

حول : " المنهج العلمي في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة "

اعداد

أ . د مصطفى بهجت عبد المتعال

مختصر

يتضمن هذا البحث :

- تمهيد : يشير الي لقاء خاص بالسادة رؤساء الاقسام العلمية بجامعة المنوفية في ورشة عمل حول موضوع هذا البحث .

١ - مقدمة : عن دور القرارات في المسيرة الحياتية وأهمية وضرورة ترشيدها .

٢ - انواع القرارات - تصنيفها بين بسيطة ومعقدة وبين مجالاتها المختلفة .

- المنهج العلمي المقترح .

* اهم ملامحه

* مراحل " الدورة القرارية " { صنع ، صياغة ، تنفيذ ، تقييم ، ... ؟ }

- الخاتمة : وتوصي بدراسة أروع نموذج للدورة القرارية - قرار حرب اكتوبر

١٩٧٣ وما تبعه من قرارات السلام .

حول : " المنهج العلمي في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة "

اعداد

أ . د . مصطفى بهجت عبد المتعال

تمهيد :

لقد شرفت وسعدت بدعوتي للقاء السادة رؤساء الاقسام العلمية بمختلف كليات جامعة المنوفية ، وللاشتراك معهم في " ورشة عمل " تدور حول صنع واتخاذ القرارات الرشيدة بمنهج علمي " . وذلك من واقع خبرتي العلمية والعملية ، وبخاصة في مجال الادارة الجامعية . نظرا لعلاقتي الوثيقة بجامعة المنوفية من خلال رئاستي لها من عام ١٩٨١ حتى ١٩٨٥ ، وعلاقتي بها التي دامت ولم تنقطع - بفضل الله - حتى يومنا هذا .

وقد رأيت من الأفضل إعداد ورقة عمل ، أو مشروع ورقة عمل ، لي شخصيا للمعاونة في ادارة ذلك اللقاء . ولكي تحدد أهم ملامح المنهج العلمي الذي يتفق مع أصول الادارة والمناسب بهذا الصدد . وذلك أيضا لكي لا تبدأ ورشة العمل من فراغ . وتمهيدا لآثاره الفكر والنقاش ، وعلى المستوي اللائق ، بين كافة المشاركين في ذلك اللقاء . وكذا لادراك وتأكيد الفرق الكبير بين التفكير والمنهج العلمي في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة والمنهج أو الاسلوب غير العلمي أو الارتجالي إذا صح التعبير . خاصة وأنني أزعج أن هذا الأمر يحتاج الي مهارة أو مهارات ، فضلا عن الموهبة والفترة ، وهذه المهارات قد يمكن أن تكتسب بالتدريب العملي وبالتعلم النظامي أو التقليدي ، ومن خلال التجربة رغم تكلفتها التي قد تكون أحيانا باهظة ، وكذا من تبادل الخبرات والتشاور مع المعنيين والحكماء وأهل الثقة في مثل هذا اللقاء .

ولحسن الحظ ، عقد ذلك اللقاء مرتين أو علي دفعتين ، ضم كل منها حوالي نصف عدد رؤساء الاقسام العلمية بالجامعة . وكان ذلك وفق تخطيط " مركز الدراسات الاستراتيجية واعداد القادة " بالجامعة المنظم لتلك الدورات . الأمر الذي جعل الاهتمام بالاعداد لهما مضاعف .

وأعرض فيما يلي ، الورقة التي أعدتها لهذا الغرض وذلك بعد تنقيحها ومراجعتها ، عقب لقاءى بالسادة رؤساء الاقسام العلمية بالجامعة ، وكذا بعد إعدادها ووضعها في اطار بحثي مناسب للنشر ، رغم تواضعها .
وأبغى من نشرها بمجلة كلية التجارة بالجامعة ، تعميم الاحاطة بمحتواها .
فقد ينتفع بها قراء هذه المجلة العلمية من الطلاب والباحثين والمهتمين بعلوم الادارة والتجارة . ويجدر أن أنوه بأن هذه الورقة لا تتضمن الجدل والنقاش الذي دار بورشة العمل بكل من اللقائين ، فيما يتعلق بالمواقف المختلفة التي تعرض لها السادة رؤساء الاقسام العلمية المشاركين ، وما احتاجته تلك المواقف من قرارات نظرا لخصوصيتها . أي أن هذه الورقة لن تعكس فعاليات ورشة العمل إذ لن يستفيد قراؤها من تعميم تلك الفعاليات رغم نجاحها في تقديري بفضل الله .
والله من وراء القصد .

المنهج العلمي في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة

١ - مقدمة :

المتأمل في مسيرة الحياة اليومية - في أي مجال ، في خصوصية حياته الشخصية ، أو في خصوصية مسؤوليته حسب موقعه في المجتمع مهنيًا أو وظيفيًا أو غير ذلك - يدرك أن هذه المسيرة ليست الا مرآة أو عبارة عن آثار أعمال واحداث مختلفة مترتبة علي قرارات متتابعة ومتشابكة ومتكاملة احيانًا ، أو ليست بالضرورة مترابطة . وهذه القرارات متنوعة ومتباينة في سلامتها أو صحتها وأهميتها وآثارها . فقراراتنا في الحقيقة هي التي تشكل حياتنا . فالواقع الذي نعيشه ونعاصره بحلوه ومره - في أي وقت - لم يأت من فراغ . بل جاء محصلة ونتيجة لمجموعة قرارات سابقة وأنية صنعت وأخذت ونفذت بارادة واعية أو دون ذلك ، ومنها القرارات الرشيدة ومنها ما جانبها الصواب .

وليس المستقبل القريب أو البعيد الا امتداد للماضي والحاضر . وبالتالي سيكون بالتبعية محصلة ونتيجة لما يتعلق به جزئيًا أو كليًا من قرارات رشيدة أو غير ذلك . قرارات صنعت لذلك عمداً أو بدون قصد .

ولن تكون القرارات سليمة أو رشيدة الا اذا كانت ثمرة أعمال الفكر والعقل الذي يميز الانسان عن سائر المخلوقات ، والا إذا كانت قرارات مدروسة وبمنهج علمي ، يتفق مع أصول الادارة والمنطق ، وليست عشوائية أو ساذجة أو تلقائية أو ارتجالية أو عفوية . فالفارق كبير جدا بين القرارات الرشيدة المدروسة والمنتجة لآثار طيبة وحميدة وسليمة ، والقرارات غير الرشيدة المنتجة لآثار قد لا يحمد عقباها .

ولا أبالغ إذا زعمت بأن تطور الحياة بعامه وتقدمها (أو تخلفها) بالنسبة للأفراد والمؤسسات والشعوب والدول عبر التاريخ ليس الا محصلة لما يتخذونه من قرارات وما ينفذونه منها بكفاءة ، خاصة القرارات المدروسة والرشيدة والهادفة والتي تتعلق بالأمور المصيرية . فالتقدم (أو التخلف) بصفة عامة

رهن في حقيقة الامر بتقديم الادارة (أو تخلفها) كمحصلة لدورة صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الهامة وبوعي علمي ومنطقي ... وهذا يعكس أهمية موضوع هذه الورقة .

ولهذا فعلي كل من يبغى مسيرة حياة هنيئة وخالية بدرجة ما من المشاكل التي قد يصعب حلها ، أو يبغى النجاح والتقدم والنمو والنهوض بأحواله المعيشية بكل ابعادها في حاضرها ومستقبلها - علي كل من يبغى ذلك - فردا أو جماعة أو شعبا أو دولة ، أن يحرص علي اتباع المنهج العلمي ما أمكن في صنع قراراته ، ودراستها بعناية وكفاءة عالية وأيضا عند تنفيذها . وعلي ان يراعي في كل ذلك المعايير الخلقية والقيم الحميدة الواجبة .

فمن يبغى واقع ومستقبل أفضل عليه أن يتبع منهجا رشيدا يتيح له قرارات أفضل - صنعا وتنفيذا - تعاونه علي تحقيق أهدافه وتجنبه الفشل وضياع الوقت والمال ، والحرص أو الندم مستقبلا . أو بعبارة أخرى وبايجاز ، عليه أن يتق الله في مختلف سلوكياته وأعماله وبالتبعية وبالضرورة في قراراته . علما بأن الله سبحانه وتعالى سوف يحاسبه عليها في دنياه وأخرته . وأنه عز وجل لا يضيع أجر من أحسن عملا ... " **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون** . صدق الله العظيم .

بعد هذا التقديم ، وقبل أن نخوض في شرح المنهج العلمي المقترح ، قد يكون من المفيد أن نستعرض - بايجاز - بعض أهم أنواع القرارات . حيث أن لكل نوع منها طبيعة مميزة تتفق مع مبرراته وملابساته ، ومبلغ أهميته ، ومدى آثاره العاجلة والآجلة ، علي صانع ومتخذ القرار نفسه أو غيره ممن يحيطون به ، بصرف النظر عما إذا كان يعرفهم أو يجهلهم ويهمه أمرهم أو لا ، مع التركيز علي التفرقة بين القرارات البسيطة والقرارات المعقدة .

٢ - أنواع القرارات :

هناك بعض القرارات التي تكون بسيطة وواضحة . وهذه لا تمثل مشكلة ذات بال . ولا تحتاج الي امعان أو تفكير كثير . وهي رغم كثرتها عددا في المسيرة الحياتية واليومية في مختلف المجالات ليست المستهدفة من هذا البحث . وذلك لأنها بمعيار الأهمية والخطورة النسبية تعتبر الاستثناء .

ومن أهم أمثلتها ، القرارات الشخصية البحتة ، أو الخاصة ، أو العائلية والأسرية . وهي ذات طبيعة دورية ومتكررة . ويتبع بشأنها عادة سابق الخبرة والاعتقاد والسرعة . ومثل هذه القرارات نادرا ما تلقي أي اعتراض أو يصادفها أي تردد. فوضوح الهدف منها مع بساطتها لا يثير التشكيك في صحتها أو جدواها خاصة إذا ما كان العرف السائد يحكمها . كما أنها لا تستوقف صانعها أو متخذها أو منفذها وقتا يذكر . وهي تعتبر من قبيل القرارات الفورية البسيطة التي يحكمها دائما وغالبا فكر العقل الباطن وحسن النوايا . ولا تعني بساطتها التقليل من أهميتها للمتأثرين بها . وبالتالي كلما جانبها الشطط وصادفتها الحكمة والصواب كلما كانت أفضل وأمن . ولا بأس من اعطائها قليل من الفكر في ضوء المنهج العلمي المقترح فيما بعد بما يتناسب مع أهدافها وأثارها وملايساتها ، حيث أنها في حقيقتها وطبيعتها تتضمن معظم عناصر القرارات الصعبة أو المعقدة ، إلا أنها سهلة وبسيطة وحلولها تكاد تكون واضحة .

أما القرارات الصعبة والمعقدة - عكس القرارات البسيطة الواضحة - فهي لب اهتمامنا ، وهي جوهر مشكلتنا في هذا البحث المتواضع . حيث أنها قرارات ليس لها حلول سهلة ميسرة أو واضحة وممكنة . وهي التي تحتاج الي امعان بعناية وتفكير بعمق وبمنهج علمي سليم . كما أنها تحتاج عند ممارستها الي شجاعة بدرجة كبيرة ، تجنبها التردد ، حيث أنها بطبيعتها غالبا تتعلق بأمر هامة ويترتب عليها نتائج مهمة وخطيرة . وعادة لن تؤثر علي صانع القرارات وحده . بل ستتؤثر علي معظم المحيطين به ممن يعرفهم أو لا يعرفهم تحديدا عند اتخاذ القرار وتنفيذه وذلك في الحال والتو وكذا مستقبلا .

ومن أمثلتها - في تقسيم آخر للقرارات حسب مجالها أو حسب السلطة التي تتولاها - توجد قرارات ادارية ، ومالية ، وسياسية ، سيادية رئاسية أو وزارية .. الخ ، وعسكرية قيادية وتنفيذية ، واقتصادية تخطيطية أو تنفيذية أو استثمارية .. الخ ، تعليمية وتربوية ، اعلامية ، بيئية ، قانونية تشريعية أو قضائية .. الخ ، صحية طبية وقائية أو علاجية ، اجبارية (الزامية) أو مشروطة أو اختيارية ، نهائية أو مرحلية ، تكميلية أو تصحيحية أو استدرابية ، مقترحة أو متفق عليها أو معتمدة ، اجماعية أو بالاغلبية ، ديمقراطية أو دكتاتورية ، جزائية تشجيعية أو عقابية ...

هذه مجرد أمثلة لمختلف المجالات ، وليست بأي حال علي سبيل الحصر . حيث لا داعي لبيير الاسترسال في ذكر كل أو أهم الانواع والمجالات . فهذا لا يعيننا بالضرورة في هذا المقام . وكفيينا التأمل قليلا في كل منها ، أو غيرها ، دون الحاجة الي شرح أو تعقيب أو تعليق بشأنها أو علي ما يتخذ فيها من قرارات تحديدا . وكفيينا التأمل في كيفية صنع واتخاذ قراراتها وتنفيذها بحيث تكون قرارات جيدة ورشيدة . فجميع تلك القرارات تعتبر في عداد القرارات الصعبة والمعقدة التي تحتاج الي المنهج العلمي عند ممارستها ، وان تشابهت أو اختلفت في درجة تعقدها وصعوبتها أو في درجة أهميتها ، أو في السلطات المعنية بها ومستواها ، أو في الاطراف المختلفة المتأثرة بها ، أو في آليات دورتها القرارية في مختلف مراحلها .

مع الاكتفاء بتلك الامثلة للانواع المختلفة من القرارات السهلة أو البسيطة والصعبة أو المعقدة ... ولكي لا نحيد عن جوهر موضوع هذه الورقة نظرا لارتباطه بالعديد من الموضوعات الحياتية المختلفة ... نتناول فيما يلي أهم ملامح المنهج العلمي المقترح ومراحله . أي كيف نفكر تفكيراً منهجياً عند ممارسة القرارات - خاصة الصعبة والمهمة - في جميع مراحلها ، أي ما يمكن وصفه أو تسميته " الدورة القرارية "

٣ - المنهج العلمي المقترح - أهم ملامحه ومراحله : أهم الملامح :

يتميز المنهج المقترح ، في تقديري ، ببساطته وسهولته ومرونته . إذ يعتمد اساسا علي استعمال القدرة العقلية وحسن استثمار الخبرة والمواهب الفطرية للنجاح في تحقيق الاهداف المرجوة من القرارات والوصول الي أحسن الحلول للمواقف الصعبة والمعقدة ، وذلك بأقل قدر من الجهد والوقت والنفقة . وهو منهج يعكس الي حد كبير خبرتي العملية شخصيا . أي أنه منهج مجرب وأثبت فعاليته . كما يعتمد علي المنطق وأصول علم الادارة . يتحين الفرص المتاحة و يقيمها ، ويعالج المواقف ايا كانت طبيعتها ، معقدة أو حرجة أو بسيطة ، وذلك بالتركيز علي جوانبها الهامة مع مراعاة للأهمية النسبية لمختلف عناصر الفرصة أو الموقف والمشكلة موضوع القرار . ويقتصر علي جمع وتحليل المعلومات الملائمة لها وبالقدر اللازم .

كما يعالج ويتناول المواقف علي مراحل متتالية ، أي خطوة بخطوة كل منها في أوانها ، مع ربط العناصر والشواهد ببعضها مراعاة للعلاقة السببية . وجدير بالذكر أنه منهج ، لا يصنع قرارات بعينها ، إنما يمهّد الطريق الي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب . ويحول دون التردد أو التمعاس في مواجهة المشكلة في حينها وقبل ان تتفاقم وتزداد تعقيدا وتتراكم سلبياتها فيصعب السيطرة عليها وحلها في حينها . كما أنه لا يجعل القرار المعقد أو الشائك بسيطا أو سهلا . إنما يجعل الوصول الي حل له أسهل وأبسط ، وذلك من خلال تجزئة وتحليل المشكلة المعقدة وتحديد عناصرها الأساسية . أو تقسيمها الي عدة اجزاء بحيث تتضح الرؤية بشأن كل منها علي حدة وبالضرورة في اطار المشكلة الاصلية بنظرة شاملة . وبهذا يسهل بدرجة كبيرة الوصول الي حلول موفقة بصددها .

تلك بايجاز هي أهم ملامح المنهج المقترح والتي سوف تتضح فعاليتها من خلال عرضنا التالي لمراحل الدورة القرارية ، ومن خلال عرض بعض الأمثلة لقرارات صعبة مارستها اثناء رئاستي للجامعة تستحق التنويه ولعل فيها ما يستفاد منه .

أهم المراحل :

- تمر عملية ممارسة القرارات - أي الدورة القرارية - بعدة مراحل متميزة ، وهي :
- ١ - مرحلة صنع القرار .
 - ٢ - مرحلة اتخاذ القرار وصياغته .
 - ٣ - مرحلة تنفيذ القرار .
 - ٤ - مرحلة متابعة وتقييم نتائج القرار .
 - ٥ - ماذا بعد ذلك ؟

وجدير بالذكر قبل شرح تلك المراحل بالتفصيل ، التأكيد علي ضرورة الفصل بينها وكذا التمييز بين السلطات المعنية بها والمسئولة عنها .

أولا : مرحلة أو عملية صنع القرار وخطواتها :

تبدأ عملية صنع القرار ، بمجرد ادراك وجود موقف أو مشكلة ما ، أو فرصة ما تحتاج الي قرار رشيد . وتحتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة تخطيطية استراتيجية لكيفية التصرف ازاء الموقف أو المشكلة أو الفرصة المتاحة .

وهي أولي مراحل الدورة القرارية ، وتكاد تكون أهمها ، لما لها من تأثير كبير علي المراحل التالية . وقد تتم هذه المرحلة في سرية تامة دون أي علانية ، إذا ما كانت طبيعة المشكلة والقرار الخاص بها يقتضيان ذلك .

وقد تبدأ بتكليف من سلطة عليا يهملها الامر ، أو من الجهة التي أدركت وجود الموقف أو المشكلة وتهيأت للتصرف بشأنها ، بما لها من صلاحيات . وقد تتم بمبادرة من جهة الاختصاص أو كرد فعل لحدث ما أو موقف أو مشكلة . والفرق بين المبادرة ورد الفعل كبير . وهذا ينعكس علي عملية صنع القرار والمراحل التالية لها . وكشأن أي مرحلة من مراحل الدورة القرارية ، فإن لعملية أو مرحلة صنع القرار عدة خطوات متتالية أهمها بإيجاز : -

- ١ - جمع وتحليل كافة البيانات والمعلومات اللازمة والملائمة والمتعلقة بموضوع القرار وبالقدر اللازم وبالذقة وبالسرعة المناسبة . وهذه الخطوة تعتبر بمثابة خطوة استطلاعية كاشفة تهيء للخطوات التالية ، وقد تستمر طوال فترة صنع القرار بما يفيد الخطوات التالية عند حاجتها الي بيانات .
- ٢ - تشخيص وتحديد وتحليل المشكلة موضوع الدراسة والقرار . وهذا يعني التعرف بدقة علي كل عناصر المشكلة الاساسية والاطراف المعنية بها . وقد يعني تجزئتها أو تقسيمها الي عدة أجزاء لتتحول من مشكلة معقدة وصعبة ، الي مشكلة أبسط وأقل تعقيدا يسهل بدرجة ما التعامل معها والتصدي لها من خلال جزئياتها دون اغفال النظرة الشاملة والكلية لها . وقد تكشف هذه الخطوة عن مسببات المشكلة وملابساتها . وهذه أمور لا تخفي أهميتها وتأثيرها علي عملية صنع القرار الرشيد .
- ٣ - تحديد الاهداف المختلفة الواقعية والمرجوة من القرار ، العاجلة والآجلة ، أي برؤية شاملة مستقبلية تتضمن المدى القريب والبعيد . وقد تكون تلك الاهداف عامة أو خاصة . كما قد تكون جميعها متوافقة ومتكاملة أو متناقضة ومتعارضة فيما بينها . ولهذا يلزم عند تحديد الاهداف أن تكون واقعية ومتوازنة ، وأن يراعي ترتيبها حسب الاولويات موضوعيا وزمنيا ، وبدون اغفال البعد الاقتصادي أو جدوي تلك الاهداف .
- ٤ - استعراض الحلول المختلفة الممكنة للمشكلة موضوع القرار . فما من مشكلة إلا ولها عدة حلول . وادراك تلك الحلول ، رغم تباينها ، في ضوء ما تقدم من خطوات في عملية صنع القرار ، يعتبر الهدف الاجرائي منها . وتعتمد هذه الخطوة علي عمق الفكر والقدرة علي المبادرة والابتكار في توصيف الحلول المختلفة الممكنة . وقد تكون بعض الحلول تقليدية ، عادية وبعضها غير تقليدي وغالبا قد تكون هي الأفضل . كما قد تكون بعضها سهلة ميسرة وبعضها أصعب نسبيا من غيرها ولو أنها ممكنة . المهم في هذه الخطوة معرفة الحلول البديلة ومتطلبات كل منها .

٥ - المفاضلة بين الحلول المختلفة في ضوء الاهداف المرجوة والاولويات ، وفي ضوء متطلباتها والنتائج المتوقعة من كل بديل ، الايجابية والسلبية ، واحتمالاتها ، برؤية مستقبلية وبحسابات دقيقة كلما أمكن . ولا مناص من تفضيل البدائل الابتكارية ، غير التقليدية الذكية ، وسريعة المفعول والبسيطة في اجراءاتها ، والتي لا تتعارض مع التقاليد أو الاعراف المتبعة والمعتقدات والقيم والمبادئ أو القوانين واللوائح المنظمة لموضوع القرار . ومع الاخذ في الاعتبار - إذا لزم - ضرورة الحصول علي موافقة سلطة أعلى من السلطة المخولة لصانع القرار . وقد تقتضي عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة التشاور مع أهل الخبرة ، أو المشاركة بين الاطراف المعنية بالأمر ، لاختيار البديل الأفضل أو لترتيب البدائل تنازليا وفق المعايير المناسبة والسابق التنويه عنها . وخاصة أن هذه قد تكون هي الخطوة الاخيرة في عملية أو مرحلة صنع القرار أو المرحلة التخطيطية الاستراتيجية توطئة لمرحلة اتخاذ القرار وصياغته .

وجدير بالذكر ان دور " المحاسبة الادارية " يأتي في مرحلة صنع القرار ذات الطابع الاقتصادي المتعلقة بمؤسسات الاعمال . اذ بواسطة المحاسبة الادارية وأجهزتها تتم دراسة المشكلة موضوع القرار ودراسة الحلول البديلة لها والمفاضلة بينها بمعايير التكلفة والعائد ، والتكلفة التفاضلية وغير ذلك من اساليب التحليل المحاسبي . وبهذا تهئ الفرصة لمتخذ القرار أن يكون رشيدا وواعيا بالجدوي الاقتصادية المتعلقة بموضوع القرار أو المشكلة .

ثانيا : مرحلة اتخاذ القرار وصياغته :

تبدأ هذه المرحلة بدراسة نتائج المرحلة السابقة بكل خطواتها . وتستعرض بصفة خاصة الحلول البديلة المقترحة للمشكلة أو موضوع القرار . وذلك بهدف اختيار البديل الأفضل في ضوء الاهداف المرجوة والنتائج المتوقعة . فهذه المرحلة تعتبر بمثابة مرحلة الحسم في الدورة القرارية . وهذا ما يعكس ويؤكد أهميتها وخطورتها . اذ بانتهائها تبدأ المرحلة التنفيذية للقرار . وقد يتطلب الامر مزيدا من البيانات والمعلومات أو

التشاور قبل صياغة القرار اذا ما كانت هناك ضرورة ويسمح الموقف بذلك .

ومما يجب مراعاته في هذه المرحلة صلاحيات السلطة المعنية باتخاذ القرار ومسئوليتها عنه جملة وتفصيلا . ولا يشفع لها بأي حال المسؤولية عن المرحلة السابقة . فالفصل بين المرحلتين واستقلالية كل منهما نظريا في المنهج العلمي له أهميته في الوصول الي القرار الرشيد . فقد توجد اعتبارات معينة لا يدركها الا متخذ القرار ، ولم تكن معروضة أو مرعية في مرحلة الصنع السابقة ، وذلك عمدا لخصوصيتها أو لسريتها أو لأي سبب آخر .

كما يجب ادراك مخاطر التراخي أو التقاعس أو التردد أو التراجع عن اتخاذ القرار اذ يعتبر ذلك هروبا من مواجهة المشكلة ، كما يعتبر تصرفا سلبيا اذائها . وبالمثل يجب ادراك مخاطر التسرع أو التهور في اتخاذ القرار واحالته للتنفيذ علي عجل . فقد تكون هناك من العوامل التي لا تبرر التقاعس أو التهور .

وتتضمن هذه المرحلة صياغة مشروع للقرار للتحقق من شرعيته وموضوعيته ، وعدم تعارضه مع قرارات سابقة ، أو ترابطه مع قرارات سابقة مع التوازن بينها ، وللتأكد من امكانية تنفيذه وأبعاد ذلك الزمنية ، ولتضمينه أي شروط ضرورية ومناسبة ، ولادراك حجم وطبيعة المسؤولية عن نتائجه المتوقعة وأثارها الايجابية والسلبية ، المؤكدة وغير المؤكدة ، كل ذلك مع القدرة علي تحملها .

كما تتضمن هذه المرحلة - خاصة في حالة القرارات الادارية - تحديد وتوزيع الاختصاصات والمسئولية عنها وما قد تتطلبه من اجراءات . وكذا تحديد التوقيت المناسب للاعلان عنه ، أو لتنفيذه . وقد تحتاج مثل هذه القرارات الي الاعداد والتوعية بشأنها أو الي مذكرة تفسيرية لها . وذلك لتجنب أي لبس ولتأكيد وضوحها . كما قد تحتاج بعض هذه القرارات - خاصة ذات الطابع السياسي - الي تهيئة الرأي العام بالمجتمع العام أو الخاص بمضمون القرار وأهميته ، والي اجراء استفتاء بشأنها لاعطائها الشرعية الكاملة .

ولعل أهم ما يجب مراعاته في هذه المرحلة صياغة القرار بحكمة وتعقل ، بمد مراجعة مشروعه مراجعة شاملة من الجهات المعنية . للتأكد من وضوح نصوصه ، ومناسبتها لما يهدف اليه ، بدقة وموضوعية ، وبما لا يتعارض مع الاعراف ومنظومة القيم لكي يكون القرار رشيدا ، وقابل للتنفيذ في سهولة ويسر وبالكفاءة المطلوبة .

ثالثا : مرحلة تنفيذ القرار :

هذه هي المرحلة التي تترجم مرحلة صنع القرار ثم مرحلة صياغته الي واقع عملي ملموس . ويتوقف نجاحها علي كفاءة أداء كل من المرحلتين السابقتين ، ثم علي كفاءة أداء الأجهزة التنفيذية المعنية به سواء كانت مستفيدة منه بطريق مباشر أو غير مباشر أو غير مستفيدة منه .

وتعتمد كفاءة أداء السلطة المنوط بها تنفيذ القرار علي مدى فهمها للقرار وفق نصه وروحه ، وادراك كل اهدافه العاجلة والأجلة بدون أي لبس . كما يعتمد علي توفر كافة الامكانيات المطلوبة لتنفيذه ، مع تجرد هذه السلطة من أي شبهة الانحراف أو التحيز المفرض لتعويق التنفيذ أو لاجهاض القرار من مضمونه .

وفي حالة تعدد اساليب التنفيذ ، فالأمر يتطلب خيارات ذكية ، وقرارات تنفيذية فرعية مناسبة ، مع اتاحة الفرصة للابتكار والابداع في التنفيذ . فكم من قرار رشيد تحطم علي صخرة التنفيذ غير الكفاء . وقد يكون لهذا العديد من الاسباب ... ولا بد للسلطة التنفيذية أن تمتلك القدرة علي التنفيذ وخاصة أنها تستمد صلاحيتها التنفيذية من القرار الاصلي ذاته والسلطة التي اتخذته . ولعلها لا تكون في حاجة الي أي تدعيم في العملية التنفيذية من جهة اخري داخلية أو خارجية ، وقد يتعذر الحصول عليه . ولهذا يفضل أن يكون للسلطة التنفيذية الصلاحيات اللازمة للتغلب علي ماقد يصادفها من معوقات أو مشاكل تحول دون اتمام التنفيذ بكفاءة . فالقرار الرشيد الذي ينفذ بكفاءة لابد أن يأتي بالنتائج المرجوة منه وأن يحقق كل أو معظم أهدافه العاجلة والأجلة .

وقد يتطلب تنفيذ القرار الي تخطيط اجرائي ، وجدولة زمنية ، وتوزيع الادوار علي المعنيين بالتنفيذ . كما قد يحتاج الامر الي تدريب وتوعية القائمين علي التنفيذ لضمان كفاءة الاداء وعدم التعثر . وفي حالة تعدد القائمين علي التنفيذ فلا بد من الاشراف عليهم والتنسيق بينهم لتحقيق التكامل بين كافة الاجراءات وبنفس درجة الايقاع ومستوى الاداء . فمناح مرحلة التنفيذ يعتمد علي التكامل والتنسيق لتجنب المعوقات والاختناقات (عنق الزجاجة) .

وقد يتم التنفيذ احيانا علي مراحل أو خطوات متتالية أو متوازنة وضرورة التنسيق في هذه الحالة لا يحتاج الي مزيد من الايضاح . وفي جميع الحالات يجب الالتزام بما جاء في نص القرار الاصلي وصيغته النهائية من شروط . وذلك لكي لا يخالف التنفيذ ما يعنيه متخذ القرار وما يهدف الي تحقيقه .

وعند الضرورة قد يتطلب الامر في مرحلة التنفيذ الرجوع الي السلطة صاحبة القرار لايضاحه في حالة اللبس ، أو التصويب القرار أو تعديله في ضوء ملاحظات التنفيذ . وقد يحتاج الموقف الي الغاء القرار في حالة تعذر التنفيذ نهائيا . ويجب في هذه الحالة أن يصدر قرار التعديل أو الالغاء من السلطة المعنية ليكتسب شرعيته .

رابعاً : مرحلة المتابعة وتقييم نتائج القرار :

استكمالاً للمراحل " الدورة القرارية " التي بدأت بوجود فرصة أو موقف أو مشكلة تحتاج الي قرار رشيد بشأنها - وبذلك تبدأ مرحلة صنع القرار ثم مرحلة صياغته فمرحلة تنفيذه - تأتي بعد ذلك المتابعة وتقييم النتائج والتأكد من تحقيق الاهداف . وهذه مرحلة لا يبد منها ، وتستمد أهميتها من أهمية الفرصة أو الموقف أو المشكلة موضوع القرار . وذلك حيث انها تكشف عن مدى نجاح المراحل السابقة ، فضلا عن أنها تسهم في تصحيحها اذا ما كان هناك ضرورة لذلك . وهي مرحلة تؤكد الصفة الدائرية في الدورة القرارية . كما ألمحنا في البداية وفي عرض المراحل السابقة بصفتها مراحل مستقلة ، إلا أنها متداخلة ومتواصلة ومتكاملة .

ومن المفروض والواجب أن تجري عملية المتابعة خلال مرحلة التنفيذ ، فضلا عن عملية الاشراف عليها ، وذلك بمعرفة الاجهزة التنفيذية ذاتها وذلك لضبط ايقاع العملية التنفيذية والتحقق من أنها تتم وفق ما خطط لها . وكذا لمعرفة ما قد يصادفها من متغيرات أو معوقات أو صعوبات تستلزم تعديل مسار العملية التنفيذية بشكل أو بآخر واتخاذ ما تحتاجه من اجراءات . والمتابعة الذاتية لا تغني عن المتابعة أو الرقابة ، في معظم الاحوال ، من خارج الأجهزة المنوط بها التنفيذ ، أي بجهاز رقابي مستقل له صلاحيات التقييم والكشف عن مواطن القوة أو الضعف في التنفيذ . وقد تتم هذه الرقابة والمتابعة اثناء التنفيذ أو عقب الانتهاء منه . وخير المعايير التي يرجع إليها في هذا التقييم هو النتائج التي كانت متوقعة ومستهدفة أصلا من صنع واتخاذ وتنفيذ القرار ، دون اغفال منظومة القيم العامة .

وقد تتم هذه المتابعة والتقييم بمعرفة صاحب القرار أو الجهة التي أصدرته كما قد تتم بمعرفة المستفيدين أو المتضررين أو المتأثرين من القرار .

ولعل أهم ما ينبثق عن المتابعة والتقييم هو معرفة أو تحديد الفروق (أو الانحرافات) عن المعايير السابق الاشارة إليها وكذا ضرورة تقصي اسباب تلك الفروق ، والمسئولية عن إحداثها ، فضلا عن معرفة ما تم إتخاذه بشأنها من اجراءات ومدى فعالية تلك الاجراءات .

وقد يترتب علي عملية المتابعة والتقييم منح جوائز أو شهادات تقدير لأي انجاز متميز ، أو توجيه شكر ، أو لوم أو عقاب إذا لزم ، لمن يستحقه ويفضل بعد التحقيق معه خاصة في حالة العقاب .

وبالنسبة للقرارات الهامة والمعقدة والتي يستغرق تنفيذها مدة طويلة أو يشارك في تنفيذها أجهزة عديدة - بصفة خاصة - قد تنشأ تلك الفروق (أو الانحرافات) بسبب طبيعة الموقف أو المشكلة ، أو بسبب قصور في صنع أو في صياغة القرار ، أو في تنفيذه ، أو بسبب متغيرات لم تكن في الحسبان نتيجة عدم اليقين أو عدم التأكد في بداية وطوال الدورة القرارية . ولهذا نؤكد أهمية هذه المرحلة لما قد ينبثق عنها من دروس عديدة يستفاد منها فيما بعد.

خامسا : ماذا بعد كل ذلك ؟

تناولنا فيما سبق شرح جميع مراحل " دورة قرارية " - افتراضية - تتعلق بقرار ما يخص فرصة معينة أو موقف محدد أو مشكلة ما تحتاج الي حل أو قرار . والتساؤل الآن ، ماذا بعد المرحلة الاخيرة في تلك الدورة ، أي بعد مرحلة المتابعة والتقييم ؟

وهذا التساؤل يتعلق بذلك القرار الذي شملته الدورة القرارية علي وجه التحديد . وهو تساؤل هام خصوصا في حالة القرارات الخطيرة أو المعقدة ذات البعد الاجتماعي . وأن كان التساؤل يظل قائما حتي في حالة القرارات الشخصية أو البسيطة محدودة الأثر .

والاجابة عن هذا السؤال تتلخص في ضرورة ادراك وتقييم رد فعل المجتمع العام أو الخاص المتأثر بذلك القرار . وكذا في العمل علي تعظيم عائد اثاره الايجابية واستثمارها ، وتجاوز أو تحجيم آثاره السلبية وتصحيح أثارها ما أمكن . ويجب أن تتضمن الاجابة عن هذا التساؤل ، في هذا السياق بصفة خاصة ، ادراك أو تحديد الدروس المستفادة من المنهج الذي اتبع في جميع مراحل تلك الدورة القرارية . وأعني بهذا ضرورة وقفة تقييم ذاتي أو تأمل فيما اتبع بشأن هذا القرار وما اكتسبناه من خبرة أو مهارة في فن صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الرشيدة (أو غير الرشيدة) . وخاصة ان خبرة الانسان وتجاربه، وثمارها - بهذا الصدد أو بصفة عامة في كافة

ممارساته - تراكمية بطبيعتها ومتزايدة . وبهذه الوقفة التأملية يصبح الماضي وخبراته المكتسبة خادما للمستقبل ، أملا في أن يكون الغد دائما أفضل من أمس واليوم ... وعلي الله قصد السبيل .

وبالإضافة الي ما تقدم يجدر التساؤل ، وقد انتهت "الدورة القرارية " المعنية ، بما انتهت اليه ، يجدر التساؤل : هل ينبثق عن ذلك القرار ، بكافة آثاره ، موقف جديد ، أو فرصة مواتية أو ضرورة لقرار آخر ؟ هل ينبثق عنه قرار آخر مكمل له أو مستقل عنه أو مصحح له ؟ مثلا .

في معظم الحالات ستكون الاجابة عن هذا التساؤل بالايجاب . فالمسيرة الحياتية مستمرة ، وعجلة الزمن لا تتوقف ، وأحداثه متلاحقة ومتسارعة . وذلك بالنسبة للأفراد في خصوصية حياتهم أو خصوصية مسؤولياتهم حسب موقعهم في المجتمع مهنيا أو وظيفيا أو غير ذلك .

وبالمثل بالنسبة للمؤسسات والشعوب والدول ، فالمسيرة للجميع مستمرة . والفرص متجددة والمشاكل لا تنتهي والمواقف الجديدة التي تحتاج الي قرارات رشيدة لاشك عديدة . حيث أن المتغيرات متسارعة والاحداث متواصلة والتحديات متجددة ومتزايدة .

كل هذا من أجل التنمية المستدامة والشاملة والتطوير والتحديث المستمر في أساليب الحياة وفي تدبير متطلباتها . هذا خاصة أننا نعيش عصرا يتميز بالتقنيات المتقدمة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات والعلوم الحديثة وفي ظل المنافسة الشرسة من الداخل والخارج . وهذا هو جوهر الحياة وسنتها ، وسر دوامها وتقدمها . وبالتالي فان الحاجة الي قرارات رشيدة لا تتوقف في المسيرة الحياتية بكل أبعادها ، وبالنسبة للكافة في مختلف مواقعهم . ولعلها تكون دائما قرارات رشيدة ، وفي توقيتاتها المناسبة ، بفضل المنهج العلمي في ممارستها ، ومصحوبة باليات التنفيذ بالكفاءة المطلوبة والضرورية .

٢ - الخاتمة :

كنت اعتزم أن أعرض في خاتمة هذا البحث بعضا من القرارات الصعبة أو المعقدة أو الهامة التي مارستها بمنهج علمي ، اثناء رئاستي للجامعة ، لعل فيها ما قد يستفاد منه . ولكنني حرصا علي عدم الاطالة أكثر من هذا في هذه الورقة رأيت ارجاء هذا الامر حتي اتناوله في ورقة مستقلة اذا أراد الله واعانني علي اعدادها مستقبلا . وقد شجعني علي هذا التراجع عما كنت أعتزمه ، ما عن لي باقتراح أقدمه بكل اخلاص وحماس واقتناع الي الدارسين والباحثين في علوم الادارة . وأوصي بأخذه مأخذ الجد . وذلك لما فيه من نفع كثير ، وأعجز شخصا عن تناوله بما يستحقه من عناية .

واقتراحي هذا يتلخص في دراسة أروع نموذج ، في تقديري وباجماع المفكرين ، لدورة قرارية مصيرية في حاضرنا ومستقبلنا في مصر وفي التاريخ المعاصر . وهي الدورة القرارية المتعلقة بقرار حرب اكتوبر عام ١٩٧٣ ، وما تبعه من قرارات السلام . تلك القرارات التي أعادت الينا كرامتنا والي جيشنا عزته وهيبته ، وأعادت الينا أرضنا وأسباب إستقرارنا ورخائنا . ويقيني أن تلك القرارات تعتبر كنزا ثميننا ومنجما عميقا للبحث العلمي متعدد الابعاد ، وكل منها يستحق الدراسة والبحث المتعمق الجاد علي مستوى فردي أو جماعي . كما يصلح ويستحق العناية والاهتمام للحصول علي درجة الماجستير أو الدكتوراه في علوم الادارة ، فضلا عن العلوم العسكرية والسياسية والاجتماعية . فهذه القرارات المصرية المصيرية تعتبر أروع وأعظم النماذج في صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الرشيدة ...

" والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

صدق الله العظيم

القاهرة في سبتمبر ٢٠٠١

أ . د . مصطفى بهجت عبد المتعال

رئيس جامعة المنوفية الاسبق