صنع القرار

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء في حقل العلوم الاجتماعية وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة.

وتبرز أهمية هذا النوع من الدراسات على مستوى الدراسات السياسية ،وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي يتمثل في محاولة صياغة والوصول إلى نظرية عامة قادرة عل وضع أسس تفسيرية ومتكاملة لفهم و دراسة عملية اتخاذ القرارات وأمر واقعي ممارساتي يتمثل في أهمية هذا النوع من الدراسات ومدى تأثيره على صناع القرار في مستوى حيوي حساس كالسياسة الخارجية وما لهذا النوع من القرارات من خطورة باعتبارها تعبر عن مواقف وعلاقات بين الدول بوزنها السياسي.

لكن في ظل الميزة الرئيسية للعلوم الاجتماعية عموما والمتعلقة بقضية النسبية على مستوى المناهج المتبعة في هذا الحقل من العلوم مما أثر على مستوى النتائج المتوصل إليها، وباعتبار العلاقات الدولية جزء من هذا النوع من العلوم فقد كانت هي الأخرى معرضة للنسبية على مستوى مناهج الدراسة أو النتائج المتوصل إليها، ويعبر عن هذا بغياب نظرية عامة ذات قدرة تفسيرية وتنبؤية متكاملة شاملة لكل أبعاد وجوانب الظاهرة المدروسة في العلاقات الدولية، و ينطبق الوصف على مستوى دراسة موضوع ملتقانا "استراتيجيات اتخاذ القرار" باعتباره جزء من الكل، فغياب تنظيم متفق عليه للمعلومات باعتبار الظاهرة الاجتماعية نسبية وفي حركية مستمرة، فمحاولة الجمع بين ميزة النسبية والحركية قد تجعل من دراسة اتخاذ القرار تغيب عنه نظرية عامة في مستوى دراسة استراتيجيات اتخاذ القرار، فكان هناك تنوع و اختلاف بين الدراسة المتخصصة في هذا المجال بل وحتى التناقض أحيانا كثيرة، مما أثر على الوصول إلى وضع وتحديد و ضبط مناهج دراسة متفق عليها .

.ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟ .

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية .

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله .

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً.

ومن وجهة نظرنا فان صنع القرار هو: سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

- ❖ إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.
- ❖ يعتبر القرار الإداري : العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة على مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

ويرى "طومسون" و "تودين" : وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار.

- ❖ وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.
- ❖ ففي علم الإدارة اختلفت وتباينت تعاريف القرار لدى الباحثين الإداريين العرب أمثال(عبد الفتاح الغمري) وأجانب أمثال(سايمون، ركس، كون) إلا أنهم يتفقون في تعاريفهم على أن القرار ما هو إلا عملية الاختيار بين البدائل .

- في حين يقدم كل من **بيرتراندبادي** و**جاك جيرسنلي** تعريفاً للقرار وهو التالي:(إنه اختيار واعي اتخذه الفاعل – فرداً أو مجموعة – من بين مجموعة من الاختيارات التي تعرض أمامه وبشكل علني ويهدف حل مشكلة ظهرت أثناء المناقشة))

– عملية صنع القرار:

يقصد بعملية صنع القرار التوصل إلى صيغة أو اختيار بديل من بديلين أو أكثر باعتبار أن البديل هو الأكثر قدرة على حل المشكلة أو (المشاكل) القائمة بشكل يحقق لإحدى الدول الأهداف المطلوبة؛ لما يتمثل فيه من مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة أو بعبارة أخرى فإن صنع القرار يعني القدرة على اختيار سلوك معين من بين نوعين أو أكثر من البدائل السلوكية .

- يذكر **مجدي حبيب** في تعريفه صنع القرار: " إنه وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرار،إلا أن مفهوم القرار ليس مقتصرا على الاختيار النهائي بل إنه يرجع إلى الأنشطة التي تؤدى إلى هذا الاختيار "
- أما **علي بيومي** فيعرفه: "بأنه الاختيار بين عدد من الممكنات لا على أساس نظري ولكن على أساس عملي مرتبط بالظروف القائمة. ونادرا ما يجد السياسي نفسه أمام وضع لا مجال له من الاختيار، إذ أحيانا لا تتوافر بدائل "
- أما **كاظم هاشم نعمة** فيعرف عملية (صنع القرار) بأنها(موقف واعي لصاحب القرار يتأمل فيه ذهنياً في قرارات بديلة أو خيارات في فكره وإذا أخرجت القرارات من الوعي والفكر إلى حيز الفعل فعندئذ هي عمل أو إجراء أو فعل أو تنفيذ)

– أما **جيمس دورتي** و**روبرت بالستغراف** فيعرفانه : بأنه الدراسة المتخصصة والشاملة لمختلف العناصرالتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحليل سياسة معينة بشكل عام أوفي لحظة معينة، أي إن النظرية تعمل على تحديد عدد كبير من المتغيرات المتعلقة بالمواقف ثم تسعى إلى تحديد العلاقة بشكل مفيد بين هذه المتغيرات ولكنها لا تضع – بالضرورة– فرضيات تتطلب من صانع القرار أن يعمل على أساسها.

- أما **إسماعيل صبري مقلد** فيعرفه : " بأنه التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة، وكل القرارات تستهدف تحقيق أهداف بعينها،أوتفادى حدوث نتائج غيرمرغوب فيها"[1].

وبعضهم يعرف عملية صنع القرار بصفة عامة: الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة وكل القرارات ترمي إلى تحقيق أهداف معينة أو تستهدف تجنب نتائج غير مرغوب فيها)[2].

ومن الناحية العملية يمكن التمييز بين عملية صناعة القرار واتخاذ القرار والقرار نفسه بوصف عمليتي صنع القرار واتخاذه أكثر اتساعا من القرار، وذلك أن عملية صناعة القرار هي عملية معقدة تتم عبر مراحل متعددة وتتدخل فيها عناصر مختلفة ،في حين يقتصر اتخاذ القرار على الاختيار بين سلسلة من البدائل،وذلك لا يعني أن صانع القرار يدرس البدائل وآثار كل منها طبقاً لمقياس محدد ، فصناعة القرار ، تهيئة للمعلومات وصياغة للبدائل لعلاج مشكلة، بينما يشير اتخاذ القرار إلى اختيار البدائل الأرجح، فهو التوصل إلى الصيغة المناسبة لحل المشكلة بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب .

وعليه فأن عملية صنع القرار،ما هي إلا **مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار لتفضيل اختيار معين،أو اختيارات معينة لمشكلة معينة ، أي الأسس الرسمية وغير الرسمية التي يتم بمقتضاها تقييم الاختيارات المتاحة والتوفيق بين اختلافات الرأي بين مجموعة اتخاذ القرار .**

---

[1] إسماعيل صبري مقلد،العلاقات السياسية الدولية.دراسة في الأصول والنظريات، الكويت ، جامعة الكويت 1971،ص249.

[2] جمال علي زهران ، الإطار النظري لصنع القرار السياسي ورؤية استراتيجية لصنع القرارالتنموي في مصر ، جامعة قناة السويس،ص3 .

. المشاركة في صنع القرار وأهميتها:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتيجة لعوامل من أهمها:

1- نمو المنظمات و تضخم حجمها.

2- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

3- ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية الذي يتجسّد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

4- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه .

أنواع القرارات:

هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها و فيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

- **..تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:**

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

- **..تقسيم وفق معيار طبيعتها:**

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فانه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن

التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

-. تقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها :

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

.-. تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف ب "نظرية القرار" والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

- ..تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهداف المتوقعة.

- .. تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة:

وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه. ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لتعدين متقاطعين هما:

البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتدانى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جدية.

البعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاظم فهمنا لمتابعتها.