، وأنواع التأثيرات التي يتوقعها نتيجة لقراره ومدى انعكاس هذه التأثيرات على جوانب العمل الأخرى داخل المنظمة وخارجها .

4- **أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة** : تعد عملية اتخاذ القرارات نتاجاً لعدد من المجهودات المشتركة التي تظهر من خلال المراحل المتعددة التي تمر بها العملية وما تتطلبه هذه المراحل من أمور ،كإعداد المعلومات والبيانات وتحضيرها وجمعها وتحليلها وتقويمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه هذا التنفيذ من مجهودات يشترك فيها كل الأطراف الذين يعنيهم القرار سواء أكان ذلك من قريب أم من بعيد . وقد ظهرت هذه الصفة بعد التطورات المختلفة التي شهدتها المنظمات الحديثة وما صاحب هذا التطور من تعقد وتداخل في نشاطاتها ، مما ينتج عنه صعوبة وتعقد المشاكل التنظيمية التي أدى إليها هذا التطور ، وكل ذلك يتطلب مجهودات مشتركة لمواجهتها . وهذا قد أدى ببعض كتاب الإدارة والتنظيم إلى القول بأنه يجب أن لا تنسب القرارات إلى متخذيها ، بل يجب أن تنسب إلى التنظيم الذي صدرت عنه . أي أن جميع أعضاء التنظيم قد أسهموا بشكل أو بآخر في عملية القرار وأن الجهد الذي كان القرار خلاصته هو جهد جماعي .

5- **أنها عملية تتصف بالشمول والعمومية** : تتصف عملية اتخاذ القرارات بالعمومية والشمول حيث إن نوع القرارات والأسس التي اتخذت على أساسها تعد عامة وشاملة بالنسبة لكل المنظمات الأخرى مما يجعلها قابلة للتطبيق على مختلف

المنظمات الأخرى سواء أكانت منظمات صناعية ، أم تجاريـــة ، أم تعليميـــة ، أم خدمية . كما أن هذه العملية تتصف أيضاً بالشمولية نظراً لأن القدرة على اتخـــاذ القرارات يجب أن تتوفر في كل من يشغل منصباً إدارياً على اختلاف مســـتوياتهم العليا والوسطى والتنفيذية . وفي هذا الشأن يقول كل مـــن ***Haiman and Hilgart*** **(1979)** إن "جميع المديرين ينبغي عليهم أن يسلكوا نفـــس المنـــهج الأساسي لحل المشكلة أو اتخاذ القرار ... وأن الفرق الوحيد هو أن القرارات الـــتي تتخذ على مستوى الإدارة المباشرة أو التنفيذية غالباً ما تكون أبعد مدى وأوســـع نطاقاً من حيث عدد الأشخاص والمواقع التي تتأثر بها" (ص ص . **19 – 20**) .

6- **أنها عملية حركية مستمرة** : وتظهر هذه الصفة من خلال انتقال هذه العملية مـــن مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المراد تحقيقه لحل المشكلة محـــل القـــرار . وفي معظم الأحيان تكون المشكلة ذات طابع مستمر من مرحلة لأخـــرى بنـــاءً علـــى المتغيرات والظروف المحيطة كتغير كمية المعلومات التي بين يدي متخـــذي القـــرار ونوعيتها . بالإضافة إلى ذلك أن "التغير المستمر للمشكلة محل القرار يفرض علـــى متخذ القرار متابعة هذا التغير لتحديد المشكلة الرئيسية وتمييزها عن المشكلة الفرعية ، وكذلك التمييز بين المشكلة وظواهرها وأعراضها وأســـبابها حـــتى يتوصـــل إلى التشخيص السليم للمشكلة التي يتوقف عليه بشكل أساسي التوصل للبديل الملائم" (كنعان ، **1998** ، ص . **89**) .

7- **أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحياناً** : تتصف عملية القرار بكونها عملية مقيـــدة وليست مطلقة ، أي أن متخذ القرار يخضع للعديد من القيود والضغوط وهو يمارس عملية اتخاذ القرارات . وهذه القيود نابعة من أمور قانونية ومن المرؤوســـين ومـــن الذين يمسهم القرار ، زد على ذلك الضغوط التي يتعرض لها متخذو القرار . وتتسم هذه العملية في بعض الأحيان بالبطء نظراً لكونها تستغرق وقتاً طويلاً للوصول إلى القرار والسبب في ذلك هو تعقد المشكلة محل القرار في معظم الأوقات ، أو بسبب تردد متخذ القرار أو الرجوع في اتخاذ القرار لأسباب معينة ، أو بسبب ما تتطلبـــه عملية اتخاذ القرار من دراسات ومناقشات عديدة وخاصة إذا كانت هذه العمليـــة

لابد لها أن تتم عن طريق اللجان . وكل هذه الأسباب وغيرها تجعل عملية اتخاذ القرارات عملية بطيئة للغاية .

8- **أنها عملية معقدة وصعبة** : تتميز هذه العملية بكونها تتضمن نشاطات متعددة تتطلبها مراحلها المتعددة ، وهذا يجعلها عملية معقدة وصعبة جداً . ولهذا فإنها تتطلب قدرات ومهارات مختلفة لإنجازها . ويتصور ***Simon*** **(1960)** عملية اتخاذ القرارات بأنها تمر بثلاث مراحل هي :

1- مرحلة البحث والاستطلاع .
2- مرحلة التفكير والتصميم .
3- مرحلة المقارنة والاختيار .

فعلى سبيل المثال عندما يتخذ المدير قراراً بقبول توزيع بعض المواد الاستهلاكية لإدارته ، فإن ذلك يتم بعد دراسة الطلبات المقدمة وتحليلها لمعرفة من الذي يستحق هذه المواد أكثر من غيره ، وهذا يتطلب معلومات كاملة ومتعددة الجوانب حول كل موظف تقدم بطلب لذلك . كما أنه من الممكن أن يقبل المدير طلباً أو أكثر تحت ضغط تأثيرات متعددة ، وهذا يجعل من عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وصعبة جداً وتتطلب مستوى عالياً من الوعي والفهم والرشد .

وهكذا من المناقشة السابقة يتضح لنا جلياً أنه يجب أن تتخذ القرارات في نطاق القوانين واللوائح والأنظمة وبالتالي ينبغي على متخذ القرار أن يلم بالقواعد والقوانين والإجراءات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات . يجب عليه أيضاً أن يراعي من ناحية أخرى العوامل والأبعاد والمتغيرات التي تحيط بمناخ اتخاذ القرار . وهذا النوع من التكامل بين هذه العناصر كلها هو الذي يحقق مشروعية القرار من ناحية ورشد القرار وموضوعيته وفاعليته من ناحية أخرى (كنعان ، **1988**) .

مراحل عملية اتخاذ القرار :

يرى علماء الإدارة والتنظيم أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية اتخاذ القرارات وينبغي على متخذ القرار مراعاتها بكل دقة كلما شرع في هذه العملية . وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين تعبير صنع القرار وتعبير اتخاذ القرار . فالأول يشير إلى المراحل المختلفة التي

تأخذها عملية القرار ابتداءً من تحديد المشكلة أو تشخيصها وانتهاءً باختيار أفضل حل لها وأنسبه ومتابعة تنفيذ القرار . أما اتخاذ القرار فيشير إلى المرحلة الأخيرة من مراحل هذه العملية وهي اختيار أفضل بديل لحل المشكلة محل القرار وأنسبه . وتنقسم عملية القرار إلى عدة مراحل هي :

1- تشخيص أو تحديد المشكلة .
2- تحليل المشكلة وجمع المعلومات حولها .
3- ايجاد البدائل وتحديدها .
4- تقويم البدائل .
5- اختيار أفضل بديل (حل) وأنسبه .
6- متابعة تنفيذ القرار .

وسنتعرض بالتفصيل لكل مرحلة من هذه المراحل في الفقرات التالية :

أولاً : مرحلة تشخيص المشكلة أو تحديدها :

يعني تشخيص المشكلة وتحديدها التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها وآثارها (كنعان ، **1998**) . والمقصود بالمشكلة هنا الانحراف بين ما هو كائن وما يجب أن يكون . أي أنها "النتيجة المطلوب الوصول إليها عن طريق تصحيح أمر من الأمور أو إلغائه ، والمشكلات فقد تكون موجودة والناس لا يدركونها لأنهم يعيشون فيها هو كائن ولا يعرفون ما يجب أن يكون ، فلكي يدرك الناس المشكلات يجب أن تكون هناك معايير أو قيم يعترفون بها ويلتزمون بها" (مختار ، **1990** ، ص . **187**)

.

وعملية تحديد المشكلة هذه أو تشخيصها ليست بالأمر السهل نظراً لأن هناك الكثير ممن لا يميّز بين أعراض المشكلة وبين المشكلة الحقيقية ولهذا فإن هذه المرحلة تعد من المراحل المهمة جداً لأن المراحل التي تليها كلها قائمة على أساسها ، وبالتالي فإنها تتطلب مهارة عالية جداً في عمليات التشخيص .

فعلى سبيل المثال ، إذا شعر أحد المرضى بارتفاع في درجة الحرارة (أو انخفاضها) فهذا لا يعني أن هذا المريض مريض بارتفاع درجة الحرارة (أو انخفاضها) فيجب على الطبيب المعالج أن

يقوم قبل كل شيء بعملية التشخيص **وتحديد السبب الرئيسي لارتفاع درجة الحرارة** (أو انخفاضها) وذلك بقيامه ببعض الفحوص والتحليلات ، ودراسة حالة المريض من الناحية التاريخية ومعرفة جميع الظروف البيئية والاجتماعية التي كان يعيش فيها المريض ، كل ذلك يمكّنه من تحديد نوع المرض الذي يعاني منه هذا المريض . وكما هو معروف أن تحديد المرض بدقة هو خطوة أساسية لعلاج المريض وذلك بوصفه الدواء المناسب للمريض الذي يمكن أن يحقق شفاءه . ونفس الوضع يمكن أن ينطبق على المنظمة (بدر ، **1990**) .

ثانياً : تحليل المشكلة وجمع المعلومات حولها :-

بعدما تتم عملية تحديد المشكلة يبدأ متخذ القرار في جمع البيانات والإحصائيات حولها والحصول على كل المعلومات التي من شأنها مساعدته على تحليل المشكلة وتحديد أبعادها ، وهذا يمكّنه من تصور الحلول المناسبة لها . وهذا يضع أمام متخذ القرار عدة أسئلة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ماذا تعني المشكلة بالنسبة له ؟ ماذا تعني المشكلة بالنسبة للمنظمة ؟ ماذا يريد أن يفعل بالنسبة لهذه المشكلة ؟ ما فرص اتخاذ القرار ؟ فإذا تحقق متخذ القرار من مشكلة معينة ، فإن ذلك سوف يدفعه إلى أن يقرر ما إذا كان من الضروري له أن يتخذ القرار أم لا لحل المشكلة محل القرار . وهذا يتطلب بطبيعة الحال منه الاستعداد للتحقق من العديد من الموضوعات والأمور مثل إلحاح الموقف وأصل المشكلة إلى غير ذلك . وهل هناك في المنظمة من يستطيع أن يحل المشكلة أحسن منه إلى غير ذلك من الاعتبارات الأخرى .

وهنا لابد من الملاحظة ، وهو أنه يجب أن تكون جميع المعلومات والبيانات المجمعة حول المشكلة صحيحة وسليمة ودقيقة وشاملة لكل جوانب المشكلة ، وحديثة بحيث تمثل التاريخ الأقرب إلى تاريخ اتخاذ القرار ، ويتطلب تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها وتحديد بياناتها ومعلوماتها ومصادرها والغرض من ذلك كله هو حل المشكلة . ونقصد هنا بتصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل المناسب المطلوب لمواجهتها (كنعان ، **1998** ؛ مختار ، **1990**) .

ثالثاً : تحديد البدائل أو الحلول :-

يعتمد في الأساس تحديد البدائل أو الحلول على التحديد الدقيق للمشكلة الحقيقية ، وكذلك على البيانات والمعلومات والحقائق المتاحة لمتخذ القرار . إذن في ضوئها يمكن طرح

البدائل أو الحلول للمشكلة ويتوقف ذلك على ما يمتلكه متخذ القرار من كفاية وقدرة وخبرة قيادية في عملية اتخاذ القرارات . وهذه القدرات والخبرات تمكنه من اقتراحه لعدة بدائل أو حلول أو افتراضات عديدة لحل المشكلة . وفي واقع الأمر إنه لا يوجد هنالك حل واحد دون غيره لأي مشكلة كما أنه من الصعب جداً حصر كل الحلول البديلة لأي مشكلة مهما كانت بسيطة ، غير أنه كلما كانت الحلول أو البدائل كثيرة كانت هناك فرصة للوصول إلى القرار الأمثل لحل المشكلة محل القرار . وقد يستخدم متخذ القرار في وضعه للبديل أو الحل أسلوب الاستبطان أو الاستقراء أو ما أطلق عليه ***Osborn*** عام **1957** بالعصف الذهني ***(Brainstorming)*** أو الآنطلاق الفكري . فعندما تطبق عملية العصف الذهني أو الانطلاق الفكري على مشكلة معينة ، فإن متخذ القرار وجماعته يلتزمون بأربع قواعد هي :

1- يمنع منعاً باتاً أي انتقاد مهما كان نوعه .

2- يتم تشجيع أعضاء الجماعة على التفكير بأسلوب همجي لحل المشكلة .

3- يتم التركيز على كمية الأفكار المقدمة . فكلما كان هنا عدد كبير من الحلول المقدمة ، كانت هناك احتمالية وجود حلول جيدة .

4- يتم تشجيع أعضاء الجماعة على تحسين أفكارهم بناءً على ما يقدم الآخرون من أفكار واقتراحات ، وعليه يتم بناء سلسلة من الأفكار , ***(Siegel and Lane*** **(1987** وتشجع هذه الطريقة أعضاء الجماعة الذين هم بصدد مناقشة مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها على طرح الأفكار المختلفة وتقديمها ومناقشة تلك الأفكار والخروج منها بحلول جيدة للمشكلات محل القرار .

رابعاً : تقويم البدائل :-

بعدما تتضح لمتخذ القرار بدائل حل المشكلة محل القرار يبدأ في إجراء تقويم شامل للحلول البديلة المتاحة له . ويعني هذا أن يختار متخذ القرار أنسب حل من بين عدة حلول أو بدائل متاحة له ، ولكل حل من هذه الحلول عدة مزايا وعدة عيوب نظراً لأن هذه الحلول لا تتساوى بأي شكل من الأشكال في قدرتها على حل المشكلة محل القرار وتحقيق الهدف المنشود . ومن هذه الناحية تأتي أهمية الدراسات وتحليل المشكلة ، وتحليل كل خطة يرتبط بها القرار

حتى يكون في مقدور متخذ القرار اختيار أنسب بديل أو حل وأحسنه نتيجة لما تسفر عنه هذه التحليلات والتقويمات . واختيار أفضل بديل يتم في ضوء أربعة عوامل هي :

1- إدراك الإدارة لمدى تأثرها بعوامل البيئة الخارجية العامة .
2- اتجاه الإدارة فيما يختص بتعاملها مع نواحي الخطر .
3- مدى إلمام الإدارة بالاستراتيجيات التي اتبعتها المنظمة في الماضي .
4- علاقات القوة الإدارية والهيكل التنظيمي (غراب ، **1987**) .

وفي هذا المجال يقول مختار (**1990**) أنه عند تقويم البدائل يجب أن تُرَاعى في ذلك عدة اعتبارات هي :

- " تقدير درجة المخاطر المتوقعة من البدائل والفوائد التي تعود منها .
- درجة الاقتصاد في الجهد والأموال والمعدات فكل بديل قد يتميز عن الآخر من حيث استخدام الإمكانيات المادية والبشرية .
- مدى إمكانية تنفيذ البديل .
- مدى اتفاق البديل مع النظم والقواعد القانونية والظروف والعوامل البيئية "(ص . **190**) .

وتعدّ هذه المرحلة من أصعب مراحل عملية اتخاذ القرارات نظراً لأنه يجب على متخذ القرار أن يفاضل بين الحلول أو البدائل . وهذه المفاضلة ليست بالعملية البسيطة أو السهلة إذ لا تظهر مزايا كل بديل أو حل وعيوبه أثناء بحثها ، ولكنها تظهر فيما بعد عند عملية تنفيذ الحل مستقبلاً .

خامساً : اختيار أفضل بديل أو حل وأنسبه :-

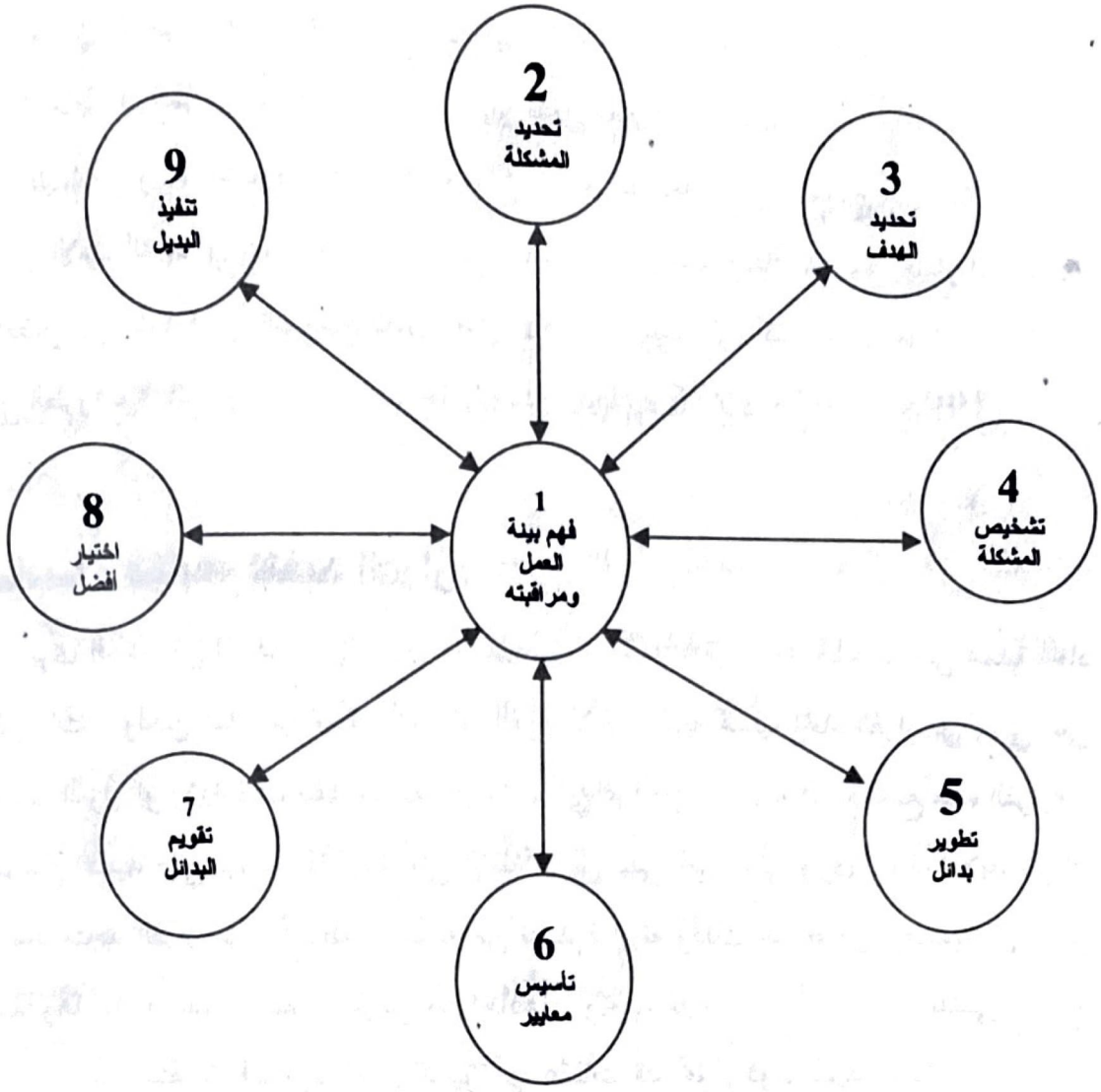
بعدما تتم عملية المقارنة بين البدائل والمفاضلة بينها يتم اختيار أفضل بديل أو حل وأنسبه وهو اتخاذ القرار . وهنا لابد أن نشير إلى أنه قد لا يكون البديل الأنسب هو الأفضل ، وإنما المقصود بالبديل الأنسب هو أقرب الحلول البديلة إلى العوامل والظروف البيئية والإمكانات المتاحة وأكثرها ملاءمة لظروف عملية اتخاذ القرار (مختار ، **1990**) .

ويجب على متخذ القرار أن يزن النتائج المتوقعة في ضوء نظرة شاملة للأهداف التنظيمية ومحيط المنظمة ، وليس في ضوء نظرة محدودة ومقتصرة على المشكلة فقط . فقد تكون الحلول

المقترحة تتعلق بأكثر من قسم أو إدارة أو تنظيم . وهنا لابد أن تكون هذه الحلول حلولاً مثلى إذا أخذ في الاعتبار أهداف المنظمة ومصالحها ككل . هذا ويجب على متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي من الممكن أن يسببها اختيار بديل معين بدل البديل الآخر وكذلك المزايا التي قد يجلبها من وراء اختباره لهذا البديل أو ذاك . وهناك العديد من النماذج التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات ، وبعد ما يدرسها ويناقشها يتم اختيار النموذج الأفضل من بينها ؛ أي النموذج الذي يحقق الأهداف المنشودة بأكثر الطرق فاعلية وكفاية في ظل الظروف القائمة والإمكانات المتاحة (دويش وتكلا ، **1976** ؛ كنعان ، **1998**) .

سادساً : متابعة تنفيذ القرار :

يرى الكثير من المفكرين الإداريين والتنظيميين أن اتخاذ القرار يعد نهاية مراحل عملية اتخاذ القرارات . ولكن هناك من يعتقد أن اتخاذ القرار لا يعد نهاية عملية اتخاذ القرار بل ينبغي على متخذ القرار أو الإدارة أن تنفذ وتتابع القرارات التي تم اتخاذها ؛.لأنه إذا لم تضع هذه القرارات موضع التنفيذ فهي ليست لها قيمة على الإطلاق بل تبقى حبراً على ورق . ولهذا لابد من أن يتخذ متخذ القرار من الأنشطة ما يمكنه من تنفيذ قراراته وذلك عن طريق توصيلها إلى الذين ينفذونها شارحاً لهم طبيعتها والغرض من اتخاذها . ويجب عليه أيضاً أن يجيب على جميع تساؤلاتهم واستفساراتهم وأن يحاول تذليل أي عقبات قد تحول دون تنفيذ هذه القرارات . فمتخذ القرار الكفيّ هو الذي يقود ويساعد ويوجه مساعديه إلى الكيفية السليمة التي يمكن تنفيذ القرارات وفقاً لها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وذلك بتمهيد الطريق لهم إلى أن يتم تنفيذ جميع القرارات ، ثم تحقيق الأهداف بشكل كاف . وفي هذه النقطة بالذات ، يرى أغلب العلماء والكتاب في هذا المجال أنه من الضروري مشاركة العاملين في مراحل اتخاذ القرارات لأنهم يرون هذه المشاركة ضرورية جداً لضمان تنفيذ هذه القرارات لأنهم باشتراكهم في ذلك يصبحون ملزمين بتنفيذها ، كما أن ذلك يشجع الرغبة فيهم لإشباع حاجاتهم للإنجاز ، ويعد ذلك من أهم دوافع العاملين للعمل (بدر ، **1990**) . والشكل (**2**) يوضح لنا المراحل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية كما يراها ***Accher*** **(1980)** .



شكل (2) المراحل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية

المصدر : Archer , 1980 , p. 58

نظريات اتخاذ القرارات :

هناك اختلاف كبير فيما بين الكتاب بالنسبة للقرارات التي يتخذها الإداريون على مختلف مستوياتهم في المنظمة وذلك لاختلاف الأداء وإصدار القرارات التي يتم معظمها على أساس القيم الاجتماعية . ومن المعروف أن معظم القيم تكون في غالبها تقديرية بسبب تعبيرها عن الآراء الشخصية والقناعة الفردية والمصالح الذاتية . ولهذا يجب علينا أن نميّز في البداية بين القرارات التي تتم على أساس التقويم الشخصي ، وهي عبارة عن قرارات يكون فيها الحكم قائماً على أساس التصورات والتوقعات والمعلومات المتجمعة في ذهن متخذ القرار ، وبين القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الاختيارات النهائية للبدائل المتوفرة لمتخذ القرار . فالقرارات من النوع الأول هي قرارات تقوم على أساس القيم ولهذا من الصعب جداً اثباتها والتأكد منها ومن صحتها بصورة ملموسة وبصفة عملية أكيدة ، في حين أن القرارات من النوع الثاني قرارات تبنى على أساس الحقائق وهي قابلة للتجربة ويمكن أن يتم إثباتها وإثبات صحتها بالطرق العلمية التجريبية .

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى التعرض إلى بعض النظريات في مجال اتخاذ القرارات . وباختصار نتطرق إلى النظريات التالية :

1- نظرية الدوافع المادية والاقتصادية في اتخاذ القرارات :

الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن أساليب اتخاذ القرارات تتغير بصورة مستمرة بناءً على التغيرات التي تطرأ على الظروف الاقتصادية واستخدام التقنّية الحديثة المتطورة . كما أن القرارات تتخذ على أساس الفوائد المادية والثمار التي تجنى من وراء أي قرار يتخذ . وبناءً على ذلك ، فإن اتخاذ القرارات يتطلب . وحسب هذه النظرية التي طورها لأول مرة الكاتب ***Charles L.Blum*** وخلاصتها أنه على أساس الأسلوب العلمي يمكن أن يحقق متخذ القرار أحسن النتائج التي يرغب في تحقيقها ، ونتيجة لذلك يبلغ أهدافه بطريقة علمية مدروسة . غير أن هذه الافتراضات النظرية من الصعب أن يتم إثباتها في الميدان العلمي بسبب عدم توفر الوقت الكافي لاتخاذ مثل هذه القرارات ، وندرة المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار ، وميول متخذ القرار إلى تحقيق نتائج معينة يريد تحقيقها ويبعد عن تحقيق نتائج أخرى لم تكن في ذهنه ،

وصعوبة تحكمه في مجرى الأحداث في المستقبل . وقد اعترف في هذا الشأن صاحب هذه النظرية ***Blum*** بأنه من الصعب جداً أن يتفق الأفراد المعنيون بأي قرار على اتباع أي أسلوب أو تبنيه ويقتنعون جميعهم بأن القرار الذي تم اتخاذه هو الذي يحق رغبات كل هؤلاء الأفراد .

2- نظرية اتخاذ القرارات العملية :

من خلال المنافسة التالية يتضح أن نظرية الدوافع المادية والاقتصادية في اتخاذ القرارات تعد نظرية تصورية تستجيب إلى طموحات بعض المفكرين والمخططين الذين يحلو لهم وضع تصورات فكرية معقدة لكل نظرية مثالية . ولهذا يرى البعض الآخر من المفكرين أنه من الأفضل أن يعتمد متخذ القرار على الطرق التقليدية البسيطة في اتخاذ القرارات حيث يكون المنطق الأساسي لذلك هو الواقع المعيش ، بما في ذلك البرامج الموجودة والمتشابهة في الوقت الحاضر . وبعبارة أخرى ، إن الشيء المهم هو أن نقلل من اعتمادنا المستمر على النظريات المثالية ، ونركيز اهتمامنا على الخطوات والإجراءات المتوالية التكميلية التي يتخذها متخذ القرار بغرض التغلب على كل الصعوبات التي تواجهه في مركز عمله . وفي الحقيقة إن هذه الطريقة تعني باختصار شديد أن القرارات التي يتم اتخاذها لا يمكنها أن تحل المشاكل بصفة جذرية مهما كانت درجة العقلانية في ذلك ، وإنما يتم حل هذه المشاكل عن طريق مجموعات متتالية من القرارات التي يتم اتخاذها نتيجة لتغيرات طارئة وظهور ظواهر جديدة لم تكن واضحة للعيان من قبل . وبناءً على ذلك ، فإن الحلول النهائية لجميع المشاكل ما هي إلاّ نتيجة للتغييرات الجزئية والتعديلات التي تم ادخالها والتي يتطلبها الوضع والتقويمات التي تتم أثناء عملية القيام بالعمل .

مما سبق يتضح إذن أن القرارات العملية هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها على أساس مراحل متلاحقة ، وهي تكون موجهاً نحو حل المشاكل التي يواجهها العمال أثناء القيام بواجباتهم . ولهذا فإن القرارات العملية لا تصلح للتخطيط المستقبلي ، وإنما تصلح لمعالجة القضايا المختلفة الحاضرة التي يجري العمل فيها على قدم وساق .

3- نظرية قرارات الترضية :

يرى مفكرو التنظيم وعلى رأسهم هربرت سيمون (***Herbrt Simon***) أن القـــرارات تجمع في معظمها بين المثالية والواقعية . وحجة هؤلاء المفكرين في ذلـــك هـــي أن متخـــذي القرارات يعتمدون في قراراتهم على الطرق والأساليب العلمية ويحاولون أن يجدوا البدائل الجيدة المناسبة ، ويستعينون بالخبراء والمختصين لمساعدتهم على التعرف على آرائهم والتأكد من صحة تخطيطاتهم المستقبلية وفائدتها . لكن العقبة هنا تكمن في أن القرارات التي تم اتخاذهـــا تختلـــف طبيعتها من قرار إلى آخر . أي أن هناك القرارات التي يتخذها متخذ القرار وهو واثق جداً من صحتها ونتائجها مضمونة نظراً لأن كل المعلومات المتعلقة بالموضوع محل القرار متوفرة لمتخذ القرار . ومن ناحية أخرى ، هناك القرارات التي يتم اتخاذها تحت ظروف غامضة والصورة غير واضحة أثناء الفترة التي تم فيها اتخاذ هذا النوع من القرارات . وهنا الوضع يختلف عن الوضع السابق الذي تمت فيه القرارات وكل شيء واضح أمام متخذي القرارات . فعنـــدما يكتنـــف الغموض ظروف اتخاذ القرارات يلجأ متخذو القرارات إلى نوع من القرارات يسمى بالقرارات الجزئية . أي التي يتم اتخاذها في فترات زمنية متتالية بحيث يتوقف كل شيء على ما سيحدث من تغيرات فيما بعد ، وآنذاك تتخذ القرارات التعديلية التي يطلبها الوضع . أما إذا اتخذ متخذ القرار قرارات مخاطرة واحتمال النجاح أو الفشل فيها ، فإنه يقوم في هذه الحالة بمغامرة قـــد تعود عليه بالفائدة أو تؤدي به إلى التهلكة . وكما يقول بوحوش (**1984**) في هذا الشـــأن "وخوفاً من التورط والوقوع في مأزق يصعب الخروج منه بسلام ، يسعى المسؤولون إلى اتخاذ قرارات مقبولة وترضيهم إلى حد ما ، ويرفضون أن يخاطروا بمستقبلهم حـــتى ولـــو كانـــت المخاطرة مضمونة العواقب أو نسبة النجاح فيها قوية جداً . وهذا التحفظ يجعل الإنسان يقبل بالحلول البسيطة المضمونة العواقب ، وتكون النتيجة في النهاية هي الاعتماد على الأســـلوب التقليدي والمألوف في العمل والمقبول لدى الجميع" (ص **270**) .

4- نظرية القرارات التفصيلية والقرارات التكميلية :

يرى الكثير من المفكرين وخاصة ***Erzioni*** **(1975)** أن القرارات تختلف في مستوياتها وتعقداتها باختلاف المشاكل التي يحاول متخذ القرار حلها باستخدام الأسلوب الملائم لها . فقد يواجه متخذ القرار قرارات حاسمة ومصيرية وتتطلب جميع التفاصيل والمعلومات الدقيقة حول الموضوع أو المشكلة محل القرار وبالتالي ينبغي عليه أن يخطط لها مسبقاً بحيث لا يمكن اتخاذها بسهولة وإنما بصعوبة لأنها من القرارات الحيوية التي تؤثر تأثيراً كبيراً على مجرى الأمور . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، هناك من القرارات الرتيبة التي تتخذ كل يوم في المنظمة وبالتالي فهي قرارات سهلة لا تحتاج إلى معلومات وتفاصيل دقيقة حولها والغرض منها هو تكملة القرارات الحاسمة وإصلاح الأخطاء التي قد تظهر أثناء مراحل عملية تنفيذ القرارات التفصيلية (بوحوش ، **1984**) .

وخلاصة القول هي أنه استناداً إلى ما سبق ذكره من حقائق نستطيع القول بأن القرارات الحاسمة هي تلك القرارات التي تتطلب التفاصيل والبدائل والمعلومات الدقيقة والتخطيط المسبق لما يتوقع متخذ القرار أن يحدث مستقبلاً وذلك على ضوء المعلومات والتفاصيل المتوفرة لديه قبل أن يشرع في عملية اتخاذ القرار . زد على ذلك ، أن هذا النوع من القرارات يتخذ على أساس العقلانية والدراسات المعمقة ومعرفة التكاليف المادية مسبقاً وكذلك الطاقات الإنسانية اللازمة لوضع القرار محل التنفيذ . وفي ظل هذه القرارات التي تقوم على أساس العقلانية يمكن لمتخذ القرار أن يتخذ قرارات جزئية مكملة لها أثناء فترة تنفيذ القرارات الحاسمة (***Etziono*** **, 1967**؛ بوحوش ، **1984**) .

5- نظرية المباريات الإدارية :

تعد عملية اتخاذ القرارات من الخطوات الحاسمة في عملية صنع القرار كما أنها تشكل أحد النشاطات الرئيسية للإداريين التنفيذيين على المستويات التنظيمية كافة ، وتندرج تحت هذه العملية الاختيار والمفاضلة بين عدد من البدائل المتوفرة ، على أساس نتائجها المحتملة . ومن المسلم به أن عملية اتخاذ القرارات تمثل "قوام الحياة" في المنظمة ، وهي شبيهة بعملية التنفس

كجهاز في الحياة الطبيعية . فإذا توقفت وظيفته التنفيس عن العمل تعرضت حيـاة المنظمـة للخطر .

هذا وتتأثر عملية اتخاذ القرارات باستجابات وردود أفعال وتصرفات الأفراد المنافسـين ، فعوامل مثل حجم المبيعات المتوقعة من الترويج للمنتوج ، ومدى فاعلية رجال البيع في قسـم المبيعات وكفايتهم ، ومدى توفر عمال مهرة في سوق العمل ، وغير ذلك ، كلها تعـد مـن العوامل التي لا يمكن للإدارة السيطرة عليها ؛ نظراً لأنه من الصعب جداً التنبؤ بها ، لأنـه في أغلب الأحيان تكون ردود فعل المتنافسين متباينة ومضادة في مقابلة استراتيجية معينـة مـن استراتيجيات اتخاذ القرارات . وفي ظروف كهذه لنظريـة المباريـات (***Game theory***) فائدة كبيرة . أي تفيد في التعامل مع تحليل المواقف المتنافسة ودراستها . فنظريـة المباريـات كثيرة الشبه بلعبة الشطرنج (***Chess game***) حيث يوجد فيها شخصان متنافسان يواجه بعضهما بعضاً . فعندما يقوم أحد اللاعبين بتحريك قطعة الشطرنج فإنه يدرس جميع الأوضاع أو الأماكن التي من المحتمل أن يستفيد منها منافسه ، ولهذا فإنه يتصرف تصرفاً مضاداً ولذلك فإننا نجد أن هذه اللعبة تتم في ظل افتراض يقول إنها تولّد المزيد من ردود الفعل لدى المنـافس الأول . بعبارة أخرى ، إن تصرفات أحد المنافسين سيؤثر بدون شك في تصـرفات المنـافس الآخر وردود فعله .

المراجع :

1- المراجع العربية :

- العلاق ، بشير عباس (1996) الإدارة . مصراته : الدار الجماهيرية للنشر .
- بدر ، حامد (1990) السلوك التنظيمي . الكويت : جامعة الكويت .
- بوحوش ، عمار (1984) الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب .
- حنفي ، عبد الغفار وأبو قحف ، عبد السلام (1992) التنظيم وإدارة الأعمال . الإسكندرية : الدار الجامعية .
- درويش ، عبد الكريم وتكلا ، ليلى (1976) أصول الإدارة العامة . القاهرة : الأنجلو المصرية .
- غراب ، كامل السيد (1987) نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية : دراسة تحليلية . الإدارة العامة ، عدد 56 ، 7 – 46 .
- كشرود ، عمار (1994) معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والإدارة
(إنجليزي – عربي) . بنغازي : منشورات جامعة قاريونس .
- كنعان ، نواف (1998) اتخاذ القرارات الإدارية . عمان : دار الثقافة للنشر .
- مختار ، عثمان (1990) مبادئ علم الإدارة العامة . بنغازي : منشورات جامعة قاريونس .

2- المراجع الأجنبية :

Archer , E.R. (1980) , How to Make Crvoriess decisions : An analysis of theory and practicr . Managemeut Review , Feb. , AmA.

Erzioni , A.A. (1967) Mixed Scaning . Public Adm. Review , 27,385 – 392.

Erzioni , A.A. (1975) Comparative Analysis of Complex Organizations . New york The Tree Press .

Haiman , T. and Hilgart , R. (1972) Supervision : Concepls and Practices of Management . New york : South Western Publ .

Nigro , F.A. (1965) Modern Public Administration , New york : Havpes and Row .

Osborn , A.F. (1957) Applied Imagination (Rev.ed) . New york : Soribnes .

Roberts , K.H. and . Hunt , J.G. (1991) Organizational Behavior . Belmout , CA : Wadsworth .

Siegel , L. and Lane , I. (1987) Personnel and Organizational , Psychology (2nd ed) . Homewood : Irwin

Simon , H. (1960) The New Science of Management Decioion New york : Harpes and Row .

Simon , H. (1961) Administrative Behavior . New york : Macmillan .

Simon , H (1976) Administrative Behavior (3rd ed) . New york L: The Free Press .

Tannenbaun , R. anf Massarick , F. (1971)Leadership and Organizations new york : Mc Graw – Hill