

نظم اتخاذ القرارات

- تعريف القرار من الناحية الإدارية -

موضوع صنع القرار واتخاذ ذو أهمية معتبرة، تتجلى في انشغال الباحثين والمختصين في مجال الدراسات الاجتماعية التي تتميز في أغلبها بافتقارها للعمق والتفصيل، وبداية سنعالج موضوع اتخاذ القرار من الناحية الإدارية ثم ننتقل بعدها إلى التحليل السياسي له وذلك على النحو التالي:

أولاً: دراسة القرار من الناحية الإدارية:

هذه الدراسة ستدعي التطرق لتعريف القرار، عناصره، أنواعه وعملية اتخاذ، وفقاً للتالي:

1- تعريف القرار:

هناك العديد من التعاريف اللغوية للقرار، فهو كلمة يعني المستقر والثابت، انتهى الأمر وثبت، ويقال " ما قر فيه " أي حصل فيه السكن و السكون.

ومن الناحية الاصطلاحية فهناك من عرفه على أنه " الاختيار الدقيق والحذر لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية "، أو أنه " الاختيار المدرك أو الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين "، مما يعني أن القرار هو الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، عل أن يكون ذلك الاختيار مصحوباً بتحديد لإجراءات التنفيذ.

2- عناصر القرار:

بناء على ما ذكر أعلاه، يمكن استخلاص أربعة عناصر أساسية لتكوين فكرة القرار، ألا وهي:

- الاختيار بين عدة بدائل أو مواقف: لنكون أمام قرار ما لا بد أن نكون أمام اختيار بين أكثر من موقف أو بديل، أي أن تعدد البدائل والمواقف أمر ضروري وإلا فلن يكون هناك اختيار، وعليه يكفي وجود بدلين أو موقفين لتحقيق فكرة القرار،

- الإدراك في الاختيار: بمعنى وجود إرادة لأجل اختيار أحد البدائل بعد الدراسة والتحصيل، إلى جانب إدراك الهدف المراد الوصول إليه، وفي هذا تأكيد على أن القرار لن يكون عفويا،

- وجود هدف أو أهداف محددة: أي أن الاختيار يجب أن يكون موجها لتحقيق غاية معينة ومقصودة، وهذا ما يميز القرار كنشاط عن النشاطات الانسانية الأخرى،

- تحديد إجراءات التنفيذ: الاختيار يجب أن يكون مصحوبا بإجراءات التنفيذ في اتجاه الهدف أو الأهداف المرجوة، إذ لا بد من تحديد الوسائل العملية للوصول إلى الأهداف مع إبراز اتجاه التنفيذ الفعلي.

3- أنواع القرارات: هناك عدة تصنيفات للقرارات، يمكن الحديث عن البعض منها في التالي:

- **القرارات الاستراتيجية، التكتيكية والعادية:**

تتميز القرارات الاستراتيجية بتوجهها المستقبلي واتخاذها من قبل الإدارة العليا لارتباطها بالمبادئ والأهداف الاستراتيجية العليا للدولة أو المنظمة، وتأتي بعد عمليات تحليل معقدة واستخدام أدوات معينة في المجال الاستراتيجي.

أما القرارات التكتيكية فهي القرارات التي تتخذ لتنفيذ القرارات الاستراتيجية، وتتعلق بمواقف ومشاكل متجددة ذات أبعاد متعددة، إلى جانب تميزها بالتعقيد والعمق، وهذه القرارات إبداعية وخلاقة كما أنها الميدان الأصيل لاستعمال الطرق والمناهج العلمية خدمة للقرار الاستراتيجي وتحقيق أهدافه.

على خلاف ذلك، فإن القرارات العادية هي قرارات تشغيلية تعنى بتنفيذ المهام المحددة لضمان إجراءات التنفيذ بكفاءة وفاعلية، وترتبط بذلك بأسلوب النشاط المتكرر في المدى القصير في هيكل معين، وأهم ميزة لهذه القرارات هي قابليتها للبرمجة وإمكانية أخذها في أطر معينة أو سياسات محددة مسبقاً، وبذلك تتميز بالتكرار والسهولة لأنها تصدر في نطاق متكرر ومشاكل معروفة، بحيث كلما تجددت المشاكل تحرك ميكانيزم القرار تلقائياً وبدون جهد خلاق.

- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

تتطابق القرارات المبرمجة مع القرارات الروتينية، النمطية، والمتكررة التي يمكن اتخاذها بالاستعانة باللوائح والقرارات والسياسات والنظم التي غالباً ما تكون واضحة، لذلك أمكن وضع جدول لإجراءاتها، مما يعني أنه ما إن توفرت مجموعة معينة من الظروف فإن مجموعة معينة من الأفعال سيتم اتخاذها.

أما القرارات غير المبرمجة فتتطابق مع القرارات الاستراتيجية التي يصعب وضع جدول لها، فلكل قرار من هذه القرارات ظروفه الخاصة وإجراءات تتناسب مع الحالة المعنية فهي تعالج مشاكل غير متكررة وبالتالي تحتاج إلى حلول ابتكاريه.

- القرارات الأساسية والقرارات التنفيذية:

تختص الإدارة العليا بالقرارات الأساسية التي تؤثر على جميع جوانب العمل في الدولة أو المنظمة وتحدد مستقبلها المنظمة، أما القرارات التنفيذية فهي تختص بالإجراءات والبرامج لوضع القرارات الأساسية موضع التطبيق العملي.

- القرارات الفردية والجماعية:

هي قرارات تصنف حسب درجة مشاركة الآخرين، فالقرار الفردي واضح من التسمية إذ ينفرد الإداري باتخاذ دون الرجوع الى الآخرين ويعود السبب في ذلك الى فلسفة المدير وسياسة مركزية السلطة، أما القرارات الجماعية فهي القرارات التي تعتمد على اشراك العاملين في صناعتها باعتماد أساليب مختلفة منها جلسات العصف الذهني للحصول على بدائل تتصف بالتميز، وعلى سبيل المثال فإن القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة هي قرارات جماعية.

- قرارات تتخذ تحت ظرف: التأكد، المخاطرة، عدم التأكد.

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من الظروف التي تؤثر على نوع القرارات المتخذة، ولأن درجة المعرفة بهذه الظروف تختلف يمكننا تقسيم القرارات حسب درجة التأكد إلى:

قرارات تحت ظروف التأكد، أين تكون البيئة التي تتخذ فيها مستقرة وبسيطة وتحتوي على عدد قليل من العوامل المتشابهة وتبقى نفسها خلال فترة اتخاذ القرار وتنفيذه، مما يسمح بامتلاك المعلومات الدقيقة والكاملة عن البدائل ونتائجها المضمونة والمحسوبة، وبالتالي فإن هذه القرارات تتخذ في ظل ظروف اعتيادية ولا يوجد متغير خارج السيطرة.

في حين أن القرارات تحت ظروف المخاطرة هي قرارات تكون البيئة التي تتخذ فيها مستقرة ومعقدة، وتحتوي على عدد كبير من العوامل التي تبقى ثابتة رغم تأثيرها على عملية

اتخاذ القرار، كما أن متخذ القرار يقدر نتائج كل بديل بإدراكه لاحتمالات حدوث كل نتيجة ثم يختار البديل الذي يحقق النتيجة أو الهدف المرغوب.

أما فيما يتعلق بالقرارات تحت ظروف عدم التأكد، فإن بيئة القرار تتميز بالتغير والتعقيد واحتوائها على عدد كبير من العوامل غير المتشابهة التي تتغير بشكل مستمر مما يصعب اتخاذ القرار لصعوبة معرفة ما سيحدث ونتائج اختيار البديل في ظل عدم امتلاك متخذ القرار للمعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل لحل.

4- عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار عملية فنية منظمة تقوم بدراسة وحل المشكل أو حسم موقف ما عن طريق تحديد الاختيارات والتعرف على أفضل البدائل، وسواء كان القرار إدارياً، قضائياً، تشريعياً، ...، فجميع القرارات تحتاج إلى خطوات لإصدارها، يمكن توضيحها كالتالي:

- **تحديد المشكلة:** عن طريق التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيُتخذ قراراً فيه وبدونها لا يمكن السير بهدف واضح، إلى جانب معرفة الظروف المختلفة المحيطة بالموضوع أو المشكلة؛ لأنّ القرار سيُتخذ ويتأثر بالظروف المحيطة به لذلك فبحسب اختلاف الظروف سيختلف القرار.

علماً أن المشاكل التي تواجه القرار متعددة منها مشاكل تقليدية تتكرر وتحدث بصورة دائمة وهي إما روتينية مثل مشاكل العمل اليومية والتي تعترض سير العمل، وحلّ مثل هذه المشاكل يعتمد على الصفات القيادية لدى المدير، ومشاكل حيوية تتعلق بالخطط والسياسات المتبعة في المنشأة، ويعتمد حلّها على إشراك العاملين ومناقشة ذوي الخبرة والاختصاصات وقد تكون المشاكل طارئة تحدث دون سابق إنذار ويعتمد حلّها على المدير واتخاذ القرار بسرعة.

- **تحديد البدائل وتطويرها:** من النادر وجود بديل واحد لأي عمل، كما أن وجود عدد من الخيارات يعد شرطاً لاتخاذ القرار الفعال، وصحة البديل المختار تعتمد على ما تم اكتشافه بوسائل الإبداع العلمي والبحث العلمي والدراسات المختلفة، خاصة وأن تحديد البديل الأفضل يستدعي قدراً من الإبداع والتفكير والمناقشة.

- **تقييم البدائل:** هو عملية أساسية لعملية اتخاذ القرارات، فالمقرر الناجح هو الذي يتنبأ ويقدر الأمور بالصورة الصحيحة، في ظل توافر المعلومات والبيانات والإحصائيات الكافية عن كل بديل، وتزداد الحاجة إلى ذلك كلما زادت أهمية المشكل.

- **اختيار البديل الأفضل:** بعد تقييم البدائل تأتي عملية اختيار البديل الأفضل، وفي هذا المقام نكون أمام مرحلة اتخاذ القرار، وذلك بعد التأكد الجيد من أن هذا البديل يتطابق مع الهدف المسطر وسيعمل على تحقيقه.

- **تنفيذ القرار:** أي تحويل القرار إلى أعمال فعلية، فعملية اختيار البديل الأفضل لا تنتهي باختيار أفضل حل أو بديل بل بوضعه موضع التنفيذ، وفي هذا الإطار لا بد من تحديد التوقيت الملائم للتنفيذ، إجراءاته، القائمين عليه، تكاليفه، الأشخاص المتأثرين به...

- **تقييم نتائج القرار:** معرفة مدى تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتُخذ من أجل تحقيقه، وبهذه الخطوة تقاس ردود الفعل التي يمكن الحصول عليها والتي قد تساعد على إجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الهدف، بعدما يتم تسجيل معوقات التنفيذ واستخلاص العبر لتطوير الحلول في المستقبل.

بناءً على ما سبق ذكره نستطيع تحديد الفرق بين صنع القرار واتخاذها واللذان يؤديان إلى غرض واحد وهو الوصول إلى أفضل الحلول، وقد يبدو أن بنفس المعنى لكنهما مرحلتين مختلفتين، فصناعة القرار هي العملية وسلسلة الخطوات المنطقية التي تسبق القرار وتكون إحدى مدخلاته قبل تنفيذه في الواقع، من خلال: تحديد وتعريف المشكلة أو الموقف، جمع

البيانات والمعلومات وتحليلها، طرح الحلول والبدائل المتاحة لعلاج وحل المشكلة أو الموقف، تقييم كل بديل ومعرفة عواقبه.

وعليه صنع القرار عملية تنظيمية مركبة تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية اقتصادية، اجتماعية، الظروف غير المتوقعة... إلخ، أما اتخاذ القرار فهو الخلاصة التي يتوصل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات، وتحليلها، وإيجاد البدائل والحلول. حيث أن اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأنسب بين مجموعة من البدائل المحتملة للعمل لاحقا على تنفيذه، أي انه مرحلة من مراحل عملية صنع القرار.

- الدراسة السياسية لصناعة القرار -

نظرة العلوم السياسية تختلف عن نظرة السياسة للقرار، حيث تركز هذه الأخيرة على الإجابة على مجموعة من الأسئلة: من يتخذ القرار، كيف يطبق القرار، كيف يتخذ القرار، ما هي نتائج القرار... ، فالعلوم السياسية ذات الصلة بالتنسيقية والشمولية تحاول تكييف جميع فروعها لدراسة وتحليل القرار وصناعته، وذلك بالتركيز على ميكانيزم اتخاذ القرار.

لقد عرفت دراسة نظرية القرار نشاطا متزايدا منذ الحرب العالمية الثانية على اعتبار ان القرار عنصرا رئيسيا في العملية السياسية، وبناء على ذلك فقد أصبح القرار مركز اهتمام العديد من الباحثين والعلماء وعلى رأسهم السياسيين.

صلب عملية صنع القرار هو الاختيار بين عدد من الممكنات ليس على أساس نظري بل على أساس عملي مرتبط بالظروف القائمة، فنادرا ما يجد السياسي نفسه أمام وضع لا مجال له في الاختيار، مع الإشارة إلى أن الاختيار قد يكون فرديا أو جماعيا.

تعد النظرية القرارية نظرية جزئية وليست نظرية كلية لأنها تركز على جانب جزئي من النظام السياسي كنظام كلي، وأنصار مدرسة صنع القرار المعاصرين لا يدعون أن

النظرية القرارية تمنحهم القدرة على التنبؤ، لأنها تتضمن عددا واسعا من المفاهيم ولا تستند إلى فرضيات محكمة تسعى للبرهنة على صحتها، ولكنها تعمل على تنظيم المعلومات الهائلة، وبالتالي فالنظرية القرارية تعني الدراسة الشاملة لمختلف العناصر التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحليل سياسة معينة، كما تعمل على تحديد عدد كبير من المتغيرات المتعلقة بالموقف، ثم تسعى إلى تحديد العلاقات بين المتغيرات.

منهج صنع القرار ينقل البحث من البعد التجريدي ممثلا في الدولة أو بعض مؤسساتها إلى الأشخاص الذين يصنعون سياسة هذه الدولة أو تلك، ولأن النظرية القرارية تعمل على تضيق نطاق البث من الدولة المجردة إلى أشخاص محددين، فهي تسعى من خلال ذلك إلى جعل التحليل السياسي أكثر ترابطا ودقة، وبالتالي أكثر إمكانية لاستخدام المنهج العلمي لأن جمع المعلومات وتحليلها عن عدد قليل من الأشخاص أسهل بكثير عما هو الحال في الدولة.

ولأن صنع القرار يتم في البيئة النظامية طبيعية كانت أو اجتماعية، داخلية أو خارجية للدولة، فإن صانع القرار يكون مجبرا على إدراك النظام الذي يعمل فيه، وفي هذا الإطار أكد بعض الباحثين أن الأساس في تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ ويصنع القرار هو الموقف كما يراه صانع القرار فقط.

وعليه، فإن ميكانيزم القرار يلخص مختلف مراحل الحياة السياسية، لذلك فإن الجماعات الاجتماعية تحاول في إطار هذا الميكانيزم تحقيق الرضا والوئام والتقليل من الخسائر، كما تأخذ الجماعات السياسية على عاتقها نفس الدور الذي تقوم به الجماعات الاجتماعية، وذلك بتحديد قواعد المنافسة من أجل الوصول إلى السلطة وشروط ممارستها ضمن دساتير تضبط أطر سياسية دائمة ومحددة.

لا يمكن التوصل إلى معرفة مجموع ميكانيزمات القرار ومكانتها في سيرورة القرار إلا بمعرفة النظام السياسي، ككل معقد لا يرتبط بشكل ونظام الحكومة فقط نظرا لتداخل القيم وتقنيات القانونية المحددة لكيفية عمله، وبناء على ذلك فإن القرار السياسي يتعلق بتهيئة وتنظيم المؤسسات التي تعد المنطلق لتفسير وتبيان عمل النظام وبالأخص قراراته، فلا بد من معرفة وتفحص وضعية الهيئات المؤسسية وعلاقتها بالسلطة كمرحلة أولى، وهذا ما نقصد به النظرة الرسمية أي الكيفية التي يحدد بها الدستور علاقة المؤسسات المشكلة للدولة، لغرض الإجابة على ماهي مكانة مختلف أدوار مؤسسات وهيئات الدولة في إطار عملية صنع القرار؟ كيف يمكن لهذه الهيئات أن تقوم بأدوارها؟.

إلى جانب ذلك، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الواقع والممارسة، فمن الضروري دراسة إمكانيات وقدرات الهيئات الحقيقية ومدى تحقيقها لدورها الفعلي والموكل لها، لغرض معرفة مدى قدرتها على أداء مهامها الدستورية، مثلا: طريقة تشكيل البرلمان، المهام الموكلة له، مدى تمثيله للرأي العام.

كما تضمن الإجراءات الدستورية أن يعبر القرار السياسي المتخذ من طرف الهيئات المتخصصة عن الإرادة السيدة رسميا أي الإرادة الشعبية، إلا أن هذه الإرادة يمكن أن تكون بعيدة كليا عن الإطار القانوني، مثلما هو عليه الوضع في الأنظمة غير الديمقراطية أين تكون الهيمنة لفئة معينة تستحوذ على السلطة السياسية ضمن نظام مغلق، بحيث لا يمكن لهيئات الدولة والأطراف غير الرسمية أن تشارك أو تناقش محتوى القرار أو تعديله أو حتى إلغائه، لانهيار أدوار هذه الأخيرة في إعطاء لباس قانوني لقرار تم وضعه مسبقا، وعلى خلاف ذلك في الأنظمة الديمقراطية أين تشارك وتساهم أطراف كثيرة في عملية صنع القرار بكل مراحلها.

عملية صنع القرار السياسي لا تأتي بصورة فجائية أو طارئة، بل تأتي بشكل منظم ومدرّس لأنها تحتاج إلى تراكم الخبرة والدراية للقيان بدراسة معمقة لأوضاع معينة، مما

يدفع بالجهات المعنية نحو اتخاذ القرار أو القرارات بحسب ما تصبوا إليه الحاجة، خاصة وان القرارات التي تعمل وتنشط على أساسها الدول تشكل الروح الحركية والتفاعلية التي تضمن من خلالها مسيرة الحياة في الداخل أو في علاقاتها مع العالم الخارجي، لذلك فخطورة وأهمية صنع القرار تكون كبيرة لما قد يتسبب فيه من فوضى في حال لم يؤسس على قواعد علمية وعملية قوية، وبالتالي وجب الأخذ بالحيلة والحذر قبل إصدار القرار السياسي لأنه يمثل مكانة الدولة ومنزلتها ويدل على رقيها وتحضرها في تعاملاتها وعلاقاتها مع بقية دول العالم، أي أنه المرآة العاكسة لفلسفة وأيديولوجية وأهداف النظام السياسي.

ووجب التأكيد في الأخير على أن عملية صنع القرار على علاقة وثيقة بعملية صنع السياسة العامة، وتبرز أبعاد هذه العلاقة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن القرار هو اختيار بديل من بين البدائل المطروحة للتصدي لقضية أو موقف محدد، في حين أن عملية الحكم تستدعي اتخاذ العديد من القرارات المتناسقة، ولضمان الحد الأدنى لهذا التناسق عملت الدول على وضع نظام هرمي تكون القرارات الفردية بموجبه تابعة لمجاميع قرارية أسمى وأكثر تجريدا تدعى السياسات العامة، وبناء على ذلك تصبح السياسة العامة هي المرشد والموجه للقرارات الخاصة بمشكلة أو قضية ما في قطاع أو فضاء جغرافي معين، أي أن السياسة العامة هي قرار أو مجموعة من القرارات تتميز باتخاذها من قبل الحكومة عبر اختيارها من بين الأساليب البديلة أسلوبا لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك بالثبات وعدم التغير النسبي طالما أن السياسات العامة لم تتغير.