

المحاضرة الثامنة: صنع القرارات الادارية

1- تعريف:

- يعرف القرار بأنه " الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو عدة أهداف محددة، مصحوبا بتحديد اجراءات التنفيذ"

- " هو اختيار لطريق أو سبيل معين تتخذه الإدارة للوصول إلى هدف مرغوب"

2- أنواع القرارات:

يقسم علماء الادارة العامة القرارات إلى مجموعة من الانواع وهي:

أ- القرارات الوظيفية أو التنظيمية والقرارات الشخصية:

هي القرارات التي يتخذها المدير باعتباره عضو في التنظيم عندما يعمل بصفة رسمية أثناء القيام بعمله، باعتباره مسؤولا عن التنظيم، كالقرار الصادر بتعيين أو بنقل موظف أو تأديبه، أما القرارات الشخصية باعتباره مسؤولا في التنظيم، فهي القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية كقرار تخصيص مدة شهر من اجازته وقضائها بالخارج.

ب- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

القرار الصريح الذي يفصح فيه الرئيس الاداري عن مشكلة في موظف معين بالموافق أو عدمها أي بالمنح أو المنع، أما القرار الضمني فهو القرار الذي يستفاد منه في قرار يتصل بموضوع آخر، أو قرار يستفاد منه في مسلك المدير وإن لم يعبر عنه صراحة، كأن يطلب موظفا إذنا من مديره بالانصراف قبل انتهاء موعده الرسمي، فلا يرد عليه، ويغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر.

ج: القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:

القرارات المكتوبة تصدر قي صيغة مكتوبة (لائحات، تعليمات، أوامر) أما القرارات الشفوية فهي قرارات تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة.

د- القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

القرارات الفردية هي التي ينفرد المدير بصنعها دون مشاركة أحد في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية.

هـ- القرارات الأساسية والقرارات الروتينية:

القرارات الأساسية هي القرارات التي لا تتكرر في حياة التنظيم، تتعلق غالبا بالنظام الأساسي للتنظيم مثل اتباع سياسة معينة أو انشاء فرع جديد..، أما القرارات الروتينية في قرارات متكررة تتعلق في الغالب بالاعمال اليومية المعتادة، فلا تؤثر في التنظيم بشكل مباشر، وتصدر بشكل تلقائي روتيني كمنح اجازات للعاملين...

و- القرارات القاعدية والقرارات الفردية:

القرارات القاعدية هي التي تصدر في مواجهة فرد أو افراد غير محدودين بذواتهم، بحيث يسري هذا القرار على كل من تتوفر فيه الشروط المحددة، أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو افراد محددين بذاتهم.

3- مراحل صنع القرار:

أ- مرحلة تشخيص المشكلة:

ونقصد بها دراسة الحالة الكائنة وتحري اسبابها الحقيقية، بمعنى تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير في الجهاز الاداري ويريد البحث فيها (تحديد المشكلة وابعادها وتحديد مسبباتها).

ب- مرحلة البحث عن البدائل:

ويقد بها التفتيش والتحرري عن الحلول المختلفة لحل المشاكل التي تم تشخيصها بدقة، وهي تفترض اقتراح بدائل متعددة بهذا الشأن. ويمكن الاعتماد هنا على الخبراء والباحثين والتجارب السابقة، ففي بعض الحالات " عدم اتخاذ القرار قد يكون في حد ذاته الحل الامثل".

ج- مرحلة تقييم البدائل:

بعد البحث عن البدائل والحلول الممكنة، يصبح من الضروري التفكير في النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل، ويتم تقييم كل بديل من النواحي التالية:

- امكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- الاثار النفسية والاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على الأفراد في التنظيم ومدى قوة او اهتزاز العلاقات التي يلمسها، خاصة اذا كان البديل يهم مصالح الجمهور.
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والاتقان.
- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
- استجابة المرؤوسين للبديل.
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ العمل.

د- مرحلة اختيار أفضل بديل:

تمثل هذه المرحلة اصعب المراحل التي يجتازها المدير قبل اتخاذ القرار، فعملية الاختيار تتطلب الكفاءة وقوة الشخصية و وقت الاختيار فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم المنظمة.

هـ- مرحلة تحويل البديل إلى عمل فعال (القرار).

يعتقد بعض متخذي القرار ان دورهم ينتهي باختيارهم لأفضل بديل، ولكن هذا الاعتقاد خاطئ لأن القرار يتطلب تحويله إلى عمل فعال ومنتج.

4- نظريات صنع القرار:

تشتمل نظريات صنع القرار على النظريات التالية:

أ- النموذج العقلاني - الشمولي.

تعتبر أكثر النظريات شيوعا وتحتوي على العناصر التالية:

- يواجه صانع القرار مشكلة معينة يمكن فرزها عن بقية المشاكل والتركيز عليها بطريقة جديّة بالمقارنة مع المشاكل الأخرى.
- توصيح وترتيب الأهداف والقيم التي ترشد صانع القرار حسب الأولوية والأهمية.
- فحص البدائل المختلفة لمعالجة المشكلة.
- الأثار الناتجة من اختيار كل بديل (الكلفة والمنفعة).
- مقارنة كل بديل واثاره مع بقية البدائل..
- اختيار البديل واثاره التي تحقق اقصى عائد من الأهداف والقيم.
- * ان هذه العملية تعطينا القرار العقلاني (الموضوعي والعلمي) والذي يحقق لنا النتائج المطلوبة بأقصى فاعلية.

* الانتقادات الموجهة للنظرية:

- عدم مواجهة صانعو القرار لمشاكل واقعية وواضحة، بل يجب على صانعي القرار تشخيص المشكلة التي يقومون باتخاذ القرار لها.
- عدم واقعيتها فيما تطلبه من صانع القرار (الصعوبات الناجمة عن الحاجة للوقت وتجميع المعلومات وصعوبة الحسابات).
- التناقض الموجود بين القيم الشخصية لصانع القرار وقيم المواطنين تبقى مشكلة معقدة.
- يتعرض صانع القرار للعديد من الضغوط السياسية والانشغال بصورة متكررة في التفاوض والمساومة وتبادل المصالح من داخل وخارج المنظمة للتاثير على قراراته، وان هذه الضغوط تؤثر على كفاية صنع القرارات العقلانية.

- تأثير بيئة المنظمة على اتخاذ القرار، فالقيم تؤثر على القرار الإداري.

ب- النظرية التراكمية أو التدريجية لاتخاذ القرار:

هو المدخل الذي تستخدمه الإدارة العامة وتعتمد عليه في صنع القرارات في المنظمات العامة، ففي الواقع ان معظم القرارات تتخذ بالأسلوب التراكمي، فصانع القرار الذي يستخدم المدخل التراكمي يركز فقط على السياسات التي تختلف جزئياً أو هامشياً عن السياسات القائمة، ويهتم بعدد محدود من البدائل ويقوم بتقييم عدد قليل من النتائج والآثار المترتبة لكل سياسة بديلة. فبدلاً من ان يختار الاهداف المستقبلية يحاول صانع القرار الذي يستخدم هذا المدخل الجزئي او التراكمي معالجة المشاكل الحالية التي يواجهها، ولكن معظم السياسات المتبعة هنا تكون علاجية اكثر من كونها مستقبلية. (الانفاق على ما هة خطأ في هذه المرحلة من العمل أسهل من وضع صورة واضحة عما سيكون عليه المستقبل).

* يمكن إيجاد المدخل التراكمي لاتخاذ القرار بالأسلوب التالي:

- إن عملية اختيار الأهداف وتحليل النشاطات المطلوبة لتحقيقها هي عناصر متداخلة ببعضها وليست مستقلة عن بعضها.

- يقوم صانع القرار بالتعامل مع بعض البدائل لإيجاد الحل المناسب للمشكلة وهذا يختلف جزئياً وليس كلياً عن السياسة القائمة.

- لكل بديل يقوم صانع القرار بتوقع عدد محدد من آثار القرار.

- إعادة النظر باستمرار للمشكلة التي تواجه صانع القرار.

- لا يوجد القرار الوحيد أو الحل الأمثل للمشكلة، فالاختيار المناسب للقرار الجيد هو اجماع عدد من المحللين عليه.

- ان صنع القرار الجزئي هو حل علاجي بشكل أساسي ويستخدم للتخفيف من مشكلة اجتماعية قائمة بدلاً من الترويج لاهداف اجتماعية مستقبلية.

* طالما يعمل صانعو القرار تحت ظروف عدم التأكد بالنسبة للآثار المستقبلية لنشاطاتهم، فالمدخل التراكمي يخفف من مخاطر وتكاليف ظروف عدم التأكد.

ج- نظرية الفحوصات المختلطة:

ويعتبر المدخل الثاني في مجال صنع القرارات في المنظمات العمومية، حيث ينتقد هذا المدخل النظريتين السابقتين، لان القرارات التي تصنع بالاسلوب التراكمي تمثل أصحاب السلطة، بينما تهمل مصالح الطبقة المعدومة، بالاضافة ان المدخل نفسه يركز على المدى القصير وعلى التغيير المحدود في السياسات الجارية، وبذلك يهمل دور الإبداع الاجتماعي.

فالنموذج المختلط في صنع القرار الذي يأخذ في الاعتبار كل من القرارات الأساسية والتراكمية ويجهزنا بالأولوية وبعمليات صنع السياسة الأساسية التي تعطي التوجيهات الأساسية وكذلك العمليات التراكمية التي تستعد للقرارات المهمة وإنجازها بعد التوصل إلى مثل هذه القرارات.

5- المشكلات التي تواجه صنع القرار:

أ- البيروقراطية: فالدولة تطلب من القادة انجاز الكثير من الاعمال التي تستلزم السرعة في اتخاذ القرارات، وقد تحول احيانا البيروقراطية دون تحقيق الاهداف المنشودة.

ب- مشكلات المركزية الادارية: ان تركيز معظم السلطات وحصرها في ايدي الوزراء، وعدم اعطاء صلاحيات كافية لسائر القادة لاتخاذ القرارات المناسبة يقلل من انتاجيتهم وفعاليتهم.

ج- مشكلات الرقابة: يتعرض القادة الاداريون إلى ضغوط تمارسها عليهم أجهزة الرقابة وغيرها كالمفتشية الرئيسية ومجلس المحاسبة ومجلس الشعب، فتطالب القادة بفعل امور تتعارض مع الصالح العام، او تضيع عليهم الوقت بدون طائل، مما يولد لهم المشاكل والمتاعب.