

الفصل الثالث

صنع القرارات

إن الذين يعرفون عملية الإدارة بإنها عملية صنع القرار هم علي صواب، ولكن إلي حدود معينة. ذلك أن القرارات الإدارية دائماً تتعلق بأحد الأنشطة الإدارية التي من أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة وغيرها. ومن ثم لا يمكن اعتبار عملية صنع القرار وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة.

إن الصفة الرئيسية التي تتصف بها عملية صنع القرار أنها ترتبط بالأحداث غير المؤكدة. أما إذا كانت الأهداف واضحة تماماً وإذا كان الفرد يعرف بالتأكد ما هو النشاط اللازم لتحقيقها، فإنه لا يصنع قرارا بالمعنى العلمي. ولكن إذا كان غير متأكد من نتيجة هذا النشاط، وأن هناك أنشطة بديلة يمكن الاختيار من بينها، وأن النتيجة التي تتحقق ممن استخدام بديل معين قد تكون أفضل من تلك التي تتحقق من استخدام بديل آخر، فإن عملية اختيار البديل الأفضل – الذي يحقق الأهداف المعينة – من بين هذه البدائل تعتبر عملية صنع (أو اتخاذ) القرار. في هذه الحالة يقارن الفرد بين هذه البدائل علي أساس احتمالات النجاح وال فشل بالنسبة لكل بديل في تحقيق الهدف.

وطبيعي يمكن تحديد هذه الاحتمالات بدقة رياضيا، ولكن لا يتم ذلك إلا في ظروف خاصة، وحيث أن معظم العوامل التي يستند إليها صانع القرار في صنع القرار تتغير من حيث نوعها وطبيعتها ومداها من وقت لآخر. لذلك فإن الاحتمالات التي يأخذها في الاعتبار هي مجرد توقعات تستند الي عدد كبير من المؤشرات غير المؤكدة.

مفهوم القرار:-

هناك شبه اتفاق في الفكر الاداري علي ان اتخاذ القرارات عبارة عن "عملية اختيار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف معين لتحقيق أهداف محدودة" ونستنتج من هذا المفهوم ثلاث نتائج أساسية هي-

١. ان اتخاذ القرار يتضمن العزم علي القيام بتصرف معين أو الامتناع عنه.
٢. ان اتخاذ القرار عبارة عن عملية Drocess تشكل نظاما متفاعل العناصر بحيث يتأثر كل عنصر بالعناصر الأخرى ويؤثر فيه. وهذا معناه أن عملية صنع القرار لا تكون مطابقة لمجرد الاختيار النهائي لان هذا الاختيار النهائي هو القرار ذاته الذي يشمل ناتج العملية.
٣. أن عملية صنع القرار تتضمن اختيار .. ومن ثم فإن الأمر يتطلب وجود بديلين أو أكثر يمكن المفاضلة بينهما .. وعلي ذلك إذا كان الموقف لا يتضمن إلا بديلا واحدا للتصرف فلن تكون هناك مشكلة قرار.

نظريات صنع القرار:-

هناك عديد من النظريات صممت لتوضح كيف ومتى يصنع القرار في عالم الاعمال. ذلك أن كثير من الاقتصاديين والرياضيين والكتاب حاولوا شرح عملي صنع القرار بأساليب مختلفة. ومن أهم نظريات صنع القرار ما يأتي:-

١- النظرية الاقتصادية التقليدية.

٢- النظريات الرياضية.

٣- النظريات النفسية.

أولا: النظرية الاقتصادية التقليدية:-

اهتم الاقتصاديون منذ زمن بعيد بعملية صنع القرار في الأعمال، يرجع السبب في ذلك إلي أن القرارات التي تتخذها الشركات أو المستثمرون تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر في الحالة الاقتصادية للبلد. ومن ثم فإن تقديمهم لنظرية عامة تبين العوامل الرئيسية التي يمكن الاستناد إليها في صنع القرار في الأعمال، قد يجعل من السهل شرح الحالة الاقتصادية العامة للبلد، وماذا يتوقع بشأنها في المستقبل.

وفي الوقت الحاضر، يستعين الاقتصاديون بأعمال كل من علماء الرياضة والنفس لشرح علمي الاقتصاد والتنبؤ، ولكن نظريتهم التقليدية في صنع القرار كانت بسيطة بحيث لا يمكن الاعتماد عليها إلا في حدود معينة. فمن رأيهم أن منظمة الأعمال تهدف دائماً الي تحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح، ويختار دائماً صانع القرار من بين بدائل عديدة البديل - أو القرار - الأكثر ربحية.

وقد قدم الاقتصاديون الكلاسيك طريقة تبين متى يجب علي الشركات ان تتوقف عن وضع موارد اضافية في عملياتها الانتاجية بهدف تحقيق ارباح اضافية، وهي نظرية الانتاج الجدي. تقرر هذه النظرية أن زيادة أي عامل من عوامل الانتاج - عمال، آلات وغيرها - يؤدي الي زيادة الارباح، وأن نسبة الزيادة في الارباح تكون اعلي من نسبة الزيادة في عوامل الانتاج الي نقطة معينة، ثم لا تلبث بعدها أن تتخفض نسبة الزيادة في عوامل الانتاج وانه يجب التوقف حين تكون النسبتين متساويتين.

فاذا فرض مثلاً، أن لاحدي الشركات وكيلان للبيع في المنطقة (أ)، وان عدد المستهلكين المحتملين في هذه المنطقة كبير جداً، فإن هذين الوكيلين لن يكون لديهما الوقت أو الطاقة الكافية للاتصال بجميع هؤلاء المستهلكين، ولكن إذا عين وكيل ثالث، وقسمت هذه المنطقة الي ثلاث مناطق - وخص لكل وكيل منطقة منها، فإن كل من أرقام المبيعات والأرباح ترتفع، نتيجة للاتصال بعدد اكبر من المستهلكين. ولكن إذا رفع العدد الي اربع وخمس وست وكلاء، فان عدد المستهلكين المحتملين بالنسبة لكل وكيل منهم يقل ويقل، والمبيعات الخاصة بكل واحد منهم تتخفض باضطراد، وأن كانت أرقام المبيعات بالنسبة للشركة في ارتفاع مستمر. ولكن لن يستمر هذا ارتفاع الي مالا نهاية. فعند نقطة معينة - هي نقطة التعادل - يتعادل الدخل الذي يحققه وكيل بيع إضافي مع الأجر الذي يتقاضاه عند هذه النقطة يجب أن تتوقف الشركة عن إضافة وكيل بيع آخر. ذلك أن إضافة وكيل آخر يؤدي عملياً الي انخفاض في الأرباح.

بالمثل إذا خفضت إحدى الشركات أسعار منتجاتها، ارتفعت أرقام المبيعات وبالتالي الأرباح. ويستمر الأمر علي هذا المنوال إلي نقطة معينة، ثم لن يلبث بعدها أن يتقلب الأمر الي خسائر، فإذا فرض أن إحدى الشركات تبيع ١٠٠٠ وحدة،

وتحقق ربحا مقداره ١٠ جنيهات في الوحدة، فإنها إذا خفضت أرباحها في الوحدة الي خمسة جنيهات، فإن أرقام مبيعاتها ترتفع الي ٣٠٠٠ وحدة مثلا. مما يؤدي الي ارتفاع الأرباح من ١٠٠٠٠ الي ١٥٠٠٠ جنيهها. وإذا خفضت أسعارها أكثر، ارتفعت أرقام مبيعاتها أكثر، وحققت أرباح أكثر، وهكذا ... ولكن بما أن الربح في كل وحدة ينخفض تدريجيا، فإن ارتفاع أرقام المبيعات قد لا يؤدي الي الاحتفاظ بنفس أرقام الأرباح الكلية. بمعنى أن الاستمرار في تخفيض الأسعار، ولو أنه يؤدي الي ارتفاع أرقام المبيعات، إلا أنه يؤدي حتما بعد نقطة معينة الي انخفاض في الأرباح الكلية، وهي النقطة الحدية.

ويعتبر التحليل الحدي مفيدا كمرشد في عملية صنع القرار في حالات عديدة، ولكن لا يمكن استخدامه لتفادي جميع الأخطار، ولجعل القرارات روتينية. فبالنسبة لحالة وكلاء البيع مثلا، فإن الفرض النظري أن كل وكيل يبيع سيبدل قصاري جهده ومهارته في الجزء المخصص له لجذب أكبر عدد من المستهلكين. ولكن كلما أضيف وكيل جديد، كلما صغر الجزء المخصص للوكلاء الآخرين، مما يدفع بعضهم في نهاية الأمر الي الاستقالة والبحث عن عمل جديد في شركات أخرى.

ثانيا: النظريات الرياضية :-

ترتبط النظرية الرياضية بأحسن وسيلة لاتخاذ القرارات في الحالات التي تتميز بظروف الخطر وعدم التأكد، ويقصد بظروف الخطر تلك التي يمكن التنبؤ بها جزئيا أو كليا، بينما يقصد بظروف عدم التأكد تلك التي تجهلها الادارة تماما.

والواقع أن استخدام الأساليب الرياضية المتقدمة، وظهر نظريات لصنع القرار تعتمد علي النماذج الرياضية والاحتمالات الاحصائية، قد زاد زيادة كبيرة منذ الحرب العالمية الثانية. كما أن ظهور الكمبيوتر الاليكتروني قد ساهم في ذلك نتيجة للسرعة الفائقة والكفاءة المتناهية في العمليات الحسائية التي يقدمها. فلاشك أن ظهوره قد أضاف بعدا جديدا لزيادة المقدرة علي سرعة ودقة اتخاذ القرارات، حتى ولو كان عدد العوامل المستخدمة وعدد البدائل المتاحة خياليا.

وتقدم هذه النظرية طريقة مقبولة، لتحديد النتائج المتوقعة للقرارات المختلفة

بالنسبة للمشاكل المعقدة، التي تتطوي علي عوامل عديدة لايمكن التحكم فيها. ويطلق علي العوامل التي يمكن للإدارة أن تتحكم فيها أنشطة - تصرفات، أعمال. وتلك التي لايمكن التحكم فيها إحداث.

ثالثا: النظريات النفسية :-

تفترض نظريات صنع القرار التي تستند الي الاقتصاد أو الرياضة أن المدير في منظمات الاعمال رجل اقتصادي، بمعنى أنه يهدف الي رفع الأرباح الي اقصي حد بقدر ما تسمح به مقدرته وقيمة الأخلاقية والقانون.

وهذا الافتراض ليس صحيحا في كل الحالات فصانع القرار في بعض منظمات الأعمال قد لا يهدف الي تحقيق أقصى ربح ممكن، بل قد يكتفي بتحقيق ما يعتبره ربحا مرضيا. وهناك فرق كبير بين سلوك الشخص في الحالتين. فبينما يهدف الشخص الثاني - ويطلق عليه رجل التنظيم - الي اختيار البديل الذي يحقق ربحا مرضيا، مقابل أن يحتفظ بأكبر جزء من السوق مثلا.

بموجب هذه النظرية، يبدأ صانع القرار في البحث عن وسائل لرفع الأرباح إذا انخفضت عما يعتقد ربحا مرضيا، ولكن في نفس الوقت، يبدأ المستوى الذي يعتبر مرضيا في الانخفاض ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

يفرض أن احدى منظمات الأعمال كانت تحقق أرباحا سنوية نسبتها ٢٠٪ من رأسمالها الحقيقي لعديد من السنوات، فإن مديرها - إذا كان رجل تنظيم - لم يحاول البحث عن طرق جديدة لرفع هذه النسبة، إلا أذا بدأت في الانخفاض بحدة فانخفاض النسبة بعدد صغير من النقط قد يدفع المدير الي خفض الأسعار مثلا، ولكنه لن يدخل تغييرات جوهرية في السياسات الادارية للمنظمة، ولكن إذا كان الانخفاض كبيرا فلا مفر له من ادخال تعديلات جوهرية في سياستها. فإذا فشل بعد هذه التعديلات من رفع هذه النسبة الي ما كانت عليه، وإذا استمر انخفاضها الي ١٠٪ مثلا، فإنه سيغير موقفه، ويعتبر ربحا نسبته ١٠٪ ربحا مرضيا.

ان الخوف من خرق القانون، أو من المنافسة الشديدة، أو من انحطاط سمعة المنظمة بين الجمهور، قد تدفع المدير الي عدم اتخاذ قرارات برفع الأرباح الي اقصي حد ممكن. كما أن لشخصية المدير دور هام في هذا المجال. فإذا كان ممن

يرغبون في حياة هادئة - الرغبة في ابقاء الأشياء كما هي عليه ما دامت تحقق أرباحا مرضية - فإنه لن يدخل تعديلات جديدة قد تؤدي الي ارتفاع الأرباح، ولكنها قد تؤدي أيضا الي ارتفاع الأخطار التي تتعرض لها المنظمة.

ويمكن تقسيم شخصية صانع القرار إلي أنواع عديدة منها:

- ١- الشخصية الاقتصادية، ويهتم صاحبها بكل ما هو مفيد وعملي.
- ٢- الشخصية الفنانة ويخضع صاحبها لقيم عالية في الزمالة والصدقة والقوة.
- ٣- الشخصية النظرية ويهتم صاحبها باكتشاف الحقائق لمجرد التوصل إليها.
- ٤- الشخصية الاجتماعية ويحب صاحبها الجميع بدون غاية، عطوف وغير أناني.
- ٥- الشخصية السياسية ويهتم صاحبها بالحصول علي القوة والسلطة والنفوذ.
- ٦- الشخصية الدينية ويتصف صاحبها بانكار الذات والتضحية بنفسه، والتفكير بعمق في كل ما يسمعه.

وعمليا لا توجد شخصية كاملة من نوع واحد، فشخصية جميع الأفراد هي خليط من هذه الأنواع جميعا، ولكن بدرجات متفاوتة ويصاحب كل نوع من هذه الشخصيات أسلوب خاص في اتخاذ القرارات.

فيهتم صاحب النوع الأول بتحقيق أكبر ربح ممكن، ولكنه واقعي الي حد كبير، ويؤمن بأن الحصول علي شئ مضمون أفضل من انتظار الحصول علي أشياء عديدة غير مضمونة. لذلك غالبا لا يشجع الانفاق علي البحوث. بينما يهتم صاحب النوع الثالث بالبحوث النظرية والتطبيقية علي السواء، بغض النظر عما إذا كانت النتائج المحتمل عليها تساعد أو لاتساعد علي رفع الأرباح. أما صاحب النوع الثاني فيصلح العمل بالشركات التي تعتمد في تحقيق ارباحها علي الجودة الفائقة للمنتجات التي تقدمها. ويصلح صاحب الشخصية الاجتماعية لأن يكون رئيسا محبوبا، وغالبا ما ينجح في دفع مرؤوسيه علي تقديم أفضل ما عندهم. ويعمل صاحب الشخصية السياسية كل جهده علي زيادة قوته ونفوذه، كما يهتم كثيرا بدفع المنظمة التي يعمل فيها الي الامام، وهو يعتبر صانع قرار ماهر.

وربما يعتبر أنجح صانع قرار بمنظمات الاعمال، هو ذلك الذي تتكون شخصيته

من أجزاء متساوية من النوعين الاقتصادي والنظري مع جزء اكبر من النوع الاجتماعي.

والواقع أنه من الصعب تعريف العامل النفسي في عملية صنع القرار أو التنبؤ به. فإذا كان الشخص (أ) يعرف جيدا الشخص (ب)، فمن السهل عليه التنبؤ بما يدور في ذهن (ب) بدرجة كبيرة من الدقة. غير أن الأمر لا يخلو من بعض المفاجآت. فالشخص الحذر قد يتخذ فجأة قرارا يعتمد علي الحظ، والشخص المفكر قد يتخذ قرارا دون تفكير. فالأمر يتوقف علي عوامل نفسية عديدة - يصعب التنبؤ بها أو تقدير حجمها - يخضع لها صانع القرار في لحظة صنع القرار.

أثر الخصائص الشخصية لمتخذ القرار:-

يتأثر القرار المتخذ بعدد من الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهمها ما يأتي:-

١. قبول تحمل المخاطرة لقد أشرنا سابقا إلي أن عملية اتخاذ القرارات هي اختيار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف معين، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يقوم بالمفاضلة بين البدائل علي أساس التنبؤ بالنتائج المتوقعة من كل بديل ... وإذا كانت مختلف البدائل المطروحة مؤكدة الوقوع فلن تكون هناك أية صعوبة في المفاضلة والاختيار، إلا أن لحالة الغالبة في نشاط الاعمال هي وجود عنصر عدم التأكد بدرجة أو بأخرى بالنسبة لنتائج مختلف البدائل وذلك لعدة أسباب أهمها:-

أ - أن نتائج تلك البدائل ترتبط غالبا بالمستقبل والمستقبل لا يمكن التنبؤ به بدرجة كاملة من الدقة.

ب- أن نتائج البدائل المطروحة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي لا تدخل في نطاق تحكم متخذ القرار مثل الأحوال الاقتصادية والسياسية العامة وقرارات المنافسين والتغير في دخول المستهلكين وأذواقهم الخ.

ج - ان نتائج القرارات تتأثر الي حد كبير بالأفراد المتصلين بتنفيذها وتأثير العنصر الإنساني يخلق في حد ذاته مجالا لعدم التأكد بسبب عامل الحركية في سلوكه.

القدرة علي تحمل المخاطرة من جانب متخذ القرار عنصرها هاما يؤثر في فاعلية القرار المتخذ. فإذا كان حذرا مترددا سيختار الفرص الأكثر ضمانا حتى ولو ترتب علي ذلك ضياع بعض الفرص الهامة علي المنشأة أما إذا كان مقامرا (متطرف في قبول لمخاطرة) فإن هذا من شأنه أن يعرض المشروع للخسائر في كثير من الحالات ... ومن ثم فإن الوضع الأكثر ملائمة هو الاعتدال في قبول المخاطرة أي الوضع الذي يتضمن بعض التحديات وفي نفس الوقت يتضمن فرص مناسبة للنجاح.

٢. الخوف من الفشل ... يتردد الكثير من الأفراد في اتخاذ بعض القرارات في المواقف غير المؤكدة بسبب الخوف من الفشل وينسي مثل هؤلاء الأفراد أن الفشل قد يكون الخطوة الأولى في سبيل النجاح لأن الانسان العاقل الواعي هو الذي يتعلم من تجارته.

أما إذا ظل ممتعا عن اتخاذ القرارات في المواقف غير المؤكدة بسبب خوفه من الفشل فهو يغلق الطريق أمام نفسه للتعلم من تجارب الفشل والنجاح.

٣. التحيز الشخصي ... من الصعب أن نفصل في كثير من الحالات بين القرار وشخصية متخذه ... وعلي الرغم من أن نظرية القرار قد قدمت الكثير من الوسائل التي تساعد في تحقيق الموضوعية الي حد كبير في اتخاذ القرار إلا أنها لم تستطع حتى الآن أن تلغي أثر التحيز الشخصي كلية لأن متخذ القرار نفسه هو الذي يقوم باختيار الوسائل فينتقي منها ما يؤيد وجهة نظره ويستعيد ما يعارضها هذ فضلا عن أن الكثير من عناصر الموقف في معظم الاحوال يصعب اخضاعها للقياس الموضوعي الدقيق مما يفتح مجالا رحبا لتأثير الاتجاهات والقيم والدوافع الشخصية لمتخذ القرار.

٤. الحسم .. وعدم التردد: إذ حاز للإنسان أن يمنع المواقف ولا يتخذ فيها قرارا حاسما في حياته الخاصة فإنه غير جائز مطلقا في مجالات الاعمال لأن ترك المشاكل معلقة يؤدي إلي تفاقمها وتزايد اضرارها فالاسراع باتخاذ قرار حاسم فيها يساعد علي تفادي تلك الاضرار وجعلها عند أدنى حد ممكن.

طرق اتخاذ القرار:-

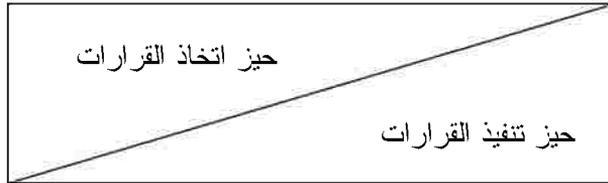
وبصفة عامة، فإنه يمكن تقسيم الطرق المختلفة لاتخاذ القرارات الي طرق

وصفية وطرق كمية. هذا ولا يمكن القول أن الطرق الوصفية تفضل الطرق الكمية أو العكس، ذلك أن طبيعة المشكلة موضع القرار ومدى قابليتها للقياس الكمي هي المحور الأساسي في المفاضلة. هذا وسوف يقتصر كلامنا هذا على الطرق الوصفية فقط:

أولاً: طريقة الخطوات :-

إذا قمنا بترتيب مجموعات العاملين في أي تنظيم من "وجهتي نظر اتخاذ القرارات وتنفيذها" فإن مثل هذا الترتيب يبدو كالآتي:

مجموعة العمال مجموعة المشرفين الادارة التنفيذية الإدارة



ومن ذلك يتضح أن الفرق بين هذه المجموعات ينحصر في "من له سلطة اتخاذ القرارات". ففي حين نجد أن الوظيفة الرئيسية لمجموعة أفراد الادارة العليا هي القرارات فقط، نجد أن الوظيفة الرئيسية لمجموعة العمال هي تنفيذها فقط. أما بالنسبة لباقي المجموعات، فإنها تتفاوت من حيث مقدار السلطة الممنوحة لها لاتخاذ القرارات وذلك حسب المستوى الاداري لكل في المنظمة. وبغض النظر عن هذا الفارق، فإن جميع الاداريين وعلي جميع المستويات لاشك يلعبون دورا ما في عملية اتخاذ القرارات. ولاشك ان كلمة القرارات لايجب تداولها في فراغ وإنما يجب أن تدور حول تشخيص المشكلات الادارية المختلفة علي كافة المستويات الادارية بالشركة، واتخاذ القرارات الادارية السليمة لعلاجها.

يمكن حصر الخطوات المختلفة اللازمة لاتخاذ القرارات فيما يلي :-

١- ادراك عدم التوازن في الموقف:

لن يكون هناك حلا فعلا لأي مشكلة اللهم إذا كانت هناك مشكلة. وعلي ذلك، فإن الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في ادراك الرئيسي نفسه لعدم التوازن السائد في الموقف بمعنى آخر، لا بد وأن يكون هناك خطأ ما يحتاج تصحيح. وعليه فقد يختلف أثنان من حيث تشخيصهم للموقف المعين، بحيث أن ما

قد يبدو كمشكلة للأول قد لا يبدو كذلك للأخر. لذلك فقد يندفع بعض الرؤساء لمحاولة ايجاد حل لمشكلة ما دون النظر الي عدة أسئلة هامة وهي:-

- علي أي أساس يقوم المدير بتحديد ما يجب علاجه أو حله ؟
- كيف يمكن أن ينتبه المدير الي ما يسمي "مشاكل" ؟
- ما هي المؤشرات الدالة علي وجود عدم توازن في الموقف ؟

يقوم المدير عادة بتحديد ما يجب حله علي أساس إدراكه للمعلومات العديدة التي تأتي إليه. ومع ذلك فإنه قد يقوم بتجاهل بعضها نظرا لكونها غير مرتبطة بالمشكلة المعينة، أو نظرا لكونها غير مرتبطة بالمشكلة المعينة، أو نظرا لكونها لا تقع في دائرة اختصاصه وخبرته. وبالتالي فإنه، وفقا لإدراكه الموقف، يقوم بإختيار تلك المعلومات التي ترتبط به. وعليه، فإن هذه المعلومات تعتبر بمثابة الشرر الذي يولد الشعور لدى المدير بوجود "مشكلة ما".

وبصفة عامة، تنقسم المعلومات الي معلومات منظورة ومعلومات غير منظورة أن من واجب المدير أن يقوم بتجميع وتنظيم المعلومات التي تصل إليه بحيث يكون لها كيان محسوس. مثال ذلك أن يقوم الافراد بحساب معدلات دوران العمل، والحوادث والغياب، أو أن يقوم مدير الانتاج بحساب معدلات التالف والوقت الضائع ومستويات المخزون من المواد الأولية ... الخ. وبذلك تصبح مثل هذه المعلومات المنظورة، بعد تنظيمها، بمثابة مؤشرات يمكنها اعطاء التحذيرات اللازمة مقدما عن وجود "عدم توازن في المواقف". وبالرغم من إنه يجب علي كل مدير القيام بوضع أنظمة معينة لجمع وتنظيم هذه المعلومات، إلا أنه لا يجب اغفال أهمية المعلومات الأخرى والتي قد لا ترتبط ارتباطا مباشرا بهذه الأنظمة.

ومن ناحية أخرى فهناك عوامل أخرى غير منظورة تولد الشعور بوجود عدم التوازن في الموقف، كتعليق صادر من رئيسي آخر أو مرؤوس أو أبناء جديدة بدء في تداولها، أو تضارب في التقارير الواردة من عدة مصادر ... الخ. وبالرغم من عدم إمكان وضع نظام معين لتنظيم هذه المعلومات، إلا أنها ولاشك تولد هذا الشعور بأن هناك خطأ ما في مكان ما.

وعلي ذلك فإن المدير الناجح يجب أن يتمتع بحساسية شديدة لمثل هذه المعلومات غير المنظورة حتى يمكنه القيام بتعريف وحل المشكلة في الوقت المناسب ..

يتوقف وجود هذه الحساسية من عدمها علي مدى ادراك المدير لذاته. تتطلب الخطوة الأولى لإدراك الذات توافر المقدرة علي تعريف وقبول الشخص لشعوره. أن الشعور بالغضب أو الحسد أو الخوف ما هي الا تجارب غامضة اللهم الا اذا بذل الفرد مجهودا كبيرا لتعريفها بدقة. أضف الي ذلك انه ممكن الصعوبة بمكان تعريف مثل هذا الشعور الا إذا كان لدى الفرد الاستعداد الكامل لقبوله. وبمعنى آخر، فإن ادراك الذات يتوقف علي ضرورة معرفة الفرد لحقيقة شعوره. ومن ناحية أخرى، فإنه ليس من السهل في جميع الأحوال امكان تعريف لشعوره. فقد يشعر الفرد بأنه غير واضح، أو قد يشعر الفرد بعدم ارتياح نتيجة لعوامل كثيرة متضاربة. وفي مثل هذه الحالات عادة ما ينقل الفرد شعوره من موقف لآخر، وبالتالي يصبح سلوكه غير واضح. مثال ذلك أن يكون الرئيس قاسيا علي أحد موظفيه أو سكرتيرته لأنه انتقد بمعرفة رئيسه هو. لذلك فإن ادراك الذات أمر ضروري لتفهم سلوك الآخرين، وهذا يتطلب:

- ضرورة معرفة الفرد لحقيقة شعوره بدلا من التعامي عنها.
- التعرف علي أسباب الشعور المعين والذي ولاشك يولد الاستعداد الفردي علي قبوله أو يساعد الفرد علي تفهم ما اذا كان الشعور مناسباً للموقف المعين أم لا.
- يحب التعبير عن الشعور المعين في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة بناء بدلا من كبتة.

تتطلب الخطوة الثانية في ادراك الذات أن يكون لدى الفرد المقدرة علي التفرقة بين شعوره من ناحية وبين الموقف ذاته من ناحية أخرى. بمعنى آخر، يجب أن يقوم الفرد بتدريب نفسه علي أن يدرك نفسه كشخص غير مرتاح أو في مرحلة عدم توازن بدلا من أن يدرك الموقف علي أنه غير مناسب، ذلك أن الفرد عادة ما يقوم بلوم الموقف حوله اذا شعر بعدم ارتياح.

وأخيرا فإن زيادة الحساسية نحو إدراك الذات تتطلب ضرورة قيام الفرد بإختبار سلوكه ومحاسبته لنفسه، وذلك يتطلب توجيه عدة أسئلة أهمها:

- لماذا تصرفت بهذه الطريقة ؟
- هل قمت بإدراك الموقف تماما كما قمت بإدراك المواقف السابقة المتشابهة ؟
- هل بنى سلوكي علي معلومات سابقة أم معلومات حديثة، وهل هناك اختلاف بين كليهما ؟

□ لماذا أغلقت بعض العوامل أو المعلومات الأخرى في ادراكي للموقف بأنه غير متوازن ؟

إن مثل هذه المحاسبة تتيح للفرد فرصة القيام بعمل مقارنات بينه وبين سلوك الآخرين في المواقف المشابهة، ليس بغرض معرفة من المخطئ ومن هو المصيب ولكن بغرض زيادة قدرة الفرد علي تفهم نفسه وتفهم أسباب الاختلاف بين سلوكه وسلوك الآخرين.

وبصفة عامة، هناك بعض العقبات التي قد تقلل من فاعلية الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات نوجزها فيما يلي:-

أ . أن احد خصائص الطبيعية البشرية هي الميل للحكم علي الأشياء بدلا من الميل لاستقصاء الحقائق، فالموظف الذي يتأخر عن عمله دائما غير كفاء، وبطريقة الآخرين في انجاز العمل دائما خاطئة ... الخ. وعلي ذلك فإن الفرد يجب أن يدرّب نفسه علي أن يستقصي الحقائق أولا. لا أن يصدر الاحكام.

ب. هناك الميل الطبيعي نحو معادلة الخبرات القديمة بالخبرات الجديدة. وعلي ذلك فإن الفرد يحب أن ينظر الي كل موقف علي أنه منفصل عن المواقف السابقة. إننا نتعلم من الخبرة السابقة ولكننا لانتعلم الخبرة ذاتها لتعميمها في جميع المواقف.

ج . وهناك الميل نحو استخدام الحلول المعروفة أو الحلول الجاهزة. ولاشك أن ذلك يؤدي الي تقليل اهتمام الفرد بطبيعة المشكلة التي أمامه.

د . وهناك أيضا الميل نحو قبول المعلومات المتعلقة بالمشكلة كحقيقة مسلم بها ولاشك أن هذا يؤدي الي عدم الخوض في عمل الاستقصاءات الاضافية لتجميع وتنظيم المعلومات الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي الي التعريف الخاطئ لطبيعة المشكلة.

هـ . عادة ما يميل الفرد الي تصور وجود هدف واحد يسعى لتحقيقه بدلا م وجود عدة أهداف. وبما أن الأهداف ترتبط ببعضها، فإن تجاهل الأهداف الأخرى أو البعض منها قد يؤدي إلي الحل الخاطئ للمشكلة.

و . عادة ما يميل الفرد الي الخلط بين مؤشرات المشكلة والمشكلة ذاتها. ومن المحتمل أن يكون المؤشر هو المشكلة نفسها، كما أنه من المحتمل أيضا أن يكون هذا المؤشر تعبيراً عن مشكلة أخرى.

ز . يميل بعض الأفراد التي تجاهل المشاكل التي لا يمكن حلها أو يصعب حلها ، ولاشك أن هذا يعني تجاهل الموقف المعين كمشكلة يراد حلها. وعلي ذلك فإنه من واجب المدير اعادة النظر في طبيعة مثل هذه المشاكل كأحد مسببات "عدم التوازن" في الموقف بدلا من تجاهلها.

ح . يميل الكثير الي تعريف المشكلة وفقا لتوقعاتهم وخبراتهم الشخصية. وعلي ذلك فإن النظر الي الموقف سواء كان متوازنا أم غير متوازن، يتطلب ضرورة دراسة الفرد القائم بعملية التقييم وليس الموقف فحسب.

٢- تشخيص المشكلة:-

هنا يقوم المدير بالفحص الدقيق لجميع المعلومات المرتبطة بالموقف المعين والتي أدت إلي وجود عدم توازن به. ويجب أن تتم عملية التشخيص بطريقة صريحة وواعية ومنظمة. يجب أن تتوافر في التشخيص الجيد عدة مقومات هي:-

أ. يجب أن يفرق التشخيص الجيد الموقف بين الحقائق واللغة المستخدمة في وصفها:-

في كثير من الأحيان قد لاتعكس اللغة المستخدمة في وصف الموقف طبيعة الحقائق المختلفة بهذا الموقف، وعلي ذلك فإنه يجب علي المدير أن يكون واعيا لمدى تأثير اللغة علي الحقيقة، ويرجع الفرق بين اللغة والحقيقة إلي عدة أسباب منها:-

■ أن اللغة التي يستخدمها شخص ما لسرد حقيقة ما هي الا تعبير عن الطريقة التي يدرك بها هذا الفرد هذه الحقيقة وليست الحقيقة ذاتها.

■ عدم المقدرة علي استخدام اللغة بحصافة لشرح الحقيقة.

■ اختلاف معنى الكلمة الواحدة من فرد لآخر.

ان أكبر دليل علي وجود اختلافات بين الحقيقة واللغة المستخدمة في وصفها هو الاختلافات الكثيرة التي نراها بين وصف العمل كما هو مكتوب وبين الطريقة التي بها يؤدي الفرد عمله فعلا.

ب. يجب أن يحدد التشخيص الجيد درجة دقة المعلومات أو الحقائق:

نظرا لقصور اللغة في شرح الحقائق فإنه يجب اختبارها لتحديد مدى دقتها وعلي

ذلك فإنه يجب التفرقة بين الحقيقة والرأي، وذلك يتطلب معرفة الرأي أولاً ثم معرفة ما إذا كان هذا الرأي حقيقي أو م. وهذا بدوره يتطلب ضرورة وضع معايير معينة يمكن استخدامها للحكم على الآراء.

فإذا ما تم الحكم على رأي ما بأنه حقيقة فإن الخطوة التالية تنحصر في كيفية التحقق من صحة هذا الحكم. تعتبر الحقائق الدامغة أكبر دليل على صحة هذا الحكم يليها من حيث درجة التأكد الاستبطاء والذي يرتبط بوجوده لدلائل معينة مؤكدة لهذا الحكم، يليها المضاربات والتي هي عبارة عن افتراضات مبنية على مؤشرات عامة خارجية، يليها الفروض والتي تبني على الحكم الشخصي فقط، وفي عملية التشخيص فإنه من المستحسن تحديد درجة دقة كل جزء من أجزاء المعلومات (حقيقة، وأي فرض).

ج . يجب أن يحدد التشخيص الجيد أسباب المشكلة وليس فقط من تسبب فيها:-

لن يأتي ذلك إلا إذا طرحت الأسئلة الصحيحة. ما الذي جعل هذا الموقف يحدث ؟ وما هي أسباب حدوثه ؟ وهذا يعني أن يحاول الفرد التخلص من ميوله الطبيعية في تقييمه للموقف لتحديد من يجب لومه واستبدال ذلك بالرغبة في تقصي الأسباب الحقيقية، ذلك أن لوم فرد ما لا يعني أنتهاء أو حل المشكلة، حيث أنها سوف تتكرر فيما بعد لسبب بسيط وهو أن أسبابها لم تكشف وتعالج بعد.

د . يجب أن يحدد التشخيص الجيد العوامل المختلفة التي تسببت في حدوث المشكلة:

عادة ما ينتج عدم التوازن في موقف ما نتيجة لتفاعل عدد من العوامل مع بعضها البعض وليس نتيجة لعامل واحد. وعلى ذلك فإنه يقع على عاتق المدير مهمة تقصي جميع هذه الأسباب وطبيعة الترابط بينها.

هـ . يجب أن يؤدي التشخيص الجيد الي التحديد الواضح للتشخيص الذي سيؤخذ به:

هذه هي الخطوة الأخيرة لعملية التشخيص والتي تقوم عليها إجراءات حل المشكلة ذاتها. أن التحديد الواضح الصريح لتشخيص الموقف يؤدي إلي امكان عقد المقارنات بين تشخيص المشكلة وملخصها المكتوب، وبذلك يمكن الحكم

علي مدى التشابه بينها ، كما أنه يؤدي الي امكان وزن أهمية أية معلومات مرتبطة
يمكن اكتشافها فيما بعد.

٣- تعريف المشكلة :-

عادة ما ينصرف اهتمام الأفراد الي محاولة وضع حل أو حلول المشكلة دون
تعريفها بدقة. وهذا هو السبب في فشل الكثير من الحلول. وهناك عدة معايير يجب
أخذها في الحسبان حين تعريف المشكلة وهي:-

أ . كتابة المشكلة بطريقة واضحة.

هناك ميل طبيعي نحو تعريف المشكلة بطريقة ضمنية طالما كان هناك شعور
بعدم التوازن في الموقف المعين. أن تدريب المدير علي ضرورة كتابة المشكلة بوضوح
لاشك يزيد من مقدرته علي التفكير حتى يمكن كتابتها بطريقة موضوعية بعيد
عن سحب العواطف والمؤثرات الأخرى غير الواضحة.

ب. احتواء التعريف علي التشخيص النهائي للمشكلة:

يجب أن يحتوى تعريف المشكلة علي التشخيص النهائي، والذي يعتبر العامل
الأساسي الذي يبنى علي وضع الحلول البديلة. ان ذلك ولاشك يؤدي بالمدير الي
تعريف المشكلة من خلال مظهرها بل الي تعريفها من خلال الأسباب التي أدت
إليها.

ج . تحديد المعيار أو المعايير التي تمت مخالفتها:

ان تفهم الموقف لايعني وجود أو عدم وجود المشكلة، بل أن وجودها من عدمه
يرتبط بما إذا كانت هناك المعايير معينة تمت مخالفتها أم لا. فإذا ما كانت هذه
المعايير غامضة في ذهن الفرد، فلاشك أن عملية اتخاذ القرار ستكون مهمة أيضا
هذا ويجب ملاحظة أن هذه المعايير لا تتساوى في درجة أهميتها، لذلك فإنه يجب
تحديد بوضوح. ويمكن اجمالي هذه المعايير فيما يلي:-

الشخصية: -

تكون عادات الفرد وذوقه وتفصيلاته وطريقة حياته معايير يحاول تطبيقها في
العالم الذي يعيش فيه. ولاشك أن التضارب مع المعايير الشخصية للفرد يؤدي إلي
تضارب في تعريف المشكلة ذاتها.

الجماعة:-

ان محاولة الفرد الانتماء الي جماعة معينة تعني ضرورة التمسك بقيم هذه الجماعة، وعلي ذلك فإن هذه القيم تعتبر معيارا يمكن تطبيقه في تعريف أية مشكلة. ولاشك أن أي تضارب بين قيم الجماعات المختلفة التي تنمي إليها الفرد الواحد تؤدي الي تضارب في تعريفه للمشكلة ذاتها.

الأهداف الرشيدة للتنظيم:-

يرتبط الدور الذي يلعبه كل فرد في التنظيم بأهداف معينة يجب تحقيقها. وبالتالي فإن هذه الأهداف تمثل معيارا آخر يجب أخذه في الاعتبار حين تعريف المشكلة.

مفاهيم القيم الانسانية:-

ان العدالة والمساواة والحرية وطبيعة الفرد وحقه في الحياة تمثل جميعها معايير اضافية يجب أخذها في الاعتبار حين تعريف المشكلة.

لاشك أن بعض الافراد يركزون علي معيار واحد حين تعريفهم للمشكلة في حين ينظر البعض الآخر الي بعض أو جميع هذه المعايير. وعليه، فإن تعريف المشكلة لاشك سيختلف من فرد لآخر. لذلك فإن التعريف الدقيق للمشكلة يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالتعريف الدقيق لهذه المعايير.

د . كتابة المشكلة بطريقة محددة وليس بطريقة عامة:-

هناك ميل طبيعي نحو استخدام العبارات العامة حيث تعريف المشكلة. مثال ذلك أن يقال أن هذه المشكلة هي مشكلة تضارب شخصيات أو مشكلة اتصالات ... الي آخرة. ولاشك أن هذه الطريقة العامة في الكتابة تجعل من الصعب الوصول الي تفهم عميق لأسبابها. فبدلا من القول بأن المشكلة هي مشكلة تضارب في الشخصيات فإنه يمكن تعريف المشكلة بإنها تحت ظروف معينة (وتشرح هذه الظروف بالضبط) فإن هذا التضارب في الشخصيات يظهر الي السطح ويؤدي إلي حدوث المشكلة. وعلي ذلك فإن هناك ثلاثة أسئلة يجب شرحها:

- ما هي المعايير التي تمت مخالفتها ؟
- ما هو نوع التغيير المطلوب بدقة ؟
- ما هو نوع السلوك الذي يعتبر حلا للمشكلة ؟

هـ . تجنب كتابة المشكلة كما لو كانت حلا ضمنيا :

ان المشكلة التي تكتب بحيث تبدو وكأنها تتضمن حلا من نوع ما عادة ما تؤدي بالفرد الي التفكير في هذا الحل وليس في حلول أخرى بديلة. مثال ذلك أن تعرف مشكلة ما علي النحو التالي، ان المشكلة تنحصر في كيفية تنظيم الوقت العامل بحيث يسمح له بعمل اتصالات اجتماعية مع زملائه". مثل هذا التعريف يعني أنه ليس هناك حلا آخر كالترقية أو النقل أو حتى الرفض. كذلك فإن الميل نحو كتابة المشكلة متضمنة حلا يعني تجاهل تلك المشاكل المعقدة التي ليس لها حلول.

و . التفرقة بين المشكلات طويلة الأجل والمشكلات قصيرة الأجل:-

قد يرتبط عدم التوازن في الموقف بمشكلات طويلة وقصيرة الأجل. وفي هذه الحالة فإن حل المشكلة من وجهة النظر القصيرة قد لا يعتبر مناسباً لحلها من وجهة النظر الطويلة، والعكس صحيح، بمعنى أن الحل المعين قد ينجح في حل المشكلة في الأجل الطويل دون حل المشكلات المرتبط بها في الأجل القصير. لذلك فإن الحل يجب أن يجمع بين كلا الأمدين.

ز . عدم كتابة المشكلة كفضوة:-

قد يلجأ بعض المديرين الي كتابة المشكلة كفضوة، وذلك لإشباع عوامل عدة مثل جذب الانتباه الي المشكلة أو إلي أشخاصهم، أو محاولة كسب عطف الغير أو التهرب من مسئولية حلها لذلك يجب علي متخذ القرار أن ينتبه الي ذلك والا ضاعت جميع جهوده لحل المشكلة هباء.

٤- اختيار الحل:-

إذا ما تم تشخيص وتعريف المشكلة بدقة كما ذكرنا سابقا، فإن الحلول البديلة للمشكلة تظهر بطريقة شبه تلقائية. وهناك عدة معايير يجب علي القائم بمهمة اتخاذ القرار الاستناد إليها لتقييم فاعلية كل حل بديل.

أ . يجب أن يكون الحل مرتبطا بتحقيق أهداف التنظيم:-

يجب أن يكون الحل المختار قادرا علي تحقيق أهداف المنظمة من وجهة النظر الطويلة والقصيرة الأجل بسرعة وبكفاءة. وهناك العديد من الأدوات كالبرامج الخطية وبحوث العمليات التي يمكن استخدامها لمساعدة المدير في تجميع البيانات ضرورية والوصول الي الحل المثالي.

ب. يجب أن يكون الحل مقبولاً من الأطراف المرتبطة به:-

يعنى ذلك أن يكون الحل مقبولاً من أولئك الذين سيتأثرون به وأولئك الذين سيتولون تنفيذها. ويتطلب ذلك ضرورة دراسة حاجات الأفراد ووسائل الاتصالات الفعالة لضمان الحصول على تعاونهم التام. ولاشك أن مثل هذه الدراسة تساعد متخذ القرار على تبين معالم القوة والضعف في الحل المعين، كما أنها تذكره دائماً بأن الحل المثالي من وجهة النظر الفنية يجب ألا يثير أية مقاومة له من وجهة نظر الأفراد المرتبطين به بصورة أو بأخرى. وفي هذا الصدد، قد ينادي البعض بأهمية إشراك هؤلاء في عملية اختيار الحل الأمثل.

وبصفة عامة، إذا كان الحل المعين يهدف في النهاية إلى إحداث تغيير سلوكي من نوع أو آخر، فإن فاعلية هذا الحل تتوقف على الطريقة التي سيستجيب الأفراد بها لمثل هذا التغيير المتوقع. ويتطلب ذلك من متخذ القرار المقدرة على التنبؤ بردود الفعل هذه ووزنها بهدف اختيار الحل الأمثل.

ج. يجب أن يكون التركيز على الحلول الحاضرة وليس الخبرات السابقة:

يجب على متخذ القرار أن يفرق بين ما يجب عمله الآن وبين ما تم عمله في الماضي لحل مشكلة مماثلة. إلا الاستعانة بالخبرات السابقة أمر هام، إلا أن ذلك لا يعني أن المشاكل الحالية يجب أن تحل وفقاً لهذه الخبرات، ذلك أنه حتى وأن تشابهت المشاكل، فإن الظروف المحيطة بكل منها قد تختلف اختلافاً كبيراً. وبالتالي فإن التركيز على حل المشكلات القائمة يعني إبعاد متخذ القرار عن الخوض في عمل افتراضات مبنية على خبرات تاريخية قد لا يكون من المناسب استخدامها استخداماً مطلقاً.

د. يجب الأخذ في الاعتبار لدرجة المخاطرة الخاصة بكل حل بديل:

لا يجب دراسة وتقييم كل حل بديل من وجهة نظر احتمالات النجاح فحسب، بل من وجهة نظر المخاطرة التي ينطوي عليها احتمال الفشل أيضاً. فإذا كانت نفقات أو تكلفة احتمال الفشل كبيرة فإنه يمكن استبعاد مثل هذا الحل.

هـ . يجب أن ترتب الحلول بطريقة منطقية :-

بالرغم من تداخل بعض الحلول البديلة مع بعضها البعض، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن ترتيب هذه الحلول في صورة شكل هرمي وفقا للعوامل السابق ذكرها حتى يسهل عملية اختيار الحل الأمثل.

٥- التنفيذ:-

هذه هي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات، والتي يجب أن تستند الي عدة اعتبارات هي:-

أ . بالرغم من أن الحل قد سبقا دراسته من وجهة نظر إمكان حل المشكلة القائمة حاليا، إلا أنه يجب تقدير احتمال امكان تنفيذ الحل في المستقبل أيضا.

ب. يجب أن يكون هناك تخطيطا للكيفية وتوقيت التنفيذ. بمعنى آخر، يجب أن يشتمل التنفيذ علي الأدوات التي يمكن استخدامها لإحداث التغيير، وكذلك الأوقات الزمنية التي يتم فيها استخدامها.

ج . يجب أن يسير التنفيذ بطريقة معينة بحيث لا يبدأ تنفيذ مرحلة ما إلا بعد التأكد من تنفيذ المرحلة السابقة بنجاح. وهكذا بالنسبة لجميع المراحل، ذلك أن المعلومات المرتدة عن مراحلها سابقة عادة ما تؤدي الي اعادة دراسة المشكلة وتعريفها من جديد إذا ما ظهر من المشاكل ما يدعو الي ذلك.

د . لابد من وجود القيادة الفعالة لضمان إمكان تنفيذ الحل المختار بنجاح.

ثانيا : طريقة الحكم الصائب والفراسة :-

بالرغم من أن تاريخ البشرية أظهر أن البشر قد قاموا بإتخاذ الملايين من القرارات، إلا أنه ليست هناك نظرية نهائية وشاملة تفسر بطريقة منطقية كل الجوانب التي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات في جميع المواقف. عادة ما يقوم الباحثون بتكوين الافتراضات وعمل التجارب في المواقف التي يكون لديهم معرفة بها لاختبار صحتها. وحينما تنتشر نتائج أبحاثهم مصحوبة بتوصيات معينة، فإنها عادة ما يتم تحديدها بمعرفة أولئك الذين ليس لهم خبرة بهذه المواقف بل بمواقف أخرى مختلفة. وهذا يعني بلا شك عدم وجود أية نظرية كاملة لاتخاذ القرارات كما أنه

سنقضي وقت طويل قبل العثور علي هذه النظرية والأكثر من هذا فإنه قد يكون من الاستحالة بمكان العثور علي مثل هذه النظرية.

عادة ما نسمع من المديرين المحترفين أن الحكم الصائب والفراسة هي الأساس الذي تبنى عليه عملية اتخاذ القرارات السليمة. وهناك الكثير من الكتابات والبحوث التي تثبت صحة ذلك. فما الذي يفعله الشخص حين استخدامه للحكم الصائب والفراسة كأساس لاتخاذ قرار معين أمر غير واضح تماما. لاشك أن الخبرة تزيد من قدرة الشخص علي الحكم علي الأمور، وبغض النظر عن الخبرة السابقة فإن العوامل الأخرى التي تتداخل معها غير معروفة تماما. وحيث أن الحكم علي الأمور أمر غير واضح، فإنه يصبح من الصعب تدريسه، وإن كان ما يمكننا قوله لتتمية القدرة علي الحكم علي الأمور هو ممارستها عمليا.

وهناك البعض الذي يقلل من أهمية عاملي الحكم الصائب والفراسة كأساس لاتخاذ القرارات. وقد دلت بعض الدراسات علي أن القرارات التي يصل إليها المديرين المحترفين والذين يتشابهون من حيث الخبرة والتعليم تختلف كثيرا، مما يدل علي عدم صلاحية عاملي الحكم والفراسة. إلا أنه من الناحية الأخرى، فقد لا يكون ذلك بالضرورة صحيحا، ذلك أن درجة التعليم ونوعيته وعدد سنوات العمل وحدها ليست مقياسا دقيقا للخبرة.

علي أية حال يرتبط بهذه الطريقة ما يسمى "بالتفكير الخلاق" كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية. وهناك الكثير من التعاريف المختلفة لهذا المفهوم، إلا أن هناك شبه اجماع علي أن التفكير يعبر خلافا إذا تضمن أحد هذه الظروف أو بعضها:

- أن يكون الناتج لعملية التفكير شيئا جديدا له قيمته سواء للفرد أو المجتمع.
- أن يكون التفكير غير مادي بحيث يتطلب أما تعديل أو رفض الآراء القديمة والمقبولة والمتعارف عليها.
- أن يتطلب التفكير دافعا علي العمل ومثابرة غير عادية.
- أن تكون المشكلة في شكلها المبدئي غامضة، وأن ينتهي الأمر بإعادة تعريفها بوضوح.

وقد أشار بعض الكتاب إلي أن الاتجاه نحو سياسات التعليم الموسعة والعمل الجماعي تؤدي الي عدم خروج الأفراد من دوائر متعارف عليها من التفكير. وهناك الكثير من الأشياء التي تعوق الفرد عن التفكير بطريقة خلاقة وهذه هي، المعوقات الإدراكية والمعوقات البيئية والمعوقات العاطفية. تمنع المعوقات الإدراكية المفكر من الوصول إلي مصادر البيانات الصحيحة حول المشكلة موضع التفكير، حيث يميل الفرد إلي رؤية ما يود أن يراه في الموقف وليس الموقف كما هو. أما المعوقات البيئية فمعظمها عوائق اجتماعية يصنعها المجتمع ذاته حيث لا يجب علي الفرد مخالفتها والا اعتبر غريبا عن مجتمعه. وأخيرا فإن المعوقات العاطفية تمثل الخوف من الوقوع في أية أخطاء، أو أن يجعل الفرد من نفسه أضحوكة أمام الآخرين. ولاشك أن التغلب علي هذه المعوقات يتطلب أن يكون الفرد واعيا، وعادة ما يتطلب ذلك عدة أشياء أهمها:

▣ أن يغير الفرد طبيعته بحيث تتكون لديه الاتجاهات المتسائلة، بمعنى ألا يقبل الفرد أي شئ علي علاته، بل يحاول دائما أن يسأل لماذا ؟

▣ كما أن هناك ما يسمى "بالتفكير العاصف" والذي يعني التفكير الجماعي غير المقيد والذي يهدف الي توليد الآراء الجديدة. أن مجرد ابداء الآراء أو خروجها الي حيز الوجود، أيا كانت قيمتها، لهو عمل خلاق في حد ذاته. هذا وأن استمرار عملية التفكير هذه لاشك ستؤدي في النهاية الي بلورة آراء خلاقة ومنظمة ومرتبطة بحل المشكلة موضع البحث.

وحتى يكون التفكير الخلاق فرصة الظهور الي حين الوجود، فإنه يجب العمل علي توفير مناخ العمل الملائم والذي يعطي لهذا التفكير فرصة التبلور. ولاشك أن مطالب العمل مثل الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت وضرورة مقابلة جداول الانتاج وخفض التكاليف ... الخ. تعمل بطبيعتها علي عدم توفير هذا المناخ.

ثالثا: الطريقة العلمية :-

تتطوي الطريقة العلمية علي عدة خطوات يمكن اجمالها فيما يلي:-

١. ملاحظة مشكلة ما وتحديد هدف معين يسعى الفرد لتحقيقه من وراء حلها.

٢. بناء الفروض التي تفسر العلاقة بين جميع العوامل المرتبطة بها وبينها جميعا من ناحية وبين الهدف من ناحية أخرى.
٣. اختبار صحة الفروض حتى تثبت صلاحيتها كنموذج صحيح للمشكلة.
٤. ايضاح القاعدة التي يمكن علي أساسها اتخاذ القرار.
٥. تطبيق القاعدة المستخدمة في اتخاذ القرار.

وقد سميت هذه الطريقة العلمية نظرا لاستخدامها أولا بواسطة العلماء وخاصة في ميدان العلوم الطبيعية، حيث تتطلب تفسير الظواهر المختلفة ضرورة وجود معادلات وقواعد لاتخاذ القرارات، وهذه القواعد لايمكن الاتيان بها الا بعد عمل فروض معينة واختبارها والتحقق من صحتها. وقد قام الكثير من العلماء في الميادين المختلفة مثل العلوم الاجتماعية وبحوث العمليات باستخدام وتصميم هذه الطريقة.

وتعتبر الطريقة العلمية حالة خاصة من الطريقة العامة لاتخاذ القرارات بطريقة الخطوات، حيث يتم استخدامها فيما يتعلق بالمشاكل التي تتسم بكثرة الحلول البديلة التي يتعذر الاختيار بينها. وفي مثل هذه الحالات، فان الطريقة المناسبة تتطلب عمل الفروض التي تصف العلاقات بين العوامل المختلفة بالمشكلة كما تتواجد في أحسن حل بديل واختيار دقتها، وبالتالي يصبح من الممكن خفض عدد الحلول البديلة الي عدد مناسب قبل الاختيار بينها.

وعلي ذلك فان الخطوات الثانية والثالثة والرابعة من الطريقة العلمية تعادل الخطوات الثانية والثالثة في طريقة اتخاذ القرارات بالخطوات. هذا وتختلف الطريقة العلمية عن طريقة الخطوات أيضا في أن الاولي تقوم بالتركيز علي التحليل الكمي للعوامل الداخلة في المشكلة، في حين يتم عزل العوامل غير الكمية لاستخدامها في الخطوة الأخيرة، وهي خطوة تطبيق القاعدة المستخدمة في اتخاذ القرار.

أنواع القرارات:-

تنقسم القرارات إلي أنواع عديدة وإذا اعتمدنا علي معيار أو فرض التقسيم فيمكن أن تكون قرارات استراتيجية مثل الرغبة في بناء أسطول وطني يساهم في نقل لأكبر من التجارة الخارجية المنقولة بحرا سواء الخاصة أو العامة أو الاقتصادية

أو بهدف التغلب علي حالات الحصار الاقتصادي كما يمكن أن تكون قرارات ادارية مثل تصميم الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف هذا بالإضافة إلي القرارات التشغيلية التي تتعلق بتشغيل السفن علي الخطوط وتشغيل معدات الشحن والتفريغ ووسائل النقل بالإضافة الي القرارات الخاصة بالمخزون السلعي.

واعتمادا علي طبيعة المشاكل فيمكن تقسيم القرارات الي قرارات مبرمجة تستخدم لحل المشاكل المتكررة مثل الرقابة علي المخزون وجدولة الانتاج وتشكيلة الانتاج وتصبح القرارات مبرمجة الي الحد الذي يجعلها روتينية هذا بالإضافة الي القرارات غير المبرمجة مثل القرارات الخاصة بالاستخدام الأمثل للموارد.

وبالنظر الي الأفراد الذين يقومون بإتخاذ القرارات يمكن تقسيم القرارات الي قرارات فردية وقرارات ادارية ونظرا لظروف التخصص فإن معظم القرارات لها صفة إدارية.

وتتقسم القرارات من حيث حالات الطبيعية الي قرارات تتخذ في ظل التأكد وقرارات تتخذ في ظل الخطر وقرارات تتخذ في ظل عدم التأكد.

واعتمادا علي مجال المصلحة يمكن تقسيم القرارات الي قرارات اقتصادية وسياسية واجتماعية وهذا التقسيم يعطينا أبعادا متعددة للقرار.

وعلي أساس خصائص السلوك يمكن تقسيم القرارات الي قرارات ساكنة حيث يتم اتخاذ قرار واحد خلال فترة الخطة وقد يكون القرار ديناميكي مما يستدعي تقسيم المشكلة الأصلية الي مشاكل فرعية تحل علي عدة مراحل ويتخذ قرار في كل مرحلة مما يؤثر علي الحل في المرحلة التالية وهكذا حتى نصل الي المرحلة الأخيرة ومعنى ذلك أن قرار الحل في كل مرحلة يجب أن يكون أمثلا.

وأخيرا يمكن تقسيم القرارات الي قرارات رئيسية وقرارات عادية ومن أمثلة القرارات الرئيسية:-

١- القرارات الاستثمارية الخاصة بشراء سفن جديدة لتشغيلها علي الخطوط الملاحية المختلفة وبإنشاء وتطوير الموانئ البحرية بما تشمله من حواجز أمواج وعمليات تطهير وتعميق وبناء الأرصفة والطرق الداخلية والمباني الخدمية والإدارية والمخازن والصوامع والثلاجات بالإضافة الي الاستثمارات

الخاصة بشراء معدات الشحن والتفريغ والنقل والوحدات التي تكون أسطول الميناء مثل القاطرات والصنادل والمواعين وزوارق الارشاد ... الخ وعلاوة علي الاستثمارات الخاصة بتطوير وانشاء الترسانات سواء ترسانات البناء أو ترسانات الاصلاح بما في ذلك الأحواض العائمة والجافة والورش والمعدات ووسائل النقل.

٢- القرارات التمويلية والتي تتعلق بطرق الحصول علي الأموال الجديدة وشروط الإئتمان وخطط إعادة التمويل وتوزيع الأرباح والاندماج والتصفية.

٣- القرارات الانتاجية والتشغيلية والخاصة بتقرير نوعيات البضائع التي تنقلها السفن من الخطوط الملاحية المختلفة وكذا القرارات الخاصة بنوعيات البضائع التي يتعامل معها الميناء ونوعيات السفن التي تبنى أو تستصلح.

٤- قرارات خاصة بتسعير خدمات المواني ونولون نقل البضائع علي السفن وتسعير بناء السفن واصلاحها.

وبالإضافة الي ما سبق فهناك القرارات العادية (الروتينية) التي تتخذ بصفة دورية متكررة ويكون لها تأثير محدود علي مستقبل المشروع ومن أمثلة هذه القرارات اتخاذ قرار وصول المخزون الي ادنى حد له.

ويمكن بطبيعة الحالة تبويب القرارات الي عدة أنماط أخرى فمن وجهة نظر ردود الفعل المترتبة علي القرارات يمكن التمييز بصفة عامة بين القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والروتينية.

القرارات الاستراتيجية: وهي التي تتعلق بسياسات المنشأة علي المدى البعيد (التسويق - العمالة - التمويل ...). وهي قرارات غير متكررة الا أن تأثيرها في المنشأة يمتد عادة لفترات طويلة . ويتولي هذا النوع من القرارات أساسا ترجمة دالة الهدف تكون مصاغة عادة بدرجة عالية من التجريد (أي في عبارات عامة) الي الواقع العملي. وهذا يتم عادة عن طريق عملية التقريب المتتالي وتخفيض درجة التجريد في دالة الهدف فإذا كانت دالة الهدف هي تعظيم الربح مثلا فإنه ينبغي ترجمتها الي مجموعة من السياسات التسويقية والانتاجية والتمويلية حتى يمكن في

النهاية تحقيق دالة الهدف. وعند هذه المرحلة تصبح هذه المجموعة من السياسات الاستراتيجية بمثابة أهداف وسيطة للمنشأة يتعين تحقيقها.

القرارات التكتيكية: بالرغم من تخفيض درجة التجريد في القرارات الاستراتيجية. إلا أنها مازالت غير قابلة للتنفيذ بشكلها الحالي، لذا فإنه يلزم الاستمرار في عملية التقريب المتتالي وتخفيض درجة التجريد التي تحتويها عن طريق القرارات التكتيكية التي تمثل واقعا أكثر تفصيلا. وهي قرارات غير متكررة أيضا ويمكن أن تؤثر علي نشاط الوحدة لفترة متوسطة (يمكن أن تتراوح بين السنة والخمس سنوات) ومن أمثلتها اختيار مجموعة المنتجات - درجة كثافة عناصر الانتاج - هيكل التمويل الأمثل

القرارات الروتينية: بالرغم من أن بعض القرارات التكتيكية يكون قابلا للتطبيق المباشر، إلا أن غالبيتها تحتاج الي الاستمرار في عملية التقريب المتتالي لأنها مازالت تحتوى علي درجة ما من التجريد. لذا فهي تحتاج الي ترجمتها الي قرارات روتينية تتعامل مع الواقع اليومي للمنشأة أو المنظمة ومن أمثلتها شراء كميات معينة من المواد - منح مكافآت أو توقيع جزاءات علي العاملين.

وبهذا يمكن القول بأنه إذا كانت دالة الهدف هي نقطة البداية في النظام. فإن تحقيقها يستلزم مجموعة من القرارات الاستراتيجية والتكتيكية ثم الروتينية وهكذا. ويطلق علي مجموع الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تثيرها المستويات المختلفة للقرارات "سلسلة ردود فعل القرارات ويمكن تشبيه الموقف بدوامه تسع دالة الهدف في مركزها وتتسع من حولها تدريجيا دوائر القرارات الاستراتيجية فالتكتيكية ثم الروتينية. ويكون محور هذه السلسلة هو عملية التقريب المتتالي وهو عملية عكسية لعملية التجريد كما رأينا. إذ تقوم بتخفيض درجة التجريد في دالة الهدف تدريجيا في اتجاه الواقع القومي للمنشأة أو المنظمة.

القرارات بمنظمات الأعمال:-

هناك ثلاث أقسام متباينة من القرارات تتخذ في منظمات الأعمال هي:-

١. قرارات تتعلق بالسياسات العامة للمنظمة.

٢. قرارات تنظيمية. ٣. أوامر إدارية.

يبدأ تكوين منظمات الأعمال بإتخاذ قرارات من القسم الأول فلا بد أن يكون لدى صاحب رأس المال فكرة - أو سلسلة من الأفكار - يستخدمها لتحقيق الأرباح، كفكرة إنتاج منتج جديد أو الدخول في صناعة معينة. أن تحديد الهدف في حد ذاته يعتبر من القرارات الهامة التي يجب علي صاحب رأس المال - أو مجلس الإدارة - الانفراد بإتخاذها.

يأتي بعد ذلك عملية بناء المنظمة نفسها. وهي عملية تتطلب اتخاذ عديد من القرارات الرئيسية منها:

١. قرارات تتعلق بالناحية المالية، كتحديد حجم رأس المال العامل والسياسات الائتمانية وغيرها.
٢. قرارات تتعلق بالانتاج، كتحديد حجم الانتاج وعدد الآلات وطبيعة الامكانيات المطلوبة وغيرها.
٣. قرارات تتعلق بالتسويق، كتحديد ما إذا كان المنتج يباع للمستهلك مباشرة أو من خلال سلسلة من الموزعين، وكل ما يتعلق بالحملات الإعلانية والأسعار وغيرها.
٤. قرارات تتعلق بالخطوط الرئيسية للهيكل التنظيمي.

وطبيعي لا تتخذ القرارات من هذا النوع مرة واحدة والي مالا نهاية فزي تاريخ لاحق قد تتطلب الظروف اعادة النظر فيها، كإدخال بعض تعديلات في مقدار رأس المال أو في السياسات الانتاجية والتسويقية والتنظيمية فيها. والواضح أن هذه القرارات تتخذ في أعلى مستوى إداري بالمنظمة.

أما القرارات التنظيمية، فهي قرارات أقل أهمية من القرارات السابقة - ولكنها جوهرية لتحقيق الأهداف - لذلك تتخذ في المستويات الادارية الأقل. فإذا كان القرار المتعلق بسياسة الانتاج هو تصنيع منتج معين علي درجة معينة من الجودة، فان القرار التنظيمي يحدد أسلوب الرقابة علي الجودة، كما يحدد بالنسبة للحملة الاعلانية ميزانيتها ووسائلها

والقرارات أو الأوامر الإدارية هي تلك التي يتخذها المديرون أثناء العمل بالمنظمة. فيفرض أن الإدارة العليا اتخذت سياسة من شأنها دفع أجور ومرتببات للعاملين

بالمنظمة، تتساوى مع ما يدفع لأمثالهم بالمنظمات المناهضة في نفس المنظمة الجغرافية، فإن القرارات التنظيمية تحدد موعد إعادة النظر في جدول الأجر والمرتبات لتتشي مع الاتجاه العام، ودور الأوامر الادارية يتعلق بمنح عامل معين علاوة استثنائية بسبب كفاءته العالية في حدود الجدول الموضوع.

فالقرارات المتعلقة بالسياسات ترسي القواعد والأسس التي تقوم عليها المنظمة. والقرارات التنظيمية تنقل هذه القواعد وتلك الأسس الي حيز التنفيذ. وبما أن هذين القسمين من القرارات يوضعان لاستخدامهما في جميع الحالات لذلك يكونان في شكل مبادئ عامة، ولا يحددان التصرف المفروض اتخاذه بالضبط في كل حالة علي حدة. وهذا يتطلب بالضرورة القسم الثالث الذي يتخذ يوم بيوم حسب الظروف.

وعادة تطبع القرارات المتعلقة بالسياسات - ليس دائماً - فيما يطلق عليه دليل السياسات، وعادة تطبع القرارات التنظيمية فيما يطلق عليه دليل الاجراءات، أما الأوامر الإدارية، فعادة لا يمكن تجميعها في دليل واحد أو مكان معين، بل تحفظ في السجلات المختلفة حسب الموضوعات التي اتخذت فيها.

من يصنع القرار:-

ويشير هذا الاستفسار في الواقع الي قضيتين أساسيتين، الأولى تتعلق بالمستوى الإداري الذي يجب أن يتخذ عنده القرار، وما هي القرارات التي يجب أن تحتفظ الإدارة العليا لنفسها بحق اتخاذها، وتلك التي يجب أن تترك للمستويات الإدارية الأخرى، أما الثانية فهي تتعلق بمدى سماح المدير الذي من حقه اتخاذ قرار معين لمساعديه الذين سيعاونوه في تنفيذ لقرار بالمشاركة في وضعه وهنا نجد أن المشكلة تبدأ بعد تحديد أنسب مستوى إداري لاتخاذ القرار، فإذا كان القرار يجب أن يتخذ عند مستوى الإدارة العليا فعلي أي مدى ستشترك الادارة الوسطي - وهي التي ستتولي تنفيذ القرار - في صنعه، وبالمثل إذا كان القرار من حق الادارة فالي أي مدى ستشترك الادارة المباشرة - وهي التي ستقوم بالتنفيذ في صنعه وستناول كل ناحية من الناحيتين السابقتين بشئ من التفصيل علي النحو التالي:-

١- المستوى الإداري المناسب لاتخاذ القرار:-

لقد كان الفكر الاداري التقليدي يرى أن تفويض سلطة اتخاذ القرارات من

جانب الإدارة العليا للمستوى الأدنى يجب أن يبقى في إطار القرارات الروتينية، وهي تلك القرارات التي تخضع عادة لمجموعة من الاجراءات المعدة مقدما ومن ثم فان القرارات غير الروتينية أي التي ليس هناك اجراءات محددة بشأنها والتي تخضع لظروف كل حالة يجب أن تبقى في نطاق مسئولية الإدارة العليا، إلا أن تطبيق هذا المعيار معناه أن يلتزم كل مستوى إداري.

أ. تدريب المديرين في المستويات الوسطي والدنيا علي اتخاذ القرارات بما يؤهلهم لشغل مناصب أعلى في التنظيم.

ب. ان اللامركزية في اتخاذ القرارات تؤدي الي خلق جو من المنافسة المنتجة داخل التنظيم، وسيدفع المديرين الي هذا التنافس طالما أن هناك مقارنة بين آدائهم وأداء زملائهم علي أساس مدى النجاح في اتخاذ القرارات.

ج. اتاحة فرصة أكبر للإدارة العليا للتفرغ للقرارات الهامة التي يمكن أن تؤثر علي المشروع ككل، وعدم إضاعة وقتها في حل مشاكل أو اتخاذ قرارات تستطيع المستويات الادارية الأدنى أن تقوم بأعبائها.

٢- السماح بإشتراك المساعدين في اتخاذ القرارات:-

بعد أن ناقشنا القضية الخاصة بأنسب مستوى إداري لاتخاذ القرارات فان هناك قضية أخرى وهي أن المدير لايقوم بنفسه بتنفيذ القرار وإنما يتم تنفيذه من خلال المساعدين وهنا يبدو ضرورة اشتراكهم في صنع القرار وتأتي أهمية الدعوة الي المشاركة لأنها تصفي علي القرار صفة الواقعية باعتبار أن هؤلاء المنفذين هم أقرب الي مشاكل التنفيذ، كما أنها تخلق لديهم الدوافع علي تنفيذه لاحساسهم بأن القرار هو قرارهم، وكما يقول "ليكرت" أن العبرة ليست بسيطرة المدير علي المدير علي اتخاذ القرار بمفرده وإنما العبر بتنفيذه علي وجه سليم، فقد تتخذ الإدارة قرارات جيدة ولكنها لاتجد سبيلها للتنفيذ العلمي بسبب ما يضعه المنفذين من عقبات.

ومن ناحية أخرى فإن دعوة المرؤسين للمشاركة في القرار بآرائهم ومقترحاتهم يساعد علي اطلاق طاقاتهم وينمي علي الخلق والابتكار.

وعلي الرغم من المزايا السابقة الا أن بعض المديرين قد يترددون في السماح

لمرؤسيهم بالمشاركة في صنع القرار لاعتقادهم بأن التماس افكار الآخرين ومقترحاتهم قد يظهرهم بمظهر العجز أو عدم القدرة، وهذا في الواقع اعتقاد خاطئ وليس له ما يبرره إذا أخذ الرئيس في اعتباره أن الانسان مهما أوتى من خبرة ومهارة فهو لا يستطيع الامام بكل شئ ... وقد يكون سبب التردد أيضا عدم ثقة الرئيس في امكانيات وقدرات المرؤسين كما أن ضغط الوقت والظروف ذاتها قد تجعل الرئيس يتخلى عن مشاركة المرؤسين في صنع القرار خاصة اذا كانت هناك حالات طارئة تتطلب حلا عاجلا ولا تتحمل انتظار المناقشة مع المرؤسين، ولكن حتى في مثل هذه الاحوال يجب علي الرئيس بعد ان يتخذ القرار بمفرده ان يشرح لمرؤسيه الأسباب التي دعنه الي الانفراد بالقرار ويحاول اقناعهم به.

ولا يتوقف نجاح المشاركة علي اقناع الرئيس فقط وإنما يتوقف أيضا علي تحقيق شرط شعور المرؤوس بالأمن والطمأنينة في علاقته برؤسيه، فهو عندما يتحقق له ذلك لن يشعر بالخطر يتهدهه عندما يقدم آرائه ومقترحاته.

مستويات المشاركة :-

وإذا نظرنا الي المشاركة من الناحية العلمية نجد أنه ليس هناك نمطا وحيدا مقبولا وأخر مرفوضا للمشاركة بل أن سماح الرئيس لمرؤسيه بالمشاركة في صنع القرارات يمكن أن يأخذ درجات متفاوتة حسب ظروف كل موقف كما في الشكل التالي والذي يتضح منه امكانية وجود سبعة مستويات للمشاركة علي النحو التالي:-

١- النمط الأول: وفيه ينفرد المدير بصنع القرار كلية ويعلم المرؤسين به لتنفيذه وفي هذه الحالة يقوم المدير بتحديد الهدف (أو المشكلة) وتحديد البدائل، واختيار البديل المناسب ثم يقوم بإعلام مرؤسيه بالقرار لتنفيذه وقد يعطي الرئيس وزنا أولا يعطي حول ما يفكر فيه مرؤسيه بالنسبة لقراره.

وعلي أية حال فإنه لا يتيح لهم أية فرصة للمشاركة بطريقة مباشرة في عملية صنع القرارات. وقد يلجأ إلي إجبار مرؤسيه علي قبول القرار الذي اتخذه بما لديه من وسائل السلطة الرسمية أو علي الأقل يلوح بها.

٢- النمط الثاني: وفيه أيضا ينفرد المدير بصنع القرار ولكنه يحاول بيعه

مقدما لرؤسيه كي يفوز بتأييدهم وقبولهم له. وفي هذا النموذج أيضا يتحمل المدير مسئولية تحديد المشكلة واتخاذ باقي الخطوات للوصول الي القرار. ولكن بدلا من مجرد الاكتفاء بأعلام المرؤسين

٣- النمط الثالث: وفيه يعرض المدير قراره علي المرؤسين ويقوم بشرح وجهة نظره، ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع وجهات النظر - غالبا بشكل فردي - إلا أنه قلما يقوم بتعديل القرار. وفي هذا النموذج نجد أن المدير الذي توصل الي قرار نهائي مع نفسه يعرضه علي مرؤسيه ويتيح لهم فرصة الاستفسار والمناقشة بشكل يمكنهم من الوقوف بشكل أوضح علي مضمون القرار.

٤- النمط الرابع: وفيه يضع المدير قرارا مبدئيا قابلا للتعديل ثم يدعو مرؤسيه للمناقشة... وبعد سماع الآراء والمقترحات فإنه يتخذ بنفسه القرار. وفي هذا النمط تبقي المبادأة في تحديد، وتشخيص المشكلة في يد المدير، ولكنه لا يحاول أن يتخذ قرارا نهائيا بخصوصها، وإنما يكتفي بتكوين قرار مبدئي يعرضه علي الجماعة لمعرفة وجهة نظرها فيه وسماع مقترحاتها بخصوصه ومع ذلك يبقي له الرأي النهائي في الموضوع.

٥- النمط الخامس: وفي هذا النمط يعرض المدير المشكلة علي المجموعة ويطلب منهم تقديم مقترحاتهم بخصوص كافة البدائل الممكنة لحل المشكلة. وبعد المناقشة الموسعة لكل بديل من هذه البدائل يقوم بنفسه باختيار أنسب هذه البدائل. وهنا نجد أن المجموعة قد ساهمت مساهمة فعالة في تنمية البدائل الممكنة لحل المشكلة ولعبت دورا مؤثرا في اتخاذ القرار.

٦- النمط السادس: وفي هذا النمط يقوم المدير بتحديد المشكلة، والحدود التي يجب أن يكون القرار في إطارها، ثم يشترك مع المجموعة كأى عضو آخر في الوصول الي القرار المناسب بحيث يكون الحل هو ما يتم الاتفاق عليه.

٧- النمط السابع: وفيه يتم تحويل صنع القرار للمجموعة.. وهذا النموذج يمثل درجة متطرفة بالنسبة لحرية المجموعة حيث يترك لها مهمة تحديد المشكلة وتشخيصها وتنمية البدائل وتقرير الحل المناسب دون أن يلزمهم أولا بأخباره بالحل الذي توصلوا إليه.

اتخاذ القرارات في حالات الطبيعة المختلفة:

أولاً: اتخاذ القرارات في حالة التأكد:

تفترض حالة التأكد المعرفة الكاملة بنتائج كل بديل من البدائل المعروضة وعلي ذلك تستطيع الإدارة تحديد كل بديل من البدائل المعروضة والعائد من كل بديل. وفي حالة استراتيجية وتقوم الإدارة بقياس الاحتمالات الخاصة بكل عائد ويستخدم هذا النموذج في حالة التي تقترح فيها الإدارة عائدتين أو أكثر لكل استراتيجية بإفتراض توزيعات احتمالية كما تفترض الإدارة في هذه الحالة الآتي:-

١- امكانية وجود اكثر من استراتيجية.

٢- وجود اكثر من حالة من حالات الطبيعة.

العائد المقابل والتوزيعات الاحتمالية لكل عائد لكل استراتيجية. وبذلك نصل الي الاستراتيجية المثلي التي تحقق لنا اكبر عائد متوقع وبمعنى آخر وللوصول الي استراتيجية مثلي نستخدم معيار القيمة المتوقعة في نماذج اتخاذ القرارات في ظل ظروف الخطر.

ومن الطبيعي أنه إذا كان النموذج خاصا بالعائد فان الاستراتيجية المثلي هي التي تحقق اكبر عائد واذا كان النموذج خاصا بالتكلفة فان الاستراتيجية المثلي هي التي تنتج عن أقل تكلفة مرتفعة.

القيمة الشرطية والقيمة المتوقعة:-

تعني القيمة الشرطية قيمة العائد المعلق علي شرط وقوع حدث مستقبل أما القيمة المتوقعة فتنتج من حاصل ضرب القيمة الشرطية في احتمال وقوع كل من الأحداق المتوقعة كما يتضح من المثال الآتي:

قام مدير إحدى شركات الملاحة الخاصة ببناء مصفوفة العائد الشرطية الآتية - بعد الاطلاع علي سجلات الشركة الخاصة بالعملاء الذين تنقل بضائعهم علي سفنها - والإيرادات الصافية كدالة من ثلاثة بدائل نقل مختلفة كما يتضح من الجدول الآتي:

حالات الطبيعة	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة	العائد المتوقع
الاحتمالات	0.6	0.3	0.1	
العائد البدائل	العائد			
البديل الأول	4	8	7	
البديل الثاني	9	5	5	
البديل الثالث	6	3	4	

ويمكن الحصول علي عمود أرقام العائد المتوقع باستخدام القاعدة السابقة أي أن:-

$$4(0.6)+8(0.3)+7(0.1) = 5.5$$

$$9(0.6)+5(0.3)+5(0.1) = 7.4$$

$$6(0.6)+3(0.3)+4(0.1) = 4.9$$

ويتضح أن البديل الثاني يعطينا أكبر عائد متوقع (7.4) مع العلم بأن هذه الحالة خاصة بتوزيع احتمالي واحد يرتبط بحالات الطبيعة المختلفة ويمكن أن تحدد الشركة عدة توزيعات احتمالية لكل بديل باستخدام المنفعة المتوقعة والقيمة النقدية المتوقعة كما يتضح من المثال الآتي:-

تخطط إحدى شركات الشحن والتفريغ لأرقام الانتاج (بالمليون جنيه) البدائل التي تحقق هذه الأهداف ويوضح الجدول الآتي البيانات الخاصة بأهداف الانتاج لكل حالة من حالات الطبيعة والأرباح المناظرة والتوزيعات الاحتمالية الخاصة بكل بديل وبكل حالة من حالات الطبيعة.

حالات الطبيعة	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة	القيمة النقدية المتوقعة	العائد المتوقع
أهداف النقل (بالمليون جنيه)	8	10	12		
العائد	5	7	9		
الاحتمالات البدائل	الاحتمالات				
البديل الأول	0.4	0.5	0.1	6.4	6.4
البديل الثاني	0.2	0.3	0.5	10.6	7.6
البديل الثالث	0.3	0.4	0.3	10.0	7.0

ويمكن الحصول علي أرقام عمود القيمة النقدية المتوقعة بضرب ارقام احتمالات كل بديل في أرقام الإنتاج المناظرة لكل حالة من حالات الطبيعة علي النحو الآتي:-

$$8(0.4) + 10(0.5) + 12(0.1) = 9.4 = \text{البديل الأول}$$

$$8(0.2) + 10(0.3) + 12(0.5) = 10.6 = \text{البديل الثاني}$$

$$8(0.3) + 10(0.4) + 12(0.3) = 10.0 = \text{البديل الثالث}$$

كما نحصل علي أرقام عمود العائد المتوقع علي النحو الآتي:

$$8(0.4) + 10(0.5) + 12(0.1) = 6.4 = \text{البديل الأول}$$

$$8(0.2) + 10(0.3) + 12(0.5) = 7.6 = \text{البديل الثاني}$$

$$8(0.3) + 10(0.4) + 12(0.3) = 7.0 = \text{البديل الثالث}$$

وواضح أن البديل الثاني هو البديل الأمثل سواء بالنسبة للقيمة النقدية المتوقعة أو بالنسبة للعائد المتوقع.

وواضح أن أمثل استراتيجية من حيث المنفعة المتوقعة والقيمة النقدية المتوقعة هي الاستراتيجية الثالثة.

ويلاحظ أن هناك عيين في استخدام معيار القيمة النقدية المتوقعة هما:-

١. أننا نختار الاستراتيجية المثلي علي أساس أوزان المنفعة ولا نراعي أي اعتبار لنوعية الخطر.

٢. نفترض أن التوزيعات الاحتمالية ثابتة تعكس وضعا ثابتا وقد يكون الواقع العملي غير ذلك.

ومعنى ذلك أن اتخاذ القرار في ظل الخطر يحتاج إلي أن تكون مصفوفة العائد الشرطي مما يعني أن إدارة الشركة يجب أن ترقم الأستراتيجيات الخاصة بحالة الطبيعة لتحديد العائد الشرطي لنقل استراتيجية ثم نتعرف علي الاستراتيجية المثلي باستخدام معيار القيمة المتوقعة.

والسؤال يكون خاصا بمقدار الخطر في التقديرات الاحتمالية بدون أن يغير من الاستراتيجية المثلي وللإجابة علي هذا السؤال يستلزم الأمر استخدام احتمالات السواء.

والسؤال الثاني حيث أن الاحتمالات تمثل درجة الثقة بشأن حدوث حالة طبيعة معينة فما هو الثمن الذي تدفعه للحصول علي معلومات اضافية وللإجابة علي هذا السؤال نستخدم مدخل قيمة المعلومات الكاملة.

وبفرض أن إحدى الشركات الملاحية الخاصة تريد أن تتخذ قرارا بشأن نقل نوعيات معينة من البضائع الي سفنها وأن هناك شركة ملاحية خاصة أخرى منافسة لها بصدد اتخاذ قرار بنقل نفس النوعيات من البضائع علي سفنها ومع أن المعلومات في الشركة المنافسة غير متاحة إلا أن مدير الشركة الأولي أمكنه أن يعمل بعض الاحتمالات بناء علي خبرته لذلك نفرض أن:-

B1 ترمز الي أن الشركة الثانية ستتقل نوعيات جديدة من البضائع.

$P(b1)=P1$ - احتمال أن الشركة الثانية ستتقل نوعيات جديدة من البضائع.

B2 ترمز الي أن الشركة الثانية لن تتقل نوعيات جديدة من البضائع.

$P(B2)=P2$ - احتمال أن الشركة الثانية لن تتقل نوعيات جديدة من البضائع.

A1 تقرر إدارة الشركة الاولي نقل البضائع.

A2 تقرر ادارة الشركة الاولي عدم نقل البضائع.

مع افتراض أن مصفوفة العائد الشرطي موضحة في الجدول الآتي:

استراتيجية الشركة الثانية	B1	B2	القيمة النقدية المتوقعة
استراتيجية الشركة الاولي			
A1	8	10	8.6
A2	5	18	8.9
الاحتمالات	0.7	0.3	

وباستخدام طريقة الحسابات السابقة حصلنا علي أرقام عمود القيمة النقدية المتوقعة مع ملاحظة أن الشركة الأولى هي الشركة الأصلية وأن الشركة الثانية هي الشركة المنافسة.

ويتضح من الجدول السابق أن الشركة الاولي إذا قررت نقل البضائع وقررت الشركة الثانية عدم نقل البضائع فان الشركة الاولي تحصل علي عائد ١٠ مليون جنيه وتعتبر هذه المشكلة احدي مشاكل اتخاذ القرار في ظل الخطر لحالة ساكنة بهدف واحد.

وبحساب احتمالات السواء يمكن تحديد قيم كل من $P(B2)$ و $P(B1)$ الذي ستتساوي عنده الاستراتيجيان اذ أن كل استراتيجية سيكون لها نفس القيم المتوقعة التي يمكن حسابها إذا جعلنا القيمة النقدية المتوقعة للاستراتيجية A1 تساوي القيمة النقدية المتوقعة للاستراتيجية A2 ويفرض أن $P1$ هي احتمال B1 فإن احتمال $B2=1-P1$ حيث B1 و B2 هما فقط الاستراتيجيتان للشركة الثانية وتساوي القيمة النقدية المتوقعة للاستراتيجية A1 الآتي: $8(P1) + 10(1 - P1)$ أو $10 - 2P1$ (1) كما أن القيمة النقدية المتوقعة للاستراتيجية A2 تكون $5(P1) + 18(1-P1) = 18 - 13 P1$ وعند نقطة السواء يكون لدينا شرط أن القيمة النقدية المتوقعة للاستراتيجية A1 تساوي القيمة النقدية المتوقعة للأستراتيجية A2 وبمعادلة (1) مع (2) نحصل علي:

$$10 - 2 P1 = 18 - 13 P1$$

$$- 2 P1 + 11 P1 = 18 - 10$$

$$9 P1 = 8$$

$$P1 = \frac{8}{9}$$

ومعنى ذلك أن $P1 = \frac{8}{9}$ ، $P2 = \frac{1}{9}$ ومن ثم فإن احتمالات السواء هما $P(B1) = \frac{8}{9}$ ، $P(B2) = \frac{1}{9}$ ويشير هذا الحساب الي حساسية التقدير الاحصائي الذي تقوم به إدارة الشركة والخاص بالإستراتيجية A2 و A1 وإذا لاحظنا أن $P(B2)$ يمكن أن تكون قليلة ($\frac{1}{9}$) بمقارنتها بالرقم الاحتمالي في الجدول 0.3 فإن الاستراتيجية A2 ما تزال هي الاستراتيجية المثلي. ومن مصفوفة العائد الأخيرة يمكن وضع قيمة تجريبية بما يسمى بالمعلومات الكاملة وبفرض أن الشركة الاولي أمكنها الحصول من مصدر معلومات علي خطة الشركة الثانية المنافسة فيصبح السؤال خاصا بمقدار النقود التي تدفع لمصدر المعلومات بحيث يكون هناك حدا أعلي لما يجب أن تدفعه الشركة الأولي وبفرض أن المعلومات أوضحت أن الشركة الثانية ستستخدم الاستراتيجية B1 فان الشركة الاولي تختار الاستراتيجية A1 وتحصل علي عائد قدره 8 كما أنه إذا اختارت الشركة المنافسة الاستراتيجية B2 فان الشركة الأولي تختار الاستراتيجية A2 ونحصل علي عائد قدره 10 وعلي كل فهذه مشكلة احتمالية فاذا اختارت الشركة الثانية الاستراتيجية B1 باحتمال 70% لفترة من الزمن ثم اختارت الاستراتيجية B2 باحتمال 30% من الزمن تكون القيمة المتوقعة باستخدام المعلومات الكاملة هي $8(0.7) + 18(0.3) = 5.6 + 5.4 = 11$ ومن ثم فان الحد الاعلي الذي يدفع مقابل المعلومات عبارة عن القيمة المتوقعة باستخدام معلومات كاملة ناقصا القيمة النقدية المتوقعة للاستراتيجية المثلي التي حسبت بإفتراض الخطر أي $11.0 - 8.9 = 2.1$.

ويمكن تحويل مصفوفة العائد الي مصفوفة الفرصة الضائعة (تكلفة الفرصة البديلة) ويمكن تصوير خسارة الفرصة الضائعة بإستخدام الجدول السابق والذي

يمثل عائداً وكمثال إذا اختارت الشركة الثانية الاستراتيجية B1 فإن الشركة الأولى تختار A1 حيث $A1 = 8$ وتكون خسارة الفرصة الضائعة صفر - أما إذا اختارت الشركة الأولى الاستراتيجية A1 فإن العائد بحساب B1 يكون 5 ومن ثم تكون خسارة الفرصة الضائعة 3 ولكي نحسب خسائر الفرصة الضائعة لعمود مصفوفة العائد الشرطي نستخدم القاعدة الآتية: نطرح كل رقم في العمود طن اكبر رقم في هذا العمود فالعمود B1 به رقمان هما 5 و 8 والرقم الأكبر بالطبع هو 8 نطرح منه 5 أي $3 = 5 - 8 = 0.8 - 8 = 8$ كما تصبح قيم العمود B2 كالآتي $18 - 18 = 0$ كما يظهر من الجدول الآتي:-

استراتيجية الشركة الثانية	B1	B2	الخسارة المتوقعة للفرصة الضائعة
استراتيجية الشركة الأولى			
A1	0	8	2.4
A2	3	0	2.1
الاحتمالات	0.7	0.3	

وبالتبع حصلنا علي أرقام عمود الخسارة المتوقعة للفرصة الضائعة كالآتي:-

$$A1 = 0 (0.7) + 8 (0.3) = 2.4$$

$$A2 = 3 (0.7) + 0 (0.3) = 2.1$$

وتعتبر الاستراتيجية التي لها أقل خسارة متوقعة من الفرصة الضائعة هي الاستراتيجية المثلي A2 كما أن قيمة أقل خسارة متوقعة هي نفسها قيمة المعلومات الكاملة أي (2.1).

ثالثاً: اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد:-

سنفترض في حالة اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد أن لدينا هدف واحد له مقياس أداء واحد كالتقود مثلا وتوجد بعض المداخل لاتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد سنقوم بشرحها بعد عرض المثال الآتي:-

بفرض أنه توجد آلة لتقطيع ألواح الطب بإحدي الترسانات وأنه يوجد لدى الإدارة بالترسانة ثلاثة بدائل:-

١. البديل الأول استمرار الآلة في التشغيل.

٢. البديل الثاني عمل بعض الإضافات للآلة.

٣. والبديل الثالث شراء آلة جديدة بدلا من الآلة الحالية.

وقد تم اعداد مصفوفة العائد لهذه المشكلة كما يتضح من الجدول الآتي:

حالات الطبيعة	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة
	العائد		
البديل الأول	16	13	19
البديل الثاني	10	15	11
البديل الثالث	14	5	27

١- معيار التشاؤم:-

ويسمى معيار والد أو معيار الحد الأقصى للحد الأدنى اختصارا لكلمتي Maximum , Minimum وفي حالة استخدام هذا المعيار لحل المشكلة نحدد أولا أسوأ الاحتمالات للعائد لكل استراتيجية ثم نتعرف علي الأحسن من أسوأ عائد لاختيار الاستراتيجية المثلي وبالنظر الي الجدول السابق يمكن أن نصل الي النتيجة الآتية: أسوأ (أقل) عائد بالنسبة للبديل الأول هو 13 وبالنسبة للبديل الثاني هو 10 كما أن أسوأ عائد للبديل الثالث هو 5 وواضح أن الحد الأقصى للحد الأدنى هو البديل الأول يساوي 13 التي يعتبر أمثل بديل.

٢- معيار التفاؤل:-

ويسمى هذا المعيار الحد الأقصى للحدود القصوى أو معيار القرار "لهروييز" وتقوم فكرة هذا المعيار علي تحديد أحسن عائد لكل استراتيجية ثم نتعرف علي أقصى عائد من هذه العوائد لكي يحدد الاستراتيجية المثلي وباستخدام الجدول السابق نجد أن أعظم عائد لكل بديل والبديل الأول يساوي 19 والبديل الثاني يساوي 15 والبديل الثالث يساوي 27 وأن أكبر عائد من هذه العوائد هو للبديل الثالث 27 للاستراتيجية التي تعتبر الاستراتيجية المثلي طبقا لهذا المعيار.

ويفترض معيار التشاؤم الكامل أما معيار التفاؤل فيفترض التفاؤل التام، وعلي كل يمكن أن يكون معيار التفاؤل مثلا 0.6 ومعيار التشاؤم 0.4 مثلا كما يتضح من الجدول السابق وباستخدام نتائج معيار التشاؤم والتفاؤل نحصل علي الجدول الآتي:-

العائد	أقل عائد	أعظم عائد	العائد
	0.4	0.6	الاحتمالات
16.8	13	19	البديل الأول
13.0	10	15	البديل الثاني
22.2	5	27	البديل الثالث

وقد تم حساب عمود العائد بنفس الطرق السابقة وواضح أنه إذا كان معيار التفاؤل 0.6 فإن البديل الثالث هو البديل الأمثل (22.2).

٣- معيار الرفض:-

ويسمى معيار خسارة الفرصة الضائعة أو معيار The Savage Decision أو معيار Minimax وباستخدام هذا المعيار يستلزم الأمر أن تحدد أولا مصفوفة خسارة الفرصة الضائعة بأن نأخذ كل عمود ونتعرف علي أكبر قيمة به ثم نطرح قيم هذا العمود من هذه القيمة ويفرض أنه لدينا المصفوفة الآتية:-

حالات الطبيعة	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة
	العائد		
البديل الأول	16	13	19
البديل الثاني	10	15	11
البديل الثالث	14	5	27

ويلاحظ بالنسبة للحالة الأولى أن أكبر رقم بها 16 ومنه نحصل علي $16 - 16 = 0$
 $15 - 10 = 5$ وللحالة الثانية أكبر رقم 15 ومنه نحصل علي $16 - 14 = 2$
 $15 - 5 = 10$ كما أنه بالنسبة للحالة الثالثة أكبر رقم 27

ونحصل منه علي $0 = 27 - 18.27 = 11 - 8.27 = 27 - 19$ وبذلك تصبح مصفوفة الرفض كالآتي:

حالات الطبيعة	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة
	الرفض (خسارة الفرصة الضائعة)		
البديل الأول	0	2	8
البديل الثاني	6	0	16
البديل الثالث	2	10	0

مقارنة بين معايير البدائل في ظل عدم التأكد :-

بالنسبة لمعيار التشاؤم يوضح wald أن اتخاذ القرار يجب أن يكون متشائماً أو متحفظاً عند اتخاذ القرار وأن يبني قراره علي تشاؤم ثابت لحالات الطبيعة ومن ثم يختار البديل الذي يعطيه أكبر رقم من أقل القيم للعائد.

وبالنسبة لمشروعات النقل البحري الصغيرة الحجم يجب أن يعدل متخذ القرار مدخل التحفظ هذا حيث أن أصوله الثابتة صغيرة نسبياً مما يستلزم أن يكون محتاطاً دائماً حتى لا يفقد هذه الأصول كما أن هذا المعيار يمكن تطبيقه للمشروعات المتوسطة والكبيرة بدرجة معينة.

أما معيار التفاؤل فغنه يقترح أن يكون متخذ القرارات متفائلاً وللتغلب علي التفاؤل الكامل نستخدم معامل التفاؤل Coefficient of optimism بأن يأخذ متخذ القرار في الاعتبار أكبر عائد وأقل عائد ثم يقيم أهميتها باستخدام بعض العوامل الاحتمالية حيث تدرج القيم من الصفر إذا كان متخذ القرار متشائماً تشاؤماً كلياً الي الواحد حيث يكون متفائلاً تفاؤلاً كلياً.

وبالنسبة لمعيار الرفض يحاول هذا المعيار أن يقلل الرفض قبل الاختيار الفعلي لاستراتيجية معينة ويمكن متخذ القرار أن يؤمن نفسه مقابل الرفض التام باختيار الاستراتيجية المثلى.

أما معيار لابلاس فيفترض أن حالات الطبيعة المختلفة لها فرصة حدوث متساوية
ومن ثم نختار الاستراتيجية بأعلي قيمة عائد متوقعة.

وعلي كل فان اختيار معيار القرار يجب أن يترك لمتخذ القرار الذي يتقيد بحجم
مشروعه وبالأهداف التي يعمل علي تحقيقها والسياسات التي يتبعها وبمعنى آخر
فان متخذ القرار يكون حرا لاختيار المعيار الذي يعكس قيمة النظام الذي يتبعه.

قائمة المراجع

- أ. المراجع العربية.
- ب. المراجع الأجنبية.

أ- المراجع العربية.

- ١- د. زكى خليل المساعد - تسويق الخدمات وتطبيقاته - دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٣.
- ٢- د. عمرو غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت ٢٠٠١.
- ٣- عمر سعيد وآخرون - مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢.
- ٤- د. صبحى العتبى - تطور الفكر والأنشطة الإدارية - دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٢.
- ٥- د. بشر العلق - أسس الإدارة الحديثة - دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩.
- ٦- د. فلاح حسن الحسينى - الإدارة الاستراتيجية - دار وائل للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٠.
- ٧- د. شوقى حسين عبد الله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية القاهرة ١٩٨١.
- ٨- د. حامد أحمد رمضان بدر - إدارة المنظمات - اتجاه شرطى - دار النهضة العربية - القاهرة ٢٠٠٣.
- ٩- د. سيد الهوارى - الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى - مكتبة عين شمس ٢٠٠١.
- ١٠- د. عمرو غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - بيروت - دار النهضة العربية ٢٠٠٢.
- ١١- د. مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - دار الفرقان - عمان ٢٠٠٣.
- ١٢- هارولد كونتز وآخرون - مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف - ترجمة بشر العريضى ومحمود فتحى عمر - غير مبين الناشر بيروت ٢٠٠٥.

أ- المراجع الأجنبية

- 1- Skinner, S, Marketing , University of Kentucky , " Houghton Mifflin Company" 2001.
- 2- Stays Inc, " Stays Inc. Launches Special Offers Module (SOM)",[http:// www.stayss.com](http://www.stayss.com), 27/06/2001.
- 3- Sudhir, Anderws, Hotel front Office Training Manual , Tate Mc Graw – Hill New Delhi, 2002.
- 4- The conclse Oxford Dictionary of current English Oxford.
- 5- The Ritz- Carlton Sharm Elsheik ,[www. Ritz- carlton.com](http://www.Ritz-carlton.com).
- 6- The Ritz- Carlton Sharm Elsheik , [www.ritz – carlton.com](http://www.ritz-carlton.com)
- 7- Travel Click , " Online Hotel Bookings Rise" [www. Eyefortabel.com](http://www.Eyefortabel.com) , 23/07/2001.
- 8- Urwick , Elements of organization.
- 9- Venetian Hotel, " Wireless Hotel Cheek in Trial in Las Vegas" , [ww. Venetian.com](http://ww.Venetian.com) , 26/05/2001.
- 10- W. Ireson , and E. Grant (editor) Handbook of Industrial Enginerring and Management Englewood cifes, prentice – Hall ,Inc. 2003.