

جميع حقوق النشر ٢٠٠٥ محفوظة لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة  
اليونيفيم - المكتب الإقليمي للدول العربية  
صندوق بريد: ٨٣٠٨٩٦ عمان - الأردن ١١١٨٣  
هاتف: +٩٦٢-٦-٥٦٧٨٥٨٦  
فاكس: +٩٦٢-٦-٥٦٧٨٥٩٤  
موقع إلكتروني: [www.unifem.org.jo](http://www.unifem.org.jo)  
بريد إلكتروني: [amman@unifem.org.jo](mailto:amman@unifem.org.jo)

لا يجوز تصوير أو إعادة طبع وانتاج أي جزء من هذه المادة بغير إذن مسبق من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي  
للمرأة - اليونيفيم.  
الآراء والتسيرات والنتائج التي يحتويها هذا الدليل تعبر عن وجهة نظر المؤلفين ولا تعبر بالضرورة عن رأي  
صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم.

تم الطبع في الأردن  
الطبعة الأولى ٢٠٠٥

إعداد: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة  
Public Administration Research & Consulting Center (PARC)  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة القاهرة  
القاهرة - مصر  
التنسيق والتصميم: Advize Grey

# المحتوى

أولاً: ماهية القرار  
التعريف بالقرار وأهميته.  
أنواع القرارات.

ثانياً: عملية صنع القرار  
مراحل صنع القرار.  
أسلوب صنع القرار.

ثالثاً: محددات صنع القرار  
اعتبارات صنع القرار.  
ممارسات مرفوضة في صنع القرار.

رابعاً: تحليل المشكلات  
تعريف المشكلة وصعوبات تحديدها.  
استقصاء حل المشكلات.  
إعداد ورقة عمل لحل المشكلات.

خامساً: إتخاذ القرارات  
نماذج إتخاذ القرارات.  
حالات إتخاذ القرارات.



## **أولاً: ماهية القرار**

# أولاً: ماهية القرار

أولاً: التعريف بالقرار وأهميته

## تمرين تمهيدي

اقرأى الحالات والأمثلة التالية، ثم ببني ماذا تفعل في كل حالة في الجدول المعد لذلك:

### (١) الحالات:

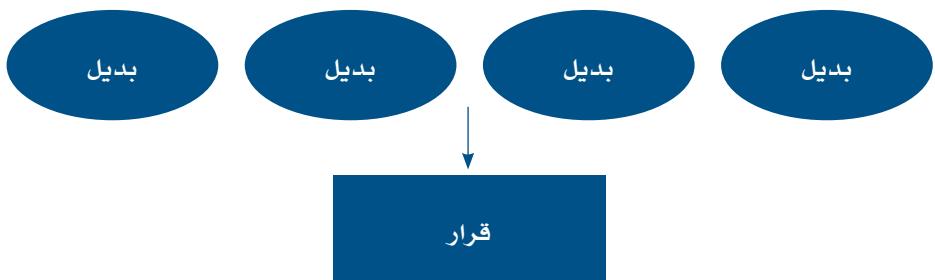
- ١- تريدين بلورة أفكارك السياسية بالإنضمام لأحد الأحزاب، ويوجد بالساحة السياسية عدد من الأحزاب التي تجسد أفكارك، ماذا تختار؟
- ٢- تريدين ترشيح نفسك لانتخابات مجلس الشعب، وأمامك عدد من شركات الدعاية للتعامل معها لتولي عمل مطبوعات الحملة، ماذا تختار؟
- ٣- تريدين تعظيم الاستفادة من حقوقك السياسية والدستورية بالمشاركة في الانتخابات، وقررت إنتخاب إحدى المرشحات، من تختار؟
- ٤- توليت منصب رئيسة حزب، وتريدي تعين إحدى العضوات مسؤولة المرأة بالحزب، وأمامك عدد من العضوات، من تختار؟
- ٥- تعيني لخوض غمار العمل الأهلي والإنضمام لإحدى الجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال برامج المرأة، وأمامك عدد من الجمعيات في مجال اهتمامك، فمن تختار؟
- ٦- توليت مسؤولية التدريب والتنفيذ السياسي، وقررت مواجهة مشكلة انخفاضوعي عضوات الحزب بحقوقهن السياسية، وأمامك عدد من الطرق لتحقيق ذلك، فماذا تختار؟
- ٧- قررت ترشيح نفسك لانتخابات اتحاد طلاب كلية (ع) ولاحت قوة شعبية أحد المرشحين وأمامك إما الإنسحاب من الانتخابات أو التحالف مع أحد المرشحين الآخرين أو ...، أيهم تختار؟
- ٨- تحظين بشعبية أهالي المنطقة (الدائرة) التي تقيمين بها ولذلك قررت ترشيح نفسك للانتخابات، ولكن يشغلكأسؤال هل لمجلس المدينة أم الشورى أيهما تختار؟
- ٩- نجحت في انتخابات مجلس الشعب وتريدي تنفيذ برنامجك الانتخابي وأمامك عدد من القضايا تودين طرحها على المجلس وأمامك في الجلسة الأولى طرح قضية واحدة، ماذا تختار؟
- ١٠- طلب منك بعد توليك منصب مسؤولة الشباب بإحدى الوحدات الحزبية عمل حصر بأهم مشاكل الشباب بتلك الوحدة، وأمامك عدد من الأساليب لإجراء ذلك، أيهم تختار؟

الحالات	البدائل (الإختيارات)	البديل الذي تم اختياره
الحالة الأولى		
الحالة الثانية		
الحالة الثالثة		
الحالة الرابعة		
الحالة الخامسة		
الحالة السادسة		
الحالة السابعة		
الحالة الثامنة		
الحالة التاسعة		
الحالة العاشرة		

- إن أفضل وسيلة لفهم ماهية القرار هي برجوعك إلى الإجابات على الحالات السابقة ففي كل حالة، وغيرها، أنت تعاملين مع موقف ما وتودين اختيار من بين البديل المقيدة إليك. هذا البديل هو القرار:

القرار هو:

- البت النهائي بشأن ما يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.
- الإختيار الذي تستقرى عليه من بين البديل المتاحة:



- البديل الذي تستقرى عليه عند مواجهة موقف معين. وهذا الموقف قد يكون:
- الموقف قد يكون:

مشكلة	فرصة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موقف يرتب آثار سلبية</li> <li>- تدني شعبية المرشحة.</li> <li>- انخفاض العضوية النسائية بالحزب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"موقف موات يولد آثار ايجابية"</li> <li>- ارتقاء التأييد لمرشحات الحزب.</li> <li>- إنشاء اللجنة العليا للمرأة لدعم قضايا المرأة.</li> </ul>

يلاحظ من التعريفات السابقة ما يلي:

١. أن القرار يستند لوجود بديلين أو أكثر "لن يكون هناك قرار حالة وجود بديل واحد".
٢. يعتمد صنع القرار على المفضلة بين البديل الممكنة فقط.
٣. يستند القرار إلى وجود موقف معين محمد زماناً، ومكاناً، موضوعاً.
  - يتضح مما سبق أن القرار هو سمة لصيقة بالسلوك الإنساني، فما فعل يتخد هو بمثابة قرار، فمثلاً:
    - الذهاب للعمل هو قرار لأنه اختيار بين بديلين الذهاب أو عدم الذهاب.
    - ارتداء زي معين قرار طالما هناك اختيار بين ارتداء هذا الزي وغيره.
    - حضور الدورة التدريبية هو قرار طالما تملك الحضور أو الإعتذار.

يوجد أسلف عدد من الحالات العملية والمطلوب تحديد أي تلك الحالات قرار وأيهم ليس قرار. وذلك بوضع علامة ✓ أمام العبارة مع تحويل الالقرار إلى قرار:

العبارة	م	التصحيح	ليس قرار	قرار
-١	اضطررت للإعتذار عن حضور مجلس الشورى لأسباب مرضية.			
-٢	أعطيت صوتي لمرشحة في انتخابات مجلس الشورى بالدائرة لعدم وجود بديل لها.			
-٣	أفضل ما بين الترشيح للانتخابات المحلية أو عدم الترشح لها.			
-٤	أحظى بعضوية كل من مجلس إدارة إحدى النقابات، وإحدى الجمعيات الأهلية، واختار ما بين حضور اجتماعات المجلسين اللذين يعقدان في نفس الوقت وذلك بعد خمس دقائق من الآن وقد قررت حضور اجتماع مجلس إدارة الجمعية الأهلية لأن مقر اجتماع جلسة النقاية يبعد عني بـ ١٥ كيلو متر.			

## ثانياً: أنواع القرارات

- تتعدد القرارات التي يمكن اتخاذها، ويمكن تصنيفها بناء على معايير مختلفة:
  - ١- حسب الأهمية والمدى الزمني:
    - قرارات استراتيجية.
    - قرارات تشغيلية.
  - ٢- حسب إمكانية البرمجة:
    - قرارات مبرمجة.
    - قرارات غير مبرمجة.
  - ٣- حسب طريقة اتخاذها:
    - قرارات تتخذ في ظروف التأكيد.

- قرارات تتخذ في ظروف عدم التأكيد.

٤- حسب نمط القيادة:

- قرارات أتوクراطية.

- قرارات ديمقراطية.

٥- حسب مدى الإرتباط بالقرارات الأخرى:

- قرارات مستقلة.

- قرارات تابعة.

٦- حسب الهدف من القرار:

- قرارات ذات هدف عام.

- قرارات ذات هدف خاص.

٧- حسب من يوجه إليه القرار:

- قرارات قاعدية لائجية.

- قرارات فردية.

٨- حسب شكل صدور القرار:

- قرارات مكتوبة.

- قرارات شفهية.

٩- حسب موضوع القرار:

- قرارات سياسات.

- قرارات تنفيذية.

١٠- حسب إعلان القرار:

- قرارات صريحة.

- قرارات ضمنية.

لاحظي: كل التقسيمات السابقة تعبر عن تقسيمات نظرية، لكن الواقع يشهد تداخل تلك الأنماط معاً.

## تمرين

حددي نوع القرار في الحالات التالية:

النوع	القرار	م
	تقرر المرشحة (س) تكثيف حملة الدعاية بعد مشاوره مسؤولي حملتها الدعاية.	-١
	يتوقف قرار الناخبة (أ) بتأييد المرشحة (س) على قرار زميلاتها.	-٢
	تكتب أمين عام الحزب (س) إلى مسئولة التحقيق والتدريب إجراء دورة تدريبية تificية سياسية لمسؤولات المرأة بالوحدات.	-٣
	تقرر السيدة (س) الترشح لعضوية مجلس الشعب ٢٠١٥٠	-٤

• هل يمكنك إعطاء مثال لنوع القرار المقابل لكل حالة؟

- نوع القرار المقابل للحالة الأولى.

.....

- نوع القرار المقابل للحالة الثانية.

.....

- نوع القرار المقابل للحالة الثالثة.

.....

- نوع القرار المقابل للحالة الرابعة.

## تدريب ٢

- رشحت نفسك لانتخابات مجلس الشعب ولإدارة حملتك الانتخابية ستضطربين لاتخاذ سلسلة من القرارات.
- تقسم المtrainings إلى مجموعات تحتوي كل مجموعة على اثنين من المtrainings بحيث تتخذ المtrainee الأولى نوع قرار معين بينما تتخذ الثانية نفس المجموعة قرار آخر لنفس الفتاة.
- فمثلاً تتخذ الأولى قرار مبرمج بينما تأخذ الثانية قرار غير مبرمج. وهكذا...
- لاحظي: إجمالي القرارات (٣٠) قرار موزعة مناصفة بين المtrainees.
- يتم تطبيق القرارات على إدارة الحملة الانتخابية.

## ثانياً: عملية صنع القرار

## ثانياً: عملية صنع القرار

### أولاً: مراحل عملية صنع القرار

إقرأي المثال التالي:

- قررت السيدة (س) ترشح نفسها في الانتخابات التشريعية لمجلس الشورى عام ٢٠٠٧ وبعد أن أنهت إجراءات الترشح وبدأت في تنفيذ حملتها الانتخابية، أجرت استطلاع أولى في الدائرة حول مدى تأييدهم لها، وجاءت نتائج الاستطلاع بصدمة كبيرة لها، حيث لم تحصل إلا على ٢٥٪ فقط من أصوات العينة.

- ومن جانبها قامت تلك المرشحة بمحاولة تحديد وتشخيص الموقف الذي يمثل مشكلة لها بكل المقاييس، وفي إطار سعيها لذلك أمكن لها تحديد أسباب المشكلة في:

- ١- الصورة السلبية لدى ناخبي الدائرة عن المرأة كسياسية.
- ٢- الدعاية السيئة التي أشعاعها المرشحين الآخرين عنها.
- ٣- عدم امتلاك السيدات بالدائرة بطاقة انتخابية.

ومع مزيد من البحث أمكن للمرشحة تحديد أكثر تلك العوامل تأثيراً وخطورة، وهي الصورة السلبية عن المرأة سياسية، لأن أثاره قد يطول علاجها ولأن معالجته تتضمن معالجة باقي الأسباب.

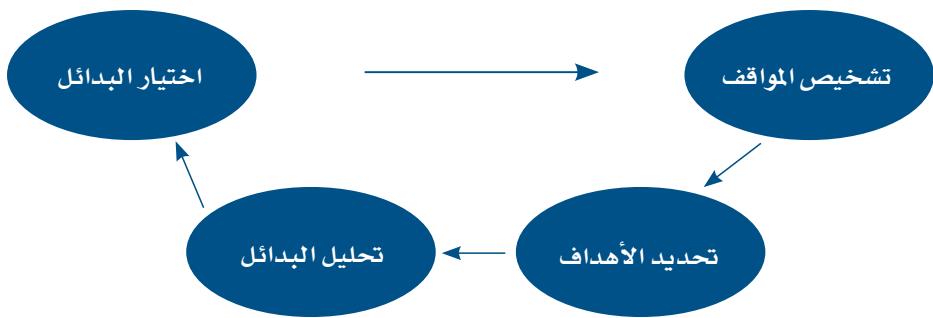
- وبناء على تحديد المرشحة للموقف قررت مواجهة هذا الموقف وذلك بتحديد هدفها من البداية، وبالفعل حددت المرشحة هدفها كالتالي:

"تحسين الصورة السلبية للناخبين عن المرأة سياسية بالدائرة لصالحها، وذلك في غضون ٤٠ يوم بحيث يتم تحسين تلك الصورة بنسبة ٢٥٪ من الناخبين كل يوم".

- ولتحقيق هذا الهدف بحث المرشحة عن عدد من الحلول (البدائل) وبعد مشاوراة عدد من زميلاتها وأصدقائها المهتمين بالعمل السياسي، وكذلك مجموعة من خبراء الانتخابات أمكن التوصل للبدائل التالية:

- ١- إما تقديم خدمات بكثافة لإرضاء مصالح الناخبين.
  - ٢- إما التأثير في قادة الرأي وأصحاب بالدائرة.
  - ٣- إما تكثيف حملتها الانتخابية مع التركيز على دور المرأة.
- ثم قامت بعد ذلك بالمقارنة بالبدائل حسب مزايا وعيوب كل بدائل، واختارت البديل الثاني لأنه أقل عيوباً والأكثر مزايا من وجهة نظرها.

هذا المثال يوضح لنا حالة لعملية صنع القرار، هل يمكنك تحديد المراحل الأساسية التي قامت بها المرشحة (س) وهي بقصد صنع القرار.



من الشكل ما الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟

#### أولاً: تحليل وتشخيص الموقف

• تتمثل الخطوة الأولى لعملية صنع القرار في الشعور بأن الأمور لا تسير كما يجب، وتعد هذه الخطوة هي الأهم في عملية حل المشاكل واتخاذ القرار وتتمثل في الإعتراف بوجود حاجة إلى اتخاذ القرار وتحديد أبعاد هذا القرار.

• ويلاحظ أن الخطأ في التشخيص، وما يتبعه من التحديد الخاطئ للمشكلة، يؤثر سلباً وبصورة خطيرة على جميع الخطوات التالية.

القاعدة هنا : الإجابة الصحيحة على موقف خطأ، لا يقل خطورة عن الإجابة الخاطئة على مواقف صحيحة.

- وهناك عدة خطوات لتشخيص الموقف هي:

- تحديد الأسباب التي أدت لظهور الموقف.
- تحديد طبيعة الموقف حسب موضوعها.
- تحديد موقع الموقف ونطاقه (سوا قسم أو فرع).
- تحديد توقيت ومدى تكرار الموقف (عارضه أو متكررة).
- تحديد حجم الموقف أو نسبة ما حدث من انحراف عند الوضع المطلوب.
- تحديد العامل الحاكم أو الأكثر تأثيراً في الموقف.
- تحديد الآثار المتوقعة للموقف.
- وينبغي في تشخيص الموقف مراعاة ما يلي:
- تحديد الموقف بدقة وإيجاز.
- تحديد الموقف زماناً ومكاناً.

• تحديد الموقف بوضوح

- وينبغي في تشخيص الموقف تجنب الأخطاء التالية:

١. التحديد الواسع أو الضيق للمشكلة.

مثال:

اعتقاد المرشحة (X) أن عدم نجاحها في الانتخابات المحلية يكمن في سوء تنفيذ الحملة الانتخابية، أو

لاعتقادها بأن عدم نجاحها كان نتيجة عدم توافق الظروف المجتمعية معها.

٢. التركيز على أعراض المشكلة دون جوهرها.

مثال:

معالجة مشكلة انخفاض المشاركة السياسية للمرأة بالدائرة (س) بتشجيعها للمرأة بهذه الدائرة على امتلاك

البطاقة الانتخابية . فهي هنا تعالج عرض (عدم امتلاك البطاقة الانتخابية) مشكلة جوهرها (العادات

والتقاليد).

٣. اختيار المشكلة الخطأ للتعامل معها:

مثال:

تعامل مسؤولة المرأة بالحزب (س) مع مسألة تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة من خلال دعم المرأة المرشحة

ماديًا على الرغم من المشكلة تكمن في تهيئة البيئة المجتمعية لتفعيل مشاركة المرأة في العمل السياسي.

ولتجنب ما سبق يتضح باستخدام النموذج التالي:

• المشاكل ( محددة بدقة وايجاز)

• ترتيب المشكلات من حيث أولويتها

(أ) المشكلة الأولى من حيث الأولوية

أسبابها	أعراضها

(ب) المشكلة الثانية من حيث الأولوية

أسبابها	أعراضها

محاكاة

تم اختيارهن عضوات بلجنة المشاركة السياسية للمرأة باللجنة العليا للمرأة، وطلب منهن تقديم قائمة بأهم المشكلات التي تعوق المشاركة السياسية للمرأة.

١. تحويل جلسة التدريب إلى اجتماع باللجنة لمناقشة تلك القضية.
  ٢. تحديد تلك المشكلات (بالمحددات السابقة).
  ٣. ترتيب تلك المشكلات حسب أولويتها (حسب معايير محددة) وذلك كما في التموزج التالي:

### (أ) المشكلات

---

---

---

---

## (ب) ترتیب المشکلات

---

---

---

---

(أ) المشكلة الأولى من حيث الأولوية

أسبابها	أعراضها

(ب) المشكلة الثانية من حيث الأولوية

أسبابها	أعراضها

(ج) المشكلة الثالثة من حيث الأولوية

أسبابها	أعراضها

(د) المشكلة الرابعة من حيث الأولوية

أسبابها	أعراضها

ثانياً: تحديد الهدف

تكمّن أهمية هذه الخطوة في:-

٢. تركيز الإهتمام على المشكلة الحقيقية، وذلك للتوصّل إلى بدائل حقيقة لحلها.
٣. ضمان معرفة كل فرد له علاقة بالقرار بالأهداف المحددة له .
٤. التحقق من إمكانية قياس النتائج المرتبطة على تنفيذ القرار على ضوء هذا الهدف.

ولكن ما هو الهدف ؟

الهدف ببساطة هو وصف لنتيجة مطلوب تحقيقها. ولكي نطلق على هدف ما صفة أنه هدف جيد فلا بد أن يكون واقعياً بمعنى أن يكون قابلاً للتنفيذ، إلى جانب كونه محدداً، وقابلأ لقياس من حيث الكمية والجودة والوقت، وأن يكون متفقاً عليه. ونعبر عن خصائص الهدف الجيد بالكلمة الإنجليزية (SMART) التي تمثل اختصاراً لهذه الخصائص، وذلك على النحو التالي:

الهدف الجيد



## تمرين مواصفات الهدف الجيد

العبارات التالية تحوي أمثلة لعدد من الأهداف والمطلوب تقييم كل عبارة (هدف) في ضوء مواصفات الهدف الجيد:

تمرين مواصفات الهدف الجيد		
الهدف		م
التعليق	التقييم	
تهدف المرشحة (أ) زيادة عدد المؤيدين لها في الدائرة (س) بمقدار الضعف في موعد أقصاه شهر من بدء العملية الانتخابية.		-١
تهدف المرشحة (ب) إلى تحقيق كل طلبات الناخبين بوصولها إلى مجلس الشورى .		-٢
تهدف مسؤولة المرأة بالحزب (س) بمحافظة (ص) إلى جذب كل السيدات بالمحافظة للحزب خلال ١٥ يوم.		-٣
تهدف مسؤولة التثقيف والتدريب بالحزب (ص) إلى تدريب كل العضوات على حقوقهن السياسية.		-٤
تهدف الناخبة (أ) إلى التأثير في صنع القرار.		-٥

### ثالثاً: تحليل البديل

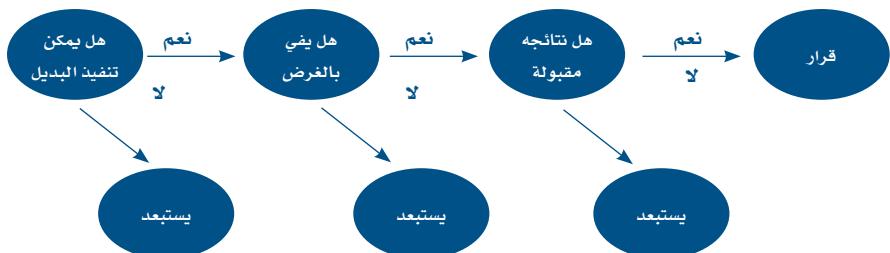
- بعد تشخيص موقف تأتي الخطوة التالية في عملية صنع القرار وهي تحليل البديل، ويتم التمييز فيها بين مرحلتين فرعيتين هما مرحلة البحث عن بدائل لحل المشكلة، ومرحلة تقييم تلك البديل .

- ويعتمد البحث عن البديل على:

- الخبرات السابقة.
- تجارب الآخرين.
- آراء الخبراء والمستشارين.
- التفكير الإبتكاري.

- وبعد تحديد قائمة مقبولة بجميع البديل الممكنة، ينبغي تقييم كل بديل من هذه البديل، وفي أغلب الحالات. تم عملية التقييم من خلال ثلاثة معايير:

١. هل من الممكن تنفيذ القرارات؟ (قد يكون إيجابي ولكن من الصعب تنفيذه).
٢. هل يفي بالغرض؟ (يمكن تنفيذه ولكن لا يحقق الهدف المطلوب).
٣. هل يمكن قبول نتائجه وأثاره؟ (قد لا يقبل البديل اجتماعياً، أخلاقياً، سياسياً).



**متطلبات هامة للتقييم الفعال للبدائل:**

- ١- تمحيص أو اختبار فعالية كل بديل بتحليله وتقييمه أو إعادة تقييمه من حيث مزاياه وسلبياته.
- ٢- إستشارة مساعدين ذوي خبرة بموضوع القرار.
- ٣- تصميم معايير موضوعية لتقييم كل بديل بعيداً عن الإعتبارات الذاتية.
- ٤- ترتيب البدائل تنازلياً بحسب أهميتها ومدى إسهامها في الهدف.

#### **رابعاً: اختيار بديل (اتخاذ القرار)**

- تقع هذه المرحلة من عملية صنع القرار على عاتق صاحب الحق في اتخاذ القرار، فعليه أن يختار من بين البدائل الممكنة لحل المشكلة البديل (الأكثر ملائمة من غيره).
- وعادةً ما يتم الإختيار من بين البدائل على أساس الخبرات السابقة والتجارب الذاتية في التعامل مع المشكلات، كما يمكن الاعتماد على بحوث العمليات والمحاكاة وغيرها من علوم الإدارة، كما قد يتطلب الأمر الإعتماد بالخبراء والحسابات الآلية. ويتوقف كل ذلك على طبيعة المشكلة وأيضاً البدائل الممكنة للحل.

#### **أساليب اتخاذ القرار:**

- تعد أكثر الأساليب شيوعاً لاتخاذ القرار أو اختيار البديل المناسب أسلوب شجرة القرار وتحليل المصفوفات.

#### **أ- أسلوب شجرة القرار:**

- يستخدم أسلوب شجرة القرار عندما يكون هناك معيار واحد للإختيار يتمثل في المعيار المالي فقط، ولذا فإنه يطلق على هذا الأسلوب أيضاً "أسلوب تحليل التكلفة". ويقوم هذا الأسلوب على اختيار البديل الذي يحقق أكبر قدر من الربح أو أقل قدر من التكلفة. ومن ثم فإنه ينبغي تحليل البدائل الممكنة للتوصيل إلى الحل الذي يحقق أقصى ربح أو أقل تكلفة.

#### **ب- أسلوب تحليل المصفوفات:**

- يستخدم عندما تكون هناك عدة معايير يجب أخذها في الإعتبار عند الإختيار، بعضها معايير أساسية يجب أن تتحقق من القرار الذي يتم اتخاذوه، وبعضها الآخر معايير ثانوية تختلف درجة أهميتها باختلاف موضوع القرار والأشخاص المعنيين به.
- ويمكن تحديد أهمية تلك المعايير في اتخاذ القرار بوضع درجات تنازلية لها بحيث تعطى أعلى درجة للمعيار الأكثر أهمية وتقل الدرجات كلما قلت الأهمية كما في الشكل التالي:



تولي أحد المناصب التالية، واختاري أحد المشكلات التي تواجهك وأنت بقصد توقيع هذا المنصب، ثم اصنعي قرار لمواجهة تلك المشكلات كما هو محدد في الخطوات التالية:

### المنصب

١. مرشحة لأحد الانتخابات.
٢. رئيسة لأحد الأحزاب.
٣. عضو بأحد النقابات.
٤. ناخبة بأحد الانتخابات.

### الخطوات

الخطوة الأولى (تشخيص الموقف)

.....  
.....  
.....  
.....

الخطوة الثانية (تحديد الهدف)

.....  
.....  
.....  
.....

الخطوة الثالثة (تحليل البدائل)

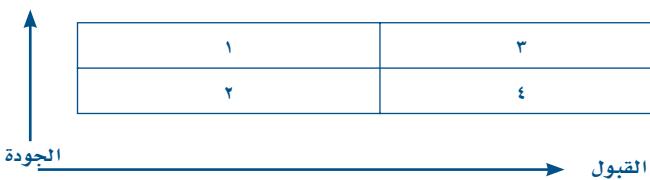
.....  
.....  
.....  
.....

الخطوة الرابعة (اتخاذ القرار)

.....  
.....  
.....  
.....

## ثانياً: أسلوب صنع القرار

- يثور تساؤل أساسي حول الأسلوب المناسب لصنع القرار وما إذا كان من الأفضل الإتفاق، أو التشاور مع الآخرين بشأنه، .. إلخ.
- وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى أي قرار في ضوء عاملين هما: متطلبات الجودة الفنية، ومتطلبات القبول.
  - أ - الجودة الفنية: يقصد بعامل الجودة، مدى إعتماد القرار على الحقائق الموضوعية التي تتصل بالمشكلة.
  - ب - القبول يقصد بعامل القبول مدى درجة تقبل الغير للقرار، ويقصد بالغير هنا من يقع عليهم عبء تنفيذ القرار أو المتأثرين به. كإختيار توقيت إجراء الدعاية بدائرة ريفية.
  - ويختلف أسلوب صنع القرار باختلاف أهمية العاملين. ويمكن إيضاح ذلك بالمصفوفة التالية، حيث يمثل الإحصائي الرئيسي فيها درجة الجودة بينما يمثل الإحصائي الأفقي درجة القبول.

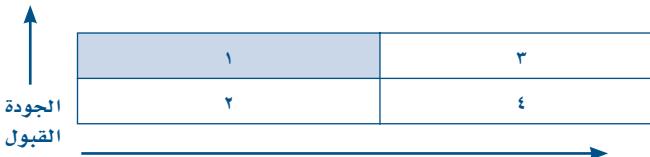


ويستخدم هذه المصفوفة، فإنه يمكن أن تحدد الأسلوب المناسب لصنع القرار طبقاً لما تفرضه طبيعة المشكلة وأبعاد الموقف. ويتبين ذلك من خلال الحالات الأربع التالية:

### أربع حالات لأسلوب صنع القرار

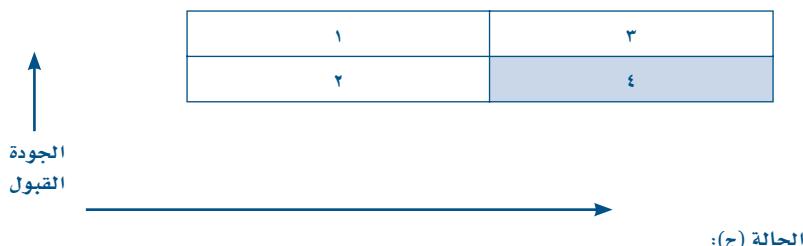
#### الحالة (أ)

تعتمز رئيسة الحزب (س) بتطوير الوحدات الحزبية بالمحافظات من خلال إدخال أجهزة للحاسب الآلي في تلك الوحدات بمعدل جهاز لكل وحدة، وأمامها نوعان من العروض من شركتين مختلفتين للحاسب الآلي. هنا نجد أن عامل الجودة على درجة عالية من الأهمية بينما لا يمثل عامل القبول أهمية تذكر. ومن ثم يتم وضع القرار في المنطقة رقم (١).

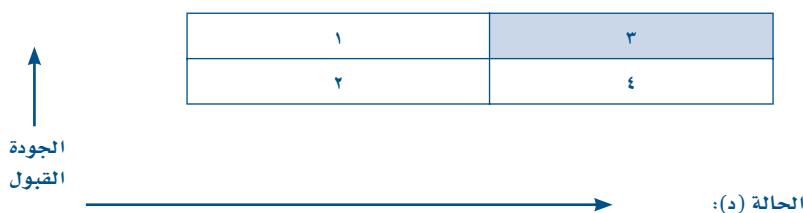


الحالة (ب):

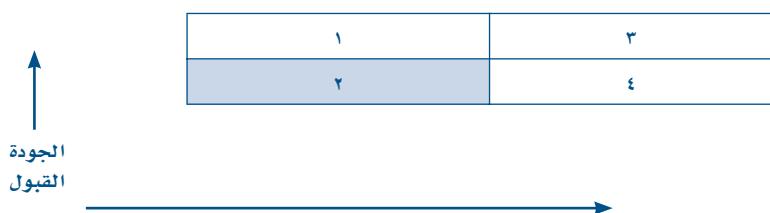
تعتمد المرشحة (س) تطوير نظام دعايتها الانتخابية وقد رأت أن تحقيق ذلك عن طريق الإتصال الهاواني بالناخبين. هنا عامل الجودة غير مهم بينما عامل القبول لدى الناخبين مهم ومن ثم يتم وضع القرار في المنطقة رقم (٤).



يستخدم مسؤولي الدعاية لإحدى المرشحات نظام لبرنامج حاسب الآلي لعمل الصور عن المرشحة، إلا أن المرشحة بعد عودتها من اليابان وجدت برنامج أفضل لإخراج تلك الصورة بحيث يجعلها أكبر وأكثر جاذبية. هنا نلاحظ أن عامل الجودة على درجة كبيرة من الأهمية، غير أن هذا النظام لن يؤتي ثماره مالا يلقى قبولاً من مسؤولي الدعاية ومن ثم فإنه يتم وضع القرار في المنطقة رقم (٣).



تسعي مجموعة من صديقات المرشحة (س) إلى الإحتفال بها بعد نجاحها في انتخابات مجلس الشعب، وأمامهن ثلاثة عروض من أفضل المطاعم بالعاصمة لتقديم الوجبات المطلوبة للحفل طبقاً لمواصفات تم تحديدها بدقة. والمؤشر للدهشة أن العطاءات الثلاثة تعطي أسعار متساوية. في هذه الحالة نجد أن عامل الجودة لا يحتل أي أهمية نظراً لتساوي العروض المقدمة من المطاعم الثلاثة كما أن عامل القبول ليس له أهمية ومن ثم يتم وضع القرار في المنطقة رقم (٢).



ويخلص الشكل التالي كيفية تحديد أسلوب صنع القرار استناداً إلى طبيعة المشكلة:

نمط صنع القرار	تؤدي بـ	طبيعة المشكلة
سلطوي	$\xleftarrow{\text{---}} \frac{\text{ج}}{\text{ق}}$	
جماعي	$\xleftarrow{\text{---}} \frac{\text{ق}}{\text{ج}}$	(جودة القرار أهم من قبوله)
تشاور	$\xleftarrow{\text{---}} \frac{\text{ج}}{\text{ق}}$	(قبول القرار أهم من جودته)
الأسهل	$\xleftarrow{\text{---}} \frac{\text{ق}}{\text{ج}}$	(جودة القرار وقبوله مهمان)
يتم صنع القرار بأسهل أسلوب متاح لدى القائد.		(جودة القرار وقبوله غير مهمين)



## **ثالثاً: محددات صنع القرار**

### **ثالثاً: محددات صنع القرار**

- لا يصنع القرار في فراغ وإنما يتم صنع القرار في بيئة تفرض عدداً من المحددات التي يجب على صانع القرار أن يضعها في اعتباره وهو:

## ١- المحددات التشريعية:

- الدستور.
  - القوانين .
  - اللوائح وال

٢- السياسات:

- على مستوى الدولة.
  - على مستوى المنظمة.

٣- الموارد المتاحة:

- مالية.
  - بشرية.

#### **٤- المحددات الثقافية:**

- مقدسات.
  - محرمات.
  - تقاليد وأع

٥- محددات تنظيمية:

- نمط القيادة.
  - نظم الاتصال.
  - العلاقات التنظيمية.

- وهناك عدداً من التساؤلات الإرشادية لعملية صنع القرار:  
من؟

ستخذ القراءة

المسؤول عن النتائج المترتبة عليه؟

يشارك في صنع القرار؟

یحاط به علماء بعد صدوره؟

تنفيذ القرار؟

ما هي؟

التجارب السابقة التي يمكن الاسترشاد بها؟

**البيانات والمعلومات الازمة للإحاطة بالمشكلة؟**

البدائل الممكنة لحل المشكلة ؟

المزايا والعيوب التي قد تترجم عن القرار ؟

حدود السلطة في إتخاذ القرار ؟

أين ؟

يتوافر الخبراء الممكن الإستعانة بهم في دراسة المشكلة ؟

تتوافر المصادر التي تستقى منها البيانات والمعلومات ؟

متى ؟

يكون الوقت مناسباً لإتخاذ القرار ؟

يكون الوقت مناسباً لإعلانه ؟

يببدأ تنفيذ القرار ؟

كيف ؟

يتم دراسة المشكلة ( فردياً / جماعياً ) ؟

يمكن الحصول على التأييد اللازم للقرارات ؟

يتنفذ القرار ؟

يتتابع تنفيذ القرار ؟

## ثانياً: أهم الممارسات التي يجب تجنبها في صنع القرار

عزيزتي المشاركة هناك عدد من الممارسات التي يجب أن تتجنبها في عملية صنع القرار وأهمها:

١- تأثير الإنطباعات الأولية على عملية صنع القرار:

• عادةً ما تتأثر عقولنا عند صنع القرار، بأول معلومات نحصل عليها.

٢- تبرير القرارات السابقة:

• قد نلجأ إلى إتخاذ قرارات معينة تثبت أو تبرر القرارات الماضية رغم أن ذلك قد لا يكون في صالح العمل، فالمهم هو إثبات أن قرارات الماضي سليمة ( لأن العكس يعني الإعتراف بأن القرارات الماضية خاطئة ).

٣- رؤية ما نرغب رؤيته أو تحقيقه فقط:

عادةً ما نبحث عن المعلومات التي تؤيد وجهات نظرنا وقراراتنا.

٤- الإبقاء على الوضع القائم:

• قد نضع قرارات بناء على ما هو قائم للحفاظ على هذا الوضع، وقد نفشل على الجانب الآخر في إيجاد خيارات جديدة أو معلومات إضافية .

٥- الثقة المبالغ فيها:

• من أخطر الأمور التي يجب تجنبها هي ثقتنا بنفسنا وبالبديل الذي سوف نتخذه.

٦- صنع القرار في اللحظة الأخيرة:

• أحياناً نفضل إتخاذ القرار في اللحظات الأخيرة، ولكن يمثل ضغط الوقت عامل حاسم في عدم فعالية القرار المتخد.

٧- التبسيط المفرط للأمور:

- ٠ قد تلجلأ عند صنع القرار إلى تبسيط الأمور رغم أن الحقيقة قد تكون العكس.
- ١- فرض أفكارنا على عملية الصنع:
- ٢- فرغم مزايا صنع القرار بشكل جماعي (بالمشاركة) إلا أن لذلك مساوئ عديدة منها:
  ١. الصراع لعرض وجهات النظر.
  ٢. صعوبة التوصل إلى اتفاق.
  ٣. إضاعة الوقت.
  ٤. صعوبة تحديد مواطن المسؤولية .

## تمرين

إقرأي الحاله العلميه الآتية:

عقدت مسؤولة المرأة بالحزب (س) اجتماعاً بمسؤوليات المرأة في المحافظات، وفي أول جلسة اشتكت مسؤولة المرأة بمحافظة (ص) من ارتفاع نسبه التسرب من عضوية الأمانة بالمحافظة.

وازاء تلك الشكوى وبدون سماع وجهات النظر الأخرى، وبناء على سماع أول معلومة حصلت عليها مسؤولة المرأة قالت " هذه مشكلة بسيطة ولا تحتاج إلى شكوى "، حيث أشارت المسؤولة إلى أنه من واقع خبرتها وبناء على حلول مشكلات مماثلة ترى أن الحل هو تقديم مكتب المرأة بالمحافظة مساعدات مادية ووظائف للمرأة وأقاربها في المحافظة، حيث قالت "أنا جربت هذا كله مع مسؤولة المحافظة (ح) ونجح حيث واجهت نفس المشكلة".

ورغم معارضة بعض المسؤولات لهذا الحل إلا أن المسؤولة دعمت وجهة نظرها وصممت على قرارها قائلة : " أنا صاحبة الخبرات، ... ولم اتخذ قرار خاطئ أبداً وأنا واثقة كل الثقة في هذا الحل ".

وبالفعل يتخذ القرار، وتم تقديم مساعدات للسيدات وذويهم بالمحافظة ظن ومع هذا استمرت مشكلة التسرب.

وبسؤال سيدات المحافظة عن ذلك قالوا:

"لم تشعر بأي مصداقية للحزب في دعم قضايا المرأة".

ما هي الأخطاء التي وقعت فيها مسؤولة المرأة وكيف نتجنبها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **رابعاً: تحليل المشكلات**

## رابعاً: تحليل المشكلات

### أولاً، تعريف المشكلة وصعوبات تحديدها

#### تعريف المشكلة:

هي إخراج أو فجوة بين ما هو كائن في الوضع الحالي وبين ما يجب أن يكون "أي الهدف الذي نسعى لتحقيقه"

هي خروج عن المألوف لسبب أو أكثر.

هي موقف معاكس قد يربت آثاراً سلبية بدرجة أو بأخرى.

#### تعريف حل المشكلة:

حل المشكلة هي عملية ذات تتابع منطقية تبدأ بتحديد المشكلة، ثم التحليل للكشف عن السبب وتنتهي بصنع القرار.

لاحظي: المادة الخام في حل المشكلة هي المعلومات.

#### صعوبات تحديد المشكلة:

عزيزتي المشاركة تكمن صعوبات تحديد والتعرف على المشكلة فيما يلى:

##### ١- نقص المعلومات:

مثال

• قد تحدث المشكلة دون أن يكون لدينا علم بها وذلك لنقص المعلومات.

• فقد تنخفض شعبية المرشحة (س) دون أن تشعر بوجود مشكلة لعدم علمها بتدني مستوى الدعاية لديها.

##### ٢- غياب القدرة على تحليل المعلومات:

مثال

• فقد تتوافر المعلومات ولكن مع غياب القدرة على تحليلها وفرزها واستخلاص المهم من عدمه.

• وصلت إلى المرشحة (س) معلومات عن انخفاض شعبيتها، وتدني مستوى دعايتها ومع هذا ليس الذي يدرس الأمر مثل أي شخص آخر. ومع هذا لا تنظر إلى تلك المعلومات بعمق تربط فيه بين عناصر المشكلة وتداعياتها.

##### ٣- صعوبة التمييز بين أعراض المشكلة وأسبابها:

عادة ما تخدع في تحديد أعراض المشكلة على أنها المشكلة.

مثال

• تقرر رئيسة الحزب (ص) أن انخفاض تمثيل الحزب في مجلس الشعب هي مشكلة الحزب الأساسية رغم أن هذه هي عرض مشكلة تدني شعبية الحزب.

##### ٤- تضارب المعلومات:

فقد تتوارد المعلومات حول مشكلة ما ولكن تتضارب شروح وتفسيرات تلك المشكلة مما يصعب من تحديدها.

مثال

- ٠ فمثلاً: قد تضارب المعلومات والتفسير حول انخراط تمثيل الحزب (ص) في مجلس الشعب ما بين:
  - ١. قلة التمويل.
  - ٢. قوة الأحزاب الأخرى.
  - ٣. تدني شعبية الحزب.
  - ٤. فساد النظام الانتخابي.
  - ٥. قانون الانتخابات.

٥- قلة الوقت :

أحياناً لا تملك الوقت الكافي لبحث المشكلة وتحديدها، فتسرع في إصدار الأحكام والعمليات.

مثال

- ٠ قد يأتي مواطن لإحدى الأعضاء يشكو ويقول أن عنده؛ أولاد و...، هنا تقاطعه العضو وتقول له سوف أنظر في أمر رفع مستوى معيشته، رغم أن المواطن ذهب المشكلة تعليمهم مثلًا.

٦- سوء فهم المشكلة : (التحيزات الإدراكية)

فقد نعلم بوجود مشكلة ولكن قد يساء فهمها وقد رأينا أن التشخيص الخاطئ للمشكلة قد يؤدي إلى مضاعفات خطيرة سواء باستمرار المشكلة الأولى أو بظهور مشكلة أخرى.

مثال

- ٠ فمثلاً قد تفسر المرشحة (س) تدني شعبيتها بسبب أفعال يقوم بها المرشحين الآخرين.

٧- التفعية :

قد يتم تجاهل المشكلة أو اخفاوها لأن ذلك يحقق مصلحتنا.

مثال

- ٠ قد تخفي مسؤولية الدعاية مسألة تدني شعبية المرشحة لأن ذلك معناه تدني مستوى الدعاية.

٨- صعوبة إيجاد حل :

- ٠ قد يبدو من الوهلة الأولى ومن المعلومات الأولية عمق المشكلة أو أنها غير قابلة للحل ، هنا لا نحددها وهذا قد يفسر أحياناً بالمشكلات التي قد تعرقلها الحلول.

٩- سلوكيات الآخرين .

- ٠ أحد أهم عقبات تحديد المشكلة هي سلوكيات الآخرين عندما نعمل معًا في فريق عمل أو جماعة حيث لا تحدد المشاكل الآتية:

أ- الخوف "لا أجرؤ على إخبار الرئيس".

ب- الثقة المفرطة "المشكلة سهلة ولا تحتاج إلى الرئيس".

ج- انعدام الثقة بالنفس "لم أرد أن أضايقك".

د- الخمول "المشكلة علامة صحية للعمل".

## تدریب

فيما يلي عدد من الأدوار التي قد تقوم بها ، وأنت بصفة المشاركة السياسية . والمطلوب: تحديد مشكلة واحدة قد تواجهك وأنت بصفة هذا الدور (لكل دور مشكلة واحدة).

١. تتولى منصب مسؤولة التدريب بالحزب (س).
  ٢. ترشحي نفسك لانتخابات مجلس الشعب.
  ٣. تعيين انتخاب أحد المرشحات.
  ٤. تتولى رئاسة النقابة (ص).
  ٥. تسعى إلى عضوية الجمعية (د).
  ٦. ها، واحمّل، صعوبات في تحديد المشكلة؟

٧. ناقشِي تلك المشكلات مع زميلاتك؟

### **ثانياً: استقصاء حل المشكلات**

تشغلي منصب الأمين العام بالحزب (١)، ولأن هذا المنصب حساس جداً أو يواجه شاغله العديد من المشكلات، ورغبة من رئيس الحزب أن يتولى هذا المنصب شخصية كفءة وفعالة فقد تقرر عمل استبيان يوزعه على عدد من المرشحين لهذا المنصب دون إبالغهم بالهدف منه. وفي نفس الوقت أراد رئيس الحزب حتى بالنسبة لمن لن يختاروا للمنصب أن يكون الإستبيان بمثابة أداة كافية ل نقاط القوة والضعف لدى المرشحين وقد اختيرتني من بين المرشحين وعرض عليك الإستبيان التالي المعروف باستقصاء حل المشكلات.

والمطلوب اختيار الرقم الذي يعبر عن أسلوب حل المشكلات.

م	أسلوب حل المشكلات	نادرًا	أحياناً	عادة
-١	أتتجاهل المشكلة وأدعى عدم حدوتها.	٣	٢	١
-٢	أتناول الأدوية.	٣	٢	١
-٣	أفوض الأمر إلى الله واتركه.	٣	٢	١
-٤	أتلوم نفسي لحدوث المشكلة.	٣	٢	١
-٥	أتسرع في التعامل مع المشكلة.	٣	٢	١
-٦	لا أطلب نصيحة أي شخص (أحد المقربين) الذي أثق في رأيه.	٣	٢	١
-٧	لا أطلب من أحد المختصين - والذي يملك قدرة على حل المشكلة - حلها.	٣	٢	١
-٨	لا أقوم بتحليل المشكلة بل أحدث تغيرات في الأمور.	٣	٢	١
-٩	لا أسعى إلى أكثر من حل للمشكلة بناء على استخدام أساليب حل المشكلات.	٣	٢	١
-١٠	أبحث عن المسؤول لللوم.	٣	٢	١

## المجموع

- ١- إذا كان مجموع الدرجات التي جمعتها تقع ما بين ٢٠ إلى ٣٠ فأنت تملك مهارات حل المشكلات بكفاءة.
- ٢- إذا تراوح المجموع من ١٥ إلى ٢٠ فأنت تتبع بعضاً من المهارات المطلوبة لحل المشكلات لكن تحتاج إلى دعم واثقال الجواب الناقصة في مهاراتك.
- ٣- إذا قل المجموع عن ١٥ فإنك تحتاج إلى التدريب على المهارات الضرورية لحل المشكلات.

## ثالثاً: إعداد ورقة عمل لحل المشكلات

- حل المشكلات يتم من خلال أوراق عمل عادة ما يطلق عليها ورقة سياسات (Policy Paper)، حيث عادة ما تناقش هذه الأوراق أو التقارير مشاكل السياسات المختلفة في المجالات المختلفة.
- تختلف ورقة العمل عن الأبحاث الأكاديمية ورسائل الدكتوراه والماجستير في الهدف منها وطريقة إعدادها وهيكل الورقة ذاته.
- عادة ما يلجأ المسؤول إلى طلب إعداد مثل هذه الأوراق من محلل السياسات عندما: يكون هناك اتفاق بصفة عامة حول وجود مشكلة معينة دون معرفة ما هي طبيعة هذه المشكلة ؟ كيفية التعامل معها؟ ما هي البديل المتوافرة ؟ أو الحلول التي يمكن الأخذ بها ؟.
- هنا تبرز أهمية التحديد الدقيق والسليم للمشكلة. فالمشكلة في الغالب ليست واضحة ولكنها عادة ما تكون محددة بطريقة ضعيفة وغير واضحة المعالم. مهمة الباحث هو إعادة تشكيل المشكلة وتحديدها.
- الورقة الجيدة أو التحليل الجيد لا بد أن يشمل على إجابات لعدد من الأسئلة مثل:
  - ١- ما هي محددات الصراع أو الخلاف الذي تدور حوله المشكلة ؟
  - ٢- ما هي الطرق والأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها لتحديد المشكلة ؟

- ٣- من هم أطراف المتدخلون في هذه المشكلة؟
- ٤- مدى ضخامة حجم وانتشار المشكلة؟
- ٥- الأشكال التي يمكن أن تأخذها المشكلة في المستقبل القريب؟
- ٦- ما هو الهدف الذي يمكن اتباعه للوصول لحل المشكلة؟
- ٧- كيف يمكن قياس درجة الوصول وتحقيق الأهداف المرجوه؟ (البعد أو القرب عن الهدف).
- ٨- ماهي السياسات والقوانين والإجراءات المتّبعة حالياً لحل ومعالجة المشكلة؟
- ٩- مدى نجاح / فشل هذه الإجراءات.
- ١٠- ما هي البدائل التي يمكن النظر فيها لحل المشكلة؟
- ١١- أي هذه البدائل أفضل لتحقيق الهدف المرجو؟
- مضمون الأوراق قد يتعرض على سبيل المثال إلى :
- هل يجب فرض ضرائب جديدة لتمويل مشروعات حماية الطبيعة، هل يجب فرض قانون جديد لتعديل نظام الانتخابات بتخصيص مقاعد للمرأة؟
- هل يجب أن يصدر مجلس الشعب قانوناً يسمح لأبناء الأم من أجنبي الحصول على الجنسية؟
- هيكـل وعـناصـر ورـقة السـيـاسـات . Policy Paper

(١) ملخص Executive Summary.

- خلفية عن المشكلة ومصدرها.
- وصف وتحليل للموقف.
- المحاوـلات السابقة والجهـود المختلفة لـحل المشـكلـة .
- تقييم للـسيـاسـات القـائـمة فيـهـذا الصـدـدـ.
- أهمية المشـكلـة.

(٢) تحليل المشكلة.

- تحديد المشـكلـة.
- أسلوب التـحلـيل.
- الفـاعـلـون الأـسـاسـيون.
- الأـهـدـاف.
- الحلـول المحـتمـلة.

(٣) الـبـادـلـ.

- وصف وتحديد الـبـادـلـ.
- مقارنة بينـهـما.
- تحديد التـكـلـفة.
- معوقـات تـحـقـيق كلـبـدـيلـ.

(٤) التوصيات:

- ٠ تحديد المعايير التي بنيت عليها التوصيات.
- ٠ تحديد البديل المفضلة.
- ٠ القيود المحتمل مواجهتها عند اختيار هذا البديل.

### تمرين

اختيرت مستشاراً للأمين العام للجنة العليا للمرأة، وفي أول اجتماع لك طلب مثل إعداد ورقة سياسات حول تفعيل العضوية النسائية في المناصب الحزبية القيادية.

أسلوب العمل:

- (١) تنقسم المشاركات إلى مجموعتين.
- (٢) كل مجموعة تختر ممثلاً للمجموعة يكون بمثابة الميسر للمجموعة ويكون من واجبه تنسيق العمل داخل المجموعة والحرص على اشراك جميع المشاركين وعدم سيطرة فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد على مناقشات المجموعة.
- (٣) يتم اختيار مقرر للمجموعة يقوم بصياغة آراء ومقترنات أفراد المجموعة.
- (٤) يتم اختيار أحد أفراد المجموعة ليقوم بعرض ورقة السياسات التي سوف تقيم بواسطة أعضاء المجموعة الأخرى.

لا تنسى عند إعدادك لورقة السياسات أن:

تكوني محددة ودقيقة ومباشرة في عرضك للمشكلة.  
 أعرضي المشكلة وحللها بعمق ولكن بإيجاز.  
 قدمي بدائل منطقية وقابلة للتنفيذ.  
 عند تقييمك للبدائل لا تنسى أن تحدي معايير التقييم.

(أ) المشكلة:

(ب) تحليل الموقف

المؤشرات الإيجابية

المؤشرات السلبية.

(ج) بدائل السياسات

البديل الأول

العيوب

أ.

ب.

المميزات

أ.

ب.

البديل الثاني

العيوب

(أ)

(ب)

**المميزات**

(٤)

..... (ب)



## **خامساً: اتخاذ القرارات**

## خامساً: اتخاذ القرارات

أولاً : نماذج اتخاذ القرار

### نماذج اتخاذ القرار

#### النموذج الرشيد

- يتم بالحسابات الدقيقة للغaiات والوسائل.
- يُنمط مثالي.
- يستند إلى دراسة شاملة ومتعمقة للبدائل وحساب دقيق للغaiات والوسائل.
- يتطلب توافر معلومات كاملة ودقيقة.

يتم بالحسابات الدقيقة  
للغaiات والوسائل.

#### النموذج السوق اعطي

- القرار يعكس صراع بين بiroفراد يمثلون أجهزتهم أو إدارتهم.

يتم بأسلوب المساومة والتفاوض  
للوصول إلى القرار.

#### النموذج الإداري التنظيمي

- القرار يتخذ بناءً على S.O.P.

يتم بالنظم واللوائح داخل المنظمة  
القرار هو انعكاس لأنماط معيارية  
قياسية موحدة من السلوك

#### النموذج الغلاني المقدّس

- اختيار المداخل المرضية.
- قيم وادرد المفرد تؤثر في قراره

يتم بالقيود النفسية والشخصية  
التي تؤثر في الفرد تحليله  
لموقف.....

### تدريب

حدد النموذج المستخدم في الحالات التالية:  
الحالة (ا)

في أثناء الجلسة التي عقدها مسؤولة المرأة بالحزب (ا) بالمدينة بشأن توزيع المخصصات المالية للأمانة، حاولت مسؤولة المرأة بكل وحدة بالمدينة إثبات أهمية مهامها ودورها وأولويتها في الحصول على مزيد من المخصصات المالية وهنا حدث خلاف بين احتياجات المرأة بالوحدات ولم يكن أمام مسؤولة المرأة من طريق سوى أن تركت الأمر للتفاوض فيما بينهن، وبعد سلسلة مفاوضات ومساومات أمكن التوصل إلى قرار بتوزيع الموارد المالية بالتساوي بين تلك الوحدات.

حدد النموذج المستخدم في اتخاذ القرار؟

## الحالة (ب)

تسعى الطالبة (ب) الترشح لانتخابات اتحاد الطلاب بجامعةها، ولكنها وهي بقصد الإعداد لحملتها الانتخابية أرادت الاستعانة بمعاونين لها من خارج الجامعة لتنفيذ حملتها. وهنا رفض مسؤول الأمن هذا الطلب لأنه يخالف اللوائح والنظم المعمول بها في انتخابات الجامعات.

حددي النموذج المستخدم في اتخاذ القرار؟

.....

.....

.....

## الحالة (ج)

تسعى السيدة (س) المشاركة في انتخابات مجلس الشعب بإعطاء صوتها في الانتخابات وأمامها مجموعة من المرشحين والمرشحات. ولأنها لا تريد أن يضيع صوتها دون جدوى أو اترشح من لا يستحق فقد قررت جمع معلومات عن كل مرشح، تاريخه، بداخل اختيار المرشح عن مرشح، عائد اختيار المرشح....

حددي النموذج المستخدم في اتخاذ القرار؟

.....

.....

.....

## ثانياً: حالات إتخاذ القرار

هناك ثلاث حالات مختلفة لإتخاذ القرار وحل المشكلات كما في الشكل:

### حالات إتخاذ القرار

عدم التأكيد

المخاطرة

التأكد

#### الحالة الأولى: التأكيد

هناك معلومات كاملة وكافية عن المشكلة.

معرفة تامة بجميع البديل الممكنة.

معرفة تامة بنتائج البديل الذي سيتم اتخاذته.

مثال

- أعطي مثلاً لقرارات تتخذ في حالة التأكيد في مجال التصويت في الانتخابات.

### الحالة الثانية : المخاطرة

هناك معلومات عن المشكلة لكنها غير كاملة.

هناك معرفة بالبدائل الممكنة.

ولكن هناك احتمالات بالأثار المحتملة للبدائل وبمعنى آخر تخضع نتائج وأثار كل بديل للفرص والاحتمالات.

- أعطي مثلاً لقرارات تتخذ في ظروف المخاطرة في مجال الترشيح للانتخابات.

### الحالة الثالثة : حالة عدم التأكيد

قلة المعلومات عن المشكلة.

صعوبة تحديد البدائل الممكنة

صعوبة تقييم وتحديد الإحتمالات الخاصة بالبدائل.

- أعطي مثلاً لقرارات تتخذ عدم التأكيد في مجال العضوية للأحزاب.

أجمعى المشكلات السابقة التي وضعتها تحت كل حالة عن حالات إتخاذ القرار واعقدي المقارنة التالية:

عدم التأكيد	المخاطرة	التأكد	حالات القراء
			أوجه المقارنة
			المعلومات
			البدائل
			نتائج البدائل