

عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة

هاني يوسف خاشقجي

قسم الإدارة العامة

كلية العلوم الإدارية-جامعة الملك سعود- الرياض

المملكة العربية السعودية

المستخلص : لقد تمت في هذه الدراسة محاولة للتعرف على عملية صنع القرار الإداري في ثلاث منظمات إدارية في القطاع العام السعودي، فقد تطرقت الدراسة إلى مشكلة مدى صحة افتراض ترتيب المراحل وتعاقبها على النحو الذي تناوله كتابات علماء الإدارة ومناقشتهم العملية.

وقد أوضحت الدراسة أن هناك دلالة -ولو بشكل نسبي- بوجود تشابه في ترتيب وتعاقب مراحل عملية صنع القرار الإداري في الممارسات العملية بالمراحل التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم، وذلك بعد أن قام الباحث بمقارنة المراحل العلمية بالمراحل العملية.

كما تبين من الدراسة بأن عملية صنع القرار الإداري في الممارسات العملية لا تتم بمعزل عن بعض العوامل المختلفة التي تؤثر فيها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تقسيم مراحلها من الناحية العملية لتتطابق مع المراحل العلمية تمامًا. كذلك قدمت الدراسة تصورًا عامًا لمجموعة العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار الإداري في الحياة العملية للمنظمات الإدارية مجال البحث.

أولاً : الإطار العام للدراسة

مقدمة

ليس هناك أدنى شك أن عملية صنع القرار ليست وليدة القرن العشرين وإنما هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل أوضح ليتلاءم مع ظروفه المعيشية. فكان للإدارة منذ قديم الزمان أهميتها بالنسبة للمجتمعات المنظمة وظروف تطورها، والدليل على ذلك ما وصلنا من معلومات عن الحضارات القديمة هو دلالة واضحة عن وجود نوع من التنظيم الحكومي المتقدم في تلك الحضارات والأساليب الجماعية لمواجهة المشاكل وحلها إلا أن هذه العملية الجوهريّة لم تظل كما كانت عليه في الماضي وإنما تطورت نتيجة التطور السريع المستمر في حياة الإنسان ونمط سلوكه، وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية وما هي المؤثرات المحددة لها^(١).

ولعل ما نشاهده اليوم أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى باهتمام علماء الإدارة نظراً لخطورة عملية اتخاذ القرارات وأهميتها فيما يتعلق بما تقوم به أية منظمة، عامة وخاصة، من أنشطة ومستقبلها ومقدرتها على مواجهة المشكلات والتحديات ومقدرتها على النمو والنجاح^(٢). ويعود ذلك لأن إدارة المنظمات في القطاعين العام والخاص أصبحت في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً مما كان عليه الحال قبل عقدين على سبيل المثال. فقد شملها غموض الكثير من الجوانب المتعلقة بدراسة وفهم عملية صنع القرار الإداري أمام التطور الهائل الذي شهدته إدارة المنظمات الحديثة بسبب سرعة التغيرات والتوسع في التطور التكنولوجي، وتضخم حجم المنظمات وتنوع أشكالها والترايط بينهما وانفتاحها على المنظمات الأخرى المختلفة، وتغير ظروف بيئاتها التي تعمل في إطارها، وطموح أهدافها، وهيمتها على مختلف جوانب الحياة، والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بها. تلك الأسباب جميعها جعلت عملية اتخاذ القرارات الإدارية أكثر تعقيداً من ذي قبل^(٣).

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٨٠، ص ١٨١.

(٢) علي محمد عبد الوهاب، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٠هـ/١٩٧٩م.

(٣) محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٨، ص ٣-٤.

مشكلة الدراسة

تعتبر عملية صنع القرار الإداري كغيرها من الأمور الإدارية الأخرى التي كانت ولا تزال موضع جدل ونقاش واختلاف لدى معظم الدارسين والباحثين والمهتمين. بموضوع صنع القرار الإداري، ولعل أهم ما يثار حول موضوع مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية هو مدى صحة افتراض ترتيبها وتعاقبها على النحو الذي تتناوله كتابات علماء الإدارة. وذلك لأن مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة ومتباينة وفقاً لخلفيات الباحثين والدارسين والمهتمين في هذا المجال من جهة، وافتقارها إلى التوفيق والمواءمة بين الجوانب النظرية والممارسات العملية من جهة أخرى^(٤).

أهمية البحث

هنالك الكثير من الجهود التي بذلت حول تقسيم عملية صنع القرار الإداري للوقوف على الجوانب الفنية اللازمة لكل مرحلة بهدف اتخاذ قرارات رشيدة تعتمد على تقييم البدائل المتاحة واختبار أفضلها. وعلى الرغم من الدراسات العديدة في هذا المجال، إلا أن هذه الدراسات لم تتوصل إلى نتائج تثبت صحة حتمية ترتيب وعدد مراحل عملية صنع القرار الإداري. ومن هنا برزت أهمية هذا البحث في أنه يسعى لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- ١- التعرف على المراحل التي تمر بها القرارات الإدارية في القطاع العام.
- ٢- مقارنة ترتيب مراحل عملية صنع القرار في ثلاث منظمات في القطاع العام (منظمة، مؤسسة عامة، شركة عامة).
- ٣- التعرف على العوامل التي تحكم مراحل عملية صنع القرار في القطاع العام.

منهجية البحث

يشمل البحث على جانبين رئيسين: الأول الجانب النظري لدراسة مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل التي تحكمها. وسوف يتم تغطية هذا الجانب من خلال دراسة الأبحاث والمقالات والكتب ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك لتكوين إطار نظري للبحث ينطلق منه الباحث لتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

أما الجانب الآخر للدراسة -وهو الدراسة الميدانية- فيتضمن تصميم استمارة استبيان لجمع المعلومات من المديرين السعوديين في ثلاث منظمات عامة: وزارة الصحة، المؤسسة العامة

(٤) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص ١٢٨.

للتأمينات الاجتماعية، والشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وقد تم توزيع الاستثمارات على العينة المختارة.

أما بالنسبة للاستبيان، فقد قام الباحث بإعداد وتصميم استمارة استبيان تحتوي على سؤالين اثنين حول العوامل المؤثرة على تلك المراحل. ومن أجل ذلك فقد تم اختيار وزارة الصحة كجهاز خدمة مدنية، والتأمينات الاجتماعية كمؤسسة عامة، وسابك كشركة عامة لتكون هذه المنظمات الإدارية محلاً للدراسة. والجدير بالذكر فقد تم اختيار هذه المنظمات الإدارية اعتماداً على علاقة الباحث بالمسؤولين في هذه المنظمات الأمر الذي يسهل عملية جمع المعلومات الخاصة بالدراسة بأقل تكلفة وجهد في ظل الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها هذا البحث.

وأما بالنسبة لعينة البحث، فقد اقتضت على فئة المديرين السعوديين في المنظمات الثلاث السابقة الذكر حيث بلغ عدد أفراد العينة (١٣٩) مديراً يمثلون المستويات الإدارية العليا. وقد تم توزيع (١٥٢) استمارة بواسطة مسؤول العلاقات العامة في كل منظمة، ومن ثم تم جمع (١٤٣) استمارة أي نسبة ٩٤٪ من إجمالي الاستثمارات الموزعة تسلمها الباحث مباشرة. وبعد أن قام الباحث بمراجعة الاستثمارات العائدة للتأكد من دقتها واكتمالها. وعليه، تم استبعاد أربعة استمارات لعدم اكتمال تعبئتها وبذلك يصبح إجمالي عدد الاستثمارات التي تمت معالجتها إحصائياً هو (١٣٩) استمارة، أي بنسبة ٩١٪ من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

وأما بالنسبة لمعالجة البيانات، فقد قام الباحث بمساعدة المبرمجين بتفريغ بيانات استمارة الاستبيان بواسطة الحاسب الآلي في كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود بالرياض، حيث استخدم برنامج (SAS) لمعالجة البيانات لاستخراج تكرارات المتغيرات والنسب المتوية وإجراء بعض الاختبارات الإحصائية حسب ما برز في الجزء الخاص بتحليل نتائج الدراسة.

ثانياً: الخلفية النظرية للدراسة

اهتم علماء الإدارة بمراحل صنع القرارات الإدارية اهتماماً كبيراً منذ أكثر من نصف قرن. فقد ذهب «نايجرو» (F. Nigro) إلى أن عملية صنع القرارات الإدارية تمر بعدد من المراحل التالية^(٥):

- ١- الاعتراف بالمشكلة. ٢- جمع المعلومات. ٣- تصنيف المعلومات وتحليلها. ٤- البحث عن الوسائل. ٥- تحديد البدائل. ٦- تقويم البدائل. ٧- القرار. ٨- التنفيذ. ٩- التقويم.

(5) F. Nigro, *Modern Public Administration*, New York Harper & Row Publishing Co., 1965, p. 174.

ويرى «ايانون» (N. F. Iannon) أن عملية صنع القرارات الإدارية تتضمن الخطوات التالية^(٦):

- ١- الإدراك الواعي بوجود مشكلة ذات أعراض وأبعاد، ولها أهمية، وتأثير على العمل.
- ٢- الوقوف على كافة الحقائق عن طبيعة المشكلة، وأسبابها، وآثارها المختلفة.
- ٣- تحليل المعلومات بعد التأكد من صحتها.
- ٤- تحديد البدائل والوقوف على إمكانية تنفيذ كل بديل، وتقييم البدائل المختلفة للتعرف على أفضلها.

- ٥- اختيار القرار من بين الحلول البديلة المتاحة، على أن يوضع في الاعتبار عنصر الوقت المناسب وبيئة صنع القرار، والمؤيدين والمعارضين له، وأخيراً متابعة النتائج أولاً بأول.
- ويرى البعض الآخر أن المعالم الأساسية لعملية صنع القرارات الإدارية تتمثل في المراحل التالية^(٧):

- ١- مرحلة البحث والاستطلاع.
- ٢- مرحلة التصميم.
- ٣- مرحلة الاختبار.

وهناك من يرى تقسيم آخر لمراحل عملية صنع القرارات الإدارية على النحو التالي^(٨):

- ١- التعرف على المشكلة.
- ٢- تحديد العوامل المؤثرة على المشكلة وجمع الحقائق ذات الصلة بالموضوع.
- ٣- وضع الحلول البديلة المناسبة.
- ٤- تقييم البدائل المتاحة.
- ٥- انتقاء أفضل الحلول.
- ٦- صنع القرارات والبدء في التنفيذ.

أما البعض الآخر فقد اختصر مراحل عملية صنع القرارات الإدارية إلى الخطوات الأربع

التالية^(٩):

(6) N. F. Iannon, *Supervision of Police Personnel*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1975, pp. 142-143.

(7) Herbert A. Simon, *New Science of Management Decision*, New York: Harper & Row, 1960, p.1.

(8) James A. F. Kelly, *Decision Making*, New York: Police Reference Note Book, Section II, The International Association of Chiefs of Police, 1971, p. 11

(9) Donald Faureau & J. E. Gilles pie, *Modern Police Administration*, N.J. Prentice Hall, Inc., 1978, pp. 81-82.

- ١- مشكلة التعريف.
- ٢- مشكلة التحليل.
- ٣- خلق الحلول البديلة.
- ٤- اختيار الأفضل.

ويرى البعض أن هناك سبع خطوات لصنع القرارات الإدارية تشمل^(١٠):

- ١- تحديد الهدف من القرار.
- ٢- تحديد أهمية الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.
- ٣- تحديد البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٤- تقييم البدائل في ضوء مدى قدرة كل بديل على تحقيق الهدف.
- ٥- تحديد أفضل القرارات القادرة على تحقيق الأهداف ويسمى بالقرار المبدئي.
- ٦- تقييم القرار المبدئي للوقوف على مدى اتفائه مع الموقف الذي يتخذ في مواجهته.
- ٧- متابعة تنفيذ القرار النهائي وصنع القرارات اللازمة للحيلولة دون حدوث نتائج غير مرغوب فيها.

وقد أبرز البعض أن الخطوات العملية لصنع القرارات الإدارية تشمل أربع خطوات وهذه هي^(١١):

- ١- تحديد المشكلة وتحليلها.
- ٢- تحديد البدائل التي يمكن أن تساعد في حل المشكلة ولدراسة هذه البدائل.
- ٣- تقويم البدائل واختيار أنسبها لحل المشكلة.
- ٤- وضع القرارات موضع التنفيذ.

وهناك من يرى أن مراحل عملية صنع القرارات تتمثل في الخطوات التالية^(١٢):

- ١- التعرف على المشكلة وتحديدتها.
- ٢- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة.
- ٣- تحديد البدائل المتوافرة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة.
- ٤- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

(١٠) سيد محمود الهوارى، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٦، ص ٢٥٨.
 (١١) رفاعي محمد رفاعي، نحو إطار متكامل لعملية صنع القرارات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٢٢٠، مطبعة نهضة مصر، ١٩٧٨، ص ١٨.
 (١٢) محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ١٣٨.

٥- تنفيذ الحل.

وأما من الناحية العملية، فيرى البعض أن عملية صنع القرارات الإدارية في الممارسات العملية تتمثل في المراحل التالية^(١٣):

- ١- تحديد المشكلة.
- ٢- جمع المعلومات.
- ٣- تحليل المعلومات بعد التأكد من صحتها.
- ٤- تطور بدائل الحلول.
- ٥- اختيار البديل المناسب.

تلك كانت باختصار عرضاً لمراحل عملية صنع القرارات الإدارية كما يتناولها الفكر الإداري، وهي كما رأينا تنطوي على خطوات متعددة ومختلفة في عددها. أما بالنسبة للخطوات التي يشار إليها عادة بأنها المراحل العلمية لصنع القرارات الإدارية، فقد أشار «ارنست أرشر»، (Earnest Archer) إليها بناء على العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال، فهي تتم وفق الخطوات التسع التالية^(١٤):

- ١- فهم ومراقبة بيئة القرار.
- ٢- تحديد المشكلة.
- ٣- تحديد أهداف القرار.
- ٤- تشخيص المشكلة.
- ٥- تطوير بدائل الحلول.
- ٦- تأسيس المعايير.
- ٧- تقييم بدائل الحلول.
- ٨- اختيار أفضل البدائل.
- ٩- تنفيذ أفضل البدائل.

يتضح مما سبق أن ليس هنالك إجماع من علماء الإدارة والدارسين والمهتمين والباحثين على رأي واحد حول عدد وترتيب مراحل عملية صنع القرارات الإدارية، الأمر الذي يدفعنا إلى التساؤل التالي:

(١٣) محمد عبد الفتاح ياغي، اختبار المراحل العلمية لصنع القرارات الإدارية: دراسة تحليلية مقارنة، بحث تحت النشر، ١٩٨٩ م. ص ١٣.

(14) Earnest A. Archer, How to make a Business Decision, *Management Review*, AMA, Feb 1980, p.54.

هل مراحل عملية صنع القرارات الإدارية التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم ومناقشاتهم العلمية تتم بنفس الترتيب والتعاقب في الممارسات الفعلية للمديرين الممارسين في المنظمات العامة؟ وللإجابة على هذا السؤال الرئيس، قام الباحث بتزويد أفراد العينة بقائمة تضم المراحل العلمية لصنع القرارات الإدارية التي أشار إليها «ارنست أرشر» نتيجة العديد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع، وطلب منهم ترتيبها حسب ممارساتهم واستخدامهم لها مستهدفين بذلك التعرف على ترتيبها في الممارسات العملية ومقارنتها بالمرحلة العلمية حتى نتعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بينها.

وأما بالنسبة للاعتبارات والعوامل التي تحكم عملية صنع القرارات والتي هي موضوع التساؤل الثاني لهدف الدراسة، فإنه في ضوء ما أتيج لنا من الإطلاع عليه من دراسات تتعلق بهذا الموضوع، فإننا نشير إلى مجموعة من الاعتبارات والعوامل التي تناولها كتاب الإدارة والتي تتمثل في^(١٥):

١- حجم المنظمة من حيث نموها، وعدد ونوعية العاملين فيها، والمنتفعين منها، ونمط وسلامة بنائها.

٢- نوع القرار وأهمية وطبيعة المشكلة التي تنتظر الحل المناسب لها.

٣- وجود نظام معلومات قادر على جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها، بالإضافة إلى أن يكون قادراً على توفير بيانات ومعلومات دقيقة تتناسب مع طبيعة المشكلة.

٤- مدى ملاءمة الظروف البيئية الداخلية والخارجية وما يترتب عليها من ضغوط على المدير صانع القرار.

٥- نوع المعوقات البيئية التي تحيط بعملية صنع القرارات.

٦- الموارد المادية والبشرية المتاحة.

٧- الفترة الزمنية المتاحة لصنع القرارات.

وبناء على ما سبق، فقد قام الباحث بإعداد قائمة بالعوامل التي يمكن أن تحكم عملية صنع

القرارات الإدارية من أجل اختبارها على النحو التالي:

١- الضغوط الخارجية على المدير صانع القرار.

٢- الضغوط الداخلية على المدير صانع القرار.

٣- طبيعة المشكلة محل القرار.

٤- نوع القرار.

(١٥) محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ١٣٥.

٥- نمط المنظمة التي يعمل فيها المدير صانع القرار.

٦- نوعية القوى البشرية المتاحة.

٧- أهمية القرار.

٨- الوقت المتاح لصنع القرار.

٩- طبيعة الموقف الذي يواجهه المدير صانع القرار.

١٠- توافر النواحي المادية المتاحة للمدير صانع القرار.

أما الآن، فإننا سوف نتناول بالتفصيل نتائج الجانب الميداني من خلال إجابات أفراد العينة.

ثالثاً: الجانب الميداني

ذكرنا فيما سبق أن الدراسة تهدف إلى التعرف على المراحل التي يمر بها القرار الإداري في القطاع العام ومقارنتها بالمراحل العملية ثانياً، والتعرف التي تحكمها في الممارسات العلمية ثالثاً.

وتحقيقاً لأغراض الدراسة، اعتمد الباحث على إجابات أفراد العينة وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

مراحل عملية صنع القرارات الإدارية

أردنا أن نتعرف على كيفية إتباع المديرين أفراد العينة لمراحل عملية صنع القرارات الإدارية، فوردناهم بقائمة تضم المراحل العلمية لصنع القرارات الإدارية كما يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم ومناقشاتهم العملية، وطلب منهم ترتيبها وفقاً لتصرفاتهم في صنع قراراتهم الإدارية. والجدول التالي يوضح إجابات أفراد العينة حول هذا الموضوع.

جدول رقم (١)

ترتيب أفراد العينة لمراحل صنع القرارات

المرحلة	المتوسط العام		الترتيب المتوسط
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
فهم ومراقبة بيئة القرار	٦,٠٥	٢,١٧	٨٣٦
تحديد المشكلة	١,٣٨	٠,٨٥	١٩٣
تحديد أهداف القرار	٤,٩١	٢,٢	٦٥٩
تشخيص المشكلة	٢,١٥	٠,٩١	٢٩٩
تطوير بدائل الحلول	٤,٤٢	١,٤٩	٦١٥
تأسيس المعايير	٤,٧٩	١,٧٤	٦٦٢
تقييم بدائل الحلول	٥,٦١	١,٣٣	٧٥٢
اختيار أفضل البدائل	٦,٩١	١,٢٧	٩٤٨
تنفيذ أفضل البدائل	٨,٢٥	١,٠٩	١١٤٧

يتضح من الجدول السابق والذي يتناول بصفة خاصة الإجابة على التساؤل الأول للدراسة، أن اتجاه أفراد العينة العام لترتيب مراحل عملية صنع القرارات في ممارساتهم أخذ الشكل التالي:

جدول رقم (٢)

مراحل عملية صنع القرارات الإدارية من الناحية العملية

المرحلة	الترتيب
تحديد المشكلة	الأول
تشخيص المشكلة	الثاني
تطوير بدائل الحلول	الثالث
تحديد أهداف القرار	الرابع
تأسيس معايير	الخامس
تقييم بدائل الحلول	السادس
فهم ومراقبة بيئة القرار	السابع
اختيار أفضل البدائل	الثامن
تنفيذ أفضل البدائل	التاسع

ولإخضاع المراحل العلمية لصنع القرارات والتي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم للمقارنة مع المراحل العملية التي يتبعها أفراد العينة في ممارساتهم العملية، قام الباحث بإعداد الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

مقارنة المراحل العلمية بالمراحل العملية لصنع القرارات الإدارية

المرحلة العملية كما يراها أفراد العينة	الترتيب	المرحلة العلمية كما يراها علماء الإدارة	الترتيب
تحديد المشكلة	الأول	فهم ومراقبة بيئة القرار	الأول
تشخيص المشكلة	الثاني	تحديد المشكلة	الثاني
تطوير بدائل الحلول	الثالث	تحديد أهداف المشكلة	الثالث
تحديد أهداف القرار*	الرابع	تشخيص المشكلة	الرابع
تأسيس معايير	الخامس	تطوير بدائل الحلول	الخامس
تقويم بدائل الحلول	السادس	تأسيس معايير	السادس
فهم ومراقبة بيئة القرار*	السابع	تقييم بدائل الحلول	السابع
اختيار أفضل البدائل	الثامن	اختيار أفضل البدائل	الثامن
تنفيذ أفضل البدائل	التاسع	تنفيذ أفضل البدائل	التاسع

* تختلف في الترتيب

يتبين من الجدول السابق أن هناك دلالة ولو بشكل نسبي وجود تشابه في ترتيب وتعاقب مراحل عملية صنع القرارات الإدارية. فقد أظهرت الدراسة أن الخطوات التي يتبعها المديرون أفراد العينة تشكل عملية متكاملة تمر بمراحل متسلسلة ومتعاقبة نظامياً تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باختيار البديل الذي يحقق الهدف وتنفيذه، وهذا في حد ذاته مؤشر جيد على إتباع المديرين أفراد العينة مراحل متتابعة لصنع القرارات الإدارية وهذا يتفق مع دراسات سابقة^(١٦). غير أن هناك نقطة هامة ملفتة للنظر، ألا وهي أن أفراد العينة رتبوا مرحلة تحديد أهداف القرار بعد مرحلة «تطوير البدائل» في حين يأتي ترتيبها في المراحل العلمية بعد مرحلة «تحديد المشكلة» وقبل تشخيص المشكلة. كما أن أفراد العينة رتبوا مرحلة «فهم ومراقبة بيئة القرار» بعد مرحلة «تقويم البدائل» في حين نرى أن علماء الإدارة وضعوها في المرتبة الأولى وقبل مرحلة «تحديد المشكلة» ويمكن تفسير ذلك من خلال الفقرة التالية.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

يتضح من إجابات أفراد العينة (جدول رقم ٣) أن هناك دلالة ولو بشكل نسبي للترتيب التعاقبي للمراحل العلمية لصنع القرار الإداري التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم. فقد أظهرت الدراسة أن هناك تسع مراحل لصنع القرار الإداري في القطاع العام السعودي، وهذه هي:

- (١) تحديد المشكلة
- (٢) تشخيص المشكلة
- (٣) تطوير بدائل الحلول
- (٤) تحديد أهداف القرار
- (٥) تأسيس معايير
- (٦) تقييم بدائل الحلول
- (٧) فهم ومراقبة بيئة القرار
- (٨) اختيار أفضل البدائل
- (٩) تنفيذ أفضل البدائل

وتعتبر هذه المراحل -في رأينا- عملية متكاملة تمر بمراحل متسلسلة ومتعاقبة نظامياً تبدأ بتحديد المشكلة التي يسعى النظام السعودي إلى تحقيقها وتنتهي باختيار البديل الذي يحقق الهدف، وهذا في حد ذاته مؤشر جيد على إتباع المديرين مراحل متتابعة لصنع القرارات الإدارية.

أما بالنسبة لترتيب مرحلة «تحديد أهداف القرار» بعد مرحلة تطوير بدائل الحلول فيحتاج -في رأينا- إلى دراسة توضح حقيقة ذلك في الحياة الواقعية. وعليه، فإن أفراد العينة يرون أنه من الضروري تحديد الأهداف التي يحققها كل بديل حيث يمكن أن تتفاوت هذه الأهداف في درجة الأهمية، فيفضل البديل الذي يحقق أهم هذه الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية أو الشاملة^(١٧).

(١٦) محمد عبد الفتاح ياغي، اختيار المراحل العلمية لصنع القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص ١٤.
(17) L. Bittel, *Nine Master Keys of Management* (New York: McGraw-Hill, 1972), pp. 30-31.

ومن ثم تطوير معايير - وهي مرحلة تأسيس معايير - بحيث تعطي أوزان أو درجات للأهداف، أو تقسم إلى أهداف مهمة وأخرى أقل أهمية^(١٨)، أو أهداف إلزامية- أي لا بد من تحقيقها وأهداف مرغوبة- أي يفضل تحقيقها^(١٩) وعلى هذا، فلكي تسهل عملية تأسيس معايير من أجل المقارنة والاختيار بين البدائل المحددة -وهي مرحلة تقويم البدائل- فإن أفراد العينة يرون أنه لا بد من تحديد هدف (أو أهداف) لكل بديل حتى يستبقوا المفيد منها ويستبعدوا الذي لا يفيد، وبذلك يحدون جهوداتهم في دائرة الحلول المتاحة والممكنة التي يمكن تقويمها لاختيار أحدها كحل للمشكلة القائمة أو المتوقعة.

وأما بالنسبة لتأخير ترتيب مرحلة «فهم ومراقبة بيئة القرار» إلى ما بعد عملية «تقويم البدائل» تعود -في رأينا- إلى أن أفراد العينة يرون ضرورة التعرف على الأخطاء من خلال ردود فعل الآخرين -وهي مرحلة فهم ومراقبة بيئة القرار- بناء على المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة والاعتبارات الأخرى^(٢٠) (مثل القيم الدينية وقوانين المجتمع وعرفه ونظمه وتقاليده... الخ) ومدى مساعدتها لاختيار وتنفيذ البديل ونجاحه، أو وقوفها أمامه لتعيق نتائجه - وخاصة وأنه قد يصعب التعرف على جميع البدائل الممكنة- ومن ثم تأتي عملية تحديد أفضل الحلول لحل المشكلة وهذه تعرف بمرحلة اختيار أفضل الحلول.

نستنتج مما سبق، أن مراحل عملية صنع القرارات الإدارية -في رأينا- مراحل قابلة للدمج والتفتيت، وكل مرحلة لها أهميتها الخاصة تبعاً للمشكلة التي تواجهها ونوعها وطبيعتها والموقف الذي يواجهه المدير ونوع القرار، وأهميته، بالإضافة إلى أن عملية صنع القرارات الإدارية -من الناحية العملية- لا تتم بمعزل عن التفاعلات الاجتماعية المختلفة والتأثيرات البيئية، وهذا هو موضوع الجزء التالي من الدراسة.

وإذا كان من كلمة أخيرة تقال في هذا الصدد، فإننا نشارك نتائج الدراسات السابقة^(٢١) التي مفادها أن الاختلاف في ترتيب وتعاقب مراحل عملية صنع القرارات الإدارية -من الناحيتين النظرية والعملية- لا ينقص من فائدتها في دراسة وفهم عملية صنع القرارات الإدارية في المنظمات

(18) Richard Cyert and James March, *A Behavioral Theory of the Firm* (N.J. Englewood Cliffs, 1962), pp. 114-127.

(19) C. Kepner and B. Tregoe, *The Rational Manager* (New York: McGraw-Hill, 1965), Ch. 2.

(20) S. Michael and J. Jones, *Organizational Management: Concepts & Practice* (New York: Intext, 1973), p.271.

(٢١) محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ٢٣.

الإدارية في القطاع العام. بالإضافة إلى أنه يمكن اعتبار الاختلافات في ترتيب تعاقب مراحل عملية صنع القرارات الإدارية اختلافات شكلية لا تمس الناحية الموضوعية، وأنها تنصب على فكرة أساسية واحدة وهي تحديد المشكلة وتشخيصها، وتطوير البدائل وتقييمها، واختيار البديل المناسب وتنفيذه وتقييمه ومتابعته.

العوامل التي تحكم مراحل عملية صنع القرارات الإدارية

قلنا سابقاً أن عملية صنع القرارات الإدارية لا تتم بمعزل عن بعض العوامل المختلفة المؤثرة فيها. لذا، أردنا أن نتعرف على أهم العوامل التي تحكم عملية صنع القرارات الإدارية في الممارسات العملية. وعليه، عرضنا على أفراد العينة عشرة عوامل من بين العوامل التي تناولها الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع^(٢٢) ثم طلبنا منهم ترتيبها حسب أهميتها في صنع قراراتهم الإدارية. والجدول التالي يعكس آراء أفراد العينة حول الموضوع:

جدول رقم (٤)

العوامل التي تحكم عملية صنع القرارات الإدارية

الترتيب	المتوسط	الوسط الحسابي	العامل
التاسع	٨٩٧	٦,٤٥	الضغوط الخارجية على المدير
العاشر	٩٣٥	٦,٧٢	الضغوط الداخلية على المدير
الأول	٣١٦	٢,٨٦	طبيعة المشكلة محل القرار
الثالث	٥٤٣	٣,٩٠	نوع القرار
الرابع	٦٨٠	٤,٦٦	نمط المنظمة التي يعمل فيها المدير
السادس	٧٤١	٥,٤٤	نوعية القوى البشرية المتاحة
الثاني	٣٩٥	٣,٣٩	أهمية القرار
الخامس	٧٤٤	٥,٣٩	الوقت المتاح لاتخاذ القرار
السابع	٧٦٠	٥,٤٥	طبيعة الموقف الذي يواجهه المدير
الثامن	٨٤٦	٦,١٣	توفر النواحي المادية المتاحة للمدير

يتضح من الجدول السابق أن «طبيعة المشكلة محل القرار» هي من أهم العوامل التي تحكم عملية صنع القرارات الإدارية، حيث جاء ترتيبها في المركز الأول بإجابات أفراد العينة، يليه في الترتيب حسب الأهمية «أهمية القرار» وأخذ الترتيب الثاني، ثم «نوع القرار» وحصل على الترتيب الثالث. ويأتي بعد ذلك في الترتيب حسب الأهمية «نمط المنظمة التي يعمل فيها المدير»

(٢٢) محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ١٣٥.

وأخذ الترتب الرابع، ثم يليه في الترتيب «الوقت المتاح للمدير صانع القرار» وحصل على الترتيب الخامس، يليه «نوعية القوى البشرية المتاحة» وأخذ الترتيب السادس. ثم يليه بعد ذلك «طبيعة الموقف الذي يواجهه المدير صانع القرار» وأخذ الترتيب السابع، ثم «توافر النواحي المادية المتاحة للمدير» ثم «الضغوط الخارجية التي يتأثر بها المدير» ثم «الضغوط الداخلية التي يتأثر بها المدير» وأخذت الترتيب الثامن والتاسع والعاشر على التوالي. ولعل ما يلفت النظر هو ترتيب ستة عوامل تتفق مع الترتيب الذي توصلت إليه بعض الدراسات^(٢٣). وهذا في حد ذاته مؤشر جيد على أن هناك اتفاق حول بعض العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرارات الإدارية في الممارسات العملية.

خامساً: ملخص الاستدلالات

في ضوء التساؤلات التي تبنتها هذه الدراسة، يمكننا استنتاج الدلالات التالية:

- ١- تتشابه الخطوات التي يمر بها القرار الإداري في المنظمات الإدارية محل الدراسة بالخطوات التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم ومناقشاتهم، وذلك من حيث التسلسل والتعاقب.
- ٢- تحكم عملية صنع القرارات الإدارية في الممارسات العملية بعوامل تؤدي بالتالي إلى صعوبة تقسيم مراحلها من الناحية العملية لتتطابق مع المراحل العلمية تماماً. ولذا فإن القرار الإداري في الممارسات العملية يتأثر وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار.. وأهمية القرار.. ونوعيته.. ونمط المنظمة التي يعمل بها المدير.. والوقت المتاح لصنع القرارات الإدارية.. ونوعية القوى البشرية المتاحة.. وطبيعة الموقف الذي يواجهه المدير.. وتوافر النواحي المادية المتاحة للمدير.. والضغوط الخارجية والداخلية على المدير.
- ٣- يمكن بناء نموذج لمراحل عملية صنع القرارات الإدارية من الناحية العملية على أساس السلوك الفعلي للمديرين متخذي القرارات، الأمر الذي يعطي نموذج الدراسة السلوكي فرصة لإحضاع المراحل العلمية لصنع القرار الإداري من الناحية العملية في أحد المنظمات العامة بطريقة تجريبية يساعد المديرين فيها على فهم ودراسة صنع القرار الإداري.

(٢٣) محمد عبدالفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ٢٤.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- رفاعي، محمد رفاعي، نحو إطار متكامل لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٢٢٠، مطبعة نهضة مصر، ١٩٧٨.
- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٨٠.
- عبد الوهاب، علي محمد، اتخاذ القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٠هـ.
- الهواري، سيد محمود، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٦.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٤٠٩هـ/١٩٨٨م.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، اختبار المراحل العملية لاتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تحليلية مقارنة، بحث تحت النشر، ١٩٨٩م.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Archer, Earnest A.** How to make a Business Decision, *Management Review, AMA*, Feb., 1980.
- Bittel, L.** *Nine Master Keys of Management*, New York: McGraw-Hill, 1972.
- Cyert, Richard and James March,** *A Behavioral Theory of the Firm*, N.J.: Englewood Cliffs, 1962.
- Faureau, Donald and J. E. Gilles Pie.,** *Modern Police Administration*, N.J.: Prentice Hall, Inc., 1978.
- Iannon, N. F.,** *Supervision of Police Personnel*, N.J.: Prentice Hall, Inc., 1975.
- Kelly, James A. F.,** *Decision Making*, N.Y.: Police Reference Note Book, Section 2, 1971.
- Kepner, C. and Tregoe, B.** *The Rational Manager*, N.Y.: McGraw-Hill, 1965.
- Michael S., and Jones, J.** *Organizational Management: Concepts & Practice*, N.Y.: Intext, 1973.
- Nigro, F.,** *Modern Public Administration*, N.Y: Harper & Row Publishing Co., 1963.
- Simon, Herbert A.** *New Science of Management Decision*, N.Y.: Harper & Row, 1960.

The Administrative Decision Making Process in the Public Sector in Saudi Arabia: A Comparative Analytical Study

H. Y. KHASHUGGEE
Public Administration Department
College of Administrative Sciences
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

ABSTRACT. This study is an attempt to: (1) Identify the sequence of the decision-making process and (2) To identify factors influencing the decision-making process in three public organizations in Saudi Arabia.

To achieve these objectives, 139 executives were questioned to determine if they follow the sequence of the nine-phase model advocated by the authors and writers in the field of public administration.

Thus, the main findings of this study are:

1. Executives described the decision-making process similar to those to what is commonly referred to as the scientific decision-making process.
2. Executives identified the main factors influencing the actual decision making process.