



# تحليل آليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام

حلا إسماعيل الشاعر

مشروع تخرج-1  
كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عبدالرحيم نادر

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتوي ات

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1.2.....                              |    |
| 1.1 المقدمة.....                      | 3  |
| 1.2 مشكلة الدراسة.....                | 4  |
| 1.2.1 فجوات على المستوى النظري.....   | 4  |
| 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي..... | 4  |
| 1.3 أهمية الدراسة.....                | 5  |
| 1.3.1 على المستوى النظري.....         | 5  |
| 1.3.2 على المستوى التطبيقي.....       | 5  |
| قائمة المراجع.....                    | 6  |
| 1.4 اسئلة الدراسة.....                | 7  |
| 1.5 أهداف الدراسة.....                | 8  |
| 1.6 فرضيات البحث.....                 | 9  |
| 1.7 نموذج البحث.....                  | 10 |
| 1.8 نبذة مختصره.....                  | 11 |
| 1.9 مراجع.....                        | 12 |
| 1.10 مراجعة الادبيات.....             | 13 |
| 1.11 المراجع.....                     | 14 |

# المقدمة

## 1.1.

تتعدد عملية صنع القرار من أبرز المهام الإدارية في المؤسسات، وتمثل جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاح أي منظمة، خصوصاً في الإدارات العليا التي تتحمل مسؤولية رسم السياسات العامة وتحديد المسارات الاستراتيجية. وفي القطاع العام، تزداد أهمية هذه الآليات نظراً لطبيعة البيئة التنظيمية المعقدة وتعدد أصحاب المصلحة والقيود الإدارية والقانونية التي تحكم العمل الحكومي.

وتتسم القرارات في الإدارات العليا بكونها قرارات استراتيجية ذات تأثير بعيد المدى، حيث تشمل تحديد التوجهات العامة وتخصيص الموارد ومتابعة الأداء، مما يستدعي توفر أدوات فعّالة وآليات واضحة تضمن اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات دقيقة وتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية

## 1.2. مشكلة الدراسة

تمثل عملية صنع القرار في الإدارات العليا أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات في القطاع العام وعلى الرغم من توفر العديد من النماذج والأساليب الإدارية الحديثة، إلا أن العديد من الجهات الحكومية ما تزال تواجه تحديات كبيرة في تبني آليات صنع قرار منهجية قائمة على التحليل المنطقي والمعلومات الدقيقة، مما قد يؤدي إلى قرارات غير فعالة أو تأخير في الإنجاز أو هدر في الموارد.

كما أن طبيعة البيئة الإدارية في القطاع العام - بما تتضمنه من بيروقراطية، وتعدد المستويات الإدارية، والقيود النظامية - قد تترافق مع آليات اتخاذ القرار وتحدد من مرونتها واستجابتها السريعة للتغيرات. ورغم ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحول إداري ضمن رؤية 2030 فجوة بحثية واضحة حول واقع آليات صنع القرار في الإدارات العليا الحكومية، ومدى فاعليتها، والمعوقات التي تحد من تطويرها.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم كثافة الدراسات والكتابات النظرية التي تناولت موضوع صنع القرار الإداري، إلا أن معظمها ركز على السياقات العامة أو بيئات القطاع الخاص، بينما لا تزال هناك فجوة معرفية واضحة في تناول آليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام، خصوصاً في البيئات الإدارية العربية والخليجية، ومنها المملكة العربية السعودية.

كما أن الأدبيات غالباً ما تعرض نماذج مثالية لصنع القرار (مثل نموذج العقلانية الكاملة أو النموذج التدريجي)، دون تحليل كافٍ لفهم كيفية تطبيق هذه النماذج في الواقع العملي داخل الإدارات الحكومية التي تواجه قيوداً تنظيمية وقانونية تؤثر في منطق اتخاذ القرار.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من الجهود المستمرة التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز كفاءة اتخاذ القرار، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية الميدانية التي تتناول فعلياً كيفية ممارسة آليات صنع القرار في الإدارات العليا، ومدى فاعليتها في الواقع العملي.

كما تظهر الممارسات الإدارية في العديد من الجهات الحكومية تفاوتاً واضحاً في طرق اتخاذ القرار، وغياً لمنهجيات موحدة أو معايير واضحة لتتبع هذه الآليات، الأمر الذي يؤدي أحياناً إلى بطء الإجراءات أو اتخاذ قرارات غير دقيقة أو غير مدروسة بالكامل.

### السؤال الرئيسي للدراسة:

ما هي آليات صنع القرار المتبعة في الإدارات العليا في القطاع العام، وما مدى فاعليتها، وما أبرز التحديات التي تواجهها ؟

## أهمية الدراسة 1.3.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد الجوانب الحيوية في الإدارة العامة، وهو صنع القرار في المستويات العليا، والذي يمثل حجر الزاوية في نجاح السياسات العامة وكفاءة أداء الأجهزة الحكومية. فقرارات الإدارات العليا لا تقتصر على الشأن الداخلي للمؤسسة، بل تمتد آثارها لتشمل المستفيدين والمجتمع ككل

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تبرز أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بصنع القرار في الإدارات العليا، من خلال تناول الآليات والأنماط المتبعة في السياق الحكومي، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تركز على هذا الجانب في بيئات القطاع العام في الدول العربية والخليجية

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى أهمية هذه الدراسة على المستوى التطبيقي في قدرتها على تقديم تحليل واقعي وميداني لآليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام، مما يتيح فهمًا معمقًا لواقع الممارسات الإدارية والتحديات التي تواجهها

# قائمة المراجع

1. الصويان، عبد العزيز. (2017). صنع القرار الإداري: المفاهيم والنماذج والتطبيقات. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
2. العريفي، فهد. (2020). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: المفاهيم والواقع والتحديات. الرياض: مكتبة العبيكان.
3. الحربي، عبد الله. (2019). "فعالية اتخاذ القرار في الإدارات الحكومية: دراسة حالة على وزارة التعليم". المجلة العربية للإدارة العامة، 41(2)، 83-55.

# اسئلة البحث

1. ما هي الآليات المتبعة حاليًا في صنع القرار داخل الإدارات العليا في القطاع العام؟
2. ما مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار؟
3. ما العوامل المؤثرة على قرارات الإدارات العليا (مثل: القوانين، اللوائح، الضغط السياسي، الخبرة الشخصية)؟
4. ما مدى استخدام البيانات والمعلومات (مثل التحليل الإحصائي أو تقارير الأداء) في دعم قرارات الإدارة العليا؟
5. هل تتسم قرارات الإدارة العليا بالشفافية والمساءلة؟
6. ما التحديات التي تواجه صانعي القرار في القطاع العام؟
7. كيف تؤثر البيروقراطية على سرعة وفعالية اتخاذ القرار في الإدارات العليا؟
8. ما الفرق بين آليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام مقارنةً بالقطاع الخاص؟
9. ما مدى رضا الموظفين عن آليات اتخاذ القرار في مؤسساتهم؟
10. كيف يمكن تحسين عملية صنع القرار في الإدارات العليا بما يعزز الكفاءة والعدالة التنظيمية

# اهداف البحث

1. تحليل الآليات التي تعتمد عليها الإدارات العليا في القطاع العام في صنع القرار.
2. تحديد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار داخل الإدارات العليا (مثل العوامل السياسية، القانونية، الاقتصادية، والخبرة الإدارية).
3. تقييم دور المعلومات والبيانات في دعم قرارات الإدارة العليا.
4. قياس مستوى المشاركة من قبل الفئات الإدارية المختلفة في صنع القرار.
5. كشف التحديات والمعوقات التي تواجه صانعي القرار في القطاع العام.
6. دراسة درجة الشفافية والمساءلة في عمليات اتخاذ القرار.
7. مقارنة آليات اتخاذ القرار بين القطاع العام والخاص لتحديد نقاط القوة والضعف.
8. اقتراح توصيات عملية لتحسين آليات صنع القرار في الإدارات العليا بما يحقق الكفاءة والفاعلية

# فرضيات البحث

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار وفعالية القرار في الإدارات العليا.
2. تؤثر العوامل التنظيمية (مثل الهيكل الإداري والإجراءات الروتينية) تأثيرًا سلبيًا على سرعة اتخاذ القرار في القطاع العام.
3. تؤدي قلة استخدام البيانات والمعلومات الدقيقة إلى انخفاض جودة القرارات المتخذة في الإدارات العليا.
4. تؤثر الضغوط السياسية تأثيرًا مباشرًا على استقلالية القرار الإداري في القطاع العام.
5. تساهم الشفافية والمساءلة في تحسين كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار في الإدارات العليا.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع العام والقطاع الخاص في آليات صنع القرار.
7. كلما زادت خبرة صانعي القرار زادت جودة وواقعية القرارات المتخذة

# نموذج البحث

## المتغير المستقل (Independent Variables):

- مستوى مشاركة الموظفين
- استخدام البيانات والمعلومات
- الضغوط السياسية
- العوامل التنظيمية (مثل البيروقراطية)
- مستوى الشفافية والمساءلة
- خبرة صانعي القرار



## المتغير التابع (Dependent Variable):

- فعالية عملية صنع القرار في الإدارات العليا



## المتغيرات الوسيطة أو المعدلة (إن وجدت):

- نوع المؤسسة (وزارة، هيئة، مصلحة حكومية...)
- طبيعة القرار (إداري، مالي، فني...)
- المستوى الإداري لصانع القرار

## نبذة مختصرة عن المؤسسة / المجال الذي يتم التطبيق فيه:

تُجرى هذه الدراسة ضمن نطاق القطاع العام، وتحديدًا في إحدى الجهات الحكومية الخدمية التي تضطلع بدور رئيسي في تقديم الخدمات للمواطنين، مثل الوزارات أو الهيئات الحكومية أو المؤسسات العامة. وتُعد هذه المؤسسات من أهم مكونات الجهاز الإداري للدولة، إذ تُمارس فيها عمليات اتخاذ القرار على مستويات إدارية متعددة، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة وتحليل آليات صنع القرار في الإدارات العليا.

يُركز البحث على فهم كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنظيمية داخل هذه المؤسسات، ومدى تأثير العوامل التنظيمية والبشرية والسياسية على فعالية تلك القرارات، بهدف الوصول إلى مقترحات تُسهم في تحسين كفاءة وجودة القرارات الإدارية في القطاع العام.

## قائمة المراجع

1. أبو قحف، عبد السلام. (2018). السلوك التنظيمي الأسس والتطبيقات. القاهرة: دار الجامعة.
2. العزاوي، حسين. (2020). اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. Robbins, S.P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson Education.
4. Simon, H.A. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (4th ed.). Free Press.
5. (الشامي، عادل. 2017). الإدارة العامة الحديثة: مفاهيم وآليات. بيروت: دار الفكر العربي.
6. Mintzberg, H. (2004). The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review Press.
7. عبيدات، ذوقان، العدوان، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2019). البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، أساليبه. عمان: دار الفكر.
8. Drucker, P.F. (2006). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harper Business.
9. (نور الدين، محمد. 2015). الإدارة العامة وصنع القرار. جدة: مكتبة المتنبّي.
10. Bryson, J.M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5th ed.). Jossey-Bass.

## مراجعات ادبيه

يُعتبر موضوع صنع القرار في الإدارات العليا من المواضيع الجوهرية في حقل الإدارة العامة، نظراً لتأثيره المباشر على كفاءة وفعالية أداء القطاع العام، وتحقيق أهداف السياسات العامة. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من الباحثين في مجالات الإدارة، والعلوم السياسية، والاقتصاد، نظراً لتشعب العوامل المؤثرة فيه وتعدد نظرياته.

:

### مفهوم صنع القرار

يشير صنع القرار إلى العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل معين من بين عدة بدائل لحل مشكلة أو تحقيق هدف معين. ووفقاً لـ (Herbert Simon, 1947) فإن عملية اتخاذ القرار تمر بث

### خلاصة مراجعة الأدبيات

أظهرت الأدبيات أن عملية اتخاذ القرار في الإدارات العليا في القطاع العام عملية معقدة وتخضع لتأثيرات متعددة، تشمل العوامل المؤسسية، السياسية، والبشرية. كما بيّنت أهمية التوازن بين العقلانية والتحليل المنطقي من جهة، والمرونة والاستجابة للواقع العملي من جهة أخرى. وتبقى الحاجة قائمة لدراسات ميدانية لفهم الخصوصيات المحلية لهذه العملية في مختلف البيئات الإدارية

# المراجع

## المراجع العربية

1. أبو قحف، عبد السلام (2003). الإدارة العامة: النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
2. عابدين، عبد الباقي (2007). اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تحليلية. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. الخطيب، محمد محمود (2010). السلوك التنظيمي وأثره في صنع القرار. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. النمر، محمد فريد (2012). الإدارة العامة: الأسس والمفاهيم. عمان: دار المسيرة.
5. العواملة، محمود حسن (2015). صنع القرار في الإدارة العليا. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.



## المراجع الأجنبية

1. Simon, H. A. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York: Free Press.
2. Lindblom, C. E. (1959). "The Science of 'Muddling Through'." Public Administration Review, 19(2), 79–88.
3. Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice." Administrative Science Quarterly, 17(1), 1–25.
4. Boyne, G. A. (2002). "Public and Private Management: What's the Difference?" Journal of Management Studies, 39(1), 97–122.
5. Osborne, S. P. (Ed.). (2010). The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge.
6. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2007). The New Public Service: Serving, Not Steering. Armonk, NY: M.E. Sharpe.