

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات

Decision Making



الأهداف التعليمية للفصل:



يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. توضيح مفهوم اتخاذ القرارات.
٢. معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.
٣. التعرف على أنواع القرارات.
٤. شرح خطوات اتخاذ القرارات.
٥. التعرف على فوائد وسلبيات اتخاذ القرار الجماعي.
٦. التعرف على دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات.

محتويات الفصل

- مفهوم اتخاذ القرار.
- اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.
- أنواع القرارات.
- خطوات اتخاذ القرارات.
- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.
- الحاسب الآلي واتخاذ القرارات.

Introduction

مقدمة

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة، أو في مجال أعمالهم. ذلك أن الحياة عبارة عن سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد، وكذلك الجماعة من أجل التكيف مع البيئة والمواقف التي يتعاملون معها؛ لذا يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات، باعتبارها قوام الحياة، حيث إنَّها في ذلك تشبه التنفس كجهاز في الحياة الطبيعية، إذا توقف هذا الجهاز عن العمل تعرضت حياة الفرد والجماعة وكذلك المنشآت التي يعملون بها بل والمجتمع بأكمله للخطر.

فالقرارات التي يتخذها الفرد، على سبيل المثال، منها ما يتخذه في اليوم الواحد، ومنها ما يتخذه كل أسبوع أو كل شهر أو كل عام وذلك يعتمد على المواقف التي يتطلبها اتخاذ القرار ونوعية القرار ذاته وأهميته. كما أن القرارات منها ما هو قصير المدى ومنها ما هو طويل المدى، وبعضها يتخذه الفرد مرة واحدة في حياته وبعضها الآخر يتكرر اتخاذه في جميع مراحل حياته. كذلك فإنَّ هناك قرارات يتخذها الشخص بمفرده في حين أن هناك قرارات يتم اتخاذه من خلال مجموعة من الأفراد قد تكون صغيرة العدد أو كبيرة. فاختيار الجامعة التي يرغب الفرد في الالتحاق بها أو اختيار الكلية والتخصص أو اختيار الزوجة أو اختيار المنزل قد تكون قرارات تتخذ لأول مرة. وهناك قرارات قد يتخذها الفرد أكثر من مره مثل اختيار الوظيفة أو اختيار السيارة. أما القرارات التي يتكرر اتخاذه بشكل روتيني في الحياة فهي عديدة وذلك من قبيل شراء الحاجات اليومية وزيارة الأقارب والأصدقاء وكيفية قضاء ساعات الفراغ واختيار اللعبة المناسبة واختيار البرنامج التلفزيوني أو اختيار الكتب والصحف والمجلات ونحو ذلك. كذلك فإنَّ من بين أنواع القرارات السابقة ما يتم اتخاذه بسرعة، ودون تفكير عميق ودون الحاجة إلى

معلومات بغرض طرح عدة بدائل للاختيار من بينها ، وذلك من أجل ضمان اتخاذ القرار السليم.

انطلاقاً من الأهمية التي يحظى بها موضوع اتخاذ القرارات فإننا سوف نركز في هذا الفصل بشكل خاص على القرارات الإدارية وذلك من خلال مناقشة الموضوعات الآتية:

- مفهوم اتخاذ القرار.
- اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.
- أنواع القرارات.
- خطوات اتخاذ القرارات.
- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.
- الحاسب الآلي واتخاذ القرارات.

Decision Making`s Concept

مفهوم اتخاذ القرارات

كثيراً ما نستخدم كلمة "القرار" أو "اتخاذ القرار" في حياتنا اليومية بقصد أو بغير قصد. غير أنه ومع استخدامنا لهذا المفهوم بشكل متكرر فإننا ربما لم نفكر في يوم ما في المعنى الذي يشير إليه هذا المفهوم بشكل دقيق. وقبل أن نورد بعضاً من تعريفات هذا المفهوم فإننا سوف نقدم المثال الآتي لإيضاح الصورة العملية له.

مثال: بعد تخرجك في الثانوية لاشك أنه كانت لديك بعض الحيرة فيما يتصل بالجامعة والكلية التي ترغب في الالتحاق بها ، والتخصص الذي تود مواصلة الدراسة فيه. وتبعاً لذلك غالباً ما يكون أمامك عدة بدائل أو خيارات نورد من بينها ما يأتي:

اسم الجامعة	الكلية	التسم
جامعة الملك سعود	إدارة الأعمال	التسويق
جامعة الملك عبد العزيز	الاقتصاد والإدارة	علوم سياسية
جامعة الإمام محمد بن سعود	الاقتصاد والعلوم الإدارية	الأعمال المصرفية
جامعة الملك خالد	اللغة العربية والاجتماعية والإدارية	محاسبة
جامعة الملك فيصل	العلوم الإدارية والتخطيط	نظم المعلومات الإدارية
جامعة القصيم	الاقتصاد والإدارة	إدارة أعمال

وللخروج من حيرة الاختيار من بين هذه البدائل فإنك سوف تقوم بالمقارنة بين هذه الجامعات وما تضمه من كليات وتخصصات سواءً أكان ذلك بمفردك أم من خلال الاستعانة ببعض الأقارب والزملاء؛ لتختار على أساس هذه المقارنة الالتحاق

يأخذى هذه الجامعات، ولنقل جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة تخصص إدارة أعمال. وبمعنى آخر فإنك قد اتخذت قرارك فيما يتعلق بالجامعة التي تود الالتحاق بها والتخصص الذي ترغب في دراسته.

فما المقصود باتخاذ القرار؟

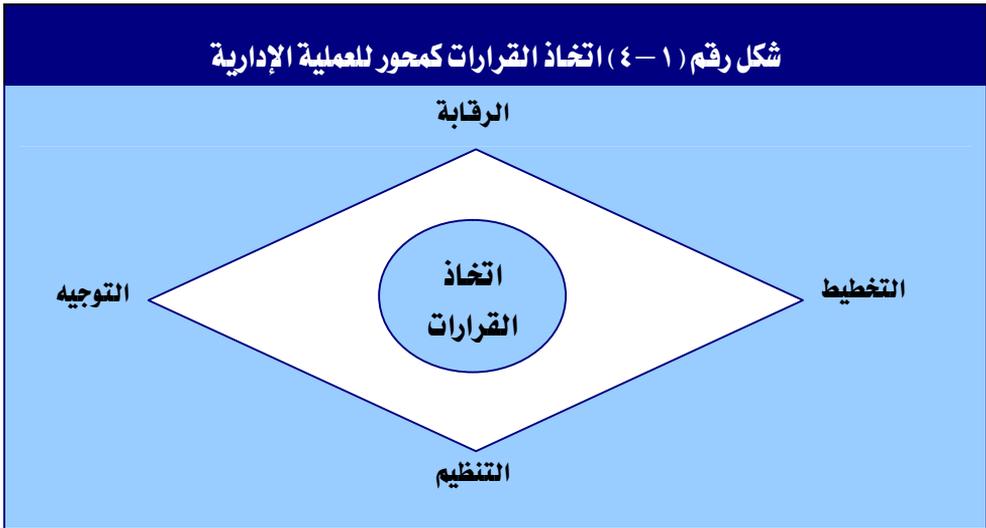
- **اتخاذ القرار:** عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما.
- **اتخاذ القرار:** عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها.
- **اتخاذ القرار:** عملية بحث عن حل وسط، ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث إن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة.

من التعريفات السابقة لمفهوم اتخاذ القرار يمكن القول بأن هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة بين هذه التعريفات هي على النحو الآتي:

1. إن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب.
2. إن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار.
3. إن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار، حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

اتخاذ القرارات والعملية الإدارية Decision making and management

تمثل عملية اتخاذ القرارات صُلب العملية الإدارية في منشآت الأعمال في عصرنا الحاضر. فلقد ذكر هيربرت سايمون أنَّ الإدارة هي اتخاذ قرارات، حتى إنَّه بسبب تأكيده على أهمية القرارات في الإدارة حصل على جائزة نوبل. لذلك نجد أنَّ عملية اتخاذ القرارات تعد من أبرز الموضوعات التي اهتم بها الباحثون والمفكرون في الوقت الراهن لأنها تمثل محور عناصر العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (شكل رقم ١ - ٤).



ذلك أننا إذا ما نظرنا إلى الأفراد العاملين في منشآت الأعمال بجميع مستوياتهم الإدارية، سواء كانوا في الإدارة العليا، أو الإدارة المتوسطة، أو الإدارة التنفيذية نجد أنهم جميعاً يتخذون قرارات وذلك من أجل تحقيق أهداف المنشآت التي يعملون بها. لذلك يعد بعض الباحثين في الإدارة اتخاذ القرارات المهمة الرئيسة للمدير، حيث إنَّ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما هي في جوهرها إلا عملية

اتخاذ قرارات. بل إن أحد الأسباب الرئيسة لتعيين المديرين أو توظيفهم هو أن يتخذوا قرارات من أجل حل مشكلات العمل والرفع من مستوى الأداء في المنشآت التي يعملون بها.

فمديرو الإدارة العليا، على سبيل المثال، يتخذون قراراتهم فيما يتصل بتحديد أهداف منشآتهم أو الإدارات التي يرأسونها. فهم بذلك يحددون نوع الخدمات أو المنتجات التي يرغبون في تحقيقها وكيف يمكنهم تنظيم القوى العاملة لديهم وتهيئة بيئة العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، وما هي الأموال أو الميزانيات اللازمة لذلك. بالمقابل نجد أن مديري الإدارة الوسطى يتخذون قراراتهم فيما يتصل بتحديد جداول الأعمال الخاصة بالتنفيذ، كما يشاركون في عملية اختيار الموظفين لتنفيذ هذه المهام بالتنسيق مع الإدارة العليا، كما يتخذون قراراتهم فيما يتعلق بالتوصية الخاصة بتحفيز العاملين سواء من حيث رفع أجورهم أو ترقياتهم.

على أن اتخاذ القرارات ليس قاصراً فقط على المديرين. فالموظفون أو العاملون الذين لا يتولون مناصب إدارية يتخذون قرارات تؤثر على وظائفهم وعلى الأداء في المنشآت التي يعملون بها. ومن بين هذه القرارات نذكر على سبيل المثال لا الحصر، القرارات الخاصة بالحضور إلى العمل من عدمه في يوم ما، ومقدار الجهود التي سوف يبذلونها في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشآت، وفيما إذا كانوا على استعداد للالتزام بأنظمة وقواعد المنشآت، وتنفيذ توجيهات رؤسائهم في العمل.

وإجمالاً يمكن القول: أن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية حيث إن المشكلات المتعلقة بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها، كما أن الأهداف لا تتحقق بالأمنيات إذ لا بد من اتخاذ قرارات وهذا هو عمل الإدارة.

Types of Decisions

أنواع القرارات

هناك العديد من التصنيفات لأنواع القرارات التي يتم اتخاذها، سواء أكان ذلك من قبل الفرد أم الجماعة داخل منشآت الأعمال. فلقد تم تصنيف هذه القرارات إلى قرارات طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، كما يصنفها بعضهم إلى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف. ويميل فريق ثالث إلى تصنيفها حسب موضوعاتها. فهناك قرارات تنظيمية وقرارات إدارية خاصة بشؤون الموظفين وقرارات مالية... الخ. على أنه وبالرغم من وجود هذه التصنيفات لأنواع القرارات إلا أنه يمكن القول بأن أشهر هذه التصنيفات ذلك التصنيف الذي يقسمها إلى نوعين، هما: القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة، وذلك على أساس درجة الاختيار المتاحة. (الشكل رقم (٢ - ٤) جدول أمثلة على أنواع القرارات المبرمجة وغير المبرمجة). وسوف نتحدث عن هذين النوعين من القرار وذلك على النحو الآتي:

شكل رقم (٢ - ٤) جدول أمثلة على أنواع القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	نوع المنظمة
- اختيار برامج أو تخصصات جديدة للدراسة.	- تقرير مدى استيفاء الطلاب لمتطلبات التخرج.	جامعة
- اختيار تصميم جديد للسيارة.	- تحديد الزيادة في رواتب العاملين للعام القادم.	مصنع للسيارات
- تحديد مكان لافتتاح فرع جديد للمطعم.	- تحديد عدد المواد التي ينبغي توفيرها في المطعم.	مطعم للوجبات السريعة

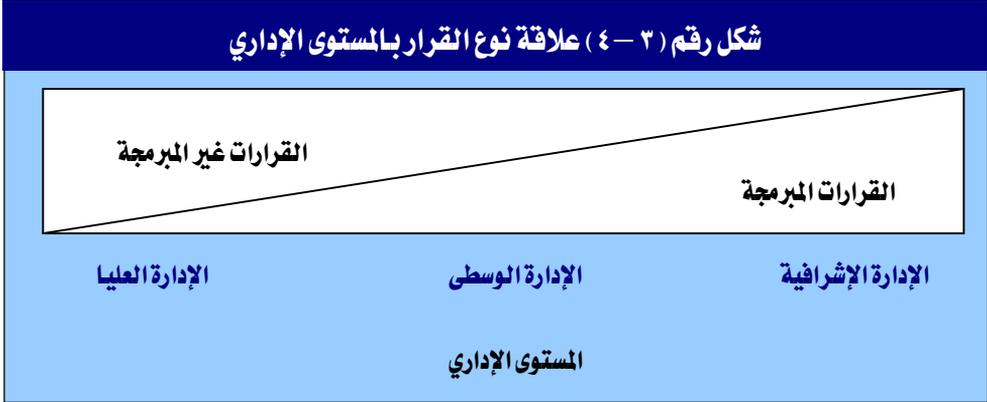
أ- القرارات المبرمجة: Programmed Decisions

القرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني، أو متكرر، حيث إنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات. هذه القواعد قد تكون عن عادات سابقة في اتخاذ القرار أو أساليب مبرمجة مثل استخدام الحاسب الآلي، أو عبارة عن سياسات وأنظمة يجب اتباعها وتطبيقها عند اتخاذ أي قرار. مثل هذه القواعد غالباً ما تكون مستمدة من الخبرة السابقة، أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة. فعلى سبيل المثال يوجد لدى معظم منشآت الأعمال أنظمة وإجراءات يتم اتباعها في حالة التعامل مع الموظفين الذين لا يلتزمون بقواعد الحضور والانصراف في العمل أو أولئك الذين يرغبون في الانتقال من أو إلى داخل المنشأة.

وعلى الرغم من أن القرارات المبرمجة تطبق في الأعمال الروتينية والمواقف التي تخضع لأنظمة وقواعد محددة، إلا أنها مع ذلك من الممكن أن تكون قرارات معقدة. على أن وجود الحاسبات الآلية في الوقت الراهن قد أتاح لنا فرصة كبيرة فيما يتصل بإمكانية اتخاذ قرارات مبرمجة متطورة جداً، وذلك لأن هذه الأجهزة تستطيع أن تجمع وتحلل قدرًا كبيراً من المعلومات التي يمكن أن تسهل عملية اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال هناك العديد من القرارات التي كانت تستغرق في السابق جزءاً كبيراً من وقت وجهد العاملين في المنشآت، أصبحت هذه القرارات مع وجود الحاسب الآلي روتينية وتستغرق وقتاً وجهداً أقل من السابق لمراجعتها والتأكد من فعاليتها أو تحسينها أو معالجة أي مشكلة طارئة قد تعترض تنفيذ هذه القرارات. من هذه القرارات على سبيل المثال تلك العمليات المتعلقة بقرارات التسجيل في الجامعات، وتسديد الفواتير أو عمليات الإيداع والسحب في البنوك.

وينبغي أن نشير هنا إلى أن معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، في حين أن كثيراً منها يتم اتخاذها من قبل مديري الإدارة الوسطى. بالمقابل نجد أن المديرين في مستوى الإدارة العليا غالباً ما يكون دورهم في اتخاذ مثل هذه القرارات محدوداً جداً. (شكل رقم ٣ - ٤).

شكل رقم (٣ - ٤) علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري



ب - القرارات غير المبرمجة : Non- Programmed Decisions

يُمثّل هذا النوع من القرارات تلك التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة، حيث إنّ المواقف التي يتم فيها اتخاذ مثل هذه القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح. ونظراً لطبيعة هذا النوع من القرارات فإنها عادة ما تتضمن قدراً كبيراً من عدم التأكد، الأمر الذي يدفع متخذ القرار إلى أن يتخذ قراره دون أن تكون لديه معرفة كاملة بالنتائج التي سوف تترتب على قراره. وتبعاً لذلك فإنّ القرارات التي يتم اتخاذها في ظل عدم التأكد تتضمن درجة من المخاطرة، بمعنى أنّ القرار من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج سلبية عكس المتوقع تماماً. هذه الحالة من عدم التأكد تنشأ من عدة مصادر منها ما يأتي:

١. الظروف البيئية أو الموقفية التي يتم فيها اتخاذ القرار، بحيث يكون من الصعب التنبؤ أو التحكم في عناصر هذه البيئة، وبالتالي النتائج المترتبة على القرار.
٢. محددات الوقت والتكاليف، حيث إن هذين العنصرين قد يحدان من إمكانية جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
٣. العوامل الاجتماعية والسياسية السائدة في منشآت الأعمال، مثل نشوء الصراع في المنشأة بين الإدارة والموظفين، أو عدم انسياب قنوات الاتصال، حيث إن مثل هذه العوامل قد تحد من جمع المعلومات الصحيحة.
٤. التغيير السريع الذي تتعرض له منشآت الأعمال. هذا التغيير قد يكون ناجماً من تغير البيئة، أو تطور التقنية أو سن أنظمة وقواعد جديدة للعمل تجعل معظم المعلومات والخبرة المتوفرة لدى المنشأة عديمة الفائدة.

ونظراً لأن معظم القرارات غير المبرمجة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات، بحيث تعكس درجة عالية من الإبداع لدى متخذي مثل هذه القرارات. وبصفة عامة يمكن القول: بأن القرارات المبرمجة روتينية ومتكررة في العادة وذلك لأن طريقة اتخاذها محددة، كما أنها واضحة في أغلب الأحيان، إذ يمكن التنبؤ بنتائجها بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ولا يترتب عليها مخاطر كبيرة. وعلى العكس من ذلك نجد أن القرارات غير المبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة، وبالتالي تتطلب من متخذها جهداً أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل، ومن ثم الاختيار من بينها. من ناحية أخرى، فإن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه؛ لذا فإن درجة المخاطرة تكون فيها عالية جداً. ويبين الشكل رقم (٣ - ٤) جدول مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

الشكل رقم (٣ - ٤) جدول مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	عنصر المقارنة
غير واضحة بشكل دقيق	واضحة	طبيعة المهمة
قليلة إلى حد كبير	متوافرة إلى حد كبير	المعلومات
محدودة	متعددة	عدد البدائل
نادراً	دائماً	الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة
الإدارة العليا في الغالب	الإدارة الإشرافية والوسطى في الغالب	المستوى الإداري لمتخذي القرار
كبيرة جداً	محدودة جداً	درجة المخاطرة



الانتخابات مظهر من مظاهر المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

Steps of Decision Making

خطوات اتخاذ القرارات

لا يوجد نموذج شامل يتفق عليه الباحثون في مجال اتخاذ القرارات وإنما تُوجد عدة نماذج يتضمن كل منها عدداً من الخطوات التي يمكن اتباعها للوصول إلى القرار. هذه الخطوات المتضمنة في نماذج اتخاذ القرارات تتراوح في الغالب بين ثلاث إلى ثماني خطوات.

على أنه، ومع وجود هذه النماذج ينبغي أن نشير إلى حقيقة أن الممارسين لاتخاذ القرارات لا يتبعون في العادة هذه الخطوات بالتسلسل في أي قرار يتخذونه، وذلك لأن الكثير من القرارات بالنسبة لهم مألوفة أو مكررة. من ناحية أخرى يمكن القول: بأن الكثير من متخذي القرارات يتبعون بعضاً من هذه الخطوات دون إدراك منهم بأنهم يفعلون ذلك في الواقع. كذلك يجب أن ننبه هنا إلى حقيقة أن هناك الكثير من القرارات التي يمكن اتخاذها دون أن نتبع فيها نموذجاً أو خطوات معينة للوصول إلى هذه القرارات، وهذا بالطبع لا يقلل بأية حال من الأحوال من أهمية خطوات اتخاذ القرارات. من جانب آخر يجب أن نشير مرة أخرى إلى أن اتباع نموذج أو خطوات معينة في اتخاذ القرارات لن يضمن بالطبع صحة هذه القرارات بالكامل، ولكن ذلك يساعد في الغالب على احتمال النجاح في الوصول إلى القرار المناسب لحل المشكلة.

بناء على ما سبق، فإننا سوف نعرض هنا ما يمكن تسميته بالنموذج العام في اتخاذ القرارات المتضمن للخطوات الآتية:

(٣) طرح البدائل

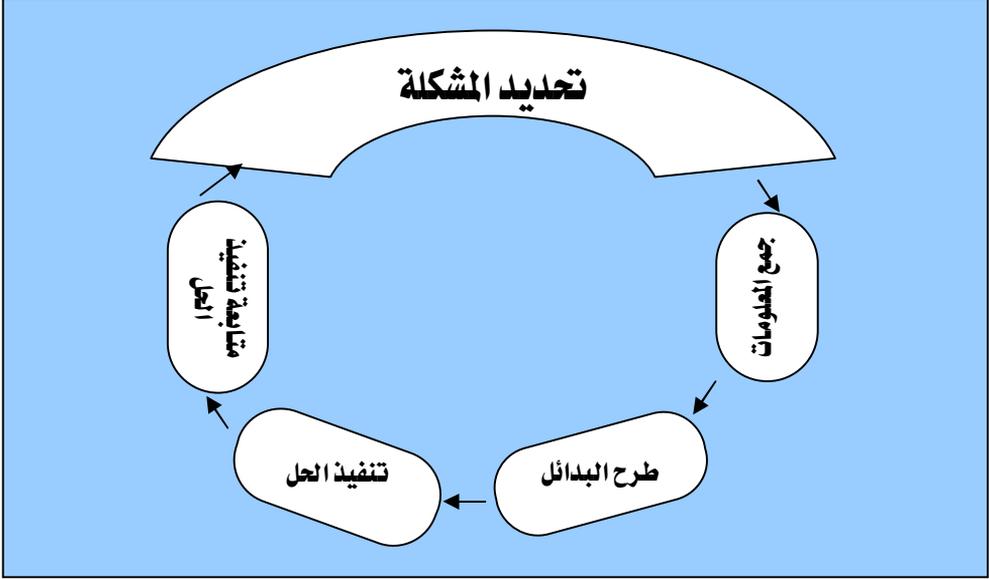
(٢) جمع المعلومات

(١) تحديد المشكلة

(٥) متابعة تنفيذ الحل.

(٤) تنفيذ الحل

شكل رقم (٤-٤) مراحل اتخاذ القرار



وسوف يتم شرح هذه الخطوات بشيء من الإيجاز، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: تحديد المشكلة

تبدأ عملية اتخاذ القرارات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة، أو أن هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد، أو الجماعة، أو المنشأة. لذلك تُعد هذه الخطوة من النموذج من أهم خطوات اتخاذ القرارات. هذه الأهمية بالنسبة لهذه الخطوة تتبع من قدرتنا على تشخيص المشكلة بصورة سليمة، ذلك أن تشخيص المشكلة بطريقة خاطئة سوف يؤثر بشكل سيئ على بقية مراحل حل المشكلة، بل إن إيجاد الحل الذي نعتقد أنه صحيح للمشكلة الخطأ لا يختلف كثيراً من حيث عدم جدواه من الحل الخطأ للمشكلة الصحيحة. لهذا، فإننا إذا لم نبدأ البداية الصحيحة في عملية حل المشكلات، وذلك بتحديد المشكلة تحديداً جيداً، فإننا قد نتعثر في الوصول إلى البديل، أو القرار الملائم لحل المشكلة.

ثانياً: جمع المعلومات

في هذه الخطوة من الضروري أن نجمع المعلومات التي نتوقع أنها سوف تساعدنا على تحديد المشكلة تحديداً أكثر وضوحاً، وذلك بما يساعدنا لاحقاً على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة. هذه المعلومات تتضمن ما يأتي:

١. معلومات موضوعية: وفيها نحاول أن نكشف الأطراف الداخلة في المشكلة وزمان ومكان حدوث هذه المشكلة، ودرجة تكرار حدوثها في الماضي.
٢. معلومات ذاتية: وهي المعلومات التي تصف آراءنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا تجاه المشكلة.
٣. معلومات متعلقة بالمعوقات التي حالت دون حل المشكلة في الماضي، والتي من المحتمل أن تدوم. هذه المعوقات قد تكون معوقات نظامية، أو مالية، أو بشرية، أو زمنية أو غير ذلك.
٤. أي معلومات أخرى إضافة إلى ما سبق يمكن أن تساعد على حل المشكلة.

ثالثاً: طرح البدائل واختيار البديل المناسب

يطلق على هذه الخطوة عدة مسميات من بينها طرح الحلول، أو توليد الأفكار. هذه الخطوة من النموذج العام لاتخاذ القرارات تمثل جوهر الإبداع في حل المشكلات، والتي تعتمد أساساً على قدرة الفرد، أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل المشكلة.

بعد طرح البدائل، أو الأفكار لحل المشكلة يجب على متخذ القرار أن يقوم بتقييم هذه البدائل للاختيار من بينها، وذلك وفق معايير محددة تلبى أهدافنا من وراء عملية اتخاذ القرار. هذه المعايير التي على أساسها سوف يتم تقييم البدائل قد تكون اقتصادية، أو سياسية، أو مالية، أو اجتماعية، أو غير ذلك من المعايير ذات الصلة بالمشكلة.

إن إيجاد البديل لحل المشكلة المعنية في هذه الخطوة يمثل بالفعل اتخاذ القرار، حيث إننا نقرر هنا اختيار الحل الذي نعتقد أنه مقبول في إطار المشكلة الموضوعية.

رابعاً: تنفيذ الحل

تتضمن هذه الخطوة من النموذج العام في اتخاذ القرارات تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة. على أن عملية تنفيذ أي بديل، أو حل ليست عملية يسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي غالباً ما تكون عاملاً مؤثراً في ظهور المشكلات. كذلك فإن مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل لحل المشكلة، أن يتم إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص، أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

خامساً: متابعة تنفيذ الحل

عندما يتم تنفيذ حل ما لأية مشكلة، فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة تنفيذ هذا الحل للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة. ذلك أنه إذا ما تبين من خلال متابعة تنفيذ هذا الحل بأن قرار اختيار هذا الحل كان فعالاً في علاج المشكلة، فإن هذا يعني أننا بذلك قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلة، وأن قرارنا كان سليماً إلى حد كبير. وبالمقابل فإنه إذا أثبتت تقارير متابعة الحل بأن المشكلة لا تزال قائمة، أو أنها لم تحل بشكل كامل، أو أنها تتفاقم بصورة ملحوظة، فإن هذا يملي علينا العودة مرة أخرى إلى المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرارات بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات، لنصل بعد ذلك إلى حل آخر يمكن تنفيذه ومتابعته.



حل المشكلة دون اتباع خطوات اتخاذ القرار ربما أوقع في مشكلة أكبر

Group Decision Making

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات واتخاذ القرارات منوطة بالشخص الأول في المنشأة، ولكن من النادر، بل من المستحيل أن يتولى هذا الشخص هذه المهمة بمفرده، دون طلب مساعدة الجماعة. ذلك أن الأسلوب الجماعي يُعد واحداً من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات وذلك إذا اختير أعضاء هذه الجماعة اختياراً سليماً، وتهيأت لهم الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب منهم. ففي أية منشأة، كبيرة كانت أم صغيرة، من الممكن أن تكون أهداف ومصالح هذه المنشأة واضحة من وجهة نظر شخص واحد، وهو رئيس المنشأة، غير أنه من الخطورة بمكان الاعتماد على هذه النظرة الفردية في اتخاذ القرارات بالنسبة لحل المشكلات التي تواجهها المنشأة في أعمالها. من هذا المنطلق، فقد أصبح اتخاذ القرار من خلال الجماعة جزءاً من حياة المنشآت الحديثة. فالجماعات مثل اللجان وفرق العمل غالباً ما تتناط بها مسؤولية اتخاذ أهم القرارات التي تخص أعمال المنشأة الحالية والمستقبلية.

إن هناك العديد من الأسباب التي تجعل منشآت اليوم تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، من هذه الأسباب المعلومات والالتزام بالتنفيذ والإبداع والتطوير. فبالنسبة للمعلومات، قد يكون من أهم أسباب استخدام أسلوب الجماعة في اتخاذ القرارات أن رئيس المنشأة قد لا يملك في كل الأحوال المعلومات اللازمة للوصول إلى قرار جيد، وبالتالي فإن استخدام الأسلوب الجماعي يعد هنا الأمثل في الوصول إلى هذه المعلومات. أما فيما يتعلق بالالتزام بالتنفيذ، فإنه من المعروف عادة أن تنفيذ أي حل أو قرار غالباً ما يكون منوطاً بالجماعة، لذلك ومن أجل ضمان التزام هذه الجماعة بتنفيذ القرار الذي تم التوصل إليه، فإنه من المناسب إشراك الجماعة، وبخاصة إذا كان تنفيذ القرار بالفعل يعتمد عليهم. أما فيما يخص بعامل الإبداع

فإنه يوجد في بعض المواقف أو المشكلات عدد كبير من الحلول أو البدائل المحتملة لاتخاذ القرار. في هذه الحالة يمكن القول: إنَّ توظيف الجماعة من الممكن أن يؤدي إلى توليد بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد الواحد. وأخيراً فيما يتعلق بالتطور فإن العمل الجماعي في حل المشكلات يمثل في كثير من الأحيان فرصة لإشراك الآخرين بهدف تعليمهم وتمييزهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبصفة عامة يمكن القول بأن توظيف الجماعة كأسلوب لاتخاذ القرارات يتيح للمنشأة والقيادة الإدارية والعاملين فيها فرصة كاملة للاستفادة من معلومات وآراء الآخرين، وبخاصة عندما تحتاج المنشأة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي.

مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

أشرنا فيما سبق إلى أن هناك عدداً من الأسباب التي تجعل المنشآت تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، وذكرنا أن هذه الأسباب تتمثل في المعلومات والالتزام بالتنفيذ والإبداع والتطوير. انطلاقاً من هذه الأسباب، فإننا سوف نتحدث هنا عن مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

من بين المزايا التي يحظى بها الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ما يأتي:

١. التأكيد على مبدأ الشورى.

على الرغم من ميل منشآت اليوم إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، إلا أن هذا الأسلوب يكاد يكون موجوداً في جميع الحضارات السابقة. بل يمكن القول بأنَّ مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات يعد من بين المبادئ التي حث الإسلام على الأخذ بها بين المسلمين في تدبير الأمور ومواجهة المعضلات. والشورى تعد أحد

مقومات وخصائص الإدارة في الإسلام. يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وشاورهم في الأمر﴾ (آل عمران: ١٥٩)، ويقول تعالى: ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ (الشورى: ٣٨).

وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية على الشورى حيث كَوَّن مجلساً من أربعة عشر نقيباً اختارهم من أهل الرأي والبصيرة، كما سار الخلفاء الراشدون على دربه في الشورى حيث كانوا يستشيرون أصحابهم في كثير من الأمور. وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول في هذا الشأن: الرأي الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرمين، والثلاثة مراراً لا يكاد ينتقض.

٢. الوصول إلى قرارات أفضل

تعد المشاركة في الإدارة ذات فائدة كبرى في اتخاذ القرارات وذلك لأن الجماعة عادة ما تؤدي دوراً أفضل من الفرد في حل المشكلات المعقدة. لهذا فإن استخدام الجماعات من أجل حل المشكلات، واتخاذ القرارات يعد أسلوباً ملائماً بالنسبة للقرارات غير الروتينية التي يتم اتخاذها تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

٣. الوصول إلى بدائل أكثر

عادة ما تقدم الجماعة وجهات نظر مختلفة وعدداً من البدائل بالنسبة للمشكلة المطروحة أمامهم، وبهذا فهي عادة ما تكون أكثر إبداعاً من الفرد. فأعضاء الجماعة يستطيعون أن يستفيدوا من أفكار بعضهم بعضاً ويطوروها بما يخدم تحسين نوعية البدائل التي يتوصلون إليها، وقد ذكرنا هذه الميزة سلفاً باعتبارها من الأسباب التي تدفع إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.

٤. القبول

لقد أثبتت الدراسات في مجال اتخاذ القرارات أن فرص التطبيق الناجح للقرارات من الممكن أن تكون غالباً متحققة إذا ما أتيحت الفرصة للأطراف المتأثرة بهذه القرارات بأن تشارك في عملية اتخاذ القرارات. ذلك أن الآلية أو

الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرار غالباً ما يعني الكثير للأشخاص، مقارنة بالقرار نفسه. فالقرار المبني على الإجماع، على سبيل المثال، يؤدي إلى شعور الأشخاص المشاركين بالحماس، والملكية، والالتزام نحو تنفيذ القرار.

٥. رفع الروح المعنوية

إن استخدام أسلوب المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يعد مكافأة في حد ذاته، حيث إنه يؤدي إلى شعور الأطراف المشاركة في القرار بالرضا عن الدور الذي تقوم به. ذلك أن المشاركة تؤدي إلى تحسين مستوى فهم أعضاء الجماعة لآلية اتخاذ القرارات والأسباب التي على أساسها تم اتخاذ هذا القرار. بل إن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين عملية الاتصال بين الأفراد والوحدات الإدارية في المنشآت التي يعملون بها.

ثانياً: عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

على الرغم من المزايا التي يحظى بها الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، إلا أن هناك بعض العيوب التي تكتنف هذا الأسلوب، وهي على النحو الآتي:



من عيوب العمل الجماعي استهلاك الوقت

١. **استهلاك الوقت:** إن العمل الجماعي غالباً ما يستهلك وقتاً أطول في اتخاذ القرارات، مقارنة بالوقت الذي يستهلكه الفرد. فالموظفون الذين يشاركون في حل المشكلات واتخاذ القرارات لا يؤديون في واقع الأمر عملاً إنتاجياً. لهذا السبب فإن اتخاذ القرارات من خلال الجماعة غالباً ما يكلف الكثير من الوقت والنقود بالنسبة للمنشأة.

٢. **الهيمنة من قبل بعض الأعضاء:** من عيوب العمل الجماعي سيطرة عضو أو بعض أعضاء الجماعة على نقاش الجماعة وبالتالي التأثير في القرار الذي يتم التوصل إليه. بل إنّه في حالة الجماعة الكبيرة ربما تنشأ جماعة أو جماعات فرعية صغيرة ويحل الصراع بينها، ويصبح الهدف تحقيق المكاسب الذاتية بدلاً من محاولة التوصل إلى الحل الأفضل للمشاركة والذي يُعبّر عن رأي المجموعة.

٣. **التأثير بما يسمى بالتفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة:** من الممكن أن يشعر بعض أعضاء الجماعة بالضغط الذي يجبرهم على قبول الحل أو القرار الذي تتوصل إليه الجماعة دون محاولة منهم لتمحيص هذا الحل والتأكد من فعاليته، وذلك خوفاً من أن يعزلوا عن بقية الأعضاء أو قد تتم مهاجمتهم والرد عليهم من قبل الأعضاء المؤثرين. هذا السلوك الذي يطلق عليه مسمى "التفكير الجماعي" أو "محاولة التطابق مع رأي الجماعة" غالباً ما يؤدي إلى إعاقة فعالية الجماعة في اتخاذ القرارات بحيث يصبح وجود هذه الجماعة شكلي وضار على أداء أعضائها وبالتالي نتائج القرارات التي يتوصلون إليها.

٤. **تشتت المسؤولية:** عندما يتم اتخاذ قرار من قبل الجماعة فإنّ مسؤولية هذا القرار غالباً ما تكون متشتتة بين أعضاء الجماعة مما يجعلهم لا يشعرون بالفعل بكثير من المسؤولية الشخصية اتجاه هذا القرار. وعلى أية حال فإن المديرين يعدون مسؤولين عن أي قرارات يتم اتخاذها في منشأتهم، بغض النظر عن الأسلوب الذي تم به التوصل إلى هذه القرارات. ذلك أن بإمكان المديرين تفويض صلاحياتهم إلى الجماعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، لكنهم يظلون في الوقت نفسه مسؤولين عن هذه القرارات. لذا فإن المديرين يحتاجون إلى المهارات التي تمكنهم من توظيف الجماعة بفعالية في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبغض النظر عن مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، فإنه يمكن القول: إن الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اتخاذ القرار ينطلق من طبيعة الموقف الذي تحدده عدة عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند تقرير اختيار أي من الأسلوبين، وهذه العوامل، هي:

١. الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.
٢. مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.
٣. مقدار أو كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة.
٤. مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل أو الحلول التي سوف يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها.
٥. حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.
٦. الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.
٧. الحاجة إلى التطوير الشخصي والوظيفي للعاملين في المنشأة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
٨. تجنب احتمال حدوث صراع بين أعضاء الجماعة، الذي قد يعيقها عن الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة.

الحاسب الآلي واتخاذ القرارات Decision Making and Computers

لقد أدى التقدم الهائل في مجال تقنية المعلومات إلى توظيف الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات، حيث نجم ما يسمى بنظام مساندة القرار Decision Support System (DSS). ويعرف نظام مساندة القرار بأنه نظام معلوماتي يستند على الحاسب الآلي، حيث يتم من خلاله دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المواقف التي لا تتسم بالوضوح. هذا النظام بالطبع لا يوفر "إجابات" قاطعة بالنسبة للمديرين أو أنه لا يحقق الوصول إلى أفضل القرارات بالنسبة لحل المشكلات. وبدلاً من ذلك فإن هذا النظام يحاول تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم الوسائل التي تساعد المديرين بشكل خاص ومنتخذي القرار بشكل عام على تحليل المواقف بصورة أكثر عمقاً ودقة.

إن نظام مساندة القرار عادة ما يقدم تحليلات متطورة كما يُسهّل الدخول إلى نماذج مختلفة من الممكن أن يستخدمها المديرون في فحص المواقف والمشكلات الإدارية بشكل شامل. كذلك؛ فإن نظام مساندة القرار يعتمد على معلومات مستمدة من مصادر خارجية وداخلية والتي غالباً ما تكون مستمدة على نظام المعلومات الإداري. وأخيراً فإن نظام مساندة القرار يعد نظاماً تفاعلياً مقارنة بنظام المعلومات الإداري حيث يسمح للمديرين بالدخول والتفاعل مع برامج الحاسب الآلي التي تتحكم في النظام ويمكنهم بذلك الحصول على نتائج فورية للتحليلات المختلفة للموقف. ونظراً لتعدد استخدامات نظام مساندة القرار في اتخاذ القرارات فقد ظهرت عدة أنواع أو تخصصات في هذا المجال منها ما يأتي:

١) نظام مساندة القرار الجماعي (GDSS) Group Decision-Support System

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، يمكن من خلاله مساندة متخذي القرار للعمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات المتسمة بالتعقيد وعدم الوضوح. هذا النظام، نظام مساندة القرار الجماعي، يركز بشكل خاص على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة. لذلك فإن النظام الجماعي في اتخاذ القرارات غالباً ما يستخدم في اللقاءات أو الاجتماعات التي تتم عن بعد سواء أكان ذلك من خلال استخدام الهاتف أم الحاسب الآلي أم عن طريق برامج مصممة لهذا الغرض.

٢) نظام الخبرة Expert System

وهو نوع آخر من نظام مساندة القرار (DSS). ولقد نشأ نظام الخبرة مما يسمى بالذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence وهو حقل من حقول تقنية المعلومات يهدف إلى تطوير الحاسبات الآلية، بحيث تكون لها إمكانيات الكائن البشري المتمثلة في السمع والبصر والتفكير. وبهذا النظام يعتمد أيضاً على أنظمة الحاسب الآلي التي تستخدم الخبرة الحقيقية للخبير من أجل حل مشكلات معينة. وفي الحقيقة فإن تطوير هذا النظام، يعتمد على قيام مصممي برامج الحاسب الآلي بالعمل مع الخبراء من أجل تحديد المعلومات وقواعد اتخاذ القرار التي يستخدمها هؤلاء الخبراء، عندما يواجهون أنواعاً معينة من المشكلات.

٣) نظام مساند المدير Executive Support System (ESS)

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، ويستهدف مساعدة القيادات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات. هذا النظام يختلف عن نظام مساندة القرار (DSS)، الذي غالباً ما يكون محدوداً في استخدام التقنية، حيث نظام مساندة المدير (ESS) يتضمن استخدام العديد من أجهزة الحاسب الآلي المتطورة ذات الإمكانيات العالية، والاتصالات عن بعد، وأنظمة الرسم المتقدمة الخاصة

بالجداول والرسوم البيانية التي يمكن استخدامها في التعامل مع مشكلات مختلفة. هذا النظام يتميز أيضاً بأنه لا يعتمد على النماذج التحليلية للمعلومات بكثرة، وبدلاً من ذلك يعتمد على مصادر محددة للحصول على المعلومات التي تسمح بالتفاعل بين المدير والآخرين. لذا يمكن القول بأن نظام مساندة المدير (ESS) في جوهره يمثل نظام معلومات مصمماً خصيصاً ليناسب المديرين التنفيذيين في مواقف محددة وغالباً ما يصمم هذا النظام ليتناسب وعادات وظروف هؤلاء المديرين في العمل.

وإجمالاً يمكن القول بأنه وعلى الرغم من التقدم الهائل الذي يشهده مجال تقنية المعلومات بصفة عامة، فإن استخداماته في مجال اتخاذ القرارات لا تزال تخضع للكثير من الدراسات والتطوير، لاسيما وأن الأنظمة التي تستخدم في اتخاذ القرارات غالباً ما تحتاج إلى أشخاص ذوي خلفيات عميقة في استخدام الحاسب الآلي. من ناحية أخرى فإن استخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات يُنظر إليه في بعض الأحيان بشيء من الحذر بسبب الأحداث المتكررة في هذا المجال من حيث دخول أشخاص غير معروفين على برامج غيرهم والعبث بها، أو سرقتها، أو تخريبها من خلال ما يسمى بالفيروسات. ومع هذه المحاذير فإن استخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات يُعدُّ اليوم من السمات المميزة للإدارة وسوف يشهد في المستقبل تطوراً كبيراً جداً يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر عمقاً ودقة.

المصطلحات:

Decision making	اتخاذ القرار
Types of Decisions	أنواع القرارات
Programmed Decisions	قرارات مبرمجة
Non- Programmed Decisions	قرارات غير مبرمجة
Group Decision Making	القرارات الجماعية
The Management Information System (MIS)	نظام المعلومات الإداري
Decision-Support System (DSS)	نظام مساندة القرار

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١- () ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط.

.....
.....

٢- () يعد بعضهم أن المهمة الرئيسة للمدير هي اتخاذ القرار.

.....
.....

٣- () تقتصر عملية اتخاذ القرار على المديرين.

.....
.....

٤- () معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي.

.....
.....

٥- () القرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية.

.....
.....

٦- () تتميز القرارات غير المبرمجة بأنه يمكن التنبؤ بنتائجها مسبقاً.

.....
.....

٧- () تحتاج القرارات غير المبرمجة إلى مهارات متطورة.

.....
.....

الفصل الرابع: اتخاذ القرارات

٨- () إن درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة عادة تكون كبيرة جداً.

٩- () إن التشخيص الصحيح للمشكلة يمثل البداية لاتخاذ قرار صحيح.

١٠- () من متطلبات القرار الناجح توفر المعلومات الموضوعية.

١١- () من مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار الوصول إلى قرارات أفضل.

١٢- () من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار تشتت المسؤولية.

ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: ما المقصود بمفهوم "اتخاذ القرارات" وما هي أهميته بالنسبة للعملية الإدارية؟

س٢: هناك تصنيفان رئيسان لأنواع القرارات، ما هي أبرز ملامح هذين التصنيفين؟

س٣: لقد طرح الباحثون المهتمون بموضوع اتخاذ القرارات العديد من النماذج التي تفسر لنا عملية، أو كيفية اتخاذ القرارات، ما هي أبرز هذه النماذج؟ وما هي أوجه الاختلاف بينها؟

س٤: تحدث عن مزايا الأسلوب الجماعي وعيوبه في اتخاذ القرارات؟

س٥: تحدث عن خطوات اتخاذ القرارات، مقروناً بمثال يوضح تطبيق هذه الخطوات؟

رابعاً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org :
(١) الحالة رقم (٢) مخبر القرموشي للمعجّنات.
ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

الفصل الرابع: اتخاذ القرارات

	ناصر الخرافي	رواد الأعمال
<p>ناصر الخرافي، اسم يرمز إلى الريادة في عالم الأعمال والاستثمار، وهو يقود مجموعة استثمارية ذات مجالات واسعة من النشاطات في مجال الأعمال، وهذه المجموعة ثلاثية الصفات: الوطنية، والعربية، والدولية.</p> <p>وقد احتلت عائلة الخرافي مكانة عالية في الاقتصاد الكويتي، منذ أكثر من مائة عام أي قبل ظهور النفط في الكويت. وقد أسس الشركة جد العائلة عبد المحسن الخرافي ثم أكمل ابنه محمد المسيرة فتوسع بنشاطاتها، كما قادها أيضاً جاسم الخرافي الشقيق الأكبر ورئيس مجلس الأمة الكويتي السابق مواصلاً خط العائلة في التنمية والتوسع. ثم آلت رئاسة المجموعة لناصر الخرافي.</p> <p>وخبرة الخرافي تمكنه من كيفية أن يفصل ما بين الملكية والإدارة، وبين القيادة والإدارة. وعروبة ناصر الخرافي واضحة في استثماراته وشركاته، ومن أبرز تلك الشركات:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ الشركة القابضة المصرية الكويتية. ○ الشركة القابضة السورية الكويتية. ○ الشركة القابضة الأردنية الكويتية. ○ الشركة القابضة السودانية الكويتية. <p>بالإضافة إلى عدد آخر من الشركات المنتشرة في لبنان والعراق ودول الخليج وأقطار عربية أخرى.</p> <p>تدير مجموعة الخرافي ١٠ مليارات دولار على الأقل في نحو ١٥ قطاعاً بدءاً من الصناعة (الغذائية والورقية والهندسية الثقيلة والمتوسطة والخفيفة) والسياحة (فنادق ومطارات وطيران ومطاعم ومرافق بحرية ...) وغيرها من المجالات. ولعل أبرز سمة تتسم بها مجموعة الخرافي هي الشغف بالإنتاج مع ما يعني ذلك من خلق فرص العمل.</p>		

توم بيترز	علماء الإدارة
<p>هو داعية إدارة الأعمال توم بيترز، كسب سمعة واسعة في عالم الإدارة وفنونها، كان ذا أفكار وآراء جيدة تعين الإداريين بعد الله في المضي قدماً نحو الأفضل وما هو أحسن. كان يتمتع بخلفية غير عادية كمرشد روعي في الأعمال.</p> <p>ولد عام ١٩٤٢م، وعمل في الإنتاج لمدة سنتين قبل أن يتحول لدراسة الهندسة المدنية في جامعة كورنل، ثم حصل على الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد. عمل مستشاراً إدارياً لشركة ماكينزي الرائدة في عالم الاستشارات الخاصة بإدارة الأعمال في عام ١٩٧٤م خلال حقبة دقيقة من تاريخها.</p> <p>ومن أعماله:</p> <p>شركة توم بيترز الخاصة به والمسماة (مجموعة توم بيترز) وقد نهج بيترز الأسلوب الحماسي في المعالجة ليظهر بيترز طاقة عصبية هائلة، وهو يتمشى ويدور حول مستمعيه ليس أسلوباً كاذباً أو زائفاً، فهو يحمس نفسه، وبكل ضراوة حتى يبلغ بها حد الإعياء أحياناً.</p> <p>ألف كتابه (السعي وراء التفوق) الذي استطاع أن يتجاوز كل كتب الإدارة الأخرى من حيث المبيعات بملايين النسخ، وقد جادل هو وشريكه روبرت وتيرمان في أن الشركات الكبرى الناجحة تشترك فيما بينها بصفات مميزة عامة يمكن ملاحظتها بسهولة، وأنه يمكن للإداريين الكبار أن يقوموا بإدارة فعالة باتباع سياسات بسيطة وقوية من القمة إلى القاعدة.</p> <p>انطلق بيترز بدعوته من تشجيع القادة على ترك مكاتبهم وإدارة أعمالهم بالتجوال فيما حولهم.</p>	