وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أم البو اقي
قسم العلوم السياسية، رقم الهاتف : 032-56-31-38
Site : http://www.univ-oeb.dz/fdsp/ Email : politicaldeprtoeb@gmail.com

أستاذ المادة: د. عبد الرحمان فريجة
Abderrahmane.fridja@univ-oeb.dz

المحاضرة الثانية عشر:

ـ اقتراب صنع القرار ـ

الفئة المستهدفة: طلبة السنة الأولى ليسانس علوم سياسية
تخصص جذع مشترك السداسي الثاني
للسنة الجامعية (2024/2023)

مقدمة:

تعتبر عملية صنع القرار عملية أساسية في جميع الأنظمة، وتدرس في مجالات متعددة، وقد استفاد علم السياسة من استخداماته في مجالات مثل علم النفس وعلم الاقتصاد لفهم سلوكيات الافراد واتخاذ القرارات، باعتبارها عملية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالحركة السلوكية ونظرية النظم.

1- تعريف القرار السياسي:

يعرف **"ريتشارد سنايدر"** (richard snyder) عملية **"اتخاذ القرارات"**، بأنها العملية التي ينتج عنها قرار محدد من بين بدائل عدة يجري تعريفها اجتماعيًا، وذلك بهدف التوصل مستقبلاً إلى وضع معين كما يتخيله واضعو القرارات".

ويعرف **"حامد ربيع"** القرار السياسي، بأنه: "نوع من الإعلان السلطوي عن أسلوب التخلص من حالة من حالات التوتر من جانب الطبقة الحاكمة؛ فالقرار السياسي حسب "ربيع" هو مجموعة من النشاطات والأفعال التي يقوم بها أصحاب الشأن لمواجهة موقف بغية تغييره أو تعديله ، والسلطات السياسية تختار بديلا من مجموعة بدائل متاحة أو منظورة، قصد حل مشكلة عادية أو مستعصية في ظروف عادية أو متأزمة.

يعرف "**جوزيف فرانكيل**"، "القرار"، بأنه: "عمل مقرر محدد بين مجموعة من الأعمال تتعقبها مجموعة من الاختيارات المدروسة".

2- معايير التمييز بين انماط القرارات:

الذي يميز القرار السياسي عن غيره من القرارات الأخرى هو علاقاته بالنشاط الذي يرتبط بالظواهر السياسية، وان تعددت تعريفاتها (التوزيع السلطوي للقيم، أو النشاط الذي يتضمن عنصر الجبر والإذعان، او القسر والطاعة، أو الرعاية والتدبير). فهناك من يركز ويربط تعريف القرار السياسي بـ:

✓ **التوزيع السلطوي للقيم**: يشير إلى توزيع السلطة والموارد بين مختلف الفاعلين السياسيين؛ ويحدد هذا التوزيع من يملك القرار ومن يسيطر على الموارد، وكيف يتم تقسيم السلطة بين مختلف الجهات، مثل الحكومة، والاحزاب السياسية والجماعات المدنية والافراد.

على سبيل المثال:

- **في نظام ديمقراطي**: يتم توزيع السلطة بين مختلف فئات المجتمع من خلال انتخابات حرة نزيهة، وتتمتع جميع الفئات في المجتمع بقدر من المشاركة في صنع القرار.
- **نظام استبدادي**: تتركز السلطة في يد شخص واحد أو مجموعة صغيرة، ولا تتمتع باقي الفئات في المجتمع بقدر من المشاركة في صنع القرار.
- **نظام فيدرالي**: يتم توزيع السلطة بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية، ولكل مستوى من مستويات الحكومة صلاحياته ومسؤولياته الخاصة.

✓ النشاط الذي يتضمن عنصر **الجبر والإذعان أو القسر والطاعة**: يشير إلى استخدام القوة أو التهديد لفرض القرار على الآخرين، ويستخدم هذا النوع من النشاط في المواقف التي يرفض فيها بعض الفاعلين السياسيين الامتثال لقرارات السلطة، او عندما تكون هناك حاجة لفرض القانون والنظام.

على سبيل المثال:

- استخدام القوة العسكرية لفرض سيطرة حكومة في منطقة ما.
- استخدام الشرطة لفض اعتصام أو مظاهرة.
- سن قوانين صارمة ومعاقبة المخالفين

✓ النشاط الذي يتضمن **الرعاية والتدبير**: يشير هذا العنصر إلى إدارة الشؤون العامة وتقديم الخدمات للمواطنين، ويعد هذا النوع من القرارات التي ترتبط بسن قوانين وقرارات تضمن سير الحياة الطبيعية في المجتمع وتحقيق رفاهية المواطنين.

✓ **على سبيل المثال:**

- قرارات توفير الخدمات الاساسية تخص التعليم والصحة والرعاية الصحية
- قرارات تخص البنية التحتية مثل الطرق والكهرباء والمياه.
- قرارات حول البيئة والتنمية المستدامة.

➢ والعنصر المشترك بين كل التعريفات تقريبا، هو ارتباط القرار السياسي بالسلطة والسياسة.

هناك من يعتبر القرار سياسيا، إذا كان صناعه من يمتلكون السلطة السياسية مهما كانت خصائصهم انتماءاتهم، فلا يسمى القرار قرارا سياسيا، إلا إذا أصدره من يمتلكون سلطة إصدار القرار، ويستخدمون أو يحق لهم استخدام وسائل الإكراه الشرعي إذا ما رغب طرف لن يتنصل مما يفرضه القرار من التزامات.

ويشير هذا التعريف إلى ان الصفة السياسية للقرار ترتبط بمن يصدره اكثر من محتواه أو نتائجه، بمعنى آخر، لا يعتبر أي قرار سياسيا لمجرد أنه يتعلق بشؤون العامة أو يؤثر على حياة الناس في المجتمع، بل يجب ان يصدر عن جهة تمتلك سلطة سياسية.

3- تعريف اقتراب صنع القرار:

إقتراب صنع القرار، هو "**إطار فكري**"، يوفر مقاربة للباحثين والمحللين قدرة لفهم العوامل والمتغيرات التي تشكل عناصر الموقف الذي يتم اتخاذه فيه، لكن هذه الإطار التحليلي لا يملك القدرة على التنبؤ بنتائج محددة بناءً على وجود بعض المتغيرات،

بمعنى آخر لا يمكن الجزم بأن سلوكا معينا سيؤدي إلى نتيجة محددة. وبالتالي يقدم هذا الإطار أداوت لفهم **السياق** الذي يتم اتخاذ القرار فيه **ودو افع** صانعي القرار، **والخيارات** المتاحة لهم، **والنتائج** المحتملة لكل خيار.

إذا يقدم إطار إقتراب صنع القرار ميزات تتمثل، في أنه:

- ✓ يساعد على فهم تعقيد عملية صنع القرار؛
- ✓ تحليل سلوكيات مختلف أطراف صنع القرار؛
- ✓ توقع كيفية تفاعل مختلف الجهات مع القرارات المتخذة

لكن هذا الإقتراب محدود في إمكانيات:

- ✓ التنبؤ بنتائج محددة، خاصة بسلوكيات صانعي القرار التي قد تكون متغيرة وغير متوقعة؛
- ✓ قد يعتمد على افتراضات قد تكون غير صحيحة في بعض الحالات؛ على سبيل المثال:

الموقف: قررت الحكومة زيادة ضريبة القيمة المضافة.		
العوامل والمتغيرات	**دو افع صانعي القرار**	**النتائج المحتملة**
الضغوط المالية: تعاني الحكومة من عجز مالي كبير، وتحتاج إلى زيادة إيراداتها. **الرأي العام**: يُعارض الكثير من الناس زيادة الضرائب. **البدائل المتاحة**: يمكن للحكومة زيادة الضرائب، أو خفض الإنفاق، أو اقتراض المزيد من المال.	-السعي إلى معالجة العجز المالي. -الحفاظ على شعبيتهم. -تجنب الاقتراض المزيد من المال.	-زيادة الإيرادات الحكومية. -انخفاض الاستهلاك. -استياء المواطنين. -زيادة معدلات البطالة.
ملاحظة: لا يمكن ل "إقتراب صنع القرار" التنبؤ بنتيجة محددة في هذا الموقف. قد تُؤدي زيادة ضريبة القيمة المضافة إلى أي من النتائج المذكورة أعلاه، أو إلى نتائج أخرى غير متوقعة.		

ويعرف ريتشارد سنايدر (snyder richard) نظرية صنع واتخاذ القرار على أساس أنها ذلك الإطار النظري، لتلك السلوكية (الفعل/action) الصادرة عن الدولة، يقوم به في الواقع

أشخاص هو صناع ومنفذو قراراتها (تشخيص الدول)، وبالتالي فإن فهم واستيعاب هذه السلوكية تتطلب الأخذ بعين الاعتبار البيئة القرارية المحيطة بصانعي ومنفذي القرارات السياسية".

4- تعريف عملية صنع القرار السياسي:

تعرف عملية صنع القرار بأنها:

- يعرف الباحث ريتشارد سنايدر Richard C. Snyder عملية صنع القرارات بأنها: "العملية الاجتماعية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضعا لقرار ما، وينتج عن ذلك الاختيار ظهور عدد محدود من البدائل يتم اختيار أحدها لوضعه موضع التنفيذ والتطبيق".
- أما "علي السلمي" فيرى أن "عملية صنع القرار" هي: مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".
- عملية صنع القرار لا تتوقف على صناعته أو إعلانه ولكنها تشمل عمليات ما قبل القرار وعملية اختيار القرار وصناعته وعملية تنفيذ القرار وتقويمه. كما أنها تتضمن كل العناصر المتشابكة والمتغيرات ذات العلاقة والتي من شانها التأثير في سلوك وحدات صنع القرار وأهدافها وتصوراتها.

5- مراحل عملية صنع القرار السياسي:

هناك سلسلة من الإجراءات أو المراحل تتبعها معظم النظم السياسية - ولاسيما العريقة منها بغية التوصل إلى القرارات، فهي: تبدأ بتحديد المشكلة وجمع المعلومات حولها، ومن ثم وضع أفكار وتصورات حول المشكلة المطروحة وما ينبغي عمله لمواجهتها مروراً بتقدير آثار كل البدائل المطروحة لحلها، وصولاً إلى مرحلة تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه من قبل صانعيه، وتأتي بعد ذلك عملية تقييم القرار وتخضع تلك العملية إلى معايير عدة منها المعلومات المتوفرة، ودرجة المشورة في عملية صنع القرار، وأهمية القرار والحاجة لإتخاذه ومن ثم الآثار المترتبة على اتخاذ القرار وهل حقق الغاية المرجوة أم لا؟

عد اتخاذ القرار من أهم العمليات التي يقوم بها الإنسان في حياته، سواء على المستوى الشخصي أو المهني. ولتحقيق قرارات فعالة، يجب اتباع خطوات مدروسة تضمن الوصول إلى أفضل حل ممكن.

ويمكن أن نشرح مراحل عملية صنع القرار بمثال (المثال: اتخاذ قرار خوض حرب من قبل دولة ما):

الشعور بوجود المشكلة: المرحلة الأولى من مراحل صنع القرار، وتتضمن وجود مشكلة تتطلب حلاً.

تدرك الدولة وجود تهديد لأمنها القومي أو مصالحها الاستراتيجية، مثل عدوان من قبل دولة أخرى، أو أزمة اقتصادية داخلية تُهدد استقرارها.

تحديد أو تعريف المشكلة: تتضمن هذه المرحلة تعريف المشكلة بشكل دقيق وواضح.

تُحدد الدولة ماهية التهديد بدقة، وتقيّم خطورته، وتُحدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال خوض الحرب.

جمع المعلومات والبيانات: تتضمن هذه المرحلة جمع جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة.

تُجمع الدولة معلومات استخباراتية عن قدرات العدو العسكرية والاقتصادية، وتُقيّم قدراتها الذاتية، وتُحلل السياق السياسي الدولي والإقليمي.

تصنيف وتحليل المعلومات: تتضمن هذه المرحلة تنظيم وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها.

تُنظّم الدولة المعلومات المُجمّعة وتُحللها لتقييم نقاط القوة والضعف لدى كل طرف، وتُقيّم الاحتمالات المختلفة لنتائج الحرب.

وضع البدائل والخيارات: تتضمن هذه المرحلة طرح بدائل وحلول مختلفة للمشكلة.

تُطرح الدولة بدائل مختلفة للتعامل مع التهديد، مثل التفاوض الدبلوماسي، أو فرض عقوبات اقتصادية، أو خوض حرب محدودة، أو حرب شاملة.

المفاضلة بين الحلول والبدائل المقترحة: تتضمن هذه المرحلة تقييم البدائل المختلفة واختيار أفضلها.

تُقيّم الدولة إيجابيات وسلبيات كل بديل من حيث التكاليف والفوائد، والمخاطر المحتملة، والقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

اتخاذ القرار: تتضمن هذه المرحلة اختيار أحد البدائل واعتمادها كحل للمشكلة.

تختار الدولة أحد البدائل، وتُصدر قرارها بخوض الحرب، أو اتباع نهج آخر.

تنفيذ القرار: تتضمن هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ القرار وتحويله إلى حقيقة.

تُضع الدولة خطة لشنّ الحرب، وتُعبّئ مواردها العسكرية والاقتصادية، وتُنفذ خططها العسكرية.

تقييم النتائج(المتابعة والمراقبة): مرحلة قياس مدى فعالية القرار وتحقيق الأهداف المرجوة.

تُتابع الدولة نتائج الحرب وتقيّم مدى تحقيقها لأهدافها، وتُحلل الخسائر والأرباح، وتُقيّم أداء قواتها العسكرية

التعلم من التجربة: تتضمن هذه المرحلة تحليل عملية صنع القرار وتحديد نقاط القوة والضعف.

تُحلل الدولة مسار الحرب وتُقيّم قراراتها، وتستخلص الدروس المستفادة لتطوير استراتيجياتها العسكرية في المستقبل.

6- أطراف القرار السياسي:

❖ صانعو القرار (Decision Makers):

وهم الأفراد المسؤولون عن: **إعداد البيانات والمعلومات/تحليل وتجميع البيانات/استخلاص المؤشرات من البيانات/ الوصول إلى مشروع أو التوصية بالقرار المطلوب.**

ملاحظة: تلعب جماعات الضغط دورًا مؤثرًا في صانعي القرار/ازدادت مراكز صنع القرار وتدخلت قوى مختلفة في عملية صنع القرار/ ازداد دور الهيئات الاستشارية ومراكز البحوث والدراسات في تقديم رؤيتها وخلاصة جهد خبرائها.

❖ متخذو القرار (Decision Takers):

وهم الأشخاص الذين بيدهم سلطة اتخاذ القرار ولهم المسؤولية الأولى عن: سلامة القرار//صلاحيته أمام العامة والخاصة.

وهناك بعض التأثيرات على متخذ القرار: مثل الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري// وجود قرارات بديلة محسوبة ومقدرة نتائجها//شخصية متخذ القرار (العوامل العضوية والصحية والنفسية، النشأة الاجتماعية والأسرية، طبيعة الشخصية).

❖ **منفذو القرار (Decision Implementors):**

وهم الأشخاص المسؤولون عن: تنفيذ القرار//اتخاذ الإجراءات التنفيذية الواجبة.

❖ **المستفيدون أو المتضررون من القرار (Decision Benificiaris or Harmnies):**

الأغلبية التي تحيط بالتنظيم. ويأتي التأثير على المستفيدين أو المتضررين في: حجم المنافع والمكاسب التي يحصلون عليها//حجم الأضرار والتكاليف التي عليهم تحملها//حساب حجم التأييد للفئة الأولى//حساب حجم المعارضة للفئة الثانية//قوة كل منهما في دفع وصنع وكبح جماح المشكلة.

ملاحظات:

- تتفاعل أطراف عملية صنع القرار السياسي مع بعضها البعض بشكلٍ ديناميكي.
- تؤثر مختلف العوامل على سلوكيات وأدوار كل طرف من أطراف عملية صنع القرار السياسي.
- تُعدّ عملية صنع القرار السياسي عملية معقدة تتطلب فهمًا دقيقًا للتفاعلات بين مختلف أطرافها.

أمثلة على أطراف عملية صنع القرار السياسي/ في عملية سن قانون جديد:

- **صانعو القرار**: قد تشمل لجانًا برلمانية، وخبراء قانونيين، ومجموعات ضغط.
- **متخذو القرار**: قد يكونون أعضاء البرلمان، أو الرئيس، أو الحكومة.
- **منفذو القرار**: قد تشملون أجهزة إنفاذ القانون، والوكالات الحكومية.
- **المستفيدون أو المتضررون**: قد تشملون المواطنين، والشركات، والمنظمات غير الحكومية.

تعدّ أطراف عملية صنع القرار السياسي مكونات أساسية لفهم كيفية اتخاذ القرارات السياسية. و فهم أدوار وتفاعلات هذه الأطراف يُساعدنا على تحليل عملية صنع القرار السياسي بشكلٍ أفضل، وفهم تأثيرها على مختلف الفاعلين في المجتمع.

7- بيئة صناعة القرار السياسي:

بيئة صناعة القرار (الموقف القراري):

قسم الباحث "سبروت Sprout" البيئة إلى بيئة عملية وبيئة نفسية/سيكولوجية، كما يلي:

أولا- البيئة العملية (المادية): هي العوامل الخارجية والداخلية التي تُحيط بصانع القرار وتؤثر على عملية صنع القرار يمكن تقسيم البيئة العملية إلى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وهما على التوالي:.

1- **البيئة الداخلية:** تشمل الأوضاع الداخلية للمجتمع مثل الأنظمة السياسية والاقتصادية والثقافية، والعلاقات الاجتماعية، والوضع الطبقي، والرأي العام، والموقع الجغرافي، وغيرها.

2- **البيئة الخارجية:** تشمل العوامل الدولية مثل سلوك الدول الأخرى، والمنظمات الدولية، والشركات، والتطورات السياسية والاقتصادية العالمية، وغيرها

3- **البيئة النفسية (السيكولوجية لصانع القرار):** وتشير إلى اتجاهات أعضاء وحدات القرار وتصوراتهم ومعتقداتهم وقيمهم وخبراتهم وآرائهم السابقة ودوافعهم وخلفياتهم الاجتماعية وأحوالهم النفسية أثناء اتخاذهم القرارات.

8- وحدات اتخاذ القرار السياسي:

تتمثل وحدات اتخاذ القرار السياسي في:

1- وحدة القائد المسيطر:

الخصائص:

- ✓ مجموعة صغيرة من المسؤولين يسيطر عليها قائد سلطوي.
- ✓ اتخاذ القرارات سريعة دون مشاورات واسعة.
- ✓ القائد لا يلزم نفسه بمقترحات المجموعة.
- ✓ الهدف الرئيسي هو حسم الأمور بسرعة.

المميزات:

- ✓ سرعة اتخاذ القرارات.
- ✓ فعالية في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة.

العيوب:

- ✓ نقص مشاركة الآخرين في عملية صنع القرار.
- ✓ احتمالية اتخاذ قرارات خاطئة بسبب نقص المعلومات أو وجهات النظر المختلفة.

أمثلة:

- ✓ قائد عسكري يتخذ قرارًا بشأن خطة هجومية.
- ✓ رئيس تنفيذي لشركة يتخذ قرارًا بشأن إطلاق منتج جديد.

1- وحدة القائد المستقلين:

الخصائص:

- ✓ مجموعة تتكون من قائد وأعضاء مستقلين نسبيًا.
- ✓ كل عضو يُعبّر عن موقفه ورؤيته.
- ✓ القائد يستمع إلى مختلف وجهات النظر ثم يقرر بالتشاور مع المجموعات.
- ✓ اتخاذ القرار النهائي بصورة جماعية وعلى أساس توافق الآراء.

المميزات:

- ✓ مشاركة واسعة في عملية صنع القرار.
- ✓ اتخاذ قرارات أكثر شمولاً تمثل وجهات نظر مختلفة.
- ✓ تقليل احتمالية اتخاذ قرارات خاطئة.

العيوب:

- ✓ بطء اتخاذ القرارات بسبب الحاجة إلى التوافق بين الأعضاء.

- ✓ صعوبة الوصول إلى توافق في الآراء في بعض الأحيان.

أمثلة:

- ✓ مجلس إدارة شركة يتخذ قرارًا بشأن استراتيجية جديدة.
- ✓ حكومة ائتلافية تتخذ قرارًا بشأن سياسة اقتصادية.

1- وحدة المفوضين:

الخصائص:

- ✓ مجموعة تتكون من قائد وأعضاء يُمثلون هيئات ومؤسسات معينة.
- ✓ تفويض الأعضاء محدد، ولا يقررون في الأمور الكبيرة إلا بعد الرجوع إلى الهيئات التي يمثلونها.
- ✓ اتخاذ القرارات بطيء أحيانًا.
- ✓ التأكيد على الوضع الراهن وإقرار السياسات المتبعة للنظام.

المميزات:

- ✓ ضمان تمثيل مصالح مختلف الجهات في عملية صنع القرار.
- ✓ اتخاذ قرارات مُتّسقة مع سياسات الهيئات التي يمثلها الأعضاء.

العيوب:

- ✓ بطء اتخاذ القرارات بسبب الحاجة إلى الرجوع إلى الهيئات المختلفة.
- ✓ صعوبة التغيير أو الابتكار بسبب التركيز على الوضع الراهن.

أمثلة:

- ✓ لجنة حكومية تتخذ قرارًا بشأن مشروع قانون جديد.
- ✓ وفد تفاوضي يتخذ قرارًا بشأن معاهدة دولية.

خاتمة: يعتمد نوع وحدة اتخاذ القرار السياسي المناسب على السياق والظروف المحيطة.

9- نقد اقتراب صنع القرار:

واجه اقتراب صنع القرار جملة من الانتقادات نذكر منها ما يلي:

- **عدم وضوح الرؤية:** يُواجه صانع القرار صعوبة في توقع ردود الفعل على القرار، خاصة إذا كان القرار يمس مصالح أطراف أخرى.

الأمثلة: رد فعل الدول الأخرى على قرار إعلان الحرب//رد فعل المواطنين على قرار زيادة الضرائب.

- **التغير المستمر في عناصر الموقف:** قد تتغير عناصر الموقف الذي يتم اتخاذ القرار بشأنه بسرعة، مما يجعل من الصعب على صانع القرار التكيف.

الأمثلة: تطور الأحداث في منطقة نزاع مسلح//تغير اتجاهات المستهلكين في السوق.

- **نقص المعلومات:** قد لا يملك صانع القرار جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار رشيد، خاصة إذا تعلق الأمر بأطراف خارجية غير متعاونة.

الأمثلة: نوايا دولة معادية//سلوكيات منافسين في السوق.

- **الضغوط النفسية:** قد يتعرض صانع القرار لضغوط نفسية كبيرة، خاصة في المواقف الحرجة أو الأزمات، مما قد يُؤثر على قدرته على التفكير بشكل سليم واتخاذ قرارات صائبة.

الأمثلة: اتخاذ قرارات في أوقات الحرب//إدارة شركة في ظل أزمة اقتصادية//

- **عدم فهم العوامل المؤثرة على القرارات:** لم يُحدد اقتراب صنع القرار جميع العوامل التي تُؤثر على اتخاذ القرارات، وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض.

الأمثلة: تأثير العوامل الشخصية على القرارات//تأثير الثقافة والمجتمع على القرارات

- **عدم معالجة المو اقف اللاقرارية:** لا يُقدم اقتراب صنع القرار إطارًا واضحًا للتعامل مع المواقف التي لا يمكن فيها اتخاذ قرار محدد.

الأمثلة: التعامل مع موقف غامض أو غير متوقع/ مواجهة خيارين متساويين في القيمة.

واجه اقتراب صنع القرار جملة من الانتقادات نذكر منها ما يلي: