

اتخاذ القرارات في المنظمات

إعداد الطالب/

موضي خالد البريهي

الرقم الجامعي / 243001209

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

- تعتمد المنظمة على عمليات اتخاذ القرارات الفعالة كوظيفة إدارية حيوية للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية. تحتاج المنظمات إلى استخدام التفكير المنطقي العميق مع المعلومات المتاحة لاختيار البدائل الأكثر ملاءمة والتي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة. تعتمد جميع مستويات الإدارة على عمليات اتخاذ القرارات التي تبدأ من المستوى الأعلى الذي يضع الاستراتيجيات طويلة الأمد، وتستمر عبر المستوى المتوسط الذي يركز على التخطيط والتنسيق، وتنتهي عند المستوى التشغيلي الذي يتولى توجيه العمليات اليومية.
- تبرز أهمية خاصة لعملية اتخاذ القرارات في الأوقات التي تواجه فيها المنظمات بيئات معقدة تتميز بالديناميكية العالية. تخلق القرارات تأثيرات محددة على نتائج الأداء، كما تؤثر على قدرة المنظمة على التكيف استجابة للتغيرات المستمرة ضمن المجالات الداخلية والخارجية. يحتاج القادة الإداريون إلى القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تلبى متطلبات العمل المعاصرة عبر مجموعة من العوامل، بما في ذلك التغيرات التكنولوجية، والاستقرار الاقتصادي، والممارسات البيئية، والأنماط الاجتماعية.
- وتعتمد فعالية عملية اتخاذ القرارات على عدة عوامل رئيسية تشمل توفر معلومات دقيقة ومحدثة، والقدرة على تحليل هذه المعلومات بشكل موضوعي ومنهجي، بالإضافة إلى توافر المهارات القيادية والإدارية لدى متخذي القرارات. وتكمن أهمية اتخاذ القرارات الجيدة في كونها تساعد على تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر، واستغلال الفرص المتاحة بأفضل صورة ممكنة.
- تختلف القرارات الإدارية في أهميتها وتأثيرها على المنظمة. فهناك قرارات روتينية تتعلق بالأنشطة اليومية، وقرارات تكتيكية ترتبط بتحسين الأداء وتطوير العمليات، وقرارات استراتيجية ذات طبيعة طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق أهداف جوهرية تضمن استمرارية المنظمة وتفوقها في السوق.
- وتحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في المنظمات، بما في ذلك العوامل المؤثرة فيها، وأهمية اتخاذ القرارات السليمة لتحقيق النجاح والاستدامة. كما تسعى إلى استعراض النظريات والمفاهيم الأساسية المتعلقة باتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع لتقديم رؤية متكاملة وشاملة حوله.
- ويعد النهج التحليلي المبني على اتخاذ قرارات قائمة على التفكير المنطقي والإدراك الكامل للسياقات المحيطة من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئات العمل المتغيرة والمتسارعة.

مشكلة الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى حل السؤال الرئيسي المتعلق بكفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات في المنظمات من خلال تحسين العملية. يعتبر العمل الإداري وكل مستوى من مستويات الإدارة داخل المنظمات مستفيدا من عملية اتخاذ القرارات، مما يجعل هذه القضية تمثل الأساس الأساسي لعملها. لقد جعلت التطورات في بيئات العمل عملية اتخاذ القرارات أكثر تعقيدا، حيث تواجه المنظمات حاليا تحديات تجارية متزايدة ومستدامة.

تشمل مشكلة الدراسة عدة عوامل أساسية:

1. التحديات البيئية والتكنولوجية:

تواجه المنظمات الحاجة إلى اتخاذ قرارات تتماشى مع التقدم التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم حاليا. عدم اتخاذ قرارات مناسبة عند الحاجة يمكن أن يؤدي إلى خسارة الميزة التنافسية نتيجة لقوى الاقتصاد الرقمي والعولمة.

2. نقص المعلومات الدقيقة والكافية:

تعتمد جودة القرارات بشكل مباشر على دقة وملاءمة المعلومات التي يتمكن متخذو القرارات من الوصول إليها. تواجه المنظمات تحديات أثناء محاولة جمع وتحليل المعلومات الدقيقة، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة النتائج المتخذة.

3. تأثير القرارات السيئة:

تعاني المنظمات التي تفشل في دراسة قراراتها بشكل صحيح من خسائر مادية ومعنوية، مثل انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، وضعف رضا العملاء، إلى جانب الأداء الضعيف للمنظمة بشكل عام.

4. نقص المهارات القيادية والإدارية:

يتحقق النجاح في عملية اتخاذ القرارات من خلال القدرات والمهارات التي يمتلكها القادة. تعاني القرارات المتخذة من ضعف الكفاءة عندما يفتقر متخذو القرارات إلى المهارات الأساسية لتحليل وتقييم العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات.

5. الاعتماد على أدوات ومنهجيات陈ثة:

يجب دعم أنشطة اتخاذ القرارات من خلال منهجيات متقدمة وأدوات تحليلية لأن البيئات المعقدة تتطور باستمرار. في حالة غياب الأدوات المناسبة، يجد متخذو القرارات صعوبة في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

6. ضغوط الوقت واتخاذ القرارات السريعة:

غالبا ما يحتاج متخذو القرارات إلى اتخاذ قرارات سريعة قبل جمع جميع المعلومات الضرورية للوضع الحالي. تعاني الجوانب الحيوية والحاسمة في المنظمة من تدهور جودة القرارات بسبب ضغوط الوقت المفروضة على متخذي القرارات.

7. تضارب الأهداف والمصالح:

تصبح القرارات داخل المنظمات أكثر تعقيدا لأن الأقسام المختلفة غالبا ما تواجه تعارضا في الأهداف مما يخلق صعوبة أثناء عملية اتخاذ القرارات. تتأثر هذه العملية عندما يكون لأصحاب المصلحة مصالح متباينة، مما يؤدي إلى تغييرات في نتائج القرارات.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لقضية أساسية في الإدارة، وهي عملية اتخاذ القرارات. تعد العمليات الإدارية قائمة بشكل رئيسي على اتخاذ القرارات، والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تتطلب عملية اتخاذ القرارات في بيئات العمل الحديثة والمعقدة استخدام أساليب محددة وأدوات تحليلية متقدمة لضمان النجاح والاستدامة، خاصة في ظل التغير التكنولوجي السريع وتعقيدات الاقتصاد والعولمة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب رئيسية:

1. دور اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المنظمات:

- تعتمد جميع الأنشطة الإدارية على اتخاذ القرارات كقاعدة أساسية تؤثر على وظائف المنظمة المختلفة، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- تساعد عمليات اتخاذ القرارات الفعالة المنظمات على تحقيق أهدافها الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء وتقليل التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية.
- تعتمد كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية بشكل كبير على جودة القرارات المتخذة. حيث إن القرارات غير المدروسة تؤدي غالبا إلى نتائج غير مرغوب فيها تعوق تحقيق الأهداف المطلوبة.
- تساهم القرارات الجيدة في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التطورات الخارجية، مما يعزز مرونتها في مواجهة التغيرات التكنولوجية واحتياجات البيئة وتحولات السوق.
- تساعد القرارات ذات الجودة العالية المنظمات في الحفاظ على استمرارية الأداء وضمان اتساقه مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

2. المساهمة في تطوير سياسات اتخاذ القرار:

- توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً واسعاً يهدف إلى تعزيز سياسات اتخاذ القرار في المنظمات من خلال تقديم أفكار حديثة ونماذج تحليلية تدعم هذا المجال.
- تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير سياسات أفضل من خلال دمج التكنولوجيا في عمليات جمع البيانات، مما يعزز كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات.
- يستفيد أصحاب المصلحة من المشروع البحثي عبر اكتساب أدوات لإنشاء أطر تقييم تساعد في قياس جودة القرارات وتقييم مدى تحقيقها للأداء التنظيمي المستهدف.
- تساهم عمليات اتخاذ القرارات المحسنة الناتجة عن تطوير السياسات الحديثة في التعامل مع المشكلات المستقبلية الناتجة عن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، وتدعم الاستدامة والتنمية التنظيمية طويلة الأمد.
- تساعد السياسات والممارسات المحسنة للمنظمات في ضمان أن عمليات اتخاذ القرار تتماشى مع المواصفات التنظيمية الحديثة وتوقعات أصحاب المصلحة.

3. تقديم توصيات لتحسين الأداء التنظيمي:

- تجري هذه الدراسة تحليلاً شاملاً لعملية اتخاذ القرارات لتحديد العوامل المهمة التي تمكن من تقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي على جميع المستويات الإدارية.
- تشمل التوصيات تقديم برامج تدريبية لمتخذي القرارات لتطوير قدراتهم التحليلية ومهارات التقييم وإدارة المخاطر من خلال برامج تعليمية متخصصة.
- تقدم الدراسة استراتيجيات محسنة لجمع المعلومات وتحليلها، مما يعزز موثوقية النتائج الناتجة عن عملية اتخاذ القرارات.
- تساعد النتائج البحثية للمنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة ذات حساسية زمنية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال قرارات ذات جودة عالية.
- توفر الدراسة إطاراً توجيهياً يدعم تطوير أنظمة إدارة المعلومات التي تهدف إلى تحسين عمليات اتخاذ القرارات وزيادة فعالية التواصل عبر مختلف المستويات التنظيمية.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم اتخاذ القرارات في المنظمات:

- تتطلب عمليات اتخاذ القرارات في المنظمات فحصاً دقيقاً لمعناها، بالإضافة إلى أنواعها المختلفة ومراحل تطورها.

- يهدف هذا الهدف إلى إنشاء فهم مفصل لعملية اتخاذ القرارات التنظيمية، بما في ذلك تعريفها مع تصنيفاتها المختلفة وخطواتها المتتابعة.
- يشمل التحليل دراسة تعريفات اتخاذ القرارات التي قدمها الأكاديميون والمفكرون الإداريون على مر الزمن، إلى جانب الأطر النظرية القائمة التي تدعم هذا المفهوم.
- يغطي التحليل أيضا مستويات القرارات المختلفة، بدءا من الاستراتيجية وصولا إلى التكتيكية والتشغيلية، بالإضافة إلى خصائص القرارات المهيكلية وغير المهيكلية وتأثيرها على الأداء التنظيمي.
- يفهم تسلسل اتخاذ القرارات كعملية مستمرة تبدأ بجمع البيانات وصولا إلى اختيار الخيار الأمثل، مع مراقبة النتائج النهائية وتقييمها.

2. تحديد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

- تركز هذه الدراسة على اكتشاف العناصر التي تؤثر على الخطوات التي تستخدمها المنظمات في اتخاذ القرارات.
- يهدف هذا الهدف إلى وضع منهجية لاكتشاف كل عامل يؤثر على عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية سواء من العناصر الداخلية للمنظمة أو من البيئة الخارجية.

1. العوامل الداخلية:

- توزيع السلطة التنظيمية إلى جانب المسؤوليات يحدد كيفية تشكيل القرارات داخل المنظمة.
- تتأثر عملية اتخاذ القرارات ببعدين أساسيين الثقافة التنظيمية التي تشمل القيم والمعتقدات المتبناة مع الممارسات التشغيلية.
- تعتمد قدرات القيادة التنظيمية على الأسس المعرفية والمستويات الخبرية بالإضافة إلى المهارات التحليلية للقيادة في عملية اتخاذ القرار.
- تعتبر نظم المعلومات القوية والدقيقة عاملا حاسما في نجاح عملية اتخاذ القرار.

2. العوامل الخارجية:

- التغيرات التكنولوجية: تأثير التقدم التكنولوجي السريع على جمع البيانات وتحليلها.
- العوامل الاقتصادية: تأثير الظروف الاقتصادية المحلية والعالمية على قرارات الاستثمار والتوسع والتوظيف.
- العوامل القانونية والسياسية: حاجة المنظمات إلى الامتثال للقوانين والسياسات الحكومية أثناء اتخاذ قراراتها، حيث توجد لوائح وقوانين يجب اتباعها.
- العوامل الاجتماعية والثقافية: توجهات وقيم المجتمع والتقاليد الثقافية التي تؤثر على تفضيلات المنظمات واختياراتها الاستراتيجية.

3. دراسة الأساليب المختلفة المستخدمة في اتخاذ القرارات:

يتناول هذا الهدف تحليل الأساليب المختلفة التي تستخدمها المنظمات عند اتخاذ القرارات، مع التركيز على النظم المهنية وتوضيح مزايا وعيوب كل منها.

1. الأساليب التقليدية:

- التحليل المنهجي : يعتمد على تحليل منظم باستخدام معايير محددة مسبقا لاتخاذ قرارات مدروسة.
- التجربة والخطأ : يتطلب هذا الأسلوب محاولات متكررة مع إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق قرارات فعالة.
- الخبرة الشخصية والحدس : استخدام الشعور الداخلي والخبرة المتراكمة في اتخاذ القرارات، خاصة في الحالات التي لا تكون فيها المعلومات الكاملة متاحة.

2. الأساليب الحديثة:

- تحليل القرارات متعددة المعايير (MCDA) أداة تستخدم لتحليل المشكلات التي تحتوي على معايير متضاربة تتفاعل مع بعضها البعض.
- تحليل السيناريوهات : يستخدم القادة طرق تطوير سيناريوهات متعددة لتوقع المواقف المستقبلية وتقييم تأثيرها على نتائج القرارات.
- البرمجة الخطية والديناميكية : طريقتان رياضيتان تستخدمان لحل المواقف المعقدة واتخاذ قرارات مثلى.
- الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة : تعتمد هذه الأنظمة على استخراج الأنماط باستخدام خوارزميات ذكية لاتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.

4. تحليل المشكلات التي تعيق وظائف اتخاذ القرارات في المنظمات:

يركز هذا الهدف على استكشاف العقبات المختلفة التي تواجهها المنظمات أثناء عملية اتخاذ القرارات، بما في ذلك العوامل التي تؤدي إلى هذه العقبات، مع تقديم حلول ممكنة للتغلب عليها.

1. التحديات الرئيسية:

- نقص المعلومات الدقيقة والكاملة : تعاني المنظمات من نتائج قرارات ضعيفة بسبب عدم توفر المعلومات الكافية والدقيقة.
- ضيق الوقت : تشكل القيود الزمنية تحديات تقلل من جودة القرارات المتخذة.
- تعدد الأهداف وتعارضها : تتأثر نتائج اتخاذ القرارات بتعدد الأهداف التي يسعى إليها أصحاب المصلحة داخل المنظمة.

- **التغيرات الاقتصادية والسياسية المفاجئة :** يجب على المنظمات التعامل مع التغيرات الاقتصادية المفاجئة وتغيير السياسات الحكومية، حيث يسبب كلاهما حالة من عدم الاستقرار.
- **مقاومة التغيير :** تظهر تحديات نتيجة مقاومة الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة للتغييرات المقترحة في القرارات.

5. تقديم توصيات عملية لتحسين عمليات اتخاذ القرارات:

تهدف نتائج البحث إلى توفير إرشادات تطبيقية موجهة خصيصاً للمنظمات بناءً على الأدلة التي تم جمعها، بهدف تحسين نظم اتخاذ القرارات في بيئة العمل.

1. التوصيات الرئيسية:

- **استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات :** يجب على المنظمات تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وأنظمة تحليل البيانات عبر الأنظمة الحاسوبية لتحسين السرعة والدقة في عمليات اتخاذ القرارات.
- **بناء نظم معلومات إدارية فعالة (MIS):** يجب تطوير نظم معلومات قادرة على جمع وتخزين البيانات بدقة وإتاحتها لدعم اتخاذ القرارات.
- **تدريب القادة وصانعي القرار :** ينبغي توفير برامج تدريبية متقدمة للقادة تركز على تطوير مهارات التقييم، وتقنيات إدارة المخاطر، والأساليب التحليلية.
- **وضع خطط للاستجابة للأزمات :** يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات محددة لضمان استمرارية العمل في ظل الأزمات الطارئة.
- **تشجيع المرونة والإبداع :** يتعين على المنظمات إنشاء بيئات عمل تشجع على اتخاذ قرارات مرنة وإبداعية تتماشى مع التحديات المتغيرة.

تساؤلات الدراسة:

1. ما هو مفهوم اتخاذ القرارات في المنظمات؟

يعتبر اتخاذ القرارات عملية جوهرية في أي منظمة، حيث يشمل تحديد الخيارات المتاحة واختيار الأنسب بناءً على أهداف المنظمة ومعاييرها المحددة. يتضمن مفهوم اتخاذ القرارات في المنظمات مجموعة من التعريفات والنماذج النظرية التي توضح كيفية اتخاذ القرارات بطريقة فعالة.

• التعريفات :

- يعرف اتخاذ القرارات بأنه عملية تحليلية يقوم بها المديرون لاختيار بديل من بين عدة بدائل لتحقيق هدف محدد.
- يعتبر اتخاذ القرارات جوهر عملية الإدارة، حيث يشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

• مراحل اتخاذ القرارات :

1. تحديد المشكلة أو الفرصة المتاحة.

2. جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة.

3. تطوير بدائل متنوعة لحل المشكلة.

4. تقييم البدائل واختيار الأنسب.

5. تنفيذ القرار المتخذ.

6. مراقبة النتائج وتقييمها للتأكد من تحقيق الأهداف.

• أنواع القرارات :

1. قرارات استراتيجية: طويلة الأمد تؤثر على الاتجاه العام للمنظمة.

2. قرارات تكتيكية: متوسطة الأمد وتركز على أهداف محددة داخل أقسام معينة.

3. قرارات تشغيلية: قصيرة الأمد تتعلق بالعمليات اليومية.

4. قرارات مهيكلة وغير مهيكلة: المهيكلة تستند إلى إجراءات وقواعد محددة، بينما غير المهيكلة تعتمد على الحكم الشخصي والإبداع.

2. ماهي العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات؟

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعوامل داخلية وخارجية قد تعزز أو تعرقل فعاليتها.

• العوامل الداخلية:

1. الهيكل التنظيمي : يؤثر توزيع السلطات والصلاحيات على سرعة اتخاذ القرارات ومرونتها، وتختلف بين المنظمات المركزية واللامركزية.

2. الثقافة التنظيمية : القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة تلعب دوراً مهماً في تحديد كيفية اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكار يتيح حرية أكبر في اتخاذ القرارات المبتكرة.

3. قدرات القادة وصانعي القرار : الخبرة، المهارات التحليلية، مستوى التعليم، القدرة على إدارة المخاطر، التحفيز والتواصل الفعال.

4. نظم المعلومات : توفر معلومات دقيقة وموثوقة يساهم في اتخاذ قرارات موضوعية، وتساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في اتخاذ قرارات مدروسة.

• العوامل الخارجية:

1. العوامل الاقتصادية : مثل التضخم، أسعار الفائدة، حالة السوق، العرض والطلب.

2. العوامل القانونية والسياسية : القوانين والسياسات الحكومية والاستقرار السياسي.

3. العوامل الاجتماعية والثقافية : العادات والتقاليد التي تؤثر على توجهات المستهلكين والأسواق.

4. العوامل التكنولوجية : تأثير التقدم التكنولوجي على جمع وتحليل البيانات واعتماد تقنيات جديدة.

3. ما هي الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات؟

تشمل الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات منهجيات تقليدية وحديثة لزيادة دقة وفعالية القرارات.

• الأساليب التقليدية:

1. التحليل الكمي : استخدام أدوات مثل تحليل التكلفة والعائد، جداول القرارات، والشبكات.

2. الخبرة الشخصية : الاعتماد على التجارب العملية السابقة.

3. الحدس والبديهة : اتخاذ قرارات سريعة بناءً على الفهم الفطري للحالة دون تحليل مفصل.

• الأساليب الحديثة:

1. تحليل القرارات متعددة المعايير (MCDA) : تقييم بدائل مختلفة بناءً على معايير متعددة ومتنافسة.

2. التخطيط بالسيناريوهات : تطوير سيناريوهات محتملة وتحليل تأثير كل منها على القرارات.

3. البرمجة الخطية والديناميكية : أدوات رياضية لحل مشكلات معقدة تعتمد على تحسين الموارد.

4. الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة : استخدام الأنظمة الذكية لاستخراج الأنماط وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات دقيقة.

4. ما هي التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات؟

1. نقص المعلومات أو عدم دقتها مما يؤدي إلى قرارات غير صحيحة.

2. الضغوط الزمنية التي قد تؤثر على جودة القرارات.

3. تعدد الأهداف والمصالح بين أصحاب المصلحة المختلفين.

4. التغيرات البيئية السريعة مثل التغيرات الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية.

5. مقاومة التغيير من قبل الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة.

5. كيف يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات في المنظمات؟

1. استخدام التكنولوجيا الحديثة : مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لزيادة دقة وسرعة القرارات.
2. تعزيز نظم المعلومات : تطوير أنظمة معلومات دقيقة ومحدثة بشكل دوري.
3. تدريب القادة وصانعي القرار : تطوير مهارات التحليل، إدارة المخاطر، واتخاذ القرارات.
4. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية : تشجيع الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة.
5. تطوير خطط طوارئ : لمواجهة التغيرات المفاجئة التي قد تؤثر على القرارات.

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين اتخاذ القرارات الفعالة ونجاح المنظمات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات الإدارية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق النجاح والاستدامة للمنظمات. اتخاذ القرارات الفعالة يعني اختيار البدائل الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المنظمة وفقا لمعايير محددة، مثل: الجودة، الكفاءة، والسرعة. ومن الأمثلة على ذلك، قيام شركة "أبل" باتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتطوير منتجات مبتكرة مثل الآيفون والآيباد، مما ساهم في تعزيز مكانتها السوقية وزيادة أرباحها بشكل كبير.

العلاقة الإيجابية بين اتخاذ القرارات الفعالة ونجاح المنظمات تظهر من خلال عدة جوانب، منها:

1. تحسين الأداء المالي : اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في زيادة الإيرادات وتقليل النفقات.
2. تحسين جودة المنتجات والخدمات : القرارات المرتبطة بالتطوير المستمر للمنتجات والخدمات بناء على دراسات دقيقة لحاجات العملاء.
3. زيادة رضا العملاء : القرارات المتعلقة بتقديم خدمة عملاء ممتازة بناء على آليات قياس رضا العملاء.
4. تعزيز القدرة التنافسية : اتخاذ قرارات مبتكرة تجعل المنظمة قادرة على التفوق على منافسيها.
5. تحسين الكفاءة التنظيمية : القرارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتنظيم العمليات التشغيلية.

2. تؤثر البيئة الداخلية والخارجية على عملية اتخاذ القرارات:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعوامل داخلية تشمل الموارد المتاحة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات. كما تتأثر بعوامل خارجية مثل الظروف الاقتصادية، القوانين، التكنولوجيا، والعوامل الاجتماعية والثقافية.

العوامل الداخلية المؤثرة:

- الهيكل التنظيمي : يحدد كيفية توزيع السلطات والمسؤوليات، مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات ومرونتها.

- الثقافة التنظيمية : القيم والمعتقدات تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات؛ على سبيل المثال، المنظمات التي تشجع الابتكار تكون قراراتها أكثر مرونة.

- نظم المعلومات : توفر معلومات دقيقة ومحدثة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على تحليل علمي سليم.

العوامل الخارجية المؤثرة:

- العوامل الاقتصادية : تشمل التضخم، سعر الفائدة، معدلات النمو الاقتصادي، وغيرها.

- العوامل القانونية والسياسية : تشمل القوانين والتشريعات الحكومية، والاستقرار السياسي.

- العوامل الاجتماعية والثقافية : تشمل العادات والتقاليد والقيم المجتمعية.

- العوامل التكنولوجية : تأثير التطورات التقنية على طرق جمع البيانات وتحليلها.

- مثال تطبيقي : شركة "أمازون" تعتمد على تحليل البيانات وتحديث المعلومات بشكل مستمر لاتخاذ قرارات تتعلق بتطوير خدماتها وتحسين تجربة العملاء، مما مكنها من التفوق على منافسيها في سوق التجارة الإلكترونية.

3. تعتمد المنظمات على عدة أساليب وأدوات لاتخاذ قرارات فعالة:

تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات لتحسين عملية اتخاذ القرارات، سواء كانت تقليدية أو حديثة.

الأساليب التقليدية:

1. تحليل التكلفة والعائد : يستخدم لتحديد ما إذا كانت الفوائد المحتملة من القرار تفوق التكاليف.

2. الخبرة الشخصية : اتخاذ القرارات بناءً على خبرات سابقة ناجحة.

3. الحدس والبديهة : أداة مستخدمة في الحالات التي لا يتوفر فيها وقت كافٍ لتحليل المعلومات بشكل دقيق.

الأساليب الحديثة:

1. تحليل القرارات متعددة المعايير (MCDA) : يستخدم عند الحاجة لتقييم خيارات متعددة وفقاً لمعايير متنافسة مثل التكلفة والجودة.

2. البرمجة الخطية : أداة رياضية تستخدم لتحسين توزيع الموارد المتاحة.

3. تطبيقات الذكاء الاصطناعي : مثل استخدام التعلم الآلي لتحليل كميات كبيرة من البيانات بشكل سريع ودقيق.

4. التخطيط بالسيناريوهات : تطوير سيناريوهات مختلفة والتخطيط لكل سيناريو بناءً على توقعات المستقبل.

أمثلة تطبيقية:

- تعتمد "جوجل" على الذكاء الاصطناعي لتحسين خدمات البحث والإعلانات بناءً على تحليل سلوك المستخدمين.
- تستخدم شركات التصنيع البرمجة الخطية لتحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة.

الدراسات السابقة:

سيتم في هذه النقطة استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات في المنظمات، بهدف فهم كيفية تطبيق هذه العملية في بيئات مختلفة، وتحديد العوامل المؤثرة والأساليب المستخدمة والتحديات التي تواجه صانعي القرار. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التعرف على الفجوات البحثية التي لم يتم معالجتها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

• استعراض الدراسات السابقة:

1. دراسات حول تأثير اتخاذ القرارات على نجاح المنظمات:

- تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين اتخاذ القرارات الفعالة ونجاح المنظمات. وأشارت النتائج إلى أن اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على تحليل دقيق يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة والإنتاجية. كما أن اتخاذ القرارات بشكل استراتيجي يدعم تحقيق الأهداف طويلة الأمد وزيادة التنافسية.
- دراسة (اسم الباحث، سنة النشر): بحثت هذه الدراسة في دور استخدام أدوات التحليل الكمي مثل تحليل SWOT وجدول القرارات في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الشركات الكبرى.

2. دراسات حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

- اهتمت الأبحاث بتحليل تأثير العوامل الداخلية مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات على اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية، القوانين والسياسات الحكومية، والعوامل التكنولوجية.

- دراسة (اسم الباحث، سنة النشر): تناولت كيفية تأثير العوامل التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة على دعم عملية اتخاذ القرارات وزيادة دقتها وسرعتها.

3. دراسات حول الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات:

- ركزت العديد من الدراسات على مقارنة الأساليب التقليدية مثل الخبرة الشخصية والحدس، مع الأساليب الحديثة مثل تحليل القرارات متعددة المعايير، التخطيط بالسيناريوهات، والبرمجة الخطية.
- دراسة (اسم الباحث، سنة النشر): بحثت في فعالية استخدام التخطيط بالسيناريوهات كأداة لتحسين اتخاذ القرارات في بيئات ديناميكية ومعقدة.

4. دراسات حول التحديات التي تواجه اتخاذ القرارات:

- تتناول هذه الدراسات العقبات التي يواجهها صانعو القرار مثل نقص المعلومات، الضغط الزمني، تعارض المصالح، ومقاومة التغيير.
- دراسة (اسم الباحث، سنة النشر): ناقشت كيفية مواجهة التحديات المتعلقة بتعدد الأهداف والمصالح، وطرق التعامل مع تعارض المصالح بين أصحاب المصلحة المختلفين.

● تحديد الفجوات البحثية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أن هناك عدة فجوات بحثية يمكن تناولها في هذه الدراسة، منها:

- نقص الدراسات التي تربط بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة.
- قلة الأبحاث التي تستكشف كيفية دمج الأدوات التقليدية مع الأدوات الحديثة في اتخاذ القرارات بشكل فعال.
- الحاجة إلى تطوير نماذج جديدة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لتعزيز دقة القرارات في بيئات متغيرة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعد المنطلقات النظرية للدراسة أساساً مهما لفهم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات. وتشمل هذه المنطلقات المفاهيم الأساسية، والنماذج المختلفة التي تم تطويرها لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات، والعوامل المؤثرة في هذه العملية.

1. مفاهيم اتخاذ القرارات:

يعرف اتخاذ القرارات بأنه العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف معين أو لحل مشكلة ما. ويعتبر اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية لأنه يتضمن كل من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

من أبرز المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرارات:

- التحليل العقلاني : عملية تتضمن التفكير المنطقي والمنهجي لاختيار أفضل البدائل المتاحة.
- الحدس : الاعتماد على الخبرة الشخصية والشعور الداخلي في اتخاذ القرارات دون تحليل مفصل.
- التوافق : محاولة الوصول إلى قرار يرضي جميع الأطراف المعنية بدلاً من البحث عن أفضل قرار ممكن.
- التحليل المتعدد : تقييم البدائل المتاحة بناءً على معايير مختلفة للوصول إلى القرار الأنسب.

2. نماذج اتخاذ القرارات:

تم تطوير عدة نماذج لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات في المنظمات، ومن أهم هذه النماذج:

1. نموذج العقلانية (Rational Model)

يعتبر نموذج العقلانية من أكثر النماذج شيوعاً في اتخاذ القرارات. يتميز بأنه يعتمد على منهج منطقي ومنظم يتضمن الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة أو الفرصة المتاحة.
- جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة.
- تحديد البدائل المتاحة وتقييمها بناءً على معايير محددة.
- اختيار أفضل بديل وتنفيذه.
- مراقبة النتائج وتقييمها.

يتطلب هذا النموذج توفر معلومات كاملة ودقيقة، وافترض أن صانع القرار يتصرف بعقلانية تامة للوصول إلى القرار الأمثل.

2. نموذج اتخاذ القرارات تحت الضغوط (Bounded Rationality Model)

يعرف هذا النموذج أيضا بنموذج "العقلانية المحدودة" الذي قدمه العالم Herbert Simon. يوضح هذا النموذج أن القرارات لا تتخذ دائما بعقلانية تامة بسبب القيود التالية:

- محدودية المعلومات المتاحة.
- القدرات المعرفية المحدودة لصانع القرار.
- ضغوط الوقت والموارد.

بدلاً من البحث عن أفضل قرار ممكن، يميل صانعو القرار إلى البحث عن قرار مرضٍ يلي الحد الأدنى من المتطلبات. يعتبر هذا النموذج واقعياً وأكثر ملاءمة للظروف العملية.

3. نموذج التحليل المتعدد (Multi-Criteria Decision Analysis - MCDA)

يركز هذا النموذج على استخدام أدوات رياضية ومنهجيات تحليلية لتقييم البدائل بناءً على معايير متعددة. يستخدم عادة في القرارات المعقدة التي تتطلب مراعاة جوانب متعددة مثل:

- الكلفة والعوائد.
- المخاطر والمنافع.
- الاستدامة والجودة.

يتضمن هذا النموذج تقنيات مثل التحليل الهرمي (AHP) والتحليل الشبكي (ANP)، ويستخدم بكثرة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

4. نموذج اتخاذ القرارات تحت الضغوط البيئية (Environmental Pressure Model)

يركز هذا النموذج على كيفية اتخاذ القرارات في ظل التأثيرات الخارجية، مثل:

- التغيرات الاقتصادية.
- الضغوط السياسية والقانونية.
- العوامل الثقافية والاجتماعية.

يعتبر هذا النموذج مفيداً في تفسير كيفية تكيف المنظمات مع البيئات المتغيرة وكيفية اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة في ظروف غير مستقرة.

3. مقارنة بين النماذج المختلفة:

يوضح الجدول التالي مقارنة بين النماذج السابقة:

النموذج	المنهجية المستخدمة	الإيجابيات	السلبيات
العقلانية	تحليل منطقي ومنظم	توفير قرارات مثلى	يتطلب معلومات كاملة وغير مناسب للبيئات المعقدة.
العقلانية المحدودة	تحليل محدود	مرونة أكبر في اتخاذ القرار	قد يؤدي إلى قرارات دون المستوى الأمثل.
التحليل المتعدد	تقييم معايير متعددة	يقدم نظرة شاملة للبدائل	يتطلب موارد وجهود تحليلية كبيرة.
الضغوط البيئية	تكيف مع البيئة	مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات	قد يؤدي إلى قرارات غير مدروسة بشكل كافٍ

4. أهمية دراسة النماذج المختلفة

تساعد دراسة النماذج المختلفة في فهم كيف تتخذ المنظمات قراراتها في ظروف متعددة. كما يساهم تحليل هذه النماذج في تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع القرارات المعقدة وتحسين الأداء التنظيمي.

المنهجية وطرق البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو منهج يعتمد على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى استنتاجات منطقية ومبررة علمياً. يعتبر هذا المنهج مناسباً لهذه الدراسة لأنه يهدف إلى فهم وتحليل عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، والكشف عن العوامل المؤثرة فيها والأساليب المستخدمة والتحديات التي تواجهها.

خطوات المنهج الوصفي التحليلي:

1. جمع البيانات والمعلومات:

- سيتم جمع البيانات من مصادر ثانوية تشمل الكتب، المقالات العلمية، الرسائل الجامعية، والتقارير البحثية ذات الصلة بموضوع اتخاذ القرارات.
- ستشمل عملية جمع البيانات البحث في قواعد البيانات الأكاديمية والمكتبات الرقمية الموثوقة.

2. تحليل البيانات:

- سيتم تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع اتخاذ القرارات بهدف تحديد الفجوات البحثية وإبراز النتائج المشتركة والمتباينة.
- سيتم تصنيف البيانات بناءً على الموضوعات الرئيسية مثل: أنواع القرارات، العوامل المؤثرة، الأساليب المستخدمة، والتحديات.
- سيستخدم التحليل المقارن بين النظريات والنماذج المختلفة المتعلقة باتخاذ القرارات.

3. تفسير النتائج:

- سيتم تفسير النتائج المستخلصة من تحليل الدراسات السابقة وفقاً للأهداف المحددة للدراسة.
- سيتم التركيز على تقديم تحليل نقدي لمساهمة كل دراسة في مجال اتخاذ القرارات.

4. الوصول إلى استنتاجات وتوصيات:

- بناءً على التحليل المنجز، سيتم تقديم استنتاجات واضحة حول العلاقة بين اتخاذ القرارات الفعالة ونجاح المنظمات.
- سيتم اقتراح توصيات عملية لتحسين عملية اتخاذ القرارات بناءً على النتائج المستخلصة.

تتضمن أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ما يلي:

- القدرة على تحديد الفجوات البحثية وتحليل نتائج الدراسات السابقة بشكل دقيق.
- توفير إطار مرجعي يمكن الاعتماد عليه لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين عملية اتخاذ القرارات.

أدوات الدراسة:

تشمل أدوات الدراسة تقنيات وأدوات جمع البيانات المستخدمة للحصول على معلومات دقيقة وموضوعية تتعلق بموضوع اتخاذ القرارات في المنظمات. يتم اختيار الأدوات بناءً على أهداف الدراسة وطبيعة البيانات المطلوبة، ومن أبرز هذه الأدوات:

1. الاستبيانات: (Questionnaires)

الاستبيانات هي أداة بحث شائعة تستخدم لجمع البيانات من عينة كبيرة من المستجيبين بشكل منظم. تتكون عادةً من مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية لتحقيق أهداف الدراسة. يمكن أن تكون الأسئلة مغلقة (محددة الإجابات) أو مفتوحة (تتيح حرية التعبير).

- مميزات الاستبيانات:

- سهولة التطبيق والتوزيع على نطاق واسع.
- إمكانية جمع بيانات كمية ونوعية.
- توفير الوقت والجهد في التحليل باستخدام البرمجيات الإحصائية.
- **عيوب الاستبيانات:**
 - احتمال سوء الفهم لبعض الأسئلة.
 - عدم القدرة على تفسير الإجابات الغامضة أو غير المكتملة.
 - انخفاض معدلات الاستجابة أحياناً.

2. المقابلات: (Interviews)

تعد المقابلات أداة مهمة للحصول على بيانات تفصيلية ومفصلة من الأفراد أو مجموعات محددة. يمكن أن تكون المقابلات منظمة (بأسئلة محددة مسبقاً)، أو شبه منظمة (تجمع بين الأسئلة المحددة والمفتوحة)، أو غير منظمة (مفتوحة بالكامل).

- **مميزات المقابلات:**
 - الحصول على معلومات عميقة وتفصيلية.
 - القدرة على توضيح الأسئلة والحصول على ردود دقيقة.
 - توفير فرصة للاستفسار حول مواضيع معينة بشكل أعمق.
- **عيوب المقابلات:**
 - استهلاك الوقت والجهد.
 - احتمالية التأثير الشخصي للمحاور على المستجيب.
 - صعوبة تحليل البيانات النوعية.

3. تحليل الوثائق: (Document Analysis)

يشمل تحليل الوثائق دراسة وتحليل السجلات المكتوبة والمحفوظة المتعلقة بموضوع الدراسة، مثل التقارير الإدارية، السياسات التنظيمية، البيانات المالية، والمذكرات.

- **مميزات تحليل الوثائق:**
 - توفير بيانات ثانوية موثوقة ومحددة.
 - تكلفة منخفضة نسبياً مقارنة بالأدوات الأخرى.

○ القدرة على الرجوع إلى الوثائق في أي وقت.

• **عيوب تحليل الوثائق:**

○ محدودية البيانات المتاحة في الوثائق.

○ احتمالية وجود معلومات غير محدثة أو غير كاملة.

4. **الملاحظة: (Observation)**

تستخدم الملاحظة بشكل أقل في مجال اتخاذ القرارات، لكنها قد تكون مفيدة في بعض الدراسات التي تتطلب ملاحظة سلوك الأفراد في بيئات العمل أو خلال اجتماعات صنع القرار.

• **مميزات الملاحظة:**

○ جمع بيانات واقعية ومباشرة.

○ إمكانية الحصول على معلومات غير متوفرة في الأدوات الأخرى.

• **عيوب الملاحظة:**

○ قد تؤثر معرفة الأفراد بأنهم تحت الملاحظة على سلوكهم.

○ صعوبة تعميم النتائج بناءً على مشاهدات محدودة.

حدود الدراسة :

تعتبر حدود الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد نطاق البحث وتركيزه ضمن إطار محدد وواضح. تتضمن حدود الدراسة ما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:**

هذه الحدود تشير إلى النطاق المحدد لموضوع الدراسة، وهو "اتخاذ القرارات في المنظمات".

○ **نطاق الدراسة :** تركز الدراسة على تحليل عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظمات، وتشمل القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

○ **عناصر الدراسة :** يتمحور البحث حول نماذج اتخاذ القرارات، مثل النموذج العقلاني، ونموذج اتخاذ القرارات تحت الضغوط، ونموذج التحليل المتعدد.

○ **أبعاد الدراسة :** يتناول البحث دور القيادة الإدارية، وأنظمة المعلومات، والثقافة التنظيمية، والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

- إطار الدراسة : لا تشمل الدراسة جميع المجالات الإدارية الأخرى مثل التسويق أو الموارد البشرية بشكل مفصل، بل تركز بشكل أساسي على عملية اتخاذ القرارات نفسها.

2. الحدود المكانية:

تعرف الحدود المكانية البيئة أو المواقع التي تجرى فيها الدراسة.

- نطاق المكان : تشمل الدراسة المنظمات العاملة في بيئات مختلفة مثل :
 - القطاع الحكومي : حيث تتسم عملية اتخاذ القرارات بالطابع البيروقراطي الرسمي وتؤثر التشريعات والإجراءات على عملية اتخاذ القرارات.
 - القطاع الخاص : الذي يتميز بمرونة أكبر في اتخاذ القرارات، واعتماد على أساليب حديثة مثل التحليل الكمي والذكاء الاصطناعي.
 - المنظمات غير الربحية : حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على أهداف اجتماعية أو إنسانية، مع مراعاة قيود الموارد.
- البيئة الجغرافية : يمكن أن تشمل الدراسة منظمات في مناطق محددة مثل منطقة الخليج العربي، أو منطقة الشرق الأوسط، أو بيئات دولية إذا كان هناك تركيز على المقارنات بين الثقافات المختلفة في اتخاذ القرارات.
- أهمية التحديد المكاني : يساعد تحديد البيئة المكانية على فهم تأثير الخصائص المحلية مثل العوامل الثقافية والاقتصادية والسياسية على عملية اتخاذ القرارات.

3. الحدود الزمانية:

- تشير الحدود الزمانية إلى الفترة الزمنية التي يغطيها البحث، مما يساعد على تحديد مدى حداثة البيانات والمعلومات المستخدمة.
- الفترة الزمنية للدراسة : يمكن أن تكون الدراسة تغطي فترة زمنية معينة مثل (من عام 2020 إلى عام 2025) أو (آخر عشر سنوات).
 - أهمية التحديد الزمني :
 - يتيح فهم تأثير التغيرات الزمنية مثل التحولات التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية، والأزمات العالمية على عملية اتخاذ القرارات.
 - يساهم في تحليل التطورات الحديثة في منهجيات اتخاذ القرارات وأثرها على المنظمات.

- تحديث المعلومات : يعد تحديد الفترة الزمنية مهما عند استخدام الدراسات السابقة لضمان دقة وحدثة النتائج المستخلصة.

المراجع:

1. الفضل، م. ع. (2016). نظريات اتخاذ القرارات: منهج كمي. دار المناهج للنشر والتوزيع: <https://play.google.com/store/books/details/?id=8TBaDwA?aqba>
2. يوحوش، ع. (1984). اتخاذ القرارات في المنظمات. مجلة كلية الآداب، جامعة بنغازي: <https://journals.uob.edu.ly/JOFOA/article/view/2923>
3. شمس ضيات، خ. (2010). مسألة قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات بالمنظمة.
4. سيمون، ه. (1979). العقلانية المحدودة واتخاذ القرار التنظيمي.
5. ليندبلوم، ت. (1959). علم "التخبيط" في صنع السياسات.
6. البطحي، س. ح. (2021). نظريات "اتخاذ القرارات".

7. موقع مكتبتك. (2018). عناوين دراسات سابقة أجنبية في اتخاذ القرار .
8. موقع المنارة للاستشارات. (2018). عناوين رسائل ماجستير ودكتوراه في اتخاذ القرارات .
9. موقع الباحث. (2021). عملية اتخاذ القرار: مفاهيمها، أنواعها، مراحلها، خصائصها .
10. مجلة رواد الأعمال. (2024). دليل استراتيجيات اتخاذ القرار: من النظرية إلى التطبيق .
11. كردي، أ.س. (2012). العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية .
12. Holistique Training. (2025). أنواع القرارات الإدارية: التصنيفات والعوامل وتأثيرها على نجاح المؤسسات .
13. مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات. (2023). اتخاذ القرارات الإدارية .
14. موضوع. (2023). العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات .
15. AlZayat Firm. (2023). العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية .
16. جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية. (2019). الفصل الثالث: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار .