

اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة

Decision Making :An Islamic Perspective :Descriptive , Analytical and Comperative Study

أ.د. أحمد عبد الرزاق سلمان

جامعة الانبار / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يركز هذا البحث على عملية اتخاذ القرار باعتبارها محور العملية الادارية والجانب المحرك لكافة الوظائف الادارية على مختلف المستويات التنظيمية ، ومتخذ القرار ايا كانت صفته او تشكيلته مسؤولاً مسؤولاً ادارية واخلاقية عن النتائج المترتبة على قراراته ، واتساقاً مع هذا التوجيه فإن الوظيفة والمنصب لأي مسؤول أو قائد من وجهة نظر اسلامية هو امانة في عنقه وان أي تقصير متعمد يترتب على قراراته بسبب خروجه على الثوابت او القواعد الوظيفية او الاخلاقية او الدينية هو بمثابة خيانة للامانة يحاسب عليها بمقدار الاضرار الناجمة عنها وفقاً للمعايير التنظيمية والشرعية . ولما كانت مصلحة " الامة " فوق كل الاعتبارات وفقاً للمنهج الاسلامي ، فإن إختيار القائد او المدير يتم بموجب شروط واعتبارات وظيفية ومهنية ودينية عادلة وموضوعية وإن القرارات بوجه عام هي قرارات تشاورية تتخذ وفقاً لقواعد مبدأ الشورى ، يتشارك فيها اصحاب الاختصاص والرأي والمشورة بطريقة تحدها طبيعة واهمية المسألة التي تتطلب إتخاذ القرار او الموقف الذي يشكل بيئة القرار . ولما كانت النظريات والمداخل الفلسفية والحديثة للإدارة تؤكد بأن المشاركة هي مفتاح لنجاح عملية اتخاذ القرار ، فالشورى من باب أولى ستكون مطلب ضروري وشرط اساسي لإتخاذ القرارات الفاعلة . وعليه فإن قادتنا مطالبون بأتباع هذا المبدأ تماماً وفق الطريقة التي كان يمارسها رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم وصحابته الميامين تلك الممارسه التي انجبت حضارة متكاملة اختفى في ظلها الفساد والظلم وحلت محلها التنمية والتطور والرفاهية وسعادة الشعوب . ووفقاً لهذا التصور فإن البحث وزع على اربعة مباحث رئيسية : الاول منها اهتم بمنهجيته التي بررت من خلاله مشكلة البحث ، اهميته ، اهدافه ، واسلوبه . اما المبحث الثاني فقد كان بمثابة عرضاً مفاهيمياً وتقويمياً للأشكالات المتعلقة بمصطلح اتخاذ القرار . فيما خلص المبحث الثالث لمناقشة مزايا وعيوب مجموعة من مداخل ونظريات اتخاذ القرار فضلاً عن انواع القرارات . اما المبحث الرابع فقد تناول " الشورى " مدخلاً تطورياً وتقويمياً لعملية اتخاذ القرار ، حيث تم استعراض مفهومه ، اهميته ، وشروط او متطلبات تطبيقه ليختتم البحث بمجموعة من الاستنتاجات .

Abstract

This research emphasized on Decision Making Process(D.M.P) as the core of the management process beside it is considered to be the mobilized side of the managerial functions for each organizational levels. According to the Islamic point of view however, any function , position, or role should be considered as honesty(All of you are sponsors and each of you are responsible for)' Therefore, those who are responsible of any of them should be brought to a just for any deliberate default committed by their ineffective decisions. The effectiveness of the decisions ,in other side used to be evaluated according to several kind of criteria ;such as: functional, ethical, and religion fixes or rules Since public interest represents as officially considered to be the holly objective that the Islamic state looking for, the selection , recruitment, and evaluation of decision maker automatically based on the qualified criteria that fulfilled

that objective effectively Moreover , in order to take an advanced step toward more useful or effective decisions, the leader or any decision maker ask to participate other qualified and specialized people or some time he be insisted to invite the largest number of people to participate his or her decisions depending on the nature of the situation we face with or based on to what the extent that decision is important or how much serious for the society(SHURA principle).

Since the recent philosophic managerial theories and approaches emphasizing on the "Participation "as a key of the successful decision making process . SHURA, in contrast will be a necessary requirement and a basic condition of the effective decisions and for any kind of development as well Our leaders should know certainly that the past experiences of our Islamic heritage has been proved surely that the SHURA is the only guarantee way of decision making process that resist any kind of corruption and stop any sort of decline beside it works steadily toward ensures the society development and welfare. Moreover, it should be known the greatest civilization achieved by Islamic leaders has been one advantage of the SHURA achievement. Therefore, they should be reminded and may be ordered to apply this kind of techniques in their decisions in the same way that it has been used by our prophet and his followers .

According to this perspective the research has been divided into four main sections ;the first one deals with its methodology declaring its problems, importance, objective, and the research manner The second section provides a smoothing approach and conceptual basis are together forming a philosophic emanation toward understanding the advanced subjects of decision making process explained in the third section.

Subjects such as the characteristics and weakness of decision making models as long with its types are discussed in third section. The third section sharing properly as a reasonable path design to come up with the "SHUAR" principle as an suggested alternative approach for decision making process SHURA concept ,importance and its applied requirements has been discussed briefly in fourth section. Finally the research contained some recommendation for Arab and Islamic decision makers.

المقدمة

عندما استحضرت حال الأمة الإسلامية وما تمر به من محن وفتن ومصاعب وتحديات في شتى المجالات وعلى كافة المستويات على الرغم من اتساع رقعتها وازدياد عدد نفوسها وامتلاكها لآندر الموارد البشرية وانفس المصادر المادية ، وعلى الرغم من امتلاكها لعدد كبير من شروط ومستلزمات النهضة التقنية والصناعية ، تذكرت حديث رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم وهو يصور لصحابته هذا المشهد منذ أكثر من 1400 سنة ، فقد روي عنه صلى الله عليه وسلم وهو يتحدث لصحابته حيث قال "يوشك الأمم ان تداعى عليكم الأمم من كل أفق كما تداعى الأكلة على قصعتها " قال قلنا يا رسول الله أمن قلة بنا يومئذ ؟ قال " بل انتم يومئذ كثير ولكنكم تكونون غناء كغناء السيل ، وبينتزع المهابة من قلوب عدوكم ويجعل في قلوبكم الوهن " قال قلنا : وما الوهن ؟ قال " حب الدنيا وكراهية الموت " (1) لكن هذا الحال لا يسر رسول الله صلى الله عليه وسلم

(1) الحديث مروى عن ثوبان مولى رسول الله صلى الله عليه وسلم في مسند أحمد بن حنبل 278/5 رقمه 24450 .

ولا يرضاه لامته التي نعتها الله وتعالى بصفة الخيرية " كنتم خير امة اخرجت للناس ... (سورة آل عمران ، أية 110) فهو الذي افنى حياته من اجل ان تكون امته من خير الامم وان ينعم اهلها دائما بالعزة والكرامة والسعادة وكان لسان حاله يقول ماذا قدمتم لامتكم وانتم تعيشون اتراحها ؟ ليست هذه الامة هي امانه في اعناقكم ؟ عندها شعرت بالتقصير فوجد نفسي وجها لوجه امام المسؤولية الشرعية والوطنية والاخلاقية وهي تدعوني مثلما تدعو كل مسلم غيور ان يساهم كل حسب طاقته وقدرته واختصاصه في تأشير او تحديد حاله او حالات من الخلل التي يعاني منها المجتمع الاسلامي بكل موضوعية او شفافية، وان لا نتوانى مطلقا في تقديم كل ما من شأنه تقويم الخطأ وتصحيحه للخروج من هذا الوضع اهتداءا بحديث رسولنا صلى الله عليه وسلم " من رأى منكم منكرا فليغيره بيده وان لم يستطع فبلسانه وان لم يستطع فبقلبه وذلك اضعف الإيمان " (1) ولكوني ، من جانب اخر طالب علم فكرت في اختيار موضوع من صلب اختصاصي يفتح نافذه نطل من خلالها على جانب معين من الواقع الاداري الذي نعيشه وبمهد للاخرين من طلبه العلم ان يختاروا موضوعات اخرى كل حسب اختصاصه لتسليط الضوء على جوانب اخرى من اجل استكمال الصورة الكلية للحال الذي نعيشه ، وهكذا وقع اختياري على موضوع يهم الجميع ويمارسونه حكما ومحكومين قادة ومقوودين، مدراء وتابعين، وهو يعد مفتاح لحل المشاكل التي يعاني منها واقعا وهو بالوقت ذاته يعد وسيلة تطويرية للأداء الحكومي، انه "القرار" الذي يجهل الكثير منا أهميته والنتائج الحساسة والخطيرة المترتبة على اتخاذه . فالقرار في الفكر الاداري يمثل حجر الزاوية وعصب العملية الادريه وهو المحرك والموجه لكافة الوظائف الادارية وانه من جانب اخر سيف ذو حدين فهو اما ان يكون سبب منطقياً ووسيلة مدروسة للنهوض بالجهاز الاداري للدوله وكافة منظماته الى مستويات عاليه من التقدم والتطور ويوفر لها اسباب الحصانه ضد التحديات ويؤمن لمواطنيها الحياة السعيدة إذا ما استند الى الاسس والقواعد والتشريعات المنطقية والعلميه ، واما ان يكون سبب في تراجعته وتقهره وسببا في تعاسة شعوبه إذا ما اخضع للرغبات والنوازع الشخصية والاجنده الاجنبيه . وبقدر تعلق الامر "بعملية اتخاذ القرار" من منظور اسلامي فهي عملية تقوم على مبداء الشورى ، ومبداء الشورى تشريع الهي يتطلب جملة من الشروط قسم منها تتعلق بمتخذ القرار واخرى تتعلق بفاعلية عملية اتخاذ القرار ذاتها، واتخاذ القرار وفقاً لمبداء الشورى يتطلب التشاور والتناصح وتبادل الاراء بين المعنيين في جميع المسائل بالقدر الذي يعكس اهمية القرار واثاره ، ولما كان هذا المبداء قد مورس بشكل فعلي من قبل رمز هذه الامة وقائدها صلى الله عليه وسلم وصحابته الغر الميامين وبعض التابعين وكانت النتيجة بزوغ حضارة مترامية الاطراف ورفاهية مجتمعية على كافة المستويات، فهو بالتالي لا يحتاج اخضاعه الى تجربه او البحث مرة اخرى ، ومن هنا جاء هذا البحث ليتبنى هذا المبداء المجرب مدخلا تشخيصيا وعلاجيا وتطويريا لقرارات القاده والمدراء ومنتخذي القرارات المسلمين شريطه ان يمارس على وفق ذات طريقه والاسلوب التي مارسه الرسول صلى الله عليه وسلم

(1) الحديث مروى عن ابي سعيد عن رسول الله (صلى الله عليه وسلم) في صحيح مسلم /19/1 رقمه 49 ، باب بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان .

وصحابه لعلمهم يوفوا بجزء من مسؤولياتهم الشرعية الملقاة على عاتقهم تجاه شعوبهم مصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " (1)

1- منهجية الدراسة

1-1 مشكلة الدراسة

تعكس الاضطرابات والفتن والفوضى التي تعم السواد الاعظم من الدول العربية والاسلاميه تفشي حالات من الفساد متعدد الواجه في مختلف مفاصل الحياة ، بسبب الدور السلبي لقاداتهم الذي تعكسه نتائج قراراتهم التي لا تصب في معظمها في مصالح شعوبهم والتي كانت سببا في ضياع ثرواتهم ومقدراتهم البشرية والماديه والتضحية بثوابتهم الدينيه والوطنيه لصالح افكار ونظريات ومصالح دول اجنبيه مخلفة وراءها ازمات في كل شيء وجيش عرمرم من العاطلين عن العمل تحول قسم منهم الى متسولين واخر الى لاجئين داخل وخارج بلدانهم وثالث امتهن الفساد اما الصناعات الوطنيه البسيطة التي كان يعيش في كنفها عدد من العوائل والتي كانت تسد جزء من حاجات المواطنين تعثرت وتوقف قسم منها بسبب سياسات التبادل المشروطه من قبل الاطراف الجنبية وبسبب طبيعه السياسات الاستثمارية غير المشروطة لصالحها ايضا ، والوضع يزداد سوءا وضراوة يوم بعد اخر وينذر بالمزيد من الكوارث إذا لم تتخذ الاجرات السريعه واللازمه لايفاقه .

2-1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة اهميتها ، على المستوى النظري ، من مكانة موضوع " اتخاذ القرار في الادب الاداري والى أي مدى لا يزال هذا الموضوع يحضى بأهتمام المنظرين والباحثين وطلبة العلم ، والواقع بشير الى ان البحوث والدراسات والمؤلفات لم تتوقف من الاشارة والاشادة بأهمية هذا الموضوع بشكل مباشر او غير مباشر على مختلف الصعد او من خلال مكانته البحثية بين المتغيرات الاخرى . اما اهميته على المستوى العملي او الواقعي فيمكن متابعتها وتلمسها من خلال الاثار التي ترتبها القرارات على واقع الشعوب او على اداء منظماتهم ، فالقرار قد يرفع شعوبا ويبنى حضارتهم وقد يحط شعوبا ويدمر حضاراتهم ، والقرار بكلمة يحمل في طياته نوعين من البذور بذور الخير والرشاد والصلاح وبذور الشر والتخلف والتراجع وان استمالة متخذ القرار الى أي النوعين يتوقف بشكل كبير على مدى فاعليته وخبرته والى مدى عمق ايمانه واخلاصه لشعبه ووطنه ، والواعز الديني والنظام القيمي يلعب دورا كبيرا في تحديد ذلك المدى .

3-1 اهداف الدراسة : تهدف الدراسة الى :

1) إيصال رسالة تذكيرية لقادة البلدان العربية والاسلامية تذكرهم بمسؤولياتهم الشرعية والوطنية حيال شعوبهم وبالعهود والوعود التي قطعوها لهم من قبل وبعد تقلدهم لمناصبهم ، فها هي اعداد كبيرة من ابناء الشعوب يعانون الوان من الظلم والاضطهاد ويواجهون اشكال متعددة من الفقر واليأس والحرمان فضلا الى ما يتعرضون اليه من اساليب التعذيب والتهريب على مرأى ومسمع من العالم كله كل ذلك بسبب قراراتهم التي تقتفر الى الكثير من المسوغات والمبررات الوطنيه والانسانية والبعيده عن الاسس والقواعد العلميه

(1) الحديث مروى عن عمر بن الخطاب عن النبي (صلى الله عليه وسلم) في صحيح البخاري / 5 / 1996 رقمه 4904 باب المرأة راعية في بيت زوجها . .

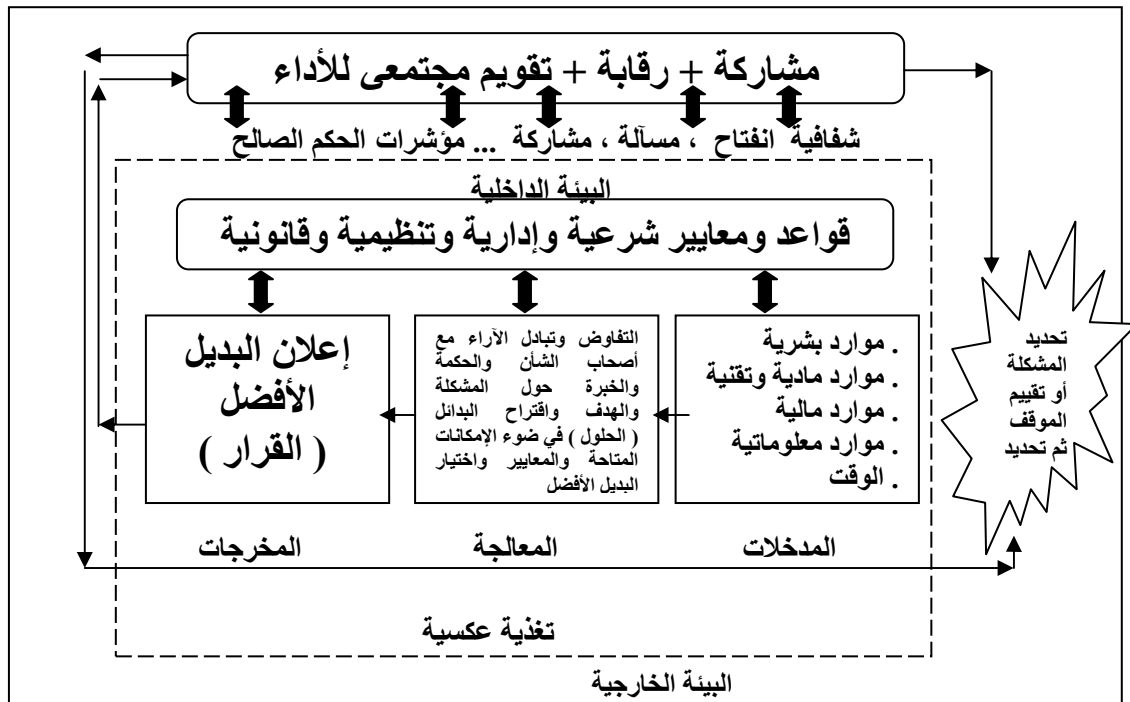
والموضوعية ، نذكرهم بأقاعده الإدارية الفقهية التي أرساها صلى الله عليه وسلم والمتجسده في حديثه الشريف " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " عسى ان تحمل هذه الرسالة محمل الجد لدى البعض عملاً بقوله تعالى " فذكر ان نفعت الذكرى " (سورة الاعلى ، آية 9) او ان تكون حافظاً لدى البعض الاخر ليأخذ بزمام المبادرة فيؤسس لمنهج اداري جديد تكون للقواعد الادارية التي اثبتت صلاحيتها وكفائتها في الواقع العملي الملموس نصيباً منه .

(2) وتكاملاً مع الهدف الاول للدراسة وفي ضوء الموضوع الذي تناولته " عملية اتخاذ القرار " فالبحت يطرح القاعده الادارية التي تعني بالموضوع والتي طبقها رسول الله صلى الله عليه وسلم وامر كل القاده المسلمين على مر الدهور والازمان ان يتمسكوا بها ويطبقوها كمنهج عمل لضمان واستمرار سعادة المسلمين ورفاهيتهم والمتمثلة بمبدأ " الشورى " (العهد الذي بين القاده والمقودين) كمدخل تقويمي وعلاجي وتطويري ، لما لهذه القاعده من ابعاد انسانيه وسلوكيه بالإضافة الى الابعاد العلمية والموضوعية التي من شأنها ان توفر قاعده رصينة لانطلاق القرارات الفاعلة والموجهة نحو الاهداف المرسومة .

4-1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسه المنهج الوصفي التحليلي المقارن في استعراض ومناقشة موضوعاته وقد اعتمدت نوعين من المصادر الاول منها ما يتعلق بمصادر الادب الاداري المتخصصه باتخاذ القرار والثاني ما يتعلق بالعلوم الشرعيه المتخصصة بموضوع الشورى .

5-1 أنموذج الدراسة



أنموذج البحث : مدخل نظمي لعملية اتخاذ القرارات وفقاً لمبدأ الشورى

2- عملية اتخاذ القرار

1-2 أشكالية عملية اتخاذ القرار

من بين الاهداف التي يسعى اليها الباحث هو امله ان يكون هذا البحث في متناول القاده والمدراء ومتخذوا القرارات فضلا عن طلبة العلم من المهتمين بهذا الموضوع ومن غير المتخصصين فيه فهم يعانون من صعوبة هنا وهناك في فهم ومتابعه " اتخاذ القرار " والموضوعات المتعلقة به او المتفرعة منه في كتب وبحوث الادارة ومصادرها . والصعوبة على الاغلب متأتية من سببين ؛ الاول يتعلق بأختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حيال هذا الموضوع وموضوعات اخرى وعدم اتفاقهم على تعريف موحد بشأن " اتخاذ القرار " والمصطلحات الاخرى مثل ؛ صناعة القرار و حل المشكلة آخ ، والسبب الثاني يتعلق بصعوبة فهم مفردات اللغة التي يستعملها المتخصصون في علم الادارة فهم يكتبون بلغة الادارة ولطلبة الاداره مما يجعل استيعابها من قبل غير المتخصصين امر تكتفه بعض الصعوبات . ومن اجل المساهمه في تقليل حجم هذه الصعوبات وبالاتجاه الذي يسهل هضم هذا الموضوع كونه موضوع وممارسة يحتاجها المتخصص وغير المتخصص ، وجدنا ان نستعرض بشكل سريع بعض الامثلة حول تعريفات "القرار" من قبل الرواد وبعض الباحثين لنستلهم من خلالها روح القرار وليلتمس القاريء من خلال هذا الاستعراض طبيعة وحجم الصعوبة التي قد يعانيتها غير المتخصص من اجل الوصول الى فكره واضحه عن موضوع القرار ، ثم نستعرض بعدها اشكال الترابط والتداخل بين مصطلح اتخاذ القرار والمصطلحات الاخرى ثم نحاول معالجة مسألة الغموض من خلال توضيح معاني المصطلحات الخاصة بالقرار والمصطلحات المتعلقة به او المكمله له من خلال عرض خطوات عملية اتخاذ القرار لنحقق بذلك هدفين ؛ الاول توضيح خطوات القرار والثاني نوضح معاني المصطلحات التي ترد ضمن هذه الخطوات وموقعها واهميتها في تلك الخطوات ، اما بشأن مسألة التداخل فسنسعى الى تذليلها بأسلوب تحليلي مقارنة وبطريقة مبسطة . لنبدأ اولاً بأستعراض التعاريف الخاصة بالقرار . يعبر سايمون (simon) عن القرار بأنه اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لايجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ويمثل جوهر النشاط التنفيذي في الاعمال (العبيدي ، 1993 : 7) . و جستر برنارد (chaster barnard) في احدى تعاريفه للقرار يؤكد ان القرار عبارة عن التصرف بعناصر البيئة من اجل تحقيق الاهداف (الذهبي والعزاوي ، 2005 : 176) . بينما يرى كل من بيرد وبوست وماهون (bird , post , and mohon) بأن القرار هو القدرة على ترتيب الحقائق والاحداث ضمن انماط وتفسيرها واستخلاص المضامين منها (bird and et.al , 1990 :60) . ويعرف كل من (الخطيب ومعايه) القرار بأنه قيام شخص بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الاخرين بالمنظمة اثناء مساهمتهم في تحقيق اهدافها (الخطيب ومعايه ، 2009 : 253) . ويرى كل من (داغر وصالح) بأن القرار عبارة عن نشاط انساني بالدرجه الاساس وانه يمر بعدد من العمليات السلوكية التي يتعلق قسم منها بمتخذ القرار ذاته كالتكلم ، الاحساس ، الادراك ، التعلم ، الخ) ويتعلق القسم الاخر منها بالافراد الذين يهتمهم او الذين يشكلون مدخلات له اما القسم الثالث فإنه يرتبط بالبيئة التي يجري اتخاذ القرار في ضلها (داغر وصالح ، 2000 : 447) . بينما ينظر هيرو Hiro للقرار من زاوية قانونية حيث يرى بأن القرار هو اعلان يصدر عن سلطة ادارية في صورة تنفيذية بقصد احداث اثر قانوني ازاء الاخرين (الكبيسي ، 1978 ج2 : 7) . ويرى شول واخرون Shull

and et.al على ان القرار هو عملية ادراك انسانيه تشمل الضواهر الفردية والاجتماعية وتستند الى حقائق تؤدي الى اختيار سلوك نشاط معين من بين واحد او اكثر من البدائل التي تؤدي الى الوصول الى حالة ما . (Shull and et.al , 1970 : 48) في حين يتفق فريق اخر من الباحثين على ان القرار يقتصر على اختيار بديل من مجموعة من البدائل (1) .

اما فيما يتعلق بالتداخل بين المصطلحات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار فتتطرق الى بعض من تلك التداخلات ومنها " اتخاذ القرار " و " صنع القرار " ، فالباحثون الاجانب لا يميزون بين المصطلحين ويستخدمون تعبير Decision making للإشارة الى كل من " اتخاذ القرار " و " صنع القرار " (داغر ، صالح ، 2000 : 445) في حين يميز بعض الكتاب العرب بينهما اذ يعدون بان " صنع القرار " عبارة عن سلسلة من الخطوات تبدأ بتحديد الاهداف وتشخيص المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار ولهذا " فأتخاذ القرار " يمثل الخطوة الاخيرة من عملية صنع القرار .

ومن جانب اخر هناك قسم من الذين لا يميلون الى التمييز بين المصطلحين يذهبون للتمييز بين مصطلح "عملية اتخاذ القرار" وصنع القرار فهذا (كريفن) Griffin ينظر الى " اتخاذ القرار " على انه العمل المتعلق بأختيار بديل من بين مجموعة من البدائل ، اما عملية اتخاذ القرار فتتمدد لتشمل تحديد المشكلة ، وتعريف طبيعة الموقف ، تحديد البدائل واختيار البديل الافضل ، ثم تنفيذه (Griffin , 2002 : 201) فيما يرى Daft بأن " اتخاذ القرار " هو عملية تتضمن تعريف المشكلة او المشاكل والفرص ومن ثم العمل على حلها اما " عملية اتخاذ القرار " فهي جهود قبل وبعد " اتخاذ القرار " (Daft , 2003 : 273) .

وهناك اشكالية اخرى بين مصطلحي " عملية اتخاذ القرار " و " حل المشكلة " Problem solving . لقد درجت بعض الادبيات الغربية على استخدام مصطلح " حل المشكلة " وكأنه مرادف لمصطلح " عملية اتخاذ القرار " ويتضمن نفس الخطوات (2) . لكن البعض الاخر يرى بأن عملية اتخاذ القرار جزء من حل المشكلة باعتبار ان عملية اتخاذ القرار تنتهي باتخاذ القرار لكن اجراء حل المشكلة تتضمن خطوتين لاحقتين هما تنفيذ القرار ومتابعته . وثمة تداخل اخر بين مصطلحي "عملية اتخاذ القرار" و "تحليل المشكلة" Problem solving فيرى الباحثون الاجانب بأن تحليل المشكلة تسبق عملية اتخاذ القرار وان نتائج تحليل المشكلة تعد مدخلات لعملية اتخاذ القرار ويحددها بسبعة فقرات وهي بمثابة مجموعة من التوصيات التي من شأنها ان توسع من افق او مدارك متخذ القرار للأحاطة بشكل اوسع بطبيعة المشاكل وهذه الفقرات هي : (www.en.wikipedia.org/wiki/decision-making) :

- 1- تحليل الاداء ، أي تحليل النتائج التي تحققت في الواقع العملي .
- 2- المشاكل عبارة عن حجم الاختلاف في النتائج عن المستويات المخطط الوصول اليها.
- 3- يجب تعريف ووصف المشكلة بشكل دقيق .

(1) ينظر على سبيل المثال ، (Riggs , 1968) ، (Simon , 1947) ، (Daft , 2003) ، (Luthmang , 1985) ، (Vancerich , 1977) ، (Khan , 1977) (الشكرجي ، 1977) ، (الدوري والاعرجي ، 1978) ، (بن حبتور ، 2000) ، (الزغبي والسكاكنة ، 2005) .

(2) ينظر على سبيل المثال (Griffin , 2002) ، (Daft , 2003) .

- 4- المشاكل قد تحدث نتيجة تغيير في احدى الخصائص المميزة للمنتج .
- 5- ينبغي ان يتوفر معيار او مقياس موضوعي للتمييز بشكل دقيق بين ما تحقق وما ينبغي ان يتحقق وما هي اسباب ذلك .
- 6- الاسباب التي تؤدي الى الانحرافات يمكن استنتاجها من خلال تحديد التغيرات او الانحرافات .
- 7- السبب الاكثر اهمية لحدوث المشكلة هو ذلك الذي يوضح او يفسر جميع الحقائق او التغيرات .
- في حين يرى اخرون بأن الخطوات اعلاه تعد من واجبات متخذ القرار فهي تحصيل حاصل واقعه ضمن خطوات عملية اتخاذ القرار .
- واخيرا فهناك اشكالية تتعلق بعائدية " عملية اتخاذ القرار " او تصنيفها فقسم من الكتاب يدرجها ضمن وظيفه التخطيط⁽¹⁾ وقسم اخر يربطها بوظيفة القيادة⁽²⁾ وفريق ثالث يفرد بها فقره خاصة او عنوان خاص بها⁽³⁾ .

2-2 افكار بشأن حل الاشكالية المفاهيمية في التداخل المصطلحي

1-2-2 حل الاشكالية المفاهيمية

- سننظر في هذه الفقرة الى خطوات عملية اتخاذ القرار وسنوضح ما المقصود بكل مصطلح من المصطلحات التي سيرد ذكرها في كل خطوة ، بكلمات بسيطة ومفهومة للجميع بقصد اوصول الفكرة الى اذهان الجميع مع الاعتذار لاصحاب الفكر الاداري من اننا لا نريد ان نقدم تعاريف بديله عن تعاريفهم بالمعنى العلمي السليم ولكنها هي مجرد توضيحات بسيطة ومختصرة لايصال الفكرة الى اذهان غير المختصين بالادب الاداري.
- 1- المشكلة : هي بشكل عام كل معضلة او عائق يحول دون تحقيق الاهداف وعادة ما يشترك في تشكيلها عدد من العوامل البشرية او المادية او المالية او المعلوماتية على مستوى البيئة - التنظيمية او الخارجية .
- 2- تحديد المشكلة : هي كافة الجهود الرامية الى الإحاطة بأسباب وأبعاد المشكلة ، من اجل تحديدها بشكل منطقي .
- 3- الهدف : هي الغايات أو النتائج التي يرمي متخذ القرار الى تحقيقها خلال فتره زمنية معينة . فقد تكون حل المشكلة هدف بحد ذاته وقد يكون تطوير منتج أو خدمة معينة هدف ، وقد يكون زيادة الإنتاجية لمشروع معين هدف ... وهكذا .
- 4- تحديد البدائل : البدائل عبارة عن مجموعة من الحلول الممكنة والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوب . وتحديد البدائل يتطلب جهود متنوعة وتكاليف مختلفة ووقت معين وكلماتهم حصر اكبر عدد منها كلما إتاحة اكبر قدر من الحرية لمتخذ القرار لاختيار البديل الأفضل ولتحقيق الهدف المطلوب بشكل فاعل وكفوء .

(1) ينظر على سبيل المثال (Daft , 2002) ، (Griffin , 2003) ، (الشكرجي ، 1972) ، (الدوري والاعرجي ، 1978) .

(2) ينظر على سبيل المثال (القريوني ، 2004) ، (بن حبتور ، 2000) .

(3) ينظر على سبيل المثال (داغر وصالح ، 2000) ، (السالم ، 1988) ، (الشماع واخرون ، بدون سنة نشر) ، (الذهبي والعزاوي ، 2005) .

5- اختيار البديل الأفضل : وتعني إجراء عملية تقييم شامل (اقتصاديا ، تشغيليا ، تقنيا) لكافة البدائل باستحضار كافة المحددات والفرص والموارد الموجودة حاليا أو التي يمكن تحقيقها في المستقبل واختيار البديل الموضوعي والذي يمكن تنفيذه في ضوء الإمكانيات المتاحة والمحددات القائمة والمحتملة . وهنا ينبغي أن نشير إلى أن كل بديل يعد بمثابة (مشروع قرار) فإذا ما تم اختيار بديل معين من بين تلك البدائل خرج ذلك البديل من دائرة مصطلح (مشروع) وصار قرارا . وعليه فالقرار Decision عبارة عن ذلك البديل المناسب الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل التي تم حصرها وفقا لمعايير علمية رصينة وفي ضوء المعطيات والفرص المتاحة حاليا ومستقبلا وفي ضل المحددات أو التهديدات الداخلية أو الخارجية .

أما اتخاذ القرار Decision making فهو عبارة عن الفعل أو مجموعة الفعاليات التي يقوم بها (متخذ القرار) خلال فترة معينة والتي ينجم عنها اختيار البديل المناسب . والقرار الإداري Managerial Decision Making : هو ذلك القرار الذي يتم اتخاذه في داخل الجهاز الإداري أو المنظمة لتحقيق هدف معين . ومتخذ القرار هو ذلك الشخص أو الفرد أو الهيئة أو الذي يخول بموجب القانون أو من خلال مناصريه أو ممثليه لاتخاذ القرار .

6- تنفيذ القرار : وتعني اتخاذ الخطوات العملية اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة .
7- متابعة تنفيذ القرار : أي تقييم الأداء التنظيمي بشكل منتظم أو مفاجئ لمعرفة نقاط القوة أو الضعف في عملية التنفيذ من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف قبل استفحالها .

وبناء على ما تقدم فإن عملية اتخاذ القرار تشمل النقاط السبع إما "اتخاذ القرار" فيتمثل بالنقطة الخامسة فقط

2-2-2 حل الإشكالية المتعلقة بتداخل المصطلحات

وفقا لما تقدم ستكون عملية اتخاذ القرار هي ذاتها صناعة أو صنع القرار وان كان لدينا تحفضا على كلمة (صناعة) أو (صنع) فالمصطلح هو بالأصل مستعار من إدارة المواد أو الإدارة الصناعية والصناعة عادة ما تشير إلى صناعة المواد الملموسة وعليه فلا نحيد تسمية صنع القرار . أما فيما يتعلق بمصطلح حل المشكلة فلا نرى هناك اختلاف بينها وبين عملية اتخاذ القرار ذلك لان المداخل الحديثة لاتخاذ القرار تؤكد بأن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي عند اختيار البديل المناسب أو اتخاذ القرار بل لا بد من تنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه لان العبرة من عملية اتخاذ القرار ليس بتنفيذه فحسب ولكن العبرة أيضا بتحديد المشاكل أو العقبات التي تعترض تنفيذه من اجل تجنبها مستقبلا وبهذا فلا يبقى هناك تمييز بين عملية اتخاذ القرار ومصطلح حل المشكلة . وفيما يخص مصطلح تحليل المشكلة فنحن مع رأي الفريق الثاني الذي يرى بأن تحليل المشكلة هي من صلب عمل متخذ القرار وهي وان وردت على شكل خطوات سبعة ولكن المنتبج لخطوات عملية وعليه اتخاذ القرار يجدها موزعة بشكل او بأخر ضمن خطوات عملية اتخاذ القرار ، بقي علينا ان نناقش عائدة هذا الموضوع ضمن وظائف المدير ، فالباحث يرى بأن وظائف المدير من تخطيط وتنظيم ورقابة وقياده وتنسيق وما شابه ذلك كلها عبارة عن سلسلة من قرارات علمية لا نرى من المناسب ان تلحق عملية اتخاذ القرارات بأي من الوظائف الاخرى ونفضل ان يخصص لها باب او فصل مستقل يتناسب واهميتها في كتب ومراجع علم الادارة .

3-2 اهمية القرارات The Importance of Decision Making

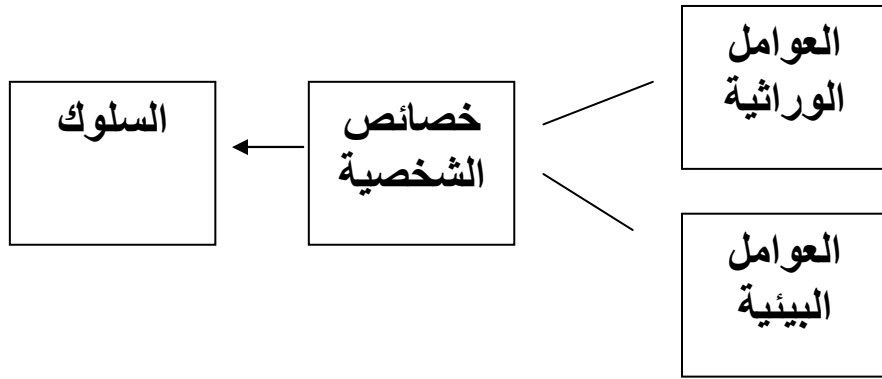
يمكن توزيع اهمية القرارات على محورين هما :

المحور الأول : المحور الأكاديمي (النظري) ؛ يعد القرار بشكل عام و القرار الإداري بشكل خاص من الموضوعات التي تحتل الصدارة في علم الإدارة قديماً وحديثاً ، والموضوع لازال يحظى بأهتمام واسع من قبل المنظرين والباحثين ويحتل مساحات كبيرة من مؤلفات وبحوث طلبة علم الإدارة حتى بات اتخاذ القرار الاسم المرادف للإدارة⁽¹⁾ ، وصارت له نظريات ومداخل ومتغيرات بحثية كلها تهدف إلى تحسين فاعلية القرارات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة سواء على مستوى الجهاز الإداري للدولة (الإدارة العامة) أو على مستوى المنظمات العامة منها والخاصة أو منظمات المجتمع المدني أو على مستوى أي تجمع يكتسب صفة المنظمة ، إلى الحد الذي أصبح فيه نجاح وبقاء المجتمعات ومنظماتها مرهون إلى حد كبير بفاعلية اتخاذ القرار .

المحور الثاني : المحور التطبيقي (العملي) : من المعلوم ان حياة كل فرد منا هي عبارة عن تشكيلة متشابكة ومعقدة ومستمرة من القرارات تبدأ من اللحظة التي يستيقظ فيها الإنسان حيث تعاد روحه إلى جسده بمشيئة الله تعالى وتتوقف بشكل مؤقت أثناء نومه عندما تفارق الروح الجسد . ان القرارات هي بمثابة إيعازات لتحريك سلوكه وموجهة لفعالياته ونشاطاته وهي التي تضفي على الفرد سمات شخصية واعتبارية معينة يعرف من خلالها ويصنف بموجبها ضمن إحدى أنواع الشخصيات أو احد أنواع انماط متخذي القرار وكذلك الحال بالنسبة إلى الجهاز الإداري أو منظماته فهي شخصيات معنوية وان ثقافتها التنظيمية تجسدها نوع القرارات التي يمارسها نيابة عنها متخذ القرار . وعليه ، فإن متخذ القرار (المورد البشري) ، في الواقع ، يمارس نوعين من القرارات ؛ قرارات شخصية يتخذها لتنظيم حياته وتحقيق أهدافه وتلبية رغباته عندما يكون خارج حدود المنظمة التي يعمل فيها وأخرى إدارية يتخذها لإنجاز واجباته من خلال ممارسة صلاحياته باتجاه تحقيق أهداف المنظمة عندما يكون مسؤولاً في المنظمة ومستوى فاعلية القرارات الإدارية تتأثر بشكل كبير بالخصائص الشخصية لمتخذ القرار التي يحددها نوعين من العوامل هما : (داغر وصالح ، 2000 : 241 - 251) .

- 1- العوامل الوراثية : وهي سمات تولد مع ولادة الإنسان جزء منها لا قدرة للإنسان على تغييرها كلون البشرة والطول... الخ وجزء منها سمات نفسية قابلة للتغيير من خلال السمات المكتسبة .
- 2- عوامل بيئية تساهم العائلة والمدرسة والمجتمع الظروف البيئية والموقفية الأخرى التي تشكلها . وهذه الخصائص هي التي تؤثر على سلوك متخذ القرار ، والشكل التالي يوضح تلك العلاقة .

(1) ينظر على سبيل المثال (الذهبي والعزاوي ، 2005) ، (داغر وصالح ، 2000) ، (Griffin ، 2002) ، (Daft ، 2003) .



المصدر (داغر وصالح ، 2000 : 247)

وينبغي العلم بأن تحديد أهداف الجهاز الإداري او المنظمات وكذلك وضع خططها ورسم سياساتها وتبني استراتيجيات معينة وتصميم برامجها وتحديد مواردها ورسم الأدوار... الخ من النشاطات الادارية انما تتم وفقا لقرارات معينة وكذلك الامر فيما يتعلق بتنفيذ الخطط ومراقبتها وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والبرامج كلها تتم بموجب قرارات ، وبعبارة اخرى فالقرارات بالنسبة للجهاز الاداري للدولة او المنظمات هي بمثابة الروح من الجسد .

ومن جانب اخر فإن اهمية القرارات الادارية تقاس من خلال مستوى درجة خطورتها وحساسيتها ومدى شموليتها بل ومن خلال مدى خطورة واهمية النتائج المترتبة على تنفيذها . ومن الجدير بالذكر ينبغي الإشارة الى انه وبالإضافة الى الخصائص الشخصية لمتخذ القرار المشار اليها اعلاه فإن هناك جملة من العوامل البيئية والتنظيمية تساهم في تحديد مستوى فاعلية القرارات الادارية ، لكن تبقى الخصائص الشخصية هي عوامل ضابطة ومقننة للعوامل البيئية والتنظيمية . وتأسيساً على ذلك فإن القرارات تعد سيف ذو حدين فعلى مستوى الجهاز الاداري للدولة اما ان تكون وسيلة لتحقيق اهداف تنموية كبيرة تعود بالفائدة والنفع على مجتمعاتها اذا ما احسن اتخاذها وفقا لاصولها وقواعدها او قد يحدث العكس فالقرارات غير المدروسة والقرارات التي تهدف لتغليب المصالح الشخصية او القوية او الحزبية على المصلحة العامة ستحقق خسائر كبيرة لمجتمعها فتصبح مجتمعات مقهورة ومتخلفة كما هو حال في كثير من الشعوب الاسلامية والعربية .

اما على مستوى المنظمات فإن اهمية اتخاذ القرار تحدد وفقاً لمستوى التعقيد التنظيمي ووفقاً لدرجة عدم التأكد البيئي ، فكلما ارتفع مستوى التعقيد التنظيمي ، وازداد مستوى عدم التأكد البيئي كلما رافقت عملية اتخاذ القرار جملة من المشاكل والتحديات وصارت عملية اتخاذ القرار شاقة ومعقدة ويكتنفها جانب كبير من الخطوره والمجازفة ، وهي بذلك تتطلب اجراء دراسات معقدة والاستعانة بخبرات غير نمطية من اجل تهيئة مستلزمات نجاحها ومع كل ذلك فإن الكثير من الشركات العملاقة على الرغم من امكانياتها الكبيرة وشهرتها الواسعة في ظروف معينة لم تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة فحققت خسائر كبيرة قسم منها اضطررتها الى مغادرة الاسواق العالمية او الاندماج مع شركات اخرى لمعالج موافقها والشواهد على ذلك كثيرة .

2-4 عناصر القرار

يتشكل القرار من عدد من العناصر يتطلب من متخذي القرار أو المخول بأخذه فهمها والعمل بموجبها من أجل توفير القاعدة العلمية الرصينة والبيئة المناسبة لعملية اتخاذ القرارات ، ويختلف المفكرون والباحثون في الأدب الإداري في تحديدها نظرا لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية والفلسفية ، فهذا (الكبيسي) يحدد عناصر القرار بخمسة عناصر هي (الكبيسي 1973 ج 2 : 8-12) :

- 1-الاختصاص : من يتخذ القرار ؟ ومتخذ القرار قد يكون شخصا او مجموعة اشخاص (مجلس) او (هيئة) تمتلك الصلاحية القانونية لاتخاذ القرار .
- 2-الشكل : كيف يتخذ القرار ؟ أي كيفية ممارسة السلطة للتعبير عن الارادة . وقد وضع الفقه الإداري قواعد محدده لتنظيم كيفية اتخاذ القرار الإداري والإجراءات والأشكال التي يتخذ فيها وذلك ضمانا لمصالح الإدارة او الإدارات والأفراد معا .
- 3-السبب : لماذا يتخذ القرار الإداري ؟ والسبب كما يرى الفقهاء اما ان يكون حالة قانونية او حالة واقعية تثير لدى رجل الإدارة الفكرة لاصدار القرار او تلزمه بأصدار القرار .
- 4-المحل : من يتأثر بالقرار ؟ ويقصد بمحل القرار الأثر القانوني الذي يترتب على صدوره بصورة مباشرة ، ولكي يكون القرار الإداري سليما يتعين بالأثر الذي يحدثه بأن يكون جانزا من الناحية القانونية وممكنا من الناحية العملية .
- 5-الغاية : لمصلحة من يتخذ القرار ؟ وينصرف هذا الركن الى تحديد الهدف النهائي الذي يؤدي اليه القرار ووجوب انسجامه مع المصلحة العامة وتحقيق النفع العام او يكون مؤديا الى تحقيق الاهداف الشخصية والوظيفية التي انشأت المنظمة من أجلها .

ويحددها (بن جيتور) بستة عناصر هي : (بن جيتور ، 2000 : 186 - 187)

- 1- متخذ القرار وهو الفرد او الجماعة التي تتولى صنع القرار .
- 2- الاهداف المتوقع تحقيقها وهي النتائج الطبيعية التي يسعى صاحب القرار للوصول اليها .
- 3- قيم المفاضلة ، وهي المعايير التي يستخدمها متخذ القرار في المفاضلة بين البدائل وهذه المعايير يمكن ان تكون :

-زيادة العائد .

-تقليل التكاليف .

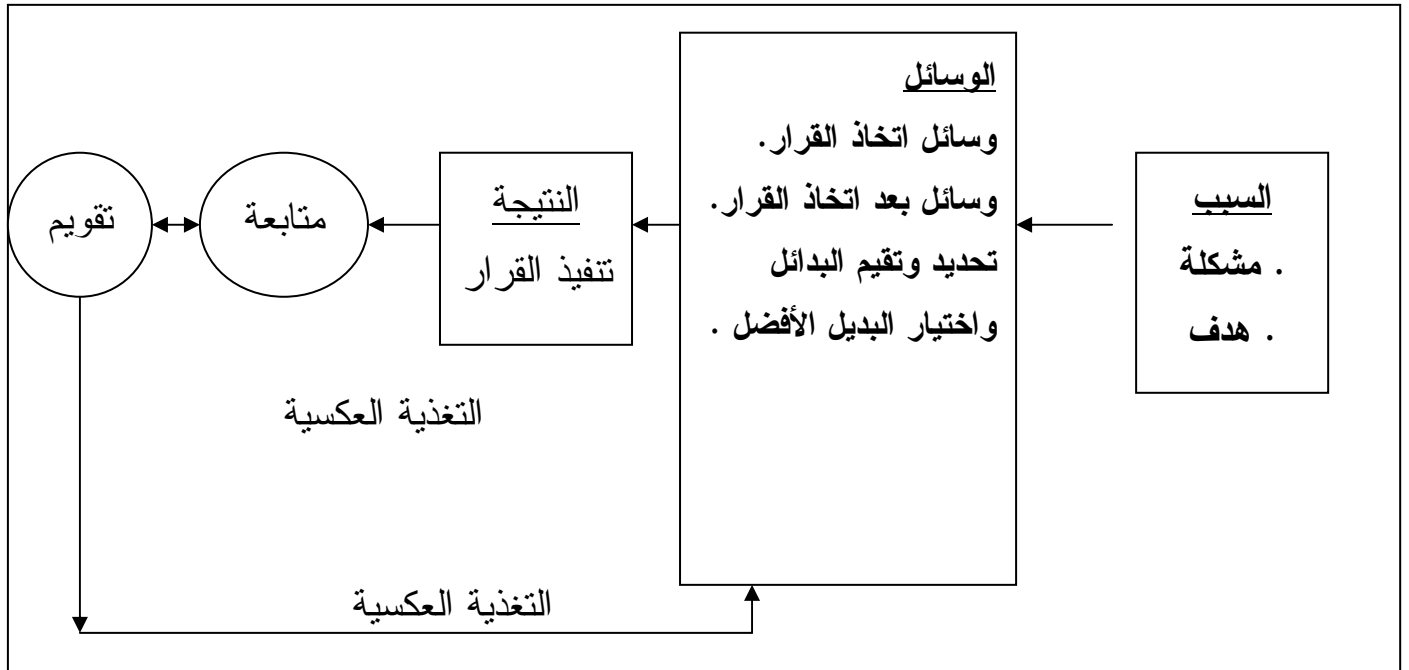
-المنفعة .

- 4- استراتيجيات متخذ القرار والتي يتخذها على ضوء الموارد المتاحة والتي تخضع لرقابة المركز .
 - 5- الظروف المتحركة بموقف القرار والتي لا تخضع لسيطرة متخذ القرار .
 - 6- النتائج ، وهي الأثار المترتبة على كل بديل في اطار الظروف القائمة .
- في حين يرى (داغر وصالح) بأن عناصر القرار هي ثلاثة عناصر فقط هي (داغر وصالح ، 2000 : 448-449) :

- 1- عملية الاختيار : بمعنى ان اتخاذ القرار هو نشاط ارادي لا قسري ، فعندما لا تتوفر للشخص الحرية في اختيار بديل ما فإنه لن يكون عند ذلك سوى منفذ للقرار لا متخذ له .
- 2- وجود بدائل : يشترط لاي عملية اختيار وجود بديلين على الاقل للوصول الى هدف ما يجري تقسيمهما او المفاضلة بينهما وصولا لاختيار احدهما .
- 3- الهدف : لا بد من هدف او مجموعة اهداف يسعى متخذ القرار من اجل تحقيقها .
- اما من وجهة نظرنا فإننا ننظر الى عملية اتخاذ القرار من منظور نظمي لسببين الاول لنتمكن من خلاله من التعرف على عناصرها والثاني لنتمكن من خلاله التعرف على العلاقة السببية والاعتمادية التي تربط بين تلك العناصر والشكلين (2) و (3) يوضحان ذلك . اما العناصر فهي :
- أولاً- السبب : ويعني الدافع لاتخاذ القرار وهو اما ان يكون مشكلة يتطلب حلها او وجود هدف معين يتطلب تحقيقه .
- ثانياً- الوسائل : وهي كافة المستلزمات او المتطلبات الواجب توفيرها لاتخاذ القرار . وتقسم الى قسمين قسم يتعلق باتخاذ القرار والقسم الاخر يتعلق بالخطوات والتي تلي اتخاذ القرار وهي عملية المتابعه والتقييم وبشكل عام يمكن تقسيم الوسائل الى نوعين :
- 1- الوسائل الحية : وتتمثل بالمستلزمات البشرية التي حباها الله تعالى بالعقل الذي هو مصدر التفكير والابداع والالهام وهذا ما يطلق عليه اصطلاحا في الادب الاداري بـ(رأس المال البشري او المعرفي) وهذا العنصر يمثل المحرك الاساسي للعناصر الاخرى ويشمل هذا العنصر :
- متخذ القرار .
 - اصحاب المصالح .
 - المستشارون والخبراء .
 - المساهمون .
 - المنفذون .
 - آخرون .
- 2- المستلزمات غير الحية : وتمثل كافة المستلزمات الضرورية اللازمة التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار وما بعدها وتشمل نوعين من المستلزمات :
- أ- العناصر غير الحية (الملموسة) وتشمل :
- 1- المستلزمات المادية والتقنية : وهي الحاسبات ، ووسائط البرامجيات ، المكائن ، المعدات ، الطابعات ، الورق ، الخ .
- 2- المستلزمات المالية : وتشمل كافة الاوراق المالية المختلف اشكالها وانواعها .
- ب- العناصر غير الحية (غير الملموسة) : وتشمل كافة الشروط والظروف والاجراءات والعمليات والقواعد القانونية والتنظيمية فضلا عن الوسائل والمعايير اللازمة لاتخاذ القرار ومتابعته وتشمل على سبيل المثال :

- 1- المعايير اللازمة لتقرير كمية ونوعية الموارد البشرية اللازمة لعملية إتخاذ القرار في ضوء المشاكل او التحديات القائمة والمحتملة وفي ضوء الاهداف المرسومة ، اضافة الى معايير تقييم نتائج القرار .
 - 2- الوسائل اللازمة لتحديد البدائل المحتملة لاتخاذ القرار في ضوء الامكانيات المتوفرة حاليا او مستقبلا اضافة الى وسائل التنفيذ الواجبه التي تخبر عن مستوى وجودة التنفيذ .
 - 3- المعايير اللازمة لتقييم البدائل واختيار البديل الافضل .
 - 4- القواعد والانظمة والتعليمات .
 - 5- البيئة والثقافة التنظيميتين .
 - 6- تسجيل وادخال البيانات واطهار النتائج .
- ثالثا- النتيجة : وهي الاهداف او النتائج التي تحققت جّراء تنفيذ القرار .
- رابعا- التغذية الراجعة : وتشمل كافة اجراءات الرقابة والتقويم وتحديد الانحرافات المترتبة على الاداء التنظيمي من اجل تصحيحها وفقا للخطة المرسومة.
- والشكل (2) يقدم لنا تصورا واضحا عن عناصر اتخاذ القرار وموقع ومكانة كل عنصر من عملية اتخاذ القرار .

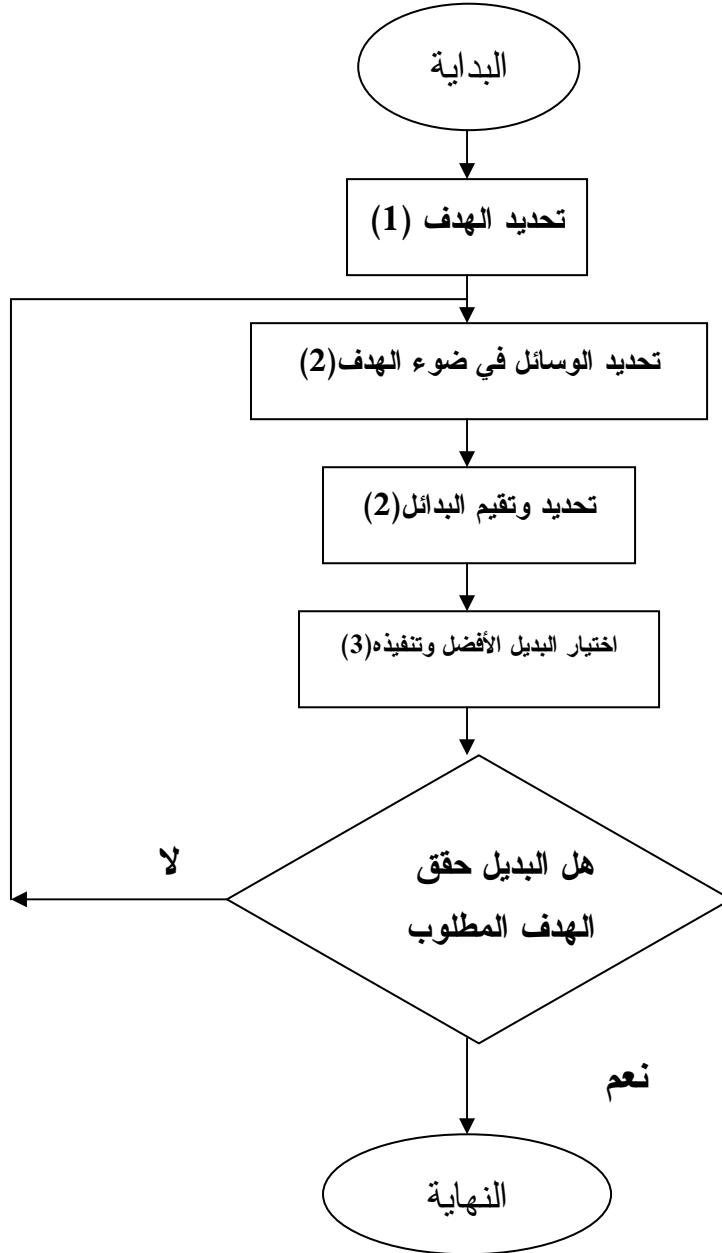
الشكل (2) يوضح عناصر القرار



الشكل من إعداد الباحث

والمخطط الانسيابي التالي المتمثل في الشكل (3) يعكس العلاقة السببية والاعتمادية والنظرية لعناصر عملية اتخاذ القرار .

شكل (3) مخطط انسيابي لتوضيح العلاقة السببية والاعتمادية والنظرية لعناصر اتخاذ القرار



2. أنواع القرارات الإدارية

لا يوجد ثمة اتفاق بين المعنيين في الفكر الإداري حول أنواع محددة للقرارات الإدارية بل قد لا توجد هناك معايير محددة أو مقبولة تم الاتفاق عليها لتصنيف القرارات بموجبها أو على أساسها . ومن أجل تقليص مساحة الاختلاف بين آراء ووجهات نظر الباحثين وبما لا يخل بطروحاتهم وأفكارهم من جهة وبالالتجاه الذي يقرب الموضوع إلى الأذهان فقد قام الباحث بما يلي :

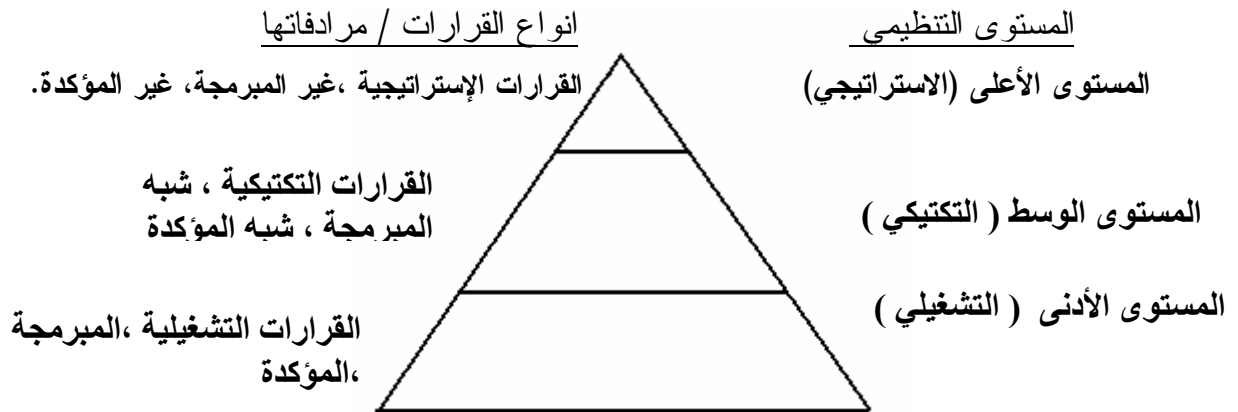
1. اعداد الجدول (1) الذي يبين أنواع القرارات الأكثر شيوعا و أساس تصنيفها والمصادر التي تناولتها

2. اعداد الشكل (5) وهو بمثابة اعادة تصنيف لأنواع القرارات في الجدول اعلاه وفقاً لمعيار مستوى اهميتها بالنسبة لمتخذ القرار .
3. أعداد جدول(2) يوضح المستوى التنظيمي لكل نوع من انواع القرارات وشاغلي ذلك المستوى وخصائص القرار .

جدول (1) يبين انواع القرارات واسس تصنيفها

ت	انواع القرارات	معيار او اساس التصنيف	المصدر على سبيل المثال
1	قرارات مبرمجة ، شبه برمجة ، غير مبرمجة	حسب درجة تكرارها	(Griffin,2002:261-62) و (Daft , 2003:243) (الكبيسي ، 1982ج2 :18) ، (الشماع وآخرون ، بدون سنة نشر : 107) ، (داغر وصالح ، 2000: 450)
2	قرارات استراتيجية ، تكتيكية ، تشغيلية	حسب درجة اهميتها	(العاني ، 2011: 451) ، (العبيدي ، 1983 : 12) ، (داغر وصالح ، 2000: 450) ، (السالم ، 1988 : 353) .
3	قرارات تنظيمية ، فردية	وفقا لجهة اصدارها	(داغر وصالح ، 2000: 450) ، (السالم ، 1988 : 353) ، (الشماع وآخرون ، بدون سنة نشر : 106) ، (العاني ، 2011: 106) ، (العاني ، 2011: 59) ، (الكبيسي ، 1982ج2: 31) .
4	قرارات مؤكدة ، شبه مؤكدة ، غير مؤكدة	حسب خطورة الظروف البيئية	(الشماع وآخرون ، بدون سنة نشر : 106) ، (العاني ، 2011: 59) ، (العبيدي ، 1983 : 12) .

شكل (5) يوضح تصنيف القرارات حسب اهميتها لمتخذ القرار



الشكل من اعداد الباحث

والجدول التالي يوضح مكونات كل مستوى تنظيمي وخصائص القرارات المسؤول عن اتخاذها (على مستوى الجهاز الاداري للدولة) .

جدول (2) مكونات المستويات التنظيمية وخصائص القرارات لكل مستوى (على مستوى الجهاز الاداري للدولة) (1)

ت	المستوى التنظيمي	مكونات المستوى	خصائص القرار
1	الاستراتيجي	1. رئيس الجمهورية 2. رئيس الوزراء . 3. مجلس الوزراء	1. قرارات طويلة الامد تتعلق بالخطط الاستراتيجية سواء المتعلقة بالتنمية الوطنية او لمواجهة الازمات . 2. تنطوي على قدر من المخاطر يختلف مستواها باختلاف طبيعة ونوع الظروف والمفاجات غير المتوقعة .
2	التكتيكي	1. الوزراء 2. مجلس الوزارة	1. قرارات متوسطة الامد لتنفيذ الخطط الاستراتيجية . 2. تنطوي مع قدر من المخاطر ولكن بمستوى اقل من المخاطر التي تتعرض لها القرارات الاستراتيجية
3	التشغيلي	1. المدراء العامون 2. مجلس الادارة	1. قرارات قصيرة الامد لتنفيذ خطط الوزارات (السبوية) . 2. تنطوي مع قدر ضئيل من المخاطرة .

(1) ومن الجدير بالذكر بان المستوى التكتيكي يمثل الوزارات وان المستوى التشغيلي يمثل المنظمات وان كل وزارة وكل منظمة سواء اكانت عامة او خاصة ، تتكون من المستويات الثلاث اعلاه وهي تمارس الانواع الثلاث من القرارات اعلاه كل حسب الهدف المحدد لا من قبل المستوى التنظيمي الذي تشرف عليه او المرتبط به ، وحسب ما يحددها لها المالكين او المساهمين او مجلس الادارة بالنسبة للمنظمات الخاصة .

الجدول من اعداد الباحث

2. نماذج (نظريات) اتخاذ القرار الإداري

النموذج او النظرية هي بمثابة توجهات فكرية او فلسفية استنتاجية مبنية على علاقات منطقية او سببية على المستوى الجزئي (بين مكونات او ابعاد ظاهرة معينة) او على المستوى الكلي (بينها وبين ظواهر اخرى) تم اختبارها والتحقق من صحتها . وبقدر تعلق الامر بنماذج او نظريات اتخاذ القرار الاداري فقد سعى العديد من المنظرين والباحثين في الفكر الاداري وفي العلوم الاخرى كالاقتصاد والاجتماع والسياسة والرياضيات على تقديم نماذج او نظريات خاصة باتخاذ القرارات . حددها المعنيون بثلاث نماذج رئيسية هي :

1. النموذج التقليدي : Classic Model والبعض يطلق عليه (أنموذج الرشد) Rational Model واخرون يطلقون عليه (النموذج المثالي) Idel Model ، وفريق اخر ينعته بالنموذج الاقتصادي Economic Model . والمبادرة الاولى لهذا النموذج كانت من قبل العالم الاقتصادي المشهور آدم سميث Adam Smith اذ يعتبر هذا النموذج من اقدم النماذج ، حيث لعبت الظروف الاقتصادية في حينه دورا كبيرا في بلورته وتقوم فكرة هذا النموذج على افتراض مفاده ان متخذ القرار هو دائما رجل رشيد وانه يعمل في بيئة مستقرة ويتمكن من الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسهولة ، وانه قادر على تحديد الهدف والبدائل الخاصة بتحقيقه بسهولة وانه يتمكن من اختيار البديل (الامتثل) من بين تلك البدائل بهدف تعظيم ارباح المنظمة او تقليص تكاليفها الى ادنى حد ممكن . والشكل (6) يوضح فكرة هذا النموذج .

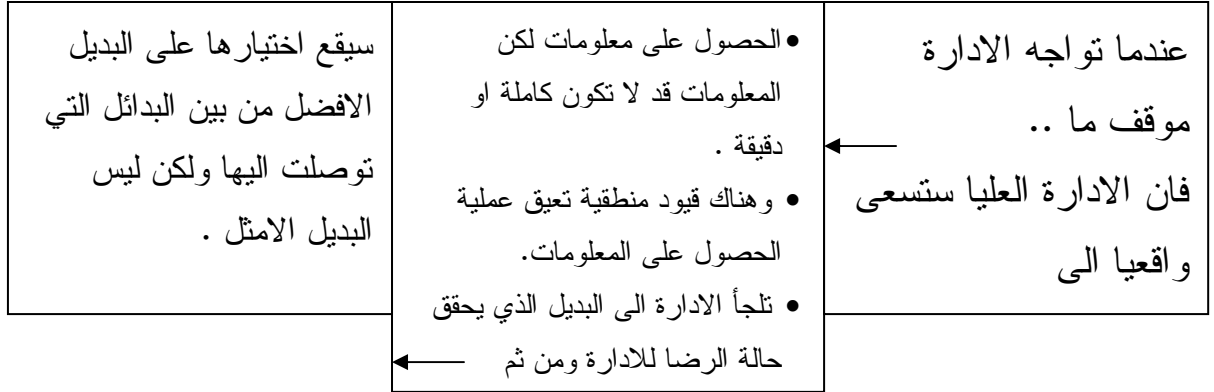
الشكل (6) النموذج التقليدي

اختيار البديل الامثل (القرار) الذي يحقق اعلى المنافع .	<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة عن ذلك الموقف . • تخفيض حالة عدم التاكيد • تقييم البدائل بشكل منطقي .. ثم 	عندما تواجه الادارة موقف ما .. فان على الادارة
--	---	--

reational Model او النموذج الوظيفي Functiononal Model او النموذج الاداري Managerial Model ويعتبر سايمون H . Simon (الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد) رائد هذا النوع ويقوم هذا النموذج على افتراض بان الفرد ليس كامل الرشد وانه غالبا ما يعمل في بيئة غير مؤكدة او غير مستقرة ويتعذر عليه الحصول على كافة المعلومات المطلوبة وبالتالي فانه لا يتمكن من حصر كافة البدائل المحتملة وعندئذ لا يتمكن من اختيار البديل الامثل بل يمكنه التوصل الى البديل الافضل . لقد انبثقت عن هذا التوجه عدد من النماذج منها ؛ أنموذج سايمون ومارج Simon & March Model ، أنموذج تومبسون Thompson

Model ، أنموذج كور Gor Model ، وأنموذج ايلبنك Elbing Model⁽¹⁾ والشكل (7) يوضح فكرة هذا الأنموذج .

شكل (7) الأنموذج السلوكي



المصدر : Griffin , 2002 : 265

3. الأنموذج السياسي : Political Model ويطلق عليه ايضا الأنموذج التحالفي Coalition Model ويركز هذا الأنموذج على القرارات غير المبرمجة ويقوم على الافتراضات التالية : (Daft , 2003 : 280) .

1. الظروف المحيطة بالمنظمة هي غير مؤكدة .
 2. المعلومات محدودة وغير كافية .
 3. هناك اكثر من طرف او مدير (مفاوض) في عملية اتخاذ القرار ولا يوجد هناك اتفاق او تفاهم بين المتفاوضين على الاهداف التي يجب تحقيقها او الطريقة التي يتم بموجبها اتخاذ القرار .
- ويضيف دافت Daft بانه ووفقا لهذا الأنموذج فان المشاركين في اتخاذ القرار يجبرون على الدخول في تحالفات Coalitions من اجل التوصل الى اهداف مشتركة تمثل مصالحهم خير تمثيل . وبعمامة فان القرارات الناجمة عن هذا الأنموذج هي قرارات معقدة وتحتاج الى وقت طويل ويشارك في اتخاذها مجموعات كبيرة من متخذي القرارات كل منها يمثل اتجاه معين ولها مصالح مختلفة . والمعلومات المتوفرة غالبا ما تكون مشوشة وغير متكاملة ، وان الاختلاف في وجهات النظر والتجاذبات الفكرية والمصلحية هي السمة الغالبة على طاوله المفاوضات .

وعلى الرغم من هذا الاستعراض المختصر لهذه النماذج لكن (دافت) Daft تمكن من حصر هذه النماذج الثلاث في جدول واحد وميز بينها بأسلوب مقارن يوضحه الجدول (3) ، مما قد يسهل على المعنيين فهمها بشكل افضل .

(¹) للمزيد من التفاصيل ينظر: على سبيل المثال : (الكبيسي ، 1983 ج2: 39-46) ، (السالم ، 1988 : 359-60) ، (داغر وصالح ، 2000 : 46) .

جدول (3) نماذج اتخاذ القرار بأسلوب مقارن

النموذج التقليدي	النموذج السلوكي	النموذج السياسي
وضوح المشكلة والهدف.	ضبابية المشكلة والهدف.	تعدد وتناقص الاهداف .
ظروف بيئية مستقرة .	ظروف بيئية غير مستقرة	ظروف بيئية غير مستقرة وغامضة .
معلومات كاملة وحسب الطلب .	معلومات غير كاملة .	وجهات نظر متباينة ومعلومات غامضة .
بديل مثالي.	البديل الافضل .	بديل يقنع جميع الاطراف .

المصدر : 281 : Daft , 2003

النموذج الرياضي: Mathematical Model ويسمى أيضا بـنموذج علم الإدارة Management Science Model أو نموذج كوت العمليات O.R. Model أو نموذج الاساليب الكمية Quantitative Method Model . والفكرة التي يقدم عليها هذا النموذج هي تكميم المتغيرات التي تشترك في تشكيل الظاهرة او المشكلة موضوعة البحث ومن ثم ربطها مع بعضها بعلاقة تبادلية او سببية او اعتمادية طبقا للهدف واخضاعها للتحليل الاحصائي او الكمي او الرياضي ومن ثم تقديم الحلول او البدائل لحل المشكلة او لتحقيق الهدف المطلوب بما يساعد متخذ القرار على اختيار البديل الافضل بناء على النتائج المستخرجة من التحليل . غير ان هذا النموذج لا يعده بعض المعنيين أنموذجا مستقلا للأسباب التالية :

1. افتقاره الى الاسس الفكرية والفلسفية للنموذج .
2. صعوبة تكميم جميع متغيرات الظواهر او المشاكل .

ورغم هذا الاعتراض لكن يبقى هذا النموذج او الاسلوب اسلوبا مهما وضروريا لتوجيه وارشاد متخذ القرار نحو القرارات الصائبة خصوصا تلك التي يكمن سر نجاحها او زيادة فاعليتها في تكميم متغيراتها واختبار علاقتها أو قياس تأثيرها على بعضها وفقا للمقاييس والاساليب الاحصائية .

وجدير بالذكر فقد ساعد التطور في تقنيات الحاسبات وبرامجها وانظمة الاتصالات على توفير برامجيات وتقنيات كبيرة ومعقدة تساعد الإدارة في تحليل اكبر عدد من المتغيرات وايجاد عدد اكبر من البدائل تمكن متخذي القرار من التنبؤ بأثر الظروف والمتغيرات البيئية وانعكاسها على الاهداف حاليا ومستقبلا كما ان بعض البرامجيات مثل برامجيات الذكاء الاصطناعي ساهمت في توجيه متخذي القرار الى اختيار افضل البدائل.

ومن جهة اخرى فقد وردت تسميات متعددة لنماذج اخرى لاتخاذ القرار ولكن على الاغلب فان معظمها ينتمي بشكل او بأخر الى واحد او اكثر من النماذج المذكورة سابقا⁽¹⁾.

(¹) ينظر على سبيل المثال (, (Van De Ven , 1981) , (Simon , 1945) , (Start , 1970) , (Huber , 1980) , (Nutts , 1993) , (Gluick , 1984) .

3- نظرة تحليلية ، تقويمية ، ومقارنة لنماذج اتخاذ القرار

3-1 العوامل التي تساهم في اختيار النموذج (نماذج) اتخاذ القرار

قد يتبنى متخذ القرار أنموذجاً بعينه أو ربما تشكله من نماذج متعددة من نماذج اتخاذ القرار في ممارسة عملية اتخاذ القرار ، غير أن هناك جملة من العوامل قد تساهم بشكل أو لآخر في تحديد توجه متخذ القرار لتبني أنموذجاً معيناً من نماذج اتخاذ القرار ، ويكن حصر هذه العوامل بما يلي :

أولاً- العامل السياسي يفرض الفكر السياسي او الفلسفة الفكرية التي يؤمن بها الحزب الحاكم نمطاً معيناً من انماط القيادة على متخذي القرار يحددها اغلب الباحثين بثلاثة انماط هي:

أ- النمط الاوتقراطي (1) ووفقاً لهذا الاسلوب فأن صلاحيات اتخاذ القرار تنحصر بيد متخذ القرار او ثلثة معينة من الحزب الحاكم اما على مستوى المنظمات الخاصة فان صلاحيات اتخاذ القرار تنحصر بيد الرئيس او مجلس الادارة او مالكي المنظمة .

ب- النمط الديمقراطي (2) يؤكد منظرو هذا الاسلوب القيادي على المشاركة في عملية اتخاذ القرار ايماناً منهم بان المشاركة هي الوسيلة التي ترفع من فاعلية اتخاذ القرار وتتمثل تلك المشاركة بمشاركة المجتمع (من خلال نوابه وممثليه) على مستوى الجهاز الاداري للدولة او بمشاركة العاملين من مختلف المستويات التنظيمية على مستوى المنظمات .

ج- النمط المتساهل (3) بموجب هذا النوع من الانماط القيادية يطلق العنان للحريات الفردية والحزبية ان تمارس دون قيد او شرط سواء على المستوى السياسي او الاقتصادي او الاجتماعي وما شابه ذلك ، على اعتبار ان المواطن او العامل هو إنسان ناضج ويستطيع أن يدير ويراقب نفسه وأداءه بنفسه دون الحاجة إلى رقيب أو موجه .

ثانياً : العامل العلمي والمهاري لمتخذ القرار : يلعب التأهيل العلمي والمتخصص الاكاديمي والخبرة المتراكمة دوراً هاماً وحيوياً في تحديد مدى قدرة وفاعلية متخذ القرار على اتخاذ القرارات الرشيدة .

ثالثاً : العامل الديني (القيمي) : ننمك القيم الدينية والاعراف المجتمعية البناءة ان تشيد امام متخذ القرار حاجزاً من الخشية وصحوة في الضمير فتمنعه من ممارسة او اقرار أي نوع من انواع الفساد الامر الذي يوفر له اكبر قدر من الاحتمالات لفرص النجاح باتجاه اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة المجتمع او المنظمة التي يعمل فيها .

رابعاً : الموقف : يفرض الموقف او الطرف الذي يعيشه متخذ القرار اثناء عملية اتخاذ القرار عدد من التحديات او المشاكل التي تعيق من عملية اتخاذ القرار . وقد يهيء له الموقف فرص من النجاح قد يستثمرها لصالح اهدافه وبالتالي فان تحديد وصياغة بدائل اتخاذ القرار تعتمد كثيراً على حجم وخطورة تلك العوامل الموقفية على الاداء التنظيمي او اهداف المنظمة .

(1) يطلق عليه بعض الباحثين بالنمط الدكتاتوري أو النمط الفردي .

(2) يقسم بعض الكتاب هذا النمط الى انماط ثانوية ينظر على سبيل المثال : الفريوتي ، 2004 : 292 .

(3) ويطلق عليه البعض بالنمط الحر .

خامسا : الامكانيات المتاحة : تشكل الموارد المتاحة من بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية مدخلات أساسية لعملية اتخاذ القرار ، فان هي تهيأت بالعدد الكافي ووفقا للشروط المطلوبة وجمعت في الوقت المناسب شجع ذلك على توفير البيئة المناسبة امام متخذ القرار لاتخاذ القرارات الرشيدة .

سادسا : طبيعة الاداء التنظيمي : تفرض طبيعة اداء المنظمات على متخذ القرار ممارسة نماذج معينة من اتخاذ القرار ، فطبيعة اداء المنظمات العسكرية التي تتطلب الشدة في التدريب والحرص على الحفاظ على اسرار منظمة تحتم على القائد او المدير ان يمارس نماذج معينة لاتخاذ القرار غير تلك التي يمارسها نظيره في المنظمات المدنية ، وحتى على مستوى المنظمات المدنية فهي تختلف بطبيعة اداءها بعضها عن البعض الاخر فالمنظمات التي تتطلب السرية والكتمان في اداءها تفرض على متخذي القرار ان يمارس الأنموذج الاوتقراطي بشكل اكبر من ممارسته لبقية النماذج ، غير ان المنظمات التي تطمح الى زيادة فاعليتها وحصتها السوقية فهي تميل الى ممارسة بقية النماذج بشكل اكبر من ميلها الى ممارسة الأنموذج الاوتقراطي .

سابعا : المستوى الثقافي والتعليمي لافراد المجتمع او التابعين : تشكل النسبة العالية للامية في المجتمعات عاملا اساسيا من عوامل تخلفها ودافعا ومبررا لصعوبة تطبيق الديمقراطية في ادارة شؤونها وبالتالي يصبح النمط الاوتقراطي في ممارسة القيادة هو البديل الافضل كما ان لنقشي وسيطرة العادات والتقاليد التي تتقاطع ومقومات الحكم الصالح كالعادلة والمساواة والشفافية دور مهم في نقشي حالات الفساد وزيادة وتائر مقاومة التغيير وبالتالي تجبر متخذ القرار على ممارسة الانموذج الاوتقراطي في قيادة بلده او منظمته .

3-2 ابعاد عملية اتخاذ القرارات :

بناء على ما تقدم يمكن القول بان عملية اتخاذ تتكون من اربعة ابعاد رئيسية اثنان منها يمثلان مدخلات عملية اتخاذ القرار وهما العلمي والمهاري واخر ضابط ومحدد للسلوك وهو " القيمي والثقافي " ورابع يمثل مخرجات العملية وهو البعد السلوكي. وادناه توضح مختصر لكل بعد تلك الابعاد .

1- البعد العلمي : ويمثل الاختصاص والمستوى العلمي لمتخذ القرار .

2- البعد القيمي والخلقي : ويتضمن بعدين اخرين هما :

أ- البعد القيمي : وهو بعد ذاتي داخلي يمثل مدى ايمان متخذ القرار بالقيم الدينية.

ب- البعد الثقافي ويشمل :

1- ثقافة الفرد : وتمثل قيم العائلة والقيم العشائرية والاجتماعية التي يؤمن بها الفرد.

2- ثقافة المنظمة : عبارة عن نسق من الافعال ، والقيم ، والمعتقدات المشتركة التي تنشأ وتتطور

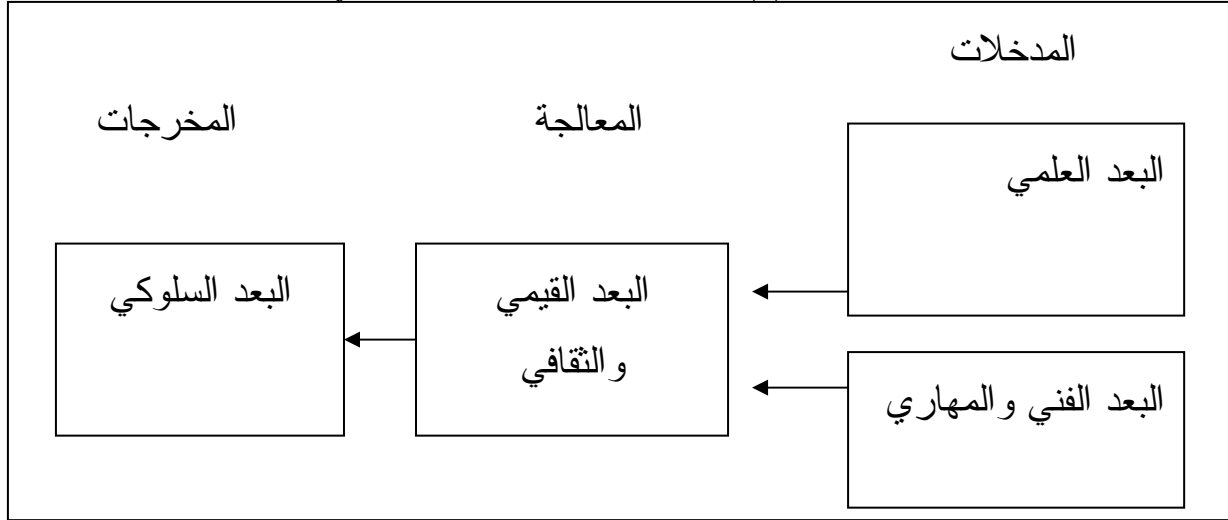
ضمن منظمة ما وتقود سلوك اعضاءها (داغر وصالح ، 2000 : 484) .

3- ثقافة المجتمع : هي كافة العادات والتقاليد ووجهات النظر والممارسات واساليب الحياة والعلوم والفنون والاداب الخاصة بذلك المجتمع التي تمنح افرادها الاحساس بهويتهم ، وشخصيتهم المميزة ، وكيفية تصرفهم (داغر وصالح ، 2000 : 485) .

3- البعد الفني والمهاري : مقدار ما يمتلكه متخذ القرار من الخبرة والممارسة والمعرفة في مجال اختصاصه

4- البعد السلوكي : ويمثل النمط القيادي الذي يستخدمه متخذ القرار .
والشكل (8) يوضح ابعاد عملية اتخاذ القرار من منظور نظمي .

شكل (8) ابعاد عملية اتخاذ القرار - مدخل نظمي



المصدر : المخطط من اعداد الباحث

3-3- سمات عملية اتخاذ القرار في البلدان العربية والإسلامية :

تبدل الدول المتقدمة جهود كبيرة واستثنائية من أجل تحقيق مصلحة بلادها والتي لا تمثل بالضرورة مصلحة المواطنين سواء على مستوى الجهاز الإداري للدولة أو منظمات القطاع الخاص وبغض النظر عن سياسة الحزب الحاكم ، وعليه فهي تحدد شروط صعبة واختبارات معقدة واجراءات محكمة لاختيار متخذي القرار بالكف والنوع الذي تتطلبه عملية تحقيق تلك الاهداف .

ولذلك فالبعد العلمي والفني والمهاري (انظر الشكل 8) تعد من اهم مقومات عملية اتخاذ القرار في تلك الدول ، كذلك فهي تؤكد على البعد الثقافي الذي يعكس ثقافة البلاد او الثقافة التنظيمية للمنظمات الخاصة والتي من شأنها ان توفر المناخ المناسب والوسط المطلوب لممارسة عملية اتخاذ القرارات وتضع خطوط حمراء تمثل مصلحة البلد او مصلحة المنظمة لا يمكن تجاوزها وهذا من شأنه ان يضيق على متخذ القرار فرص او احتمالات اتخاذ قرارات لا لا تخدم في تلك المصالح او تكون قرارات غير فاعلة ، ولكن من جانب اخر فالبعد القيمي لدى متخذي القرارات الاجانب يكاد يكون ضعيف بسبب تحييده سواء من قبل السياسة العامة للدولة او من قبل الافراد انفسهم وهذا من شأنه يمهد للبعث ان يمارس انواع من الفساد بالقدر الذي

اهداف بلاده او اهداف منظمته او تحقق له مارب شخصية ، والواقع يشير الى حصول مثل هكذا انواع من الفساد ولكن سرعان ما يتم معالجته او تبريره للرأي العام ثم تمحي اثاره بعد تحقيق اهدافه ، وخشية من وقوع القائد او المدير المسلم في مثل هذه المزالق فقد شدد الاسلام على اهمية البعد القيمي كونه سدا حصينا للحيلولة دون ممارسة أي نوع من انواع الفساد غير ان الواقع الذي صنعتة قرارات العديد من قادة البلدان العربية والإسلامية واقع بعيد عن المنهج الاسلامي القويم فهو واقع مرير يعكسه حال المواطن على مختلف

الصعد اذ لم يعد هذا الحال يخفى على احد بفضل التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال ، ومع ان الاسباب التي تكمن وراء ذلك الواقع هي واضحة للعيان للجميع الا انه وجدنا من المفيد ان نبرزها نظرا لاهميتها وخطورتها . فالاسباب بشكل عام عبارة عن خلل يكمن في فلسفة الدولة وسياستها و اخر يكمن في قرارات وامكانات متخذ القرار وثالث يكمن في طريقة او اسلوب تعيينه او تقويمه او مراقبة اداءه والتالي استعراضا مختصرا لتلك الانواع من الخلل .

1- خلل ذاتي يكمن في متخذ القرار ويضم بعدين :

أ- البعد العلمي او المهاري : فعدد كبير من القادة والمدراء على مختلف المستويات الادارية والتنظيمية لا يملكون الحد الأدنى من المؤهلات العلمية او المهنية ، وقد تم اختيارهم وتعيينهم وفقا لاعتبارات حزبية او عشائرية دونما النظر الى المؤهلات العلمية و السلوكية .

ب- البعد القيمي ويتمثل بتجاهل القائد او متخذ القرار للقيم الدينية والاجتماعية او ربما العمل بالضد منها من اجل تحقيق مآربه او رغبات شخصية او من اجل تنفيذ اجنده اجنبيه .

2- خلل ايدلوجي او فلسفي : ويتمثل بالرؤية الفلسفية او الايدلوجية التي يؤمن بها الحزب الحاكم او النظام السياسي للدولة والتي تحتم عليه تقديم مصلحة فئات معينة من المجتمع على مصلحة المجتمع بأكمله سواء كان متخذ القرار منتما لذلك الحزب ام لا ، وعلى هذا الاساس فالنمط القيادي او الاداري وممارسة عملية اتخاذ القرار يجب ان تتسق مع التوجه الايدلوجي للدولة وان توظف لخدمة اهدافه الفلسفية .

3- خلل اداري او تنظيمي : ويتمثل في عدم حيادية او موضوعية اسس وشروط تعيين متخذ القرار سواء اكان قائدا او مديرا او مسؤولا وكذلك عدم موضوعية مراقبة وتقويم اداءه وهذا من شأنه ان يضحى بالكفاءات وذوي الخبرة والدراية ويستعيز عنهم بأخرين غير اكفاء وغير مؤهلين للقيادة واتخاذ القرار .

4- الشورى مدخلا علاجيا وتطويرياً لاتخاذ القرارات

لم تسلم المداخل الوضعية لعملية اتخاذ القرار الحديثة منها والقديمة من انتقادات في جانب او اكثر من جوانبها وهذا يفسر صعوبة حصول توافق او اتفاق بين العلماء والباحثين حول اقرار ايا منها يعد مدخلا متكاملا لاتخاذ القرارات الرشيدة والبناءة والفاعلة . لكن مبدأ الشورى وهو عملية اتخاذ القرار من منظور اسلامي طبق في بيئة اسلامية وبيئتنا امتداد لها واثبتت كفاءته وفاعليته في الواقع العلمية الملموس ولم تسجل عليه اية انتقادات ، فمخرجاته حضارة عريقة وعلاقة قوامها العدل والمساواة والشفافية والانفتاح وكل عوامل نجاح الحكم الرشيد اختفى في ظلها الفقر والظلم والاستبداد والاستعباد والطائفية والعشائرية والمحاصصة فكانت ثمارها انتماء مجتمعي حقيقي وسعادة ورفاهية ومجد وتفاخر لكل افراد المجتمع الاسلامي ، يمكن للمرء تتبعها في كتب السيرة والتاريخ ... وبعد ذلك كله فهل من وسيلة بهذا النضج والتكامل ترجح عليها عند المنصفين ؟ وهكذا فقد وقع اختيارنا على هذا المدخل كونه وسيلة فاعلة وسريعة لمعالجة الخلل والمشاكل والتحديات التي تعصف بالاقطار العربية والاسلامية والناجمة عن استخدام المداخل الوضعية بالطريقة التي تخدم توجهاتهم واهدافهم . سنتناول من هذا الموضوع الثر ما يمكن ان يؤسس لبداية متواضعة وبالاتجاه الصحيح نحو تطبيق هذا المدخل وفقا لاصوله وقواعده ويترك الباب مفتوحاً للمعنيين بالامر ان ينهلوا منه بما يعينهم على تطبيقه سواء على الجانب النظري او التطبيقي من خلال الاطلاع على امهات الكتب في الفقه الاسلامي وكتب السيره المطهرة .

4-1 معنى وخصائص الشورى

الشورى مصطلح اسلامي استمده الفقهاء بشكل مباشر من النصوص التي وردت في بعض آيات القرآن الكريم ، وانه قد ورد معناه بشكل غير مباشر في آيات اخرى . ومن الآيات التي نصت بشكل مباشر على الشورى ، آية 38 من سورة " الشورى " في قوله تعالى " وامرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون " وفي آية 5 من سورة آل عمران " فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الامر " والآيات التي حملت معاني الشورى كثيرة وموزعة على عدد كبير من سور القرآن الكريم . فكل آية تحت على الامانة والنزاهة والعدل والمسألة والمشاركة وتبادل الاراء وما شابهها من المعاني السامية تحمل معنى الشورى . والشورى تشريع الهي امر به تعالى فطبقه النبي صلى الله عليه وسلم في ادارته لشؤون البلاد فصار مبدأ اساسيا من مبادئ الادارة الاسلامية يعني باتخاذ القرار . والشورى لغة مصدر من شار العسل أي "استخرجه من الخلية " (www.wikipedo.org) . والشورى ايضا اسم اشارة من المشاورة ، وتشاور أي استخرج ما عنده من رأي (www.alshamsi.net) . والمشورة استخراج الرأي بمراجعة البعض الى البعض ، والشورى الامر الذي يتشاور فيه ويقال شاوره مشاورة أي طلب منه المشورة (الخشابة 2010 : 103) . والاستشارة مأخوذة من قول العرب شرت الدابة وشاورتها اذا علمت خبرها يجري او غيرها (www.alshamsi.net) . اما الشورى اصطلاحا ، فقد عرفها (الاصفهاني) بأنها استخراج الراي من اهل الرأي . ويرى (الانصاري) بان الشورى والمشاورة كليهما مصادر للفعل شاور وهي تعني اصطلاحا استطلاع رأي الامة او من ينوب عنها في الامور العامة المتعلقة بها (العلي ، بدون سنة نشر : 117) . وبنفس السياق يؤكد المعاصرون بان الشورى هي استطلاع الراي من ذوي الخبرة فيه للتوصل الى اقرب الامور للحق (www.alshamsi.net) . والشورى من منظور اداري هي الاسم المرادف لعمية اتخاذ القرار وفي هذا السياق يؤكد (مقتدر خان) بان الشورى هي بالاساس عملية اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية فهي اذن عملية اتخاذ قرار استشارية ، مبنية على التشاور بين اصحاب الخبرة والاختصاص بشأن معين او مسألة معينة (www.ijtiihad.org .shura.htm) . غير ان معنى الشورى لا يقتصر على المشاركة في عملية اتخاذ القرار فحسب بل هو اسلوبا ديمقراطيا لاختيار رئيس الدولة ، فهو الطريقة التي تم فيها اختيار الخليفة الثالث عثمان (رض) بعد الخليفة السابق عمر (رض) . فالخليفة عمر (رض) اختار طريقة الشورى بتسمية ستة من اصحابه يتشاورون فيما بينهم والاتفاق على مرشح واحد بينهم لشغل منصب الخلافة (الكبيسي ، 1994 : 92) . وكان الخليفة الذي تم اختياره يجمع بين اختصاصات ذات صبغة سياسية وادارية واخرى ذات صبغة دينية وتشمل ولايته الى جانب السلطة التنفيذية و السلطة التشريعية (في حال عدم وجود اجماع) وكذا سلطة القضاء . وانه نائباً عن رسول الله صلى الله عليه وسلم لذلك كان واجبه ان يقوم بتطبيق احكام الاسلام بين كافة المسلمين . اما الهيكل التنظيمي للدولة فكان يتشكل من ثلاثة مستويات هي : (جاهين ، 1984 : 179-180) .

- 1- الادارة العليا للدولة الاسلامية .
- 2- الجهاز الاستشاري للدولة .
- 3- الاجهزة التنفيذية (الدواوين)

4-2 خصائص مبدأ الشورى

وبناء على ما تقدم ، يمكن تحديد مجموعة من الخصائص أو السمات التي تبرز دور واهمية الشورى ومنها :

- 1- انه مبدأ ديمقراطي شمولي يؤمن بالمشاركة الجماعية والتشاور وتبادل الاراء بين كافة المستويات الادارية من جهة وبينها وبين المستوي القيادي او السياسي من جهة اخرى في كافة المسائل او القضايا غير المنصوص عليها في القرآن الكريم وتلك التي لم يرد ذكرها او معالجتها في السنة النبوية المطهرة او تلك التي يصعب اخضاعها للقياس .
- 2- وطبقا لذلك ، فإن الادارة الاسلامية تكون قد سجلت سبقا فكريا وميدانيا على كافة المدارس والنظريات الادارية الوضعية التي اثبتت من خلال البحث والتجريب اهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار . فالأدارة بالاهداف ، والادارة بالنتائج ، والادارة بالمشاركة ، والنظريات اليابانية ، وادارة الجو الشاملة كلها تؤكد أهمية و دور المشاركة كمتغير متعدد الابعاد والوجه و له انعكاسات ايجابية ملموسة على نجاح وتميز المنظمات على مختلف انواعها .
- 3- انه مبدأ يتسم بالمرونة والتكيف ويصلح للاستخدام في كافة الظروف ويسمح بأستخدام كافة التقنيات والوسائل المتطورة ويشجع على توظيف كل ما من شأنه تطوير وتحسين عملية اتخاذ القرارات ، او حل المشكلة ، او تحقيق الاهداف المطلوبة .
- 4- النقاش وتبادل الاراء والاقتراحات تخضع لضوابط الشريعة الاسلامية وتقيم وفقا للاهداف النهائية للدولة وضمن حدود الامكانيات المتاحة التي ينبغي هي الاخرى ان تستثمر استثمارا فاعلا وكفوءا وفقا للمنظور الاقتصادي والاجتماعي .
- 5- يختلف مبداء الشورى عن مبدأ الديمقراطية الوضعية كونه يخضع لقوانين شرعية لا يمكن تجاوزها مهما تغيرت الظروف لكن تبقى الديمقراطية التي تنص عليها الدساتير الوضعية قابلة للتغيير والاختراق كلما دعت الحاجة لذلك ويمكن تبرير تلك التغييرات ضمن اطار " الضروريات تبيح المحظورات " ، لكن مبدأ الشورى لا يسمح بأي حال من الاحوال الانحراف عن غاياته الانسانية في تلبية حاجات المجتمع على وفق اسس النزاهة والمسائلة والعدالة وصولا الى تحقيق التنمية المستدامة له .
- 6- لا يقتصر دور هذا المبدأ في تحديد اسس وقواعد وابعاد واليات تفعيل عملية اتخاذ القرار فحسب بل يشمل ايضا وضع شروط اختيار متخذ القرار (القائد ، المدير ، المسؤول) والمشاركين في تلك العملية فضلا عن تحديد دور كل منهم وفقا لمتطلبات حل المشكلة المطروحة او الظرف القائم ، وهذا من شأنه ان يحقق تكاملاً افقياً وعمودياً بين المستويات التنظيمية وبينها وبين عملية اتخاذ القرار كوظيفة ادارية يمارسها الجميع .
- 7- ان العمل وفق مباديء وقواعد " الشورى " من شأنه ان يقلل من عدد المستويات التنظيمية ويقلل من الوقت المصروف في عملية التفاوض وقد يختصر رقم النفقات المصروفة على تهيئة الاجتماع الى ادنى حد ممكن ناهيك عن تحقيقه لمستويات عالية من الفاعلية .

8- ووفقاً لذلك فإن عملية التصميم الوظيفي وإعادة التنظيم الوظيفي والاعناء الوظيفي والتوسع الوظيفي والهيكل التنظيمي المرن ستكون متطلبات أساسية لتفعيل هذا المبدأ وهي كلها تمثل سمات المنظمات المتطورة .

9- يحفز مبدأ الشورى الرقابة الذاتية (الضمير) لدى القادة والمقودين سواءً على مستوى الجهاز الإداري للدولة او على مستوى المنظمات ليكون هدف المصلحة العامة هو الهدف الاسمى لدى الجميع وهي الغاية العليا والتي عندها تتهاافت جميع المصالح الشخصية .

10- تطبيق مبدأ الشورى من شأنه ان يهذب النفوس وينقيها من النواقص والمنزلقات ليكون سداً لممارسة أي نوع من انواع الفساد وان يكون سبباً في تفعيل عناصر التعاون والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين كالأبشار والمحبة وحسن الضن وبالتالي فالشورى عامل اساسي لمنع التحاسد والتباغض والنزاعات .

4-3 أهمية الشورى

ثبت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم انه كان يستشير صحابته ويناقشهم في معظم خطته وقراراته وقد تنازل في العديد من المواقف وفي مسائل كثيرة في السلم والحرب عن اراءه لصالح اراء الصحابة عندما يقتنع بمبرراتها او بفاعليتها تجاه تحقيق اهداف امته ، وكان بإمكان الرسول صلى الله عليه وسلم ان يتخذ جميع القرارات بنفسه وهي بالتأكيد قرارات ستكون ناجحة لانه لا ينطق عن الهوى بل هو وحي يوحا لكن الله تعالى اراد ان يخبرنا بأن الوحي سينقطع بوفاة الرسول صلى الله عليه وسلم ونحن بنو البشر طاقاتنا مهما كبرت واتسعت فهي محدودة ومنقوطة ويحتاج بعضها الى البعض الاخر من اجل ان تتكامل وتكون اكثر فائدة وان النفس البشرية نفس ليست منزهة وتتجاذبها قوتين هما قوة الخير وقوة الشر ، فمن اجل تكامل تلك القدرات ومن اجل تقليل اثر قوة الشر فلا بد من التناصح والتشاور وتبادل الاراء . وعلى هذا الاساس شرع الله الشورى انموذجاً إلهياً للتعاون والتفاعل وطريقاً أكيداً لتحقيق رفاهية وسعادة المجتمع . ومن هنا تبرز أهمية الشورى كمبدأ إداري متعدد الأوجه والابعاد ، ومن اجل الاحاطة بالاهمية الكلية لهذا المبدأ فلا بد من التعرف على اهمية كل بعد من تلك الابعاد. وعلى هذا النحو التالي:-

(1) البعد التنظيمي : العمل بمبدأ الشورى يستلزم توفير بيئة تنظيمية صالحة سواء على مستوى الجهاز الإداري للدولة او على مستوى منظماته العامه والخاصة ، وهو يتطلب الالتزام بالموضوعية والدقة في تصميم وتوصيف الوظائف وتحديد شروط التوظيف واستخدام العدالة في عملية التعيين وتقويم الاداء واستخدام الطرق المناسبة في تدريب العاملين وتنمية المدراء واتباع العدالة في تحديد الرواتب والاجور والحوافز وتطبيق قاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وان يكون الهيكل التنظيمي هيكلاً يتسم بالمرونة والتكيف والبساطة وان يوضح طبيعة العلاقات الافقية والصلاحيات وان تحدد واجبات وصلاحيات مسؤوليات كل وظيفة بشكل علمي ومدروس .

(2) البعد السلوكي : الشورى يفرض ضوابط شرعية على سلوك متخذي القرار فضلاً عن مداخلات وعمليات ومخرجات عملية اتخاذ القرار وبذلك فلا يسمح لسلوك او تصرف يتقاطع والثقافة التنظيمية للدولة ككل سواء كان ذلك السلوك يمارس في اروقة الوظيفة العامة او الخاصة او خارجها .

3) البعد الانساني : لما كان مبداء الشورى يحث متخذي القرار على اشراك العاملين وافراد المجتمع وفقا للطريقة والاسلوب الذي يخدم المنظمة والمجتمع فأن هذا الاجراء ومن شأنه ان يبعث الامل والسعادة في قلوب العاملين وافراد المجتمع ويجعلهم يشعرون بالفخر والانتماء الى منظماتهم ومجتمعهم ويرفع من الروح المعنوية لهم وهذا بدوره يشجعهم على الابداع والابتكار والتاريخ يحمل في طياته كثيرا من الامثلة على الابداع والابتكار منها على سبيل المثال اقتراح حفر الخندق من قبل سيدنا سلمان الفارسي الذي كان في حينه اسلوب فاعلا ومتميزا ساهم في تحقيق انتصار المسلمين رغم كثرة اعداد المشركين ورغم قوتهم و ضخامة عدتهم .

4) البعد التطويري : ان من شأن الشورى ان يبعث في نفوس الناس حب العلم والتواصل مع احدث المبتكرات من اجل تجديد خبراتهم وقدراتهم ومن ثم الحصول على فرصة للتنافس مع الاخرين للحصول على مكانه مع اهل الرأي والخبرة ، لما في ذلك من انعكاسات مادية ومعنوية تجعلهم اقرب الى مركز القرار وبالتالي تمنحهم فرصة اكبر لنيل شرف المشاركة في تحقيق اهداف الامة.

5) البعد الاقتصادي : ان اختيار القائد الناجح واتخاذ القرارات الصائبة بمشاركة جماعية من شأنه ان يحقق استثمار امثلا للأموال والموارد الاقتصادية المتاحة بالشكل الذي يفوت على الاعداء فرصة الاستيلاء عليها او استثمارها لصالحهم من جهة وتحقيق منافع اقتصادية كبيرة لابناء المجتمع من جهة أخرى تمهد الطريق لتنمية اقتصادية واسعة . وللتنمية الاقتصادية انعكاسات ايجابية في جوانب متعددة من جوانب الحياة :

أ : الجانب الثقافي : ويتمثل في زيادة عدد المدارس والمعاهد والجامعات الامر الذي يشجع على تخفيض مستوى الامية وزيادة المستوى الثقافي والعلمي لافراد المجتمع لكافة الاختصاصات ليشكل بذلك قاعد علمية رصينة ومناسبة للتكيف مع كافة التطورات المستجدة .

ب : الجانب التقني : يتمثل في التشجيع على شراء التقنيات الحديثة في شتى المجالات مما يساعد على احدث تغييرات نوعية في اداء كافة وزارة ومؤسسات الدولة ومنظمات القطاع الخاص على حد سواء .

ج : الجانب الصحي : يتمثل بتوفير المستشفيات والاطباء والمستلزمات الضرورية لرفع المستوى الصحي للمجتمع وهذا من شأنه ان يقلل من نسبة الوفيات ويقلل من الامراض الشائعة ويخلق مجتمع صحي قادر من خلال افراده الاسهام في تحقيق التطور والتقدم في كافة شؤون الدولة .

د : الجانب المعاشي : التنمية الاقتصادية من شأنها ان ترفع من مستوى دخول الفرد وتمكنهم شراء ما يحتاجونه وهذه تعد من اهم مؤشرات التنمية والرفاهية لافراد الشعوب .

6) البعد الشرعي : الشورى من جانب اخر هو مبدأ من مبادئ الشريعة الاسلامية يرسم وينظم العلاقات بين الراعي (الرئيس) والراعي (المرؤوس) على مختلف المستويات ويحدد دور كل منهم تجاه الاخر ودور كل منهم تجاه الاهداف العامة للدولة وفقا لقواعد وضوابط الحكم الصالح والمتمثلة بالعدالة ، النزاهة ، المسائلة والشفافية وبالشكل الذي يحقق اعلى مستوى من مستويات التنظيم والتفاعل والتعاون والتفاني من اجل المصلحة العامة وهذا من شأنه ان يمنع حدوث أي صيغة او شكل من صيغ او اشكال الصراع او التصادم . وتأسيسا على ما تقدم يصبح "الشورى" ليس مدخلا علاجيا وتطويريا فحسب بل هو ضرورة حتمية واولوية لا تقبل التاجيل نفضها ظروف وتداعيات المرحلة الراهنة للخروج من عنق الزجاجة ومن ظلمات النفق الضيق الى افاق واسعة من الامل والتفاؤل بالمستقبل يبعثها هذا المبدأ في نفوس ابناء الدول العربية والاسلامية قادة

ومقودين فما من امر اكثر قدرة على دغدغة مشاعر المسلمين او اكثر تمكيننا من جمع شملهم وتوحيد كلمتهم من ذلك الي يكون مصدره عقائدي او شرعي لانه الفطرة التي فطر الناس عليها ، وطبقا لذلك فالمناداة بتطبيق الشورى في عملية اتخاذ القرارات في البلدان العربية والاسلامية سيجد له صدى عميق في نفوس المسلمين ويكون مبعثا لتوحيدهم تجاه عدوهم ويشد من ازهم تجاه بناء حضارتهم من جديد ومما سيزيد من شحذ همم وتفجير طاقاتهم الابداعية هو علمهم المسبق بان الشورى من المبادئ الاسلامية التي مارسها الرسول "صلى الله عليه وسلم" وصحابته الغر الميامين وامر القادة من بعده بتطبيقها وليس احب الي قلوب المسلمين ، ولا اصدق من اتباع سنة المصطفى عليه الصلاة والسلام وبدون شك ستكون مستلزمات التطبيق ليس بالامر العسير باذنه تعالى .

4-4 شروط (مستلزمات) تطبيق الشورى

ليست كثيرة ولا معقدة ولا مكلفة تكلم هي شروط او مستلزمات تطبيق الشورى عندما تتوفر النية الصادقة ، والقلوب المؤمنة وعندما ينبعث الاصرار في ضمائر القادة على احياء وتفعيل هذه التجربة الغنية بكل جوانبها فكل ما تتطلبه عملية التطبيق هو تضحية من قبل القادة بقدر من المصالح الشخصية او الحزبية او الفئوية لصالح المصلحة العامة قد تكون سببا في انقاذ شعوبهم من حافة الهاوية الي بر الامان وبالاتجاه الذي يمكنهم من تسلق سلم الرقي والتقدم لينظموا الي قائمة اولئك الرجال الذي شرفهم الله بذكر صفاتهم في كتابه العزيز بقوله تعالى (رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه فمنهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر ما بدلوا تبديلا) (سورة الأحزاب، الآية 23) فاي شرف او مرتبة يسعى اليها الانسان اسمى من هذا التكريم ؟ وبعد فان شروط او مستلزمات التطبيق يمكن تقسيمها إلى نوعين ؟ شروط عامة تمهد لتوفير بيئة مناسبة لتفعيل مبدأ الشورى ضمن اطار مؤسساتي قويم وتحافظ على جودة ادائه ، وشروط خاصة تتطلبها المرحلة او الطرف او الموقف في حينه وهي شروط يقررها القادة الذي تبينوا هذا المبدأ والذين يعيشون في بيئته وفقا للمعايير والضوابط الشرعية والعلمية . وسيقتصر هذا البحث على تقديم افكار او خطوط عامة تمثل الشروط العامة التي ينبغي توفيرها في المرحلة الراهنة من اجل توفير البيئة المناسبة للتطبيق على ان تتبعها خطوات جادة باتجاه دعم الاطار المؤسساتي لهذا المبدأ وبالشكل الذي يضمن تطوير وتجويد ادائه ومن بين تلك الشروط العامة ما يلي :

1. ضرورة تبني القيادة السياسية لمبدأ الشورى وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتوفير البيئة المناسبة لتطبيقه .
2. اعادة صياغة الرؤى والاهداف والاستراتيجيات للدولة في ضوء ابعاد ومتطلبات وشروط الشورى وشروط الجودة الشاملة .
3. تشكيل مجلس او هيئة او أي تنظيم مؤسسي اخر على وفق الاسس التي يتطلبها الكيان المؤسسي لمبدأ الشورى ياخذ على عاتقه اتخاذ القرارات على مستوى الحكومة يرتبط به فنيا تنظيمات أخرى مؤسساته على مستوى كل وزارة ويرتبط بالاخير تنظيمات مؤسساتية على مستوى الادارات العامة لكل وزارة وهكذا .. ونقترح ان يتشكل مجلس الشورى على مستوى الحكومة على النحو التالي :

1. رئيس الجمهورية او الملك .
2. رئيس الوزراء ونوابه ومعاونيه .

3. الوزراء .
4. المستشارون في كافة الاختصاصات .
5. اعضاء غير دائمين من الخبراء والعلماء واساتذة الجامعات حسبما تتطلبه القرارات.
اما على مستوى الوزارة فنفترح تشكيل المجلس من :
 1. الوزير .
 2. معاونون ومدراء عامون .
 3. مستشارون في الاختصاصات المطلوبة .
 4. اعضاء غير دائمين من الخبراء والعلماء واساتذة الجامعة تتطلبهم عملية اتخاذ القرار .
وعلى مستوى المنظمات العامة فنقترح تشكيل المجلس من :
 1. مدير عام المنظمة .
 2. معاونون ومدراء الاقسام .
 3. مستشارون في الاختصاصات المطلوبة .
 4. اعضاء غير دائمين من الخبراء والعلماء واساتذة الجامعات حسبما تتطلبه متطلبات القرارات على ان يشرع قانون يوضح صلاحيات ومسؤوليات كل مستوى من هذه المستويات وعلاقة بعضها مع البعض الاخر ،
بالاضافة الى توضيح طريقة او اسلوب عمله .
ويمكن الاستعانة بتجارب بعض الدول الاسلامية في هذا المجال ومنها على سبيل المثال تجربة المملكة العربية السعودية .
4. التوعية ؛ بموضوع الشورى عبر وسائل الاعلام المختلفة ومن خلال الجوامع والمساجد والمؤسسات الدينية والشعبية من اجل الحصول على تاييد جماهيري لدعم تطبيق هذه التجربة .
5. الشروع بتشريع قانون او نظام يوضح اليه اختيار وتعيين وتقييم اداء المسؤولين بدءا من رئيس الجمهورية وانتهاء باقل مستوي تنظيمي وفقا لشروط الجدارة والكفاءة والفاعلية والخبرة والشهادة .
6. الاستعانة بالعلماء والخبراء من اختصاص علم الشريعة والادارة والاقتصاد لوضع الية سليمة وتوصيات موضوعية لتفعيل هذا المبدأ وفقا للضوابط والمتطلبات الشرعية والعلمية .
7. تفعيل مبادئ وقواعد ومعايير الحكم الصالح (الحوكمة) في وضع الخطط ورسم السياسات واعداد البرامج وسن القوانين والانظمة ومراقبتها ومتابعة تنفيذها .
8. التأسيس لعلاقة جديدة وشراكة فعلية مع ابناء المجتمع من خلال ممثليهم الحقيقيين الذين يصلون الى مناصبهم وفق ضوابط الكفاءة والفاعلية او من خلال منظمات المجتمع المدني تقوم على اساس التعاون والتفاعل وتبادل الاراء في جميع المسائل و القضايا وفقا لعوامل الشفافية والمساءلة والنزاهة والعمل على دعم وتطوير هذه العلاقة من اجل خدمة المصلحة العامة .
9. العمل على بناء الحكومة الالكترونية التي تعد مطلبا اساسيا لتفعيل تلك العلاقة على اتم وجه من خلال التشجيع على شراء التقنيات المتطورة من الحاسبات ووسائل الاتصال ومن خلال توفيرها للمواطنين وايصال الخدمات اليهم الكترونيا وتوفير وسائل التخاطب البيني بينهم وبين مؤسسات الدولة المختلفة من اجل تذليل المشاكل ووضع المقترحات البناءة ورفعها الى الجهات المعنية .

الاستنتاجات :

1. تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وهي السبيل لتحقيق التنمية بأشكالها المختلفة وبالتالي فهي طريق الشعوب للسعادة والرفاهية إذا ما مورست وفقا للأصول والقواعد السليمة التي جاءت بها النماذج والنظريات الإدارية الحديثة ، لكنها من جانب آخر قد تكون سببا في تخلف المجتمعات وتراجعها وضياع مقدراتها إذا ما خضعت تلك العملية للاهواء الشخصية والمصالح الضيقة او وجهت وفقا لاجندات اجنبية او استجابة لشروط منظمات اجنبية عملاقة .
2. من اجل ضمان موضوعية وعدالة ونجاح عملية اتخاذ القرار ينبغي اختيار متخذ القرار (القائد او المدير) وفقا لاسس وشروط الجدارة والكفاءة والاهلية بعيداً عن الانتماءات الطائفية والحزبية او العشائرية وتهيئة المناخ المناسب والبيئة التنظيمية الملائمة لاداء عمله بشكل صحيح .
3. العمل على تحقيق المشاركة الفاعلة وليست الشكلية بين الحكومة والمجتمع (من خلال ممثليه او منظماته) في وضع الخطط وصنع القرارات ومراقبة الاداء وتقويمه او بين المستويات التنظيمية المختلفة على مستوى الوزارات او على مستوى المنظمات العامة والخاصة بالقدر الذي تتطلبه فاعلية اتخاذ القرار وان تخضع القرارات ومتخذها للرقابة والمسائلة وان تتسم القرارات بالشفافية .
4. للمداخل والنظريات الوضعية لاتخاذ القرار دور كبير ارساء المبادئ والقواعد والشروط اللازمة لتحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار ولكنها تبقى تعاني من نقص او عيب ما في جانب او اكثر من جوانب عملية اتخاذ القرار وخصوصا في الجوانب السلوكية والقيمية لمتخذ القرار والتي يصعب تلمسها او تشخيصها وفق المنظور المادي الذي تقوم عليه مما سيمهد الى حدوث فجوات لا يمكن للقوانين والانظمة سبر غورها لتنفيذ من خلالها اشكال متعددة من الفساد .
5. طرح في هذه الدراسة مبدا الشورى كبديل مثالي ومشروع متكامل لعملية اتخاذ القرارات لقادة الامة العربية والاسلامية باعتبارهم ولاة امور المسلمين وباعتبار الشورى تشريع الهي وقاعدة فقهية ومأمورين بالالتزام بها الى جانب كون الشورى هي ممارسة فعلية وتجربة ميدانية مورست منذ اكثر من 1400 سنة اثبتت فاعليتها من خلال انبثاق حضارة اسلامية متقدمة متعددة الوجة كانت بمثابة مؤشرات للعديد من مظاهر التقدم والتطور وفي الوقت ذاته كانت بمثابة مؤشرات لغياب الفقر والعوز والفساد . وكتب التاريخ خير دليل على ذلك .
6. ان ما يميز الشورى عن المداخل الوضعية الاخرى هو بالاضافة الى كونه تشريع الهي وقاعدة فقهية لكنه في الوقت ذاته معيار نفسي داخلي واجتماعي وحضاري يسعى الى تركية النفوس وترفعها عن الصغائر ونبذ الاحقاد وتجنب النظرة الضيقة والمصالح الشخصية الى افق رفيع من النضوج يتجسد في حب الخير للآخرين والتضحية من اجلهم ودعم اوامر التعاون والتكاتف والتكامل بالاتجاه الذي يلبي مصلحة الامة . وبناء على ذلك فالمشاركة بين القادة وشعوبها من خلال وضع الخطط ورسم السياسات هي شكل من اشكال ذلك التعاون والتكافل والتكامل الذي يهدف اليه مبدأ الشورى .
7. يتسم مبدا الشورى بمجموعة مهمة من الخصائص تبرز مكانته الاكاديمية والعملية وتشكل بمجملها مقومات كفاءته وفاعليته ومن بين تلك الخصائص:

1. كونه مبدا ديمقراطي . 2. يتسم بالكفاءة والفاعلية في عملية اتخاذ القرارات وفقا لما اثبتته التجارب الماضية وتحققت منه النظريات والمداخل الحديثة لاتخاذ القرار .
3. مبدا الشورى يتسم بالمرونة والتكيف وقدرته على استيعاب كافة التطورات التي تتوافق وضوابط الشريعة الاسلامية . 4. يتسم بالواقعية وامكانية التطبيق في ظل الامكانيات المتاحة مهما كان حجمها او نوعها . 5. لا يؤمن بمبدا (الغاية تبرر الوسيلة) خاصة في المشاريع او القرارات التي تتقاطع والثابت الشرعية ولذلك فهو من جانب اخر يرفض الديمقراطية غير المقننة او غير المنضبطة بالضابط الشرعي .
8. اما اهمية الشورى فلا يمكن حصرها في مجال او بعد معين فاهميته تمتد وتتسع لتشمل : البعد التنظيمي ، السلوكي ، الانساني ، الابداعي ، الاقتصادي اضافة الى البعد الشرعي .
9. اما شروط او مسلمتات تطبيقه فهي متواضعة ومنطقية وواقعية وممكنة التطبيق يشترك في توفيرها القادة والمفودين ، الساسة والمدراء والمجتمع باشكله المختلفة (منظمات او افراد) فالجهاز الاداري للدولة مطالب بتفعيل هذا المبدأ وفقا لاصوله الشرعية والادارية ومن خلال اصدار السياسات والتشريعات والتنظيمات التي تسهل تطبيقه ومتابعة تنفيذه وابداء المجتمع مسؤولون مسؤولية شرعية واجتماعية على انجاح تطبيقه من خلال المشاركة الصادقة بعملية اتخاذ القرار .

المصادر العربية :**أولاً : مصادر علم الشريعة**

1. القرآن الكريم
2. البخاري الجعفي ، محمد بن اسماعيل ابو عبدالله (1407هـ ، 1987م ، ط2)، "الجامع الصحيح المختص" بيروت ، (تحقيق : د. مصطفى ديب البغا).
3. القيشري النسابوري ، مسلم بن الحجاج ابو الحسين ، "صحيح مسلم" ، دار احياء التراث العربي - بيروت ، (تحقيق : محمد فؤاد عبدالباقي).
4. بن حنبل، احمد ابو عبدالله الشيباني ، "مسند الامام احمد بن حنبل" مؤسسة قرطبة مضر .

ثانياً: مصادر علم الادارة

1. الزغبى ، علي فلاح ، السكاكنة ، بلال خلف (2007) ، "دور المخاطر في تقرير عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي" ، المؤتمر العلمي السنوي لجامعة الزيتونة الاردنية .
2. داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش ، (2000) " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" ، دار الكتب للطباعة ، بغداد ، العراق .
3. الشكرجي ، نعمة (1972) ، "مدخل في الوظائف الادارية" ، مطبعة اشبلية الحديثة ، بغداد ، العراق .
4. القريوني ، محمد قاسم (2004) ، " مبادئ الادارة" ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
5. السالم ، مؤيد سعيد (1988) ، "نظرية المنظمة : مداخل وعمليات" ، مطبعة شفيق ، بغداد ، العراق .
6. الشماع ، خليل محمد حسن واخرون (بدون سنة نشر) ، "مبادئ ادارة الاعمال" ، جامعة بغداد ، العراق .
7. الذهبي ، جاسم محمد والعزاوي ، نجم عبد الله (2005) ، "مبادئ الادارة العامة : منظور استراتيجي شامل" ، مكتب الجزيرة للتحضير والطباعة والاستنساخ ، بغداد ، العراق.
8. الكبيسي ، عامر (1983) ، الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، ج1 ، ج2 ، ط5 ، دار الخليج للطباعة والصحافة والنشر ، الشارقة ، الامارات العربية .
9. الكبيسي ، عامر (1994) ، "الادارة العربية الاسلامية" : فكرا وتطبيقا ، جامعة بغداد .
10. الخطيب ، احمد ، ومعاينة ، عادل سالم (2009) ، "الادارة الحديثة : نظريات واستراتيجيات و نماذج حديثة" ، دار الكتاب العالمي ، عالم الكتب الحديثة ، الاردن .
11. العبيدي ، خميس ناصر محمد (1993) ، " نوع صنع القرار التنظيمي ودور المعلومات فيها" : دراسة تطبيقية في المنشأة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد .
12. العاني ، الاء عبد الموجود عبد الجبار (2011) ، "العوامل المحددة لشخصية المنظمة وانعكاساتها في تكوين المعرفة المنظمة الجديدة" ، واطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة الموصل .
13. الخشاب ، حسن ثابت جاسم (2010) ، "الوظائف الادارية في الأنموذج الاداري الاسلامي دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات المدنية في مدينة الموصل" ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الموصل .
14. جاهين ، محمد محمد (1984) ، "التنظيمات الادارية في الاسلام" ، الهيئة المصرية العامة .

15. بن حبتور ، عبد العزيز صالح (2000) ، "اصول ومبادئ الادارة العامة" ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع / عمان ، الاردن .
16. العلي ، الرائد / محمد مهنا (بدون سنة نشر) ، "الادارة في الاسلام" ، الدار السعودية للنشر والتوزيع ، العراق .
17. الدوري ، حين والاعرجي ، عصام (1978)، "مبادئ الادارة العامة" ،الجامعة المستنصرية، بغداد .

المصادر الاجنبية :

1. Daft , Richard L. (2003) : "Management" 6thed . South – western , U.S.A
2. Khan , Mervin (1977) : "Dynamic Managing ; principles , process , practice" , Colifornia , cuming publishing co.
3. Simon , Herbert A. (1945) , "Adminstrative Behavior" , N.Y- free press , U.S.A.
4. Riggs , james L. (1968) , " Economic Decision Model for Engineers and Managers" , Mc Graw – Hill book co. U.S.A.
5. Luthans , Fred (1985) , "Organization Behavior" , Singa press , MCGraw – Hill Book co. U.S.A
- 6.Ivanciech , John (1997) "Quality and comptitirveness" , 2nd ed . vrwin Company,U.S.A. .
7. Griffin , Ricky W.(2003) , "management" 7th ed . Houghton Mifflin company , Boston , N.Y. , U.S.A.
8. Start , Martain k.(1970) "The structure of Human Decision" Englewood clift , N.J : prentice – Hill , U.S.A.
9. van de ven , Andrson H. (1980) (Presectives of Organization Design and Behavior " welly , inter science , publisher , john willy & sons inc. , U.S.A.
10. Glueck , William F. (1984) , "Business policy Strategy formulation and management " , MC-Graw – hill book co. inc. N.Y. , U.S.A
11. Nutts , Paule (1993) , "The Formulation Proceses and Techtics used in Organizational Decision Making " , organization scienceJurnal , May 1993 .
12. Baird , Lioyd s, and et.alt, (1990) , "Management : Functions and Responsibilities " , ltpor & row publisher , N.Y .U.S.A

مصادر من الانترنت :

1. wiki/decision-making.
2. www.alshanasi.net
3. www.ijithad.org/shura.htm .