المبحث الثاني: مدخل تطبيقي حول عملية صنع القرارات الإدارية

تظل القرارات ملازمة للإنسان مند ولادته وحتى وفاته وهي أداة لإشباع حاجاته، وكانت عملية صنع القرارات في الماضي تعتمد على الحدس و التخمين والتجارب والخبرات، أما اليوم فهي علم له أصوله ومبادئه بحيث أصبح يمكن تحديد القرار وفق معطيات علمية تجعله يحقق الهدف المنشود وبأقل المخاطر.

المطلب الأول: مراحل عملية صنع القرارات الإدارية

اهتم علماء الإدارة منذ أكثر من نصف قرن بمراحل صنع القرارات الإدارية اهتماما كبيرا، لكن هناك اختلاف بين هؤلاء الباحثين حول عدد هذه المراحل وترتيبها، فمنهم من يحددها بثلاث وآخرون بخمس ومنهم من يقلل أو يزيد ورغم ذلك فإن هنا شبه اتفاق حول طبيعة النشاطات التي تستلزمها عملية صنع القرارات، وفي ما يلي أهم الخطوات:

أولا: تحديد وتشخيص المشكلة (الموقف)

وهي من أكثر وأهم الخطوات المطلوبة في عملية صنع القرار وبالتالي فإن تحديد المشكلة يعني استقراء الوضع القائم وتحديد العوامل او المتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو يتوقع حدوثه من آثار معيّنة.[1]

وتعرّف المشكلة بأنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف، أي هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن أو ما يجب أن يكون.[2]

وبعد إدراك المشكلة وفهمها بصور أولية من طرف متخذ القرار يتجه إلى تشخيصها وتحليلها وهي الخطوة التي يعتبرها كتّاب الإدارة من أهم الخطوات في عملية صنع القرار، مع الإشارة أن التشخيص والتحليل الخطأ سيؤدي إلى العلاج الخطأ لها.[3]

---

[1] خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، **مرجع سابق**، ص169.
[2] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 133.
[3] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 286.

ثانيا: تحديد البدائل وتقييمها

هي مرحلة تحديد وفحص البدائل حيث تفحص على ضوء نتائج إيجابية ونتائج سلبية، هذا هو الوقت لدراسة الأمور: ما هو الأمر الأسهل؟ ما هو الأمر الأصعب؟ ما الذي يؤثر على القرار؟ وما هي النتيجة غير المرغوبة؟[1]

ويتم ذلك من خلال قيام صنّاع القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة حيث يستطيع المدير في هذا المجال الاعتماد على الخبراء والاستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل، بالإضافة لاعتماده على قدراته الشخصية وعلى مقترحات العاملين.[2]

ثالثا: اختيار البديل المناسب

تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من تحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة، والحصول على قائمة بالبدائل النهائية والتي يشكل كل منها حلا محتملا للمشكلة، ومن اجل اختيار البديل الأكثر ملائمة من بينها فإن هناك مجموعة من المعايير العامة التي يمكن استخدامها وتتمثل في: مدى مساهمة البديل في حل المشكلة، جدوى البديل، جودة البديل، كفاءة البديل وتجربة البديل.[3]

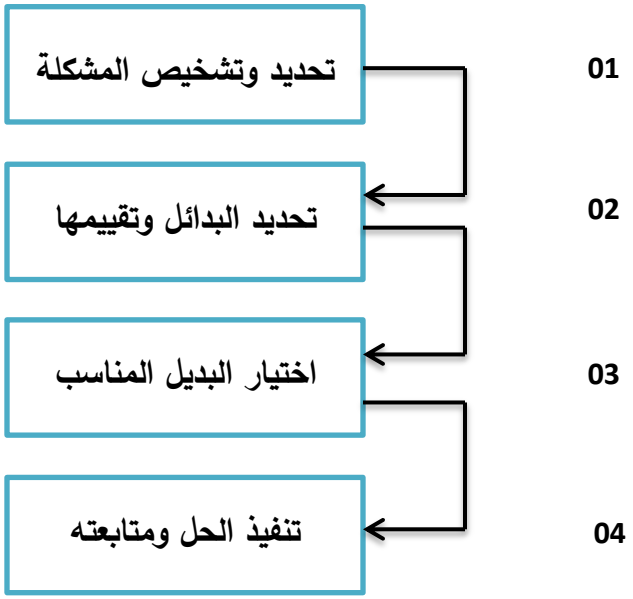
رابعا: تنفيذ الحل ومتابعته

لا تنتهي عملية صنع القرار بمجرد اختيار البديل (اتخاذ القرار)، فالقرار لا تتحقق فعاليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه وسلامته من المعوقات التي لا تخدم مصلحة المنظمة، وعندما ينفّذ القرار وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج بمعرفة درجة فعاليته ومقدار نجاحه في تحقيق الأهداف التي اتّخذ من أجلها، حيث ان عدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية تؤدي إلى الخطأ فيها بقصد أو بدون قصد، ممّا يفقد متخذ القرار مصداقيته.[4]

[1] زيد منير عبوي ومحمد هاني محمد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 89.
[2] خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، **مرجع سابق**، ص170.
[3] حسين أحمد طروانة ومحمد ياسين موسى، **اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص219.
[4] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**، **مرجع سابق**، ص 170.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية صنع القرارات الادارية:

شكل رقم 09: مراحل عملية صنع القرار



المصدر: من إعداد الطلبة

ويرى علماء آخرون من الإدارة أن مراحل عملية صنع القرار تتمثل في: تحديد وتشخيص المشكلة، جمع البيانات الصحيحة عن المشكلة، إيجاد بدائل للحل، تقييم البدائل المتاحة ومعاييرها، اختيار الحل الأفضل ومن ثم تنفيذ القرار.[1]

أما البعض الآخر فيرى أن سيرورة عملية صنع القرار يمكن اختصارها في المراحل التالية: طرح المشكلة، تحليل الوضعية، البحث عن البدائل، اختيار بديل، بدأ التنفيذ ومن ثم التقييم.[2]

ويراها آخرون أنها تتمثل في ثمانية مراحل هي: تحديد المشكلة، تحديد معايير القرار، إعطاء الأولوية للمعايير، تطوير البدائل المختلفة، تحليل البدائل، انتقاء البديل، تنفيذ القرار، وفي الأخير تقييم فعالية القرار.[3]

[1] أحمد محمد المصري، **مرجع سابق**، ص 319.
[2] Michel Amiel et autre, **Management de l'administration**, Deboeck Université, 2éme édition, Belgique, 1998, P59.
[3] Stephen Robbins et autre, **Management :l'essentiel des concepts et des pratique,** Nouveaux Horizons, 4éme édition, France, 2006, P 125.

يتضح مما سبق أنه ليس هناك إجماع من علماء الإدارة على رأي واحد حول عدد وترتيب مراحل عملية صنع القرارات الإدارية، فعملية صنع القرار تمر بخطوات مختلفة غير متفق عليها بين الباحثين.

المطلب الثاني: أساليب عملية صنع القرارات الإدارية

تختلف طريقة معالجة مشكلات المنظمات عبر القرارات بين الماضي والحاضر من حيث الأسلوب المتبع في معالجة هذه المشكلات، حيث يمكن تصنيف هذه الأساليب إلى أساليب نظرية وأساليب علمية، وفيما يلي بعض التفاصيل عن كل أسلوب:

أولا: الأساليب النظرية (التقليدية)

وتعرف أيضا بالأساليب غير الكمية، وهي أساليب صنع القرار دون دراسة وتمحيص علمي كما أنها لا تتّبع المنهج العلمي، ومن اهم هذه الأساليب نجد: [1]

1. **الخبرة:** ويقصد بها التجارب التي يمر بها المدير أثناء إدارته لمهام عمله، حيث يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل مما يجعله يكتسب المزيد من الخبرة التي تساعده للوصول إلى القرار المطلوب، ولا تقتصر الخبرة على خبرة المسؤول عن صنع القرار واتخاذه بل يمكن الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية، وعادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب في القرارات البسيطة والمتكررة.

   ورغم أهمية هذا الأسلوب في صنع القرار إلاّ أن هناك مآخذ عليه، من أبرزها المخاطر التي قد تترتب على اعتماد المدير على خبراته السابقة في اتخاذ قراراته، لأن مثل هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل، كما أنها في الغالب تتأثر بمستوى إدراك المدير للأسباب الحقيقية لخطئه أو فشله، يضاف إلى ذلك أن المشكلات الماضية قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة.
2. **الحكم الشخصي (البديهة):** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية في صنع القرار كونه يفتقر للأساليب العلمية الصحيحة، فهو يعتمد على الحدس الشخصي لصانع ومتخذ القرار ونظرته للأمور وتقديره لها على أساس شخصي كما أنه غالبا ما يستمد حكمه من خبراته السابقة وخلفياته الثقافية

[1] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق**، ص 181.

والمعلومات المتوفرة لديه، وطالما أنه لا يستخدم الموضوعية أو معايير معينة في صنع القرار، فإن نجاح نتائج التنفيذ أو فشلها يعتمد على مدى نجاح قدراته النظرية أو فشلها في فهم المعلومات واستخدامها لوضع قواعد تقديرية لاختبار الحل المناسب.

3. **دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:** يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليها حول المشكلة وتحليها ليتمكن على ضوئها من اختيار البديل الأفضل. وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.
4. **إجراء التجارب:** بدأ تطبيق اجراء التجارب في البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه للإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، حيث يتولى متخذ القرار اجراء التجارب بنفسه ويوصل إلى اختيار البديل الأفضل من خلال خبرته العلمية. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمكن المدير من إجراء التجارب وأيضا التعديلات والتغييرات المناسبة بناء على الاخطاء التي تكشف عنها التجارب السابقة.

ومن المآخذ على هذا الأسلوب أنه مكلّف وباهظ الثمن ويستنزف الكثير من وقت وجهد المدير متخذ القرار.

ثانيا: الأساليب العلمية (الكمية)

هي تلك النماذج الرياضية أو الكمية التي يتم من خلالها تنظيم مفردات المشكلة الإدارية أو الاقتصادية أو التسويقية والتعبير عنها بعلاقات رياضية من معادلات ومتباينات، ومن أهم هذه الأساليب نجد:

1. **بحوث العمليات:** بدأت بحوث العمليات تظهر كحقل من حقول المعرفة في أوائل الحرب العالمية الثانية قام بها مجموعة من العلماء والخبراء في بريطانيا ثم انتقل الاهتمام إلى أمريكا وكندا وكانت بدايات محاولات الاستخدام في الميدان العسكري ثم انتقل ليشمل المجال الصناعي والتنموي والاستثماري ودراسات الجدوى الاقتصادية، وذلك بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة، بتعظيم المخرجات وتقليل النفقات وتطوير الأساليب والوسائل المستخدمة في التحليل، والوقع أنه هناك تعريفات متعددة لبحوث العمليات، فهناك من يقول أن بحوث العمليات عبارة عن استخدام التحليل الكمي

كمقدمة لعملية صنع القرار وآخرون يقولون أن بحوث العمليات تعني استخدام الأساليب والأدوات والطرق العلمية لحل المشكلات.[1]

ومهما يكن من أمر فإن بحوث العمليات تبقى كوسيلة علمية في عملية صنع القرار باستخدام طرق التحليل الكمي والرياضي للتوصل إلى نتائج منطقية وموضوعية.

2. **البرمجة الخطية:** مع كبر حجم المنظمات وتعدد أوجه نشاطها ظهرت الكثير من المتغيرات التي أثّرت بصورة أو بأخرى بإمكانية اتخاذ القرار السليم، الأمر الذي يتطلب البحث عن أسلوب جديد يساعد على اتخاذ قرارات حرجة تواجه الإدارة العليا، وتعتبر البرمجة الخطية احدى الأساليب الحديثة التي طورها الاقتصاديون والرياضيون.[2]

ومن هنا يمكن القول أن البرمجة الخطية هي عبارة عن تغذية رياضية تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بطريقة مثلى بحيث تأخذ بعين الاعتبار قيود المنظمة التي لا تكون في صيغة متساويات وإنما هي صيغة متباينات.[3] حيث تسعى لتحديد الهدف الرئيسي ألا وهو كميات الإنتاج الأمثل مع الأخذ بعين الاعتبار قيود الإنتاج والتسويق في العديد من المنتجات المشتركة.[4]

3. **نظرية الاحتمالات:** هي أحد النظريات الكمية التي تنطلق في حل المشكلات من المعطيات والمعلومات ومن الظروف المحيطة بالموقف، حيث يجد المدير أو الرئيس الإداري نفسه في وضعين مختلفين:[5]

- ✓ وضع التأكد: حيث يكون وضع القرار وظروفه والمعلومات متوفرة ومؤكدة، ومثل هذه الأوضاع تجعل من القرار يقيني ويتّصف بالرشد وتكون احتمالات المخاطرة قليلة أو معدومة، وبالتالي فإن دقة تحديد العلاقة بين المتغيرات المتوفرة ثابتة كانت أو عشوائية ومنه يمكن للمديرين استخدام أساليب كمية ورياضية لضبط تقديراتهم.
- ✓ وضع عدم التأكد: يعود هذا الوضع إلى أكثر من سبب منها قلة المعلومات والحقائق، حيث يرتبط القرار بالمتغيرات العشوائية التي لا يمكن التحكم فيها، حيث يستلزم على المدير اتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، ومن اهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات هي

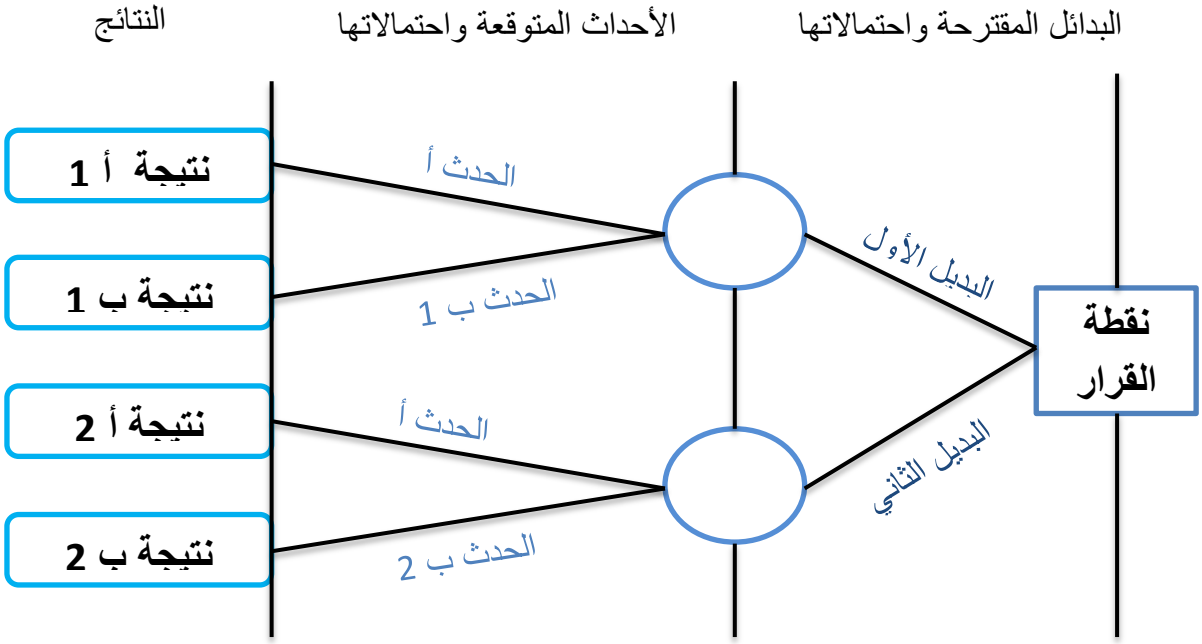
[1] ظاهر كلالدة، **القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص263.
[2] انعام علي التوفيق الشهربلي، **تقويم مظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص56.
[3] احمد حسين علي حسين، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص127.
[4] Jean François Soutenain et autre, **OP-cite**, P497.
[5] رابح سرير عبد الله، **مرجع سابق**، ص ص103-104.

الخبرة والممارسة السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي، أم المعيار الثاني فهو الاحتمال الموضوعي والذي يتحدد عن طريق اجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصّل إليها.

4. **شجرة القرارات:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المهمة في عملية صنع القرارات لما له من إمكانية في الوصول إلى البديل الأمثل وحينما تكون المشكلة المطلوب حلها أكثر تعقيدا بحيث يصعب حلها في الأساليب العلمية لاتخاذ القرار. حيث يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في تحليل وحل المشكلات المعقدة ذات القيم الاحتمالية.

إن شجرة القرار هي عبارة عن شكل تمثيل كل العناصر والمحتويات للمشكلة المطلوب حلها حيث تصور هذه العناصر والعلاقات فيما بينها على شكل شجرة تمثل العناصر فيها الاستراتيجيات في كل نقطة من نقاط القرار.[1]

شكل رقم 10: تمثيل لشرجة القرارات



المصدر: ابتسام الوافي، **عملية صنع القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت والمؤسسة الوطنية لمناجم الحديد بتبسة**، مذكرة (غير منشورة) مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2010-2011، ص28.

[1] مؤيد عبد الحسن الفضل وعبد الكريم هادي صالح شعبان، **الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، دون ذكر سنة النشر، ص99.

5. **نظرية المباريات:** تتعامل هذه النظرية مع مباراة في المنافسة بين طرفين أو أكثر يقومون بعملية اتخاذ القرار وكل واحد من متخذي القرار يسعى لكسب الطرف الآخر والتغلب عليه، لذا فإن نظرية المباريات تعد من الأساليب الحيوية في تكوين الاستراتيجيات في ظل المنافسة والصراع بين الأطراف.[1]

العلاقة بين الأطراف هي علاقة تناقض المصالح، لكن تكون هنا محاولة التوصل إلى اتفاق من بين العديد من الامكانيات المتاحة ويكون ذلك أفضل من عدم التوصل إلى اتفاق نهائيا، وتكون مصلحة الأطراف في السعي سويا إلى المراحل التي يتوصل إلى اتفاق واتخاذ قرار معين.[2]

ويمكن تقسيم تطورات المباريات تبعا لعدد اللاعبين، منها مباريات بلاعبين أو ثلاث طبقا للاتجاهات الآتية:[3]

- ✓ مباريات بمجموع صفري يأخذ الرابح العائد الذي فقده الخاسر.
- ✓ مباريات بمجموع غير صفري وهي مباريات يوجد احتمل التعاون بها.

6. **أسلوب التحليل الحدي:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم اخرى لتطبيقها على عملية صنع القرار، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة من هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.[4]

وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في ظل الظروف المتغيرة لاتخاذ القرار والتي تتطلب الدقة في تقدير أحداث المستقبل التي يصعب التكهن بها، ومن أهم المعايير التي يستخدمها نجد:

- ✓ التكلفة الحدية وهي التكلفة التي تترتب على انتاج وحدة إضافية.
- ✓ العائد الحدي وهو الإيراد الاضافي على بيع وحدة اضافية.

[1] اسماعيل السيد وجلال العبد، **الأساليب الكمية في الإدارة**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص171.
[2] رمزي الموسوي، **اتخاذ القرارات الإدارية: مدخل كمي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص407.
[3] علي هادي جبرين، **الاتجاهات الكمّية في الإدارة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص328.
[4] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق**، ص ص 198-199.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الإدارية

هناك عوامل مختلفة يمكن أن تنقص أو تزيد من صعوبة عملية صنع القرار، وإذا تكاثفت وتزايدت هذه العوامل المؤثرة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات غير رشيدة ولهذا فعلى صنآع القرار الأخذ بالاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات مهما كانت هذه الأخيرة صغيرة او كبيرة، بسيطة أو مؤثرة، ومن أهم هذه العوامل:

أولا: عوامل البيئة الداخلية

وتتمثل في العوامل التنظيمية وفي خصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:[1]

- ✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد صناع القرار بشكل جيد.
- ✓ عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ✓ درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- ✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- ✓ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- ✓ القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية اخرى.

ثانيا: عوامل البيئة الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في الضغوطات الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل أن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:[2]

- ✓ الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع.
- ✓ التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

[1] كاسر ناصر منصور، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار حامد، عمان، 2006، ص36.
[2] سليم بطرس جلدة، **مرجع سابق**، ص23.

- ✓ الظروف الانتاجية القطاعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.
- ✓ درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ثالثا: المدير: متخذ القرار

إن درجة نجاح او فشل أي منظمة تتوقف على نوعية وجودة القرارات التي يتم اتخاذها ومدى ملائمتها للموقف. ويمكن القول أن جوهر عمل أي مدير هو اتخاذ القرارات ولكن أهمية هذه القرارات تختلف وفقا لطبيعة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها.[1]

وتتأثر هذه القرارات بشخصي المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع الأعمال التي سبق وأن قام بها، والمركز الاجتماعي والمالي وحالته النفسية، كما أن المدير هو عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي.[2]

وفي ما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية صنع القرارات:[3]

- ✓ فهم المدير العميق والشامل للأمور.
- ✓ قدرة المدير على التوقع.
- ✓ مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.
- ✓ قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- ✓ وأهداف المدير وأغراضه الشخصية.
- ✓ اتجاهات المدير وقيمة أخلاقياته.
- ✓ قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- ✓ خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

[1] مروان أسعد رمضان وآخرون، **الموسوعة الإدارية الشاملة: القادة والمدراء**، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، لبنان، دون ذكر سنة النشر، ص68.
[2] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص394.
[3] خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص196.

رابعا: عوامل حالات القرار

هذه الظروف تتمثل في البيئة المحيطة بالقرار و قد قسمت الى أربعة أنواع و هي:[1]

1. **البيئة البسيطة المستقرة (حالة التأكد):** وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وغير متغيرة وكذلك قليلة.
2. **البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد):** وتتميز هذه البيئة بأن عدد العوامل البيئية قليلة وكذلك بسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى اخرى وكذلك القرار هنا يتغير من حالة التأكد أي الوضوح إلى عدم الوضوح وهو عدم التأكد.
3. **البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة):** وهنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة إلى فترة لذلك فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.
4. **البيئة المعقدة (حالة عدم التأكد):** وهي هذه الحالة فإن العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وتتغير من فترة إلى اخرى، وهذا ما يعقد الاحتمالات ومن هنا سميت بعدم التأكد.

خامسا: عوامل اخرى

وتتمثل هذه العوامل في:[2]

1. **تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على صناع القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمامهم لاتخاذ القرار كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وامكانية تحليل المعلومات متاحة أكثر كلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام صناع القرار وكلما تتطلب منهم السرعة في البت في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة امامهم.
2. **تأثير أهمية القرار:** كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الاهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

[1] احمد حسين علي حسين، **نظرية القرارات الإدارية مرجع سابق**، ص ص26-27.
[2] كاسر ناصر المنصور، **مرجع سابق**، ص38.

- ✓ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثر.
- ✓ كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- ✓ الوقت اللازم لصنعه واتخاذه، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت ليكتسب المعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.