

الفصل الخامس

صنع القرار

دراسة في سيولوجيا الإدارة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المشتغلين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي وتمثل الأمر «الأكاديمي» في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث ولما فرق بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking.

والسؤال المطروح هو: 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 وإلى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعدًا آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيماني.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آتية.

وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لا بد وأن تكون هناك نتيجة

ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة. ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها أى حل المشكلة التي تشغله)^(١)

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 حيث لا استجابة قائمة من قبل^(٢) - ومن وجهة نظر «لانديج» يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.^(٣)

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

إن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى «طومسون» و«تودين» أن (وإن 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).^(٤)

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومى صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.^(٥)

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية :

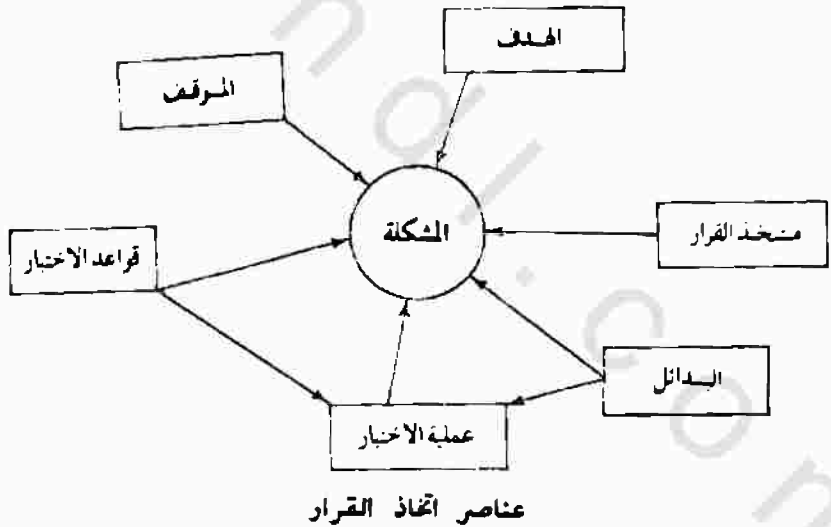
أولاً: أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

ثانيًا: أن لاى موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

ثالثًا: أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسى لقياس مدى فعالية القرار.

وتدور عملية اتخاذ القرار فى إطار معين يشمل ستة عناصر هى:

- ١ - الموقف (أو المشكلة).
- ٢ - متخذ القرار.
- ٣ - الهدف.
- ٤ - البدائل.
- ٥ - قواعد الاختيار.
- ٦ - عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل



مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين فى هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل

الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتوى من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن «جريفث» يحدد هذه المراحل في :

- تحديد وحصر المشكلة.
 - تحليل وتقويم المشكلة.
 - وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
 - جمع المعلومات.
 - صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
 - وضع الحل المفضل موضع التنفيذ^(١)
- أما «لشفيلد» فيضع صورة أخرى على النحو التالى :

- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة.
- الاختيار^(٢).

ويرى «سيمون» أن صنع القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هي :

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل العمل الممكنة.
- الاختيار بين سبل العمل^(٣).

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

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبير فيها.
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

أن هذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التى تحد من الرشد فى مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

بعض العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر فى اتخاذ القرار نذكر منها ما يلى :

١ - أهداف المنظمة :

مما لا شك فيه أن أى قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هى محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام فى اتخاذ القرار هى اختيار أنسب الوسائل التى يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢ - الثقافة السائدة فى المجتمع :

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التى تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم فى فراغ وإنما تبشر نشاطها فى المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٢ - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفى المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاق كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفى رأى «سيمون» أن القرارات هى شئ أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقياً بالإضافة إلى محتواها الواقعى.^(٩)

٤ - العوامل السلوكية :

يمكن تحديد الإطار السلوكى لمتخذ القرار فى ثلاثة جوانب هى :

الجانب الأول : ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها ولتى يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره.

الجانب الثانى : ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه، ومن ثم كان اتخاذ له.

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

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 أهميته نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساسا 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.
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيده من كفاءته ونضجه^(١).
- هذا وقد يكون اشتراك المرءوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:

- صفر - عدم اشتراك المرءوسين إطلاقا.
- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
- استشارة المرءوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبيا.

- استشارة المرءوسين في قرارات هامة.

١٠٠٪ - اشتراك المرءوسين اشتراكا تاما في عملية اتخاذ القرار^(١).

ويقول «لاندبرج» بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل، وبالمثل الاختيار النهائي^(٢) حيث يمكن إرجاع (عنصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات (في المنظمات) تعنى في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهدا فرديا لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.

ولكى تؤق المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها :

- الوقت المتاح :

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في مثل هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الاهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

- العامل الاقتصادي :

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- المسافة بين الرؤساء والمرءوسين :

ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرءوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرءوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكائنتهم داخل المنظمة.

- سرية القرارات :

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم ترب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى ترب المعلومات عن طريق المرءوسين الذي ساهموا في صنع القرارات^(١٧).

أنواع القرارات

هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات^(١٨).

١ - تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها :

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الادارية محددة الأجل والتي تتعلق بالاجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

٢ - تقسيم وفق معيار طبيعتها :

فهناك قرارات نظمية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كممثل رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التضيض 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.

٣ - تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها :

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

٤ - 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 فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتتخذ 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 تقسيم ببدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ «نظرية القرار» والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

٥ - تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :

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

٦ - تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة :

وتفهمنا لطبيعة الموقف عمل القرار والاثار المترتبة عليه . ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لبعدين متقاطعين هما :

البعد الأفقي : وبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتدانى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جديدة .

البعد الرأسى : وبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها .

تلك في عمالة دراسة مبطة عن موضوع من أهم الموضوعات التي شغلت وتشغل بال « الأكاديميين » والتطبيقات من المشتغلين في مجالات العلوم الاجتماعية، أملا أن تتضافر الجهود للوصول بها إلى أطر نظرية أكثر وضوحًا وتصورات علمية أكثر تفصيلًا وعمقا وأن تكون تلك النظريات والتصورات قابلة للتطبيق من أجل التنمية والتحديث والارتفاع بمستوى الأداء . والله ولى التوفيق .

المراجع

- ١ - د. محمد حسن يس، د. إبراهيم درويش. المشكلة الادارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٧٥ ص ٢٠١.
- ٢ - William J. Gpre, Administrative Decision-Making: A Beuristic Model, John Wiley and Sons, New York, 1964, pp. 130-131.
- ٣ - Craig C. Lundberg, «Administrative Decisions; A Scheme for Analysis» ; in W. J. Gore and J. W. Dyson, (eds.) - «The Making of Decisions: A Reader in Administrative Behaviour». The Free Press, New York, 1964, p. 20.
- ٤ - Thompson & Tuden, «Strategies in Decision-Making» in Fermon - Lyden et al., «Policies Decision and Organizations» Appleton - Century - Crofts New York, 1969, p. 311.
- ٥ - د. محمد حسن يس، د. إبراهيم درويش مرجع سابق ص ٢١١.
- ٦ - Daniel E. Griffith - «Administrative Theory», Apple ton - Century - Crofts, New York, 1959, p. 94.
- ٧ - G. Lundberg in W. Gore & J. Dyson - op. cit., p. 23.
- ٨ - Herbert A. Simon - The New Science of Management Decision», - Harper & Bros., New York, 1960, pp. 1-2.
- ٩ - Ibid., p. 24.
- ١٠ - Bene, Bradford, Brownell & Hallenbeck - «Participation and Democracy». in Mail & Mail, (eds.) «Our Community». New York University Press; 1960 pp. 94-95.

١١ - د. سيد الهوارى - الادارة : الأصول والأسس العلمية «مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٠ ص. ص. ٢٢١ - ٢٢٥».

١٢ - C. Lundberg - op. cit., p. 413.

١٣ - د. صلاح جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٣ ص. ص. ١٣٠ - ١٣١.

١٤ - د. محمد حسن يس، د. إبراهيم درويش. مرجع سابق ص. ص. ٢١٣ - ٢١٥.