

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي
*problématique de prise de décision a la lumière de la sociologie
organisationnelle*

الدكتور الأخضر عزي
الأستاذ حسان بوبعابة
جامعة المسيلة- الجزائر

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام العميقة والوظائف الأساسية للمنظم ، حيث أن مقدار النجاح المحقق من طرف أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم علمية متناسقة تضمن رشادة القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها لتفادي غرور المنصب، ولا يمكن الإقرار بأن القرارات رشيدة وفعالة لمجرد الإحساس بتغطية منصب الإداري القائد ، ولكن القرارات يجب أن تبنى على الحقائق والمعلومات المتاحة ، وليس على ما يتيح المنصب من نفوذ ومزايدات لا أساس لها من الواقعية الإدارية، لأنه إذا ما اتخذ قرار وشرع في تنفيذه واتضح أنه يحتاج إلى تعديل، فيتعين التحلي بالمرونة والاستعداد لإجراء التعديلات اللازمة عليه، كون ذلك هو الضمانة الموضوعية لتحقيق النجاح . دلت الدراسات الحديثة أن صنع القرار واتخاذ في المؤسسات المعاصرة لا يقوم على الأبعاد الاقتصادية بمعزل عن الأبعاد السوسولوجية لإدارة الأعمال، حيث شغل الموضوع بال علماء الاجتماع والإدارة وعلم النفس والعلوم السياسية، ومن خلال القراءات المتعددة، تبين لنا أن أهمية الجوانب السوسولوجية في صنع القرار إنما تنطلق من بعدين رئيسيين، هما: الجوانب الأكاديمية *les aspects académiques* والجوانب المجتمعية *Les aspects sociétaires*، وتتجلى أهمية وحساسية الجانب الأكاديمي في ندرة الدراسات الاجتماعية بصفة عامة وخاصة الدراسات المعمقة *Empirique*، إضافة إلى تغييب الأطر التفصيلية في مثل هذه المواضيع، أما الجانب المجتمعي فيتمثل في أهمية هذا النوع من المجتمعات بالنسبة للقائمين على موضوع المجتمعات، سواء أكانوا: مخططين أو منفذين- مع تسابق المجتمعات- خاصة النامية منها في الدخول إلى مضمار التنمية المستدامة والتحديث والعصرنة، ولا ننفي ضرورة التمييز بين كل من مصطلحي صنع القرار *Decision Making* واتخاذ

القرار Decision Making، فالقرار من وجهة نظر لاندبرج يعني: القرار الإداري بمفهوم العملية التنظيمية التي يصل بها شخص ما الى إمكانية القيام بالاختيار المؤثر في سلوك الآخرين بالمؤسسة من خلال مساهماتهم؛ لتحقيق أهدافها. ومن وجهة نظرنا -كما هو الشأن لباقي الدارسين- الذين سبقونا فان صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، وبديهيًا فان مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة. ومن خلال ما يراه طومسون وتودين، فان مفهوم القرار لا يقتصر على الاختيار النهائي بل يشير إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار، وفي ظل تزايد خيارات البلاد والشعوب لفعاليات الحوكمة بمفهومها التجريبي وانتشار وتجسيد ما يعرف برأس المال الفكري، وهو من أساسيات تفسير الكفاءة والفعالية في كل من علم الاقتصاد وعلم الاجتماع، حيث نجد أن: Jay Tom Beckman وliebowitz يعلمان على تبيان وشرح رأس المال الفكري كونه من العوامل الفعالة والمساهمة في تسهيل إجراءات اتخاذ القرارات إن على المستوى الكلي أو الجزئي Micro، حيث أن رأس المال الفكري يتشكل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ذلك أن الأول يتشكل من: المعارف، الكفاءات ومؤهلات المستخدمين المستعملة في إيجاد حلول للزبائن وفق منطق اتخاذ القرار الاقتصادي المطعم بالسوسيوولوجيا Sociologie، أما الثاني فيتكون من كل ما يتبقى في المنظمة عندما يغادرها المستخدمون، مثل: قواعد البيانات، بطاقات زبائن، برمجيات، دراسات سوقية، هياكل تنظيمية..... الخ، وعليه يطلق رأس المال الفكري عادة على رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فراس المال البشري هو إذن مجموع المعارف والمؤهلات والكفاءات وغيرها من الصفات التي يحوزها الفرد وتهم النشاط الاقتصادي، أما رأس المال الهيكلي فيتواجد في: الشبكات، الضوابط والعلاقات التي تسمح للأفراد بالعمل معا وجماعيا وإنشاء وتطوير التفاعلات والشراكات فيما بينهم، أي انه يسمح للمعارف المكتسبة فرديا بإثراء رأس المال البشري، من خلال: التحول إلى معرفة جماعية وكفاءة أعلى من مجموع الكفاءات الفردية⁽¹⁾

إن ما سبقت الإشارة إليه - لن يتأتى إلا بالفهم الواعي لمنطق علم اجتماع المنظمات- في تفسير ما لم تتمكن العلوم الاقتصادية من إمطة اللثام عنه، ذلك أن هناك تمايزا في النفس البشرية، نظرا لوجود التباينات الفردية والجماعية من خلال إعطاء

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

شخص محدد مثل هذا التأثير والنفوذ على زملائه المشاركين في صنع القرار الإداري، لأن هذا الفهم يقودنا إلى طرح مفهوم وإستراتيجية القيادة Le commandement، بمعنى إضفاء وتجسيد جزء من الطبيعة البشرية التي تولد مع الإنسان لأنها قد تولد معه أو لا؛ ذلك أن القائد المولود قائداً يبرز بشكل طبيعي كقائد، لأن ميزاته العقلية والروحية وشخصيته تعطيه مثل هذا الحق المؤكد دونما سؤال.

مما تمت الإشارة إليه، فإن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، وبديهيًا فإن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة ومن خلال ما يراه طومسون وتودين فإن مفهوم القرار ليس مقتصرًا على الاختيار النهائي بل انه يشير إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار.

بناء على ما سبق ذكره، يمكن الانطلاق من فرضيتين متكاملتين بداية ونهاية، وهما: الفرضية الأولى: وجود نمطية معرفية في تصميم وبلورة القرارات الاقتصادية لتحقيق هدف الرشادة الإدارية دون مغالاة ولا تطرف، والتدرج المرحلي في الصياغة كفيل بتعميق المناهج والاستراتيجيات الموقفية:

الفرضية الثانية: يسمح علم الاجتماع بشرح ما عجزت عنه النظرية الاقتصادية في تنميط مناهج الإستراتيجية الإدارية المطعمة بالخلفيات الإنسانية والتنظيمية لبناء أساس في التسيير واتخاذ القرارات الايجابية والمكيفة؛ انطلاقًا من هاتين الفرضيتين سنقسم الدراسة وفق مبحثين، من خلال تحليل العناصر التالية:

تمهيد مدخلي: -اتخاذ القرارات الإدارية(أنواعها ومراحلها)

المبحث الأول: نمطية اتخاذ القرارات الاقتصادية:

حيث سنعالج العناصر التالية:

1-المشكلة الموقفية في صنع واتخاذ القرار؛

2- فعالية متخذ القرار؛

3-تحديد الهدف؛

4-تحديد البدائل؛

5-تحديد قواعد الاختيار؛

6-عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل:

المبحث الثاني: دور علم الاجتماع الإداري في المساعدة على صياغة صنع القرار: تناولنا فيه:

1- مفهوم حركية علم الاجتماع وعلاقته بالعلوم الأخرى

2-دراسة الصراع بين الفرد والجماعة في صياغة القرار

3-علم اجتماع القرار والنماذج

4-التنافر الإدراكي وصنع القرار

5-اتخاذ القرار والقرار المفاوض

مفهوم اتخاذ القرار:

يمثل القرار الإداري نتاج العملية الإدارية و جوهرها، ويعرف على أنه : القرار الإداري هو سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة. و يعد هذا البديل الأكثر كفاية و فعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.⁽²⁾

كما أن القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة للوصول إلى: هدف، حل مشكل، انتمياز فرصة.⁽³⁾

و يعرف القرار بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينها.⁽⁴⁾ كما أن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير و يتأثر اختيار البديل الأفضل-إلى حد كبير- بواسطة المعايير المستخدمة.⁽⁵⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن يعرف القرار على أنه: أهم نشاط إداري، و هو العملية التي يقوم من خلالها تحديد و حل المشكلات باختيار الحل الأمثل من بين البدائل المتاحة، و أهم العناصر اللازمة لوجود القرار هي:

البدائل المتاحة و الاختيار المدرك (الواعي) لأحد البدائل المتاحة.

كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل: اكتساب أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج، المبيعات و غيرها.

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

تؤكد جميع التعاريف على عملية المفاضلة وبشكل واسع ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد، فليس هناك قرار يتخذ، وعلى هذا فان أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بدائل حتى يمكن القيام بعملية الاختيار، وفي هذا السياق فانه من المهم التمييز بين القرارات في حد ذاتها، و عملية صنع (اتخاذ) القرار؛ ذلك أن القرار هو الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة.⁽⁶⁾ ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار، أما

عملية اتخاذ القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار و ما يليها؛ ذلك أنها تمثل مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل؛ إذن القرار في حد ذاته هو خطوة من خطوات اتخاذ القرار.

أهمية اتخاذ القرارات: يعتبر اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ، حيث أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجرئها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

أهمية وأنواع القرارات:

أصبحت عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة أكثر أهمية وأشد خطورة و أبعد تأثيراً، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني وغيرها.⁽⁷⁾ فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين والبعض يؤثر على جميع العاملين وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.

فالإدارة هي عملية اتخاذ القرارات وهي أساس كل الوظائف الإدارية الأخرى؛ ذلك أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي وظائف الإدارة الأساسية، التي لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.⁽⁸⁾ ففي التخطيط، نأخذ قرارات في وضع الهدف وتحديد الموارد واختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل، أما في التنظيم، فتتخذ قرارات في شكل الهيكل التنظيمي وحدود السلطة والمسؤولية والأفراد التي تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، أما في مجال التوجيه، فتتخذ القرارات في إثارة دوافع المرؤوسين وتحفيزهم على الأداء الجيد، وعند أداء وظيفة الرقابة، يتم اتخاذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي تجرى على الخطة.

تزداد أهمية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها وتزداد التحديات التي تواجهها المؤسسات مع التغييرات المتسارعة، والمنافسة الحادة، وترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

تصنيف القرارات:

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يصدر منه، وبالصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار والبيئة التي يعمل ضمنها، ونتيجة هذه الاختلافات الكبيرة في القرارات، فإنه يتم تصنيفها إلى أنواع استناداً إلى معايير جديدة، أهمها ما يلي:

تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة:

ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي:⁽⁹⁾

أ- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوي و

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

التأخير والغياب، ودوران العمل، وعلاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية و المؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

ب- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: تتمثل في: القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها، السياسات، برامج العمل والقرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي، وإسناد المناصب الإدارية فيه، وقواعد اختيار المديرين و تدريبهم ومراقبتهم وفصلهم، ومعايير الرقابة المركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة.

ج- قرارات تتعلق بالإنتاج: تتضمن القرارات الخاصة باختيار: موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وحجم الإنتاج و سياسته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب)، و مصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه والرقابة على الإنتاج وجودته.

د- قرارات تتعلق بالتسويق: تشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، و أوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها، و وسائل الدعاية والإعلام الواجب استخدامها لترويج السلعة وبحوث التسويق، و وسائل النقل والتخزين و خدمات البيع.

و- قرارات تتعلق بالتمويل: تتمثل في: القرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم و السيولة، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها، وطرق التمويل: قروض مصرفية، أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح.

تصنيف القرارات وفقا لأهميتها: هناك الكثير من التصنيفات؛ غير ان ابرزها: صنفاها أنسوف Ansoff وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:⁽¹⁰⁾

قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا؛

قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى؛

قرارات تنفيذية أو تشغيلية تتخذ حسب المستويات التي تصدر عنها:

أ- القرارات الإستراتيجية: هي القرارات المتعلقة بكيان التنظيم الإداري، و مستقبله، و البيئة المحيطة و تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فهي تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي و علاقتها المتبادلة، فالقرارات الإستراتيجية تعني بالتحديد برامج العمل المستقبلي للمؤسسة، و إعداد الخطط المستقبلية و السياسات وتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، كما تتميز قراراتها بالثبات النسبي الطويل الأجل، و بضخامة الاستثمارات، و يمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة باستغلال الفرصة و تجنب التهديدات البيئية، و بالتالي فهي تتطلب حجما كبيرا من المعلومات، فهي توضح بصورة

دائمة طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالخارج ، و تتصف بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، حيث تؤخذ القرارات عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا.
ب- القرارات التكتيكية:

يتخذ هذه القرارات الرؤساء أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى ، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، و ترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين و بيان حدود السلطة، أو تقسيم العمل و تفويض الصلاحيات و قنوات الاتصال.

كما أن مثل هذه القرارات يتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

ج- القرارات التنفيذية: هي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه و النشاط الجاري في المؤسسة و تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد و البحث و الإبداع من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات و التجارب السابقة، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى، لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني و تتكرر باستمرار، و من أمثلة هذه القرارات: ضبط توقيت الموظفين، جدولة إجازتهم، تنظيم حركة التوزيع و النقل التسعير و غيرها.
تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها: تبعا لهذا المعيار صنف سيمون Simon القرارات إلى نوعين: القرارات المبرمجة و غير المبرمجة.⁽¹¹⁾ ، حيث أن:

أ- القرارات المبرمجة: تمثل القرارات المخططة سلفا، و تتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب و طرق و إجراءات حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها، و من أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا إعادة طلب الشراء نوع معين من المواد الخام أو قرار التعيين و التوظيف و الإجازات و غيرها.

إجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقا، فهذه القرارات تشبه القرارات التنفيذية أو التشغيلية أو الروتينية، فهي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة و تصميم الحل، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا، فهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد و إبداع فكري، و تقوم المستويات التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات.

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

ب- القرارات غير المبرمجة: تتمثل أساسا في تلك القرارات غير المتكررة الحدوث، أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها ولها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، و عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات، عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة و لا توجد خبرات بشأن كيفية حلها، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، كونها تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات و تقديم البدائل و مناقشتها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع و الابتكار في إيجاد الحلول المناسبة، و من أمثلة هذه القرارات: قرار إنشاء فرع جديد، قرار توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار الاندماج، و هذه القرارات تتخذ في مستويات الإدارة العليا نظرا لطبيعتها (معقدة وارتباط مستقبلي المؤسسة ونجاحها بهذه القرارات).

تصنيف القرارات وفقا للبيئة: تؤثر البيئة على القرارات المتخذة، و هذا لوجود عددا من المتغيرات و المؤثرات الإنسانية و الطبيعية التي تؤثر على نوع القرار و يمكن تقسيم البيئة إلى ما يلي: (12)

أ- القرارات في حالة التأكد: يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة و اللازمة لاتخاذ القرار، و يفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة و المتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل.

و تتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار، و لو أن هذه الحالة تعتبر غير واقعية، حيث أنه لا يمكن وجود حالة تأكد تام.

ب- قرارات تحت ظروف المخاطرة: هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع، و بالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف و المتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، و كذلك درجة احتمال حدوثها.

و الصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة، فكلما ازدادت كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد و انخفضت درجة المخاطرة، و العكس إن كانت كمية و صحة و دقة المعلومات منخفضة.

ج- قرارات في حالة عدم التأكد: يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة، كما في حالة إنتاج منتج جديد، ففي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذن قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا نعرف درجة احتمال حدوثها، وبذلك تختلف حالة عدم التأكد عن حالة المخاطرة بينما في الحالة الأخيرة يستطيع متخذ القرار تقدير احتمال حدوث كل بديل، مما يساعده على تقدير القيمة المتوقعة من كل قرار واختيار أفضله، فإن متخذ القرار في ظل عدم التأكد لا يمكنه أن يستخدم معيار أفضل قيمة متوقعة للمفاضلة بين القرارات المختلفة واختيار القرار الأمثل نظرا لعدم معرفته باحتمالات حدوث البدائل، وبالتالي لا يستطيع تقدير القيمة المتوقعة.

إن عملية اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد تعتبر أكثر صعوبة وتعقيدا منها في حالة التأكد التام أو المخاطرة، نظرا لعدم وجود معيار واحد متفق عليه يمكن الاسترشاد به عند اتخاذ القرارات، وإنما توجد عدة معايير يمكن أن تتم على أساسها المفاضلة بين القرارات المختلفة واختيار القرار الأمثل.

ولذلك تختلف القرارات في حالة عدم التأكد من شخص لآخر تباعا لخبرته وعادته الشخصية وما يؤمن به من قيم، فمن الناس من هو متفائل ومنهم من هو متشائم ولذلك من المتوقع أن تختلف اتجاهاتهم وميولهم ونظرتهم اتجاه عنصر الخطر ومدى أخذه في الحبان عند اتخاذ قراراتهم.

تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها: هناك من يميز بين القرارات استنادا إلى نوع المشتركين في اتخاذها، وتمت التفرقة على هذا الأساس بين القرارات الفردية أو الشخصية و القرارات الجماعية.⁽¹³⁾

أ- القرارات الفردية: هي قرارات انفرادية، أي ينفرد متخذ القرار بصنعها دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة و تحليلها و اختيار البديل المناسب، كلها تعتبر عمليات متأثرة كليا بالخيارات السابقة و الأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

و نميز هنا بين:

- القرارات التنظيمية الفردية: تتعلق بعمل المؤسسة و نشاطها، و تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية، كوضع الخطط و الأهداف، و الاستراتيجيات.
- القرارات الفردية: هي قرارات ليست لها صفة رسمية، و ترتبط بالشخص الذي يتخذها، مثل قرار المدير أن يتقاعد أو العمل في وظيفة أخرى.
- و هذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الإدارية الأدنى أو المرؤوسين.
- قرارات جماعية: هي محصلة جهد و مشاركة جماعية، و حسب درجة تأثير أفراد الجماعة على متخذ القرار النهائي، يمكن تفرقة بين ثلاثة أنواع من مشاركتهم- كما يلي:
 - أفراد الجماعة ينصحون المقرر و هو الذي يتخذ القرار.
 - أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، و متخذ القرار يدير النقاش و ينيمه و هي القرارات الجماعية بالاتفاق.
 - أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، و هي القرارات الجماعية بالأغلبية.
- من خلال النوعين السابقين من القرارات، يمكننا ملاحظة نوعين من أنماط القيادة، فالقرار الانفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي.
- المراحل و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار و صعوباته:
- مراحل اتخاذ القرار: أختلف كتاب الإدارة في تحديد خطوات أو مراحل اتخاذ القرار، و قد حدد هـ سيمون المراحل الثلاثة لاتخاذ القرارات وهي: "التحري، التصميم و الاختيار" و لكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، و لكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة، يمكن ترتيبها كما يلي:
 - تحديد المشكلة.
 - تحليل المشكلة.
 - تحديد البدائل.
 - تقييم البدائل.
 - اختيار الحل.
 - تنفيذ و مراقبة القرار.
- غير أن هذه المراحل الست غير متفق عليها بين كتاب العلوم الإدارية و التصرف، فهناك من يحددها بست مراحل و هناك من يزيد أو ينقص منها، و على العموم- فهي تشمل:

1- تحديد أو تشخيص المشكلة: يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة و تحديد أبعادها و تحري السبب الرئيسي لظهورها و معرفة أسبابها و أعراضها. و تتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات و أعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة.

تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرار بأنها: "الانحراف أو عدم التوازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون.⁽¹³⁾ فالمشكلة عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها و يتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة، معرفة متخذ القرار للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف و الأشياء أو الأشخاص التي يمسها، و كل هذه المعلومات تمكن متخذ القرار من المشكلة و تحديدها بدقة، التعرف على العامل الفعال في هذه المشكلة، و يتطلب تعرف متخذ القرار على المشكلة و تحديدها بدقة، التعرف على العامل الفعال في هذه المشكلة، و هو ما يطلق عليه العامل الاستراتيجي أو العمل الحرج، لأن إذا أزيل أو تغير حلت المشكلة، ثم تصنف المشكلة حسب خصائصها، إما أن تكون مشكلة اعتيادية يتكرر حدوثها كالمشكلات لا يحتاج إلى كثرة الجهد و التحليل لاختيار الحلول المناسبة، أو أن تكون مشاكل غير اعتيادية أو جديدة، و هي مشكلات تتصف بالتعقيد، و يحتاج حلها إلى خبرة و تشاور مثل الانخفاض الذي يحصل على مستوى أداء المنشأة، ثم تحلل المشاكل إلى مكوناتها الأساسية، مهما كانت درجة تعقيدها حتى يصبح فهمها و التعامل معها سهلا.

لا تعتمد فاعلية القرارات على من يتخذها، و لكنها تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار و تقديرها بوعي، فأفضل القرارات هي تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق، و في هذه المرحلة تلعب نظم المعلومات دورا أساسيا حيث تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار. كما تساهم التقارير الدورية من خلال مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي في البحث و اكتشاف المشكلات ، و هذا ما يوفر الجهد و الوقت و يساهم في اكتشاف فرص الحل المتاحة بالإضافة إلى المساعدة في تحديد و توصيف المشكلات، فإن نظم المعلومات تعمل بمثابة جهاز الإنذار المبكر الذي يساعد على الكشف عن المشكلات التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل، و تعمل على إلقاء الضوء على فرص النجاح التي يمكن اغتنامها داخل المؤسسة أو خارجها.

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

2-تحليل المشكلة:يقتضي تحليل المشكلة وتصنيفها تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها،وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية العمل المطلوب لمواجهتها، وعملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار،ومحتواه، والأفراد الذين سوف ينفذون القرار. ويتم تصنيفه حسب أربعة أسس وهي:⁽¹⁴⁾

ا-مدة القرار: هي الفترة التي ينبغي على المؤسسة الالتزام بها للعمل المتعلق بالقرار.

ب- تأثير القرار على الأنشطة والوظائف والمجالات الأخرى.

ج- العناصر النوعية التي يتضمنها القرار.

د- مدى تكرار القرار، بمعنى ما إذا كان هذا القرار استثنائيا أو من القرارات الدورية. يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات، وأن تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحيدة وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، و أن لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد ومال ووقت تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه.

3- إيجاد البدائل لحل المشكلة: يتم في هذه المرحلة حصر البدائل الممكنة للمشكلة وفقا للمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية حصر البدائل في عدد محدد منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة، وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرار في نفس الوقت.

ويقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على التقليل من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون.⁽¹⁵⁾

ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يلي:

أن تكون للبديل القدرة على حل المشكلة، أي أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار، وأن يكون في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة، أي أن تتوفر إمكانية تنفيذ هذا الحل في حال اختياره.

وعدم توافر أي من هذين الشرطين ينفي عن الحل البديل القابل للاختيار ويبعد من قائمة الحلول موضع البحث.⁽¹⁶⁾

إن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الصعبة والدقيقة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البائل وخلقها عملية شاقة، وان هناك الكثير من العقبات والصعوبات التي قد تواجه متخذ القرار في ابتكار الحلول للمشكلة التي تواجهه، وان هذه العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على متخذ القرار والتي قد تحد من سلطته في ابتكار الحلول، وقد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الأجهزة والمعدات اللازمة، وقد تكون عقبات تكنولوجية، وقد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة.⁽¹⁷⁾

4- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد أن يتضح لمتخذ القرار بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل للحلول البديلة، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث.

تعد هذه المرحلة من المراحل الصعبة أيضا، ذلك لأن عملية المقاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، ومما يزيد من صعوبة الموقف أمام متخذ القرار في هذه المرحلة هي أن عملية المقاضلة بين البدائل تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع مقاييس دقيقة لقياسها، فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة، ويجب مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل منها:⁽¹⁸⁾

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد البشرية والمادية والطبيعية اللازمة له، و بالتالي يبدو واضحا أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو ومستحيلة أو متعارضة مع القوانين والأخلاقيات.

ويجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها القرار، وهل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة، وهل تم تقييم جميع البدائل، وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على الاختيار القرار النهائي للبديل، وتتطلب هذه المرحلة مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل واعتبارات متعددة يجب أخذها بالاعتبار، وهي كما يلي:⁽¹⁹⁾

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

درجة المخاطرة : أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من تطبيقه، وهذا يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر الناجمة عن إتباع البديل وبين المكاسب أو الفوائد التي تحققها.

الاقتصاد في الجهد والنفقات: يعني أن يفضل البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن، والجهد هو الجهد البشري اللازم لتنفيذ البديل سواء كانت نقود أو معدات أو معدات وآلات أو تكاليف دراسات وبحوث واستثمارات وغير ذلك.

الإمكانيات والموارد المتاحة : يتعين الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والموارد المتاحة، لأن عدم توفرها يبقى البديل بدون قيمة ، وأهم الموارد اللازمة هي الموارد البشرية إضافة إلى قدرة المرؤوسين على الأداء، يضاف إلى هذا توفر الموارد المالية والمادية و استغلالها استغلالاً أمثلاً، وعليه ينبغي تفضيل البديل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد.

المعلومات: فالمعلومات المتاحة عن ظروف البيئة المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له، فنقص المعلومات التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة: (20) بالإضافة إلى العوامل الموضوعية و التي تؤثر في متخذ القرار توجد كذلك اعتبارات شخصية كالقيم والعادات التي يتمسك بها متخذ القرار والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية ، بالإضافة للضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها، وعلى متخذ القرار أن يحرص على اختيار البديل الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة عامة، و أن تنحصر نظريه في تحقيق أكبر فائدة لإدارته أو قسمه فقط، وهناك مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على اختيار البديل الأمثل وهي: (21)

أن تتم عملية المفاضلة بين البديل واختيار البديل الأمثل وفقاً لاعتبارات ومعايير موضوعية، أي التعقل وعدم الاندفاع وعدم التحيز، كذلك فإن تكاليف تنفيذ البديل والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عنه.

أثار تنفيذ البديل على المؤسسة والآثار النفسية والاجتماعية للبديل أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات التي تمسها.

توافق الوقت المناسب والظروف للأخذ بالبديل، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار بأجراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحلول البديلة

، مما يضطره إلى اتخاذ قرار فوري عاجل تحت تأثير تلك الظروف وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل لما للمرؤوسين من اثر على تنفيذ البديل. الزمن المستغرق لتنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها . وكذلك مدى قوة كل بديل على إنهاء المشكلة

وهناك عوامل ملموسة وغير ملموسة في تقييم بدائل الحل، فالعوامل الملموسة هي تلك التي يمكن قياسها وتقييمها من الناحية العددية كالمال ، وساعات العمل ، ووحدات الإنتاج، وتكلفة العائد من الاستثمار ، أما العناصر غير الملموسة فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، لان هذه العناصر يصعب قياسها من الناحية العددية كارتفاع الروح المعنوية للعمال، ارتفاع مستوى خدمات التدريب وتطور الأفراد.

5- اختيار الحل الملائم للمشكلة : هي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى. الاستعانة و الاسترشاد بأراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين من داخل المؤسسة وخارجها .

ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل، لان الترتيب يساعد على تفهم مدى تأثير العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية على اختيار البديل الأفضل. إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختبار، للتأكد من مزاياه وعيوبه. الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام أو رموز كبحوث العمليات وغيرها.

6- التنفيذ ومراقبة القرار: إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل، بل يستلزم متابعة تنفيذ متابعة بعدة خطوات وهي:⁽²²⁾
أ- صياغة وإعلان القرار:

يجب صياغته أو نشره بوسائل الإعلان المختلفة، التي تكفل إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين والجهات التي يهمها موضوعه أو المختصة بتنفيذه، وحتى يكون تنفيذه سهلا يجب أن يكون الصياغة مختصرة وبسيطة وواضحة ومميزة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه وتلافي تعدد التفسيرات، ويجب مراعاة عدم التناقص و انسجام القرار مع القرارات التي سبقته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة او الاختصاصات والصلاحيات الخاصة بمتخذه . أما إعلانه فيقصد به إبلاغ

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

القرار لكل من يهيمه موضوعه والجهات المعنية، وليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ ، كما أنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه، وهو الوقت الذي يؤدي فيه القرار أحسن النتائج ويتوقف تقدير الوقت المناسب لإعلان القرار على مدى توفر ما يسمى بحاسة التوقيت لدى متخذ القرار في إبلاغ القرار له علاقة بالموظف الذي يمسه القرار.

ب- اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار : إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، هذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مرحلة، من سيتولى تنفيذه، طرق ووسائل التنفيذ، تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه، ومن المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة تهيئة كل من البيئة الداخلية والخارجية لتقبل وتنفيذ القرار، وقد يجد متخذ القرار أن تنفيذ القرار يمكن أن تمتد إلى مناطق أو أقسام أو إدارات متعددة، وفي هذه الحالة يمكنه البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبت نجاحه، طبق في مناطق أخرى.

ج- متابعة تنفيذ القرار : إن اتخاذ الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار ليست هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة، إنما لابد من متابعة تنفيذ القرار والمقصود التحقق من أن التنفيذ يتم وفقا لما تم وضعه في الخطة المدروسة والمرسومة وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية قصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها ، وللمتابعة على تنفيذه عدة مزايا أهمها:

المتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ تمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان.

المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار لسحبه، إلغاءه وفق تنفيذ أو تعديله جزئيا أو كليا.

المتابعة تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمي القدرة على تحري الدقة، والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع القصور والخلل و أسبابها وسبل علاجها.

العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار: هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، أو قد تؤدي الى التأخر في صدوره، أو يلقي العديد من

المعارضة سواء من المنفذين أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، ومن هذه العوامل نجد ما يلي: (23)

تأثير البيئة الخارجية: باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرار الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات القانونية و التطورات التقنية وكذا القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة معها.

تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها، لذا تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم و البيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

ومن العوامل الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية. (24)

ج- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنمط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة، الحذر، التسرع، والتهور.

د- تأثير ظروف القرار: ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

هـ- تأثير أهمية القرار: إن اتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل النهائي لها،

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المنسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- 1- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
 - 2- تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد.
 - 3- الوقت اللازم لاتخاذ القرار.
 - 4- الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.
- من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، لكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف و المؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق في الآتي:⁽²⁵⁾
- عدم إدراك المشكلة وتحديدها: يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يصعب عليه تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرته على تحديدها وتعريفها.

عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار: إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار التمييز بين أقل الأهداف أهمية. ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

د- نقص المعلومات: يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسة، حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفها وقيودها. وبم أن صحة القرار تبنى على صحة

المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فان متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

المبحث الثاني: دور وأهمية علم الاجتماع في صياغة القرارات الإدارية

تتجلى الأحداث الاجتماعية في الجوانب التمثيلية، لذا، يتعين معالجة الأحداث الاجتماعية مثل الأشياء ، فقد أثبتت الملاحظة أن هذا الأمر يتغذى من الطابع التناقضي الجيد ؛ إذا ما عدنا إلى تنظير التيار الذي أسس في فرنسا والمعروف بمنهجية حدائية السوسولوجيا، التي تم تجسيدها وجعلها بمثابة مادة علمية جامعية ذات أبعاد مدرسية أكاديمية وذات أبعاد تطبيقية بحثية مزودة بعديد العلوم الدقيقة الأخرى، حيث أن أول مؤلف لقواعد الطريقة السوسولوجية كان إميل دوركايم، الذي ساهم في محاولات استنباط إقامة الطرائق العلمية للبحث والاستقصاء، حيث أصبحت التيارات الفكرية لمدارس الفكر السوسولوجي متناسقة ومنقحة لعدة مرات- وفق أشكال غامضة أحيانا- ولكن هذه التنافسية العلمية البراغماتية، كانت مهيكلية وفق مرجعية مشتركة تجاه العلوم ، فقد أصبحت في القرن 19 واضحة المعالم، وهذا ما ساهم في إقامة وإيجاد مكانة لعلم الاجتماع في العلوم الأخرى وبالتالي إضفاء الطابع الشرعي عليها-مثل: علوم الطبيعة والحياة والرياضيات... الخ ، وكان بإمكان علم الاجتماع La sociologie تحويل الإرث المغذى للفلسفة التاريخية لعلم النفس وللإستبيانات الاجتماعية من مجرد اطر وصفية دون تحليل، إلى اطر تحليلية مزودة بطرائق كمية كذلك، بحيث أصبحت تبدو للقارئ بمثابة تصورات لها أبعاد علمية ، وتم ترسيخ هذا الاعتقاد لغاية تبني المعالجة الإحصائية لهذه الظواهر الاجتماعية وافترض الإجراءات الناتجة عن العلوم التجريبية التي سجلت ما يعرف مبكرا بأنه مناهج أو طرق، وعبر المطالبة بالمعالجة على أساس الأشياء؛ فان هذه الأحداث الاجتماعية والتي تتطلب التمثيلية ، قد جعلت من دوركايم يعمل على توضيح مبدأ هذه الافتراضات؛ لان الأمر أصبح يتعلق بمقارنة الطرائق أي طرق علم الاجتماع مقارنة بتلك العلوم المعروفة بالعلوم الدقيقة، لأجل تأسيس علمي واجتماعي من واقع حق علم الاجتماع في مساهمته في عملية التنمية بأبعاد اجتماعية واقتصادية ونفسية. وهناك بدا الصراع الفكري يتطور حول:

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

العديد من فلسفات النمط التجريبي الذي ميز كثيرا وبصفة مستديمة المادة أو التخصص، ويجب التعريف ووضع الفرضيات وتطبيق البروتوكولات التجريبية وكذا التأكد والاستنتاج من وجود مفاهيم وسائلية وكذلك توضيح شكل الوظيفة وكذا الهيكل أو الحقل وتبني عملية مستمرة للافتراضات التماثلية للدخول إلى ما يسمى أو يعرف ب: الفيزياء الاجتماعية *La physique sociale*

يتعلق الأمر بإيجاد نمطية للتحليل والتوجيه، لأجل تحقيق التحليل في إطار معالجة ما يعرف بالعدد الكبير في الرياضيات الاجتماعية، حيث انه ومنذ القرن 18 ظهر ذلك التطبيق القائم على تحليل الإحصائيات العمومية أو الخاصة ثم الذهاب إلى إنتاج التحقيقات عبر الاستبيانات، وهكذا فان علم الاجتماع قد سمح باستخدام الوسائل الإحصائية مع نجاح شبه مؤكد في تطويره من الناحية الكمية، وتمت المطالبة بإضفاء جانب علمي وعال بالنسبة للقطاعات الأخرى للمقرر أو التخصص، وهنا، يطرح سؤال هل وظيفة المؤسسة التي تكون قابلة للتحليل، مثل: وظيفة العضو في المنظمة، وهل أن سببية علوم الطبيعة هي من نفس النظام لتلك المتعلقة بالعلوم الاجتماعية قاطبة؟ مهما كان التركيز على اعتبار الإحصائيات شيئا كوسائل معرفة شرعية قابلة للتحويل وبدون إشكال، فقد أصبحت الرياضيات علوم صرفة وبحة وتطبيقاتها الإحصائية تتم بمنطق ابيستميولوجي محايد، ذلك أن من بين أهداف علم الاجتماع المعاصر الوقوف و التذكير بماهية أنماط القراءة لتبني عنوان الأنماط التصورية المفاهيمية، وفي هذا المجال توضيح ما يجب أن يخضع إلى تحليل نقدي لتلك الإشكاليات المتعلقة بالتدخلات ويتم ذلك من خلال الثلاثية المعروفة: الطرائق، العلوم، السبب، إن الاتساعية الأكثر اعتيادية للطرائق ذات البعد التحليلي التجريبي تظهر وفق المسار التالي: الملاحظة----- المحادثة والاتصال----- الاستبيان..... لكن لكل طريقة مستخدمة في جمع ومعالجة المعلومة، يتعين أن لا تكون ذات مبالغات تفسيرية في حد ذاتها، ولكي تكون ذات عمق، يجب أن تتطور من قطب أكثر تجريبية إلى هدف نهائي للمراجعة¹....تطور دور علم الاجتماع، وظهر ما يعرف بعلم اجتماع القرار، ومنه تطور الدراسات حول القرار في الجماعات، وتبعاً لذلك نشأة القرار المفاوض، حيث يرى الباحث: Christine thuderoz أن علم اجتماع القرار يجعل من أن: القرار يكافئ ويرتبط دوما بالحاضر والماضي لأي مقرر معطى؛ كون أن هناك علاقة محققة وعميقة تتمثل في أن هناك خلفيات اقتصادية ببصمات سوسيولوجية تجعل من أن: القرار=الإنتاج، وان الإنتاج

يفضي إلى إيجاد المنتج، فتبعاً لما ذكره فان: تبعاً لأثر الوضعية، نلاحظ ان: القرار يرتبط بوضعية في المنظمة ومنه يمكن الولوج إلى المعلومات والمعطيات الحساسة، أما في الجانب المعاكس، أي اثر اللاوضعية، فان:القرار يرتبط بالإجراءات الذهنية والاستنباطية والاستقرائية، والتي تم تشكيلها عن طريق التراكم المعرفي الماضي، وتبعاً لذلك، فان: لا بد من دراسة محيط اتخاذ القرارات من حيث: شروطه الاجتماعية والتنظيمية، القواعد والإجراءات، التوازنات في السلطة، وأنظمة التحالفات التي تعمل على تلافي المشاكل عن أصحاب القرار.....الخ، وللدلالة أكثر على أهمية القرار من المنظور السوسولوجي، لنا العودة إلى الأعمال العلمية لرواد علم اجتماع القرار ومنهم: الباحث والمحلل: G.Allison الذي حاول استنباط فكرة القرار تبعاً للبصمات السوسولوجية في صنع القرار، واستفاد من العمق السياسي التفسيري في أزمة الصواريخ في كوبا سنة 1962، حيث أن Allison قدم أعمالاً علمية بناء على هذه الواقعة، وتم ذلك سنة 1971، إذ ابرز كيفية شرح قرار الرئيس الأمريكي آنذاك في قرار الحصار البحري على كوبا، وخرج بملاحظة تركيبية تجلت في ثلاثة نماذج صيغت- كما يلي:

1-النموذج الأول: كان هناك فعل محفز بواسطة هدف وغاية محكومة مع تقييم حول إيجاد حل مطبق على مشكل أو مسألة إستراتيجية؛

2-النموذج الثاني: تجلى ببساطة من خلال أن: الحكومة تعمل على تفعيل المنظمات والمؤسسات غير المتجانسة والتي تكون تبدي ضعفا في التعاون وتتميز بوجود تاريخ خاص، وهنا تظهر الأنظمة الجزئية الحكومية les sous systèmes gouvernementaux والتي يتم تنسيقها عبر المزيد من تجسيد فكرة الزعامة؛

3-النموذج الثالث: إمكانية تفكيك أكثر للمنظمات وقرارات رئيس أمريكا، ذلك أن القرار بأبعاد سوسولوجية إنما يقوم على اعتبار أن الزعماء: هم أفراد غير متجانسين ملتزمين بالقيام بتلاعبات ومناورات مهمة في التفاوض والارتباط والتحالف، بحيث يتميزون ويتزودون بمعرفة واعية عن المصالح والفوائد المتعددة وسلوكات التفكير الخاص بالعالم وكذلك ما يتعلق بسلوكاتهم الشخصية - بالذات؛

مما سبق ذكره، يتعين معرفة العناصر التفضيلية في صياغة القرار بمنحى سوسولوجي، ذلك أن شرح أفضليات المقررين التي تحوي خصوصيات الإشباع التي تسمح لهم بالاختيار بين مختلف الاختبارات النمطية، وللدلالة على ذلك نشير إلى الأعمال العلمية

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

الأكاديمية للباحث: L.FESTINGER ، حول ما يعرف بالتنافر الإدراكي، ويتعين معرفة هذا المصطلح ، ذلك أن التنافر رديف للصراع ، وان جل الصراعات التي تبرز من خلال دورها في صناعة القرار، إنما تدور حول:

- 1- معرفة العديد من المعتقدات أو المعارف لفرد واحد وفي محيط ما ووفق سلوك ما؛
- 2- يمكن أمام حالة التناقض تعديل القيم أو السلوكيات أو الوضعية؛
- 3- لا تبدو الاختبارات موضحة لكنها متعددة وغامضة؛
- 4- تكون الاختبارات قابلة للتكيف وتخضع للتغيرات والتعديلات الخارجية أو في التلاعبات عن حسن أو سوء نية؛مثلا: تؤدي المخدرات إلى الجنون وتدهور الصحة والسلامة العقلية، وفي هذه الحالة-ماذا يمكن أن نعمل تجاه هذا التنافر الإدراكي- فهناك من يحب لذة السيارة من منبع مخدراتي، ولكنه يعرف أنها تدمر الصحة، وهنا يبدأ في البحث عن ما ستكون أفضليته، وما يجب القيام به ، فأمر مثل هذا يتوقف على صنع القرار الذاتي ذي الأبعاد السوسولوجية، وإذا ما أردنا اتخاذ قرار من منهجية سوسولوجية، فانه في المؤسسة إذا ما أراد رب العمل إعطاء العمال المأجورين الشيء الذي يطلبونه، ففي هذه الحالة سيكون هناك التنازل من طرف رب العمل، وبالتالي سوف يفقد من سلطته وهيبته، وإذا لم يقبل منحهم ذلك؛ فانه مجبر على تقبل ظهور الإضراب والاحتجاج ، وهو مطلب شرعي؛ طالما انه مرتبط بالتناقضية في ظروف المعيشة وما ينجم عنها من آفات أخرى ك: اللجوء إلى العنف، ومختلف ردود الأفعال الرفضية الأخرى..... لكن لا ينبغي أن نقر بصفة مطلقة باتخاذ القرار؛ ذلك أن هناك شخصيات متعددة لتخذ القرار، فقد نجد-على سبيل المثال وليس الحصر- صاحب القرار المسالم، حيث يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار ويفضل أن يقوم شخص آخر بذلك بدلاً عنه لكي يجنبه المخاطرة ، ففي حالة حدوث أي خطأ يتم اللجوء إلى إلقاء اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار ، وهنا نجده يراجع نفسه ويلجأ إلى صفة متخذ القرار المحقق الذي يتصف بكونه كثير الشكوك وعديم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه ، ومن هنا فإنه يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور وسؤال من هم حوله قبل أن يتخذ القرار الذي يراه ملائماً ومن ثم تفادي الردود السلبية

-اتخاذ القرارات في الجماعة: يبرز ذلك من خلال معرفة الكيفية التي تؤخذ بها القرارات في الجماعة، حيث أن الأطروحة الكلاسيكية تشير إلى انه خلال اخذ القرارات ستبني

الجماعات اختيارات أكثر خطورة أو مخاطرة من الأفراد؛ ذلك أن الجماعة تعمل وبصفة مدركة على تحفيز انحلال المسؤوليات²، بل وتلاشيمها، مثلما حدث لمسييري الشركات العمومية في الجزائر بعد أحداث 05 أكتوبر³ 1988⁴، حيث أن الإضرابات التي تتم يوميا ضد هؤلاء المسيرين جعلتهم يفتقدون الخيارات البديلة التي تساعدهم على الأقل في ضمان البرامج الإنتاجية وتحقيق أدنى حد من السلم الاجتماعي، حيث لم تصبح لهم حماية في الأصل، وهذا الطرح يقودنا الى التعرف على احتياطات معرفية في حالة مشاركة الأفراد في صنع القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة

الاحتياطات الواجب تبنيها عند مشاركة الأفراد: تبدو هذه العناصر مرتبطة بإشراك العاملين في المواضيع التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكثهم من المساهمة فيها، مثل: تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها، وأخيرا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة. مثل الأخذ بالأراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشادة القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار، ذلك ان هناك ما يعرف بالقرارات الحيوية، وهي ما تعلق بمشكلات حيوية يحتاج حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المنظم متخذ القرار إلى دعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المنظم متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف*، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، اذن هناك تناغم بين الفرد والجماعة في اتخاذ القرار الملائم والمقبول نسبيا.

ظهرت دراسات جادة في مجال تأثيرات الجماعة في صنع القرار، حيث نجد في هذا المجال، أطروحة Serge Moscovici and Willem Doise التي عالجت موضوع الرفض بمنطق: اللا، حيث انه يوجد في الفريق أو الجماعة أفراد يلتزمون أكثر وبصفة

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

جذرية في إقرار وتثبيت رأيهم، وتظهر حينئذ العملية المعروفة بالبلورة polarisation وسيؤدي القرار في الجماعة إلى تقوية الاختيارات الأولية؛ فإذا كان الأفراد- وبصفة مبدئية- موافقين على الاختيار X، فسيكونون كذلك أكثر اتفاقا بعد ذلك، ويتعين معرفة فيما إذا يتوجب أن يكون الأفراد موافقين لاتخاذ قرار جديد وجيد: وهي الأطروحة التي تم الدفاع عنها بواسطة Doise et Moscovici واللذين يقولان: إن الجماعات الأكثر توافقا في قراراتها هي تلك التي يكون أفرادها الأكثر معارضة والتي توجد في صراع بينها، وشرح ذلك يأتي في سياق: طالما أن الاختيارات الفردية تكون متعددة فان المواجهات تكون مهمة بين بعضها البعض-الاختبارات- وأكثر من ذلك، فان إعادة تشكيل المشكلة تسمح بجعلها بينة وواضحة وعندما تظهر إمكانية اتخاذ القرار يمكن أن يكون مدعما من طرف الجميع ويتم الدفاع عنه ويصبح بمثابة مسار يرصد وضعيتهم الخاصة، وللقرار منافع ومصالح بعيدة عن الرؤى المستهجنة التي تناقش ضمن التكتلات غير الرسمية L'informel، وهذا ما يقودنا إلى محاولة استقرار طبيعة القرار ذي البصمات السوسولوجية، من خلال تتبع العناصر المهمة في صنع القرار مثل:

1- طبيعة المشكل المراد حله؛

2- نمط الحلول المتاحة؛

3- نمط الفاعلين الذين يساهمون في إعداد القرار؛

4- نمط الفاعلين الذين يساهمون في تطبيق القرار؛

5- تقسيم العمل الساري المفعول في المؤسسة صاحبة القرار؛

6- الإجراءات التي تقود المهم في مهام هؤلاء وهؤلاء؛

7- حلقات المعلومات المتاحة؛

8- صلابة ولامرونة المحيط التنظيمي الذي يقابله صاحب القرار؛

9- غموض المهام وأفعال المؤسسة؛

كل هذه النقاط الحيوية إنما تقودنا إلى وجهة التعرف على القرار المفاوض

القرار المفاوض من حيث المزايا والحدود:

أولا: يمثل القرار المفاوض عملية جماعية للقرار المرتقب مثل: معاهدة، اتفاق في

مؤسسة، حيث أن الاتفاق في المؤسسة معناه تحقيق تمازج بين=عقد+قاعدة....؛

ثانيا: المفاوضة في المؤسسة كعملية قرار نمطي أو نموذجي؛

ثالثا: ينصب القرار المفاوض على التصاهرين: موظفون+ ممثلون للعمال الأجراء الذين يقررون معا قواعد العمل؛

رابعا: يسمح بتركيز مكيف مع الوضعيات المحلية أكثر من القانون الشرعي الذي لا يمكن إقامته؛

خصوصيات القرار المفاوض: للقرار المفاوض جملة من الخصوصيات أهمها:

1- يتعلق القرار المفاوض أكثر فأكثر بالأحداث الإنتاجية؛⁵

2- يكون قابلا للتنميط والتبني بمعنى خلق إجابات سريعة؛

3- يملك القرار أكثر من القوة التنفيذية؛⁶

ومن هذه الوقائع، فانه يظهر: عدم ملاحظة القاعدة المقررة من طرف جانب يسمح للآخر بالتخلي عن الالتزام؛ حيث تنشأ تكلفة من هذا العدم وهذا التغييب في صنع القرار، ونضيف إلى ذلك وجود رقابة وفاقية من التيارات العمالية التي تعرف بالحماة، وهنا سوف يحصلون على حق رقابة هذا على هذا، إضافة إلى تحقق أحسن احترام لهذا؛ لان هناك الكثير من التضحيات التي تمت وكذلك الادعاءات التي تم التخلي عنها، إذن هناك قرار أكثر شرعية حيث أن: * مسؤولية أصحاب القرار قد تم الالتزام بها، وكل واحد ملزم وتحت مراقبته أو رؤيته الأخرى من المساهمة في تجسيدها وضمائها، وإضافة إلى ما ذكر، يمكن القول أن:

أولاً: * لا توجد سلوكات منفعية ومصلحية عامة وإجمالية؛ لان هناك مدة في المبادلات وإعادة إنتاج علاقة المبادلة؛

ثانيا: إن اختيارات وافضليات أهل القرار يمكن أن تكون مستقرة ومضبوطة في المفاوضة؛⁷

ثالثا: ستكون هناك معلومات جديدة قابلة للمبادلة؛

رابعا: تخفيض تكاليف جمع المعلومات ومعالجتها؛

خامسا: هناك خيارات وبدائل وسيناريوهات متعددة يمكن أن تظهر مستقبلا؛

سادسا: تمثل قرارا يعمل على تحقيق فعل منتج وقائم على قاعدة تبادل رؤى وجهد وتعاون تعاضدي ذي نظرة صائبة ورشيدة

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

وفي سياق البحث في علم اجتماع صنع القرار، لا بد من الإشارة إلى المحاولات الكبيرة التي بذلها المختصون في هذا المضمار، ذلك أن فكرة جوائز 2005 كمشروع بحثي تصوري تم إسناده إلى فريق عمل أكاديمي براغماتي تشكل في جزء منه من مختصين في علم الاجتماع اثبتوا جدارتهم البحثية رغم بعض الترددات بحكم الهيمنة السياسية ولم تفض للأسف إلى تجسير إقامة مدرسة جزائرية في علم الاجتماع وبالتالي مساهمتها في التصور العلمي العقلاني لتصميم منهج علمي رصين يكفل الدراسة الموضوعية للأحداث وإيجاد نمط الدراسات المستقبلية الشائعة في بلاد أخرى، وكان أول عالم اجتماع جزائري يتحدى هذه الطابوهات المعرفية البروفيسور جيلالي اليابس⁸ الذي ناقش سنة 1988 أطروحة دكتوراه دولة بجامعة باريس 7 Université de Paris والتي عنوانها "مؤسسات، منظمون وبرجوازية الصناعة في الجزائر: عناصر سوسولوجيا المسعى"⁹ وانطلاقا من هذا العمل العلمي الرصين شارك في العديد من الملتقيات الوطنية والدولية. وقد بقيت أبحاثه وأعماله العلمية إلى يومنا هذا كمرجعية أساسية وضرورية لكل المهتمين بالمسائل والحيثيات التي عالجها وتطرق لها خلال مساره الجامعي الثري بالاجتهادات الجادة والمكيفة مع واقع الشعب الجزائري، وهذا الأمر لعمري يثبت ميزة الصبر على الشدائد والكوابح العلمية الكثيرة، وكان سباقا في طرح مشروعه السوسولوجي لمجرد الانفتاح السياسي في الجزائري من خلال جملة من التساؤلات-مثل:

1- ما معنى أن يكون هناك مقال في جوائز 1989؟

2- ما هو المحتوى الاجتماعي والاقتصادي، السياسي والثقافي الواجب إعطاؤه لفئة المؤسسات؟

3- هل لجماعات المقاولين تعبير خاص عن انشغالاتهم؟

4- ما أهمية مجمع المقاولين ومكانة الشبكات والكوكبية أو النجومية في ذلك؟

5- ما هي أنماط التجذير الموجودة لديهم؟

6- هل لهم خبرة خاصة بهم؟¹⁰

7- كيف يعيشون في علاقاتهم مع عمالهم وموظفيهم؟

وصفوة القول ، أن الأمر يتعلق ببناء-مفهوم قادر - على معرفة الحقائق التي لم تكن حقائق الرأسمال في بريطانيا، ولكن حقائق الجزائر التي يراد لها أن لا توجد، إلا باندماجها في علاقات التبعية وأكثر توسعا في زيادة اختلافات هذا الاندماج

وكخلاصة لما سبق- فان:

يتعين تطعيم القرارات الإدارية ببصمات علم الاجتماع من منحنى صنع القرار الرشيد المتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف و المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المحتملة الحدوث في المستقبل، و الأخذ في الحسبان درجة احتمال حدوثه-تبعا لما يتوفر من معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة، فكلما ازدادت كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد و انخفضت درجة المخاطرة، و العكس إن كانت كمية و صحة و دقة المعلومات منخفضة، لان تبني وجود نمطية معرفية في تصميم وبلورة القرارات الاقتصادية لتحقيق هدف الرشادة الإدارية دون مغالاة ولا تطرف، والتدرج المرحلي في الصياغة كفيل بتعميق المناهج والاستراتيجيات الموقفية؛

توجد عدة معايير يمكن أن تتم على أساسها المفاضلة بين القرارات المختلفة و اختيار القرارات المثلى، لذلك تختلف القرارات في حالة عدم التأكد من شخص لآخر تبعا لخبرته وعادته الشخصية و ما يؤمن به من قيم، فمن الناس من هو متفائل و منهم من هو متشائم، ولذلك من المتوقع أن تختلف اتجاهاتهم و ميولهم و نظرتهم تجاه عنصر الخطر و مدى أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات، ذلك أن البصمات السوسولوجية المرافقة تعمل على تذليل الكوابح وردود أفعال العناصر المعارضة لصنع القرار إن على مستوى الأفراد أو الجماعات، ويتم ذلك باللجوء إلى مناهج علم الاجتماع الضامن لتفسير ما عجزت عنه النظرية الاقتصادية في تنميط مناهج الإستراتيجية الإدارية المطعمة بالخلفيات الإنسانية والتنظيمية لبناء أساس في التسيير واتخاذ القرارات الايجابية والمكيفة، لان، ليست كل القرارات على ذات المستوى من الأهمية. أو من النوع نفسه، فهناك: القرارات الطارئة التي تتطلب عملاً سريعاً واضحاً، و مضبوطاً في الأزمات وهناك القرارات الاعتيادية ذات الطبيعة اليومية... لكن لا يجب السماح ((للروتين)) أن يتحول إلى عمل دون تفكير- كما أن هناك القرارات القابلة للنقاش مثل تلك التي تشمل التغيرات و هي القرارات التي تتطلب أكبر وقت وأكثر التحضيرات، ولا بد من التطعيم الفكري لبصمات علم الاجتماع في ميدان اتخاذ القرارات من واقع الممارسة العملية الميدانية فالأفكار التي ندرسها لاتخاذ القرارات في الدورة المحلية قد تتناقض مع تلك الأفكار التي تدرس في الدورة العالمية، وللتوفيق بينهما يجب أن نفكر بمنطق عالمي معولم وان ننفذ و ننجز بمنطق محلي، حتى يسهل خلق قرار مرن قابل للتكيف

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

طلما أن الأزمات والدورات مؤكدة الحدوث، ولعل آخر ما نستدل به تلك الفكرة التي جاء بها مالك بن نبي، والتي مفادها: انه في منطق هذا العصر لا يكون إثبات صحة الأفكار بالمستوى الفلسفي أو الأخلاقي وإنما بالمستوى العملي فالأفكار صحيحة إذا هي ضمننت النجاح لان المسألة ليست مسألة وسائل وإنما مسألة مناهج وأفكار، فالظاهر هنا أن للمحلية دورها السديد في تبني صنع القرار، وهذا ما نأمل تحقيقه من دراسي ومنظري علم الاجتماع في الجزائر.

المراجع المعتمدة في إعداد الدراسة:

-المراجع باللغة العربية:

- 1-الحبيب تاتي، بن عبو جيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص.ص136-137
- 2-مالك بن نبي: مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي. دمشق: دار الفكر، 1992، ص.ص111-113
- 3-خليل سيسايني: المدير الفعال. بيروت: دار الراتب الجامعية، 1995، ص.ص21-27
- 4-حسن حريم، شفيق حداد: أساسيات الإدارة. عمان: دار الحامد، 1998، ص140
- 5-إبراهيم عبد العزيز شيحة: أصول الإدارة العامة. الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993، ص341
- 6-بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة-نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري، 1998، ص148
- 7-حسن حديم، مرجع سابق، ص140
- 8-سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة: دون دار نشر، 1998، ص416
- 9-جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال -مدخل كمي. بيروت: دار النهضة العربية، 1986، ص103
- 10-نادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1997، ص28
- 11-سليم إبراهيم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998، ص239
- 12-نادية أيوب، مرجع سابق، ص46
- 13-جميل احمد توفيق: مرجع سابق، ص140
- 14-سيد الهواري: اتخاذ القرارات. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997، ص3
- 15-نفسه، ص4
- 16-نادية أيوب، مرجع سابق، ص59
- 17-فؤاد الشيخ سالم: الأساليب الكمية في اتخاذ القرار. عمان: الأردن للمنشورات، 1990، ص132

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

- 18-سرور عبد العالي إبراهيم: نظم المعلومات الإدارية.الرياض: دارالمريخ،1990،ص98
 - 19-عبد الغني بسيوني: أصول علم الإدارة العامة.بيروت: دارالجامعة،1992،ص297
 - 20-جميل احمد توفيق: مرجع سابق، ص116
 - 21-سعيد يسن عامر: مرجع سابق، ص433
 - 22-سيد الهواري: مرجع سابق، ص46
 - 23-إبراهيم عبد العزيز شيحة: مرجع سابق، ص341
 - 24-نادية أيوب: مرجع سابق، ص65
 - 25-حسن علي مشرقي: نظريات القرارات الإدارية-مدخل كمي في الإدارة.عمان: دار المسيرة،1997،ص32
 - 26- انظر: الأخضر عزي: جيلالي اليابس تقصي الصرامة، موقع مجلة ضفاف الإبداع، ماليزيا، اكتوبر2006
 - 27- يعرب خبون، عادل فاضل علي: العوامل المؤثرة في زمن ردود الأفعال واتخاذ القرار، بدون دارنشر، بدون مكان نشر،2008
 - 28-فرهاد محمد علي الاهداف: الاقتصاد الإداري- مدخل في اتخاذ القرارات على مستوى الوحدة الاقتصادية.القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية،1986،ص112
- Bibliographie en langue étrangère*
- 29-Jean Francis Dhmin,Brigitte fournie :50themes sur l'économie de l'entreprise, éd Breal,Paris,1998,p175
 - 30-Ansof H.I: Stratégie du développement de l'entreprise,éditions hommes et métiers,Paris,1986,p13 5
 - 31-Jean Claude comserrie :les méthodes en sociologie approches-,Casbah éditions,Alger,1995,p1 1
 - 32-voir : article sur :La prise de décisions dans les entreprises industrielles- Cas : Bulgarie,France,Hongrie
 - 33-voir :l'industrie de l'habillement,l'industrie de la construction mecanique.groupe de recherches en sociologie,MULTI,Paris,1986,p345
 - 34-voir :l'industrie des telecommunications,groupe de sociologie du travail,MULTI,octobre1986,p190
 - 35-Raoul charreton et J. M.B eaudaire :la décision économique,P.U.F,Paris,,1985,p
 - 36-Christian ,Morel :les décisions absurdes,sociologie des erreurs persistantes et radicales,Gallimard,Paris,2002, p135p

- 37-Herbert, Simon :*administration et processus de décision,Economica,Paris,1983:*
38-voir le sit :[http:// portaildurisque.lut.u-bordeaux1.fr/htm](http://portaildurisque.lut.u-bordeaux1.fr/htm),date de visite le10/03/2009 a 15 :30
39-Ansof.H.I :*Stratégie industrielle de l'entreprise,éditions hommes et technique,Paris,1989,p135*

الهوامش:

- ¹-انظر: المزيد في مرجع : ثابتي الحبيب-بن عبو جيلالي-تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، 1، صص136-137
Jean-Claude Combessie :*la méthode en sociologie-Approches-Casbah editions-Alger,1998,p11*²- انظر المزيد في:
³-التنافر الإدراكي يقابله في اللغة الفرنسية: La Dissonance cognitive
⁴- هناك ما يعرف ب: القرار في محيط حركي وديناميكي
environnement dynamique
⁵-انظر المزيد في:

Djilali Liabes :-La quête de la rigueur , Casbah éditions, Alger, 2006
حيث طرح الفريق المحرر للكتاب سابق الذكر مقاربة حول:المقاولون الجزائريون: من العسر إلى الانبعاث، وجاء ذلك ضمن ما ذكره الباحث محمد(بن قرنة) في الصفحة:195، إذ تعرض لفكرة صنع القرار السياسي والاقتصادي على المستوى الكلي وكيف تظهر ردود أفعال المنظمين الجزائريين من الباترونا ومؤسسات القطاع الخاص تجاه الإجراءات التي تكبح انطلاق نمط المقاولات في الجزائر، وظهرت من خلال التحليلات إشارات معمقة إلى دور تغييب علم الاجتماع وبالتالي تغييب ظهور مدرسة له في الجزائر مما افرز هذه التفاوتات وهذا الجهل في فهم واقعية المجتمع الجزائري الذي يتطور في محيط تناقضي مما صعب من مهمة تنظيم صناعات القرارات الجادة في ميادين عديدة.....

- ⁶- تنمي عملية المتابعة لدى متخذي القرارات أو مساعدتهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
⁷-شخصية علمية جزائرية ساهمت في محاولات كثيرة لإقامة مدرسة جزائرية لعلم الاجتماع، وقد شغلت مناصب بحثية وإدارية كثيرة مثل: الإشراف على مركز البحث في

صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي

الاقتصاد التطبيقي للتنمية، وزارة التعليم العالي والجامعات، وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني للدراسات الإستراتيجية الشاملة...الخ

⁸ - العنوان الأصلي للأطروحة: " Entreprises, entrepreneurs et bourgeoisie " d'industrie enAlgerie:Elements d'une sociologie de l'Entreprendre"

⁹ - المرحلة الخاصة بالتساؤلات معروفة وما تلاها كان مريرا رغم بعض الايجابيات في استقطاب العمالة وتدفقات سلعية على السوق الوطنية رغم هذا كان التهرب الضريبي كبيرا والتلاعب بالنوعية والأسعار اكبر وتوجيه المواد والمجلات أكثر مرارة لذا تجسدت الرداءة في الإنجاز بفعل المقاوله من الباطن في وقت كانت المؤسسات تحل وللخصوصة تفرض بدون ميكانيزمات موضوعية ودخل الحرفة مقاولون الكلمة والنفوذ بفعل اللوبيات العشائرية والسياسية الديماغوجية، ووصل الأمر كما سمعنا إلى أن بعض مقاولي الجامعات من أساتذتها في جامعات داخلية يضغطون حتى رؤسائها بإثارة الإضراب الطلابي والأساتذة للتستر على الإبرام غير القانوني وفي الواقع لم يكن الأمر إلا تمريرا لزيادة تحصيل المزيد من الربوع مما عرقل المقاول الحقيقي وهمشه.

10-مالك بن نبي: مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي.دمشق: دار الفكر، 1992،

ص.ص111-113