المحاضرة الثامنة: القيم الموجهة لسلوك صانع القرار ومتخذيه والاتجاهات النظرية الثلاث

أولًا: القيم الموجهة لسلوك صانعي القرار ومتخذيه في السياسة العامة:

تعتبر القيم من أهم الموضوعات المؤثرة في سلوك صناع القرار ومتخذيه فهي تعبر عن اتجاهات الفاعلين المعنيين بصنع القرار واتخاذه عكس نظرتهم نحو العالم وما يحيط به في ضوء وجهات نظرهم وأفكارهم وتقديراتهم للأشياء. وتشكل القيم المنطلق السلوكي للأفراد وتلعب دورًا هاما في الادراك وطريقة التفكير وبالتالي في طريقة أخذ القرار.

ويتمثل تأثير القيم عند الافراد في قراراتهم ضمن مجالات الاعمال من خلال ما يلي:

- عند تصميم الأهداف ووضعها حيث تبرز القيم أثناء عملية التقويم والحكم.
- في تطوير البدائل لأجل عمل الحكم حول الاحتمالات المتعددة.
- في اختيار البدائل حيث تؤثر قيم صانع القرار عند اختيار البديل.
- عند تطبيق القرار حيث يصبح معيار القيم وحكمة هاما، في اختيارمعنى التطبيق.
- عند التطبيق والمراقبة لأجل تصحيح الانشطة والفعالية تكون احكام القيم مهمة.

وتتعدد قيم الأفراد بحسب شخصياتهم وخلفياتهم الاسرية والثقافية والدينية وتختلف من متخذ قرار لآخر. ومن هذا المنطلق، فإن من الصعب قياس القيم الشخصية عند أولئك المعنيين من متخذي القرار، ولأجل استيعاب هذه التأثيرات والتفاوتات لابد من مراعاة الملاحظات التالية[1]:

- قد تحدث اختلافات متعددة في الاراء بسبب الاختلاف في القيم.
- ان القيم عند الافراد يتم التوصل اليها ضمن اطار موضوعي .
- ان القيم وان كانت لها صفة الاستمرارية لكنها ليست ذات صفة عالية او شمولية.
- ان للقيم خاصية في منع متخذ القرار من اتخاذ قرار مناف للقيم السائدة التى يؤمن بها.
- يمكن ان تتغير القيم ولكن تبقى ذات تحكم قوي داخل الانسان.

يمكن أن تصنف القيم الأساسية التى تؤثر على متخذ القرار في حياته واعماله (بوصفه مسؤولا– مواطنا– انسانا):

- القيم الممثلة لمفهوم السعادة.
- القيم الممثلة لمفهوم القبول.
- القيم الممثلة لمفهوم الانسجام.

[1] فهمي خليفة الفهداوي، **ملخص لمادة السياسة العامة (منظور كلي في البنية والتحليل)**، ص 22.

- القيم الممثلة لمفهوم البقاء.
- القيم الممثلة لمفهوم الاستقامة.
- القيم الممثلة لمفهوم الولاء.

انطلاقا من أهمية القيم بالنسبة لمتخذي القرار يمكن تحديد أهم القيم والمثل المرتبطة بصانعي القرار ومتخذيه (كما أشار إليها أندرسون)[2]:

1) **القيم الأساسية:** (تمثل القيم التي يأخذ بها متخذ القرار في قراراته , اذ ان متخذ القرار يقوم بتقويم بدائل القرار السياسي وفي ضوء اهميتها للحزب السياسي الذي ينتمي اليه بالشكل الذي يجعل من القرار المختار معبرا عن منفعة لنقابة او اتحاد او لمنظمة او لجمعية او حزب سياسي يرتبط ويشكل قيمة معينه لمتخذ القرار).
2) **قيم السياسة العامة:** (تمثل تلك القيم التى يأخذ بها متخذو القرار تحقيقا لاعتبارات المصلحة العامة وإدراكهم لمطالب الرأي العام وما يشعرون به من حاجات تتلائم مع توجيهات السياسة العامة المعنية عند متخذ القرار بالشكل الذي يجعله حريصا على جعل قراره متضمنا لتلك المصلحة العامة).
3) **القيم التنظيمية:** (إنَّ قوة المؤسسات الإدارية والحكومية وأجهزتها البيروقراطية تتجلى من خلال الزام عناصرها بالقيم التنظيمية الدالة على رسالتها وأهدافها حيث يتأثر متخذو القرارات الادارية والتنفيذية بالقيم التنظيمية السائدة في منظماتهم الإدارية لكون هذه المنظمات تعمل جاهدة لأجل السعي نحو ما يحقق قيمها وتقاليدها).
4) **القيم الأيديولوجية:** (التوجيهات العقائدية وتعني مجموعة القيم والمعتقدات المترابطة والمنتظمة التى تعكس تصورًا منطقيا إزاء العالم المحيط وتوجه المؤمنين بها من الاداريين والسياسيين نحو الاسترشاد بها والتوافق مع مبادئها عند اتخاذ القرار وصنع السياسات العامة).
5) **القيم الفردية:** (وتمثل تلك القيم المشتملة على مجموعة من الدَّوافع الذاتية والشخصية عند المعنيين في سبيل الحفاظ على مكانتهم ومراكزهم ومناصبهم الرسمية او زيادة منافعهم المادية).
6) **القيم الموقفية:** (هي تلك القيم المعبرة عن القوى المؤثرة في صنع القرار واتخاذه في السياسة العامة حيث تؤثر على متخذي القرار بشكل بارز بوصفها قوى فاعلة وبارزة ومدركة تشكل حضورا مؤثرا على معطيات الموقف القائم).

إضافة إلى ما سبق ذكره من قيم مختلفة مؤثرة على سلوك صانع القرار في السياسة العامة، يمكن القول بأنَّ مُعطى الضغوط الدّاخلية الممارسة من طرف عناصر الضغط من مواطنين وجماعات ضاغطة، سواء أكانوا أفراد متخزّبين أو ضمن فعاليات المجتمع المدني، بالإضافة إلى الصحافة ورجالات الإعلام (الثقيل والجديد على حدٍ سواء)، وكذلك الضغوط الخارجية الممارسة من طرف المجتمع الدولي

---

[2] فهمي خليفة الفهداوي، **ملخص لمادة السياسة العامة (منظور كلي في البنية والتحليل)**، مرجع سابق، ص 23.

من نظام دولي ضاغط من خلال منظمات حقوقية ومؤتمرات واتفاقيات دولية قد تكون ملزمة في حال صادقت عليها الدولة المعنية.

ويضيف أحمد كردي مجموعة العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار[1]:

1. الأساس الذي يقوم عليه القرار.
2. الوسط المحيط باتخاذ القرار.
3. النواحي السيكولوجية (النفسية) لمتخذ القرار.
4. توقيت القرار.
5. إشراك المعنيين وذوي الاختصاص في اتخاذ القرار.
6. كفاءة الإداري في اتخاذ القرار.
7. الطريقة التي يتخذ بها القرار.
8. قنوات الاتصال.

وترى الأستاذة بوضياف أنّ المعايير هي تعبر عن مجموع أفكار لدى الأفراد أو أعضاء الجماعة، والمتخذة لشكل من العبارات، والتي من خلالها يتم تحديد ما يجب على كل إنسان أو عضو أن يعمله؟ وما ينبغي عليه عمله؟ ثم ماذا يتوقع منه أن يعمله تحت ظروف معينة، وهي تجسد سلسلة القيم عند الإنسان، وبالتالي عند متخذ القرار، الذي يعاني من صراع في القيم في جميع مستويات صنع القرار، وأساس الصراع هنا يكمن عند محاولة متخذ القرار البحث عن أهدافه التي تزيد من استقلاليته بينما تبحث المؤسسات الإدارية عن جميع جهود الأفراد والمنتمين إليها، في سبيل تحقيق أهداف مشتركة، وفي ظل هذا على متخذ القرار أن يعمل من حين لآخر بفردية أدنى وبجماعية أعلى، كما عليه أن يعرف بأن صراع القيم هو أمر ضمني في عملية صنع قرار السياسة، وأن ذلك الصراع ليس بالضرورة سلبيا، فقد ينتج متغيرات أخرى ذات تأثير إيجابي، أما عن أهم تلك المعايير فهي:[2]

أ .قيم الفرد.

ب .الإنتماء الحزبي.

ج .مصالح الناخبين.

إنَّ متخذ القرار عليه أن يجعل من قراره متناسبا ومتوافقا ومستجيبا مع كل حالة وموقف، وقد وضع العالمان **(فكتور فروم)** و **(فيليب يوتون)** أنموذجا من ثلاث محاور توضح الاسلوب الموقفي الذي يمكن لمتخذ القرار التعامل معه في قراراته وهي[2]:

---

[1] أحمد كردي، « العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار»، متوفر على الرابط:https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/4-32723، بتاريخ: 13 /2012/07.

[2] مليكة بوضياف، "السياسة العامة وصنع القرار"، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك علوم سياسية، (كلية الحوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة حسبة بن بوعلي-الشلف-)، 2018-2019، ص 73.

[2] فهمي خليفة الفهداوي، **ملخص لمادة السياسة العامة (منظور كلي في البنية والتحليل)**، مرجع سابق، ص 23.

- عمليات القرارات بوصفها أساليب قيادية تدور بين النمط (الاستبدادي أو التَّشاوري أو الجماعي).
- قيم وفاعلية القرار بوصفها الجوانب الموضوعية التي تشكل كيفية القرار ونوعيته عند متخذه وما له من تأثير في عمليات الأداء التنفيذي.
- قدرة متخذ القرار على تفهم الظرف أو الموقف المحيط به، ما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم باتخاذه، وهذا يعتمد على قدرة صانع القرار في تشخيص الموقف تشخيصًا سليمًا.

للقيم الموقفية مجموعة فرضيات يمكن ان تكون بمثابة ترجمه سلوكية مؤثرة على متخذ القرارات في السياسة العامة مثل[1]:

- إنَّ القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في اطار هذا الموقف تحديدا.
- كلما كان يجسد ازمة كبيرة ,سعى متخذو القرار نحو التقارب فيما بينهم تفعيل دور الاستشارة الجماعية (الداخلية و الخارجية)
- كلما طال الموقف ازدادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.
- كلما ازدادت تكلفة التعامل مع الموقف زاد التراجع عن القيم التي ارتبطت به.

كلما ازداد الموقف خطورة ازدادت جهود متخذي القرار نحو القلق العام والبحث عن معونات خارجية والقيام باتصالات دولية ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.

ويضيف الدكتور جيمس أندرسون قيمة مهمة جدا وهي القيم السياسية: " إنّ متخذ القرار قد يقيم بدائل السياسة وفقًا لدرجة أهميتها لحزبه السياسي وللزبائن المتعاملين مع دائرته، فالقرارات غالبًا ما تدرس في ضوء القيمة السياسية التي تتوقعها الجماعات الحزبية والمصلحية وتصب في أغراضها. وقد حرص علماء السياسة على إخضاع هذه القاعدة ودراستها، فمن القرارات ما يتخذ لمنفعة اتحاد نقابي أو منظمة عمالية أو جمعية زراعية أو أحيانًا لصالح حزب سياسي معين. ومثال ذلك قرار الرئيس الأمريكي فورد عام 1976 برفع أسعار المحاصيل الزراعية الذي اتخذ لصالح المعركة الانتخابية لحزبه، وكذلك قرارات الكونغرس الأمريكي التي سبقت انتخابات عام 1972 من جانبي الديمقراطيين بشأن تخفيضات النفقات"[2].

ثانيًا: الاتجاهات الفكرية الموضحة للخلفية العلمية للسياسة العامة:

[1] فهمي خليفة الفهداوي، **ملخص لمادة السياسة العامة (منظور كلي في البنية والتحليل)**، مرجع سابق، ص 23.

[2] جيمس اندرسون، **صنع السياسات العامة**. (تر: عامر الكبيسي)، [د.د.ن]: دار المسيرة للنشر والوزيع والطباعة، [د.س.ن]، ص 30.

هناك ثلاثة إتجاهات فكرية توضح لنا الواجهة الخلفية العلمية للسياسة العامة، هذه الإتجاهات توضح لنا الحقل النظري:[1]

أولا:البيروقراطية:

يتطرق لها "هيغل" و خاصة عندما درس تطور الدولة البيروقراطية فرأى في ذالك بأنه عبارة عن وصول هذه المجتمعات إلى الصواب في التاريخ.

كان يعني هيغل بأن "المجتمع هو مجال عديم الرشادة تعمه الفوضى و بالتالي يتطلب إلى تواجد الدولة فبالنسبة لهيغل فإن الدولة هي القادرة على ما أطلق عليه هيغل التبصر (التبصر الإجمالي) الشيء الذي يؤدي إلى تغليب المصلحة الخاصة حسب هيغل فالدولة (الغربية) هي شكل من أشكال الحداثة الغربية.

من هذا يمكننا أن نقول أن نظرة هيغل نظرة إيجابية للبيروقراطية لهيغل و التي سينتقدها ماركس فيما بعد فبالنسبة لهيغل الدولة هي التي توجه المجتمع أما ماركس فيعالج المجتمع عبر صراع الطبقات فأكد ماركس على أن المجتمع هو الذي يوجه الدولة و بالتالي فالدولة حسبه ليست شعاع رشادة و البيروقراطية ما هي إلا تعريف المجتمع للدولة فنظرة الماركسية هي أساس سلبي، فكذالك العالم السوسيولوجي ماكس فيبر و المختص في البيروقراطية أكد عبر مؤلفاته التي تعتبر محطات عبور بين الأفكار الأوربية الخاصة بالبيروقراطية و الأعمال الأمريكية الخاصة. لذالك أكد على أهمية البيروقراطية في تطور الدولة الحديثة في أوروبا فبالنسبة لماكس فيبر البيروقراطية ما هي إلا ظاهرة مهمة من أجل فهم المجتمعات المتطورة فالبيروقراطية حسبه هي ظاهرة إجتماعية تعتمد على التنظيم الرشيد للوسائل حسب الغايات إذ إنطلاقا من مفهوم ماكس فيبر البيروقراطية كشعاع الرشادة.

ثانيا: نظرية التنظيمات:

ظهرت نظرية التنظيمات في بداية القرن 20 في إطار البحوث التي جاءت بها نتائج التنظيم "الطبرودي " الذي أدى إلى ظهور الكثير من البحوث في و.م.أ في سنوات 20 من القرن الماضي كانت مركزة على بعض المجموعات أو ما يسمى بالتنظيمات الكبيرة و المنظمات الكبيرة فأصبح إهتمام الباحثين حول كيفية تنظيم و ترشيد و تقسيم المؤسسة من خلال هذه البحوث كان بالإمكان إستنتاج مجموعة من المفاهيم أهمها ما يلي:

1)- مفهوم الجهاز المنظم:

فكل منظمة هي أكبر بكثير من مكوناتها (المنظمة تتكون من مجموعة من الأقسام (فالمنظمة تعتبر عنصر أساسي و فعال للمجتمع التنظيمي الشيء الذي يسمح بتحديد تدخلاتها و علاقاتها مع المحيط، فأيٌّ منظمة تحدد لحسابها الخاص أو صفتها مجموعة من القواعد أو قوانين التنظيم و التي تفرض على مختلف العناصر الإدارية الأخرى.

---

[1] الشيخ صالح سليمان، "مطبوعة مقياس رسم السياسات وصنع القرار"، السنة الثانية علوم سياسيةLMD، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الموسم الجامعي: 2011/2010.

2)- مفهوم السلطة: يعني قدرة القائمين على الأعمال داخل المنظمة على إستخدام و إستعمال كل الوسائل التي هي بحوزة هؤلاء من الخبرة المعلوماتية، المعلومات من طاقة الموارد البشرية، المكتسبات المالية و المادية.... من أجل تطوير مواردهم الخاصة و كذالك من أجل تقوية مناصبهم داخل المنظمة.

3)- مفهوم الإستراتيجية: هي الطرق المتبعة من طرف القائمين على الأعمال من أجل بلوغ الأهداف المنشودة فالحكومة هدفها البحث حل مشاكل وتحقيق أهداف المجتمع "**فيليب دسيونو**."

ثالثا: التسيير العمومي: هو عبارة عن ذلك المجال العام والذي يستعمل التسيير، التخطيط، الإستراتيجيات و كل الوسائل التي هي بحوزته من أجل الوصول للهدف المنشود.

رومان لوفار حاول أن يقدم لنا تحليل للأنظمة الإدارية و قسمت عبر مراحل، التسيير العمومي هو كذلك الخطاب الذي تتواصل به الدولة مع المجتمع:

المرحلة الأولى: يقول "رومان لوفار " بأنها المرحلة الأولى عرفت خطاب أو لغة الإدارة فكان ذالك يوافق أشكال الدولة البيروقراطية سنة 1800-1900.

المرحلة الثانية : (1900، 1960) هي المرحلة التي عرفت خطاب و لغة الخبرة و التقنين في إطار العمل التسييري و الذي يوافق اللغة تطور المنظمات الكبرى و هذا كان سنة 1900-1960.

المرحلة الثالثة: من سنة 1960 إلى يومنا هذا: يقول أنها مرحلة عرفت خطابا ولغة التسيير العمومي والذي يحدد الإدارة كمكان لتسيير كل التعقيدات في المجتمع.

خلاصة: من خلال هذه المراحل التي جاء بها "رومان" قسم فيها طرق التسيير العمومي إلى مراحل:

المرحلة الأولى: اللغة القانونية للدولة أو (اللغة الإدارية).

المرحلة الثانية: الخبرة في التسيير أي الإهتمام بإشكالية الخدمة العمومية.

المرحلة الثالثة: الإهتمام بالتسيير العمومي الحديث. فهذه المفاهيم وإضافة إلى المفاهيم الأولى و القدرة التي بحوزة القادة هي كلها مفاهيم تعتبر مصادر السياسة العامة.