

عنوان المشروع:  
تحليل آليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام

حلا الشاعر

بكالوريوس الاداره

مشروع تخرج- 2  
كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

إشراف د عبدالرحيم نادر عضو هيئة التدريس- كلية  
الإدارة- جامعة ميدأوشن

# جدول المحتويات

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 2    | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1.1  | المقدمة                           |
| 1.2  | مشكلة البحث                       |
| 1.3  | أهمية البحث                       |
| 1.4  | أسئلة البحث                       |
| 1.5  | أهداف البحث                       |
| 1.6  | فرضيات البحث                      |
| 1.7  | نموذج البحث                       |
| 1.9  | نطاق البحث                        |
| 1.10 | مخطط المشروع                      |
| 2    | الفصل الثاني:                     |
| 2.1  | الدراسات السابقة قائمه المراجع    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

عَدَّ اتخاذ القرار أحد أهم الوظائف الإدارية وأكثرها تأثيرًا في نجاح المؤسسات واستدامتها، إذ يمثل جوهر العملية الإدارية التي تُبنى عليها السياسات والاستراتيجيات والتوجهات العامة. وتزداد أهمية القرار الإداري كلما ارتفع مستوى الإدارة واتسع نطاق تأثير قراراتها، كما هو الحال في الإدارات العليا داخل القطاع العام، حيث تمتد آثار القرارات إلى قطاعات واسعة من المجتمع والاقتصاد.

وفي ظل التحولات الإدارية والاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الحكومية، أصبح تحليل آليات صنع القرار ضرورةً ملحة لفهم الكيفية التي تُتخذ بها القرارات، والعوامل المؤثرة فيها، ومستوى المشاركة في صنعها، ومدى اعتمادها على البيانات والمعلومات الدقيقة. كما أن التطور التقني والتحول الرقمي الذي يشهده القطاع العام أضاف أبعادًا جديدة لعملية اتخاذ القرار، تتطلب دراسة واعية ومتكاملة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل آليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام، والتعرّف على الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرار، والعوامل التنظيمية والبشرية التي تؤثر فيها، بهدف تقديم تصور شامل يسهم في تعزيز جودة القرارات ورفع كفاءتها، بما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسات العامة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## مشكلة البحث

عد عملية صنع القرار في الإدارات العليا من أكثر العمليات الإدارية تعقيدًا وأهمية، لما لها من تأثير مباشر في رسم سياسات المؤسسة وتوجيه مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ومع ذلك، تواجه العديد من الإدارات العليا في القطاع العام تحديات متعددة في هذا الجانب، تتمثل في غياب الأساليب العلمية والمنهجية في اتخاذ القرار، وضعف استخدام البيانات والمعلومات الدقيقة، وتأثر القرارات بالعوامل الشخصية أو الإدارية، إضافة إلى البطء في الإجراءات وتعدد مستويات الموافقة.

هذه الإشكاليات قد تؤدي إلى انخفاض كفاءة القرارات الإدارية، وضعف القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، مما ينعكس سلبًا على أداء المؤسسات الحكومية وجودة خدماتها.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي آليات صنع القرار المتبعة في الإدارات العليا في القطاع العام، وما مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية؟

## 1.3 أهمية البحث

### 1.3.1

تنبع أهمية هذا البحث من الدور المحوري الذي تلعبه عملية صنع القرار في نجاح المؤسسات الحكومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فكلما كانت آليات صنع القرار في الإدارات العليا أكثر دقة وموضوعية ومرونة، انعكس ذلك إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي وكفاءة استخدام الموارد العامة.

كما تبرز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تسليط الضوء على واقع آليات صنع القرار في الإدارات العليا بالقطاع العام، والتعرّف على مدى اتباعها للأساليب العلمية والمنهجية الحديثة.
2. المساهمة في تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في آليات اتخاذ القرار واقتراح سبل تطويرها.
3. دعم متخذي القرار في القطاع العام بمخرجات بحثية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وعدالة وشفافية.
4. تعزيز استخدام البيانات والمعلومات الدقيقة في عملية صنع القرار بما يتماشى مع توجهات التحول الرقمي والإدارة الحديثة.
5. إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة والقيادة الإدارية، خصوصاً فيما يتعلق ببيئة العمل في القطاع الحكومي

## أسئلة البحث

1.4

ما هي آليات صنع القرار المتبعة في الإدارات العليا في القطاع العام، وما مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية؟  
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما الخطوات والإجراءات التي تتبعها الإدارات العليا في القطاع العام عند صنع القرار؟
2. ما العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر في عملية صنع القرار داخل الإدارات العليا؟
3. إلى أي مدى يتم الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات الإدارية؟
4. ما مستوى مشاركة القيادات والكوادر الإدارية في عملية صنع القرار؟
5. كيف يؤثر النمط القيادي والثقافة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجه الإدارات العليا في عملية صنع القرار داخل القطاع العام؟
7. ما المقترحات الممكنة لتحسين آليات صنع القرار ورفع كفاءتها في القطاع العام؟

## 1.5 أهداف البحث

1. تحليل واقع آليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام.
2. تحديد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو تقنية.
3. التعرف على مدى اعتماد القيادات الإدارية على البيانات والمعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات.
4. قياس مستوى المشاركة والتشاور بين الإدارات العليا والكوادر التنفيذية في عملية صنع القرار.
5. توضيح أثر الأساليب القيادية والثقافة التنظيمية على جودة وكفاءة القرارات الإدارية.
6. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارات العليا في عملية صنع القرار داخل القطاع العام.
7. تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير وتحسين آليات صنع القرار بما يرفع من كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية.

## 1.6 فرضيات البحث

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة آليات صنع القرار ومستوى الأداء الإداري في الإدارات العليا بالقطاع العام.  
تؤثر العوامل التنظيمية (كالهيكل الإداري ونظام الصلاحيات) تأثيرًا مباشرًا على جودة القرارات المتخذة في الإدارات العليا.  
تُسهم المشاركة الإدارية في تحسين فعالية القرارات المتخذة داخل الإدارات العليا في القطاع العام.  
يؤثر توفر المعلومات الدقيقة والتحليل العلمي للبيانات بشكل إيجابي في جودة صنع القرار الإداري.  
توجد علاقة بين النمط القيادي المتبع ومستوى سرعة وكفاءة اتخاذ القرار في الإدارات العليا.  
تحد المعوقات الإدارية والبيروقراطية من فعالية عملية صنع القرار في القطاع العام

وُضِّحَ نموذج البحث العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يعتمد على تحديد المتغير المستقل (العوامل المؤثرة في صنع القرار) والمتغير التابع (كفاءة وفعالية صنع القرار في الإدارات العليا).

أولاً: المتغير المستقل (العوامل المؤثرة في صنع القرار)

العوامل التنظيمية

الهيكل الإداري

نظام الصلاحيات والمسؤوليات

وضوح الإجراءات الإدارية

العوامل البشرية والإدارية

الخبرة الإدارية للقيادات

أسلوب القيادة المتبع

مستوى المشاركة في صنع القرار

○

○

○

1.

○

○

○

2.

العوامل التقنية والمعلوماتية

3.

توفر نظم المعلومات الإدارية

○

استخدام البيانات والتحليل الإحصائي في اتخاذ القرار

○

التحول الرقمي ودعم التكنولوجيا للعمل الإداري

○

ثانياً: المتغير التابع (كفاءة وفعالية صنع القرار)

جودة القرارات الإدارية

•

سرعة اتخاذ القرار

•

مدى تحقيق الأهداف المؤسسية

•

درجة الرضا التنظيمي عن القرارات

•

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرات

يفترض النموذج أن:

كلما زادت فاعلية العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية، تحسنت جودة وكفاءة آليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام.

## 1.10 نموذج البحث

أولاً: المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة في صنع القرار):

1. العوامل التنظيمية:

- وضوح الهيكل الإداري.
- توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
- وجود أنظمة وإجراءات واضحة لاتخاذ القرار.

2.

3. العوامل البشرية والإدارية:

- خبرة وكفاءة القادة الإداريين.
- أسلوب القيادة المتبع في الإدارة العليا.
- مستوى المشاركة الجماعية في صنع القرار.

4.

5. العوامل التقنية والمعلوماتية:

- توفر نظم المعلومات الإدارية.
- استخدام التحليل الإحصائي والبيانات في دعم القرار.
- تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية.

6.

ثانياً: المتغير التابع (كفاءة وفعالية صنع القرار):

- جودة القرارات الإدارية.
- سرعة ودقة اتخاذ القرار.
- تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.
- رضا العاملين عن القرارات الإدارية.

ثالثاً: الفرضية العامة للنموذج:

كلما تحسنت العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية في بيئة العمل، زادت كفاءة وفعالية آليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام.

هل ترغب أن أضيف مخططاً مرسوماً (شكل توضيحي للنموذج) يوضح العلاقة بين المتغيرات لتضعه في فصل "نموذج الدراسة"؟

ُحدّد نطاق هذا البحث في ثلاثة أبعاد رئيسية: المكاني، والزمني، والبشري، والموضوعي، كما يلي:

1. النطاق المكاني:

2. يقتصر البحث على دراسة الإدارات العليا في مؤسسات القطاع العام، مثل الوزارات والهيئات الحكومية والإدارات العامة، داخل المملكة العربية السعودية (أو يمكنك تحديد منطقة معينة إذا رغبت مثل منطقة الرياض).

3. النطاق الزمني:

4. يغطي البحث الفترة الزمنية الممتدة خلال العام الجامعي 2025م، مع التركيز على القرارات الإدارية الحديثة المتخذة خلال السنوات (2023-2025) نظرًا للتغيرات الإدارية والتحول الرقمي في تلك الفترة.

5. النطاق البشري:

6. تشمل عينة الدراسة القيادات العليا والإداريين في المناصب الإشرافية والإدارية العليا داخل مؤسسات القطاع العام، ممن يشاركون في عمليات صنع القرار أو تنفيذها.

7. النطاق الموضوعي:

8. يركّز البحث على تحليل آليات وأساليب صنع القرار والعوامل المؤثرة فيها (التنظيمية، البشرية، التقنية)، ومدى انعكاسها على كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية في الإدارات العليا.

## :الفصل الثاني.2. الدراسات السابقة وقائمه المراجع

### أولاً: الدراسات العربية

1. الدويش، علي (2020). "إستراتيجيات صنع القرار في الإدارات العليا للقطاع العام". هدفتم الدراسة إلى تحليل أساليب صنع القرار ومدى تأثير العوامل التنظيمية والبشرية على فعالية القرارات. توصلتم الدراسة إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي واستخدام البيانات الدقيقة يزيد من كفاءة القرارات بنسبة كبيرة.
2. الخطيب، محمد (2019). "تقييم عملية اتخاذ القرار في الوزارات الحكومية". ركزت الدراسة على مدى مشاركة القيادات التنفيذية في صنع القرار وتأثير ذلك على جودة القرارات. أظهرتم النتائج أن مشاركة القيادات الوسطى تقلل من الأخطاء وتزيد سرعة اتخاذ القرار.
3. الحسيني، فاطمة (2021). "العوامل المؤثرة في صنع القرار في القطاع العام السعودي". درست الدراسة العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية المؤثرة في اتخاذ القرار. أشارتم إلى أن الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية يحسن دقة القرار ويقلل من البيروقراطية.
- 4.
- 5.
- 6.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Simon, H. (2017). "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations". تناولتم الدراسة مراحل اتخاذ القرار في الإدارات العليا وأهمية المعلومات الدقيقة والقيادة في تحسين جودة القرارات.
2. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (2018). "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes". بحثتم الدراسة في الأساليب غير الرسمية لصنع القرار وفاعلية النماذج التحليلية في الإدارة العليا.
3. Robbins, S. & Coulter, M. (2020). "Management". ركزت الدراسة على العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتكنولوجيا.
- 4.
- 5.
- 6.

### ◆ قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- الدويش، علي. (2020). إستراتيجيات صنع القرار في الإدارات العليا للقطاع العام. الرياض: دار الفكر الإداري.
- الخطيب، محمد. (2019). تقييم عملية اتخاذ القرار في الوزارات الحكومية. القاهرة: جامعة القاهرة للنشر العلمي.
- الحسيني، فاطمة. (2021). العوامل المؤثرة في صنع القرار في القطاع العام السعودي. جدة: دار البيان للنشر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Simon, H. (2017). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York: Free Press
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (2018). The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. Administrative Science Quarterly, 21(2), 246–275
- Robbins, S., & Coulter, M. (2020). Management. 15th Edition. Pearson Education

## تحليل آليات صنع القرار في الإدارات العليا بالقطاع العام

تهدف هذه الدراسة الى تحليل آليات صنع القرار في الإدارات العليا في القطاع العام ومعرفة كفاءه وفعالية عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثره عليها جميع المعلومات سريه وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

الجنس

ذكر ☐

أنثى ☐

الوظيفة

مدير ☐

مساعد مدير ☐

رئيس قسم ☐

موظف ☐

أخرى: ☐

المؤهل العلمي

بكالوريوس ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

أخرى: ☐

## الملاحق

يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

تشارك الإدارات المختلفة في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

تؤخذ اقتراحات الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

تتم مناقشة القرارات قبل اعتمادها رسمياً

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

## الملاحق

\*\*\*

تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة وموثوقة

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

تتوفر بيانات حديثة عند الحاجة لاتخاذ القرار

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

يتم جمع المعلومات من مصادر متعددة لتدعيم القرار

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

تتم دراسة وتحليل البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

## الملاحق

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

تتم دراسة وتحليل البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

القادة يشجعون الحوار وتبادل الأفكار

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

القرارات تعتمد على التشاور وليس التفرد بالرأي

☐ موافق

☐ غير موافق

☐ محايد

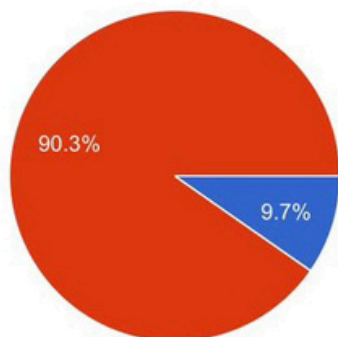
هل لديك أي مقترحات لتحسين عملية صنع القرار في الإدارات العليا

## الملاحق

الجنس

31 ردًا

نسخ الرسم البياني

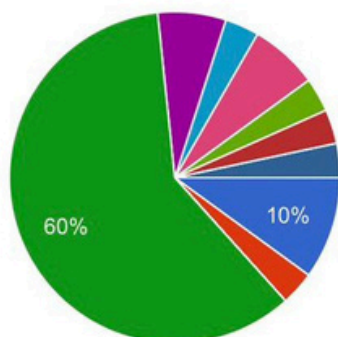


ذكر  
أنثى

الوظيفة

30 ردًا

نسخ الرسم البياني



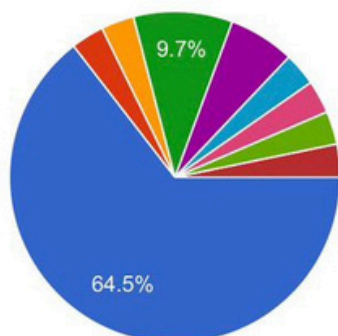
مدير  
مساعد مدير  
رئيس قسم  
موظف  
طالب  
سكرتيرة طبية  
مساعد اداري  
اخصائي موارد بشرية

1/2 ▼

المؤهل العلمي

31 ردًا

نسخ الرسم البياني



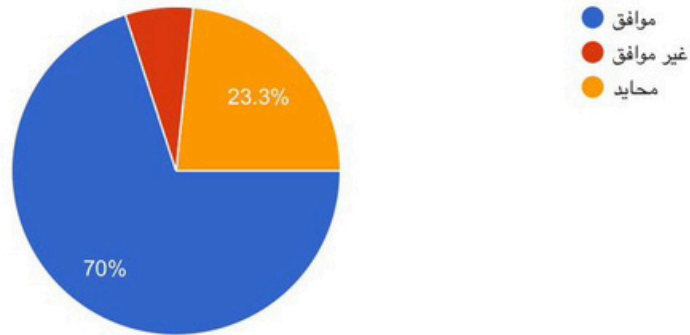
بكالوريوس  
ماجستير  
دكتوراه  
دبلوم  
ثانوي  
ديبلوم  
ثانوي  
ثانوية عامة

## الملاحق

نسخ الرسم البياني

يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة

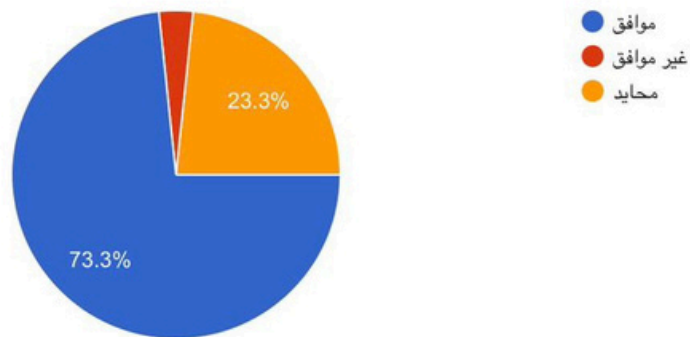
30 ردًا



نسخ الرسم البياني

تشارك الإدارات المختلفة في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار

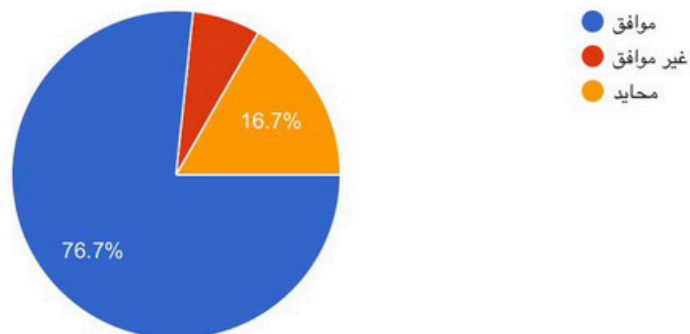
30 ردًا



نسخ الرسم البياني

تؤخذ اقتراحات الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات

30 ردًا

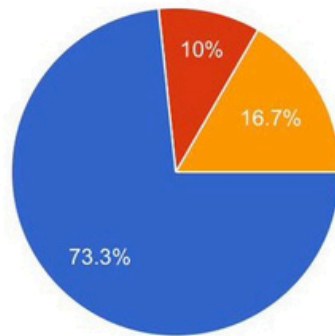


## الملاحق

نسخ الرسم البياني

تتم مناقشة القرارات قبل اعتمادها رسمياً

30 ردًا

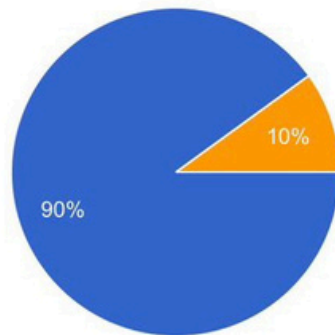


موافق  
غير موافق  
محايد

نسخ الرسم البياني

تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة وموثوقة

30 ردًا

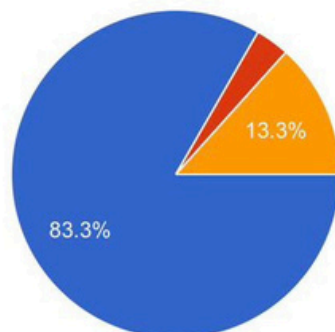


موافق  
غير موافق  
محايد

نسخ الرسم البياني

تتوفر بيانات حديثة عند الحاجة لاتخاذ القرار

30 ردًا



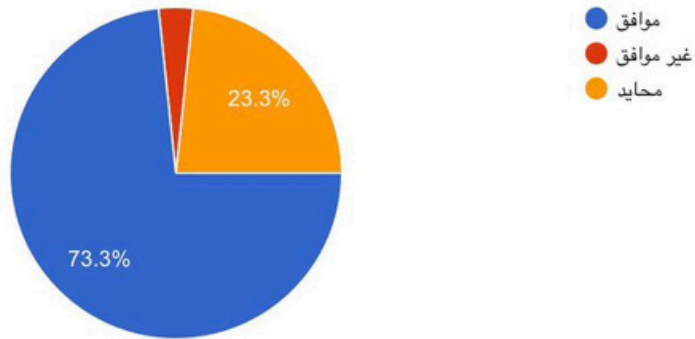
موافق  
غير موافق  
محايد

## الملاحق

نسخ الرسم البياني

يتم جمع المعلومات من مصادر متعددة لتدعيم القرار

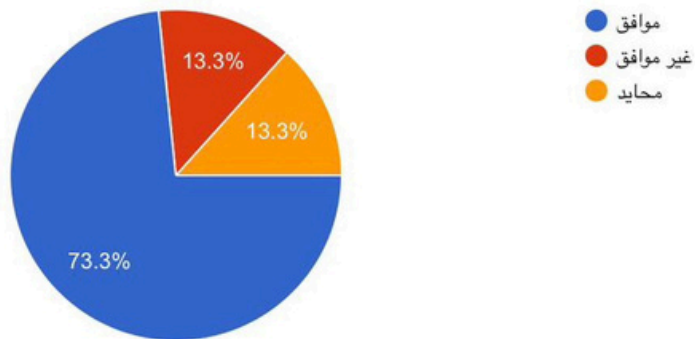
30 ردًا



نسخ الرسم البياني

تتم دراسة وتحليل البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار

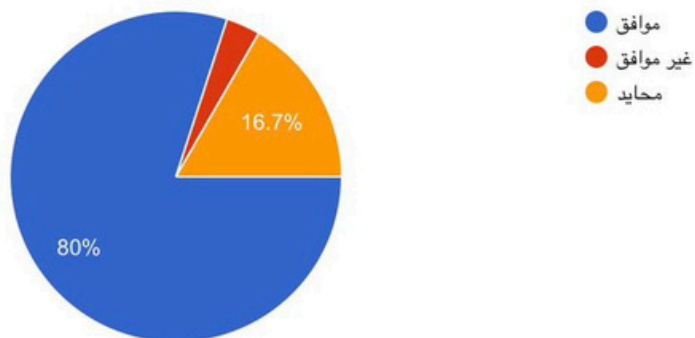
30 ردًا



نسخ الرسم البياني

القادة يشجعون الحوار وتبادل الأفكار

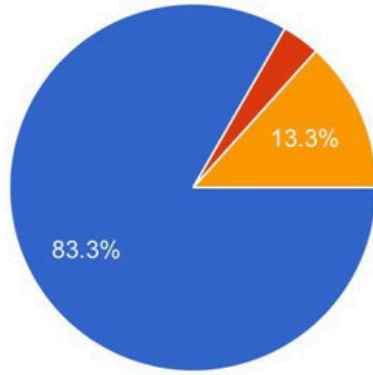
30 ردًا



## الملاحق

رارات تعتمد على التشاور وليس التفرد بالرأي  
ردًا

موافق  
غير موافق  
محايد



لديك أي مقترحات لتحسين عملية صنع القرار في الإدارات العليا  
ردًا

شكرا

مناقشة المشكلات التي تواجه الموظفين وإيجاد حلول سريعة ومريحة وباقل التكاليف الممكنة

مناقشة الوضع الحالي مع الموظفين بإيجابياته وسلبياته ومناقشة الحلول والاقتراحات ثم اتخاذ القرار من الإدارة العليا

؟

شكرا

مناقشة المقترحات وطرحها للموظفين لمعرفة الإيجابيات والسلبيات وتحديد القرار الصحيح الذي يخدم المنظومة

تمنى تطبيق هذه الاجراءات على جميع الادارات حيث ان بعض الادارات تتفرد بالرأي واصدار الاوامر للموظف فقط

يوجد

اعتماد الإدارات العليا على نظام اهمية انجاز الموظف للعمل وليس على الحضور و الانتصراف ولا على اثبات المدير نفسه على الموظفين او اجبارهم طريقة او ب اخرى على انجاز اعمال زائدة بدون مردود يستفيد منه الموظف