

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

السنة: أولى ماستر

المقياس: سيرورة اتخاذ القرار

الفوج:

عنوان البحث:

النموذج العقلاني في اتخاذ القرارات

أستاذة (ة) المقياس:

*

إعداد الطلبة:

(1)

(2)

(3)

السنة الجامعية: 2021/2020

خطة البحث:

مقدمة

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وتصنيفات القرار

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار والفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

المطلب الثالث: بيئة وظروف عملية اتخاذ القرار

المطلب الرابع: أهمية عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: النموذج العقلاني لاتخاذ القرار

المطلب الأول: تعريف النموذج العقلاني في اتخاذ القرار وحدوده

المطلب الثاني: خطوات النموذج العقلاني لاتخاذ القرار

المطلب الثالث: دور النموذج العقلاني في اتخاذ القرار:

المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للنموذج العقلاني

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة:

تعتبر اتخاذ القرارات هو أساس العملية الإدارية حيث أنه يشمل جميع أنشطة الإدارة ووظائفها جميعا وترتبط عملية اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد والجماعات والمنظمات ويقصد به هو عملية اختيار لأحد المقترحات المتاحة حيث يقوم على التحليل الشامل بمختلف نواحي المشكلة التي يجب اتخاذ القرار بشأنها وكذلك اختيار الاقتراح المناسب من بين مجموعة من المقترحات ليتم الحصول على غاية محددة يجب ان يكون المقترح مناسب للعناصر المتوفرة في المنظمة نظرا لزيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات فكلما زادت حجمها تفرعت مهماتها القرار الناجح هو ما تسعى اليه هذه الأخيرة للوصول الى حل مشكلات والصعوبات التي تواجهها لتحديد توجهها المستقبلي، فعملية صنع القرار على الرغم من أنها صعبة الا أنها يمكن استعمال مجموعة من النماذج لفهم طبيعة عملية صنع القرار في الشركات والمنظمات وفي هذه النماذج النموذج العقلاني الذي يقوم على مجموعة من افتراضات معينة يتم من خلال اتخاذ القرارات وعلى صور ما سبق طرحه يتم طرح التساؤل الرئيسي:

هل يستطيع متخذ القرار الوصول للحل الأمثل باستخدام العقلانية؟

الأسئلة الفرعية:

- ماهي عملية اتخاذ القرار وماهي مراحلها؟

- كيف يساهم نموذج العقلاني في اتخاذ القرارات؟

أهمية البحث:

- التعرف على ماهية عملية اتخاذ القرار وماهي خصائصها.

- معرفة خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرارات.

- التعرف على النموذج العقلاني لاتخاذ القرار وماهي خطواته والانتقادات الموجهة اليه.

أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ابراز أهمية استخدام نموذج العقلاني في اتخاذ القرارات.

- محاولة شرح عملية اتخاذ القرارات ومراحل المتبقية فيها.

- ابراز أهمية عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار:

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

1- مفهوم القرار وعناصره:

- **مفهومه:** "القرار"، معنى يؤيد دلالات عديدة، وهو اسم فعل من الفعل "قرر"، ومدلوله اللغوي "حسم أو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف ما". أيضاً، يعرف القرار - في اللغة- بأنه "اختيار المسلك أو الحل الأفضل من بين عدة مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة". يتضمن الفعل قرر تحويل إرادة ما إلى فعل ما، وهو يفصل بين التفكير والفعل.

إن الاستعمالات الكثيرة لمصطلح القرار أنتج تعدداً وغموضاً في مدلولاته. لكن الظاهر أن القرار يختلف عن الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري، وإنما هو اختيار واعٍ قائم على أساس التدبر والحساب في تفاصيل الهدف المطلوب تحقيقه، والبديل الذي ينبغي استخدامه. إن الهدف والبديل يرتبطان بالإطار الموضوعي للقرار، وأنه من الممكن أن يكون هدف واحد مطلوب بلوغه وبدائل ومسارات عديدة للوصول إلى هذا الهدف.

إن هناك شعور متزايد بحاجة إلى تعريف القرار بأنه: "فعل اختياري يهدف إلى تعديل أو تغيير الوضع القائم لتحقيق هدف محدد". إن هذا التعريف وفق شوبنهاور (A. Shopenhauer)، يجسد المقاربة التي تربط مع تحقيق الهدف ضرورة تعديل أو تغيير الوضع القائم. وأن الفرق التمييز بين التعديل أو التغيير، هو - من دون شك - يعكس مستوى قدرة القرار المتخذ على إحداث أثر في الوضع الحالي القائم، والذي ينسجم مع تحقق الهدف.

إن هذه المقاربة تنتهي إلى أن تحقيق الهدف كغاية نهائية للقرار، وأن الهدف يحدد من قبل متخذ القرار¹. يمكن التساؤل على أن امتلاك متخذ القرار للهدف يرجع ربما إلى الموقف. بمعنى أن القرار هو رد فعل ينتج داخل موقف معين وليس ثابتة خارج سياقه. ويصل الفرد إلى قرار معين داخل نسق من الظروف المكان والزمان) تحدد طبيعة استجابته وتصرفه؛ وهذا الموقف يقتضي أنه ليس من سلوك ينتج إلا في مكان معين، وبذلك يفترض أن علاقة المكان قائمة وفعلية.

¹ Robert Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*. Dalloz, 1999, p 247.

علما بأن الهدف والوسيلة في هذه الحالة يرتبطان بشكل دقيق بما يسمى "الموقف". بعبارة أخرى، عندما يكون هناك محل للقرار، فانه من الممكن أن يكون هنالك هدف أو نتيجة مطلوب بلوغها ووسائل أو أساليب إحصائية وكمية تساعد على الوصول إلى هذه النتيجة¹.

ويتفق مع هذا الفهم، كيرن وبيترسون (Kerin & Peterson) ويذكران أن القرار هو الاختيار الموجه نحو منهج محدد بهدف. ويذهب مع هذا التوجه (الأعرجي) حيث يعرف القرار على أنه هدف مرتبط بوسيلة تنفيذ مناسبة.

القرار، بالرغم من ارتباطه بظروف الموقف إلا أنه في الحقيقة يعبر عن القيم وتفسيرها الاتجاهات السلوك المختلفة ضمن الأوجه الإدارية والاجتماعية والاقتصادية. فالقرار هو الخيار القابل للتطبيق والذي يلبي الحاجة، ويلتزم بالغايات المستهدفة. وهو عمل يقوم على تخصيص الموارد أو تحديد الأهداف، مع مراعاة واحد أو أكثر من معايير تقييم الحلول.

- **عناصر اتخاذ القرار:** هناك عنصران مهمان يشكلان عناصر متطلبات القرار في التنظيم، وهما:

(1) **المشكلات:** المشكلة تعرف بأنها انحراف غير مرغوب عن المعايير وما هو طبيعي. وتعرف أيضا بأنها انحراف سلبي عن المعايير أو الأهداف الموضوعية. أو هي فجوة بين ما تحقق فعلا وما هو متوقع. وهي حالة أو موقف ينطوي على خلل أو أزمة بحاجة إلى معالجة من أجل تحقيق هدف مطلوب. وتتكون المشكلة من ثلاثة أركان رئيسية، هي²:

- **المعطيات:** هي المعلومات التي تصف الوضع القائم عند محاولة حل المشكلة.

- **الأهداف:** تمل الوضع المطلوب أو المرغوب تحقيقه.

- **العقبات:** هي الصعوبات التي تعترض عملية الوصول إلى الحل .

هنا لا بد من وجود مشكلة ما لاتخاذ القرار بشأنها، وهذه المشكلات تصنف في ثلاثة أنواع³:

1 حامد الشمرتي، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، مجدلاوي للتوزيع والنشر، ص 20.

2 غازي أبوزيتون، اتصالات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2015، ص 207.

3 علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، زهران للنشر، عمان، 2008، ص 20.

- المشكلات المعروفة جيداً (الروتينية) حيث تكون البدائل معروفة والمعلومات عنها كاملة وحالات الطبيعة معروفة وثابتة.

- المشكلات الجديدة هنا يعني أن هناك معلومات يمكن الوصول إليها ولكن تحتاج إلى جهد وربما لا تكون كاملة.

- المشكلات الغامضة (ambiguous problems) وهي مشكلات لا يوجد أية معلومات عنها وصعب الحصول على معلومات وحالات الطبيعة غير معروفة.

(ب) **الحلول (Solutions):** الحلول يمكن الحصول عليها من خلال ثلاثة أنواع من الإجراءات، وهي:

- **الإجراء الروتيني:** يكون فيه القرار يختص بالمعلومات المعروفة جيداً وهو إجراء تكون المعلومات متوفرة وسهلة الحصول عليها.

- **إجراء التكيف:** يكون فيه القرار بإعادة الإجراء الروتيني وتكيفه بحيث يتناسب والحالة الجديدة أي إعادة القرار مرة أخرى.

- **الإجراء المبتكر:** هذا الإجراء يخص المعلومات الغامضة، وهو قرار لأول مرة يتم اتخاذه ولا يعرف شيء عنه، وليس هناك خبرة سابقة أو معلومات عن هذا النوع من القرار.

2- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

ويعرفه على أنه: "تتضمن عملية اتخاذ القرار الاختيار بين بديلين أو أكثر، أي بين عدة طرق ممكنة تقود إلى هدف معين. إن عدم وجود بدائل يجرد العملية من معناها، حيث تصبح أشبه بانتخاب من غير مرشحين"¹.

وفقاً لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة لدى المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج2، 1985، ص 38.

كما يعرفه: "عملية اتخاذ القرار هي عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد، فهي نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل للإجراءات الموضوعية، ومن تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين"¹.

وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو نموذج الاختيار العقلاني للبدائل الاستراتيجية الذي تسعى من ورائه منظمات الأعمال تحقيق العوائد المتوقعة من وراء أهدافها.

وغير أيضا: "هي اختيار بديل معين من بين مجموعة بدائل"².

كما عرف "هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"³.

وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو الاختيار المفضل من بين البدائل المتاحة للمؤسسة الاقتصادية في ظل متغيرات كل من بيئتها الداخلية والخارجية.

نستنتج من هذه المفاهيم أن اتخاذ القرارات اليوم، في عالم المتغيرات المتعددة والمتشابكة في آن واحد، يعتمد على مهارات المدير للحكم على اختيار إستراتيجية استجابة لموقف معين وفق زمن محدد وذلك في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية للشركة، مع محاولة ربطها مع التخطيط الاستراتيجي ابتداء من:

- موضوع القرار وأنواعه حسب المراحل.

- الاتجاه الحالي الذي تأخذه الشركة في عملياتها وما تتميز به من جوانب اجتماعية وتعقيد.

- القرار السليم الذي تتخذه الشركة.

¹ عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص 157.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 224.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 138.

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار والفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

1- خطوات عملية اتخاذ القرار:

وسنحاول هنا عرض خطوات عملية اتخاذ القرار حسب رأي هيربرت سيمون (Simon Herbert) الذي يرى أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل ثلاث هي:

أ) مرحلة جمع المعلومات وتسمى بمرحلة البحث والاستطلاع: وهي عبارة عن بحث في البيئة المحيطة لاكتشاف الظروف التي تتطلب عملية اتخاذ قرار ما، في هذه المرحلة يتم الحصول على البيانات، تشغيلها وإعدادها، ثم فحصها للوصول إلى مفاتيح تدل على طبيعة المشكلة الموجودة أو الفرص المتاحة.

ب) مرحلة التصميم: desing وهي اختراع، وتنمية، وتحليل كل وسائل التعرف الممكنة. وتشمل هذه العملية فهم طبيعة المشكلة، ووضع الحلول العامة، واختيار هذه الحلول لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها واستخدامها.

ج) مرحلة الإختيار: choice هي عملية اختيار البديل الأمثل أو أفضل وسيلة تصرف من بين الوسائل البديلة المتاحة. وتشمل هذه المرحلة عملية الإختيار والتطبيق لهذا البديل¹.

إعتمد سيمون في تقسيمه لمراحل اتخاذ القرار على ثلاث خطوات أساسية فقط وهي مرحلة البحث والإستطلاع قصد جمع المعلومات للتأكد أن الموقف يحتاج فعلا إلى قرار، ثم تأتي مرحلة التصميم ويتم فيها تنمية البدائل الممكنة، والبحث عن بدائل أخرى. وأخيرا مرحلة الإختيار وهي الوقوف عند أحد البدائل وحذف البقية منها.

من الملاحظ على هذا التقسيم أنه ركز على ثلاث مراحل فقط دون التطرق إلى خطوات مهمة أخرى، كخطوة التنفيذ التي لم يعطيها أهمية كبيرة وكذا مرحلة متابعة تبعات القرار للتأكد من تحقق الأهداف التي من أجلها إتخذ القرار. وهو بهذا يؤكد على الخطوات ما قبل عملية اتخاذ القرار، أو بصورة أدق لحظة الإختيار ولم يركز على الخطوات التي تلي عملية الإختيار. وهذا يعني أنه بالنسبة لسيمون أن مراحل اتخاذ القرار هي نفسها المظاهر التي تميز عملية اتخاذ القرار.

¹ السيد إسماعيل، نظم المعطيات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ب س، ص 215.

2- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

إنّ الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذها أن صنع القرار عبارة عن عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة وبقطة؛ لتفادي وقوع الأمور السلبية، أما فيما يتعلّق بعملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة مفاجئة ببعض الأحيان إلا أنّ المدير الناجح هو من يكون مستعداً لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائماً بالتروي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشأة وعملها¹.

وكما ذكرنا آنفاً، فإنّ عملية صنع القرار هي البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتمييرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيراً اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أنّ اتخاذ القرار مرحلة نهائية لعملية صنع القرار.

المطلب الثالث: بيئة وظروف عملية اتخاذ القرار:

1- بيئة اتخاذ القرار

قد تكون القرارات أكثر أو أقل تعقيداً اعتماداً على عدد العوامل التي تؤثر فيها. قد تكون تلك العوامل داخلية، تنتج من عوامل مثل التكنولوجيا، أو الأساليب الصناعية المعقدة وخط إنتاج متعدد المنتجات، أو شبكة توزيع معقدة. بشكل اختياري، فإن التعقيد الذي قد ينتج من البيئة الخارجية قد يسببه عوامل مثل سوق مجزا بدرجة عالية، والتغيرات السريعة في التكنولوجيا، والتعقيدات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

قد تتخذ القرارات في ظروف من التأكد حيث أن كل الحقائق المتصلة تكون معروفة، وكل العواقب المحتملة يمكن التنبؤ بها بكل ثقة. بشكل اختياري، يمكن اتخاذ القرارات في ظروف من عدم التأكد، إما بسبب أن الحقائق غير معروفة، أو لأن الحقائق متأثرة بالنتائج غير المنظورة للسلوك الإنساني.

عندما تكون ظروف عدم التأكد متلازمة في النظام، فقد يتم استخدام ما اصطلح على تسميته عملية وضع نموذج (Stochastic) لوصف المناخ العام (البيئة) الذي يتخذ في ظلّه القرار. وهذه البيئة، تمثل العوامل والمؤثرات الكمية والنوعية المحيطة بأي مركز قرار (منظمة). وأن أكبر ما يميز ظروف هذه البيئة هي الديناميكية وعدم الاستقرار.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

2- ظروف بيئة القرار:

صنف ديكن (Ducan) ظروف اتخاذ القرار حسب العوامل والمؤثرات في بيئة القرار إلى¹:

- **الظروف البسيطة:** هي الظروف التي تكون فيها العوامل والمؤثرات عند أخذ القرار قليلة متشابهة وتبقى دون تغيير في مراكز القرار.

- **الظروف المعقدة:** هي الظروف التي تكون فيها العوامل والمؤثرات كثيرة، غير متشابهة ولكن تبقى ثابتة في مراكز اتخاذ القرار.

- **الظروف المستقرة:** هي تلك الظروف التي تبقى فيها العوامل والمؤثرات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار نفسها دون تغيير.

- **الظروف المتغيرة:** هي الظروف التي تتغير فيها عوامل ومؤثرات اتخاذ القرار بصورة كبيرة وغير متوقعة.

المطلب الرابع: أهمية عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

1- أهمية اتخاذ القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر يصيدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك².

وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

(ا) **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق ...

¹ كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 53.

² أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004 ص 280.

ب) اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء .

ج) القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير علي نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة " IBM " في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

د) اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

هـ) اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟¹

2- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

على الرغم من تعدد القرارات التي يمكن اتخاذها إلا أن العوامل المؤثرة فيها تزيد من صعوبة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة)، لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا ومحدود المدى فإنه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التأثير على القرار بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية) وأخرى خارجية (عوامل خارجية) والبعض الآخر سلوكي وإنساني².

ا) عوامل البيئة الخارجية: تتمثل عوامل البيئة الخارجية في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، ويمكن إدراجها كالآتي:

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 281-282.

² كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 35-37.

- الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع.

- التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية.

- العوامل التنظيمية، الاجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.

إن هذه العوامل تفرض على الإدارة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما.

ب) عوامل البيئة الداخلية: عوامل البيئة الداخلية تكون مرتبطة بخصائص المؤسسة، يمكن بعضها كما

يلي:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.

- مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.

- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ج) عوامل شخصية ونفسية: هذه العوامل مرتبطة بمتخذ القرار باعتباره رجلا إداريا وكل من يساهم

في صنع القرار وهي تنقسم إلى نوعين هما:

أولاً: عوامل نفسية: منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل

به وخاصة في مرحلة اختيار البدائل.

ثانياً: عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، إذ أن القرار يعتمد على الميزات الفردية

والشخصية للفرد التي تطورت معه، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية

القرارات المتخذة. وعليه فالسلوك الشخصي يؤثر في عملية اتخاذ القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى ولو

تساوت المهارات، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار والمتمثلة في المجازفة، الحذر،

التسرع، التهور.

(د) عوامل أخرى: وتتمثل في:

أولاً: تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب منه السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

ثانياً: تأثير أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهميته كلما كان العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القرار مرتفعاً.
- الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة عليه.

المبحث الثاني: النموذج العقلاني لاتخاذ القرار:

المطلب الأول: تعريف النموذج العقلاني في اتخاذ القرار وحدوده:

1- تعريف النموذج العقلاني في اتخاذ القرار:

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين. ويرى أصحابها أن المديرين عقلانيون، ويعود ذلك لامتلاكهم معلومات تامة حول المشاكل التي يريدون حلها والأهداف التي يرجون تحقيقها¹، مما يعني أن لديهم القدرة على اختيار أفضل بديل بناء على معرفة كاملة بكل البدائل المتاحة، وثقة كبيرة في نتائج واحتمالات كل بديل ومدى مساهمته في انجاز الهدف². ويشاطرهم ماكس فيبر الرأي في ذلك بأسلوبه "البيروقراطية النموذجية أو المثالية"، حيث يرى من خلال نتائج أسلوبه أن صور العقلانية تسود القدر الأكبر من نظرية اتخاذ القرار، وأن العقلانية تقاس بلغة المعلومات، معين من يملك المعلومات فهو عقلاني ومن لا يملكها فهو

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، عمان: دار وائل، 2005، ص. 42.

² Steiner, George A. & Miner, John B., Edmund R. Gray. **Management Policy and Strategy – Tests, Readings, and Cases**. second edition, New York: Macmillan Publishing Co., 1982, PP. 234 235

غير عقلاني، كما قام بربطها من جهة أخرى بالهدف؛ فرأى أن متخذ القرار العقلاني له هدف واضح بينما لا هدف لغير العقلاني. أما بالنسبة للأسلوب المتبع في اتخاذ القرار فهو يفضل أن تتخذ القرارات بناء على إجراءات وقواعد محددة سبقت تجربتها وأثبتت نجاعتها وانتقاء الوسائل المستخدمة على أساس أفضل المعلومات المتاحة¹. وبالتالي فإن أصحاب هذه النظرية يقيسون فعالية القرار بمدى عقلانية متخذه، ولا يكون له ذلك إلا إذا كان مطلعاً على كافة المعلومات المتاحة، إلا أن هذا الأمر لا يكون متاحاً في كل الأحوال.

وهي عملية متعددة الخطوات لاتخاذ الخيارات من بين مجموعة من البدائل. تعتمد عملية اتخاذ القرار العقلاني على المنطق والموضوعية والتحليل. تتكون هذه العملية من مسار متسلسل للأنشطة، ويشمل:

- صياغة الهدف (Goal Formulation).

- تحديد معايير اتخاذ القرار (Criteria for Decision-making).

- تحديد البدائل (Identification of Alternatives).

- القيام بالتحليل (Conduct Analysis).

- اتخاذ القرار النهائي (Final Decision).

يفترض النموذج العقلاني لصنع القرار أن الأشخاص سوف يتخذون القرارات التي تحقق أقصى فائدة بأقل تكلفة. ومن السهل رؤية فكرة الاختيار العقلاني في النظرية الاقتصادية. فعلى سبيل المثال، يرغب معظم الأشخاص في الحصول على أكثر المنتجات فائدة بأقل سعر.

تتميز عملية الاختيار العقلاني بعدة مميزات منها: اتباع مسار مُنظَّم لحل المشكلة، تسعى القرارات العقلانية لتحسين أو تعظيم المنفعة، كما سيكون الحل الذي تم اختياره مُتوافقاً مع تفضيلات ومعتقدات صانع القرار، بالإضافة إلى أن عملية صنع القرار ستكون موضوعية وغير متحيزة وتستند إلى الحقائق، وستأخذ في الاعتبار النتائج المستقبلية لكل قرار بديل، وغيرها. وفي المقابل قد تواجه هذه العملية بعض المشاكل أو القيود التي ينجم عنها عدم بلوغ المستوى المثالي لاتخاذ القرارات العقلانية، وتتمثل تلك القيود أو الحدود في: حدود القدرات البشرية، وحدود المعلومات والمعرفة، وحدود الوقت.

¹ دانكان جاك، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة، محمد الحديد، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1998، ص 100.

2- حدود النموذج العقلاني:

- 1- لا يمتلك صانعو القرار معرفة كاملة بجميع الحقائق المحيطة بالمشكلات. لا يمكنهم توقع الأحداث المستقبلية بدقة كاملة. لذلك، ليس من الممكن دائماً اختيار الحل الأمثل.
- 2- يتوقف البحث عن القرار بمجرد الوصول إلى الحد الأدنى المقبول من العقلانية. تتضمن معظم القرارات العديد من المتغيرات المعقدة التي لا يمكن لصانع القرار فحصها بشكل كامل. ليس من الممكن دائماً تحديد جميع البدائل الممكنة بسبب قيود الوقت والتكلفة.
- 3- قد تتضمن حالة اتخاذ القرار أهدافاً متعددة لا يمكن تعظيمها جميعاً في وقت واحد. لا يمكن تعظيم الأهداف عندما لا يتوفر مقياس كمي مناسب للتقدم.
- 4- بيئة صنع القرار غالباً ما تكون غير مؤكدة. يتأثر صنع وتنفيذ القرارات بعدة عوامل لا يمكن السيطرة عليها. لذلك، لا يمكن توقع نتائج البدائل المختلفة بدقة.
- لا يمكن معرفة نتيجة القرار إلا في المستقبل. ليس من الممكن دائماً توقع الأحداث المستقبلية وقد تختلف العواقب المتوقعة للبدائل المختلفة عن تلك التي تم تحقيقها بالفعل.
- 5- قد يكون للقرار في منطقة ما تأثير سلبي على منطقة عمليات أخرى. على سبيل المثال، قد يؤدي قرار إنتاج سلع عالية الجودة إلى زيادة تكلفة الإنتاج وقد لا يكون من الممكن بيع المنتج بهامش ربح كافٍ.
- 6- العوامل البشرية هي الحدود الرئيسية لاتخاذ القرار العقلاني. أنظمة القيم الشخصية، والتصورات، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية، وما إلى ذلك، هي الحدود البشرية الرئيسية للعقلانية. كل صانع قرار هو إنسان وتتأثر قراراته بمعتقداته الشخصية ومواقفه وتحيزاته.
- تتأثر طريقة اتخاذ القرار بتصور الفرد فيما يتعلق بالمشكلات وحلولها. قد يختلف تصور صانع قرار واحد عن تصور الآخر. أثناء اتخاذ القرارات، من المرجح أن يسعى الفرد إلى حماية مصلحته الشخصية وسلطة اتخاذ القرار.
- قد يتم رفض جمع المعلومات وتقييم البدائل واختيار القرار والموقف تجاه التغيير لأسباب شخصية وسياسية.

قد يتخذ صانع القرار قرارات هي الأفضل من حيث مصلحته الشخصية بدلاً من ما هو في مصلحة المنظمة.

إن الافتقار إلى الدعم والقبول من قبل المرؤوسين، وانعدام الثقة من قبل الرؤساء، والقيود القانونية، والمعايير الأخلاقية والأخلاقية، والسياسات والإجراءات الرسمية، والتواصل غير الفعال، والتوقيت غير الصحيح للقرارات هي أيضاً مصادر للحد من العقلانية.

المطلب الثاني: خطوات النموذج العقلاني لاتخاذ القرار:

يتكون النموذج العقلاني من تتابع منطقي لخمس خطوات نذكرها كما يلي:

(أ) التحديد الواضح للمشكلة ويمكن أن تعرف المشكلة بأنها الفجوة المتوقعة بين الحقيقة الحالية والمرغوبة، ومن ثم "تحليل الفجوة" كمدخل قياسي لتحديد المشكلة.

(ب) توليد الحلول المحتملة بالنسبة للقرارات الروتينية يمكن تحديد بدائل متنوعة بسهولة واعتدال من خلال قواعد قرار محددة مسبقاً. أما القرارات غير الروتينية فتتطلب عملية إبداعية لتظهر بدائل مختلفة أو غير عادية.

(ج) استخدام مداخل التحليل المناسبة، اختيار الحل من بين البدائل المتوفرة، ومن الأفضل أن يكون هذا الحل هو الذي يملك أكبر قيمة متوقعة. في نظرية القرار يسمى هذا تعظيم المنفعة المتوقعة للنتائج.

(د) تنفيذ الحل؛ وغالباً ما تكون مشاكل التنفيذ ناجمة عن عدم فهم المسؤولين عن التنفيذ وعدم قبولهم التام لما هم بحاجة إليه، وعدم تأكدهم مما إذا كانوا يملكون الحافز والموارد المطلوبة للقيام بذلك بنجاح.

(هـ) تقييم فعالية القرار المنفذ: في النموذج العقلاني يجب التثبت معين الاعتقاد بأن المسيرين يتفعلون فعلاً بسلوكياتهم في صناعة القرار عن طريق اختيار وتنفيذ أفضل البدائل تدريجياً، ولكن هذا الاعتقاد في التفاؤل مبني على مجموعة من الفرضيات غير المؤكدة، وتتضمن¹:

- من الأفضل معرفة كل بدائل الحلول الممكنة (قبل اختيارها)، والنتائج الناجمة عن كل منها؛

- يوجد في الحقيقة حل واحد أفضل، وهذا الحل متضمن في البدائل المحددة؛

¹ Stephen P. Fitzgerald, **Decision Making**, London: Oxford, Capstone Publishing, 2002, p 13.

- من الممكن تدقيق وحساب البدائل المختلفة رقمياً، وحساب احتمالات نتائجها والقيمة النسبية لهذه البدائل والنتائج؛

- صانعي القرارات يتصرفون دائماً بعقلانية، وبالتالي تكون قراراتهم متحررة من العواطف، الأحكام المسبقة والسياسات؛

- تقاد قرارات الأعمال بالكامل عن طريق الرغبة في تعظيم الأرباح.

يعتبر النموذج العقلاني معياري لكونه يخضع لنتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في أي وضعية قرار، بني على أسس وضعها اقتصاديون في بداية الفترة الصناعية. وكانوا يعتقدون أن السلوك الإنساني يكون منطقياً تحت مجموعة من الظروف، وبالتالي يمكن التنبؤ بها. وعلى هذا الأساس بنوا نماذج لشرح أعمال التجارة، والتي يعتقدون أنها يمكن أن تمتد إلى الطريقة التي تتخذ (أو تصنع) بها القرارات¹.

المطلب الثالث: دور النموذج العقلاني في اتخاذ القرار:

استخدمت العقلانية كمنهج للتطبيق ومنهج للتحليل الاستنتاجي من فلسفة اليونان إلى ديكرت استناداً إلى الزعم بأن هناك حقيقة موضوعية مشتركة لنا جميعاً، ومن ثم الحقائق كلها التي يمكن استخلاصها بعدئذ هي بدالة. وفي واقع الحياة الحقيقية غالباً ما تنطوي على حقائق غير مؤكدة. ومع ذلك، جاءت في وقت لاحق نظم فلسفية (مثل البراغماتية في أواخر القرن 19) التي أمكن من خلالها التوصل إلى قرارات رشيدة دون حجج نهائية لصالح أو ضد. وقد بدأ الاهتمام بالعقلانية في اتخاذ القرار مع ماكس فيبر 1864 م الذي رأى أن هناك نوعين من متخذي القرار: عقلائي، وغير عقلائي، العقلائي هو الذي يمتلك المعلومات ولمه هدف محدد وغاية يسعى لها، وغير العقلائي يفتقر إلى المعلومات وليس له هدف محدد.

وبناء على ما أورده (Hogarth) فإن العقلانية في أمباس العمليات اتخاذ القرار في عصرنا الحالي الذي يتسم بستامي استخدام المنهجيات العلمية وتطبيقاتها في الميادين كلها، باختصار، تعني العقلانية في اتخاذ القرار².

¹ Ibid, P 13.

² Hogarth, RM. **Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought.** In T. Betsch & S. Haberstroh (eds.), *The routines of decision making*, 2005, P67

و عندما يمتلك صانع القرار المعلومات الكاملة والأكيدة عن البدائل المختلفة ونتائجها، وأن تكون الأهداف غير متعارضة لا لبس فيها، ومعايير الأختيار غير متناقضة¹.

وتشمل العقلانية بحسب أسلوب صنع القرار ومواجه صعوبات التعامل مع القيم والأهداف التي لا يمكن تحقيقها في حالة حدوث مشكلات معقدة عند حساب تفضيلات الأغلبية.

ويذكر أن العلماء يميلون عادة للبحث عن المبررات والمعتقدات التي ترسخت بالفعل وارتبطت بإيمان السياق العام لمعتقدات المجتمع الموروثة، وذلك في العقلانية بنظره، وادعى أن العقلانية ليست ضرورية وليس كافية لتحقيق النجاح، وضرب أمثلة على العديد من الأوابد التاريخية التي بنيت وشيدت على أساس صنع القرار العقلاني أو اللاعقلاني مثل: عجائب الدنيا السبع في العالم القديم، وكاتدرائيات أوروبا في القرون الوسطى، وسور الصين العظيم وتاج محل، وسانت بطرسبورغ، وأهرامات المايا، وقصر الحمراء، وقصر فرساي، وفي هذه القرارات جميعها لم يجر عليها تحليل التكاليف والفوائد بشكل عقلاني، وربما تجد بعض وجهات النظر كانت عكسية، ولو استخدم القرار العقلاني في بنائها لما وجدناها اليوم².

وقد قدم حجة مقنعة على أن الاكتشاف العلمي لم يكن ليحدث لو لم يتم تجاهل حدود نظرية التحجر الفكري، والتخلي عن قضية العقلانية.

كما اقترح موقف أكثر تطرفا بأنه لا ينبغي الوثوق بالعقول العقلانية، وقد بني استنتاجه على المثل المنطقي غالبا ما تضر أكثر مما تنفع". إذن، ما الذي تعنيه بالعقلانية في اتخاذ القرار؟

ويمكننا الإجابة عليه بأن العقلانية لها علاقة بسلوك الإنسان الفرضي، أي إن الفرد يسعى ويشكل عقلاني إلى الوصول إلى الهدف بطريقة أفضل وبأقصر وقت، وبارتكاب عدد أقل من الأخطاء. وفي الواقع لا يوجد فرد يتصرف بموضوعية وحيادية تامتين، بل يتحايل على الحقيقة، ويدافع بقوة عن قناعاته ومعتقداته السابقة. وبما يخص كل فرد، فإنه، إذ يرضى بنفسه، فإنه يعوق فكره عن التطور، ويقوم بتعطيل تفكيره الناقد. فالعقلانية تعتمد على الحجة والبرهان والقياس والاستدلال والاستنتاج وغيرها من الأمور المنطقية، وترفض الأحكام القائمة على العاطفة والميل مع الهوي³.

¹ بوصيب سهام، أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 85.

² السالمي علاء عبد الرزاق، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 62.

³ ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط3، دمشق، 1997، ص 28.

المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للنموذج العقلاني:

يتميز النموذج العقلاني بعدة نقائص، منها¹:

- يستغرق وقتاً أطول في التنفيذ (طول المراحل، والبحث المطول عن المعلومات اللازمة، مما قد يؤثر على حداثة وحينية القرارات المتخذة).

- قد يجد المديرون أنفسهم مجبرين على الشروع في تنفيذ الأفعال مع أن الأهداف ما تزال غامضة، وربما قد تكون متعارضة مع بعضها البعض.

- إن هذا النموذج يتطلب عدداً كبيراً من الباحثين لجمع المعلومات وعدد كبير من المنظرين لتقويم المعلومات، وإذا لم تكن هذه متوفرة فإن النتائج ستكون غير واقعية.

- إن هذا النموذج لا يمكن تطبيقه على جميع الدول، ويعمل على تحويل الدول إلى مفهوم أحادي للنظام السياسي .

- يدل هذا المنهج على أن علم السياسة مؤلف من خطوات وخيارات واعية بدرجة عالية يمكن تحليلها في إطار تصنيفات محددة إلا أن التطورات في العلاقات الدولية لا تحذق بهذا النمط .

- تهمل المتغيرات المؤثرة ضمن سياسات القوى وقواعد السلوك الدولي مثل توازن القوى والقانون الدولي.

- عجزها عن حصر القوى التي تؤثر في مسار مشكلة من مشاكل السياسة.

- وعجزها تحديد البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في صانع القرار وتوجهاته من قائد أو أحزاب أو رأي عام أو جماعات ضغط .

لهذا ينصح باستخدام هذا النموذج في الحالات التي يسهل تطبيقه دون اعتبار أنه المرشد الوحيد والرئيسي عند اتخاذ القرارات في إدارة الأعمال. كما يمكن القول أن هذا النموذج يتسم بالمثالية ولا يمكن مصادفته على أرض الواقع إلا نادراً لأن هناك قيوداً كثيرة تجعل تحقق العقلانية الكاملة المفترضة أمراً متعذراً .

¹ الهادي بوقفلول، دروس في سيرورة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أبريل 2021، ص 02.

خاتمة:

اتخاذ القرار خطوة هامة وشي أساسي في كل عملية إدارية لأن اتخاذ القرار عملية يتم من خلالها اختيار الحل الأفضل والمناسب للحد من المشاكل وتخطي مأزق معين للوصول للأهداف المعينة وتحقيق نتائج سليمة من خلال اعتماد على أحد نماذج اتخاذ القرار وهو النموذج العقلاني لفهم طبيعة عمليات صنع القرار وحصول على أفضل النتائج.

اعداد صفحة وموقع ساهمة ماهلة
SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التجربة في الجزائر

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر العربية:

- 1) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 2) بوصبع سهام، أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا، 2010.
- 3) حامد الشمري، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، مجدلاوي للتوزيع والنشر.
- 4) دانكان جاك، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة، محمد الحديد، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1998.
- 5) السالمي علاء عبد الرزاق، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 6) السيد إسماعيل، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 7) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 8) علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، عمان: دار وائل، 2005.
- 9) علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، زهران للنشر، عمان، 2008.
- 10) عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987.
- 11) غازي أبوزيتون، اتصالات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2015.
- 12) كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 13) كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 14) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج2، 1985.
- 15) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 16) ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط3، دمشق، 1997.
- 17) الهادي بوقفلول، دروس في سيرورة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أبريل 2021.

المصادر الأجنبية:

- 1) Robert Le Duff, **Encyclopédie de la gestion et du management**. Dalloz, 1999.
- 2) Steiner, George A.& Miner, John B., Edmund R. Gray. **Management Policy and Strategy – Tests, Readings, and Cases**. second edition, New York: Macmillan Publishing Co, 1982.
- 3) Stephen P. Fitzgerald, **Decision Making**, London: Oxford, Capstone Publishing, 2002.
- 4) ¹ Hogarth, RM. **Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought**. In T. Betsch & S. Haberstroh (eds.), **The routines of decision making**, 2005.