

المحاضرة السادسة: اتخاذ القرار في السياسة العامة

باعتبار علم السياسة هو علم البرهنة وفقاً للبروفيسور محند برفوق¹، لا يمكن إطلاقاً التعرض لأي موضوع من مواضيع السياسة سيما السياسات العامة، من دون الرجوع إلى الخلفية النظرية والأطر الفكرية المفسرة لعملية صنع القرار في السياسة العامة، وعليه فإننا نعالج هذا الموضوع في خمسة عناصر أساسية لفهمه وهي كالتالي:

أولاً: مفهوم القرار:

في علم السياسة والإدارة، يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو اقتصادي أو ثقافي لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة وضرورة تنفيذها من جهة أخرى؛ حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام وفعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه.

ولذلك فاتخاذ القرار يُعتبر الركن الأساسي في العملية الإدارية؛ حيث إنه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل المثال، عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها على الخطّة، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها - حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً - أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه المشكلات.

تعريف القرار لغة: ومن هنا لا بدّ لنا من تعريف القرار لغة، حيث إنّه مصدر للفعل (قرّ)، يُقال: قرّ رأيه على الأمر؛ أي أزمع، وعقد النية عليه، والقرار: هو المُستقرّ الثابت؛ إذ نقول: لا قرار له؛ أي أنّه غير ثابت، وهو يُعبّر عمّن لا يَسْتَقِرُّ على رأي، والقرار لغة يعني: الرأْيُ يُمضيه مَنْ يملكُ إمضاءً، وهو أمر يصدر عن صاحب النفوذ.

تعريف القرار اصطلاحاً: أمّا اصطلاحاً فقد ورد تعريفه من قبل العديد من الباحثين، وذلك على النحو الآتي²:

- عرّفه عبد الكريم درويش بأنّه: "النتائج النهائيّة لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتّصالات، والجدل، والدراسات التي تمّت في مستويات مختلفة في المنظّمة".
- ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنّها: اختيار أحد البدائل المتّاحة، على أسسٍ علميّة، وموضوعيّة، وضمن مبادئ المنظّمة، ومعاييرها المُتفق عليها.

¹ محند برفوق، « منهجية التحليل السياسي»، محاضرات أقيمت على طلبية السنة الأولى ماجستير علوم سياسية، تخصص سياسة مقارنة، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة-)، 2007-2008، ص 02 وما بعدها.

² ليلي العاجيب، " بحث عن اتخاذ القرار"، متوفر على الرابط: <https://bit.ly/42CpG9U> بتاريخ: 2017/11/06.

- ترى الدكتورة: وردة برويس بأن: القرارات تمثل المهمة الرسمية للرئاسة الإدارية فهو التعبير الأول عن السلطة الرسمية للرئاسة الإدارية لأنه يتضمن إحداث تغيير في مراكز الأفراد والسياسات وظروف العمل¹.

- أورد برنارد تعريفه بأنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر"².

- يقصد بعملية اتخاذ القرار مرحلة التنفيذ المتعلقة باتخاذ الخطوات والإجراءات والسياسات والقواعد التي ترشد أصحاب القرارات على الطريقة التي تتحقق بها الأهداف وهي المرحلة التي تأتي بعد الانتهاء من عملية التخطيط وتحديد الأهداف³.

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها: الاختيار المتروكي والمدروس لأحد البدائل المتاحة، على أسس علمية، وموضوعية، وضمن مبادئ المنظمة، ومعاييرها المتفق عليها، دون أن يكون رد فعل آني أو لحظي لمشكلة ما.

بيما صناعة القرار فيرمز لها بصفة عامة "الكيفية" التي يمكن من خلالها التوصل إلى طريقة عمل معقولة من بين مجموعة بدائل متاحة⁴.

ثانياً: صناعة القرار السياسي:

إن صناعة القرار السياسي هي عملية جماعية متكاملة الأبعاد تأتي نتيجة التفاعل التي تحدث بين مجموعة من الأدوار السياسية، وعلى عدد من المستويات التنظيمية المشاركة في مناقشة وتحليل المواضيع التي تم انتقائها بغرض التوصل في النهاية إلى اختيار بديل معين يأتي بعد عملية اقتناع واعية ومنظمة ومعبرة عن روح ومضمون القرار. ولا يمكن أن تحدث عملية "الاقتناع المنطقي" كما يشير في ذلك "اسماعيل صبري مقلد" إلا بعد جهود مداورات تستهدف كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار محل الدراسة والتحليل⁵.

ثالثاً: أهمية صنع القرار:

تكتسي عملية صنع القرار أهمية غير خافية، إن على مستوى صنّاع القرار أنفسهم أو على مستوى السياسات المتخذة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، أو على مستوى تنظيم وتخطيط السياسات العامة للحكومات في سبيل مواجهة مشاكل السياسة العامة.

¹ وردة برويس، « فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين »، أطروحة دكتوراه، (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة-، 2015)، ص 182.

² كريمة عباسي، « نظم اتخاذ القرارات»، محاضرات في مقياس رسم السياسات وصنع القرار، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك علوم سياسية، ص 06.

³ علي بن طاهر، « مفهوم عملية صنع القرار»، محاضرات في مقياس رسم السياسات وصنع القرار، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك علوم سياسية، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-)، 2019-2020، ص 09.

⁴ المرجع نفسه.

⁵ يتصرف عن: علي بن طاهر، مرجع سابق، نقلا عن: اسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية. الكويت: جامعة الكويت، 1982، ص ص 148-150.

تزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات و توسعها و تنوعها و تزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة و منافسة حادة، ويمكن إجمال أهمية القرارات في الجوانب التالية¹:

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية و فنية ناجعة لتطبيق و تنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط و التنظيم و الرقابة، التنسيق.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك و مواقف الرؤساء الإداريين؛ كما تكشف عن القوى و العوامل الداخلية و الخارجية لمتخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف و المهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي و عملي رشيد.

رابعاً: أنواع القرارات:

يتم تصنيف أنواع القرارات؛ تبعاً لعدة أسس، منها²:

- 1- **حسب الهدف:** وتُصنّف على النحو الآتي: القرارات الفعّالة: وهي تعتمد مستوى أعلى من الفهم الفكري؛ أي تهتمّ بمفاهيم استراتيجية شاملة، ولها تأثير فعّال. القرارات غير الفعّالة: وهي مفاهيم جزئية لا تُحقّق هدفاً فعّالاً.
- 2- **حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة:** وتُقسّم إلى: قرارات لها ارتباط بالعنصر البشري، كاختيار الموظفين، وتحديد الأجور، والتدريب، وغيرها. قرارات لها ارتباط بالتسويق، كنعوية السلع، ووسائل الإعلان، وتحديد الأسواق، وغيرها. قرارات لها ارتباط بالإنتاج، كنوع الآلات المستخدمة، والمواد الخام، وغيرها. قرارات لها ارتباط بالتمويل، كتوزيع الأرباح، وتحديد رأس المال اللازم، وما إلى ذلك.
- 3- **حسب الأهمية:** وتُقسّم إلى: قرارات إدارية. قرارات استراتيجية. قرارات تشغيلية. بحسب مدى مناسبة اتخاذها، حيث تُقسّم إلى: قرارات استثنائية. قرارات وسيطة.
- 4- **حسب البرمجة:** وتُقسّم إلى: قرارات مُبرمجة. قرارات غير مُبرمجة. بحسب أساليب اتخاذها، حيث تُقسّم إلى: قرارات كمية، قرارات وصفية.
- 5- **حسب ظروف اتخاذها:** وهي على النحو الآتي: قرارات يتمّ اتخاذها تحت ظروف المخاطرة. قرارات يتمّ اتخاذها تحت ظروف التأكد. قرارات يتمّ اتخاذها تحت ظروف عدم التأكد.
- 6- **حسب النمط الإداري لمتخذها:** وهي على النحو الآتي: القرارات التشاركية. القرارات المنفردة.
- 7- **حسب المناحي التنظيمية:** وهي: قرارات خاصة مُوجّهة نحو حالات، أو أفراد مُعيّنين. قرارات عامة مُوجّهة نحو حالات، أو أفراد غير مُعيّنين.

¹ غانية ابطاحين، « أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة»، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، جوان 2014، ص 31.

² ليلي العاجيب، مرجع سابق.

8- **القرارات حسب مصادرها**¹: وهي **القرار السياسي**: هو القرار المرتبط بالنظام السياسي وهو ما تقوم به الحكومة وما لا تقوم به لضبط وإدارة الصراع داخل المجتمع. **القرار الإداري**: وهو القرار الصادر عن الإدارة سواء في مجال الوظيف العمومي أو الخدمات أو الاتصال..... ويدخل تحت هذا النوع من القرار ما يلي: القرارات التنظيمية والشخصية، القرارات المبرمجة وغير المبرمجة، **القرار الإستراتيجي**: وهو القرار الذي تتبناه الإدارة العليا ضمن الإستراتيجيات التي ترسمها الدولة مثل (قرار قطع العلاقات مع المغرب، قرار منحة البطالة للشباب، تنويع الصادرات خارج المحروقات.. إلخ²).

خامساً: العناصر الرئيسية لعملية صنع القرار في السياسة العامة:

تحتوي عملية صنع القرار على عناصر رئيسية كالتالي³:

العنصر الأول:

النظر إلى عملية صنع القرار على أنها "عملية جماعية متكاملة" مبنية على أساس من التفاعل والتشاور بين مختلف الهيئات والمستويات التنظيمية المعنية.

العنصر الثاني:

النظر إلى عملية صنع القرار على أنها تبتدئ بـ:

- تجميع الحقائق المرتبطة بموضوع القرارات.
- تحليل الحقائق ومناقشتها.

- ربط عناصرها المختلفة في إطار آليات معبرة عن الأهداف والأولويات الكبرى للدولة.

العنصر الثالث:

النظر إلى عملية صنع القرار على أنها عملية تستقر في الأخير على بديل معين لا يتم بطريقة عفوية وإنما بناء على جهود بحث مستقرّة للواقع ومتنبئة بمختلف الاحتمالات التي قد تترتب على تنفيذ القرارات المتخذة.

العنصر الرابع:

النظر إلى عملية صنع القرار على أنها عملية تنطلق من جديد في الوقوف على جميع الخطوات المتبعة وإعادة متابعة مضامينها والوقوف على قياس آثار ونتائج القرارات المتخذة وذلك من خلال عملية تقييم لكافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بمجموعة المطالب المقدمة.

بينما يرى الأستاذ محمود شحماط بأن هناك أربعة عناصر لازمة لتكوين فكرة القرار، أي لو تخلف واحد منها لا نكون بصدد قرار بالمعنى الحقيقي للكلمة، وهذه العناصر الأربعة هي⁴:

¹ علي بن طاهر، مرجع سابق، ص 10.

² لزه بن عيسى، « مدخل مفاهيمي لرسم السياسات وصنع القرار»، محاضرة أقيمت على طلبة السنة الثانية ليسانس علوم سياسية، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة-، 2023)، بتاريخ: 2023/05/14.

³ علي بن طاهر، مرجع سابق، ص 10.

⁴ وردة برويس، مرجع سابق، ص ص 179-180.

أ- الاختيار بين عدة مواقف سلوكية؛

ب- الإدراك في الاختيار؛

ج- وجود أهداف معينة؛

د- تحديد إجراءات التنفيذ.

سادساً: خطوات عملية صنع القرار:

تعتبر عملية صنع القرار عملية مهمة، تحتاج لإدراك متغيرات البيئة والتحول الاجتماعي، السياسية والإقتصادية، فهي ليست عملية اعتباطية تأتي كردة فعل اتجاه مشكلة من مشاكل السياسة العامة. عملية صنع القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل كثيرة: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، نفسية وتدور غالباً في ثلاث مراحل كما ذكرها سيمون¹:

مرحلة البحث والاستطلاع: البحث وتحدد المواقف التي تستدع اتخاذ القرار.

مرحلة التصميم: مرحلة استكشاف بدائل عديدة لمواجهة هذا الموقف.

مرحلة الاختيار: وهي التي يتم اختيار بديل من بدائل العمل.

بينما ترى الدكتورة كريمة عباسي أنه يمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات فيما يلي²:

❖ تحديد المشكلة:

عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ و ما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟ ... ويجب مراعاة تعريفها بدقة و الإستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية و من ثم اختيار البديل الأفضل و بذلك تتجو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ حيث أن ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديداً دقيقاً لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدراً للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية.

❖ تحديد الهدف:

فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة. فمثلاً تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمراً صعباً.

¹ نور الدين حفيظي، «صنع القرار: دراسة في المفهوم»، محاضرات في مقياس رسم السياسات وصنع القرار، محاضرات أقيمت على طلبه السنة الثانية ليسانس جذع مشترك علوم سياسية، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيّف-2)، الموسم الجامعي: 2022-2023، ص 09.

² كريمة عباسي، «نظم اتخاذ القرارات»، محاضرات في مقياس رسم السياسات وصنع القرار، محاضرات أقيمت على طلبه السنة الثانية ليسانس جذع مشترك علوم سياسية، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيّف-2)، الموسم الجامعي: 2022-2023، ص 07.

❖ البحث عن البدائل:

يقصد تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة (الهدف) هي تقترض اقتراح بدائل وحلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات و خبرات الآخرين. وقد يقتضي الموقف الذي يواجه المدير بأن لا يتخذ قرار، فعدم اتخاذ قرار قد يكون بحد ذاته حلا مثاليًا.

❖ تقييم البدائل و اختيار أفضلها:

تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها و لكنها لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل لأنّ هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظراً لضيق الوقت المتاح، والخطورة تكمن بأن هناك معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل. يفترض بالتقييم أن يقوم وفقاً لمعايير وأسس موضوعي من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل، وفي حال المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه؛
- التكاليف المالية لتنفيذه و الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه؛
- الإنعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه؛
- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية و البشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن؛

- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل مُلِحاً و عاجلاً.
- وهكذا لكل بديل محاسنه ومساوئه، وعلى صانع القرار أن يدرس كل بديل على حدى، مما يجعل لديه معرفة بمآلات كل بديل سواء عن طريق علبة الذاكرة الخاصة بالنظام السياسي، أو خبرة صانع القرار نفسه، وبعد ذلك يُفاضل بينهم عن طريق معادلة الربح والخسارة ويختار الحل الأمثل.

❖ تنفيذ القرار و مراقبته و تعميم نتائجه:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار.

وقد يتطلب الأمر معرفة و إلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أنّ شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال. وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطي، الشفهي، إلا أنه يجب في جميع الحالات، تعميم القرار والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو التهيب كما وأنّه من الأفضل أنه يكون مرتبط بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقاً للقرار.

ولذلك فإن الديمقراطية التشاركية مهمة جداً في نجاح وتنفيذ القرار، فهي إذاً: ذلك النموذج من الديمقراطية الذي يتمتع فيه المواطنون بسلطة اتخاذ القرارات السياسية.¹

تؤكد الديمقراطية التشاركية، على المشاركة الواسعة للشعب في السياسة؛ حيث يتمكن المواطنون خلالها من اتخاذ القرار المباشر بشأن السياسة، ويكون السياسيون مسئولين عن تنفيذ تلك القرارات السياسية.*

سابعاً: العوامل المؤثرة في صنع القرار:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار، وهي عوامل تؤثر في اتخاذ القرار، مما يتسبب في حدوث انحرافات إرادية، ولا إرادية، ومن أبرزها²:

1- **عوامل نفسية، وشخصية:** حيث تتعلق بمؤخذ القرار، والمدير، وكل من يشارك في عملية اتخاذ القرار، وهي على نوعين: عوامل نفسية، تتمثل في المحيط النفسي لمؤخذ القرار، ودور المنظمة في تكوينه، ودوافعه النفسية. الشخصية الخاصة بمؤخذ القرار، حيث لا بد من أن يكون متصفاً بصفات القائد الإداري، كالخبرة، والحكمة، والمقدرة على تجاهل الحلول الفاشلة، والاستعانة بالتجارب الجيدة، وما إلى ذلك.

2- **التوقيت الخاص باتخاذ القرار:** حيث يُعتبر الوقت عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات، إلا أن التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يُعدّ أمراً شديداً الأهمية، وخاصة إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق، كما أنه لا بد من أخذ آراء المتأثرين بالقرار في ما يتعلق بشأنه.

3- **التشاركية في عملية اتخاذ القرار:** حيث تساعد هذه التشاركية على ضمان نجاح القرار، إلا أنها تُستمد من نمط المنظمة، وطابعها؛ فعلى سبيل المثال، يُعدّ النمط السائد في المنظمات الأمنية هو النمط الاستبدادي في اتخاذ القرارات.

4- **عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية:** كالعوامل السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، وغيرها.

5- **عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية:** كحجم المنظمة، وقوانينها، ومواردها البشرية، والمالية، والعلاقات بين إداراتها، وغيرها.

و يرى الأستاذ جمال علي زهران* أنه من بين العوامل التي تؤثر في صانع القرار ما يلي³:

١ - دور صانع القرار الرسمي في هيكل صنع القرارات المسئول.

¹ لزهري بن عيسى، « مشاركة المواطن في دعم التنمية المحلية من منظور الديمقراطية التشاركية - قراءة في التجربة الجزائرية-»، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 04، العدد 02، أكتوبر 2020، ص 190.

* A participatory democracy is a model of democracy in which citizens have the power to make policy decisions. Participatory democracy emphasizes the broad participation of people in politics, in which citizens have the power to decide directly on policy and politicians are responsible for implementing those policy decisions.

² ليلي العاجيب، مرجع سابق.

³ * أستاذ ورئيس قسم العلوم السياسية جامعة قناة السويس-مصر.

³ جمال علي زهران، « الإطار النظري لصنع القرار السياسي (ورؤية استراتيجية لصنع القرار التنموي في مصر)»، ص 8-9.

- ٢ - ميوله واتجاهاته الشخصية.
 - ٣ - رؤيته عن مصالح دولته وطبيعة تقييمه لها.
 - ٤ - إدراكه للموقف الخارجي، وكذلك إدراكه لمدى ما يتضمنه من خطورة أو تهديد.
 - ٥ - مدى ما يمكن أن يحققه القرار من مزايا حزبية وذلك في الدول التي ينتمي فيها متخذ القرار السياسي إلى حزب معين.
 - ٦ - انتماءاته المذهبية أو ميوله العقائدية.
 - ٧ - القواعد والإجراءات المنظمة لعملية صنع القرارات.
 - ٨ - تقييمه للنتائج التي يحتمل أن تقود إليها مشاريع القرارات البديلة.
 - ٩ - الظروف الخاصة بالبيئة الداخلية.
 - ١٠ - الضغوط النابعة من تقيده بارتباطات وتعهدات سابقة.
 - ١١ - التقاليد والأعراف.
 - ١٢ - الاتجاهات الشعبية في دولته.
 - ١٣ - توقعاته عن السلوك الذي يحتمل أن يصدر عن الأطراف أو القوى ذوى العلاقة بالموقف.
 - ١٤ - الاعتبارات الاقتصادية والتكنولوجية التي قد تخدم تنفيذ القرار.
- ولابد من الأخذ في الاعتبار، أن أهمية هذه العوامل والمتغيرات في علاقتها ببعضها لا بد وأن تختلف من واضع قرارات إلى واضع قرارات آخر. ففي الوقت الذي قد يخضع أحدهما لسيطرة مجموعة محدودة من تلك العوامل، فقد يتسع مداها ليشمل مجموعة أكبر منها مع واضع القرار الآخر. أي أن النظر إلى هذه العوامل وتأثيرها على صانع القرار من حيث الحجم تعتبر مسألة نسبية¹.
- كذلك فإن هذا التفاوت في أهمية متغيرات المواقف السياسية على طبيعة وتكوين استعداد صانعي القرارات، بل قد ينبع كذلك من الاختلاف في ظروف تلك المواقف نفسها. فبعض المواقف يكون من الممكن التنبؤ بها وتوقعها مقدماً في حين قد لا يكون ذلك ممكناً بنفس الدرجة بالنسبة لمواقف أخرى. كما أن بعض المواقف قد تكون ضاغطة بمعيار عامل الوقت الذي يتخذ فيه القرار وهو ما قد ينتج عنه إمّا الحد من مقدرة جهاز اتخاذ القرارات على تجميع كل الحقائق الضرورية والتي تشكل حجر الأساس في عملية اتخاذ القرار، أو تعذر إجراء كافة التحليلات والتقييمات الضرورية لمختلف عناصر الموقف².
- ولذلك يمكن القول بأنه هناك العديد من المؤثرات والتي تجعل من عملية صنع القرار ليست بالعملية السهلة، حيث يمكن إضافة أيضاً طبيعة المشكلة في حدّ ذاتها، وحجم المتدخلين الفعليين ذوى العلاقة بالمشكلة مع الأخذ في الاعتبار حجم الإمكانيات المادية والقيمية.

ثامناً: معيقات صنع القرار:

¹ جمال علي زهران، مرجع سابق، ص 10-09.

² المرجع نفسه.

هناك الكثير من المعوقات التي تحد من فعالية صنع القرار بشكل جيد وعقلاني، حيث يعتبر الأستاذ علي بن طاهر أنّ أهم معوقات عملية صنع القرار تتمثل في الآتي¹:

- 1- الضغوط الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية التي تقف كتحدٍ أمام صانع القرار، تعد من أكبر العوائق أمام صانع القرار مما يجعله غير قادر على تحليل بعض الخيارات والبدائل الأكثر واقعية؛
- 2- صعوبة التمييز والتفرقة بين القرارات الواقعية وبين الأهداف الاستراتيجية الكبرى -للدولة؛
- 3- الصراعات الداخلية بين صانعي القرار بسبب تعارض ثقافتهم السياسية وميولاتهم الشخصية والحزبية؛

4- افتقار صانعي القرارات إلى المعل ومات الضرورية الكافية من جهة، وإلى الإحصاءات - والبيانات الكمية الدقيقة من جهة أخرى، يجعل من الصعوبة على صانع القرار إجراء تحليل معمق وتقييم دقيق وشامل لدراسة مجموعة المطالب المقدمة.

ونشير إلى أنّه ليست فقط هاته هي أهم المعوقات، بل توجد معوقات أخرى، حيث يرى الأستاذ جمال علي زهران أنّ هذه المعوقات تبقى نقاط ضعف تواجه عملية صنع القرار بصفة عامة، ويمكن بلورتها فيما يلي من عوامل²:

١ - وقوف بعض الاتجاهات والتصورات التقليدية من جانب المجتمع، كحائل أمام بحث وتحليل بعض الخيارات أو البدائل الأكثر واقعية، أو الأكثر ملاءمة من غيرها لظروف الموقف الذي تحسب هذه القرارات في مواجهته، مما يضطر معه صانع القرار لترجيح قرار معين غير مضمون النجاح، أو ترجيح قرار، يصعب تنفيذه بالشكل المخطط عند ترجمته للواقع الفعلي.

٢ - صعوبة إجراء الملاءمة الضرورية بين القرارات الواقعية، وبين الأهداف الاستراتيجية العريضة التي يرتبط بها صانع القرارات في موقف حدد.

٣ - يؤدي اختيار سياسة معينة إلى التداخل أو الصدام مع سياسة أخرى، وهذا يجعل مثل هذا الاختيار أمراً غير رشيد وذلك في ضوء النتائج المتوقعة من تنفيذ نمطين غير متناسقين من السياسات.

٤ - إن النخبة المسؤولة عن صنع القرارات، قد تتبنى مجموعة من المصالح في مواجهة موقف معين والتي تختلف عن تلك التي تفضلها أو تتحمس لها أغلبية المجتمع، وهو بالتالي ما يجعل هذا المجتمع يتصور أنّ القرارات التي يتم صنعها لحماية مصالح لا يؤيدها ولا تحظى باقتناعه هي قرارات غير رشيدة أو غير موضوعية في محصلتها النهائية.

٥ - إن صانعي القرارات قد يسعون إلى وضع قرارات متوازنة وملائمة لطبيعة الموقف، ولكنهم يفشلون في الحصول على التأييد الجماهيري لها، مما يجبرهم على التحول عنها في اتجاه قرارات أقل ملاءمة وأكثر إرضاء في الوقت نفسه لهذه السيكولوجية الشعبية الجماعية.

¹ علي بن طاهر، مرجع سابق، ص 11.

² جمال علي زهران، مرجع سابق، ص 10-13.

٦ - إن النزاعات التي تنشأ بين صانعي القرارات نتيجة عدم التجانس في ميولهم ومعتقداتهم، أو في تجاربهم وخبراتهم، أو في مداخلهم ومعالجتهم للمسائل المطروحة للبحث والتحليل، قد تنتهي إلى اختيار سياسات وقرارات خاطئة نتيجة هذا العيب الأساسي الذي يعاني منه تكوين جهاز صنع القرار سواء في المجال الخارجي أو الداخلي.

٧ - إن صانعي القرارات، عندما يختارون، فهم لا يختارون من بين كل القرارات البديلة الممكنة، وإنما فقط من بين تلك البدائل المنظورة لهم، وقد تكون هناك قرارات بديلة من النوع غير المنظور والأكثر قبولاً بمعيار المصالح والأهداف والظروف، إلا أن عدم معرفة صانع القرارات بها أو عدم إدراكه وتصوره لها هو الذي يجعله يحصر تفكيره في إطار البدائل المنظورة وحدها.

٨ - إن الانحيازات الشخصية لبعض صانعي القرارات قد تحول دون اعتبار وتحليل بعض البدائل التي يقضي منطق الموقف بتحليلها وتقييمها والمفاضلة بينها تمهيداً للاستقرار على خيار نهائي محدد.

٩ - تحمل جهاز صنع القرارات بأعباء ومسئوليات كبيرة، مما يجعله عاجزاً عن اتخاذ قرار رشيد وموضوعي أو يتسم بالفاعلية المطلوبة، ويتفق مع المدى الزمني المحدد مما يسهم إجمالاً في ضعف القرار أو احتمال فشله بدرجة كبيرة.

١٠ - معاناة جهاز صنع القرارات من مشكلة التدفق المتزايد للمعلومات دون توافر القدرة من الأجهزة الفنية المختصة على استيعابها وتنظيمها وإعدادها وتفسيرها، ومنع تراكمها واحتجازها، ثم القيام بتبليغ الدوائر المسؤولة عن اتخاذ القرارات بالعناصر الضرورية من هذه المعلومات في الوقت المناسب. بعبارة أخرى، فإن هذه الظاهرة تتبلور في عدم قدرة الجهاز المختص بصنع القرارات على تحريك المعلومات وانسيابها بسرعة بين قنواتها المسؤولة.

١١ - عدم قدرة جهاز صنع القرارات على استيعاب الدروس المستفادة من تجاربه الماضية أو من خبرة تعامله مع بعض المواقف المتشابهة، وهو ما يحرم عليه فرصة الوعي بأخطاء الممارسة، والاستفادة من التراكم التاريخي في الممارسة، وكذا عدم قدرته في معظم الأحيان على ممارسة النقد الذاتي وإصلاح الخطأ أولاً بأول.

١٢ - وجود عيوب في أسلوب عمل جهاز الاتصالات داخل عملية صنع القرارات، مما يؤدي إلى التبليغ الخاطئ للأفكار والآراء، أو تشويه المعلومات أو ضياع بعض عناصرها، أو تعطيل الحوار الدائر عبر المستويات التنظيمية المختلفة حول تفسيرات الموقف في علاقته بأهداف الدولة ومصالحها، والنتيجة هي وجود مناخ غير ملائم لاتخاذ قرارات رشيدة بسبب هذه الفوضى والتشويش الذي ينجم عن تدهور فاعلية جهاز الاتصالات المسؤولة عن إدارة العلاقات بين القنوات المختلفة لصنع القرار.

١٣ - افتقار صانعي القرارات إلى المعلومات الضرورية عن الموقف الذي يتناولونه بالمعالجة والتحليل، كما قد تكون البيانات المتاحة لديهم غير دقيقة، مما قد يتطلب الأمر إلى التدقيق في البيانات بتعدد

مصادرها، وتتفقيه هذه البيانات باستمرار، من خلال جهاز مختص وعلى درجة عالية من الكفاءة، باعتبار أن المعلومات الشاملة والدقيقة هي أساس القرار السليم.

١٤ - عدم قدرة جهاز صنع القرارات على إجراء تقييم دقيق وشامل لعناصر قوة دولتهم التي يتخذون هذه القرارات باسمها، مقارنة بقوة الأطراف الأخرى التي قد تؤثر فيها تلك القرارات على نحو أو آخر.

إضافة إلى ذلك يمكننا إضافة العناصر التالية والتي تعد كذلك من معوقات صنع القرار الرشيد وهي:

- عدم اقتناع صانع القرار بجدوى المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار؛
- بقاء صناع القرار الفعليين في أبراجهم العالية من دون التقرب الحقيقي من مشاكل المواطن، مما يجعل من القرار المتخذ في جهة و توقع المواطن في جهة أخرى؛
- عدم رصد الإمكانيات اللازمة (المادية، الأجهزة، الموارد البشرية) لتنفيذ القرار، مع عدم متابعتهم، والدليل غضب رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون حسب ما ذكرته وكالة الأنباء الجزائرية الرسمية، في شهر فيفري 2023، وأنه "غير راض" على أداء حكومته في ملفات لها علاقة بحياة المواطنين¹.

- الانتخابات كوسيلة لتجديد الأنظمة لنفسها: حجم الاستقالة المجتمعية من فعل المشاركة والتفاعل الإيجابي مع قضايا الأمة، حيث تحولت عملية صنع القرار إلى مجرد عمل كلاسيكي روتيني، من دون إيلائه الأهمية اللازمة، بسبب عزوف الغالبية الذي يفضي عملياً إلى تحكم الأقلية في حسم النتائج، من أنظمة سياسية ما زالت تنتظر للانتخابات كوسيلة [لتجديد نفسها]². وهو ما جعل الاستقالة المعنوية أمراً لا إرادياً يجدد المواطن نفسه ممارساً لها، من دون رغبته، - ولا إرادته-، ولا حتى علمه بأنه مستقيل، كما أن الكثير من الفئات لم يبلغ درجة الاستقالة لأنه أُقيل منذ فترة طويلة بفعل فاعل³.

¹ النهار أون لاين، "وكالة الأنباء الجزائرية.. رئيس الجمهورية غاضب ويشدد اللهجة"، متوفر على الرابط: <https://bit.ly/3MeuSK8> بتاريخ: 2023/02/12.

² ناصر جابي، «قراءة في نتائج الانتخابات المحلية الجزائرية»، الوطن العربي، العدد 9019، (27 نوفمبر 2017)، ص 22.

³ المرجع نفسه، ص 02.