

نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

Towards a conceptual framework of Decision-Making in the Economic institution

أ.د. مكيد علي

مخبر التنمية المحلية المستدامة

جامعة يحي فارس المدينة

medkidali56@gmail.com

ط.د. رمضان عفيف*

مخبر التنمية المحلية المستدامة

جامعة يحي فارس المدينة

ramdani_afif@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/07/ 15

تاريخ القبول: 2020/11/17

تاريخ الاستلام: 2020/06/ 04

ملخص

نظرا لعدم توفر الإطار النظري التحليلي الكافي الذي يهتم ويفصل في زوايا اتخاذ القرارات المعاصر في المؤسسة الاقتصادية باللغة العربية، فقد جاءت هذه الورقة البحثية لمحاولة توفير ما تضمنته المقاربة الحديثة التي تبرز هذا المتغير الهام. من خلال العديد من دراسات المواضيع البحثية للعديد من الباحثين من بينهم ممن تحصل على جائزة نوبل حديثا، وترجمتها في قالب بحثي بالاعتماد على أحدث المنشورات التي تطرقت لجوانب اتخاذ القرار، والتي اعتمدها مجلة هارفارد للأعمال، يأتي ذلك كاستجابة لتدعيم المعارف لهذا المتغير الذي يعد على أنه ركيزة قيام المؤسسة الاقتصادية، والموجه العام لأنشطتها ولأهدافها.

المصطلحات المفتاحية: القرار، اتخاذ القرار، صنع القرار.

تصنيف ب آ : F36 ؛ N25 ؛ R51.

Abstract:

Due to the lack of Arabic conceptual framework that deals with new trends of Decision-Making this study aims at providing the new approaches in this field, Many previous studies, based on Harvard Business Review, have been translated and analyzed for the sake of exploring the study variable which is one the pillars of achieving institutions goals.

Keywords: Decision, Decision-Making.

Jel Classification Codes: F36 ؛ N25 ؛ R51

*المؤلف المرسل: رمضان عفيف، الإيميل: ramdani_afif@yahoo.fr

تمهيد

يُفسّر قيام المؤسسات الاقتصادية والتنظيمات الإدارية في كثير من الدراسات البحثية في الوقت الراهن إلى أن ذلك جاء نظراً لعدّة ركائز، من أبرزها وجود وتوفّر القرارات المصاحبة للأنشطة والوظائف بصورة مستمرة وروتينية، فالقرار بالنسبة للمديرين هو ترجمة لمحاولة النمو والاستمرارية، حيث يكون دائماً موازياً للإجراءات والسياسات المتبّعة بشأن الأهداف المرجو تحقيقها، لذلك نجد أن معظم التنظيمات الاقتصادية والإدارية تسعى دائماً لتحسين المستمر فيما يخص جوانب اتخاذ القرارات، والعمل على ترشيدها من ناحية ضمان مصادر المعلومات المتاحة واحترام قواعد وأسس البناء والتحليل.

فمن خلال السياسات والمبادئ التوجيهية لصنع واتخاذ القرار ستتضح نوعاً ما الإرشادات التي تقلل من ظروف عدم التأكد، ومنه إمكانية ترشيدها تقديرات متخذ القرار مما يحقق فعالية القرار بشكل أفضل، ولأن أغلب الأبحاث المعاصرة تركز على فعالية القرار وأهدافه المتأتمية من خلال جملة من التحليلات يسعى الباحثين من خلال هذه الورقة البحثية أن يبرزها؛ ونظراً كذلك للأهمية الملحة للبحث في هذا الموضوع من خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هي المقاربات العالمية الحديثة للإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية؟

حيث سيتم التطرق من خلال هذه الورقة البحثية إلى محاولة وضع إطار تصوري تعريفي عن حيثيات اتخاذ القرارات ومتطلباته باعتباره أداة وظيفية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، انطلاقاً من المحاور الأساسية الآتية:

- مقاربات تعريفية لاتخاذ القرار وذكر خطواته؛
- تصنيف القرارات في المؤسسة الاقتصادية؛
- أهمية وأهداف اتخاذ القرارات للمؤسسة الاقتصادية؛

أهمية موضوع البحث

- الإحاطة بالإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ومزاياه؛
- مناقشة مدى أهمية خطوات بناء القرار ومجالاته ومدى إلزامية الاهتمام به؛
- محاولة تحليل الاتجاهات التي اهتمت بجوانب اتخاذ القرار لخدمة الأهداف.

المحور الأول: مقاربات تعريفية لاتخاذ القرار وخطواته

تأخذ صناعة القرارات عدة مقاربات ومناهج في التوافق التعريفية، لكن أساس المفهوم ودلالته تبقى واحدة، حيث نجد مثلاً الباحث "George E. Monahan" في تفسيره لاتخاذ القرار بأنه¹: " هو الإدارة في حد ذاتها، وقد يكون الأمر مبالغ فيه نظراً لممارسات الإدارة فإنه قد تعطي تفسير سليماً وتؤكد ذلك باعتباره يمثل عدّة وظائف وترجم في شكل قرارات معتمدة بشكل فعّال، لأنه قد نجد معلومات متاحة ومتوفّرة لكن استخدامها بفعالية يقف على الإداري صاحب القرار. حيث سيتم التطرق من خلال هذا المحور إلى ذكر أهم المقاربات التعريفية وحصرها ومحاولة إيجاد تعريف يتوافق معها مع إبراز الخطوات الأساسية في تكوينه.

الفرع الأول: تعريف القرار

يُعدُّ القرار (Décision) على أنه ذلك الإجراء الروتيني المعقّد الذي يضمن سير المؤسسة الاقتصادية من خلال الحكم والتقدير الشخصي استناداً لجملة من المعطيات وتقييمها بطريقة موضوعية مؤسّسة.

التعريف الأول: القرار هو عملية عقلية فنية تشمل اختيار بديل واحد من عدّة بدائل غير متكافئة وغير متماثلة، مع مراعاة الأهداف وطبيعة البدائل²؛ بالإضافة إلى مراعاة القيود والمؤثرات البيئية³.

التعريف الثاني: القرار هو النشاط الذي يضمن الاختيار بين عدة وسائل مناسبة للوصول إلى أهداف محددة مسبقاً، والتي تؤدي إلى مهمة أو وظيفة، وحسب الباحث " Bull ut Serge " فإن القرار هو: " اختيار الإجراء الذي يتعين اتخاذه بين ما هو متاح ويمكن"⁴، حيث أن صاحب القرار يتخذ قراره بناء على خبرته وحده الشخصي⁵، وهذا دلالة على مدى درجة تعقّد وطبيعة القرار. وبالرجوع إلى قاموس "Oxford" نجد أن القرار هو إجراء أو عملية الفصل في شيء ما أو حل مسألة معينة، باستخدام المعلومات المتاحة⁶،

أما فيما يخص بفعالية القرار فحسب مجلة هارفارد "Harvard Business Review" فإن ذلك يتوقف على عدة عوامل من أبرزها⁷: احترام الخطوات المتسلسلة، السرعة في الأداء، البراعة في التفكير والحكم، تحديد المشكلة والبدائل المتطلبة بدقة عالية، العمل في ظل التجارب الأدائية الماضية. إذا فإن القرار تتحكم به هذه العوامل التي تضمن سلامته وتحقيق فعاليته. استناداً لما تقدّم فإن القرار هو عملية فنية تعتمد على اختيار وضعية متاحة ومناسبة من بين جملة من الوضعيات، بما يخدم المصالح والأهداف من جراء تنفيذها.

الفرع الثاني: تعريف اتخاذ القرار

من خلال هذا المحور يحاول الباحثين أن يبرز أهم التعاريف التوافقية كمقاربات لاتخاذ القرار Decision-Making، من خلال منشورات ثلّة من الباحثين المختصين في الشأن الإداري والتنظيمي للمؤسسات، في الآتي:

التعريف الأول: عملية اتخاذ (صنع) القرار هي سلسلة من الإجراءات والعوامل الديناميكية والمنطقية التي تبدأ من تحديد المشكلة وتنتهي بتعيين البديل الأمثل، من خلال البحث ومعالجة المعلومات⁸.

التعريف الثاني: يرى " Monzural Alam " أن اتخاذ القرار في كثير من الأحيان يكون معقّد نظراً لارتباطه بعدة عوامل مؤثرة، حيث أن القرار هو اختيار بديل من بين عدّة بدائل متاحة بعقلانية وباستخدام الخبرات والمعارف المتراكمة، لإحاطة تلك العوامل وجعلها أكثر إفادة في مرحلة المفاضلة بين تلك البدائل⁹.

التعريف الثالث: هو الأسلوب الحكم الذي يتطلب من المدير اختيار طريقة لتسيير الأعمال من بين العديد من البدائل الممكنة، وهذا يتضمن في جوهر عملية التخطيط¹⁰.

التعريف الرابع: حسب مقاربة الباحث " Alian Mikol " فإن اتخاذ القرار يتمحور حول الاختيار الأمثل لبديل معيّن من جملة البدائل لتحديد وضعية أو معالجة مشكلة معيّنة تتطلب إيجاد حلول، مع مراعاة العائد والمخاطرة¹¹، نلاحظ هنا بأن الباحث استند في تركيبه التعريفي على جملة من الأبعاد، من أبرزها أن اتخاذ القرار يتطلب المفاضلة لغاية إيجاد حلول، وفقاً لضوابط ازدواجية العائد والمخاطرة ومحاولة التوفيق بينهما؛

حيث يستند بناء وصنع القرار إلى توفر المبادئ التوجيهية والإرشادات للتقليل من فجوة عدم التأكد مما يحقق فعالية القرار بشكل ملائم، واستناداً لما تم طرحه حول المقاربات التعريفية السابقة، يتضح بأن اتخاذ القرار هو تلك العملية التي تضمن المفاضلة بين عدّة بدائل متاحة (معلومات) بطريقة رشيدة وموضوعية بغية اختيار البديل الأمثل وتنفيذه لما يضمن تحقيق الأهداف.

بناءً على المقاربات التعريفية لاتخاذ القرار التي تم إيرادها يمكن تجسيد ما تضمّنته في شكل جول له مدلول إيضاحي بأن عملية اتخاذ القرار، هي في الأصل عدّة خطوات أو مراحل منطقي لكل مرحلة مميزات وتركيبية خاصة بها، حيث قدّم الباحث " Monzural Alam " نموذج مستمد من الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار في الجدول الآتي.

الجدول رقم (01): ترجمة للمقاربة التعريفية لاتخاذ القرار مصنفة وفقا لعدة أبعاد.

عملية فرعية الوظيفة	البحث والاهتمام بالمعلومات	عوائد التخطيط والتنبؤ	التقييم والمفاضلة	تحمل المسؤولية
تحديد المشكلة*	بالاعتماد على المعلومات المسحية وإيلاء الاهتمام الكبير لها	تقييم النتائج والمشكلة التي تتوجب لقرار المتوقعة	تقييم مشكلة القرار	تدقيق الخيارات والبدائل المتاحة
التعريف بالمشكلة	البحث عن المعلومات والحصول وإيجاد الخيارات الممكنة	توقع النتائج والأهداف	تقييم واختيار الرأي والبدائل الأمثل المدروس والمحدد	تدقيق الخيارات
التحليل والاختيار	التخطيط والتنبؤ بالمآلات	تخطيط وتحديد النتائج المتوقعة	تحليل واختيار البدائل	تدقيق الخيارات ومراجعتها
تنفيذ الإجراءات	التنبؤ بالنتائج والأهداف	توقع مخارج القرارات	المفاضلة وتصحيح الانحرافات والأداء	تحمل مسؤولية النتائج النهائية للقرارات

Sources: Monzur Alam, The Strategic Decision Making Process and influence of personality- Six case studies of farms in Sweden, Course title, Degree project in Business Administration, Swedish University of Agricultural Sciences, 2013, p: 06.

يوضح الشكل أعلاه، خطوات عملية اتخاذ القرارات المتمثلة في كلا من تحديد المشكلة أو الوضعية التي تتطلب البحث عن بديل أو إجراء، ومنه التعريف بالمشكلة وتحديد أبعادها، بالإضافة إلى التحليل والمفاضلة (الاختيار) بين عدة بدائل تكون متاحة لاختيار بديل أمثل بين جملة البدائل المتوفرة وتنفيذه في شكل قرار، حيث أن هذه الخطوات تحكمها عدة أبعاد مقابلة لها من أبرزها مدى الاهتمام بالمعلومات وإجراءات التخطيط المتبعة وأساس التقييم والمفاضلة، بالإضافة إلى مدى تحمل المسؤولية بشأن تلك الخطوات.

الفرع الثالث: خطوات اتخاذ القرارات

تتفق معظم الكتابات في مجال الإدارة واتخاذ وترشيد القرار بأن خطواته تتمحور في خطوات منهجية تعتمد وفق تسلسل منطقي، وعلى الرغم من أن هذه القواعد تتطلب السرعة في الممارسات، حيث أن معظم صنّاع القرار لا يتبعون هذه الخطوات إلا في حالات مواجهتهم لخيارات صعبة، إلا أنهم يعودون لها عند كل عملية اتخاذ قرار لأنهم يدركون في الغالب أنه مهما كانت القرارات سهلة يمكن أحيانا أن تكون صعبة، فحسب "Walter Frick" أن متخذو القرارات يعتمدون لك الخطوات لأنهم ربما يعرفون أكثر مما يعتقدون¹²، حيث إن نموذج صنع أو اتخاذ القرارات هي تمثيل لعدة خطوات منطقية ومرتبة ومتسلسلة وجب توفرها، من خلال حصرها في سبع (07) خطوات أساسية تنطلق من مبدأ الاستخدام العقلاني للمعلومات، وهذه الخطوات مرتبة وفقا للتسلسل الآتي¹³:

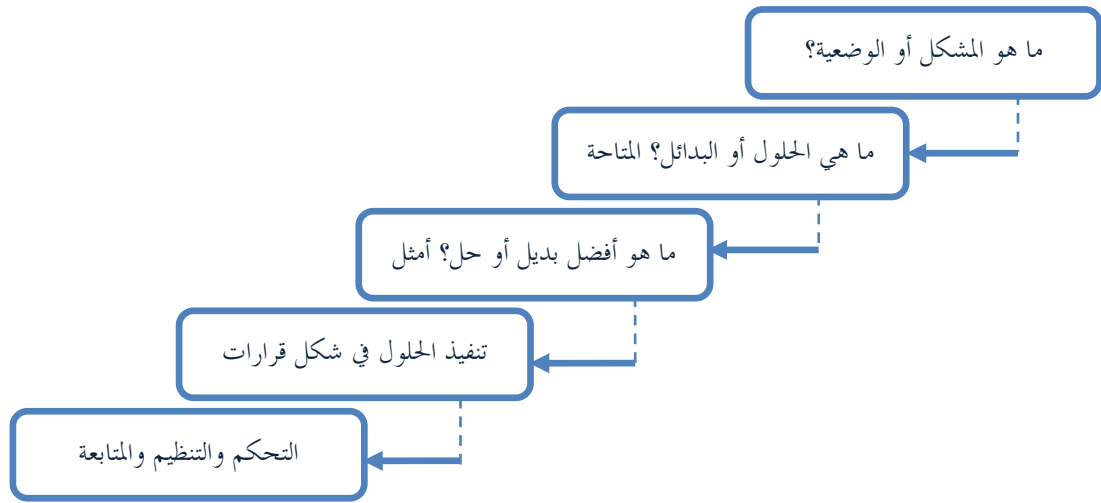
- تحديد المشكلة والتعريف بها التي تستوجب حلا أمثالا؛
- تحديد وحصر جميع الحلول الممكنة للمشكلة أو للوضعية؛
- وضع معايير تقييم موضوعية لعملية المفاضلة؛
- اختيار أفضل (أنسب) حل أو بديل ممكن للتطبيق بعد عملية التقييم؛
- تنفيذ البديل أو الحل وتطبيقه؛
- تقييم البديل الأمثل الذي تم اختياره؛
- القيام بعملية التغذية العكسية للحلول الممكنة وللبدائل المرفوضة والعمل على تحسينها.

تظهر الكثير من الأبحاث حول صنع القرار أن في العديد من الحالات قد يلتجأ متخذ القرار إلى اختيار بديلين مما يجد من الخيارات المتاحة والحصول على خيارات أفضل، لمواجهة ظروف عدم التأكد من خلال تضيق الخيارات وتبسيطها، لأن ذلك يمنحهم فعالية أكثر لترشيد القرارات¹⁴.

ولأنه من الخطأ حسب الباحث "Srini Pillay" أن يكون اتخاذ قرارات بدون خطوات مؤسسة انطلاقاً من جمع الحقائق والمعلومات ذات الصلة وفق تكامل رؤية مؤكدة قبل اتخاذ القرار¹⁵، والمعلومات هنا هي البيانات الخام التي تم معالجتها بشكل ملائم لتمنح معنى مقبول بالنسبة لمستخدميها، ومن خصائصها أنها متاحة للاستخدام¹⁶.

إن أبرز الانتقادات الرئيسية التي وجهت لهذا النموذج هي في ما يتعلق بالوقت الكافي للاستخدام تلك المراحل والمحافظة على التناسق بينها وفقاً للنهج الخطي، بالإضافة إلى مقدار المعلومات التي يجب أن تكون متاحة لإمكانية إجراء عملية التقييم الموضوعي عند اتخاذ القرار، ويرى الباحثين "Anelka T et Dhenij F" أن خطوات عملية اتخاذ القرار يمكن اختصارها في خمس (05) مراحل أساسية تبدأ بثلاث أسئلة تتطلب حلولاً، وهي كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (01): خطوات اتخاذ القرار وفق مقاربة "Anelka T et Dhenij F".



Sources: Anelka T, Dhenij F, et autre, **Collectif, Economie –Droit**, Edition Bréal, France, 2004, p: 108.

يستخلص من خلال الشكل أعلاه بأن عملية اتخاذ القرار هي عدة مراحل منطقية تبدأ بمحصر وتحديد المشكلة أو الوضعية القائمة التي على أساسها تتم البحث في إيجاد الحلول والبدائل المتمثلة في المعلومات المتنوعة التي تخدم متخذ القرار في تصويب رأيه بشأنها، ومنه تقييمها والمفاضلة بينها واختيار أنسب بديل أو حلاً يراه مناسباً باعتماد قدراته الشخصية والفنية والعلمية في ذلك، وتأتي المرحلة الرابعة لترجم تنفيذ ذلك الحل بمثابة قرار صادرة لمعالجة المشكلة، أو الخروج من الوضعية القائمة حسب الحاجة من ذلك، وتأتي كمرحلة أخيرة عملية التحكم والمتابعة والرقابة وإحداث التغذية العكسية إذا أمكن لتحقيق فعالية القرار وترشيده.

تعد المرحلة الأخيرة هي ركيزة عملية اتخاذ القرار كما يصطلح عليها أيضاً بمرحلة صنع وتنفيذ أو اتخاذ القرار، من خلال المفاضلة واختيار البديل الأمثل بناء على الخطوة السابقة يتم تحديد البديل أو الحل الأمثل من جملة البدائل المتاحة، بحيث تعتبر هذه المرحلة بأنها مرحلة اتخاذ القرار باستخدام الطرق الموضوعية والنوعية، من خلال عملية المفاضلة بين البدائل بالاعتماد على التقدير والخبرة الفنية الشخصية، لذا نجد أن هذه العملية هي عملية فنية وموضوعية، فعادة ليس من الضروري أن يتم اختيار بديل واحد ورفض البدائل الأخرى، وإنما يمكن أحياناً أن يتم اختيار عدة بدائل مقبولة ودراستها ومحاولة تطبيقها في شكل تغذية عكسية محدّدة مسبقاً¹⁷.

إن تحليل إن تحليل عملية اتخاذ القرار تتطلب المنطق وراء تغييرات الحكم على البديل الأمثل وفي عملية المفاضلة، من خلال توفير فكرة عن العوامل المؤثرة فيها ومحاولة الحد منها في المستقبل لتحقيق أهداف القرار¹⁸، وبناء على ما تقدّم يبقى اتخاذ القرار مرتكز أساساً على مدى توفر المعلومات ذات الجودة والمتاحة المتعددة المصادر وعلى جدارة متخذ القرار ورشده وعقلانيته في عملية المفاضلة واختيار البديل الأمثل. بما يتوافق مع استراتيجية إدارة المؤسسة؛ لاسيما في مجال التخطيط حيث يتعلّق ذلك بمدى توثيق واعتماد

الخيارات التي تم اعتمادها فعليا واستخدام نمط التغذية العكسية، مما يكسب المؤسسة فعالية في الأداء¹⁹، وعليه فإن صنع واتخاذ القرار هي الوظيفة الأساسية للإدارة التي تساهم أكثر في فعالية تحقيق الأهداف، وترتبط أساسا بمجالات التخطيط والتنظيم.

المحور الثاني: تصنيفات القرارات في المؤسسة الاقتصادية

تختلف القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة انطلاقا من تعدد مراكز اتخاذها والغاية من ذلك، حيث نجد التصنيفات متمثلة غالبا في ما يخص نشاط المؤسسة (استثمارية، استغلالية، تمويلية، عملياتية..)، أو نجد قرارات مرتبطة بالعمال الزمني والهيكلي للمؤسسة، وهو ما يركز عليه معظم المدراء في الوقت الحالي، حيث سيحاول الباحثين في هذا المحور أن يبرز أهم هذه تصنيفات القرارات للمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: التصنيف حسب المستوى

تقوم المؤسسات الاقتصادية باستمرار باتخاذ القرارات على كافة المستويات، مما يجعل ذلك مختلف حسب نوع وغاية القرار، لكن يبقى القرار في مجال أعمال المؤسسة بأنه خيار بديل وتنفيذه من أجل تحقيق الأهداف بشكل فعال²⁰، يستمد هذا التصنيف من خلال التركيب الهيكلي في المؤسسة إلى قرارات استراتيجية وإدارية وعملياتية (تشغيلية)، من خلال مدى عملية التأثير القائمة وأوقات الاستجابة وتجميع المعلومات، حيث يتم تصنيفها كالتالي²¹:

- القرارات الاستراتيجية **Strategic Decision**: هي مختلف القرارات التي تتخذ لغايات طويلة المدى من خلال استحداث الاستثمارات وعمليات التوسع وإحداث الاندماج أو الاستحواذ، من مميزات هذه القرارات أنها غير روتينية، بحيث أن لها صلة بالسياسات العامة للمؤسسة وأهدافها المستقبلية، عادة يتمحور مداها الزمني ما بين (3-5) سنوات، ومن أمثلة ذلك على مستوى المؤسسات الاقتصادية نجد: سياسات الموازنات ومخططات استثمارات التمويل طويلة المدّة، واختيار التوجهات الجديدة للتوسع في الأسواق ومزيج المنتجات أو إحداث عامل تكنولوجي مبتكر، بالإضافة إلى قرارات التركيز والاندماج والاستحواذ، أو وضع مخططات وبرامج استثمارية..؛ حيث يعد هذا الصنف من القرارات على أنه الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها تركز على الخطط ومجال تنفيذها.

- القرارات الإدارية **Tactical Decision**: يصطلح عليها عادة بالقرارات التكتيكية التي تتم لضمان التنظيم وإدارة الأعمال ووسائل الإنتاج والعمليات الوظيفية الأخرى، تتمحور حول المدى الزمني ما بين (6 إلى 19 شهر) وتتخذ كجزء تابع للقرارات الاستراتيجية، وترجم في شكل خطط إنتاج لاستخدام الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة، وتتميز هذه القرارات بعدم التأكد النسبي والمخاطرة، لذلك ما جاءت به الورقة البحثية الصادرة عن جامعة هارفارد **Harvard University** أن "على متخذ القرار أن يمتلك رؤية واضحة حول آليات صنع القرار بشكل أفضل انطلاقا من متطلبات الإدارة باستخدام نماذج ومعايير النظرية الاقتصادية، بغية ترشيد وتحقيق فعالية القرار الإداري"²².

- القرارات التشغيلية (العملياتية) **Operation Decision**: تتعلق هذه القرارات أساسا بالجانب الاستغلالي والوظيفي للإدارات الدنيا للمؤسسة الاقتصادية، فيما يتعلق بقرارات عمليات الإنتاج والمتابعة والإشراف، وقرارات التوجيه فيما يخص استخدام المواد وتفاصيل الخدمات والإنتاج، بالإضافة إلى مهام تعيين الموارد البشرية ووضع مخططات الأداء، حيث أن ميزة هذه القرارات هي أنها قرارات ميدانية وتتم مباشرة وكثيرة جدا وضرورية لسير المؤسسة، وأنها قرارات قصيرة المدى روتينية وتكرر باستمرار وفقا لوظائف المؤسسة، ويتم اتخاذها في ظل التجارب والخبرات المتراكمة بصفة فردية أو جماعية.

إن هذه التصنيفات الثلاث لاتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية تكون لها صفة التكاملية لارتكازها على المعلومات المطلوبة في التأثير على صنع القرار، ويتوقف بذلك القرار على مستواه وعلى صناعه إذا تم بصفة عقلانية مطلقة وبكل موضوعية، من خلال بناء المعرفة المتكاملة من خلال جملة الإمكانيات المتاحة للاختيار، مع معرفة ردادات الفعل المستقبلية والغايات من اتخاذ القرار

وبذلك فعملية المفاضلة تحكمها قيمة وأهمية وأهداف المؤسسة²³، انطلاقاً من خصائص وأبعاد القرار المتضمنة في الجدول أدناه، الذي يحاول أن يفصّل حيثيات اتخاذ القرار بناء على تصنيفه الأساسي وفقاً لعدّة أبعاد (خصائص).
الجدول رقم (02): تصنيفات اتخاذ القرارات (عملية، إدارية، استراتيجية).

تصنيف القرارات			الخصائص
الاستراتيجية	الإدارية	العملية (التشغيلية)	
العلاقات مع بيئة الأعمال	تسيير الموارد	استخدام الموارد في عملية معالجة المعلومات	مجال القرار
الإدارة العليا والعامّة	مديري الوظائف	رؤساء الأقسام ومديري الوحدات	مستوى اتخاذ القرار
بعيد المدى ومحمّل	على المدى القصير	على المدى القصير	الأفق الزمني
تأثيره مستقبلي	تأثيره عادي	تأثيره بسيط	تأثير القرار
محمّل وتصحيحي	موطن ضعف	موطن قوة	انعكاس القرار
محمّل في المستقبل	صعب ومركب	بسيط وسهل	الفعل التصحيحي
محمّل	نقاط الضعف	نقاط القوة	تكرار الخيارات المتاحة
مخطط ومرمّج	شبه مرمّج	مرمّج	إجراءات اتخاذ القرار
غير مؤكّدة	كاملة تقريباً وذاتية	كاملة وذاتية	طبيعة المعلومات

Sources: Auteur de la synthèse: Guiseppe Zara, **La Prise de Décision**, Cours de Management, Un fichier électronique, By website: www.res-homini.com/, Date of view: february 25, 2018, p:05.

يمكن ملاحظة من خلال ما تم تصنيفه في الجدول أعلاه أن القرارات بشكل أساسي تصنف إلى ثلاث محاور (عملية، إدارية، واستراتيجية) لكلا منها خصائصه وأبعاده وفقاً لهدف ووضعية متخذ القرار وموقع البدائل المتاحة لديه، لذا يجب على المؤسسات حسب "Micheal Hammer" من أن: "تركز على هيكلة الوظائف تنظيم المهام فيما يخص اتخاذ القرارات وصنعها وفقاً لطابع الثقافة التنظيمية والمسؤولية من خلال تبني نظم معلومات تساعد على العمل بسلاسة²⁴، بدلا من مجرد دعم الإدارة بكثرة القرارات ومن وجب ترشيدها.

يشير الباحث "Walter Frick" أن اتخاذ القرار الجيد والعقلاني يتوقف على أمرين هما: كيفية التحكم في الخيارات أو البدائل المتاحة ومدى تقبل الحل الأمثل باستخدام كلا من التنبؤ والحكم الفعّال²⁵، حيث يعدّها على أنها أحد المدخلات الرئيسية في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى أن القرار لا يتم تنفيذه دون أن تكون له تغذية عكسية ومجالات تصحيحية، حيث من المهم جدا لمديري المؤسسات الاقتصادية من أن يقوموا بمراجعة القرارات دوريا لا سيما للقرارات الضعيفة الغير فعّالة مما يتيح تغطية الانحرافات بناء على النتائج والافتراضات التي يقوم عليها القرار²⁶، كما بين الباحث "Mana Tangata" أن القرار يجب أن يتم تدعيمه بإرشادات وتوجيهات للتقليل من فرضيات عدم التأكد مما يضمن تحقيق أهداف المفاضلة²⁷.

كما يمكن الإشارة هنا إلى أن المعترف به على نطاق واسع أن القرارات التي يتخذها المدراء تتأثر بثلاث مجموعات من العوامل تتمثل في سمات القرار والعوامل الظرفية لمتخذ القرار، والاختلافات الاستشارية²⁸، حيث يسعى متخذ القرار إلى التوفيق بين هذه العوامل بغية تحقيق مزايا للقرار، لكن يمكن الإشارة هنا أن الاختلافات الاستشارية في اتخاذ القرار، قد لا تؤدي بإدارة المؤسسة إلى تغيير النمط والترتيب الذي تم فيه اتخاذ القرارات بغية عدم تأخير الالتزامات المرتبطة أساسا بالاستثمارات حتى يتم معرفة المعلومات

الأكيدة ذات الصلة التي تدعم ظروف العملية الاستشارية ومنه ترشيد القرار²⁹، لاسيما في حالات مراجعة ومناقشة البدائل في ظل المشاركة³⁰.

الفرع الثاني: تصنيف اتخاذ القرار حسب النشاط

من خلال هذا الفرع يتم تقديم التصنيفات الخاصة باتخاذ القرارات، من جوانب أنشطة المؤسسة الاقتصادية في ما يخص القرارات الاستثمارية التمويلية، والقرارات التشغيلية (التشغيلية)، في ما يلي:

✓ **القرارات الاستثمارية:** وهي ذلك الصنف من القرارات الذي يهتم بشأن المفاضلة وتقييم واختيار البدائل الاستثمارية المتاحة وتنفيذها أفضلها بعد دراسة الجدوى، حيث تصدر هذه القرارات في ظروف التأكد التام أو عدم التأكد لمتخذ القرار بشأن العوائد المستقبلية، أما مراحل هذا الصنف من القرارات فيتم من خلال: تحديد الهدف الأساسي من الاستثمار مع تجميع المعلومات الملائمة عليه، ومنه يأتي تقييم العوائد الملائمة والمتوقعة للبدائل الاستثمارية المتاحة من خلال المفاضلة بين تلك المشاريع الاستثمارية (البدايل) المتاحة من حيث الربحية المتوقعة، الوقت، والتكلفة الأولية للمشروع الاستثماري المختار كبديل أمثل. بالإضافة إلى تحديد المتغيرات المطلوبة لاختيار البدائل المتاحة والمفاضلة بينها على أساس جملة من المعطيات متمثلة في: مدة الاستثمار، المبلغ الأولي للاستثمار، الضرائب المفروضة والإيرادات المتأتية مع مراعاة قيمة إعادة البيع³¹، كل هذا عوامل تعتبر من محددات عملية المفاضلة واتخاذ القرار الاستثماري.

✓ **القرارات التمويلية:** حدّدت النظرية المالية أن حسن إدارة واتخاذ القرارات المالية تختلف حسب الهدف من ذلك، حيث قد يكون القرار لزيادة المتانة المالية للمؤسسة، أو زيادة دوران الحصة السوقية وتقليل التكاليف، مما يخلق القيمة والثروة، حيث تكون البدائل المتاحة للمفاضلة بينها هنا متمثلة في التركيز على أسهم الشركة والمساهمات الرأسمالية، أو مجال الافتراضات والتحكم في تغطية التكاليف، مما يتيح التحكم في الهيكل المالي الأمثل الذي يقلل من تكلفة رأس المال ويزيد قيمة الأعمال للمؤسسة، بحيث يتخذ القرار وينفذ من زاوية الموارد المالية للمؤسسة والتحكم فيها، ويدخل ذلك ضمن الخيارات التمويلية التي تؤثر على هيكل رأس مال المؤسسة، ومنه فالقرار التمويل يتعلّق أساسا بما يدور حول مسألة كيفية الاختيار بين مصادر ووسائل التمويل المختلفة من أجل زيادة قيمة المؤسسة وهذا ما يضمن المساهمة في تحقيق الأهداف³².

✓ **القرارات الإدارية:** في هذا الصنف من القرارات هو كل ما يتعلّق بالإجراءات الإدارية التشغيلية للمؤسسة، التي تشمل الإشراف على الأنشطة والوظائف بواسطة جملة من السياسات والضوابط التي تضمن التحكم في الوظائف فيما يخص التخطيط، وعمليات التوجيه والرقابة، بما يضمن سير المؤسسة وتحقيق الأهداف، حيث سبق الإشارة إلى هذا العنصر في محور القرارات التشغيلية حسب تصنيف المستوى أعلاه.

أما فيما يخص سمات صانع القرار الفعّال، فحدّدها مركز البحث الأمريكي "FEMA*" في عشر (10) سمات رئيسية وجب توفّرها في مدير المؤسسة حتى يمكن الحكم على القرار بأنه فعّال باستخدام هذا المزيغ المتمثل في كلا من: المعرفة، المبادرة، تقبّل النصائح، حسن التصرف والانتقائية، الشمولية، الدقة، المرونة، الحكم الجيد، تقدير المخاطر، معرفة القدرات الشخصية (الذاتية)³³، لأنه في الأساس القرار يعتمد على النهج العقلاني (الرشيد) والعلمي والاستفادة قدر المستطاع من المعلومات التي تدعم القرار، ومثال على ذلك قد يتخذ المدير قرار مستقبلي بناء على قرارات ماضية³⁴ باعتبارها نماذج ومعايير.

من خلال هذه العوامل يتضح بأن القرار يتطلب دراية فنية كبيرة، كما نشير هنا إلى تلك الدعائم الأساسية للقرارات المتمثلة في أنظمة المعلومات الآلية المتاحة التي تساعد متخذ القرار في بناء النماذج، ووضع البدائل وكيفية استخدام قواعد البيانات بدقة لإصدار القرار أو الوقوف على الحلول الممكنة للمشاكل الإدارية أو التنظيمية، ومن أبرز مزاياها أنها: تقوم باختصار أبعاد التكلفة والوقت، ووضع عدة بدائل مع الإشارة للبدائل الأمثل القابل للتطبيق.

الفرع الثالث: تصنيف القرارات حسب سياقها

حسب الباحثين "David J Snowden, Mary Boone" فإن تصنيف القرارات حسب سياقها يأخذ عدّة نماذج وهي كالآتي: قرارات بسيطة، قرارات معقّدة، قرارات مركّبة، قرارات فوضوية؛ وتتعدّد وضعيّة متخذ القرارات حسب وضعيّة المؤسسة والمعلومات المتاحة إليه وخصائصه، بحيث يتم تصنيفها كما في الجدول أدناه، والذي يوضّح في شكل ميوّب خصائص تلك الأنماط ووظائف المديرين فيها بالإضافة إلى دلالات المخاطر إن وجدت ومدى الاستجابة لتلك الدلالات انطلاقاً من التفسير لكل وضعيّة.

الجدول رقم (03): القرارات متعدّدة السياقات حسب تركيبها (بسيطة، مركبة، معقّدة)

الاستجابة لدلالات المخاطر	دلالات المخاطر	وظيفة المديرين	خصائص السياق	
ضرورة إنشاء قنوات اتصال لتبادل المعلومات مع التعرف على أهمّ الممارسات التي تصنع الفرص وتحد من القيود	وجود رضى حول الأداء والرغبة في جعل المشاكل المعقّدة بسيطة، مع الإفراط في تحديث الممارسات إذا تعيّر السياق	تحديد البدائل، التصنيف، الاستجابة، التأكد من القرار المناسب، باستخدام أفضل الممارسات والتواصل بشكل واضح وفعال، مع وجوب التفاعل الضروري المكثّف بين الإداريين.	تكرار الأنماط والأحداث المتسقة، وجود علاقات واضحة بين السبب والنتيجة للقرار والبدائل، وجود البديل الأمثل، والإدارة هنا قائمة على الحقائق والمعلومات المتوفّرة	بسيطة
تشجيع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة، لمحاولة إصلاح الأفكار، واستخدام التجارب الإبداعية (الخارجية عن المؤلف) في شكل قرارات	الاعتماد على الخبراء الواثقون في الحلول والبدائل الخاصة بهم أو مستمدة من الحلول المثلى السابقة وجود تعقيد في التحليل وتعدد وجهات النظر للخبراء	تحديد البدائل، القيام بالتحليل، الاستجابة للمعطيات المقدّمة، إنشاء خلية خبراء لدراسة البدائل المتاحة، مع ضرورة الاستماع والمشورة والنصائح	تتطلب الخبرة الشخصية، العلاقات بين البدائل ومدى تأثيرها يمكن اكتشافها وتحديدها، مع احتمال وجد أكثر من بديل (حل) أمثل، بافتراض توفّر المعلومات المتاحة.	معقّدة
التحلي بالصبر فيما يخص جانب الوقت وإتاحته للتفكير واستخدام مناهج تشجع على التفاعل حتى يتسنى اكتشاف البديل الأمثل	محاولة العودة إلى وضع الإدارة والقيادة والتحكّم المعتاد، والنظر إلى الحقائق مع الرغبة في تسريع وحل المشكلات أو استغلال الفرص انطلاقاً من المعلومات المتاحة	تحديد البدائل بدقة، وجوب الرضى حولها، مع خلق بيئة تسمح للتجربة والتواصل، واستخدام الأساليب التي يمكن أن تساعد في توليد الأفكار، بالإضافة إلى فتح المشاركة والمناقشة للمستويات الإدارية المختلفة.	الوضع غير متوقّعة، ولا توجد بديل أمثل يرجى اعتماده، لا يمكن استخدام الحكم الشخصي الإبداعي والابتكار في معالجة المعلومات	مركّبة

Sources: David J Snowden, Mary Boone, **A Leaders Framework for Decision Making**, Harvard Business Review, Publishing Corporation, November 2007, p: 07.

بناء على تصنيفات القرار في المؤسسة الاقتصادية يستخلص بأن القرار هو نموذج مركب للحكم على البدائل (المعلومات) المتاحة المتوفّرة واختيار أفضلها وتطبيقه بشكل إجراء تنفيذ أوامر وقرارات كتابية تنظيمية مستمدة حسب وضعيّة متخذ القرار من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى قدرته التنفيذية والغاية من القرار مع مراعاة عدّة جوانب قد تؤثر في ذلك القرار وأبعاده والهدف منه.

يشير الباحث "Erik Larson" أنه في كثير من الأحيان يتأسس القرار في مجالات الأعمال بناء على العامل الفني وليس العلمي، نظراً لحجم المعلومات التي يحصل عليها المديرين ودى دقّتها، ومدى الاستجابة في استخدام أدوات القرار على نطاق واسع. بمراعاة الظروف التي تستوجب الأخذ بالخيارات العقلانية عند توفّر المعلومات الجيدة، وهو ما أثبتته "Daniel Kahneman" الفائز بجائزة نوبل للاقتصاد لسنة 2017 في نظريته، حيث أن معظم القرارات الصادرة من عند مديري المؤسسات حديثاً تكون قرارات فردية وفقاً لسلوك متخذ القرار، لذا فالقرار الرشيد يتحكّم فيه مجموعة من المقومات والعوامل الفنية (السلوكية، الشخصية) والعلمية التي يتأثر

بها³⁵، كما أن القرار يرتبط بمدى القدرة على إقناع الآخرين في المؤسسة بسلامته وصحته، لأنه في أغلب الأحيان المديرين يتخذون قرارات قد تكون تتعارض مع توجهات أصحاب المصالح، ومنه يحرص المديرين أن تكون قراراتهم مقبولة ومعقولة وذات أهمية³⁶.

تجدر الإشارة هنا إلى ما تضمنته نشرة "Harvard Business School"، عن طريق الباحث: "Deb Wallace" حيث أورد إلى ضرورة التقيّد بعدة عوامل لفعالية القرارات وتجنّب فخاخها (مشاكلها) المشتركة، حيث تمثلت هذه العوامل في ما يلي³⁷: الصياغة الجيدة للمشكلة، تحديد وضعية متخذ القرار ووضع الرهن، حصر البدائل، جمع المعلومات عن انحرافات القرار، الثقة في المعلومات المتاحة والتحيز لوجودها، مع التأكيد على البديل الأمثل وتطبيقه؛ يأتي ذلك لأن اتخاذ القرارات تعد أهم وظيفة لإدارة المؤسسة في جميع أنشطتها وأكثرها خطورة، نظرا لإمكانية أن يحدث ذلك القرار الإضرار بالمؤسسة وأهدافها، حيث عادة يرجع ذلك إلى الطريقة التي تم اتخاذ القرار بها بحيث لم يتم تحديد البدائل بشكل واضح، ولم يتم جمع المعلومات من مصادر دقيقة وصحيحة، ولم يتم حساب التكاليف والمنافع بشكل ملائم، أو الاستدلال بالقرارات السابقة³⁸.

إن نجاح الكثير من القرارات وفعاليتها يكمن في المنهجية والطريقة المستخدمة وبتأسيسها بناء على خطواتها العلمية، ويرجع كذلك إلى مدى قدرة المديرين على حل المشاكل والوضعية باتخاذ القرارات العقلانية، حيث أشار الباحث "Christian Morel" إلى أن³⁹: "القرار يجب أن يؤسس وفق خطوات منظمة، فالطرق العشوائية التي يتم استخدامها غالبا تؤدي إلى قرارات مستندة إلى استنتاجات خاطئة، لذا على متخذ القرار أن تكون لديه خبرة وتدريب في تحليل المشكلات وتقنيات اتخاذ القرارات ممنهجة وسليمة. يتضح بناء على ما تقدّم أن القرار يعد بأنه المنتج النهائي لعملية المفاضلة بين المعلومات المتاحة المتعددة المصادر، وفقا للمعالجة التقديرية للحكم عن الإجراء أو تنفيذ وظيفة أو نشاط في ظل تعدد السياقات، حيث يتوقع فعالية ممارساته وتطبيقاته على متخذ القرار من خلال حكمه التقديري الشخصي، وفقا لطبيعة مصادر المعلومات المتاحة لديه، من خلال استخدام عدة أنظمة داعمة وخبيرة، وقد يكون من بينها نظام الاستشارات الذي يعد ضروري، في ظل تراكم الخبرات لمخطط اتخاذ القرارات مما يضمن فعاليته.

المحور الثالث: أهمية وأهداف اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية

يلعب اتخاذ القرار دورا أساسيا وفعال في قيام وظائف الإدارة والمؤسسة ككل، وهو الأساس المحرك لجميع الأنشطة وقيام الأهداف واستمرارية المؤسسة، لذا نجد أن متخذ القرار يجب أن يمتاز بالثقة العالية في المفاضلة بين البدائل المتاحة لديه وبسرعة عالية، نظرا لارتباط كافة الوظائف بالقرارات التي تكون في شكل إجراءات تنفيذية بالأوامر أو كتابية، لضمان سير ومواصلة الأنشطة وبالتالي ضمان مستقبل المؤسسة، كما أن هذا القرار سيؤثر أو سيتأثر بمناخ ووضعية الأعمال وبيئة المؤسسة الخاصة والعامة، لذا فإن أهميته مستمدة في القيام بالقرار اللازم في وقته المحدد لتحقيق مزاياه وأهدافه، فمن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى محاولة تحديد الأهمية والأهداف التي تحملها تطبيقات القرارات على صعيد المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

يتمحور القرار في وظائف إدارة المؤسسات الاقتصادية في كونه الأداة الفاعلة المحركة للأنشطة والوظائف، فمن خلاله تضمن المؤسسة متابعة سيرها ونموها وتحقيق أهدافها، ومنه فهو القاعدة الأساسية التي تستند عليها المؤسسة لمدى فعاليته، وإلزاميته ومساهمته الفورية في تنفيذ الغايات والسياسات، لذا سيتم التطرق في هذا المحور في التطرق إلى أهمية اتخاذ القرارات ومدى اعتماد المؤسسة عليه وتأثيرها به، من خلال ما يلي:

- تظهر عادة الأهمية من اتخاذ القرار بالإجابة عن التساؤلات التالية المطروحة: ما هي معاييرك في صنع القرار؟ وما الغاية من اتخاذ القرار؟⁴⁰، ومنه فتستمد الأهمية عند محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة، بحيث أنه لا تكون أنشطة ووظائف للمؤسسة إلا إذا كانت قرارات تتخذ في شكل روتيني ودوري باعتبارها أحد مقومات إدارة المؤسسة ومواصلة نموها، ومنه فإذا كانت القرارات غير رشيدة وغير مناسبة وفقا لظروف متخذها فإنه بالضرورة سيعيق تسيير المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، لذا دائما

الأبحاث المتخصصة في مجال إدارة الأعمال يركزون على أهمية اتخاذ القرار الرشيد وسلامة البدائل المتاحة، باعتبارها معلومات ذات جودة من الانحرافات، وكذلك سلامة مصدرها الذي يعدّ أهم عامل قد يؤثر على عملية بناء وتحليل القرار وتنفيذه، حيث أضحى أنه ليست الغاية من الكم الهائل من اتخاذ القرارات بل الغاية والأهمية تكمن في مدى سلامة المعطيات ورشد القرار الأنسب، ومدى فعاليته حسب توقيت تأثيره، مع مناسبة لحظة اتخاذه وفعاليتته وتحقيقه للقيمة المضافة المرجوة منه؛

- يساهم اتخاذ القرار في ترشيد استخدام موارد المؤسسة حسب "Cheris Argyris" من خلال درجة الابتكار والمرونة المبذولة للحد من المخاطر التي قد تعيق الأهداف، كالتقارير المرتبطة بالاستثمارات الجديدة، هنا نظرا للثقة العالية لمتخذ القرار في المعلومات التي يعتمدها سيساعد الإدارة من الحد من عدم التأكد وتأثيره⁴¹؛ من خلال المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار وتحييد الانحياز وخفضه على المستوى التنظيمي لإشراك أفكار المسيرين الآخرين من خلال الاقتراحات وتفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة⁴²؛
- أحيانا تتخذ القرارات للخروج من وضعية ضعف أو قيود تفرضها بيئة المؤسسة، ويتجلى ذلك في أداء الوظائف الجديدة، من خلال التدخل التنفيذي للقرار في المدى القصير، لا سيما في المؤسسات الاقتصادية ذات الحجم الكبير، حيث تكون تلك القرارات في شكل أوامر لتصويب وترشيد الأداء⁴³؛
- يتم أخذ القرارات لغاية سير وظائف أنشطة المؤسسة والقيام بالوظائف الإدارية بما يضمن قيام كلا من: التخطيط، القيام بالتنظيم، القرارات الخاصة بالتوجيه، القرارات الخاصة بمجالات الرقابة ودعمها؛ لذا فمن الضروري فهم القرار لتحليل الإجراءات والعمليات التي تؤدي للمفاضلة والاختيار وبذلك التأثير عن ضبط مخرجات ممارسات صنع القرارات⁴⁴.

الفرع الثاني: أهداف اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

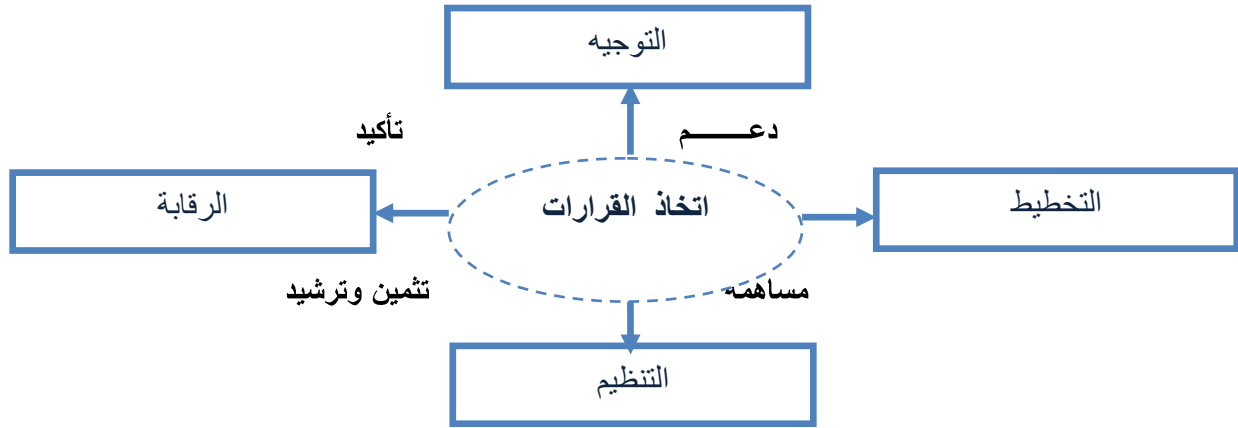
يعتبر القرار من خلال ما تقدّم في تعاريفه بأنه مجموعة المراحل التي تصف الوضعية أو المشكلة التي تتطلب تنفيذ إجراء من خلال عملية المفاضلة بين عدّة بدائل متاحة، واختيار البديل الأمثل لتنفيذه، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منه، فالأساس هنا من اتخاذ القرارات على صعيد المؤسسات الاقتصادية هو ما يهدف إليه من أهداف في حالة تنفيذه، لذا سيحاول الباحثين انطلاقاً من هذا المحور أن يبرز أهم الأهداف المرجوة من اتخاذ القرارات، انطلاقاً من العناصر الآتية:

- اتخاذ القرارات المتراكمة تؤدي إلى تحسين نوعية المعلومات من خلال اختيار البدائل المثلى المستخدمة، ومنه إمكانية زيادة فعالية الأداء الإدارة والمالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات من إمكانية تصحيح الانحرافات عن طريق تقييم البدائل وإجراءات التغذية العكسية من قبل إدارة المؤسسة مما يضمن فعالية قيام الأنشطة والوظائف؛
- توفر اتخاذ القرارات للمؤسسة الاقتصادية القدرة على تحليل وتصحيح وتقييم المواقف والوضيعات التي تمر بها، انطلاقاً من حل المشاكل الإدارية والتشغيلية⁴⁵.
- كما تساهم تحليلات اتخاذ القرار من إكساب مديري المؤسسة الخبرة والتعلم بزيادة قدرات التحكم في الوظائف، مما يضمن زيادة مستوى الأداء الإداري والمالي والعمل على التحسين المستمر لأنشطة المؤسسة⁴⁶؛ ومنه فتعقيدات اتخاذ القرارات وتراكمها تعطي طابع تراكم الخبرة لدى متخذ القرار وفعاليتته؛

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة أو أداة فعّالة لتحقيق أنشطة ووظائف إدارة المؤسسة الاقتصادية مما يضمن الاستمرارية والنمو وتحقيق الأهداف من خلال تطبيقاته في شكل إجراءات وبرامج تنفيذية، لكن لا يمكن تحقيق أهداف اتخاذ القرارات إلا من خلال عدّة عوامل من أبرزها: تحديد القرارات الرئيسية وتقييم العوامل التي يتأثر بها القرار، باعتبار أن القرار هو نشاط يهدف لحل وضعية أو مشكلة من خلال الحل المرضي والمقبول⁴⁷، مع تحديد دور القرار والمعلومات المتوفرة لدعمها، وتحديد مدى جودتها،

حيث تساعد مثل هذه العوامل المنظّمة على فهم القرارات مما يجعلها أكثر فعالية. ومن خلال الاستشارات وتكوين ورش عمل للتأطير والمناقشة والتحليل والمفاضلة بين البدائل، والتخفيف من ظروف عدم التأكد مما يضيفي رؤية للمؤسسة الاقتصادية⁴⁸، يأتي ذلك في كون اتخاذ القرار يقدّم جملة من المزايا والمساهمة في قيام الوظائف إدارة للمؤسسة بشكل يضمن التنسيق ومنه فأهدافه تستمد من الوظيفة التي يتيحها لتحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يفسّره الشكل أدناه.

الشكل رقم (02): موقع اتخاذ القرار من المساهمة في دعم وظائف إدارة المؤسسة



Sources: Prepared by the student, depending on: Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, New Management Job: The Integator, Harvard Business Review, 2018.

يستخلص من الشكل أعلاه أن وظيفة اتخاذ القرار تأخذ الدور المحوري الذي يضمن سير وظائف إدارة المؤسسة من خلال (دعمها، التأكيد عليها، المساهمة في تفعيلها، وبثمين وترشيد مختلف الممارسات، من خلال هذه العوامل التي تهدف إليها عملية اتخاذ القرار، يمكن تفسير تلك العلاقة التي تربط القرارات بتحقيق الأهداف بأنها وظيفة كامل من خلال المساهمة في سير الأنشطة والوظائف لتحقيق أهداف المؤسسة، بمعنى أنه كلما كانت قرارات وظيفية من قبل إدارة المؤسسة كلما كان ذلك أداة فعّالة تضمن تحقيق الأهداف ويمكن ترجمة ذلك انطلاقاً من الشكل الآتي الذي يبين موقع كلا المتغيرين، من خلال ما تقدّم يتبين بأن أهداف المؤسسة الاقتصادية تتأثر بمجريات عملية اتخاذ القرارات باعتبارها هي العامل المحدد للأنشطة والوظائف وسير المؤسسة العام من خلال الدعم والمساهمة في بناء وتحقيق الأهداف. إذن فإن عملية اتخاذ القرار تأخذ بعد محوري في توجيه أنشطة ووظائف المؤسسة وسيرها العام لما يضمن خدمة الأهداف وتحقيقها، لذا فعلاقة أهداف المؤسسة باتخاذ القرار هي وعلاقة ارتباط وظيفية تكاملية، لخدمة إدارة المؤسسة ككل، ومنه فالمغزى من قيام إجراءات القرار هو في الأساس الأهداف المتأنية من خلال بناءه بناء على عدّة مصادر متاحة واتخاذ بطريقة رشيدة وفعّالة.

اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية مرتكز أساساً على مدى توفر المعلومات ذات الجودة والمتاحة المتعددة المصادر وعلى جدارة متخذ القرار ورشده وعقلانيته في عملية المفاضلة واختيار البديل الأمثل بما يتوافق مع استراتيجية إدارة المؤسسة؛ لاسيما في مجال التخطيط حيث يتعلّق ذلك بمدى توثيق واعتماد الخيارات التي تم اعتمادها فعلياً واستخدام نمط التغذية العكسية، مما يكسب المؤسسة فعالية في تحقيق الأداء المالي والإداري الأمثل؛ وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات وسيلة أو أداة فعّالة لتحقيق أنشطة ووظائف إدارة المؤسسة الاقتصادية مما يضمن الاستمرارية والنمو وتحقيق الأهداف، من خلال تطبيقاته في شكل إجراءات وبرامج تنفيذية.

خاتمة

بناء على ما تقدّم يستخلص بأن القرارات وأحدها لا ينظر لها من زاوية الكم وتراكم تنفيذها لغايات قيام وسير المؤسسة الاقتصادية فحسب، بل يراعي في ذلك ما ستحمله تلك القرارات من أهداف تخدم المؤسسة، وعليه فإن هذه الأهداف التي يجملها القرار تأتي إلا بتوفّر جملة من الخصائص النوعية لصفة القرار، ومن أبرزها نجد سرعة القرار وملائمته ومدى معالجته للوضعيات أو

المشكلة من خلال تقييم الحل الأمثل ومدى سلامة تطبيقاته وإجراءات تنفيذها وكذلك مدى قبوله، كل هذه عوامل ستؤدي بدورها إلى ترشيد القرار وما يضمنه من أهداف مسطرة، وفق مبدأ فعالية القرار هي المحدد الأساسي لغايات وأهداف المؤسسة.

التهميش والإحالات

- ¹ _George E. Monahan, **Management Decision Making-Spreadsheet modeling analysis**, and application, Cambridge University Press, United Kingdom, 2000, p: 01.
- ² _Nachet Bakhta, **Modèle Multi-Agents pour la Conception de Systèmes D'aide a la Décision Collective**, Thèse de doctorat en Informatique, Option Informatique, Université d'Oran, Algérie, 2014, p: 07.
- ³ _Brenne Mannar, **Economie d'entreprise**, Edition Dunod, Paris, 2002, p: 12.
- ⁴ _Collection C'est facile, **Economie de l'entrepris**, Edition Lasary, Alger, 2001, p: 36.
- ⁵ _Jan Bouwens Accountant scontore, **Auditors: their mindset and their decisions**, Accountant Control, scientific article, October -2016, p: 02.
- ⁶ _website: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/decision>, Date of view: March, 02, 2018, Timing: 23:05.
- ⁷ _website: <https://epdf.tips/harvard-business-review-on-decision-making.html>, Date of view: March, 08, 2018, Timing: 22:35, For further information, please see: E-mail: custserv@hbsp.harvard.edu.
- ⁸ _Sylvain Bourrelas, **Le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs de Petites Entreprises Industrielles**, Thèse de doctorat en Gestion des PME de leur Environnement, Université du Québec, 1999, p: 43.
- ⁹ _Monzural Alam, **The Strategic Decision Making Process and influence of personality- Six case studies of farms in Sweden**, Course title, Degree project in Business Administration, Swedish Univesity of Agricultral Sciences, UAS 2013, p: 03.
- ¹⁰ _Mato Puseljc, Ana Skledar, Ivan Pokupec, **Decision-Making as a Management Function**, research paper, University of Applied Sciences Baltazar Zapresic, Croatia 2015, p: 06.
- ¹¹ _ Chardon J. Separi. S, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, Edition Dunod, France, 1998, p: 284.
- * _ We tend to favor one of four ways of approaching a problem: sensing (stability), intuition (innovation), thinking (effectiveness), feeling (integrity).
- ¹² _Walter Frick, **03 Ways to Improve Your Decision-Making**, Harvard Business Review, Issue: January 22, 2018, Please see: <https://hbr.org/2018/01/3-ways-to-improve-your-decision-making>.
- ¹³ _Christine Hamel, **Prise de décisions individuelles et partagées intervenants participant a l'école éloignée en réseau en matière d'innovation technologique**, organisationnelle et sociale en région, PhD thesis in technologie education, University of Laval Québec, France, 2011, p:63.
- ¹⁴ _Ron Carucci, **Stress Leads to Bad Decisions**, Harvard Business Review, Issue: August 29, 2017, Please see: <https://hbr.org/2017/08/stress-leads-to-bad-decisions-heres-how-to-avoid-them>.
- ¹⁵ _Thomas C. Redman, **Root Out Bias from your Decision-Making Process**, Harvard Business Review, Issue: March 10, 2017, p: 95, Please see: <https://hbr.org/2017/03/root-out-bias-from-your-decision-making-process>.
- ¹⁶ _Romney, PJ. Steinhart, **Accounting information Systems**, edition prentice Hall, London, 2003, p: 213.
- ¹⁷ _Clair Cassie, **Marketing decision support systems -Industrial Management et Data System**, Leeds Metropolitan University, Leeds, UK, 1997, p: 296.
- ¹⁸ _Jelena Brankovic, **Decision Making on Decision Making, Deciding Governance in Higher Education in Serbia**, 2002-2005, University of OSLO, Norway, 2010, p: 06.
- ¹⁹ _Micheal C. Mankins, Richard Steele, **Stop Making Plans-Start Making Decisions**, Harvard Business Review article, Issue: January 2006, P: 02.
- ²⁰ _Jasmin Havery, **Technical Information Service, Effective Decision-Making**, Topic Gateway Series n° 40, The Chartered Institute of Management Accountants, London, Decembre 2007, p: 03.

- ²¹ _Nadia Kabachi, **Modélisation et Apprentissage de la Prise de Décision dans les Organisations Productives: Approche Multi-Agents**, Thèse de doctorat en spécialité: Informatique, Université Jean Monnet- de l'école Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Submitted on 2013, p: 33-34.
- ²² _Katherine L. Milkman, Dolly Chugh, Max H. Bazerman, **How Can Decision Making Be Improved**, Harvard University School, Copies of working papers, Boston, USA, 2008, p: 01.
- ²³ _Nadia Kabachi, **Ibid**, p: 35.
- ²⁴ _Micheal Hammer, **The Process Audit**, Harvard Business Review, From the April 2007 Isseu, Please see: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>, Date of view: march, 11,2018, **Date of view:** March 14, 2018.
- ²⁵ _Walter Frick, 3 Ways to Improve your Decision-Making, Harvard Business Review, From -Isseu: January 22, 2018, p: 01. Please see: <https://hbr.org/2018/01/3-ways-to-improve-your-decision-making>, Date of view: march 08, 2018.
- ²⁶ _Peter F. Drucker, **What Makes an Effective Executive**, Harvard Business Review, Vol. 82, n° 06, Isseu: June 2004, Please see: <https://hbswk.hbs.edu/archive/peter-drucker-on-making-decisions-Harvard Business Review>.
- ²⁷ _Mana Tangata, Tari Kaitiaki, **Good Decision Making**, Office of the Ombudsman-Guide, Ireland, Publication date: 01 October 2012, p: 03.
- ²⁸ _Khirstin C. Appelt, Kerry F. Milch, and others, **The Decision Making Individual Differences Inventory and guidelines for the study of individual differences in judgment -decision making research**, Judgment and Decision-Making, Vol. 05, Issue: April 2011, p: 252.
- ²⁹ _Karan Girotra, Serguei Netessine, **four paths to Business Model Innovation**, Harvard Business Review, Issue: July-August, 2014, p: 100.
- ³⁰ _David Kidder, Jhon Geraci, **To Innovate Like a Startup-Make Decisions Like VCs Do**, Harvard Business Review, Isseu: Mai 07, 2018, Please see: <https://hbr.org/>.
- ³¹ _Philippe Gillet, **Le choix d'investissement-Les séquences de cash-flow**, Lessons in finance, Faculté Jean Monnet, Paris-Sud, France, 2015, p: 03.
- ³² _Ines Zekri, **L impact de la Decision de financement sur la Performance de L Entreprise Mesurée Par La Valeur Economique Ajoutée (EVA)**, scientific article- research paper, Sfax University, Tunisie, 2015, p: 03.
- * _FEMA Test Answers Quick Study Guides: This is not the website of Federal Emergency Management Agency, nor is it endorsed, funded, or affiliated with them in any way. The website of Federal Emergency Management Agency can be found at fema.gov.
- ³³ _FEMA Independent Study, **Decision-Making and Problem Solving**, Department of Homeland Security- USA, November 2005, p: 6.4.
- ³⁴ _Sirini Pllay, **How to Improve your Decision-Making Skills**, Harvard Business Review, Issue: March 31, 2014, P: 130.
- ³⁵ _Erik Larson, **A check list for Making Faster-Better Decision**, Harvard Business Review, Issue: March 07, 2016, please see: <https://hbr.org/2016/03/a-checklist-for-making-faster-better-decisions>, Date of view: March 07, 2018.
- ³⁶ _Art Markman, **When you Have to Carry Out a Decision you Disagree With**, Harvard Business Review, Issue: January-February 09, 2018, Please see: <https://hbr.org/2018/02/when-you-have-to-carry-out-a-decision-you-disagree-with>, Date of view: March 07, 2018.
- ³⁷ _Deb Wallace, **Critical Thinking-Getting to the right decision**, Harvard Business School, USA, May 28, 2010, p: 12.
- ³⁸ _John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa, **The Hidden Traps in Decision-Making**, Harvard Business Review, Issue: Septembre-october, 1998, p: 02.
- ³⁹ _Christian Morel, La prise de decision, **Harvard Business Review-Translated in French**, Edition d'organisation, France, 2002, p: 117.
- ⁴⁰ _Website: <https://www.weabow.com/prise-de-decision.html.date>, Date of view: March 06, 2018, Timing: 20:30.
- ⁴¹ _Cheris Argyris, **Interpersonal Barriers to Decision Making**, Harvard Business Review on Decision Making, HB-School Press, 2001, P: 60.
- ⁴² _Daniel Kahneman, Dan Lovallo, and Olivier Sibony, **Before you Make That Big Decision**, Harvard Business Review, Issue: June 2011, p: 52.
- ⁴³ _Michel Hammer, **The Process Audit**, Harvard Business Review, HB-school, Publishing Corporation, Issue: April 2007, p: 03.
- ⁴⁴ _Jean Charron, Sabine séparai, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Edition Dunod, France, 2001, p: 23.

⁴⁵ _Shannon E. Kelly, And others, Expediting evidence synthesis for healthcare decision-making: exploring attitudes and perception towards rapid reviews using Q methodology, Academic editor Stefan Kuhle, Peer, Canada, Issue: October, 2016, p: 20.

⁴⁶ _Michel C. Mankins, Lori Sherer, **How To Clone you Best Decision-Makers**, Harvard Business Publishing-Review Insight Report, Issue: October 03, 2014, p: 08.

⁴⁷ _Wydział Organizacji Z, **The Role of soft Skills Indecision Making by Auditors**, Organizacja Zarzadzane, Scientific Article Revue Issue: n° 94 Monaco, 2016, p: 154.

⁴⁸ _Thomas H. Davenport, **Make Better Decisions**, Harvard Business Review, Boston-USA, Issue: November 2009, p: 02.