**عملية اتخاذ القرار في ظل الازمات**

**أ.م.د. سمية عباس الربيعي**

**المقدمة**

في الماضي كان القرار يعتمد بصفة جوهرية على الخبرة الشخصية ومقدرة الحكم والتبصر السليم في المشكلة لاستنباط الحلول الممكنة واختيار الحل السديد ، وكانت الظروف التي يصنع وبيئة الاعمال المحيطة تسمح لهذا النوع من المداخل في اتخاذ القرار حيث كانت القرارات في معظمها تتخذ في ظل التاكد او شبه التاكد . (ياسين ، 2010)

اما اليوم فلابد من صانع القرار التعاطي مع حالات المخاطرة وعدم التاكد في ظل عدم توفر المعلومات التامة مما يجعل مساهمة المعلومات في نجاح القرار عنصرا مهماَ يرجح نجاح او فشل القرار . (ياسين ، 2010)

**فما هي عملية اتخاذ القرار ؟ وما هي في ظل الازمات ؟**

**اولاً: عملية اتخاذ القرار :**

تعرف عملية اتخاذ القرار بانها تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع للتدقيق والتمحيص لادخالها واخضاعها للقياس العلمي من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والاساليب الكمية والاحصائية بغرض الوصول الى حل او نتيجة ومن ثم الخروج باستنتاجات وتوصيات لتطبيق هذه الحلول .

كما انها اختيار البديل الافضل من بين عدة بدائل بعد دراسة موسعة وتحليل جوانب المشكلة موضوع القرار (الهذلي ، 2002)

ويرى ( العاني ، جواد ، 2008) ان عملية اتخاذ القرار ترتكز وتحيط بالوظائف الادارية ( التخطيط ، التنظيم ، والتوجيه ، الرقابة ) من جانب وبالاخلاق والمسؤلية الاجتماعية من جانب اخر . كما موضح في الشكل ادناه :

اتخاذ القرار

الاخلاق والمسؤلية الاجتماعية

موقع عملية صنع واتخاذ القرار في العملية الادارية ( العاني ، جواد ، 2008)

ويمثل بعض الباحثين وابرزمهم (اللامي ، العيساوي ، 2016) ، الاخلاق والمسؤلية الاجتماعية بـ(الثقافة التنظيمية) والتي ترتبط بمتخذ القرار ، والتي تعني بصفة عامة نظام القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد ، والطقوس والرموز السائدة بين اعضاء المنظمة ،والتي تؤثر على سلوك الافراد وتصرفاتهم وقراراتهم داخل التنظيم ،وهذا يخص المنظمة بعينها ويختلف عن النظم السائدة في المنظمات الاخرى ، ويمكننا بيان خمسة مفاهيم جوهرية لـ(الثقافة التنظيمية) تتمثل بما يلي :-

* انها تمثل الوسيلة اللازمة لاشباع الحاجات الانسانية البيلوجية والسيكولوجية .
* انها تمثل منهجاَ للتكيف .
* انها تمثل نظاماَ للمشاركة المعرفية والوجدانية بين الافراد .
* انها تمثل نظاماَ متكاملاَ من الرموز والمعاني المشتركة .
* انها تمثل انعكاساَ للمفاهيم اللاواعية عند الافراد في التنظيم .

وخلص بعض الباحثين الى ابعاد الثقافة التنظيمية وتتمثل بما يلي :-

* الابداع والابتكار
* الثبات والاستقرار
* احترام حقوق الاخرين
* الاهتمام بالنتائج
* الاهتمام بالتفاصيل
* الاهتمام بجماعية الاداء
* التشدد والالتزام

**"يعتمد نجاح القرار على ما يلي" :**

* مدى ملائمة الموقف للقرار
* مهارة وقدرة متخذ القرار
* كمية المعلومات وقيمتها
* طبيعة مستخدم هذه المعلومات

**ثانياَ: عملية اتخاذ القرار في ظل الازمات :-**

وهنا هي عبارة عن عملية متتابعة ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار ، وتتوقف كفاءة القرار على طريقة صناعة القرار وليس على سلطة اتخاذه . ( اللامي ، العيساوي ، 2016)

وتعد قرارات الازمة من القرارات الصعبة حيث عدم الوضوح وعدم توافر نظام او مقياس او قواعد محددة تعطي حلولاَ سليمة ، وكل ذلك يجعل قرارات الازمة تتصف بـ:- اللامي ، العيساوي ، 2016)

1. **عدم التأكد** :- حيث الامور المتشابكة والتوترالمتزايد عن الازمات ضمن حالة من اللاتاكد
2. **التعقيد** :- حيث صعوبة معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والاطراف المتضمنة للازمة .
3. **تعارض المصالح** :- هناك شبكة مختلفة من الافراد والجماعات والمؤسسات التي تتضمن مصالح كثيرة ومتعارضة .
4. **التدخل العاطفي** :- عادة ما تؤثر المصالح الشخصية والعواطف على تفكير صانع ومتخذ القرار .
5. **مقاومة التغيير** :- غالباً ما تؤدي الازمة الى تغيير مفاجئ في هياكل قرارات المنظمة حتى تتلائم مع الاوضاع الجديدة .

**اما الضغوط التي تواجه متخذ القرار تتمثل بما يلي** :- (اللامي ، العيساوي ، 2016)

1. عدم وضوح الرؤية في موقف الازمة .
2. سرعة الاحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف ، وضيق الوقت المتاح امام تصرف نتخذ القرار .
3. نقص المعلومات .
4. تاثر القرارات بشخصية متخذ القرار في موقف الازمة .
5. تفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الازمة واستفحال عواقبها .

**اما مراحل صنع القرار في ظل الازمات كما يلي : ( اللامي ، العيساوي ، 2016)**

1. **مرحلة تحديد الازمة** :- حيث لابد من فهم الموقف الذي يواجه المنظمة ويتم صنع القرار من اجله ، كما ينبغي معرفة اهم السمات التي تميز هذه الازمة وكيف يتم تصنيفها ، وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة الى حجم معين من المعلومات والحقائق عن الموقف وتحديد الاهداف ومراعاة الضوابط التي تواجه صانع القرار .
2. **مرحلة تشخيص الازمة** :- تهدف الى تحديد الاسباب الخقيقية للازمة ،كما ينبغي تحديد منهج معين لتشخيص الازمات كأن يكون منهج وصفي او بيئي او منهج منظم ... الخ .
3. **مر حلة تحليل متغيرات الازمة** :- وهنا يتم تصنيف وتجميع الحقائق حول الازمة ،وهذا يتوقف على :

* الموارد المتاحة ( بشرية ، فنية ، مادية )
* مدى خطورة الازمة ودرجة تعقدها
* درجة السرعة المطلوبة لحل الازمة

1. **مرحلة تحديد الحلول البديلة** :- من خلال تحديد الحل البديل بدقة ووضوح من حيث النوع والكمية والزمان والمكان على ان يشترط في الحل البديدل امران :

* القدرة على الاسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى اليها صانع القرار .
* ان يتم في حدود الموارد المتاحة .

1. **مرحلة تقويم البدائل** :- اي دراسة الحلول البديلة في ضوء مزايا وعيوب كل منهم من خلال العناصر الاتية :

* تحديد العوامل الاستراتيجية التي يركز عليها الاهتمام
* درجة اسهام البديل في حل الازمة
* مقدار التكلفة او الاعباء التي تترتب على تطبيق او اختيار كل بديل
* المتطلبات الخاصة الواجب توافرها لتطبيق كل بديل
* المدى الزمني المتوقع لكي يقوم البديل بحل الازمة وينتج اثاره
* الازمات الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل بديل .

1. **مرحلة اختيار البديل الملائم** :- وذلك بالمقارنة بين البدائل السابقة للوصول الى البديل الاكثر قدرة على تحقيق الهدف المطلوب ، من خلال :

* اختيار البديل بعيدا عن التحيز او التركيز على بديل دون غيره
* اختيار البديل مقبولا لدى ما سوف يقوم بتنفيذه
* اختيار البديل مراعي فيه المخاطر الناجمة عنه ومدى احتمالية نجاحه او فشله .

1. **مرحلة اتخاذ القرار** :- اي حسم الاختيار والاستقرار على قرار نهائي
2. **مرحلة تنفيذ القرار** :- وهي وضع القرار موضع التنفيذ ،وتقديم نتائج التنفيذ للحصول على معلومات دقيقة .
3. **مرحلة اختبار صلاحية التنفيذ** :- وتم ذلك عن طريق التغذية العكسية ، حيث قد ينتج عن تنفيذ القرار مؤشرات قد تؤدي الى تغيير القرار ، او اختيار بديل اخر .

**انواع القرارات في ظل الازمات**

1. **القرارات قبل ميلاد الازمة** :- وهي قرارات استراتيجية وادارية وقائية تهدف الى اكتشاف اسباب الازمات بهدف منع الازمات نفسها قبل ظهورها على سطح الاحداث .
2. **القرارات اثناء الازمة** :-وهي القرارات العملياتية والتكتيكية المتلاحقة والمتساركة والتي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الاحداث وتصاعد الازمة والتي تهدف الى احتواء الازمة بعد نموها .
3. **القرارات بعد انتهاء الازمات** :- وهي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الازمات السابقة واستخلاص العبر ،ويمكن ذلك قرارات وقائية واستعدادية تسبق الاداء في المستقبل .

**الاستنتاج :**

* يرى الباحثان ان عملية اتخاذ القرارات من صميم عمل القائد ،والتي تحتاج الى التفكير الابداعي المتطور والذي بدوره يتطلب تمتع القائد بالمهارات القيادية اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة في ظل البيئة المتغيرة .
* يود ان يبين الباحثان ان مراحل اتخاذ القرارات في ظل الازمات انفة الذكر تلتسق مع ما يراه الباحثان ، لانها اتخذت النموذج العقلاني في صناعة القرار واتخاذه ،والذي يتكون ( تعريف وتشخيص المشكلة ، صياغة الاهداف ، البحث عن حلول بديلة ، تقويم الحلول البديلة ، الاختيار من بين البدائل ، تنفيذ البديل المختار ، رقابة ومتابعة التنفيذ).

**المصادر :**

* ياسين ، سعد غالب ، نظم مساندة القرارات ، دار المناهج للطبع والتوزيع ، ط1، عمان – الاردن ، 2010.
* اللامي ، غسان قاسم داود، العيساوي ، خالد عبدالله ابراهيم، ادارة الازمات الاسس والتطبيقات ،الدار المنهجية للطبع والتوزيع ،ط1، عمان – الاردن ، 2016.
* العاني ، جواد ،العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات ، اثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الاردن ، 2008 .
* الهذلي ، سعد بن عليوي ، مهارات القائد الامني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة ، دراسة ماجستير ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 2002.