

محاضرة رقم 2
في مقياس: التنمية الإدارية
موجمة لطلبة السنة الثالثة
تخصص: تنظيم سياسي وإداري
مقياس: التنمية الإدارية
السنة الدراسية: 2020-2021

إعداد: أ.د. بومدين طاشمة

المداخل النظرية في دراسة التنمية الإدارية

نظرا لاتساع البحث في دراسة قضايا ومشكلات التنمية الإدارية، ارتأينا أن نركز على أهم المداخل النظرية، وهي كالتالي: المدخل القانوني، المدخل النظمي، مدخل الاتصال الإداري، ومدخل صناعة القرار.

ملاحظة: إضافة إلى هذه المداخل النظرية هناك مداخل أخرى حديثة من بينها: مدخل تقييم الأداء المؤسسي، ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل المقارنة المرجعية هذه المقاربات يمكن الرجوع إليها بالتفصيل في كتاب: بومدين طاشمة، أصول المنهجية العلمية الحديثة في دراسة بحوث العلوم الإدارية، الإسكندرية: درا الوفاء القانونية، (2020).

أولا: المدخل القانوني

يقوم المدخل القانوني أساسا على دراسة الأوضاع الدستورية والإدارية، مركزا في ذلك وبصورة شديدة على السياسة الفعلية المتمثلة في القانون العام والدستور والوثائق، وذلك للارتباط الوثيق بين القانون الإداري والدستوري. وبالتالي فهو يعد في دراسة القضايا والمشكلات الإدارية من المداخل التقليدية التي تركز على مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية بالإضافة إلى أن المدخل القانوني يفترض وجود مجموعة من المعايير والضوابط والقواعد، ومن ثم يستخدم تلك الظواهر من خلال معيار الشرعية والتطابق أو الخرق أو الانتهاك.

وبالتالي فالمدخل القانوني يعتبر مثلا ظاهرة الفساد الإداري ما هي إلا خرقا للقانون. ومن ثم أصبح التحليل الذي ينصب على البناء القانوني هو النمط السائد في تحليل النظم والسياسات.

كما يعتمد هذا المدخل على فلسفة الآلية الرسمية والتي يترتب عليها مجموعة من الأسس أهمها ما يلي:

(1) . الهيكل التنظيمي الرسمي هو الإطار الذي تتم فيه العلاقات الوظيفية داخل الأجهزة الإدارية.

(2) . التنظيم الرسمي لا بد وأن يحكم العلاقات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.

(3) . اتخاذ القرارات مسئولية المستويات الإدارية العليا ولا بد أن تتم وفق التسلسل الإداري داخل وحدات الجهاز الإداري.

(4) . انفراد السلطة أو الأجهزة التشريعية بمهمة تحديد وصياغة السياسات العامة وإصدارها وتطويرها وتعديلها، دون أن يكون لدى المنظمات العامة ومؤسسات الخدمة المدنية أي صلاحية في ذلك وأن يقتصر دورها على مجرد التنفيذ اللاتحي لتلك السياسات.

وبناء على ذلك، فإن الزاوية التي ينطلق منها المدخل القانوني في دراسته للمشكلات والقضايا الإدارية مؤداه أن النظام النامي عبارة عن نسق من القواعد والقيم القانونية العامة والمجردة تقوم على حمايتها وتنفيذها مجموعة من المؤسسات والهيئات الرسمية التي تتمتع بسلطة القهر والإكراه. فجوهر تأسيس دولة القانون عند أنصار المدخل القانوني تتمثل في تلك التي " تخضع فيها الهيئات الحاكمة مراكزهم القانونية على نحو واضح. وتكون السيادة والكلمة العليا في الجماعة للقانون، ويخضع الحاكم والمحكوم لقواعد قانونية معروفة سلفا، وبذلك تتحدد للقانون وليست لإدارة الحاكم". وحتى تكون هناك دولة القانون يتوجب وجود دستور الذي يقيم السلطة في الدولة، ويؤسس وجودها ويحدد قواعد ممارستها، ووسائل، وشروط استخدامها، وبذلك تصبح سلطات الدولة مقيدة وغير مطلقة.

كما يفترض وجود في دولة القانون حقوق للأفراد محمية من تجاوزات السلطة العامة من جهة، ومن اعتداءاتهم على حقوق بعضهم البعض من جهة ثانية. وبذلك ثمة ضمان لسيادة العدالة والمساواة بين الجميع، ومن ثمة تصبح إمكانية الحكم على أن النظام السياسي نظام نامي.

تقييم المدخل القانوني:

وحتى لا نغالي في التأييد أو المعارضة لهذا المدخل القانوني، يتوجب علينا في هذا المقام أن نتناوله بالمناقشة والتقييم، وحتى نتكشف لنا أوجه الضعف الذي يكتنفه، وأوجه القوى التي يمكن تبنيتها والاستفادة منها. فعلى الرغم من الفوائد التي يمكن أن يقدمها المدخل القانوني إلى الدارس في العلوم الإدارية بشكل عام والتنمية الإدارية على وجه الخصوص، إلا أنه يظل قاصرا عن الإحاطة بالقضايا والمشكلات الإدارية من جميع جوانبها، فضلا عن أنه يركز على الأطر المعيارية الشكلية ويهمل العمليات والنشاطات غير الرسمية، إذ لا يؤمن بأثر الإنسان وسلوكه وتوجهاته في المنظمات على الرغم من أنه قد يكون أكثر تأثيرا على العملية الإدارية.

كما أنه يمثل حجر عثرة في طريق أي اجتهاد أو إبداع في الظروف التي يعجز عنها التشريع. كما أنه لم ينصرف اهتمامه بالبناء الميداني التطبيقي (الإمبريقي)، أو الوصول إلى تعميمات تطبيقية، فالتنظير كان معظمه معيارا نابعا من أسس القانون، ومنصبا على كيفية تكوين المواطن الصالح الذي يعرف حقوقه وواجباته. إضافة إلى أنه لا يعير للبيئة أي أثر، كما يعتبر ويتعامل مع التنظيم الإداري باعتباره نظاما مغلقا، وبناء استاتيكي ساكنا، ولا ينظر إليه ككيان ديناميكي متفاعل، زيادة على ذلك أنه يضيق من حيز الدراسات حينما يحصر موضوعها في الدولة وأجهزتها الرسمية، ويهمل الاعتبارات غير القانونية، كالأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، والسياق التاريخي، والبعد الثقافي والإنساني في التنظيم. هذا إذا تغاضينا الطرف عن طبيعة القانون هل أمر إلهي أم وضعي؟ أم إلهي ووضعي معا؟

وعموما، فعلى الرغم من المطبات والمآخذ الموجودة في المدخل القانوني المؤسسي، فإن هذا لا يمنعنا من الاعتماد عليه كأداة للتحليل ووسيلة للتفسير مكمل للمداخل الأخرى التي تدرس القوى الكامنة خلف المؤسسات. وإن كان المدخل القانوني قد عرف تراجعا مع بروز المداخل الأخرى وهيمنتها على دراسات العلوم الإدارية، فإن المدخل القانوني ما يزال له أنصاره وخصوصا في المدرسة اللاتينية، وما يزال صالحا-إلى حد ما- لدراسة الكثير من المشكلات التنظيمية. فالمدخل القانوني ضروري كوسيلة وإجراء لتوصيف الأعمال، وتحديد الحقوق والواجبات، وبيان الأساليب والإجراءات، وبيان الشروط والكيفيات اللازمة لإدارة العمل الإداري

وهو في هذا يشترك مع بقية المداخل والمناهج العلمية الأخرى وتوظيف نتائجها في حياة المؤسسات والمجتمع.

ثانياً: مدخل النظم:

1/تحديد شبكة مفاهيم مدخل النظم:

بهدف التمهيد لدراسة المنطلقات الفكرية للمدخل النظمي، ودراسة تطبيقاته في المجالات الإدارية علينا أولاً التساؤل عن ماهي أهم المفاهيم والمصطلحات التي يبني عليه المدخل النظمي؟

النظام: System:

يعرف "النظام" بأنه: مجموعة العناصر أو الأجزاء المتكاملة و المتداخلة والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام، أو هو التركيب الذي يستقبل المدخلات ويعالجها من خلال تفاعل يحصل على عناصرها لتقديم مخرجات مفيدة.

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة عناصر تشكل برنامج إجراءات وفعاليات تُنجز لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف من خلال معالجة بيانات وتهيئة معلومات في فترة زمنية معينة.

إن مفهوم النظام يضيف للبنية ثلاثة عناصر مهمة:

أولها: وضع حدود للبنية تميز بينها وبين البيئة الخارجية لها.

ثانياً: إن العلاقة بين الأجزاء على اختلاف نمط ترتيبها (هراركي أو خلافه) تقوم على الاعتماد المتبادل.

وثالثها: أن هناك نسقا مستقرا من التفاعلات بين الأجزاء يقوم على التوازن والنزوع للحفاظ على الحدود والعلاقات الراهنة.

نموذج النظاميمثل النموذج العام لأي نظام بالعناصر الأربعة الرئيسة وهي المدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية وفيما يأتي توضيح لكل منهم:

المدخلات: Inputs:

هي كل ما يدخل للنظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية وتتباين المدخلات حسب نوع النظام حيث تكون على نوعين في جميع الأنظمة هما المادة فقط أو البيانات فقط أو الاثنين معاً(مواد خام، بيانات، الطلبة والأساتذة والنظام التعليمي) ولا بد من التأكيد على إن المدخلات قد دخلت بشكل صحيح بالنظام لأن عدم الدقة في البيانات يؤدي الى نتائج خاطئة.

عمليات المعالجة: Processing:

كل الأنشطة التي تتولى تحويل المدخلات الى مخرجات باعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات وتحويلها الى معلومات في

نظام المعلومات والعمليات الانتاجية لتحويل المواد الاولية الى سلع في النظام الانتاجي ويشار اليها باصطلاح الصندوق الاسود مما يعني اننا لا نستطيع أن نرى ما بداخله.

المخرجات: Outputs:

هي كل ما ينتج عن النظام الى البيئة المحيطة كنتيجة أنشطة عمليات المعالجة من معلومات، منتجات، خدمات أو تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه.

التغذية العكسية: Feedback:

تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية العكسية التي تتولى مهمة المقارنة بينمخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحددة مسبقاً (البيانات حول أداء المبيعات)، إذ إن وجود أية اختلافات بينهما يحتم استخدام مدخلات جديدة أو إجراء تعديلات في عمليات المعالجة أو إعادة النظر في المخرجات المخططة للحصول على المخرجات المرغوبة.

ونستنتج من ما تقدم، أن المدخل النظامي يتأسس على مجموعة من القواعد الأساسية يمكن إجمالها في العناصر التالية:

- . أن هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام.
- . أن أجزاء ومكونات النظام مترابطة وتكمل بعضها البعض (Interdependent).
- . أن هناك عدة أنظمة فرعية متواجدة داخل كل نظام كبير (Sub-system).
- . أن الأنظمة تتطلب مدخلات وتقوم بمعالجتها واتخاذ قرارات بشأنها.
- . أن ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.
- . أن عمل الأنظمة والقيام بالمعالجة للمدخلات والمخرجات يفرز نتائج إيجابية وسلبية.
- . أن عمل الأنظمة قد يفرز نتائج متوقعة ونتائج غير متوقعة.
- . أن ما يترتب عن عمل الأنظمة من نتائج، قد يتحقق في فترة قصيرة المدى أو طويلة المدى أو كلاهما.

. تطبيقات مدخل النظم في دراسة التنمية الإدارية:

إن مفهوم النظم وفكرته قد طبق في مجال العمل الإداري خاصة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة إذ بمقتضى هذا النظام يتم التنسيق بين مختلف العوامل المؤثرة في العملية الإدارية وممارسة السلطة ويمثل تحليل النظم تحليلاً للكليات وليس للأجزاء.

وفي هذا الإطار إذا كان نظام الكائن الحي يعد نظاما مفتوحا . يحتفظ بحالة من التوازن الحركي، هذا الكائن الحي يتأثر بالظروف البيئية المحيطة به، ويؤثر فيها، مع احتفاظه بحالة من التوازن في ظل تلك الظروف . فإن هذا الوصف الخاص بنظام الكائن الحي ينطبق على التنظيم الإداري في منشآت الأعمال. ويتميز التنظيم الإداري بالتفاعل المستمر مع عناصر البيئة المحيطة بع مثل المستهلكين، والمنافسين، والعمال، والموردين، والجهات الحكومية...إلخ. فضلا عن ذلك، فإن التنظيم الإداري ما هو إلا نظام يحتوي على عدد من الأجزاء المتداخلة، والتي تعمل معا في شكل منسق، من أجل الوصول إلى عدد من الغايات الخاصة بالتنظيم نفسه، وبالأفراد العاملين في هذا التنظيم.

ومن هذه الزاوية فإن مدرسة النظام الاجتماعي تنظر إلى الإدارة على أنها نظام للعلاقات الثقافية المتبادلة (Cultural interrelationship)، هذا فضلا عن أن التنظيم يعتبر محلا للضغوط الخارجية النابعة من البيئة الثقافية المحيطة. وعلى ذلك فإن النظام الإداري يمكن اعتباره على أنه جزء من النظام البيئي الكبير.

وفي ظل هذا المفهوم، يمكننا النظر إلى منظمة الأعمال على أنها مجموعة من النظم أو الاجزاء الفرعية. فالنظام الرئيسي للمنظمة يشمل نظم التسويق، ونظم الإنتاج، ونظم الأفراد، ونظم الاتصالات، ونظم المعلومات وكذلك نظم البحوث والتطوير. وينظر إلى الإدارة في هذه الحالة على أنها القوة الأساسية التي تعمل على تنسيق الأنشطة الخاصة بالنظم الفرعية (Sub-systems) داخل التنظيم وكذلك ربطها بالبيئة المحيطة. وتتبع أهمية الإدارة من الحاجة إلى الكفاءات الإدارية اللازمة لتحويل الموارد الغير منظمة (الموارد البشرية والمادية) إلى مشروع منظم وفعال. أي أن الإدارة تعمل على تحقيق التكامل بين الموارد المختلفة لكي تنتظم في شكل نظام كلي (Total system) لتحقيق الأهداف.

وبهذا المعنى فإن مدخل النظم يركز على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما، وهو يشير إلى المجموع أو الكل، حيث الكل مختلف عن الأجزاء المكونة له وأكبر منها، وذلك إذا ما نظرنا إلى هذه الأجزاء بصورة منفردة ، وفي مجال الإدارة بوجه مدخل النظم الانتباه إلى المشروع ككل متكامل أي باعتباره نظاما أساسياً يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي في ضوء دراستها والوقوف على العلاقات بينها، نفهم حقيقة أعمال النظام

الأساسي وتحديد أهداف المشروع وتحديد الوظائف والأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وعلاقة النظام الأساس (المشروع) بالنظام الأكبر الذي يعمل في إطاره، وهو البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وهكذا نلاحظ تدرج النظم فكل نظام يعتبر فرعاً من نظام أكبر. فنظام الإنتاج يتكون من أنظمة فرعية مثل نظام التخطيط ونظام تحميل الآلات ونظام مراقبة الإنتاج وغيرها.. ونظام الإنتاج بدوره نظام فرعي لنظام أكبر هو نظام الشركة الذي يتكون من عدة أنظمة فرعية أخرى. ونظام الشركة هو نظام فرعي لنظام أكبر هو نظام القطاع الصناعي الذي يعمل فيه ونظام القطاع الصناعي هو نظام فرعي للنظام الاقتصادي السائد.

وبناءً على ذلك فإن المدير الذي يرغب بتطبيق هذا المنهج في الإدارة عليه أن يهتم بالكليات أي أن ينظر إلى المشروع كوحدة واحدة متكاملة لا تحجب رؤية الجزئيات عن رؤية الكليات وطبقاً لذلك فإن التركيز يكون على التفاعل الحركي والاتصال المتبادل بين الأجزاء المكونات الخاصة بالنظام وإخضاع الوحدات والإدارات المنفصلة بالمشروع لمعلومات اتخاذ القرار ولشبكة الاتصالات وهو أمر يتحقق بتصور تنظيم المشروع على أساس تدفق المعلومات بدلاً من أساس السلطة والمسؤولية أي أن تنظيم المشروع يتم على أساس هيكل تنظيم نظم System organization structure بدلاً من هيكل تنظيم سلطة organization Authority structure والتنظيم التقليدي للإدارة ينظر إلى المشروع كسلسلة من الإدارات والأقسام المرتبطة عمودياً ولكل منها رئيس إداري يمارس وظائفه ضمن التسلسل الرئاسي فكل رئيس يرتبط برئيسه الأعلى ضمن نظام السلطة الرئاسية ، في حين أنه حسب مدخل النظم يكون المشروع كل متكامل ومتربط الأجزاء وان القرار الإداري الذي يصدر لابد ان يكون متأثراً بالقرارات الأخرى، وهو نتيجة سلسلة مترابطة من العمليات الذهنية في مختلف أجزاء المشروع ونتيجة لعدد من الظروف والعوامل والقوى الداخلية والخارجية المحيطة بالمشروع، وليس نتيجة لقرار السلطة الرئاسية .

وعلى ذلك أصبح لمدخل النظم تأثير جوهري في عملية اتخاذ القرار الإداري حيث أن الرئيس الإداري ملزم بالنظر إلى تنظيم المشروع كشبكة معلومات متدفقة (Information network) تمتد متخذي القرار في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار بكفاءة وفاعلية وان النظم الخاصة بالمعلومات والاتصالات تربط بالضرورة الأجزاء

والمكونات الرئيسية لإدارة المشروع وهي الأفراد، والمواد والآلات والتي يتم الجمع بينها بغرض تحقيق الأهداف المشتركة للمشروع. وبذلك تكون السلطة الرئاسية للرئيس الإداري محكومة بهذه الشبكة من المعلومات والاتصالات بين عناصر أو أجزاء العملية الإدارية والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الإداري.

وعليه، لم يعد في ظل هذه النظرية للرئيس الإداري السلطة المطلقة التي يتمتع بها في ظل المفهوم التقليدي للسلطة الرئاسية. إلى جانب ما تقدم فإن استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل الإداري كان هو الآخر له الأثر الكبير في عملية اتخاذ القرار باستخدام الحاسبات الإلكترونية على نطاق واسع في مجال العمل الإداري، كان له الأثر الكبير في مجريات العملية الإدارية ومنها اتخاذ القرار الإداري، ذلك ان استخدام الحاسب الآلي في مجالات عديدة كتخزين المعلومات والبيانات، واسترجاعها، وتنسيق العمليات المعقدة وغيرها من الاستخدامات وفر الكثير من الوقت والجهد وسهل السبل الكفيلة بمساعدتها لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ولعل تطور استخدامات الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات بحيث أصبحت الأجهزة الإلكترونية قادرة على أداء عدد كبير من المهام الذهنية التي تستخدم في مجالات التوجيه والسيطرة والمراجعة والتحكم ونقل الرسائل إلى مراكز اتخاذ القرار وتبادل وتفسير المعلومات وتحليل البيانات وغيرها، أدى كل ذلك إلى إدخال تحسينات بالغة الأهمية على مجمل العملية الإدارية حيث أدى ذلك إلى تمكين السلطة الرئاسية من الوصول إلى القرار بالسرعة والدقة المطلوبة، وعلى ذلك يكون تأثير استخدام الحاسب الآلي ذا اثر كبير في ممارسة السلطة الرئاسية من حيث التنظيم وتوفير المعلومات، وبالتالي فإن حدود ممارسة السلطة الرئاسية قد تأثرت بشكل واضح بهذه الاستخدامات للأجهزة الإلكترونية وتكون هذه الأجهزة بمثابة عوامل مؤثرة في اتخاذ القرار الإداري ولم يعد الرئيس الإداري يملك القدرات الخاصة به في استخدام صلاحياته الإدارية وممارسة السلطة الرئاسية دون الاعتماد على ما توفره هذه الأجهزة من معلومات وبيانات ضرورية . ان ذلك لا يعني بالضرورة انعدام الدور القيادي للرئيس الإداري الذي يبقى عاملاً مهماً في ممارسة السلطة الرئاسية.

إن الهدف الرئيسي من تطبيق فكرة النظم في مجال علم الإدارة، هو تسهيل وتحسين مستوى فهم المديرين للبيئة المعقدة المحيطة بالمنظمة وهذا ولا شك، سوف يوفر للمديرين الإطار والأبعاد الواضحة للبيئة المحيطة بهم، بما يمكنهم من ترشيد القرارات الإدارية في المنظمة.

ونستخلص من ما تقدم، أن المطبق للمدخل النظمي في بحوث العلوم الإدارية يعتبر المنظمة بمثابة نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أو المجتمع الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة للعمل ثم تقوم بتقديم الخدمات أو الانتاج لهذا المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

ثالثا: مدخل الاتصال الإداري

الاتصالات الإدارية بمعناها العام هي المشاركة والنقل مع الآخرين وهي من الأهمية بمكان بحيث لأغنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي، وتعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني. فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي.

إنها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة، أي المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة.

والجدير بالذكر أن للاتصالات مفاهيم وأسس وقواعد أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات اعتبارها لكي تيسر عملية الاتصالات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة .

1/. تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال لغة على أنه مُشتق من كلمة Communis اللاتينية و تعني بالإنجليزية common أي مُشترك أو اشتراك ؛ أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك ، يتضمن شخصين أو أكثر ، في المعلومات والأفكار والاتجاهات . كما يُشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس، داخل نسق اجتماعي مُعين مهما اختلف حجمه.

أما في اللغة العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين؛ الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، أمّا المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاء إلى غاية مُعينة. إذن فالالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية مُعينة من تلك الصلة.

لذا يمكن القول أن الاتصال يُعد أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، إذ يرى عالم الاجتماع "شارلز كولي" (Charles Cooley) منذ ما يزيد عن نصف قرن الاتصال باعتباره "ميكانيزم أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني أن تتربط وتنتقل عبر الزمان والمكان بواسطة وسيلة للإرسال"

ويؤكد "ولبور شرام" (Welborn Shram) أن المجتمع الإنساني يقوم على مجموعة من العلاقات التي قوامها الاتصال، وأن ما يجمع الأفراد ليس قوى غيبية أو سحرية أو قوى مطلقة، وإنما هي علاقات الاتصال، وأن أي رسالة تتضمنها عملية الاتصال لا تتضمن في ذاتها معاني مطلقة، وإنما الأفراد هم الذين يعطونها مدلولاتها ومعانيها، وذلك من خلال خلفياتهم، تعليمهم، وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، ومع الجماعات والتنظيمات القائمة، وتأثير كل منهم على الآخر وتأثرهم.

ويرى "ميشال لونات" (Michel Lenet) أن الاتصال لا يعني الإعلام والاستعلام فقط، وإنما يعني الإقناع أي تغيير في آراء وسلوك الغير. إن الاتصال يركز بالخصوص على النتائج المترتبة عن التأثير المرتبط بالإقناع، وهو ضروري بالنسبة للتطور الفردي والجماعي.

الاتصال إذن عملية أساسية في المجتمع يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات والآراء والتجارب، على اختلاف طبيعتها ومجالاتها بين شخص وآخر، وهذه العملية بطبيعتها تحدث في كل المجتمعات البشرية حيث التعامل وقيام العلاقات بين الأفراد، وعندما تتضمن هذه العملية

تعاملا مع جماهير ضخمة ومتنوعة، فإنها تشير إلى مضمون ما يعرف بالاتصال الجماهيري والذي يتم من خلال وسائل تطورت لهذا الغرض، فيجربى نقل أخبار أو إعلام لجمهور ما يراد توصيله إليها، وبالوسيلة التي تكفل تحقيق أفضل تأثير ممكن.

وتقام العملية الاتصالية على الأسس والمكونات التالية:

أ . المرسل أو مصدر الرسالة، والذي تنطلق منه المعلومات سواء كان فردا أو جماعة أو مؤسسة.

ب . الرسالة، والتي تتضمن معلومات يمكن أن تصف مشكلة أو واقعة أو ظاهرة، أو تأييدا لموقف معين أو احتجاجا على رأي أو سلوك.

ج . القناة، وهي الوسيلة أو الوسيلة التي تنقل الرسالة إلى الجهة المعنية بها. وقد تكون هذه القناة لغة منطوقة أو مكتوبة أو عبر الصور أو وسائل الإعلام المختلفة، وتختلف هذه الوسائل في نمط نقلها للرسائل وفي تأثيرها.

د . المستقبل، وهو الجهة التي تتلقى الرسالة من أجل الاستجابة لمضمونها.

هـ . التغذية الراجعة، وتعني مدى تأثير الرسالة في المستقبل واستجابته لها، ويتم معرفة ذلك من خلال ردود أفعال المستقبلين للرسالة بواسطة إرسالهم هم بدورهم رسائل ومعلومات جديدة إلى المرسل تعبر عن رضاهم أو عدم رضاهم على مضمون سلوك معين.

بناء على ذلك، فإن العملية الاتصالية هي نسق متكامل، إذ أي تغيير في أحد مكوناته قد يترتب عليه تغيير في بقية المكونات، ذلك أن العملية الاتصالية ليست مجرد نقل من جانب واحد، فهناك تغيرات مستمرة ومتتالية، كما أن هناك استجابات من جانب المرسل والمستقبل على حد سواء، والمعلومات التي تشكل الرسالة تتغير هي الأخرى، بما يؤثر في مكونات العملية الاتصالية الأخرى، كذلك فإن وسيلة الاتصال ذاتها قد تتغير، ويتم هذا كله في إطار سياق اجتماعي محدد ولا يمكن النظر إلى هذا السياق كمجرد موقع أو مكان تتم فيه عملية الاتصال، وإنما هو جزء متكامل من هذه العملية، وقد يشير إلى تلك القوى التي تؤثر في العملية في موقف معين، فنتحكم

في تدفق المعلومات، وفي ترجمة الرسالة بما تتضمنه من رموز وإشارات وألفاظ إلى معاني محددة وفق نموذج الثقافة والإطار المرجعي السائد.

2/ بأهمية الاتصالات الإدارية:

أن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد أحجامها وبالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات . أن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة .

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لابد من توفر عدة عناصر أساسية وهي :

1. المرسل أو المصدر (الذي نبعث منه المعاملة وتكون تحمل توقيع صاحب الصلاحية في تلك الجهة)

هي تلك الجهة التي نشعر أنها ترغب في إرسال معلومات ، أفكار . حقائق ، مشاعر لجهة أخرى أو قد نشعر على العكس أنها ترغب في الحصول على المعلومات ، الأفكار ... الخ من جهة أخرى

2. الرسالة (وهي المعاملة أو التعميم المراد إرساله)

والمقصود بالرسالة هي المعلومات التي يرغب في أن يرسلها المرسل إلي المستقبل والتي تهدف التأثير على سلوك behavior المستقبل ، تزويده بمعلومات Information ، تغيير اتجاهاته Attitudes وهنا يتطلب الأمر صياغة الرسالة بدقة ووضوح واختيار الكلمات التي تتماشى مع المستقبل وزرع planting في الرسالة المشوقات والمؤثرات التي تجذب انتباه المستقبل وتأسر capture اهتمامه بحث يري ما يراه المرسل ويدرك ما يدركه المرسل تماماً طبق الأصل بل أكثر من ذلك نسخ نسخة مما في ذهنك في ذهن الآخرين copying a copy of what in your mind in the mind of others.

3. المستقبل:

هي تلك الجهة المطلوب تزويدها بالأفكار والمعلومات ... الخ أو تلك الجهة المطلوب الحصول منها على معلومات معينة أو أفكار .. الخ.

4. قناة الاتصال (وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل)

بعد أن تم تحديد الحاجة إلي إجراء الاتصالات وتحديد الهدف المطلوب تحقيقه من الاتصالات وذلك بناء على دراسة المستقبل ورغباته وحاجاته واهتماماته ، ثم صياغة الرسالة واختيار الكلمات فإن الأمر يتطلب وجود ناقلة (Carrier وسيلة أو قناة channel) وذلك لنقل الرسالة من المرسل إلي المستقبل . هنا قد يتم نقل الرسالة شفاهة oral أو غير شخصية impersonal

والاتصالات غير الشخصية هي تلك التي تتم دون تواجد المرسل والمستقبل في مقابلة شخصية ومن أمثلة ذلك الخطابات ، المذكرات ، مجلة المصنع ، النشرة الأسبوعية و في جميع هذه المواقف يكون المرسل the sender غائباً Absent عندما يتسلم المستقبل Receiver الرسالة وبالتالي لا يمكن للمرسل أن يحصل على أي تغذية مرتدة فورية Feedback عن تقبل المستقبل للرسالة المرسله ، بل أن الأمر يتطلب انقضاء بعض الوقت حتى يمكنه الحصول على هذه التغذية المرتدة.

أما عن الاتصالات الشخصية وهي تلك التي تتم بتواجد المرسل والمستقبل معاً في مقابلة شخصية Face to Face أو من خلال محادثة تليفونية فإن المرسل يمكنه استخدام ليس فقط الكلمات في تبليغ رسالته إلي المستقبل ولكنه يمكنه استخدام لغة الجسد Body language للمساعدة في صياغة الرسالة حيث ثبت أن تأثير لغة الجسد والإشارات أقوى بكثير من تأثير الكلمات (words) بل إن مصداقية هذه اللغة تفوق كثيراً مصداقية الكلمات.

أيضاً يمكن للمرسل أن يتعرف بسهولة على مدى قبول المستقبل للرسالة وإلي أي حد قامت بجذب انتباهه بل يمكنه إجراء تعديل في مضمون الرسالة عندما يشعر أن هناك حاجة ذلك، فهذا لا يمكن تحقيقه في حالة الاتصالات غير الشخصية الكتابية written، ففي الاتصالات الشخصية يمكن للمرسل أن يحصل على تغذية مرتدة فورية عن مدى اقتناع وفهم المستقبل للرسالة المرسله إليه .

5. التغذية الراجعة (وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال)

التعبير وفك الرموز:

تعد عملية الاتصالات من أعقد العمليات الإدارية وذلك لأنها تتم بين أفراد وجماعات فكل فرد له جهاز إدراكي لإرسال واستقبال الرسائل ولا يوجد فردان متطابقين في هذه الخاصية. كل منا يستقبل الرسائل التي يتسلمها ويفسرها Interpret بطريقة ليست موضوعية objective وهذا ما يسمى بفك الرموز أي تفسير الرسالة والكلمات وتحديد معنى لها .

رابعاً: مدخل صناعة القرار

نحاول من خلال هذا المبحث الكشف عن أهمية مدخل صناعة القرار كمدخل مناسب في التعامل مع مشكلات التنمية الإدارية ومعالجتها قصد تحقيق الرشادة في التسيير في نطاق الإدارة العامة.

1/ مفهوم صنع القرار:

يعرف صنع القرار "ريتشارد سنايدر" (Richard Snyder) بأنه تلك "العملية التي ينتج عنها قرار محدد من بين بدائل عدة يجري تعريفها اجتماعياً، وذلك بهدف التوصل مستقبلاً إلى وضع معين كما يتخيله واضعو القرارات".

أما "ب. لوفين" (P. H. Levin) فإنه يعرف القرار كعمل مدروس قام صاحب القرار باتخاذ باتجاه مجموعة من الأفعال لها خصوصيتها وهو عمل يؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف عناصره الرئيسية إلى نتائج العمل وحصيلة المنتج.

ويعرفه "علي السلمي" بأنه: "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".

من خلال التعريفات العديدة لعملية صناعة القرار . والتي حددنا بعضها منها . نستنتج أن هناك فريق ينظر إلى أن عملية صنع القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعامل القوة، حتى ولو استعملت القوة

الإكراه والإجبار أو في غير الصالح العام. ومثل هذا التصور لعملية صنع القرار يقودنا إلى مسألة تفسير القوة من حيث مصدرها، اتجاهاتها، استعمالها.

وهناك فريق آخر ربط عملية صنع القرار بالنخب الحاكمة، بمعنى الأشخاص الذين يملكون سلطة التأثير في مجالات الحياة المختلفة بغض النظر عن أماكن تواجدهم في مراكز القرار أو خارجها، أي امتلاك هذه النخب قوة التأثير بحكم المركز الاجتماعي، أو الوظيفي، أو المالي، والعبرة في كل ذلك أن الشرعية والمشروعية ليست أصل في اتخاذ القرار إنما هي وسيلة لذلك.

أما عن وظائف القرار فهي كما يحددها "لوسيانسفيز":

. يسمح لصاحب القرار بالتحرك، من خلال إيجاد حلول إيديولوجية وواقعية لمشاكل المجتمع.

. يسمح للمواطن بأن يتحمل الآخرين لأن الحلول التي يقدمها للمشاكل المطروحة تساعد الفرد على تحمل المصاعب لفترة معينة إلى حين تنفيذ القرار والوصول إلى النتائج المطلوبة والمتوقعة.

. يهدف القرار إلى توزيع مهمات الدولة على مجموعة من الهيئات المتخصصة بهدف السماح للنظام بمعالجة أي قصور، مع المحافظة بشكل رئيسي على النظام الاجتماعي القائم.

. يقدم القرار إمكانية القيام بالاختيار الأكثر موضوعية وتجريداً.

النتيجة الممكنة التوصل إليها في تحديد معنى صنع القرار، هي أن عملية صنع القرار هي نشاط إنساني يتعدى الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية والبشرية، الزمنية والمكانية، مضاف إليها الخبرة، والحسابات الاستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة والشرعية بالشكل الذي يسمح لهم بقبول قراراتهم خاصة أمام اتساع المد الديمقراطي والرقابة الشعبية.

وبناء على ذلك يجمع علماء الإدارة على أن عملية صنع القرار تتضمن عناصر ومتغيرات متعددة، والتي نجملها فيما يلي:

. أنها عملية قابلة للترشيد، ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد. كما أن

عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة، وتحت تأثير عوامل وظروف وضغوط متباينة.

. أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية، وهذا ما أكده "هربرت سيمون" (Herbert Simon) في قوله: "ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية منظمة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد...".

. أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل، أي أنها امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، وأن القرار لا يتخذ بمعزل عن القرارات الأخرى التي سبق اتخاذها، بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات، كل قرار وكأنه مرتبط بقرار آخر اتخذ قبل ذلك.

. أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.

. أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول، فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية والسياسية، أو التجارية، أو الخدمية. وهي تتصف بالشمول، من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.

. أنها عملية ديناميكية مستمرة، وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون أن المشكلة محل القرار غالبا ما يكون طابعها التغيير المستمر من مرحلة لأخرى حسب متغيرات وظروف معينة كتغير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار، الأمر الذي يفرض على متخذ القرار متابعة هذا التغيير لتحديد المشكلة الأصلية وتمييزها عن المشكلات الفرعية، والتوصل إلى التشخيص السليم للمشكلة.

. أنها عملية مقيدة وتنسم بالبطء أحيانا، وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع ممن يمسه القرار.

. أنها عملية صعبة ومعقدة، وتتبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لانجازها.

2/أطراف القرار:

لعل من المناسب في هذه الجزئية أن نفرق بين أربعة أطراف ترتبط بها عملية صناعة القرار، والتي يمكن تحديدها كالآتي:

أ. صانعو القرار DecisionMakers:

وهم الأفراد الذين يقومون بإعداد وتحليل وتجميع كافة البيانات والمعلومات المختلفة، واستخلاص المؤشرات منها، والوصول إلى مشروع، أو التوصية بالقرار المطلوب اتخاذه، كما تعتبر أيضا جماعات الضغط من الأطراف الصانعة والمؤثرة في القرار نظرا لامتلاكها الوسائل والأدوات ما يجعلها تملّي إرادتها على متخذ القرار، فيتخذ القرار المطلوب. وفي عصرنا الحاضر تتعدد مراكز صنع القرار، وتتدخل قوى مختلفة في تشكيل عملية صنع القرار، وازدياد الدور للهيئات الاستشارية ومراكز البحوث والدراسات المتخصصة، في تقديم رؤيتها، وخلاصة جهد خبيراتها في معالجة والمشكلات والأزمات المعاصرة ذات الطبيعة المعقدة.

ب. متخذ القرار:

هو الشخص الذي بيده سلطة اتخاذ القرار، وفقا للهيكل التنظيمي للجهاز الإداري، وهو المسئول الأول عن مدى سلامة هذا القرار وصلاحيته أمام العامة والخاصة، رغم أنه لم يقم بصنعه، خاصة وأنه عادة ما تتواجد أمامه قرارات بديلة محسوبة ومقدرة نتائجها من قبل.

ج. منفذوا القرار:

وهم المسئولون التنفيذيون المناط بهم القيام بالإجراءات التنفيذية الواجبة لوضع القرار المتخذ موضع التنفيذ.

د. المستفيدون أو المتضررون الذين طبق عليهم القرار

3./ بيئة صناعة القرار:

يرجع الاهتمام بالعوامل البيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرارات إلى رواد المدخل البيئي (Ecological Approach) الذين يؤمنون بأن عملية صناعة القرار في بلد ما تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والنفسية (السيكولوجية) السائدة التي تتفاعل جميعها لتخرج نظاما معيناً من القرارات. وكانت بداية ظهور المنهج البيئي بشكل واضح وجلي بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لزيادة الاتصالات بين الدول وتبادل المعونات فيما بينها. ويمكن تقسيم بيئة صناعة القرار إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية وبيئة سيكولوجية.

4./ مراحل عملية صناعة القرار في إدارة المشكلات الإدارية:

يمكن القول أن هناك العديد من الطرق لإنجاز عمل معين، ومن النادر أن تجد طريقة واحدة أو حلا واحدا لحل المشكلات الإدارية. وبما أن الحلول المختلفة لا تتساوى من ناحية قيمتها أو جدواها، لذلك فإن على المقرر لاختيار أفضل الحلول لمشكلته عليه أن يسلك مجموعة من المراحل العلمية في صناعة القرار والتي تعد عملية صعبة تتطلب فهما واضحا لطبيعتها. هذه المراحل يمكن تحديدها فيما يلي:

أن عملية صنع القرار تمر بمجموعة من المراحل غير أن الباحثون يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها

أ. تحديد الموقف (أو المشكلة):

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، والبحث عن الأسباب الموضوعية ومن ثمة طرح درجة وأهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أهدافها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال بين أهدافها وأسبابها.

ويستند تعريف صانع القرار للموقف إلى إدراكه له، وإلى المعلومات المتوفرة عن الموقف، وبعد تقويم صانع القرار للموقف وتعريفه له يقوم بتحديد هدف سلوكه اللاحق.

ب. تحديد الهدف:

إن تحديد الهدف يمثل أولى مراحل عملية صناعة القرار، لذلك فإن الوضوح في تحديد الهدف يؤثر في النتيجة النهائية للقرار. ويقصد بالهدف الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار عبر نشاطه إلى ترتيبها خارج الحدود السياسية لدولته، وخدمة لأهداف ترتبط بالمصلحة الوطنية لدولته.

ج. مرحلة جمع وتقييم وتحليل البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموقف محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في

الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا.

وبعد جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة يبدأ صانع القرار في تحليل المعلومات، مستخدماً عدة طرق تحليلية كالتحليل الجدلي، والمقارن، والقياس، والتحليل المنطقي، الرياضي، الكمي والكيفي.. إلخ.

د . تحديد البديل واختياره:

بعد تحديد الهدف وجمع المعلومات الكافية وتحليلها وتقييمها تبدأ عملية البحث عن البدائل التي تحقق الهدف المرجو. وعملية البحث هذه تكون غايتها التوصل إلى أفضل الحلول الممكنة التي يمكن الأخذ بأي منها لتحقيق الهدف.

ويتوقف تحديد البدائل على قدرة صانعي القرار على الابتكار، والقدرة على العمل في ظل ظروف غير ملائمة، والقدرة على الحصول على أكبر قدر من المعلومات وتحليلها وتقييمها بشكل صحيح.

هـ . مرحلة اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار نفسها لا تعدو كونها عملية اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل، ليشكل هذا البديل الأساس الذي يعتمد عليه صانع القرار رسمياً في وقت لاحق. وهذه العملية تتضمن أساليب متعددة في التوصل إلى القرار المحتمل التنفيذ، حيث تتضمن المساومات والمنافسات، والصراع، والتعاون بين الأطراف المشاركة، وتلعب التوازنات دوراً جوهرياً في هذه العملية.

إن ما يمكن استخلاصه من جملة ما تقدم هو أن عملية اتخاذ القرار في إدارة الموقف تفرض على صانع القرار أن يتعامل مع أفضل ما يمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات المختلفة وليس على أفضل ما يتمناه، أي أن تكون نظريته واقعية للموقف والأهداف التي يسعى إليها ولقدرته على المواجهة. وإن يتعلم كيف يمارس اتخاذ القرار في ظروف الغياب والشك والتخمين والتنبؤ.

و . متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

بعد اختيار البديل الأفضل من بين مجموع البدائل المطروحة واتخاذ كحل ملائم للمشكلة المطروحة على المنظمة، تأتي مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته وتقويمه، والتي يجب مراعاة متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج، مع متابعة تنفيذه لغرض اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. يضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد المنظمة على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار، التي لها دور بارز في تحسين نوعية القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

على هذا الأساس يمكن القول أن المشاركة في صنع القرار يقصد بها تلك العملية الطوعية والإرادية لكافة المواطنين في صنع القرارات مهما كان نوعها، وبدون ضغط أو عراقيل من الجهات الرسمية.

مما سبق يتضح أن مدخل صنع القرار يعد من أهم المداخل المستخدمة في دراسة ومعالجة المشكلات والقضايا التي تهم التنظيم، ذلك أن القرار هو صلب وجوهر نشاط الإدارة والذي لا يمكن أن يحقق غرضه المطلوب إلا في إطار خاضع لمسار وقواعد علمية أساسية أثبتت الخبرات في المنظمات الناجحة في المجتمعات الصناعية المتقدمة أن عملية صناعة القرار لا تتعلق فقط بمدى قدرة الإدارة العليا في رسم السياسات ووضع الخطط لفك خيوط المشكلات، ولا تتعلق أيضاً بقدرة الإدارة الدنيا في تنفيذ هذه السياسات.