السياسات والقرارات
في المكتبات الجامعية

د. صالح محمود الشريدي*

أولا : السياسات

تعرف السياسة *Policy* بأنها مبدأ عام أو بيان وثيق الصلة بالهيئة أو المؤسسة ، الخ وما ترمي إليه من أهداف . وهذا المبدأ أو البيان يعين على ترجمة أهدافها وبرامجها إلى منجزات من خلال توفير توجيهات وتعليمات إدارية معينة تساعد على اتخاذ القرارات . ويعرف ستيوارت. وزميله [38] السياسة بأنها " دليل شفوي أو مكتوب ، أو دليل عام يشكل الإطار الشامل ويرسم الحدود ويوجد الاتجاه الذي يسير فيه العمل الإداري ، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ، متبعة أو غير متبعة ، مفهومة أو غير مفهومة ، متكاملة أو غير متكاملة " ويعرفها بشير العلاق [145] بأنها " مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة "

وأيا كانت السياسة التي تسير عليها الهيئة ، يجب أن تعكس مركز الهيئة الأم التي تؤثر في إجراءاتها كافة وفي المجتمع الذي تقوم على خدمته . ففي المكتبة الجامعية يجب أن تعكس السياسة مركز الجامعة " وتختلف السياسة عن القواعد والإجراءات والبرامج فإذا كانت الثلاثة محصلة لعملية التخطيط وتعمل على تحقيق الأهداف إلا أنها تختلف فيما بينها على النحو التالي :

- أن السياسة *Policy* تتضمن مجموعة من القواعد من خلالها فقط يمكن الوصول إلى الأهداف ، وهي تمثل النطاق الذي سيتخذ القرار ضمنه .
- أن القاعدة *Rule* طريقة للقيام بالعمل اللازم. وبمعنى آخر فإن القاعدة تلخيص لما يجب عمله وما لا يجب عمله مع وجوب الالتزام الكامل بما جاء فيها . وهي ترتبط بالإجراء بوصفها مرشدا لأداء العمل وتختلف عنه في أنها لا تحدد أي تتابع زمني ، أضف إلى ذلك أن القاعدة قد وقد لا تكون جزءا من الإجراء مثل القاعدة التي نصها (التدخين ممنوع)

* قسم المكتبات والمعلومات . جامعة بنغازي

- أن الإجراء *Procedure* تفصيل للخطوات الواجب أداؤها من أجل إنجاز عمل ما. وإذا كان الإجراء يركز على التفاصيل فإن السياسة تهتم للمداخل الرئيسية العامة . ويتصف الإجراء بضرورة الالتزام بالتتابع الزمني والمنطقي للخطوات اللازمة لتنفيذ العمل .والإجراء تصرف نمطي يتكرر أحيانا ، على أن السياسة تحدد الإجراء الواجب اتباعه والحالات الواجب تطبيقها فيها . (العلاق : صفحات متفرقة)
- أن البرنامج *Program* " وحسب الاستعمال العام للكلمة ترتيب محدد سلفا للأعمال أو الأحداث أو التطويرات المزمع إجراؤها في نتيجة متوقعة معينة " (قاموس الإدارة : مادة . برنامج) ويعرفه العلاق (153) بأنه " خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة محددة ووفق ميزانية مرسومة "

أهمية السياسة

إن غياب السياسة أو تغييبها يعد معول هدم في مستقبل الهيئة الأم ، سواء ما يتعلق ببنائها الإداري أو التمويل ، أو عامل الزمن اللازم لإنجاز المستهدف . " فالأعمال والإجراءات التي تنشأ نتيجة القرارات الارتجالية عادة ما تكون أقل نضجا وأقل تأثيرا من تلك التي نتجت عن سياسة راسخة ثابتة معدة إعدادا جيدا " (*Griffin* : 133) فبدون وجود سياسة مكتوبة تسير الهيئة على هداها يصبح الوقت ضاغطا على اتخاذ القرارات ، حيث يؤثر غيابها بصفة مباشرة أو غير مباشرة على توفير الوقت اللازم لأغراض دراسة الحقائق المتعلقة بقضية معينة تتطلب حلا أثناء الوقت الذي ظهرت فيه على السطح وتحليلها . وغياب السياسة يفرض على الإدارة أن توفر الحل الذي يتوافق والحالة استنادا لميزاتها وأهليتها .على أنه يجب أن نعلم أن السياسة لا تخبر صانع القرار بالذي يجب أن يقوم به ، وإنما تحدد له المسار الذي يجب أن يتجه نحوه .

وإضافة إلى ما سبق فإن غياب السياسة ينتج عنه اتخاذ قرارات متضاربة ، ومن ثم تبرز عوامل الإرباك والتشويش . فالثبات في الإجراءات والأعمال إنما ينشأ عن تبني سياسة توفر الإجراءات والإرشادات التي يمكن تطبيقها على متطلبات العمل ، والتي تبقى ثابتة لفترة ما ، ويصبح بإمكان التركيبة الإدارية العليا تزويد المستويات الإدارية الدنيا داخل الهيئة بإرشادات وفقا لما هو مرسوم لها . ويجب التنويه وبشدة إلى ضرورة أن تكون السياسة مكتوبة " أما السياسات الشفهية والضمنية فهي غالبا ما تكون غير واضحة وغير محددة المعنى بالنسبة لجميع الأطراف التي يهمها الأمر " (العلاق : 149)

وليس من الضروري أن يخمن المساعدون الإداريون لتحديد موقفهم تجاه وضع إداري معين . واستمرار الهيئة ، وغياب تكرار المشاكل الإدارية إنما هو رهين بوجود السياسة . ويمكن تحديد منافع السياسة في النقاط التالية :

1. تعد مصدرا متاحا يمكن الرجوع إليه عند التصدي لصناعة القرارات بحيث يمكن تفحصها والتعامل من خلالها مع المواقف المختلفة دون محاولة التعويل على الذاكرة
2. تمكن من وضع تصنيف ومواصفات لجميع أنشطة المؤسسة .
3. تقلل من عملية الإرباك والخلل وسوء الفهم الناتج عن الجهل بها .
4. تزرع الثقة بين الأفراد القياديين في المؤسسة (الجامعة أو المكتبة) ومن ثم سينسحب على كل فرد ما ينسحب على الآخرين في جميع الظروف .
5. يمكن التعويل عليها بوصفها معيارا في تقييم ما أنجزته المكتبة .
6. توفر نقاط يستدل بها في التوجيهات المستقبلية لمسارات أعمال المكتبة التي يجب وضعها في الاعتبار .
7. تعد دليلا عند مناقشة أي برنامج يتعلق بالعمل دون الحاجة إلى التخمين .
8. توفر الوقت والجهد اللازمين لشرح الكثير من الأسس والأهداف ، الخ عند تقديم الموظفين الجدد للعمل ، وهي أداة من أدوات تدريبهم وتقييمهم .
9. وفضلا عن هذا كله فإن السياسة المكتوبة المعلن عنها والمتوافرة يتفهمها ويطبقها الجميع بنصها ومفهومها يعكس السياسة المتداولة شفويا .

ويمكن للسياسة أن تتخذ الوسائط الآتية :

أ. الأدلة.
ب. الرسائل والنشرات .
ج. الكتيبات.
د. الإعلانات.

غير أن مشكلة واحدة قد تعترض طريقة الاتصال فيما يتعلق بالسياسة وتتمثل في اللغة المكتوبة بها. فاستخدام المصطلحات وأسلوب الكتابة يجب أن يكونا واضحين ، وأن تتوافر السلاسة في الأسلوب . فضلا عن الوضوح والمباشرة . كما يجب أن تكون المصطلحات المستخدمة معروفة ومتداولة . ولا ننسى أن الاتصال الشفوي للسياسة يؤثر إيجابا في انتشارها .

أنواع السياسات

1. تتنوع السياسات الإدارية فيما بينها وتختلف من حيث مستوى التطبيق أو التأثير وهي تنقسم إلى :

- السياسة الأساسية : وهي من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة ومنها تنبع جميع السياسات الأخرى . ويعمل بها من هم في الإدارة العليا.ففي الجامعة ـ على سبيل المثال ـ تكون من اختصاص مجلس الجامعة .

- السياسة العامة : وهي السياسات التي تنطبق على قطاع كبير في المنظمة ، ولكن ليس على مستوى المنظمة ككل ، وبالتالي فهي تقع في مرتبة تالية للسياسة الأساسية ويستخدمها من هم في الإدارة الوسطى . وتتصف بأنها أكثر تفصيلا من سابقتها وتؤثر في جميع أجزاء الهيئة بأنشطتها المختلفة .والمثال على ذلك سياسة إدارة المكتبات بالجامعة .

- السياسة على مستوى القسم : هذا النوع من السياسات أكثر تحديدا وينطبق على نواحي النشاط اليومي بالأقسام المختلفة في المنظمة وتستخدم أساسا بواسطة المستوى الإداري الأول .وتتسمى بأكثر من تسمية من بينها (السياسة التشغيلية والسياسة الفرعية) ويعمل بها رؤساء الأقسام والمكاتب والشعب الناشئة عن الإدارات الوسطى بوصفها ذات صلة بما يتم داخل أي من هذه الأقسام ، الخ . والمثال على ذلك في المكتبة الجامعية السياسة التي تخص قسم التزويد .

"ويتطلب رسم السياسات التشغيلية مهارة فكرية عالية حيث يلزم دراسة الموقف والتنبؤ بما ستكون عليه الأحوال ودراسة البدائل المتاحة وتقييم تلك البدائل واختيار السياسة أو السياسات التي تلائم ظروف العمل بحيث تتحقق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة وبحيث يتحقق الاستخدام الأمثل للعناصر التي تقرر استخدامها مع تحقيق ذاتية الإنسان وتطويره وتحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين الحاضر والمستقبل " (الهواري : 66)

صناعة السياسة

عند إعداد السياسة للمكتبة الجامعية يجب إدراك أهمية دراسة أرضية الجامعة وتشخيص أهدافها وأنشطتها ، ومعرفة المجتمع المستهدف ، الخ لتبرير محتويات السياسة وتحديد طبيعتها ، فمعرفة التركيبة المعقدة لمجتمع الجامعة تعد أمرا مهما للخروج بسياسة جيدة . ولا جدال في أهمية وجود سياسة واضحة معروفة من قبل جميع المسؤولين الإداريين . كما يجب أن تكون هذه السياسة مترابطة ومتناغمة مع سياسة الجامعة وأهدافها. فإذا أريد لسياسة المكتبة أن تبنى على أسس رصينة لزم تجميع جميع الحقائق ذات الصلة والتأثير . وقد يتطلب الأمر استشارة العديد من الأجهزة والوحدات التي تشكل البناء الكلي للجامعة ، بل قد يُحتاج لإعداد سياسة تجريبية توزع على المهتمين لإبداء الرأي والملاحظة والتعليق .

ويجب أن تكون السياسة شاملة كاملة صادرة عن تفكير عميق بناء ، وأن تعكس تفكير جماعة متروية . فضلا عن وجوب التصريح فيها بالدور الذي تؤديه المكتبة ضمن الإطار العام للجامعة ببنيتها المتكاملة ، واضعين في الاعتبار أهمية الخلفية والتقديم في الكشف عن القصد الرئيسي عن هذه السياسة وما ترمي إليه . وتعد المرونة من أهم العناصر التي تشكل البناء الجيد للسياسة الخاصة بالمكتبة ، حيث من خلال المرونة يمكننا الإضافة إليها والحذف منها وتعديلها وتغييرها وفقا للحاجة وبما تمليه الظروف البادية على السطح . (*Wheeler , Goldhor : 123*) فضلا عن تناول جميع القطاعات ذات العلاقة ، مع مراعاة أخذ الحذر عند تحديد المسؤوليات للأقسام والإدارات ،الخ التي تتطلب إعداد سياسة خاصة .

وعلى الناحية الأخرى فإن إعداد السياسة يجب أن يتسق وبنية الهيكل التنظيمي . ومن الطبيعي أن أي تغيير في البناء يتطلب تغيرا في السياسة . ونهاية الأمر لا ننسى أنه من الضرورة بمكان إشراك من يمثل أعضاء هيئة التدريس وإداريي المكتبة ولجنة المكتبة في إعدادها ." وبصفة عامة يعد وضع السياسة من المسؤوليات الجسيمة حيث يتقرر على ضوئها تعبئة جميع الموارد وتوجيهها . ويزيد من خطورة الأمر اعتماد السياسة على نظرة مستقبلية بعيدة في ظل عدد من العوامل المجهولة التي لا يمكن التنبؤ بها . ومن ناحية أخرى ، نجد أن السياسات الموضوعة من أهم الوسائل التي تطرح أنماطا سلوكية يمكن التنبؤ بها والتي تساعد العاملين في المجال نفسه . وكلما كانت نواحي النشاط أكثر تداخلا زادت أهمية القدرة على التوقع " (المكتب الاستشاري كيمونكس : 68)

دور الجامعة في صناعة سياسة المكتبة

بما أن المكتبة الجامعية تمثل جزءا أساسيا هاما من كيان الجامعة ، فإن إدارة الجامعة تعد من بين المسؤولين الرئيسيين عن إعداد هذه السياسة ويجب أن يتفق ذوو الاختصاص في إدارة الجامعة والمكتبة حول تحديد دور المكتبة في تحقيق الغايات التي وردت في هذه السياسة . وفي الجانب الآخر ، لا يجب إعداد سياسة عامة للجامعة دون إشراك إدارة المكتبة بوصف الأخيرة إحدى مكونات هذه الجامعة التي ستتأثر بهذه السياسة سلبا وإيجابا . ولا يجب في الوقت ذاته اتخاذ أي قرار وثيق الصلة بالمكتبة الجامعية مثل برامج الدراسات العليا أو برامج البحث ، الخ دون إخطار المسؤولين بالمكتبة لتُعد العدة وتتخذ الاحتياطات استعدادا للوفاء بمتطلبات هذه البرامج .

ورئيس الجامعة أو وكيلها ـ وفقا للبنية الإدارية القائمة ـ عليه أن يعد نفسه أحد المسؤولين الإداريين في البناء الإداري القادر على تزويد المكتبة بالتوجيهات والتعليمات المتعلقة بالسياسة التنفيذية باعتبارها أحد الأجزاء الرئيسية المكونة للجامعة . غير أن تدخل إدارة الجامعة في سياسة المكتبة الخاصة ـ إن صح التعبير ـ وسلبها اختصاصا أو أكثر لا يعد ظاهرة صحية ، بل يجب ألا يتوقع بخاصة في هذا الزمن الموسوم بالتقدم والتحضر . وعلى النطاق الأكبر ، تقع على إدارة الجامعة مهمة مراجعة جميع التوصيات المتعلقة بالسياسة العامة . وعليها أن تُضَمِّنَ أية توصية يُرى أنها تؤثر في جانب أو آخر عند المراجعة الدورية لهذه السياسة .

دور لجنة المكتبة

تعد لجنة المكتبة أهم العناصر المشاركة في إرساء سياسة المكتبة . وهذه اللجنة المؤلفة من أعضاء هيئة التدريس وممثل الطلبة والإداريين بالمكتبة والجامعة بنسب متفاوتة تعد الوصي الشرعي على المكتبة والوسيط بينها وبين إدارة الجامعة ." وعلى الرغم من أن هذه اللجنة تهتم أساسا بالجوانب المتعلقة بالسياسة العامة فإنها قد تتناول وبإمعان السياسة العملية ذات التأثير المباشر على جمهور المكتبة " (*Lyle* : 154) وهي ملزمة بدراسة احتياجات المكتبة في ضوء البرامج الأكاديمية ، وتعمل على إبداء النصح والمشورة لمدير المكتبة فيما يتعلق بسياسة المكتبة وتطوير مجموعاتها وأفرادها وخدماتها . كما أنها تحدد الوسائل الكفيلة بدمج المكتبة ضمن البرامج الأكاديمية والإدارية على مستوى الجامعة . وعلى هذه اللجنة إمداد صناع القرار بالسياسة ذات الصلة بأية برامج أكاديمية على أي مستوى . ومن اللازم وجود إجماع في الرأي واتفاق عام فيما يتصل بتعيين المشاكل والقضايا وإيجاد الصيغة النهائية للسياسة .

دور مدير المكتبة الجامعية

من بين أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المكتبة الجامعية المشاركة في وضع السياسة الخاصة بالمكتبة . ويعد دوره أساسيا لأنه الأقدر على تفهم جميع ما له صلة بالمكتبة بحكم تخصصه واقترابه المباشر من المكتبة بمجتمعيها الداخلي والخارجي . وفيما يلي بيان بالنقاط الرئيسية التي تشكل دوره في بناء سياسة المكتبة :

1. إيراد الحقائق والأرقام للحصول على موافقة اللجنة وبيان الميزانية .
2. الكشف عن احتياجات المكتبة وإطلاع إدارة الجامعة عليها .
3. التعريف بالأنشطة الخاصة ببرامج معينة واجبة النفاذ .
4. تنظيم وظائف المكتبة وفق وحدات وأقسام متناغمة ، والتعريف بواجبات كل منها .
5. إعداد ورقة مختصرة عن :

- التغيرات المطلوبة وبيان فوائدها .
- بيان بمحتويات هذه التغيرات وعلاقتها بالوضع الراهن والسياسة الحالية . وجميع الجوانب التي يجب أن يكون المسؤولون على علم بها .

ومن الضرورة بمكان أن يلم مدير المكتبة بجميع القرارات الأساسية ذات العلاقة بالأنشطة الأخرى الخاصة بالجامعة التي تؤثر بدورها على المكتبة .

دور هيئة العاملين

العاملون بالمكتبة هم أداة التنفيذ الرئيسية للسياسة التي تسير عليها المكتبة في إجراءاتها كافة ، ومن ثم فإن إشراكهم في إعداد السياسة يعد أمرا لازما . ويأتي هذا الإشراك " عن طريق توزيع مسودة مناسبة للسياسة المراد إقرارها عليهم ومطالبتهم بالتعليق عليها وإبداء آرائهم كل فيما يخصه *Wilson : (, Tauber: : 211)* ومن خلال تجميع هذه الآراء والملاحظات والتعليقات ، ومناقشة العاملين في ذلك على مائدة واحدة تجمع الأطراف كلهم نصل إلى تكوين الركائز الأساسية للسياسة الجيدة . " على أن هيئة العاملين لا تقوم بأي فعل ، ولكنها تستجيب للقضايا التي تثار من قبل إدارة المكتبة " (*Thompson* :96)

سمات السياسة الجيدة

تتمثل سمات السياسة الجيدة في :

1. التعويل على الأهداف العامة والخاصة للهيئة الأم (الجامعة) وللمكتبة كي لا يحدث أي تضارب أو انحراف يؤثر على التنفيذ .
2. الاتساق مع المعايير الأخلاقية في البيئتين العامة (المجتمع الخارجي) والخاصة (المجتمع الداخلي للجامعة)
3. تناول جميع الأنشطة التي تؤثر في أداء المكتبة لوظائفها .
4. المرونة والقابلية للتعديل وفقا لما تتطلبه الحالة ، ومن ثم يجب أن تراجع دوريا لجعلها صالحة وطيعة .
5. أن تكون واضحة في بيان عناصرها ، مترابطة في تسلسل محتوياتها . كما يجب أن تكتب بلغة سلسة تمكن من فهمها من قبل جميع المستهدفين بها .
6. أن تتوافق مع سياسة الجامعة .

ثانيا : القرارات

"ينطوي مصطلح (قرار *Decision*) على معنيين . ففي الجانب العريض يشير القرار إلى العملية المركبة التي تبدأ بالتعرف على الحاجة إلى التغيير ، وتنتهي بعملية التبني والشروع في القيام بمجموعة أفعال . وفي الجانب الآخر ينطوي المصطلح على معنى ضيق بوصفه مرادفا لكلمة (اختيار *Choice*) . ويعد اتخاذ القرار عملية ديناميكية أكثر من كونها إجراءات ثابتة أو اختيار يتم في نقطة زمنية محددة " (*Harrison : 3*)

وتنطوي صناعة القرار *Decision Making* على عدة خطوات وأكثر من شخص ، وهي من أهم العمليات الإدارية إن لم تكن أهمها على الإطلاق في أية هيئة أو إدارة ، الخ . وصناعة القرار هي الحد الذي يفصل بين الإداري الجيد وغير الجيد ، وهي التي تحدد ذا الدراية من قليل الخبرة ، أو ذاك الذي لا خبرة إدارية له على الإطلاق . " والغرض من صناعة القرار مواجهة موقف معين ، أو حل مشكلة قائمة أو محتملة الوقوع . وفي كثير من الحالات تكون المواقف أو المشكلات واضحة تماما بكل أبعادها ، غير أنه في الحالات الأخرى تكون المشكلة غامضة في كل جوانبها أو في بعضها ، لا يدل عليها إلا مظهر عام لا يوضح أبعادها أو يبين مدى عمقها والعوامل التي أثرت في تكونها . كذلك قد تكون المشكلة في علم الغيب ولكن يتوقع المسؤولون حدوثها " (*Harrison : 7*)

وحيث إن صناعة القرار هي أهم العمليات الإدارية ، وجب على الإداري أن يكون على وعي بها ، وهذا لا يعني أن كل قرار يتطلب وعيا ، حيث هناك في الواقع العديد من القرارات التي تتخذ وفقا لما جرت عليه العادة أو ما يسير عليه القياس ولا يتطلب الإجراءات التي سنتحدث عنها فيما بعد .

وكثيرا ما يُخلط بين صناعة القرار *Decision Making* و اتخاذ القرار *Decision Taking* في الوقت الذي يختلف فيه هذا عن ذاك . يقول هـ. أوفستاد *H.Ofstad* (*Ofstad : 35*) " القول أن شخصا صنع قرارا ما قد يعني ذلك : 1. أنه بدأ سلسلة من ردود الفعل السلوكية ذات الصلة بشيء ما ، أو قد يعني أنه عقد العزم على أداء فعل ما لا يساوره شك في لزوم أدائه . وربما كان الاستخدام الشائع للمصطلح هو : (أن تصنع قرارا) يعني 2. القضاء بما يجب أن يقوم به امرؤ ما في موقف معين بعد إمعان النظر في بعض البدائل الخاصة بالأفعال . " ونرى أن اتخاذ القرار ناتج الصناعة . وإذا كانت صناعته كثيرا ما تتطلب إسهام أكثر من شخص وأداء أكثر من مهمة وعبور أكثر من مرحلة قد تتطلب أياما أو شهورا ، فإن اتخاذه يتأتى عن شخص واحد مخول بذلك ولا يتعدى مرحلة واحدة قد لا تتجاوز الدقائق . ومن الواضح جدا هنا أن التركيز يتم على الحركة النهائية التي يتبنى فيها هذا الشخص الخيار المناسب المتوافق مع الحالة أو الموقف ، بناء على أسس أو متطلبات سابقة . " فعلى سبيل المثال : عند اتخاذ قرار بفتح مكتبة فرعية جديدة فإن التركيز على الفعل النهائي (اتخاذ القرار) يحجب الحقيقة المتمثلة في إتمام مجموعة خطوات (صناعة القرار) كانت لها ضرورة ، وأن الإعلان عن القرار يعد الخطوة النهائية فقط " (*Stueart : 42*)

وينطوي القرار المراد صناعته على أساسيات . فخلال عملية صناعة القرار لا يحتاج صانع القرار إلى القدرة على طرح السؤال المناسب وصولا إلى إقرار الجواب الملائم فحسب ، ولكنه يحتاج أيضا لمصادر المعلومات وجمع المعلومات ذات العلاقة بالقرار المراد صناعته واتخاذه . ومن ثم فإن المهمة الأساسية لمتخذ القرار تتمثل في تحديد المعلومات المطلوبة ذات الفائدة كأساس في اتخاذ القرار ، وتحديد الوسائل التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات وجعلها في المتناول ، فضلا عن تحديد توقيت الحصول على المعلومات الكافية التي تهم صانع القرار وتؤثر في اتخاذه .

ولا يجب النظر إلى عملية صنع القرار على أنها عملية فردية يتولاها شخص معين أيا كان موقع هذا الشخص أو مكانته في النظام الإداري ، حتى إن كان القرار قد صدر في صورته النهائية من قبل هذا الشخص ، ذلك لأن صنع القرار ـ كما سبق القول ـ ينتج عن تشارك جماعي ، بخلاف اتخاذه الذي يكون من قبل فرد واحد .

أنواع القرارات

لا يوجد في الواقع تحديد فاصل أو تصنيف واضح للقرارات . وقد قام العديد من الخبراء في مجال الإدارة بطرح عدة مداخل لتصنيفها ، ومن بين التصنيفات المعروفة ذاك الذي أعده هـ . ا . سيمون *H.A . Simon* الذي يقول فيه : " القرارات منها المبرمج ومنها غير المبرمج ... فالقرارات مبرمجة إلى الحد الذي أصبحت فيه معادة وروتينية لدرجة أن إجراءات معروفة تم اتخاذها لإعداد القرارات . فإذا برزت مشكلة ما فإن مجموعة من الإجراءات ستتبع لحلها . والقرارات غير مبرمجة إلى حد أنها جديدة أو غير مألوفة وغير منظمة أو مترابطة ، ولا يوجد هناك إجراءات لحل المشكلة لأنها لم تظهر من قبل ، أو لأن طبيعتها وبناءها محيران ومعقدان ، أو لكونها ضرورية وتستحق معالجة خاصة "(*Simon : 5-6*) وهناك من يصنفها على أساس نوعين : القرارات ذات الطابع العام التي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد ، ويدخل في هذا النوع القرارات التي تصدر بها اللوائح ، وتفويض السلطات والخطط والسياسات العامة التي تسترشد بها الإدارات المختلفة في المنظمة .والقرارات الفردية التي تصدر وتوجه إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد مثل القرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف والترقيات والفصل وغيرها . (عساف : 132-133)

أما دافت *Daft* ميز بين القرارات وفقا لنوعيات المشاركين في صنعها . فهناك قرارات فردية وقرارات تنظيمية . فالقرارات الفردية هي التي يصنعها مدير واحد أما القرارات التنظيمية فنتاج مشترك بين عدد من المديرين . (شريف : 187)

وفضلا عن ذلك ، يمكن التمييز بين القرارات على أساس الأهمية . فالقرارات التي تتخذ من قبل السلطة الإدارية العليا هي في العادة أصعب من تلك التي تتخذ من قبل المرتبة الأدنى في التنظيم الإداري لأنها تؤثر في الهيئة كلها أحيانا . على أن نورمان مايير *Norman Maier* وكما جاء في كتاب الشرقاوي (132) " قد صنف القرارات عل أساس درجة جودتها إلى : قرارات بجودة مرتفعة والأخرى التي بجودة منخفضة . على أن كل قرار يعول على مجموعتين متميزتين من العوامل هما : القبول والجودة . وهو يرى أن هذه العوامل تؤثر في الفاعلية النهائية لأي قرار . فالقرار الذي يعتبر مرتفع الجودة ليس من الضروري أن يكون مقبولا من القائمين بالتنفيذ . ويقترح مايير أن يقوم المدير بتحديد درجة الجودة والقبول المطلوبة في القرار قبل اتخاذه ، على أن يتم ذلك وفقا للبدائل التالية :

قرارات بجودة مرتفعة وقبول منخفض

قرارات بقبول مرتفع وجودة منخفضة

قرارات بقبول مرتفع وجودة مرتفعة

قرارات بقبول منخفض وجودة منخفضة ."

القرارات والأهداف

يعد استيعاب أهداف الهيئة الأم ـ وليس فقط أهداف المكتبة ـ من بين العوامل المساعدة التي تجنب صانع القرار ومتخذه صناعة أو اتخاذ قرارات متعارضة أو إجراءات مغايرة . ويجب اعتبار الأهداف روح اتخاذ القرار المتعلقة بمشكلة ما . " فهي تبرز الخطوات العملية الأساسية الواجب القيام بها ، فضلا عن أن الأهداف تمد صانع القرار ومتخذه بأسس إسقاط مجموعة الأفعال التي قد لا تسهم في الوصول إلى القرار السليم . كما أنها ترسي دعائم التعاون بين أعضاء المكتبة والهيئة الأم ، فتجمع مختلف المسؤولين في هيكلية عملية واحدة يفترض مقدما ـ على الأقل ـ هدفا عاما مشتركا واحدا منظورا للجميع " (*Harrison : 25*)

اتخاذ القرار عملية اتصال

يمكن حقيقة تقرير كفاية هيئة ما وفاعليتها من خلال مستوى الكفاية التي يتمتع بها برنامجها الاتصالي . والطريقة التي يمكن من خلالها أن ينتسب الأفراد إلى بعضهم البعض ، والأسلوب المتبع في اتصالهم البيني يسهمان إلى حد كبير في نجاح المشاركة في الإدارة أو إخفاقها مما يؤثر بالتالي في كفاية قرار ما . وعلينا أن نعي جيدا أن الهيئة العاملة المتميزة لها تأثيرها الملموس في أي قرار يُتخذ . فالقرارات يتولى صناعتها أفراد ، وهي ـ دون شك ـ تتأثر بهم وباتجاهاتهم .

وما لم يكن ثمة نظام اتصال جيد تنساب من خلاله المعلومات والبيانات اللازمة في جميع اتجاهات الإدارة ، فإن ذلك يخلق عزلة وحواجز نفسية بين المسؤولين في الإدارة العليا والقائمين على التنفيذ ، وهذا بالتالي يؤثر سلبا في الأداء . وعلينا أن ندرك ونؤكد أيضا وبصفة دائمة بأن القرار يستند إلى المعلومات ، وهذه تعتمد على نظام اتصال فعال ، ولا يمكن القيام بذلك في منأى عن هيئة عاملة تولد الشعور لديها بأهمية أدوارها وآرائها . فالاتفاق حول الرأي الصائب إنما ينشأ من خلال التفاعل والتعاون الذي هو نتاج الاتصال .

القرار الجماعي

ليس ثمة شك في أهمية المشاركة الجماعية في القرار صناعة واتخاذا . ومشاركة عدة أفراد في تشكيل القرار لا يبدل ولا يغير الحاجة إلى جميع المراحل المنطقية والعلمية المتعلقة به . وعند ظهور قرار معين فإن أفرادا مختلفين سيقدمون أفكارا ويطرحون معلومات للمسؤول عن اتخاذه لإحلالها محل الاعتبار قبل إصدار الإجراء النهائي . ومن خلال المشاركة فإن شخصا ما قد يحلل الأوجه وآخر يطرح البدائل ، وقد يقوم عدة أفراد بإيراد الحقائق والتوقعات المستقبلية المتعلقة بالخيارات ، الخ . (*Alex : 67*) وحيث يؤدى كل فرد دوره فيما يتعلق بهذه العملية ، استوجب الأمر قبول هذا وذاك الاعتراضات التي قد يبديها الآخرون ما كانت إيجابية . وعليه ألا ينحاز لوجهة نظره أو آرائه إن اقتنع بمنطقية ما يقدم من اعتراضات ، واضعا في اعتباره العلمية في ما يبدي ويعارض .

وتعد اللجان والمناقشات الجماعية من الوسائل المستخدمة في هذا الصدد . وهي الخطوة الأساس في العمليات المتعلقة بصناعة القرار . وصحيح أن المدير يقوم بطرح الأهداف وتحديد الغايات ، غير أنه لا يملك الحق في أن يقبع في برجه العاجي ثم يصدر القرارات دون أن يلتفت لآراء الآخرين ، بل عليه ـ بعد طرح الأهداف والغايات ـ أن يترك الحرية للجماعة من أجل الإسهام بخبراتهم العملية والشخصية . وإنه لمن الحقيقي أن أفراد الصف الثاني في الإدارة يعرفون أكثر مما يعرفه المسؤولون في الصف الأول فيما يتعلق بمجال مسؤولياتهم . وهناك اتفاق قد تم التوصل إليه ، وهو أنه حتى أولئك الذين لم تُتَقَبَّلْ مقترحاتهم سيعلمون أنه قد استُمِعَ إلى ما تحمله أذهانهم من أفكار .

هناك نماذج ثلاثة من الفرق :

1. المجموعة المتفاعلة ، وهي أكثر النوعيات شيوعا واستخداما حيث أثبتت فاعليتها نظرا لسرعة تشكلها وتكاملها والتحاقها الفوري بالعمل . حيث يلتقي أفرادها ويتشاورون ويناقشون مشكلات العمل . قد يختلفون فيما بينهم ، غير أنهم في النهاية يخرجون بأفضل القرارات الممكنة . ومن حسنات هذه الفئة تنوع خبرات أعضائه التي تنعكس على صناعة القرار . أما أبرز مساوئها ما يتعلق بالانتماءات السياسية أو الحزبية التي تباعد بين أعضائها والخروج بقرارات على أساس التصالح والتسوية وإهمال الأشياء المنطقية .

2. المجموعة الثانية وهي التي تسير وفق نموذج دلفي : وهو طرح المشكلة على مجموعة من الخبراء ليدلي كل بدلوه للخروج في النهاية بقرار جماعي يتفق عليه الجميع .

ويلاحظ هنا أن أفراد المجموعة لا يعرف بعضهم بعضا . ويتطلب الأمر منسقا محترفا يتابع العملية التي تسير على مراحل . من محاسن هذا الأسلوب الأخذ بالآراء الفردية . أما أبرز مساوئه ما يتعلق بالكلفة والوقت .

3. المجموعة المركبة : وهي فرقة عمل موجهة تهدف إلى الخروج بأفكار وبدائل مفيدة لعملية صنع القرار واتخاذه ، وهي عكس أسلوب دلفي تسمح بالتقاء أعضاء الفريق معا بحيث يدلي كل برأيه ويسمح لهم بكتابة ما يقترحون من بدائل , وقد تسجل هذه البدائل ليصوت عليها بحسب الأولويات ليصار إلى اختيار البديل الحائز على أعلى المعدلات . (بلوط : 195 – 197)

المدير وصناعة القرار

للمدير الدور الفاعل في عملية صنع القرار واتخاذه في المستويات الأعلى بوصفه يقف في أعلى هرم المؤسسة و يتاح له ما لا يتاح لغيره في المستويات الأدنى ، وهو يطرح الخيارات المتوافرة بعد تنقيحها وإخضاعها لجملة من الاعتبارات التي من بينها التجارب السابقة الخاصة بالأداء ، والظروف الحالية ، والتوقعات المستقبلية .

وهناك فئات ثلاث من المديرين : 1. حلال المشاكل *Problem solver* وهو المستعد للتعامل مع ما يقابل من مشاكل بعد وقوعها ، واتخاذ الإجراءات اللازمة وصولا إلى الحلول المناسبة ، على أنه قد يواجه مواقف صعبة أو حرجة تتطلب جهدا أكبر.
2. طلاب المشاكل *Problem seeker* وهو من يمتلك معلومات مهمة تمكنه من متابعة المشاكل وحلها فورا ، وهذا يصنف على أنه مدير التنبه والتصدي ، الساعي لاستباق الأحداث .
3. متجنب المشاكل *Problem avoider* وهذا لا تكون له الرغبة في تناول المشاكل واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها . وهو ينتظر الحلول من الخارج . (بلوط : 194 – 195)

الأدوار في اتخاذ القرارات

هناك سبيل واحد للتعجيل بجهود الجماعة فيما يتعلق بالقرار ويتمثل ذلك في تحديد الأدوار لأفراد مختلفين في التنظيم الإداري . فالفرد في أي مركز خلال الإدارة يحتاج معرفة الشخص الذي عليه استشارته والذي يمد له يد العون في نواح معينة . ويحدد الدور لأي شخص جزئيا وفق التنظيم الإداري وجزئيا بناء على مقدرته . وهو قد يستشار لأنه ذو سلطة مؤثرة ، ومن ثم فإن دعمه للقرار النهائي سيساعد على تنفيذه .

وعندما ينوي المدير اتخاذ قرار يستوجب الأمر تحديد الأشخاص الواجب استشارتهم وفقا لمراكزهم في التنظيم الرسمي ، وأيضا عن طريق معرفة شعورهم الشخصي بمقدرتهم في أن يكونوا ذوي نفع في هذا المجال . ويهتم المدير الحكيم وبعمق بأن تكون هناك علاقات متداخلة جيدة بين العاملين المؤثرين في القرار بخاصة . وعلى المدير أن يعي جيدا أن قوة القرار من قوة صانعيه وأن قوة صانعيه تتأتى من زرع الثقة فيهم وتشجيعهم لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم تجاه المواقف المختلفة وفتح المجال أمامهم ليكونوا مصدر قرارات حكيمة . ولكن أن يهمشهم ويتوقع لقراراته القوة فذاك أمر يستهجنه العلم ويصل بنا في نهاية الأمر إلى ما لا تحمد عقباه .

إجراءات صناعة القرار

تتمثل إجراءات صناعة القرار في:

ا. تحديد المشكلة : وهذه أولى الخطوات ، وتنطوي على معرفة الأهداف حيث إن عملية صناعة القرار بكاملها ترتكز على تحديد واضح للمشكلة . ذلك أن هذا التحديد ومعرفة الأبعاد هو نوع من التشخيص . وتختلف في الواقع المشاكل فيما له صلة بأبعادها وطبيعتها ، فمنها ما يتعلق بعدم الكفاية أو تدني الأداء ، ومنها ما يختص بالمصادر وأخرى تختص بالعاملين ،الخ . واستيعاب المشكلة وتحليلها يعد أمرا مهما في تقرير الإجراءات الضرورية للتغلب عليها . كما تعد عاملا مساعدا لمنع تكرار حدوثها ثانية ,

وقد تواجه الإدارة بعض المشاكل الروتينية ، وقد تظهر أخرى من خلال طريقة الرقابة التي يمارسها المدير نفسه أو قد تظهر فجاءة دون توقع ذلك ، وهذا نوع آخر . ويتمثل الإجراء المتعلق بتحديد المشكلة في الإجابة عن السؤال الذي نصه : ما القرار أو القرارات الواجب اتخاذها في هذه الحالة ؟ وكثيرا ما يضيع المدير وقتا في إيجاد حل للمشكلة الغامضة بسبب عدم تشخيصها على النحو المفترض .

ب. البحث عن المعلومات (الحقائق) : وصولا إلى صناعة قرار سليم يستلزم الأمر جمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة . فإذا لم تكتمل المعلومات ، أو إذا كانت غير واضحة أو غير مناسبة ، فإن صلاحية القرارات الناجمة عنها ستكون مثار تساؤل . ويجب تحديد مصادر المعلومات الضرورية والتأكد من أن هذه المصادر يمكن التعويل عليها . وإذا شعر صانع القرار أو متخذه أنه لم يحدد المشكلة بالكيفية الواجبة

لزم في هذه الحالة تأجيل ما له صلة بالقرار صناعة واتخاذا إلى حين اكتشاف معلومات وحقائق وافية . إلا أن عليه أن يدرك أن عنصر الوقت يمثل ركنا أساسيا أثناء فترة التجميع هذه .

ج.البحث عن البدائل : يمكن الوصول إلى حل المشكلة الواحدة بأكثر من طريقة . أما إذا كان ثمة حل واحد فقط للمشكلة قيد البحث ، فإنه من الطبيعي ألا تصبح الإدارة قادرة على تقييم البدائل ، ولن يكون هناك قرار يتطلب الاتخاذ . " ويعد البحث عن البدائل هو الخطوة التي يتم فيها استعراض المناخين الداخلي والخارجي للهيئة لمعرفة الحقائق التي يمكن تشكيلها وتنسيبها للبدائل التي يمكن تحديدها من أجل تحقيق الأهداف " (*Harrison : 27*) وإذا أريد الأخذ بالمبدأ العلمي لحل المشكلة ، فإنه يجب الاهتمام بالبدائل أكثر من الانتقال في قفزة واحدة إلى النتيجة المتعلقة بمقترح واحد . والبحث من نوعين : بحث عن عدد محدد من البدائل وبحث عن الحل المرضي بعد المقارنة بين هذه البدائل .

وقد لا يتضح النطاق الشامل للبدائل مرة واحدة ، كما إن بعض الحلول قد تبدو واضحة تماما وتمثل جزءا من تفكير جميع الأفراد الذين لهم إلمام بأبعاد المشكلة . ومن الطبيعي أن الخبرة وطرح التساؤلات حول المشكلة على الأشخاص لمعرفة ما يفكرون فيه حيال هذه المشكلة سوف يقدم طريقة جيدة لصناعة القرار المناسب .

د . مقارنة البدائل وتقييمها : بعد الانتهاء من البحث عن البدائل والوصول إليها يجب أن يقارن بينها للاختيار من بينها بما يتوافق والمشكلة . وهناك أكثر من وسيلة للتمييز بين البدائل ومن بين ذلك :

1. " البديل الجيد ، إن قبل هو ذلك الذي يحتمل أن تنتج عنه إيجابيات تتفق وأهداف وغايات الهيئة .
2. البديل الممزوج ، هو البديل الذي إذا تم تبنيه قد يفضي إلى ناتج سلبي وآخر إيجابي في آن واحد .
3. البديل اللامؤثر ، هو ذلك الذي إذا تم تبنيه لا يفضي إلى أي ناتج
4. البديل الرديء ، هو ذاك الذي إذا ما أقر فإنه يفضي إلى ناتج سلبي " (Harrison : 32)

ويتطلب المدخل العلمي أفضل الحلول على أساس تقييم حريص للبدائل . ويستلزم الأمر تحديد النتائج المحتملة لكل فعل أو مجموعة أفعال . وهذه النتائج يجب أن توزن لاختيار الحل . ولا تبدو العواقب أو النتائج في الواقع واضحة دائما . ومن الأفضل اختيار الحل الذي يزيد النتيجة إلى الحد الأعلى في إطار الأهداف الموجودة . ومن هنا تأتي أهمية تجميع الحقائق ذات العلاقة كلها للتوكيد على أن القرار ناضج متكامل ولا علاقة له بمتخذه من الجانب الشخصي . " على أن نعي جيدا بأن الحكم الذي يمكن أن يقول بشأنه الشخص (نعم أو لا) لا يعد حكما على الإطلاق " (*Drucker : 147*) وعند تشكيل البدائل أو الحلول يمكن اتباع متطلبات الأهداف والغايات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها .

هـ .الاختيار من بين البدائل : لا شك أن غاية ما نسعى إليه من صنع القرار ـ سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى الهيئة ـ هو اختيار ما يتوقع له النجاح الأكبر من بين البدائل المتعددة المطروحة . فالقرار أو القرارات الجيدة يمكن أن تقدم أكبر عدد من النتائج المرومة وأقل عدد من النتائج غير المرومة . وقد يتساءل المرء ، كيف يمكن القيام بذلك . والجواب : من خلال اختبار كل بديل متخيلين أنه جرى تبنيه بالفعل ، وأنه وضع موضع التنفيذ ، ثم تحدد إيجابياته وسلبياته ، ويقرر حينها القرار الصالح لحل المشكلة ، وهذه هي نقطة النهاية . " وعلى أية حالة فإن توافر الصفات المرومة في الخيار ليس دائما ممكنا لحظة الانتقاء من بين البدائل . و عند هذه النقطة قد يواجه المرء في الواقع الكثير من الصعوبات وفيما يلي الحالات التي تبدو في تلك اللحظة :

1. " إذا بدا خياران أو أكثر أنهما بالجاذبية ذاتها . فإذا ما تبين أن جميع ما يتوافر من خيارات سيعمل على نحو جيد فإن الاختيار لا يشكل فارقا ويمكن إعمال أسلوب رمي العملة المعدنية كطريقة اختيار.

2. إذا تبدى واضحا لمتخذ القرار أنه ليس من بديل مفرد سيعمل على الوفاء بالغرض . وفي تلك الحالة يستوجب الأمر إعمال أفضل بديلين أو ثلاثة بدائل معا .

3. إذا بدت النتائج غير المرومة مغمورة الأمر الذي يشل من تصرف متخذ القرار . وفي هذه الحالة يجري توسيع عملية البحث عن البدائل لمعرفة البدائل الأخرى ، أو ربما يتطلب الأمر تحوير أو مراجعة الأهداف ما كان ذلك ممكنا .

4. صعوبة توافر الكثير من البدائل بحيث تربك متخذ قرار الاختيار ، وعند هذه النقطة يلزم جمع هذه البدائل في مجموعات متجانسة وتركيز المقارنة والتحليل الذي قد يؤدى إلى إبعاد النتائج غير المرومة والذي يعين على الاختيار من بين البدائل .

5. من حين لآخر يبدو واضحا لصانع القرار أنه ما من بديل سيحقق الأهداف . ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بمضاعفة التركيز في عملية البحث من أجل خلق بدائل

جديدة أو عن طريق تعديل الأهداف لتتوافق مع البدائل المتوافرة " (*Jones : 89*) .

مراجع البحث

بلوط ، حسن إبراهيم . المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات . بيروت : دار النهضة العربية ، 2005 .

الشرقاوي ، علي. إدارة الأعمال : الوظائف والممارسات الإدارية ،

شريف ، على . الإدارة المعاصرة /علي شريف ، علي عبد الهادي مسلم ، محمد سعيد سلطان . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2007.

العلاق ، بشير عباس. الإدارة : مبادئ ، وظائف ، تطبيقات . سرت : الدار الجماهيرية ، 1997 .

قاموس الإدارة / وضع نبيه غطاس ...(وآخرون) بيروت : مكتبة لبنان ، 1974 .

المكتب الاستشاري كيمونكس . جهاز بناء وتنمية القرية المصرية . القاهرة. برنامج الدورات المتقدمة للقيادات التنفيذية بالمحليات . الدورة الأولى التخطيط العام ووضع السياسات . القاهرة : المكتب، 1992.

الهواري سيد. الإدارة : الأصول والأسس العلمية . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1976

Alex, M. and Charles Z Wilson . (eds.) Organizational decision – making . Engleewood,Cliff., N.J.: Prentice Hall , 1976

Druker, Peter . The effective executive . New York : Harper and Row , 1967

Griffin, B " Organization and administration of the junior college library " Library Trends . vol . 14, no. 2 October 1965 .

Harrison, E.F. The managerial decision—making process . Boston : Miffin co, 1975

Jones , Manley Howe . Executive decision making Homewood , Ill., Richard D. Erwin , 1962..

Lyle ,Guy R.. The administration of the college library 4th. Ed. New York : H W . Wilson 1974..

Ofstad, H .. An inquiry into the freedom of decision . Oslo ; Norwegian University press,1961.

Simon, Herbert . The new science of management decision . N.Y. Harper and Row , 1960.

Steuart, R . and J.T. Eastlick . Library management . Littleton , Colo., : Libraries Unlimited

1977

Thompson, James . An introduction to university library administration . Hamden ; Connecticut : Archon Books , 1970

Wheeler, Joseph L and Herbert Goldhor . Practical administration of public libraries N.Y. : Harper Row , 1969

Wilson, Louis and Maurice Tauber . The university library . 2nd. Ed. N .Y. : Columbia university press , 1965.