

المحور الأول: مفهوم القرار

يحضى موضوع القرار باهتمام واسع من قبل الأفراد والمنظمات على حد سواء، وذلك لما له من أهمية وتأثير على حياة الفرد والمنظمة حيث يمكن القول أن نجاح المنظمة في أداء وظائفها إنما يبقى مرهونا بطبيعة القرارات التي تتخذها في أدائها لهذه الوظائف.

أولاً: تعريف القرار لغة واصطلاحاً

01/ لغة: ورد في مختار الصحاح لمحمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي أن كلمة قرار مشتقة من الفعل قرر وهي تشير إلى المستقر من الأرض، ويوم القر بفتح القاف نسبة إلى يوم النحر لان الناس يقرون فيه في منازلهم، والقرار في المكان الاستقرار فيه، وأقر بالحق اعترف به وقرره غيره بالحق حتى أقر به، ودلالة ذلك أن القرار يشير إلى السكون أو الثبات على أمر ما واختياره دون غيره

كما تشير كلمة قرار في اللغة إلى القطع، أي قطع عملية التفكير والشروع في العمل وقد جاء في القرآن الكريم على لسان بلقيس " قالت يا أيها الملا أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمراً حتى تشهدون ".

ويقول ابن منظور في مؤلفه لسان العرب قرر بمعنى سكن واطمئن، قرر الأمر وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر.

02/ اصطلاحاً: يشير إلى ما يستقر عليه من موقف واع لمن له حق البت في أمر ما بعد التأمل الذهني في الخيارات المتاحة .

وقد اختلفت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية التي يندرج ضمنها استخدام مفهوم القرار (اقتصادياً، سياسياً إدارياً) لكننا سنركز فيما يأتي على ضبط المفهوم وفقاً للتخصص الذي نعينه بدراسته لذلك سنركز على الزاويتين السياسية والإدارية

ثانياً/ القرار السياسي

01/ تعريف القرار السياسي:

يعرف القرار السياسي على أنه الناتج النهائي للسلطة أو النظام السياسي أو المؤسسات الحاكمة ومحصلة التفاعل ما بين القناعات الشخصية لصانعي القرار، فهو يشير بذلك إلى من هم في مواقع السلطة والمسؤولية أو من تتوافر لهم القوة والقدرة باختيار أحد الحلول البديلة المطروحة لمواجهة مشكلة ما ومن ثم فإن القرار السياسي هو التزام بالتصرف أو بالعمل على نحو معين من قبل أصحاب السلطة والنفوذ في موضوع يتعلق بالسياسة العامة للدولة سواء تعلق الأمر بالمجال الداخلي أو الخارجي.

و تختلف أشكال القرارات السياسية وإجراءات صنعها والفواعل المساهمة فيها باختلاف النظم السياسية وطبيعة البناء المؤسسي للدولة. ولكنها في كل أحوالها يجب أن تتوافر على الشروط الآتية:

- الشرعية والمشروعية بمعنى صدوره عن السلطة المخولة قانونيا والمجسدة للارادة الشعبية.

- الإلزام أي يحمل في طياته طابع الجبر أو الإكراه المشروع بقوة القانون الذي يجعله واجب التنفيذ

- العمومية بأن يمس الشأن العام و الاحتياجات الرئيسية لأفراد المجتمع

02/ أركان القرار السياسي:

- الموقف و ادراك صانع القرار

- صانع القرار

- المعلومات والبيانات

- المنهج العلمي

- الوقت الكافي

للمزيد انظر: مكايي بهاء الدين، القرار السياسي: ماهيته صناعته اتخاذه تحدياته، البحرين: معهد البحرين للتنمية السياسية، 2017

03/ نماذج صنع القرار السياسي

- النموذج الفردي: يخضع فيه القرار لتوجهات صانع القرار في بيئة غير ديمقراطية تؤمن بمبدأ شخصنة السلطة وترفض القيادة الجماعية أو المشاركة ، ويعاب على هذا النموذج صدور قرارات انفعالية أو استعراضية قد تسفر عن حدوث تبعات على المصالح القومية للدولة، يقابله النموذج الديمقراطي الذي تتفاعل فيه المؤسسات الرسمية والفعلية (الأحزاب الجمعيات...) بالإضافة إلى المشاركة الشعبية عبر آليات الديمقراطية التشاركية.

- النموذج الحزبي العقائدي: هو الذي يعتمد فيه على تجاهل المتغيرات المحلية والدولية ويكتفي صناع القرار بالتمسك بالقوالب السياسية الثابتة والشعارات المستهلكة . ومن سلبيات هذا النموذج صدور بعض القرارات التي قد تثير إشكالات على صعيد البيئة الداخلية (إذا كانت تتعارض مع مصالح فئات أو طوائف معينة) مما يقلل من قدرة النظام على تحقيق التكامل والاندماج السياسي. وكذلك البيئة الخارجية (الدولية والإقليمية) للنظام مما قد يؤدي الى تضيق دائرة علاقاتها الخارجية وأحيانا عزلتها وهو ما يؤثر سلبا على مصالحها القومية.

- النموذج البيروقراطي: يتم الاعتماد فيه على المؤسسات البيروقراطية، ويتسم بالاعتماد على التقارير الصاعدة من أسفل الجهاز البيروقراطي إلى الهيئات العليا وفق تدرج هرمي للسلطة مما قد يؤدي إلى تشوه البيانات والمعلومات التي يبني عليها القرار

- النموذج العلمي: يعتمد فيه صانع القرار على جهاز خاص من ذوي الكفاءات العلمية والخبرات السياسية والاقتصادية العالية في كل مجالات السياسة العامة الاقتصادية الاجتماعية الخارجية الدفاع....، ويتبع هذا الجهاز صانع القرار مباشرة بعيدا عن رتبة أداء المؤسسات الروتينية.

ثالثا: القرار في علم الإدارة:

لا يختلف كثير من المختصين في علم الإدارة من حيث النظر إلى الإدارة على أنها صناعة قرارات وغالبا ما يكون مدخلهم لدراسة الإدارة مدخل صناعة قرارات، يقول هيربرت سيمون: " إن صناعة القرارات هي قلب الإدارة وإن مصطلحات نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني" في إشارة منه إلى الاختيار الواعي الإرادي المبني على التفكير والتقييم، وتعزى هذه الأهمية لعملية صنع القرار لتأثيراتها الكبيرة على كل الوظائف الإدارية بحيث نجد أن كل وظيفة من الوظائف الإدارية يقابلها قرارات خاصة بها

فوظيفة التخطيط مثلا تقابلها القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف والسياسات والبرامج ووسائل الإنجاز.....، ووظيفة التنظيم تقابلها القرارات المتعلقة بطبيعة الهيكل التنظيمي والمستويات التنظيمية ونطاق الإشراف والعلاقات التنظيمية.....، ووظيفة الرقابة تقابلها القرارات المتعلقة بنظم الأداء ومراقبة الإنتاج والعمليات والجودة.....الخ

01/ تعريف القرار من الزاوية الإدارية: يشير القرار إلى ذلك البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل في سبيل تحقيق هدف معين.

ويعرفه بيرنارد C. Bernard على أنه: ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير.

كما عرفه Yong على أنه: الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة.

ويعرف هيربرت سيمون عملية اتخاذ القرار على أنها : المرحلة التي يتم فيها اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لموقف أو مشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وذلك بعد الدراسة الموسعة لكل جوانب المشكلة أو الوضعية التي تمثل موضوع القرار.

وتعرف عملية صنع القرار على أنها ذلك النظام المتكامل من الأنشطة والعمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل وتقييمها والمفاضلة بينها ومن ثم اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه وتقويمه.

ولهذا لا بد من التفريق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار فالأولى تعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور في مجموعة من العمليات والمراحل (بحث. مفاضلة. مقارنة بين البدائل والاختيار...) في حين تمثل الثانية إحدى هذه المراحل.

02/ عناصر القرار الإداري:

- المشكلة أو الموقف
- البدائل
- الحرية في الاختيار بين البدائل
- الهدف
- بيئة القرار

03/ مستويات اتخاذ القرار:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات أساسية لاتخاذ القرار هي:

- **المستوى الاستراتيجي** (الإدارة العليا) الذي يعنى بالقرارات ذات المدى الزمني البعيد، حيث يواجه متخذ القرار على هذا المستوى تعقد المشكلات وتنوعها في ظل بيئة تزداد فيها درجة عدم التأكد.

- **المستوى الإداري** (الإدارة الوسطى) تتسم القرارات في هذا المستوى كونها تعالج مشكلات أقل تعقيدا وأقصر من حيث مداها الزمني تميل إلى كونها قرارات رقابية أكثر منها تخطيطية

- **المستوى التشغيلي** (الإدارة الدنيا) تعنى بالقرارات التنفيذية الروتينية ذات المدى الزمني القصير، تتسم بالنمطية وتزداد فيها درجة التأكد.

رابعاً / الفرق بين القرار السياسي والقرار الإداري:

لقد أرست الأدبيات الكلاسيكية تصورا يفترض إمكانية الفصل بين من يصنع السياسة ومن ينفذها، هذا التصور تعزز نظريا من خلال النموذج البيروقراطي لدى ماكس فيبر حيث يفترض حياد الجهاز الإداري وخضوعه للسلطة السياسية المنتخبة ، غير أن هذا الفصل ظل إجرائيا أكثر منه واقعا حيث أظهر التطبيق العملي في الكثير من الأنظمة أن الإدارة لا تكتفي بتنفيذ القرار السياسي بل تساهم في صناعته عبر الخبرة الفنية والمعلومات وصياغة البدائل الممكنة كما تساهم في تأويله وترتيب إجراءاته التنفيذية وتحديد أولوياته العملية وهو ما أشار إليه دافيد ايستون في نموذج النسقي عند تحليله لعناصر النظام السياسي الذي وضع من خلاله كيف تتحول نتائج التنفيذ إلى تغذية راجعة تؤثر في القرارات السياسية اللاحقة.

وبذلك يتحول الفرق بين القرار السياسي والقرار الإداري إلى فرق وظيفي وليس فصل جوهري للسلطة ويتقلص هذا الفرق أكثر كلما زادت السلطة التقديرية الممنوحة للإدارة، وزاد مستوى الاحتراف البيروقراطي، وتحدد طبيعة العلاقة بينهما في شكل علاقة جدلية يتبادلان من خلالها التأثير بحيث أن القرار السياسي يوطر القرار الإداري في حين يمكن

للقرار الإداري إعادة تشكيل القرار السياسي. ولا يمنع هذا الترابط من تمييز بعض الفروق الشكلية التي يمكن إيجازها في:

- **من حيث طبيعة القرار:** القرار السياسي قرار استراتيجي ومعيارى تحكمه قيود التنافس والصراع والشرعية، بينما القرار الإداري قرار فني تحكمه قيود الكفاءة والقواعد والإجراءات التنظيمية.

- **من حيث هيئة الإصدار:** يصدر القرار السياسي عن فواعل سياسية بينما الإداري عن فواعل وهيئات إدارية.

- **من حيث الرقابة:** يخضع القرار السياسي للمساءلة السياسية (عمودية وأفقية) بينما يخضع القرار الإداري للمساءلة الإدارية .

المحور الثاني: مراحل صنع القرار

يسلك المديرون مسالك مختلفة لصنع القرار (كما سنراه لاحقاً في نماذج صنع القرار) لفهم وتحليل ومن ثم حل المشاكل أو مواجهة المواقف التي تعترض المنظمة بالاعتماد على الخبرة السابقة أو تطبيق الدراسات النظرية أو الاعتماد على الحدس والتخمين، أو انتهاج الأسلوب العلمي... ..، متبعين في ذلك جملة من الخطوات والمراحل

وقد اختلفت آراء علماء الإدارة حول تحديد خطوات صنع القرار، فقد قسمها **لندبرج** إلى ثلاث مراحل هي: التعرف على المشكلة أو تحديد موقف معين يتطلب اتخاذ قرار، الحصول على المعلومات اللازمة التي تساعد على مواجهة الموقف وأخيراً اختيار الحل المناسب لهذه المشكلة، أما **هربرت سايمون** فيرى أن مراحل صنع القرار أربعة وهي: مرحلة البحث والاستطلاع، مرحلة التصميم، مرحلة الاختيار، مرحلة التنفيذ، ويحدد **ديل** خمسة مراحل لصنع القرار تتمثل في: تحديد أهداف التنظيم ونشاطاته ومن ثم تحديد أولويات لكل منها، البحث عن أساليب وبدائل للعمل ثم جمع المعلومات لاستخدامها في تقييم تلك الأساليب أو البدائل، المقارنة بين البدائل واختيار أحدها لتنفيذه، تنفيذ البديل، متابعة التنفيذ وتقييم النتائج والاعتماد على تلك النتائج في تحديد أهداف جديدة للتنظيم.

وبالرغم من هذه الاختلافات الشكلية إلا أن تمحيص هذه الخطوات يدفعنا إلى القول بوجود نوع من التوافق بينها من حيث المبدأ فكلها تركز على جمع المعلومات المتعلقة بموضوع القرار ثم وضع بدائل واختيار الأفضل من بينها (تبقى مسألة المفاضلة رهينة المعايير بين البحث عن المثالية المطلقة والمحدودة كما سنوضحه لاحقاً في المحور المتعلق بنماذج اتخاذ القرار)، وعموماً يمكن القول أن البناء السليم للقرار يستدعي الاعتماد على الأسلوب العلمي القائم على مجموعة من الإجراءات وفق مراحل محددة ومتتالية بحيث تكون كل خطوة مكتملة للخطوة التي بعدها إلى أن تكتمل جميع الخطوات المترابطة ويكون القرار مدروساً في كل مرحلة من مراحل صنعه بطريقة موضوعية سليمة.

بناءً على ما سبق يمكن تحديد أهم مراحل عملية صنع القرار في:

أولاً : تحديد المشكلة أو ضبط الموقف: تبدأ عملية صنع القرارات بتحديد المشكلة والتي تعني حصر المشكلة بدقة من جميع الجوانب على مستوى الحجم والتأثير ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهورها وحدوثها والوقوف على مكامن الضعف التي كانت سببا في حدوثها ، والمشكلات تحدد الهدف الذي يسعى القرار لتحقيقه كما يجب معرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة لان اختلاف هذه الظروف يؤدي في بعض الأحيان إلى اختلاف القرار ، ويمكن أن تصنف المشاكل إلى ثلاثة أنواع

مشاكل متكررة: وهي التي تحدث بشكل متكرر ولها عادة علاقة بالأمر اليومية و تكون فيها القرارات متشابهة أو متقاربة

مشاكل حيوية: وهي التي تتعلق بأمر التخطيط و رسم السياسات وتسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها

مشاكل طارئة : وهي التي تحدث بشكل عرضي أو مفاجئ بسبب ظروف داخلية او خارجية.

ونود أن نشير إلى أن تحديد المشكلة يحتاج إلى الدقة وعدم السرعة في دراسة المشكلة و عدم التأثير بحلول سابقة لمشكلة مشابهة لأن ظروف ومسببات كل منها قد تكون مختلفة، كما يتطلب جمع المعلومات وتحليلها ويجب أن لا نكتفي بالخبرة الشخصية والحدس والتخمين بل يجب الاعتماد على الأساليب و النماذج الكمية وهنا يفصل بعض الكتاب مرحلة تحديد المشكلة عن مرحلة جمع وتحليل البيانات و المعلومات

ثانيا/ جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها:

بعد ضبط إطار المشكلة لابد من تحديد وتعيين مصادر المعلومات والبيانات والإحصائيات التي تخص المشكلة وكلما كانت المسافة قصيرة بين الإدارة ومصدر المعلومات اقتصدنا في الوقت والجهد و زادت دقة البيانات وسلامتها وبالتالي زادت فاعلية القرار، كونها (أي المعلومات) تمثل الدعامة الأساسية ومادة العمل التي يبنى على أساسها القرار ويتوقف ذلك على طبيعة وكفاءة وظائف الاتصال في المنظمة والتي تحدد مدى سلامة صحة ودقة البيانات .

ثالثا/ تحديد البدائل: المقصود بالبدائل الحل أو الوسيلة المتاحة أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة وهو إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع المشكلة، ويمكن رصد عدة بدائل للتعامل مع نفس المشكلة أو الموقف وهذا يتوقف على القدرات الإبداعية لصانع القرار ومدى استعانتة بالخبراء والمستشارين والمتخصصين ، وتزداد أهمية البدائل بازدياد أهمية القرار المتخذ وفي كل الحالات يجب أن تخضع عملية وضع البدائل للشروط الملائمة التي تكسبه الخصائص الآتية:

- القدرة على حل المشكلة أو الفعالية في مواجهة الموقف (تحقيق الأهداف)

- أن يكون البديل في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة (ماديا بشريا فنيا..)

- أن يتضمن تحقيق مصلحة عامة للمنظمة

رابعاً/ تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل: وتسمى بمرحلة الحسم وهي تتمثل في عملية الموازنة بين المزايا والعيوب لكل حل من الحلول لاختيار البديل الأفضل وذلك على ضوء معايير خاصة في ظل ظروف البيئة المحيطة، بحيث يتم وضع معايير لتقييم البدائل (معايير نوعية مثل الجودة والرضى...، معايير كمية مثل التكلفة والعائد...، معايير شخصية اتجاهات المدير ودوافعه....) ويعطى لكل معيار وزن معين ضمن قائمة المعايير الكلية يتفق مع أهمية المعيار في حد ذاته والتي تتوقف بدورها (نقصد أهمية المعيار) على الاعتبارات الفلسفية والإيديولوجية للمنظمة، ودرجة المعرفة والخبرة والدوافع والرغبات بالإضافة إلى الإمكانيات وظروف البيئة وبهذا يتم تقييم كل بديل ومعرفة كفايته والوقوف على إمكانية تنفيذه ومن ثم اختيار البديل الأفضل وليس بالضرورة البديل الأمثل، ومن بين أهم الاعتبارات الموضوعية التي يمكن اعتمادها للمفاضلة بين البدائل نذكر:

- درجة المخاطرة وعلاقتها بالفائدة المنتظرة (قياس معدل المخاطرة إلى العائد المتوقع)
- آثار تنفيذه على العمل داخل وخارج المنشأة (يفضل البديل الذي يحقق أكبر قدر من الأهداف)

- مدى إمكانية تنفيذه (مواعمه للواقع و انساقه مع فلسفة المنظمة واتجاهاتها)
- درجة الاقتصاد في الوقت والجهد والمال والمواد، فكل بديل يتطلب قدراً من المجهود يزيد أو يقل بمقدار البديل ذاته والعبرة بالوصول إلى الأهداف مع الاستخدام الأمثل للموارد.
- درجة قبول أفراد المنظمة له والاستعداد لتنفيذه.
- الملاءمة الزمنية (هل يتوفر الوقت الكافي لتحقيق أقصى النتائج المرجوة من البديل)،
والملاءمة البيئية (اتفاقه مع ثقافة المنظمة داخليا وثقافة المجتمع خارجيا).

خامساً/ تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه :

بعد اتخاذ القرارات يقوم متخذ القرار بشرح مضامين قراره إلى الجهة التنفيذية ويستمع إلى وجهات نظرهم ويرد على استفساراتهم كما يتعدى ذلك بأن يخلق لديهم الحافز والرغبة في تنفيذه حيث أنهم السند الأساسي في حسن تنفيذ القرار للوصول إلى الأهداف المرسومة بنجاح وبعد وضع القرار موضع التنفيذ لابد من متابعة هذا التنفيذ لمعرفة مدى نجاح القرار وكذلك التعرف على الصعوبات والمشاكل العملية التي يمكن أن تحول دون تحقيق النتائج المتوخاة من القرار وكذلك تحديد أوجه القصور ومن ثم تعديلها وتقويمها، وتساعد عملية المتابعة إلى جانب ذلك في تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة الفعالة في صنع القرار.

المحور الثالث: نماذج صنع القرار

أولاً- مفهوم نموذج صنع القرار:

يعرف النموذج على أنه محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثاً أو نظاماً معيناً في شكل رمزي، فالنماذج تعتبر أدوات تساعدنا على فهم أي ظاهرة أو نظام وإدراك العلاقات والصلات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة.

وتعرف الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير نموذج صنع القرار على أنه مجموعة من الخطوات المستخدمة في تقييم البدائل المختلفة واختيارها من قبل فرد أو مجموعة غالباً ما يتخذ شكل نموذج مصمم لإضفاء النظام والوضوح على القرارات المعقدة.

فهو يشير إذاً إلى الطريقة التي تتم بها عملية صنع القرارات، وفي الحياة العملية نلاحظ نماذج متعددة لصنع القرارات وكل نموذج له مؤيدوه ومنتقدوه بمعنى أنه لا يوجد نموذج مثالي كامل لاتخاذ القرار قادر على وصف أعقد الحالات التي تصادف عملية اتخاذ القرار وابتسطها، وفي ذات الوقت يكون قادراً على تمييز جميع الأبعاد الموجودة في حالات اختيار القرار المناسب.

ثانياً- عناصر النموذج: يحتوي النموذج بشكل عام على ست عناصر رئيسية هي:

- حالات الطبيعة التي تتعلق بالظواهر الخاصة بظروف البيئة التي يتم اتخاذ القرار فيها .
- متخذ القرار (الرجل الإداري) والذي يخضع لتأثير حالات الطبيعة ويتخذ القرار في ضوءها.
- الأهداف التي يريد متخذ القرار تحقيقها .
- البدائل وطرائق العمل المتاحة أمام متخذ القرار ويتوجب عليه الاختيار منها.
- عملية ترتيب البدائل حسب أولوية نتائجها وأهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار.
- عملية اختيار لبديل أو أكثر من البدائل المتاحة.

ثالثاً- أهم النماذج في مجال صنع القرار: لقد أشرنا أنه لا يوجد نموذج مثالي إنما هناك عدد من النماذج وهذا مرده إلى اختلاف الظروف المحيطة بعملية صنع القرار والمتمثلة في **ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد**، بالإضافة إلى الزاوية التي ينظر من خلالها إلى الطريقة المثلى لاتخاذ القرار والتي تختلف باختلاف مدارس الفكر الإداري من جهة وتوجهات صانع القرار من جهة أخرى، وعموماً هناك عدة تصنيفات لنماذج صنع القرار نذكر من أهمها :

01/ النموذج المغلق (المدرسة الكلاسيكية) : يشير هذا النموذج إلى أن عملية صنع القرار هي عملية تتسم بالرشد المطلق وتقوم على أساس المعيار الاقتصادي (العائد الأقصى بالتكلفة الأقل)، ويرتكز على مجموعة الخطوات المبينة في الشكل أدناه

الشكل رقم 01 يبين خطوات صنع القرار وفقاً للنموذج المغلق

تحديد المشكلة ← تحديد المعايير ← ضبط أوزان المعايير ← تحديد البدائل وتقييمها ←

اختيار البديل الأمثل

يقوم هذا النموذج على تحديد المشكلة المرغوب حلها والتي تشير إلى اختلاف بين الحالة الراهنة والحالة المرغوب فيها، ثم وضع معايير لضبط شروط القرار المراد اتخاذه ومن ثم تخصيص أوزان المعايير، ثم تحديد البدائل وتقييم كل بديل بناءً على المعايير الموضوعية (نقاط القوة والضعف) ثم يتم اختيار البديل الذي حاز على أكبر عدد من النقاط وفقاً للمعايير المحددة.

تتمثل أهم افتراضات النموذج العقلاني أو المغلق كما أدرجناه أعلاه في:

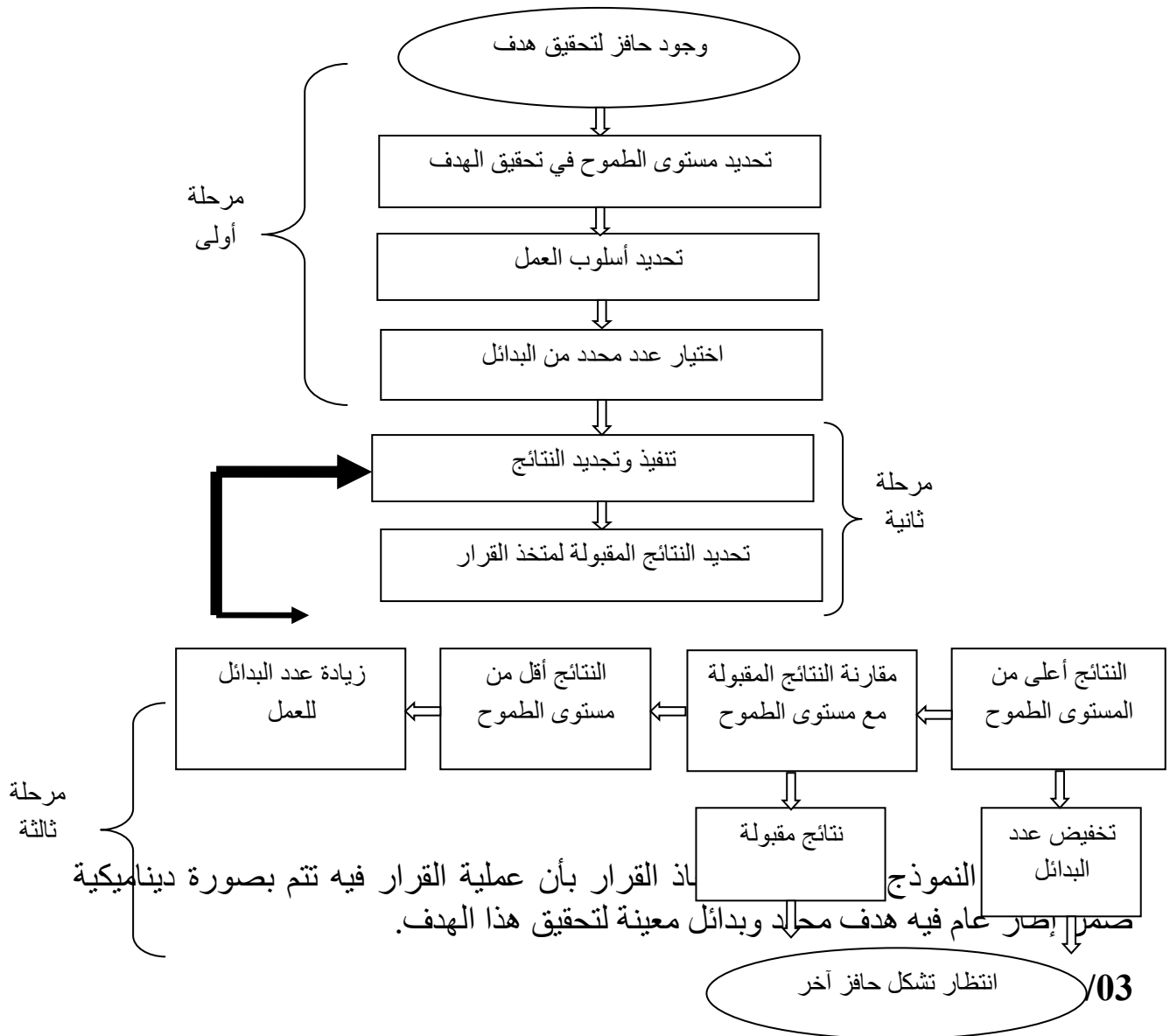
- وضوح المشكلة ومعلومات كافية - بدائل معروفة ومعروف نتائجها لدى متخذ القرار
- تفضيلات واضحة بناءً على المعايير - عدم وجود محددات للوقت والكلفة - العائد الأقصى.
- يتوفر صانع القرار على صفات الرشد الكامل التي تمنحه القدرة على تعريف المشكلة بوضوح وتحديد المعايير وترتيبها بدقة مع القدرة على معرفة جميع البدائل وربطها بتوقعات المستقبل وبالتالي الوصول إلى القرار الأمثل
- يمكن القول عموماً أن هذا النموذج يبالغ كثيراً في توظيفه لمفهوم الرشد ويغفل إلى حد ما أثر القيود والضغوط البيئية على صانع القرار ، كما تشوبه الكثير من العيوب على الصعيد العملي منها:
- تأخير عملية اتخاذ القرار بسبب السعي نحو التوصل للحل الأمثل.
- صعوبة توظيف معايير القرار في الحكم على البدائل.
- الحاجة إلى حجم كبير من المعلومات قد لا تتوفر في ظل المواقف الحرجة التي تستدعي ردود فعل سريعة.
- تجاهل دور عواطف متخذ القرار.
- تجاهل محدودية القدرات الذهنية لمتخذ القرار وتأثيرات بيئة القرار وعامل الزمن.

02/ النموذج المفتوح في اتخاذ القرار Open Décision Model: وهو ما يطلق عليه أيضاً بنموذج العقلانية المحدودة أو نموذج الرضا ، وهذا النموذج تبنته النظرية السلوكية في اتخاذ القرار (هربرت سيمون) ، والتي نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متأثراً ومؤثراً) .

وعلى عكس النموذج السابق فإن نموذج الرشد المحدود يرى أن طاقات البشر محدودة فيما يتعلق بالقدرة على التفكير والتحليل إلى جانب محدودية البيانات الوقت والإمكانات، وأن

صانع القرار مقيد بضوابط البيئة الداخلية والخارجية... ولذلك فانه يفترض عدم القدرة على إحصاء جميع البدائل وعدم إمكانية الجزم بتحقيق الصيغة المثلى للقرار وإنما يكفي أنصار النموذج بالبحث على القرار الذي يحقق مستوى معين من الاكتفاء والرضى (البديل الأفضل وليس البديل الأمثل)

وتتم عملية صنع القرار وفقا لهذا النموذج على النحو المبين في الشكل أدناه
شكل رقم 02/ يوضح خطوات صنع القرار في ظل النموذج المفتوح



يستند نموذج المدخل التدريجي إلى أفكار الكاتب "تشارلز لندبلوم" Charles L'indblom الذي يرى أن عملية اتخاذ القرار عبارة عن عملية تدريجية، وتكمن الفكرة وراء النموذج التدريجي في أن عملية اتخاذ القرار تتم بصورة إضافات صغيرة واضحة الواحدة تلو الأخرى، فإذا واجهت المنظمة مشكلة جديدة مثلاً فإنها تقوم بتجزئة عملية اتخاذ القرار الرئيسي إلى قرارات فرعية يمكن التعامل معها بسهولة من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة.

بالرغم من أن متخذ القرار يكون مشوشاً حسبما يرى "لندبلوم" بسبب محدودية القدرات المتعلقة بالوقت والمال ومصادر المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار والقدرة على معالجتها، بالإضافة إلى محدودية القدرات العقلية والذهنية لمتخذ القرار، إلا أن من أهم مزايا النموذج أنه يساعد في إدارة عدم التأكد بفعالية ويمكن من قبول التغيير بسهولة أكبر.

يقوم نموذج المدخل التدريجي على مجموعة من الافتراضات الموضحة على النحو التالي:

- التركيز على السياسات المشابهة نسبياً للسياسات الحالية.
 - اختيار عدد قليل من البدائل، مع التركيز على النتائج الهامة لكل بديل فقط.
 - تقييم دوري ومستمر للبدائل الممكنة.
 - التحديد المستمر للمشكلة بهدف تبسيطها وحلها تدريجياً.
 - محدودية معارف ومعلومات متخذ القرار وقدراته الإدراكية.
 - اعتماد متخذ القرار على خبراته السابقة.
- ما يعاب على هذا النموذج أنه يركز على الأهداف قصيرة المدى وليس التخطيط طويل الأجل.

04/ النموذج الاستقرائي الاجتهادي: والذي يطلق عليه أيضاً **النموذج الحدسي** حيث يعتمد صانع القرار على تقديرات الفرد وحده وحكمته بالاستناد إلى التجربة العملية وليس المعرفة العلمية، وإن كان هذا النهج يسهل الأمر في صنع القرار ولكنه في ذات الوقت يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة.

05/ النموذج السياسي: يشير هذا النموذج إلى طريقة صنع القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمد عليه المنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط الأفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في منظمة ما، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة وإجراءات تنفيذها، وتكون القرارات في هذا النموذج نابعة عن التنافس والتفاوض والمساومات التي تحدث بين جماعات المصالح المعنية والقادة في المنظمة.

06/ النموذج التنظيمي:

يأخذ في الاعتبار الخصائص البنيوية والسياسية للمنظمة أي هيكل المنظمة وتدرج السلطة وسياساتها المتبعة في التعامل مع المواقف والمشكلات ، ولذلك نجد أن عملية صنع القرار وفقا لهذا النموذج تتم على أساس شبه مبرمج على ضوء برنامج تدريبي جرى إتقانه سابقا، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

المحور الرابع : العوامل المؤثرة في صنع القرار

تتعدد العوامل المؤثرة في صنع القرارات وتتعدد بناءا عليه طرق تصنيفها ومن ذلك نذكر:

أولا/ التصنيف الأول: يصنفها إلى عوامل داخلية ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة وعوامل خارجية ترتبط بمحيط المنظمة الخارجي بالإضافة إلى تأثير متخذ القرار و حالات القرار

01/ العوامل الداخلية: وتتمثل في: حجم المنظمة، القوانين واللوائح الداخلية، الموارد المالية والبشرية، العلاقات ما بين مدراء الأقسام وبينهم وبين مرؤوسيهـم....

2/ العوامل خارجية:تتمثل في

- **عوامل اقتصادية** مثل حالات الركود والكساد، حالات الانتعاش والرخاء ، سياسات الدعم الحكومي الدعم الحكومي، الامتيازات الضريبية.....

- **عوامل سياسية وتنظيمية** مثل الاستقرار السياسي واستقرار اللوائح والتنظيمات وعلاقات الجوار، الحريات العامة وطبيعة النظام السياسي

- **عوامل اجتماعية وثقافية:** مثل تأثير العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية و الحضارية السائدة في المجتمع (العشائرية ، الزبانية، الطائفية، الإتيقان والتفاني في العمل، قيم المواطنة والانتماء الانضباط والولاء ، قيم الخضوع والتبعية.....) وتركيبية البناء الاجتماعي، والمستوى الثقافي العام

- **عوامل تكنولوجية:** مدى تقدم أجهزة الاتصالات ، التطور الفني والتكنولوجي ...

3- تأثير متخذ القرار: الذي يرتبط غالبا بشكل مباشر بالقرار، حيث يؤثر في القرار من خلال مجموعة من العوامل المرتبطة به والمتمثلة في:

- العوامل السيكولوجية الداخلية مثل الشخصية والدوافع والإدراك والمواقف والاتجاهات.

- العوامل الخارجية المحيطة ببيئة صانع القرار مثل: الجماعات والعائلة والقيم والعادات...

4- تأثير حالات القرار: قسمت البيئة المحيطة بالقرار فيما يتعلق بدرجة التأكد أو المخاطرة إلى أربعة أنواع:

- البيئة البسيطة المستقرة (حالات التأكد).

- البيئة البسيطة المتغيرة (عوامل بسيطة وقليلة ولكنها تتغير من فترة لأخرى لذلك فهي تدرج ما بين خانة المخاطرة وعدم التأكد).

- البيئة المعقدة المستقرة (مخاطرة نظرا لكثرة العوامل).

- البيئة المعقدة المتغيرة (حالة عدم التأكد بسبب تعقد الاحتمالات).

التصنيف الثاني: يصنفها الدكتور نواف كنعان إلى أربعة مجموعات هي:

1- العوامل الإنسانية: وهي عوامل قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين أو غيره ممن يمسهم القرار.

أ- المدير متخذ القرار: يعتبر المدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد وفعالية القرار الإداري فشخصية المدير وعواطفه وقيمه واتجاهاته ومستواه العلمي وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة وخلفيته النفسية والاجتماعية بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار كلها عوامل تؤثر في فعالية القرار، ويبدو تأثير متخذ القرار جليا من خلال مدى امتلاكه للقدرات الموضحة أدناه:

- مدى فهم المدير العميق والشامل للأمور وهذا يرتبط بخبرته وتكوينه ومدى إطلاعه على الكثير من التخصصات مثل الإدارة والتنظيم والاقتصاد والسياسة وليس المقصود إلمامه الماما تاما وإنما على دراية بشيء من هذه المعارف.

- مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة، بالإضافة إلى خبرته الفنية

- قدرة المدير على التوقع.

- قدرة المدير على المبادأة والابتكار: تساعد المبادأة على إيجاد الحلول السريعة خاصة أمام الظروف الطارئة أو حالات المنافسة الحادة التي تتطلب نوعا من الجرأة والشجاعة (ليس التهور)، كما أن القدرة على الابتكار تساعد المدير على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة ويمكن تنمية القدرات الابتكارية لدى المديرين من خلال تنشيط مستوى الذكاء والقدرات الذاتية عن طريق ما يسمى بعمليات التطوير العقلي أو الانطلاق الفكري Brain Storming والتي تتيح الفرصة للمديرين لاقتراح أفكار جديدة في مواقف معينة ثم تقييم هذه الأفكار أو عن طريق تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد المديرين على الخلق والابتكار والتجديد والتطوير من خلال اشراكهم في جلسات نقاش أو حوار فكري بهدف التوصل إلى أفكار متجددة ودقيقة من خلال عرض المشكلة وتحليل أبعادها باستخدام فروع المعرفة المختلفة.

- قدرة المدير على تحمل المسؤولية: وهي تعني كما يقول شيبستر برنارد: شعور المدير بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه وما يرى نفسه ملتزما أدبيا بتحقيقه، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزما أدبيا بعدم القيام به وتظهر مؤشرات قدرة المدير على تحمل المسؤولية في: القدرة على تنفيذ ما يتخذه من قرارات، تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين، الإصرار وعدم الإحباط، عدم التردد أو الإحجام عن مواجهة المواقف الصعبة، القدرة على اتخاذ الإجراءات التي تكون غير محببة ولكنها ضرورية مع القدرة

على إقناع الآخرين بها ومقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل، الاعتماد على النفس وعدم التهرب من المسؤوليات.

- أهداف المدير وأغراضه الشخصية: يجب أن تتواءم وتصب في مصلحة المنظمة وإذا كان هناك تعارض مع قدرة لدى المدير على التضليل لتحويل أهداف المنظمة لما يخدم مصلحته الخاصة بأن ذلك يؤثر سلباً على جودة القرار.

- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقه: حيث أكدت الدراسات التطبيقية لكريس ارجيريس Chris.Argyris أن أغلبية المديرين يتأثرون بقيم اجتماعية تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وأنهم في أغلب الأحيان يميلون إلى الخضوع لهذه القيم إلى أبعد الحدود فقد ثبت من خلال الدراسة أن المديرين ذوي الميول التسلطية تحكم تصرفاتهم الرغبة الشخصية في إبقاء موظفيهم خاضعين لسيطرتهم ولذلك كان اهتمامه يركز في الغالب على حماية أنفسهم مما يتصورونه وهما أنه مؤامرات تحاك ضدهم، ويتخذون قراراتهم بشكل إنفرادي بطريقة تشبع رغبتهم في السيطرة والتحكم.

- يضاف إلى ذلك محددات السلوك الخلقي للمدير: العدالة: المساواة الأمانة الثقة يقظة الضمير كلها عوامل أخلاقية تؤثر على سلوك صانع القرار.

- قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة: مما يمكنه من مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء والسيطرة على أعصابه في أوقات الخطر، كما تجنبه فقدان اتزان العاطفي أو شجاعته وعدم السماح للأهواء أن تؤثر في القرار.

- علاقات المدير الاجتماعية خارج التنظيم وانتمائه لجمعيات أو اتحادات أو نقابات ومكانته الاجتماعية التي تكون غالباً مبنية على أسس نابعة من الثروة والنفوذ والوضع الاجتماعي لعائلته.

ب- مساعدو المدير ومعاونه: يتأثر القرار بتوجهات مساعدي المدير وتصوراتهم بشأن المواضيع والقضايا التي تتعلق بالمنظمة لذلك ينبغي على المدير اختيار المساعدين من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة (وليس إحاطة نفسه بمن يضمن ولاءهم) أو من يوافقونه تماماً في التوجهات فيغلق كل مجالات الإبداع والوقوع في فخ النمطية).

كما تتأثر قرارات المدير بمدى سلامة العلاقة بينه وبين مساعديه ومن مظاهر عدم السلامة عزله عن العاملين وجعل الاتصال معهم في أضيق الحدود بحجة ضيق وقت المدير ومن ثم قلة المعلومات وعدم دقتها خاصة في حال كان معاونون ممن لا يرفعون إلا التقارير ذات الأخبار الإيجابية دون السيئة خوفاً على فقدان منصبهم مما يؤدي على التأخر في حل المشكلات وبالتالي زيادة تعقدها.

ج- المستشارون والخبراء المتخصصون:

تبرز أهميتهم من خلال الخدمات التي يقدمونها في مجالات القانون والمالية والبحوث والتخطيط والأفراد وهم بذلك يساعدون المدير بما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات

واستشارات على اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق كما يحفظون وقت المدير وجهده من الضياع في المسائل الفرعية، وتكمن أهميتهم كما يقول ديل من اعتمادهم على ما يسمى بسلطة الفكر التي تكتسب قوتها من العوامل:

- قدرتهم على إقناع الآخرين بأرائهم.

- تمتعهم بمهارات فنية ومعارف في مجال تخصصهم.

- علاقاتهم الجيدة مع المديرين التنفيذيين.

د- المروءسون وغيرهم ممن يمسه القرار:

أكد الكثير من الباحثين على أهمية دور المروءسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات، تقول ماري باركر فيوليت : إن دور الأتباع في عملية اتخاذ القرارات يبدو في غاية الأهمية والذي يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه (من خلال اقتراحاتهم التي تتحول إلى قرارات لاحقاً في ظل نموذج اتصالي صاعد، إعادة النظر في قرارات المدير (نموذج اتصالي نازل) أثناء التنفيذ خصوصاً وإعلامه بالأخطاء والإشكالات الواردة.

وأكد بيتر دراكر على هذا الدور من خلال أهمية الاختلاف في الآراء التي قد تولد بدائل وحلول متعددة، ويساعد على الابتكار والإبداع.

كما يظهر تأثيرهم في المرحلة الأولى من اتخاذ القرارات المتعلقة بجمع المعلومات يضاف إلى ذلك تأثيرهم في مرحلة التنفيذ (كلما زاد الاقتناع كان التنفيذ أفضل)، وقد كشفت التطبيقات العملية عن وجود بعض العوامل التي تؤثر في دور المروءسين في تعاونهم مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها أهمها: المناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي تعمل في إطاره الجماعة (مناخ إيجابي يسوده التعاون أم مناخ سلبي يسوده الصراع). وما يتولد عنه من احساس بالاستقرار الوظيفي أو العكس.

2- العوامل التنظيمية:

أ- **نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية :** حيث ترتبط أهمية القرارات بمستوى صانعها بحيث كلما كانت المستويات المعنية بصناعة القرار أعلى كلما زادت أهميته، وكلما كان التدرج الهرمي وخط السلطة أطول كلما صعبت عملية اتخاذ القرار بسبب إمكانية عدم وصول كل المعلومات في الوقت المناسب أو وصولها مشوهة ومحرفة.

ب- **طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها:** كلما كانت المشكلة أعقد كلما تأزمت ظروف اتخاذ القرار (مخاطرة)، وكلما قل الوقت كلما ازداد الضغط على صانع القرار وبالتالي تقل فرص النجاح.

ج- **الاتصالات الإدارية:** أهمية إطلاع المدير على تفاعل البيئة الداخلية مع قراراته والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسار أو انتقاد أو مقترح وذلك بهدف تعديل القرارات والمواقف

المتخذة، وتشكل الاتصالات مصدرا هاما من مصادر المعلومة لمتخذي القرار سواء كان رسمي أو غير رسمي .

د- التفويض واللامركزية الإدارية: يساعد التفويض في تنمية قدرات المرؤوسين في اتخاذ القرار كما يحقق السرعة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الرضا لدى الموظفين والتي تنعكس إيجابا على التنفيذ، كما أن اللامركزية تساهم في تحسين جودة القرار لأنه ينبع من بيئته.

و- نطاق التمكين حيث يؤدي اتساع نطاق التمكين إلى تقليل عدد المستويات الإدارية مما يزيد من سرعة التفاهم بين المدير ومرؤوسيه ويؤدي بالتالي إلى سرعة اتخاذ القرارات كما يساهم في تخفيف العبء على الرئيس وتمكينه من التفرغ للمشكلات الكبرى وإيجاد الحلول الابتكارية.

ز- النصوص التشريعية: يفترض على صانع القرار في الأجهزة الحكومية أن يراعي النصوص التشريعية القائمة: الالتزام باللوائح والقوانين الميزانية والاعتمادات المالية المخصصة له، كما يجب على صانع القرار الالتزام بقواعد الشكل والإجراءات التي تحددها القوانين لاتخاذ القرارات خاصة في الإدارات الحكومية.

ح- التقدم التكنولوجي: من أبرز التطورات الفنية في مجال اتخاذ القرارات اختراع الحواسيب التي لعبت دورا مهما في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم مما يساعد في الوصول إلى الحلول الملائمة للمشاكل كما ساهم في تطبيق الأساليب الرياضية الحديثة (الكمية) في اتخاذ القرارات، وقد ذهب بعض علماء الإدارة مثل سايمون إلى التوقع بأن يؤدي استخدام الحواسيب الالكترونية إلى إعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات الروتينية بما يحفظ لهم وقتهم وجهدهم الذي يمكن استخدامه لاتخاذ قرارات أكثر أهمية، وتزداد أهمية التأثير الذي يمارسه هذا العنصر في وقتنا الحالي في ظل الاعتماد المتزايد على برامج الذكاء الاصطناعي مع ما تحمله من قدرات كبيرة في تقليص الجهد والوقت والمال ودقة متزايدة في تحليل البيانات وتفسيرها (دور النظم الخبيرة والشبكات العصبية ...)

3- العوامل البيئية:

أ- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:

يحدد النظام السياسي طبيعة القرارات إذا ما كانت تتخذ بحرية ولا تخضع إلا لعوامل التفسير الموضوعي أو أنها مقيدة وموجهة بما يتوافق وفلسفة النظام، ويتأثر القرار بالعوامل الاقتصادية من ركود أزمت ورخاء.....

ب- انسجام القرار مع الصالح العام: لابد من ضمان العدالة في اتخاذ القرار وتوجيهه لخدمة المصلحة العامة ويتأثر القرار كلما كان هناك اختلاف في التوجهات والمصالح حيث يصعب التوفيق بينها وتزداد احتمالات التفاوض والمساومة .

ج- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية:

تؤثر التقاليد الاجتماعية على القرار حيث تشير الممارسة العملية إلى أن الكثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية ولاسيما في الدول النامية، تمتد إلى الأجهزة الحكومية وتتأثر بها قيادتها فالتزام الموظفين في هذه الأجهزة بمساعدة أهل قريتهم وتفضيلهم على غيرهم وقضاء حاجاتهم هو امتداد لتقاليد القرية التي تفرض عليهم هذه الالتزامات.

كما يؤثر المجتمع في صقل سلوكيات الأفراد مثل مدى احترام الوقت المواعيد ثقافة ترشيد الموارد... والتي تنعكس على صانع القرار بالسلب أو بالإيجاب.

- ويعتبر الدين عاملاً أساسياً وفعالاً في إقناع الجماهير بالكثير من القرارات تمهيدا لإصدارها وتنفيذها، كما يتضح تأثيره في القرارات المتخذة في المواسم الدينية: كمواقيت العمل في رمضان، والقرارات المتعلقة بتوفير المواد الاستهلاكية الخاصة بهذا الشهر، كذلك موسم الحج مثلاً.

رابعاً/ الضغوطات: وتنقسم إلى

- أ/ ضغوطات داخلية مثل ضغوط الرؤساء وضغوط التنظيمات غير الرسمية وعامل الزمن
- ب/ ضغوطات خارجية مثل ضغط الرأي العام ، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والضغوط النابعة من أجهزة الرقابة.

المحور الخامس: جودة القرار

تعتبر جودة اتخاذ القرار المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل الإدارة في المنظمة إذ يتسم القرار الفعال بالجودة أو النوعية الجيدة وفي نفس الوقت بالقبول من جانب العاملين الذين سيقومون بتنفيذه.

أولاً/ مفهوم جودة اتخاذ القرارات:

هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات، وتتضمن العديد من الأبعاد كتحقيق آلية القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذها).

وتعني جودة القرار استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها ذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة الذي يحقق النتائج المطلوبة ويحد من أثر المخاطر التي يمكن أن تنجر عنه.

ثانياً/ متطلبات جودة اتخاذ القرار:

القرار الجيد ذلك القرار الذي يكون مبني على بيانات ومعلومات دقيقة كاملة شاملة ذات صلة بالمشكلة، وعندما تتوفر لمتخذ القرار مثل هذه المعلومات تكمن المشكلة في الوصول

إلى القرار الجيد في الشخص المتخذ لهذا القرار، فالقرار الجيد يعتمد بشكل أساسي على عاملين هما:

- أ- توفر المعلومات الدقيقة والشاملة والكاملة والموثوق بها ذات الصلة بالمشكلة.
- ب- توفر الشخص الجيد (متخذ القرار لاتخاذ القرار المناسب، القدرة على تحليل المعلومات واستقلالها في عملية اتخاذ القرار).

ويرى البعض أن هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بجودة القرار هي:

- تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.
- قدرة متخذ القرار على الحصول على المعلومات والبيانات المناسبة ذات الصلة بموضوع القرار.
- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار.
- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.
- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل، والأهداف المرغوب في تحقيقها.
- الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

أما كارل سيبتزلر فيرى أن هناك ستة متطلبات أساسية لاتخاذ قرار جيد وهي: الإطار مناسب، البدائل الإبداعية، المعلومات ذات الصلة والموثوق بها، قيم ومفاضلات واضحة، تفكير سليم، التزام بالعمل.

أ/ الإطار المناسب: The Appropriate Frame: ويتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

الهدف من اتخاذ القرار، النطاق (ما يتسم تضمينه واستبعاده من أحداث)، الأطراف الفاعلة، المنظور أو الاقتراب المستخدم، ويساهم تحديد الإطار المناسب في ضبط الموقف ضبطاً دقيقاً يحول دون إهدار الوقت والجهد والمال في العناصر الهامشية للمشكلة.

ب/ البدائل الإبداعية: Créative Alternatives: يشير التفكير الإبداعي إلى العملية الذهنية التي بموجبها يمكن توليد أفكار وحلول متجددة للمشاكل من خلال اكتشاف الروابط المعقدة والمقاربات المبتكرة التي لم يسبق اكتشافها من قبل، أو هو النظر إلى المألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى بديل إبداعي قابل للتطبيق، وتساهم البدائل الإبداعية في تمكين المنظمة من تجاوز المشكلات الطارئة والمستجدة كما تمنح المنظمة القدرة على المنافسة والتميز

ج/ معلومات ذات صلة وموثوق بها: تعتبر المعلومات الموثوقة غير المتحيزة وذات الصلة الوثيقة بالموقف (كل ما يجب ان نعرفه عن نتائج القرار إنطلاقاً من معطيات الحاضر) أمراً

ضروريا لبناء البدائل على أسس سليمة ومن ثمة زيادة فرص النجاح في تحديد النتائج المحتملة لكل بديل وهو ما يساهم ويسهل كثيرا من عملية المفاضلة بين البدائل.

د/ **قيم ومفاضلات واضحة:** تصف القيم ما نريده أي ما يهمنا أو ما نفضل في سياق القرار، تسمى القيم أحيانا التفضيلات، يمكن الوصول إلى قرار الجودة أسهل عندما تكون لدينا قيم واضحة يمكن من خلالها تقييم مزايا كل بديل.

د/ **المنطق الصحيح:** تشكل المعلومات والبدائل والقيم أساس القرار (ما نعرفه وما يمكننا القيام به وما نريده)، يدمج التفكير السليم هذه العناصر ويضيء البحث عن البديل الذي سيقدم أقصى ما نريده، بالنظر إلى المعلومات التي لدينا، يمكن التعبير عن الاستنتاجات المستخلصة من المنطق السليم والدفاع عنها من خلال حجة عقلانية: "اختار هذا البديل لأنه ينطوي على قدر اقل من عدم اليقين واحتمالات للعوائد أفضل من البدائل الأخرى.

هـ/ **الالتزام بالعمل:** عندما تتم معالجة جميع متطلبات جودة القرار سالة الذكر بطريقة عالية الجودة، يصبح البديل ذو القيمة الأكبر واضحا، وينتقل العبء الى المستوى الثاني المتمثل في التنفيذ حيث تتطلب الجودة التزاما وتفانيا في التنفيذ والمتابعة مع ما يستدعيه ذلك من أهمية الفهم السليم للقرار من قبل القائمين على التنفيذ.

عندما يتم استيفاء المتطلبات الست جميعها نصل إلى جودة القرار إذ من المفيد التفكير في جودة القرار كسلسلة من ست أجزاء يضمن بناء الجودة في كل جزء أن القرار الناتج هو قرار جيد.

ثالثا/ الحكم على جودة القرار

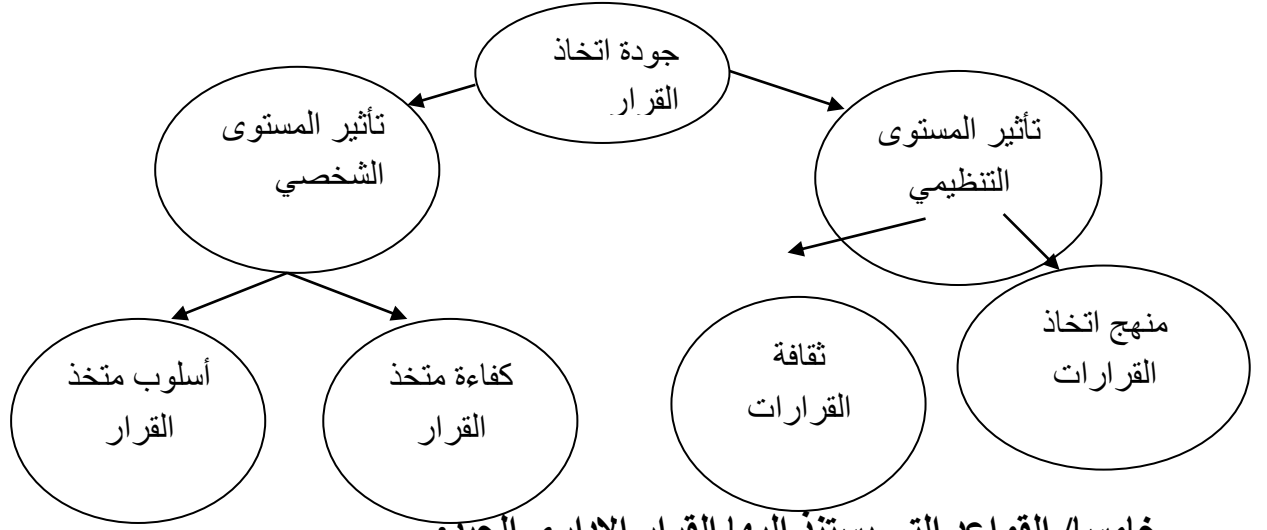
أشار Donela إلى أن الحكم على جودة القرار يتم وفقا لإحدى الطريقتين:

الطريقة الأولى: تعتمد على دراسة آلية اتخاذ القرار، أي يتم تقييم القرارات بناء على الآلية التي اتخذت بها في فترة القرار، والطريقة التي تم بها تقييم البدائل المتاحة، بالإضافة للفهم الكامل لمشكلة القرار والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وجودة المعلومات التي تم جمعها قبل اتخاذ القرار من نظم المعلومات المختلفة والتحليل والتفكير المنطقي السليم.

الطريقة الثانية: تعتمد على دراسة نتائج القرار وتعني الحكم عليه من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس نتيجة التنفيذ مثل مؤشر القيمة السوقية الإجمالية للمنظمة في السوق في فترة زمنية معينة ومكان معين بعد تنفيذ القرار، بالإضافة لحساب إنتاجية كل وحدة نقدية تم إنفاقها على القرار المتخذ....، كما يتم تقييم القرار من وجهة اتفاه مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف.

ويمكن القول أن الطريقة الأولى تشير إلى جودة اتخاذ القرار من خلال الحكم على الآلية التي اتخذ القرار بها، وهل تم اتخاذه بشكل فردي أو بشكل جماعي أو استشاري، وهل تم بناء على معلومات تتصف بالجودة العالية؟....، أما الطريقة الثانية فتشير إلى جودة القرار المتخذ من خلال تقييم النتائج المترتبة عليه وأثره في حل المشكلة التي اتخذ من أجلها.

رابعاً/ العوامل المؤثرة في جودة القرار: حددها Donela في الشكل الآتي:



خامساً/ القواعد التي يستند إليها القرار الإداري الجيد:

- المشروعية: الانسجام مع القوانين والأنظمة واللوائح.
- الدقة: الاستناد إلى معلومات دقيقة.
- المشاركة: أخذ آراء الأشخاص المعنيين والمختصين (ويمثل قبول القرار).
- الوضوح: الصياغة الواضحة للقرار بدون لبس أو غموض أو احتمال سوء التفسير.
- الاتصال: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لإبلاغ القرار للأشخاص المعنيين.
- التوقيت: الوقت المناسب دون تسرع (قبل الأوان) ودون تسويف (بعد الأوان).
- الكفاءة: تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- الفعالية: معالجة المشكلة وتحقيق الهدف.
- الواقعية: إمكانية تنفيذ العمل: الانسجام مع قدرات العاملين والإمكانيات المتاحة.
- الموضوعية: البعد عن الأهواء والتحيز وعدم التأثر بالضغوطات والمصالح الخاصة.