

سلوك القادة وأثره في عملية صنع القرار

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين⁽¹⁾: الأولى تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية. أما الثانية فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية. فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة.

لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة (7) مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات: وتحدد هذه المداخل بأن القيادة تعرض أفكارها وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار. وتندرج الاحتمالات السبعة في عملية صنع القرارات، وكما يلي:⁽²⁾.

أولاً: تصنع القيادة الاستراتيجية للقرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ. إن هذا النمط من القيادة لايفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

ثانياً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول اقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، و تحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر ببيع القرار لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

ثالثاً: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم. وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها. تمكن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

رابعاً: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها. تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها. وتقوم بعرض الحلول والمعالجة لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير

(1) الهاللي، د. الهاللي الشرييني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، 2006، ص47.

(2) سعيد، نضال محمد، القيادة الإدارية، المفاهيم والأساليب، بغداد، 1977، ص3.

بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار. يمكن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاوله بعض التأثيرات على القرار.

خامساً: تعرض القيادة للمشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار، وتظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجوده لدى القيادة. إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية. تقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

سادساً: تُعين القيادة التحديات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، و قد تكون التحديات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وتمثل موقفاً متطرفاً في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادراً ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل. وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب. وتشمل التحديات المفروضة على فريق العمل تلك التحديات التي وضعتها القيادة أمامهم.

تصنيف القرارات

يختلف تقسيم فقهاء الإدارة العامة للقرارات باختلاف المعيار الذي يعتمد عليه كل منهم في قيامه بهذا التقسيم. فقد يكون المعيار هو مصدر القرار، أو شكل القرار، أو أهمية القرار، وغير ذلك من المعايير.

تصنف القرارات في المنظمات الإدارية إلى خمسة تقسيمات رئيسية، وكما يأتي⁽³⁾:

أولاً: القرارات الأساسية واليومية: تشمل القرارات الأساسية القرارات الاستراتيجية، أو الانشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة، وتتعلق بكيانها وتنظيمها وسياستها وأهدافها، وقد يطلق عليها القرارات غير المجدولة.

أما القرارات اليومية "الروتينية"، وهي التي تتكرر كثيراً في العمل اليومي للمنظمة، ولا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقة، وقد يطلق عليها القرارات المجدولة.

ثانياً: القرارات التنظيمية والشخصية: تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها الرئيس الإداري

(3) عبد الله، عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة، مصدر سابق، ص 292-293.

بصفه رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقيه، أما القرارات الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.

ثالثاً: القرارات اللاتحوية والفردية: تصدر القرارات اللاتحوية في مواجهه فرد، أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سريانه. أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.

رابعاً: القرارات المكتوبة والشفوية: تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره.

أما الشفوية، وهي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قراراً سليماً ومنتجاً لجميع آثاره. **خامساً:** **القرارات الصريحة والضمنية:** تصدر القرارات الصريحة من قبل الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة. أما القرارات الضمنية وهي تلك القرارات المستخلصة من مسلك الرئيس الإداري، دون التعبير عن صراحته. وهي قرارات إرادية تصدر عن قصد، رغم كونها غير صريحة، ظهرت تقسيمات جديدة في علم الإدارة تشير إلى أن القرارات نوعان⁽⁴⁾:

(1) القرار السياسي: هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل وتعيين الأهداف، ويرتكز على الشرعية والتراضي ويتسم بالشمولية.

(2) القرار الإداري: هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، ويقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكناً وجائزاً لتحقيق مصلحه عامة، ويقسم إلى عدة أنواع:

- أ. من حيث المدى: ويتألف من قرارات تنظيمية وقرارات فردية.
- ب. من حيث التكوين: ويتألف من قرارات بسيطة، وقرارات مندمجة.
- ج. من حيث أثر رقابه القضاء: ويتألف من قرارات تخضع لرقابة القضاء، وقرارات سيادية.
- د. من حيث أثر القرار على الأفراد: يتضمن قرارات ملزمة، وقرارات تقتصر على الإدارة فقط.

تقسيم القرارات بموجب الظروف الصادرة فيها

حدد جون إدير ثلاث فئات ظرفيه عامة للقرار⁽⁵⁾:

أولاً: القرارات الواضحة: وهي قرارات روتينية يمكن التنبؤ بها، وتسبب قدراً يسيراً من السخط، أو الصعوبة بالمقارنة مع غيرها.

ثانياً: القرارات الطارئة. وهي القرارات التي تتخذ في حاله الأزمة وبسرعة، وبقليل من الوقت

(4) عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص79.

(5) سلمان، سامي تيسير، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، مصدر سابق، ص7.

للتفكير، أو الاستشارة.

ثالثاً: بقية القرارات الأخرى.

تصنيف القرارات من حيث طبيعة عملها ومتخذها وتوفر معلوماتها

تصنف القرارات مع التطورات الحاصلة في عصرنا هذا من حيث طبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار، وتوفر المعلومات وإمكانية البرمجة إلى ما يأتي⁽⁶⁾:

أولاً: قرارات حسب طبيعة المنظمة: سياسية، إقتصادية، عسكرية، اجتماعية.

ثانياً: قرارات حسب طبيعة متخذ القرار، وتقسم إلى:

أ. قرارات فردية. وتحدد في الشخص المخول لاتخاذ القرار وفقاً للقوانين والصلاحيات الممنوحة ابتداءً من رئيس الدولة نزولاً.

ب. قرارات جماعية. وتتخذ من قبل المنظمات والهيئات ومجالس الإدارة....

ثالثاً: قرارات حسب توفر المعلومات. وتقسم إلى :

أ. قرارات في حالة التأكد. وتتخذ في حاله تكامل وتوافر المعلومات الكافية لمتخذ القرار.

ب. قرارات في حاله عدم التأكد. وتتخذ في حاله وجود جهل واضح في المعلومات يحدد عملية

اتخاذ القرار ويركز فيها على عملية التنبؤ.

ج. قرارات المخاطرة. وتتخذ في حاله وجود ضبابية في المعلومات، وهذه الحالة متأرجحة بين

الحالتين آنفاً تزداد خطورة المجازفة إذا اتجهت الحالة باتجاه عدم التأكد، وتقل كلما اتجهنا بالاتجاه المعاكس.

رابعاً: قرارات وفقاً لإمكانية البرمجة. وهي حالتان: مبرمجة وغير مبرمجة.

تتوافق وجهه نظر الباحث مع وجهات نظر الخبراء الإداريين المذكورين أعلاه، مع ضرورة إضافة

بعض التصنيفات المستحدثة نتيجة للتطور الحاصل على القرارات، والمنظمات الإدارية بفعل تأثير ثورة

المعلومات. حصلت كثير من التطورات على تصنيف القرارات الاستراتيجية، والتي تمثل المرتبة العليا في

تصنيف القرارات نتيجة لتطور العلوم الإدارية للمنظمات، فقد وقع صنع واتخاذ هذه القرارات على عاتق

القيادة العليا للمنظمة، وأخذت هذه تصنيفات مختلفة ومن خلال التعريف الذي ذكر آنفاً فإن هذه القرارات

تدخل في كافة نشاطات المنظمة باختلاف أنواعها من حيث التنظيم، والسياسة، والأهداف.

(6) كلية الحرب العراقية، محاضرة صنع واتخاذ القرار، مصدر سابق، ص4.

مراحل صنع القرار

على الرغم من اختلاف طبيعة وبنية النظم السياسية، تختلف الإجراءات والأساليب التي يتم بموجبها التوصل إلى القرارات، وإجمالاً تمر عملية صنع القرار السياسي بالمراحل الآتية:

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقييم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقييم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما "التشفيد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة.
- الاختيار.

و يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل العمل الممكنة.
- الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.

- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبر فيها.
- التفكير في النتائج التي ستترب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتُعدُّ من الأمور المهمة في دراسة علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية، وتهتم بتحليل كل العوامل والمؤثرات، و تتمثل العوامل الداخلية "خصائص وحدة اتخاذ القرار، والبنيان الحكومي الأشمل والعوامل والمتغيرات الموضوعية والمعنوية والاجتماعية".

يمكن تقسيم مدخلات العوامل الداخلية إلى قسمين:

أ- أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

أولاً: العوامل الإنسانية والسلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة، ويمكن إجمالها بما يأتي⁽⁷⁾:

أ. **العوامل النفسية والشخصية:** تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالشخص المتخذ القرار وبوحدة صنع القرار، والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمعاونين والمرؤسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في التحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاصة بالقرارات.

يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد الصانع والمتخذ للقرار، ويؤكد (سنايدر) أن صانع القرار في اتخاذه لقرارته داخل وحدة اتخاذ القرار لا يتأثر في كيفية إدراكه للموقف فحسب، وإنما بمتغيرات مؤسسية تشمل: الاختصاص، والاتصالات، وتمثل أنماط تفاعل صناع القرار مع بعضهم داخل وحدة اتخاذ القرار، والمعلومات والدافعية، والتي تبين سبل نقل المعلومات إليهم من خارجها، وأخيراً ربط الدافعية للأهداف التي تسعى وحدة اتخاذ القرار إلى انجازها بالحوافز النفسية والاجتماعية الخاصة والعامة المؤثرة في سلوك أعضائها.

ويعنى آخر فإن بيئة صنع القرار تؤثر وتتأثر بسلوك صانعي القرار. تنتشعب الجوانب النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار وإلى المحيط النفسي المتصل به، وأثره في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة، وأخيراً دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفسي ومقدار السلطة الممنوحة له. فإذا كان تأثير العوامل إيجابياً سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من السلامة والمنطق، وإذا كان

(7) عبدالله، د. محمد بسيوني، علم الإدارة، مصدر سابق، ص 299-303.

سلبا فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة.

ب. **توقيت اتخاذ القرار:** يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ولهذه الأهمية جوانب متعددة. فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها ودراستها وجمع البيانات والاحصائيات، والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمرا ضروريا. وذلك حتى لا يستغرق الأمر وقتا طويلا. ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القرار وحلها. يعتبر اتخاذ التوقيت المناسب لإعلان القرار من مدير المنظمة أمرا ضروريا، ويجب أن يختار له وقتا مناسباً ومؤثراً.

ج. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة المستشاريين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضماناً لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، إذ سيتحمسون لها ويعملون على نجاح تطبيقها، مما يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل.

ويحدد الدكتور عبدالفتاح "مزايا المشاركة لاتخاذ القرارات ضمن وحدة اتخاذ القرار في الشعور بالأهمية من جانب أعضاء التنظيم، وتقبل التغيير دون تردد أو تحفظ، وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاءة العمل، وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه".

د. هنالك بعض العوامل المتعلقة بالجانب الشخصي والفني والبيئية، وتشمل ما يأتي :

(1). عدم توفر المعلومات الضرورية أو عدم وضوح ما هو متوفر من المعلومات حول القضية بجمع المعلومات وأنواع البيانات المطلوبة وطرق معالجتها.

(2). استخدام الطرق الرياضية الحديثة الناتجة من ثورة المعلومات والحاسبات في تحليل البيانات واشتقاق المؤثرات.

(3). العوامل الشخصية لوحدة صنع واتخاذ القرار والبيئة التي تؤثر بعملها.

(4). الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها.

(5). عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في صنع القرار وبشكل مباشر:

أ. حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي وتأثيرها.

ب. الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

ج. العلاقات التنظيمية بين الأفراد، الأقسام، الإدارة.

د. القوانين واللوائح في المنظمة.

هـ. مدى وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

❖ عدم توفر المناخ الملائم من أجل النقاش حول القرار .

- ❖ عدم تمكن صناع القرار من اجراء تقييم دقيق و شامل لعناصر القرار مقارنة بالعناصر الاخرى التي قد تؤثر في القرارات المأخوذة
- ❖ صعوبة تحقيق الموازنة بين الواقع و الهدف .
- ❖ التزام صانعي القرار بالقرارات المقترحة عليهم دون امكانية استصدار قرارات بديلة .
- ❖ الاختلافات في الميول يخلق جو من التشاحن الذي قد يؤدي الى قرارات غير موفقة .
- ❖ البحث عن التأييد الشعبي او الجمهوري الذي يجعل من القرارات تتحو منحى ارضاء الجماهير وقد يكون العكس مما يعكس جدية القرار .
- ❖ وجود عيوب في اسلوب عمل جهاز الاتصالات داخل عملية صنع القرار مما يؤدي الى التبليغ الخاطيء للأفكار والاراء أو تشويه المعلومات أو ضياع بعض عناصرها أو تعطيل الحوارالدائر عبر المستويات التنظيمية المختلفة حول تفسيرات الموقف في علاقته باهداف الدولة ومصالحها والنتيجة هي وجود مناخ غير ملائم لاتخاذ قرارات بسبب الفوضى والتشويش الذي ينجم عن تدهور فاعلية جهاز الاتصالات المسؤولة عن ادارة العلاقات بين القنوات المختلفة لصنع القرار .

ثانياً: عوامل البيئة الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار في الدولة

القائمة باتخاذها، وتشمل ما يأتي :

العوامل السياسية: وهي الإمكانيات الذاتية للدولة والدينامية السياسية لحركة مجتمعها وتأثيراتها في

صنع واتخاذ القرار

ويشمل العامل السياسي ما يأتي:

(1). **الإطار الدستوري والقانوني** لعملية صنع واتخاذ القرار . وهذا يتحدد بمكونات سلطة الدولة

(التشريعية، والتنفيذية، والقضائية).

(2). القيادة والنخبة الصانعة للقرار (شخصية القيادة، خبرتها، طموحها).

(3). القوى المؤثرة الأخرى في عملية صنع القرار (الأحزاب، جماعات المصالح، النقابات، رجال

الأعمال ومؤسساتهم، النقابات المهنية، المؤسسة العسكرية، المؤسسة الدينية، الرأي العام ووسائل الإعلام).

ب. **العامل الاقتصادي:** يؤثر العامل الاقتصادي تأثيراً مهماً، وهو عامل دفع في خيارات صناع

القرار لتنفذه في معظم سياسات المنظمة التي تتطلب توافر الموارد الاقتصادية ووسائل استغلالها، ولا يمكن تجزئة العامل الاقتصادي عن العامل السياسي الذي تحتله الدولة في النظام السياسي الدولي الحالي في عالم اليوم وأهم مقوماته:

(1). مصادر الثروة الطبيعية مثل النفط والحديد والفوسفات وغيرها.

(2). مصادر الثروة الصناعية والتي تشمل عوامل الإنتاج الرئيسية لاقتصاد المجتمع الصناعي.

(3). مصادر الثروة المعرفية (المعلومات). والتي تشمل ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصال المساهمة في تطوير الإنتاجية وتخفيض المخزون والاقتصاد في الطاقة والمواد الأولية.

(4). العوامل المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي.

ج. العامل الثقافي: تعبر الثقافة أسلوب الحياة الذي يميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات، وهي تشمل: المعرفة، والعقيدة، والفن، والأخلاق، والقانون، والعرف، والحضارة، والثقافة السياسية، والإعلام، وغيرها من القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع". وتُعدُّ من العوامل المهمة المؤثرة على جميع أنماط السلوك المكتسبة لصانع ومتخذ القرار، وتعكس علاقة الإنسان بالمادة، أو علاقته بالأفكار أو الرموز، مما ترفع من خبرته وتصنع له قيمة عليا لها نتائج إيجابية على صنع القرار.

د. العامل الاجتماعي: يعتبر العامل الاجتماعي من أهم العوامل الرئيسية لما يحتويه من عوامل وقيم مؤثرة على سلوك صانعي ومتخذي القرار وأهم مقوماته:

(1). القيم السائدة تتمثل في العادات و التقاليد .

(2). تكامل الشخصية.

(3). دور الجماعة ومكانتها.

(4). درجة تطور المجتمع.

هـ. العامل العسكري: يشمل العامل العسكري قدرة الدولة على الدفاع عن أمنها ومصالحها القومية من خلال خوض الحروب، وردع الدول الأخرى من القيام بأعمال تمس أمنها ومصالحها القومية. وتشمل مقوماتها:

(1). القدرة العسكرية.

(2). حجم القوات المسلحة.

(3). مقومات التفوق العسكري.

و. العامل الجغرافي: يؤثر الوضع الجغرافي للدولة على قراراتها بشكليين: الأول هو التأثير المباشر في نوعية ومدى الخيار المتاح لصانع القرار في مجال صياغته على الصعيد الخارجي، وأما الثاني فهو التأثير غير المباشر الذي يدخل في عناصر قوة الدولة التي تؤثر بدورها في قدرة صناع القرار على تنفيذ قراراتهم، بالإضافة إلى تأثيرها على المركز الدولي للدولة ، ويمكن إجمال تأثير هذا العامل على سياسة الدولة من خلال ثلاث عناصر رئيسية:

(1). حجم الدولة.

(2). موقع الدولة.

(3). الحدود الدولية.

