



المملكة العربية السعودية  
جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية  
مركز البحوث

## اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودي دراسة ميدانية تحليلية

إعداد

الدكتور/ هاني يوسف خاشقجي  
أستاذ الإدارة العامة المساعد  
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

الدكتور/ محمد عبدالفتاح ياغي  
أستاذ الإدارة العامة المشارك  
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

الرياض

١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م



الإدوية العامة / ٨







المملكة العربية السعودية  
جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية  
مركز البحوث

## اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودي دراسة ميدانية تحليلية

### إعداد

الدكتور/ محمد عبدالفتاح ياغي  
أستاذ الإدارة العامة المشارك  
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

الدكتور/ هاني يوسف خاشقجي  
أستاذ الإدارة العامة المساعد  
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

الرياض

١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م

ان هذا البحث يعبر عن رأى كاتبه وليس عن رأى المركز



## محتويات البحث

رقم الصفحة

الموضوع

الجزء الاول : الاطار العام للدراسة :

٥	.....	أولا : طبيعة المشكلة
٦	.....	ثانيا : أهمية اتخاذ القرارات الادارية
٧	.....	ثالثا : أهداف الدراسة
٧	.....	رابعا : فروض الدراسة
٨	.....	خامسا : أسلوب جمع البيانات
٩	.....	سادسا : تبويب البيانات
٩	.....	سابعا : اختيار العينة
١٠	.....	ثامنا : حدود الدراسة
١٠	.....	تاسعا : الاطار النظري للدراسة

الجزء الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة :

١٨		أولا : الخصائص الرئيسية لافراد عينة الدراسة :
١٨	.....	١ - المستوى الوظيفي لافراد عينة الدراسة
١٩	.....	٢ - المستوى التعليمي "المؤهل العلمي" لافراد العينة
٢٠	.....	٣ - العلاقة بين المؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية لافراد العينة
٢١		ثانيا : دور المدير في اتخاذ القرارات التنظيمية :
٢١	.....	١ - نوع القرارات التي يتخذها المدير
٢٣	.....	٢ - علاقة المرتبة الوظيفية بنوع القرارات التي يتخذها المدير
٢٥	.....	٣ - علاقة المؤهل العلمي بنوع القرارات التي يتخذها المدير
٢٦	.....	ثالثا : تفويض المديرين سلطات اتخاذ القرارات التنظيمية لمروء وسيهم
٢٩	.....	رابعا : أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية

رقم الصفحة	الموضوع
٣٢	خامسا : أساليب اتخاذ القرارات .....
٣٧	سادسا : الاشخاص الذين يرجع اليهم المدير عند اتخاذه القرارات .....
٣٩	سابعا : دور المعلومات في اتخاذ القرارات :
٣٩	١ - حجم ونوع البيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ قراراته .....
٤٥	٢ - طرق ومصادر المعلومات .....
	٣ - المشكلات التي تواجه المدير في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ
٤٨	القرارات .....

#### الجزء الثالث : خلاصة

٥٢	أولا : ملخص نتائج البحث .....
٥٧	ثانيا : التوصيات .....
٦١	ثالثا : استمارة الاستقصاء .....
	قائمة المراجع
٦٦	أولا : مراجع باللغة العربية .....
٦٧	ثانيا : مراجع باللغة الانجليزية .....



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٨	المراتب الوظيفية لافراد عينة البحث .....	١
١٩	المستوى التعليمي لافراد عينة البحث .....	٢
٢٠	العلاقة بين المؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية .....	٣
٢٢	أنواع القرارات التي يتخذها المدير .....	٤
٢٤	علاقة المرتبة الوظيفية بنوع القرارات التي يتخذها المدير .....	٥
٢٦	علاقة المؤهل العلمي بنوع القرارات التي يتخذها المدير .....	٦
٢٨	تفويض سلطات المدير باتخاذ القرارات لمروءوسيه .....	٧
٣٠	مساهمة المدير في اتخاذ القرارات .....	٨
٣٤	أساليب اتخاذ القرارات التي يستخدمها المدير .....	٩
٣٤	علاقة أساليب اتخاذ القرارات بنوع القرارات التي يتخذها المدير .....	١٠
٣٧	الافراد الذين يرجع اليهم المدير عند اتخاذ القرارات .....	١١
٣٨	الافراد الذين يرجع اليهم المدير وفقا لتصنيف القرارات حسب أهميتها .....	١٢
٤٠	الحد الأدنى والحد الأعلى للبيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ القرارات .....	١٣
٤١	علاقة نوع القرار بتحديد حجم البيانات التي يجمعها المدير .....	١٤
٤٢	نوع البيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ القرارات .....	١٥
٤٣	علاقة نوع البيانات بنوع القرارات التي يتخذها المدير .....	١٦
٤٥	طرق جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .....	١٧
٤٦	مصادر المعلومات مرتبة وفقا لاستخدامها من قبل المدير .....	١٨
٤٧	أساليب الاتصالات لجمع البيانات .....	١٩
٤٩	المشكلات التي تواجه المدير في جمع البيانات .....	٢٠

الجزء الاول

الاطصار العام للدراسة

## أولا : طبيعة المشكلة :

تتحدد مشكلة الدراسة الاساسية في غموض الكثير من الجوانب المتعلقة بدراسة وفهم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة أمام التطور الهائل الذي شهدته الادارة الحديثة بسبب سرعة التغيرات والتوسع في التطور التكنولوجي ، وتضخم حجم المنظمات الادارية في القطاع العام ، وانفتاحها على المنظمات الاخرى . وتغيير ظروف بيئاتها التي تعمل في اطرها وطموح أهدافها ، وهيمنتها على مختلف جوانب الحياة .

كل هذه العوامل مجتمعة جعلت عملية اتخاذ القرارات الادارية أكثر تعقيدا مما أدى الى عدم كفاية الاساليب التقليدية وحدها لاتخاذ القرارات الادارية لحل المشكلات المعقدة التي أوجدها التطور وبالتالي ضرورة زيادة قدرات ومهارات المديرين متخذى القرارات لاتخاذ قرارات سليمة لما لهذه القرارات من آثار مهمة متشعبة قد تشمل جميع المستويات الادارية في المنظمات من جهة والمجتمع من جهة أخرى .

وفي ضوء المفهوم السابق ، فقد نهجت البحوث والدراسات الحالية المتعلقة بموضوع اتخاذ القرارات منهج التركيز على كيفية اتخاذ القرارات مستهدفين من ذلك فهم السلوك الادارى والتنبؤ به . وقد يعود السبب لمثل هذا الابتعاد عن الاساليب التقليدية لاتخاذ القرارات الى أن القرارات الادارية هي الاداة والوسيلة المعبرة عن مدى نجاح الادارة أو فشلها في استثمار الموارد المادية والبشرية ، واستغلال الوقت المتاح للوصول الى الاهداف المرجوة . ولم يكن " هيربرت سايمون " مغاليا حين اعتبر الادارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الادارة مبرزا ذلك بأن السلوك الادارى ليس الا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم وبالتالي فان فهم السلوك الادارى والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذالقرارات الادارية وماهي المؤثرات التي تحددها (١) .

وانطلاقا من هذا المفهوم السلوكي تنبع الحاجة الماسة لمزيد من البحوث في اتخاذ القرارات لفهم كيفية اتخاذ القرارات في واقع المنظمات الادارية العامة . ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تركز على بحث مفهوم عملية اتخاذ القرارات الفعلية والاساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ قراراتهم ونوع القرارات التي يتخذونها ، وتفويضهم سلطات اتخاذ القرارات لمروء وسيهم ، وأساليب المشاركة ، ودور المعلومات في اتخاذ القرارات ، والمعوقات أو المشكلات التي يواجهونها في هذا الصدد .

(١) لمزيد من التفاصيل ارجع الى : محمد عبدالفتاح ياغي ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية ، ١٤٠٩ هـ (١٩٨٨ م) ، ص ٤ .

## ثانياً : أهمية اتخاذ القرارات الادارية :

يتفق علماء الادارة البارزين أن أهمية موضوع اتخاذ القرارات الادارية تبرز من أن عملية القرارات هي جوهر العملية الادارية والمحور الاساسي الفعال لدراسة الادارة ونشاطاتها ذلك لان اتخاذ القرارات تتغلغل في نشاطات كل مدير ووظائفه من تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة أو متابعة . فالمدير في هذه العملية الادارية يتخذ قرارات تتعلق بوضع الاهداف والسياسات للمنظمة أو بتقسيم العمل أو انجازه ، أو تعيين أفراد أو ترفيتهم أو عزلهم أو حفزهم أو توجيههم أو متابعة أعمالهم للتحقق من أن العمل يسير وفقاً للاهداف الموضوعة مسبقاً .

وتنبع أيضاً أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بالحياة اليومية وللجماعات الصغيرة وللمنظمات الادارية الصغيرة والكبيرة المعقدة سواء كانت عامة أو خاصة وبالناحيتين العلمية والعملية . فالفرد يتخذ في حياته اليومية العديد من القرارات التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين . كما أن الجماعات الصغيرة ، والتي يحدث معظم العمل التنظيمي ضمن اطارها ، تتخذ العديد من القرارات التي تؤثر على سلوك أفراد التنظيم والمنظمات بشكل عام . أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ، فان عملية اتخاذ القرارات تزداد بازدياد حجمها ، ودرجة تعقيدها ، وانفتاحها على المنظمات الاخرى ، والبيئات الاجتماعية السياسية وسرعة التغييرات التي أصبحت تتميز بها الادارة العامة لان القرارات الادارية تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل . وأما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على المستويين العلمي والعملية ، فان لها أثراً كبيراً في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات . . . وغيرها من النشاطات الادارية الاخرى ، كما أنها ترتبط بالسلوك الاداري حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعمل اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار .

ثالثا : أهداف الدراسة :

انطلاقا من تحديد المشكلة ، فان هدف الدراسة الرئيسي يتحدد في دراسة وفهم عملية اتخاذ القرارات الفعلية في المنظمات الادارية العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من خلال :

- أ - التعرف على الطريقة التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات .
- ب- التعرف على أثر المؤهل العلمي على استخدام المديرين للأساليب الكمية في اتخاذ قراراتهم .
- ج- التعرف على أثر نوع القرارات على تحديد حجم ونوع البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات .
- د - التعرف على نوع القرارات التي يتخذها المديرون أو يساهمون في اتخاذها .
- هـ- التعرف على أساليب المديرين في اتخاذ القرارات .
- و - التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه المديرين في اتخاذ القرارات .

رابعا : فروض الدراسة :

على ضوء أهداف الدراسة التي ذكرناها سابقا ، وضعنا مجموعة من الفروض والتي سوف نقوم باختبارها من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة للتثبت من صحتها أو عدمه ، وهذه هي :

- ١ - نتوقع أن تزيد مرتبة المدير الوظيفية بزيادة المؤهل .
- ٢ - نتوقع أن المدير يتخذ القرارات اليومية ويساهم - بدرجة أو بأخرى - في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية .
- ٣ - نتوقع أن يكون للمستوى الوظيفي أثر على نوع القرارات التي يتخذها المدير .

- ٤ - نتوقع أن يكون للمؤهل العلمي أثر على نوع القرارات التي يتخذها المدير .
- ٥ - نتوقع أن المدير يتردد في تفويض سلطات اتخاذ القرارات لمروءوسيه .
- ٦ - نتوقع أن يزيد استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات كلما زادت أهمية القرارات التي يتخذها المدير .
- ٧ - نتوقع أن يزيد اعتماد المدير على رئيسته في اتخاذه القرارات اليومية بينما يزيد اعتماده على مروءوسيه وزملائه في اتخاذ الاستراتيجية والتكتيكية .
- ٨ - نتوقع أن يكون لنوع القرارات التي يتخذها المدير أثر في تحديد حجم ونوع البيانات اللازمة لاتخاذها .
- ٩ - نتوقع أن المدير يعتمد - بدرجة أو بأخرى - على مصادر وأساليب اتصالات رسمية في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

#### خامسا : أسلوب جمع البيانات :

اعتمد في تجميع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على الأسلوب الميداني حيث استخدم استمارة استقصاء أعدت لهذا الغرض احتوت على عشرين سؤالاً وزعت بالمناوبة على عينة عشوائية من مديري القطاع العام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بواسطة طلاب قسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية في جامعة الملك سعود بالرياض الذين يدرسون مادتي " اتخاذ القرارات في القطاع العام " ، " مشروع بحث " بعد أن قام الباحثان بشرح موضوع البحث وأهدافه لهم واستعراض قوائم الاستقصاء وما يجب مراعاته للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وصادقة . وقد تم تقسيم استمارة الاستقصاء الى جزئين رئيسيين . فبالنسبة للجزء الاول فقد شمل العوامل الديمغرافية كالوظيفة ، وعدد المروءوسين ، والمرتبة الوظيفية الحالية ، والمستوى التعليمي .

وأما الجزء الاخر فقد شمل تساؤلات البحث في الجوانب التالية : أنواع القرارات ، أساليب القرارات ، طرق جمع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات ومصادر هذه المعلومات ، نوع البيانات ، حجم البيانات ، نوع المشاركة في اتخاذ القرارات ، مشكلات ومعوقات اتخاذ القرارات .

وقد روعي عند تصميم الاستمارة أن تكون الاسئلة ، بقدر الامكان ، مفهومة . لذا ، فقد صممت غالبية الاسئلة على أساس " الاسئلة محددة الاجابة " بينما كان هناك سوء الان مفتوحى الاجابة .

#### سادسا : تبويب البيانات :

تم تفريغ وتبويب البيانات والمعلومات التي تضمنها الاستقصاء على الشكل التالي :

١ - بالنسبة للاسئلة التي تحتوى على اجابات محددة " الاسئلة محددة الاجابة " فقد استخدم الحاسب الالى في كلية العلوم الادارية بجامعة الملك سعود لتبويب البيانات على أساس احتساب وتجميع تكرارات الاجابة على كل سؤال واستخراج النسب المئوية لهذه الاجابات .

٢ - أما بالنسبة للاسئلة " مفتوحة الاجابة " فقد تم تبويب البيانات المتعلقة بها تحت موضوعات رئيسية تم ترتيبها في ضوء الاتجاه العام للاجابات .

وبناء على ماسبق فقد ظهرت النتائج في شكل جداول توضح تكرارات الاجابة على كل سؤال ونسبة التكرارات الى مجموع التكرارات ، والجداول مرفقة ضمن الجزء الخاص بتحليل بيانات الدراسة .

#### سابعا : اختيار العيننة :

تم اختيار جهاز الخدمة المدنية السعودية بمدينة الرياض ليكون مجالاً للبحث الميداني ، ونظراً لاستحالة الحصول على قائمة بأسماء المديرين من ذوى المراتب الوظيفية المقصودة في البحث ، فقد وزعت ٩١٣ استمارة على الادارات التابعة لجهاز الخدمة المدنية . ثم تمت مراجعة الردود واستبعاد الاستمارات التي لاينطبق عليها الهدف من اجراء الدراسة فكان عدد الاستمارات التي تنطبق عليها الهدف من الدراسة ١٩١ استمارة تشكل نسبة ٢١ ٪ من مجموع الاستمارات الموزعة وهي عينة كبيرة ممثلة تمثيلاً صحيحاً لمجتمع الدراسة .

ان اطار البحث هو جميع أجهزة الخدمة المدنية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وهذه الاجهزة معروفة ومحددة .

### ثامنا : حدود الدراسة :

فيما يلي مناقشة لبعض النقاط التي تمثل حدودا للدراسة الحالية :

- ١ - الدراسة الحالية استطلاعية تقوم بدراسة عينة لها خصائص ومواصفات محددة . لذا ، فهي ليست بحثا تجريبيا أو مسحا احصائيا شاملا يتناول عينة ممثلة لموظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية . ولكن عدم التمثيل يعتبر مشكلة لجميع الابحاث الميدانية المتعلقة بموضوع اتخاذ القرارات . وبالرغم من ذلك ، فانه اذا أخذنا في الاعتبار الهدف الاساسي لهذه الدراسة " كيف تتخذ القرارات التنظيمية في المنظمات العامة السعودية " فانه يمكننا مواصلة البحث بناء على نتائج الدراسة الحالية .
- ٢ - امكانية تعميم نتائج الدراسة محدودة للسبب السابق الذكر . وبالرغم من ذلك . فانه يمكننا أن نتخذ نتائج الدراسة كمؤشرات قوية لها دلالاتها في التعرف على كيفية اتخاذ القرارات التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية وهذا مايسمى بالواقع الفعلي " ماهو كائن " لكيفية اتخاذ القرارات الادارية .

### تاسعا : الإطار النظري للدراسة :

#### مقدمة :

حظي موضوع اتخاذ القرارات التنظيمية باهتمام العديد من علماء الادارة والباحثين . وهناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بهدف فهم ودراسة كيفية اتخاذ



### • القرارات التنظيمية (١)

وبما أى العناصر الاساسية في هذه الدراسة هي اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودى ، فقد قسمت الخلفية الاكاديمية لموضوع اتخاذ القرارات التنظيمية الى الجوانب التالية من عملية اتخاذ القرارات التنظيمية التي تخدم أغراض البحث .

- ١ - مفهوم اتخاذ القرارات .
- ٢ - أنواع القرارات التي يتخذها المدبرون .
- ٣ - الاساليب التي يتبعها المدبرون في اتخاذ قراراتهم .
- ٤ - المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية .
- ٥ - دور المعلومات وأهميتها في اتخاذ القرارات التنظيمية .

والان سوف نقوم باستعراض تلك العناصر الاساسية التي تركز عليها الدراسة على النحو التالي :

### أولا : مفهوم اتخاذ القرارات التنظيمية :

يقصد باتخاذ القرارات التنظيمية بأنها عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل ، أى أنها تنتهي الى تفضيل حل

- 
- Richard Cyert and James March, A Behavioral Theory of the Firm. (١) (N.J.: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963).
  - Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision. (New York: Harper and Row Publishers, 1968).
  - Ronald N. Taylor and George R. Brown, Behavioral Decision Making. (Glinview, Ill.: Scutt Foreman and Company, 1984).
  - Mohammed A. Yaghi, Organizational Decision Making: A Case Study, SUNYA, 1984).
  - Robert Quinn and John Rohrobough, How to Improve Organizational Decision Making, SUNYA, 1984).
  - Earnes A. Archer, How to Make a Business Decision, Management Review, American Management Association, February, 1980.

(أو بديل ) مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة ، وعادة يتم ذلك بعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائل لحلها . وعليه ، فإنه يمكن النظر الى عملية اتخاذ القرارات - كوظيفة أو سلوك - بأنها تتمركز على الاختيار المناسب بين البدائل التي يحددها السلوك الادارى لنفسه بعد تحديد المشكلة وتحديد البدائل وتقييمها وفقا للمعلومات والبيانات في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة بحثا عن البديل المناسب الذى يحقق الهدف المنشود .

وأما بالنسبة لتعريف " القرار التنظيمي " فيمكننا النظر اليه على أنه عملية اختيار واعية لاحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة معينة . وعليه ، فإن القرار التنظيمي ينظر اليه وكأنه عملية قائمة على أساس تتابع تصرفات المدير متخذ القرار تنتهي الى تفضيل بديل ( أو حل ) مناسب من بين البدائل المتاحة ولمواجهة موقف معين .

### ثانيا : أنواع القرارات التنظيمية :

ليس هناك - حتى الان - معايير علمية ثابتة تمكنا على أساسها تقسيم القرارات وتصنيفها . يرجى السبب في ذلك الى تعدد المجالات التي تسهم فيها القرارات التنظيمية من ناحية والمعايير التي يركز عليها الباحثون للتقسيم من ناحية أخرى . وعليه ، فإنه على الرغم من تعدد تصنيفات القرارات تبعا لاتجاهات علماء الادارة وميولهم ، فإننا سوف نكتفي بعرض تصنيف القرارات من حيث أهميتها على النحو التالي :

#### ١ - القرارات الاستراتيجية :

وهي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة التي تحتاج الدراسة ، كالقرارات المتعلقة بالتخطيط الطويل الاجل . ويتسم هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي ، كما أن قيمته وأهميته تختلف بحسب المستويات الادارية التي تتخذها ، فالمستويات الادارية العليا والوسطى تتخذ قرارات استراتيجية على قدر عال من الاهمية ، وتتطلب جهد ذهني كبير ومعقد ، واستعانة بالخبراء والمستشارين ، وتتطلب كذلك مساهمة جميع أطراف المشكلة لضمان اتخاذ قرارات سليمة وفعالة .

## ٢ - القرارات التكتيكية :

وهي قرارات تتخذها المستويات الادارية الوسطى والتي تسعى الى وضع قرارات الادارة العليا موضع التنفيذ ، وتقرير الوسائل المناسبة والخطط الملائمة الكفيلة بذلك . كما أن هذا النوع من القرارات يقوم بتقسيم العمل وتفويض الصلاحيات . وبمعنى آخر ، فان القرارات الاستراتيجية تتعامل مع الاهداف ، في حين أن القرارات التكتيكية تتعامل مع وسائل تحقيق هذه الاهداف .

## ٣ - القرارات اليومية ( أو الروتينية ) :

وهي القرارات التي تتخذها المستويات الادارية الدنيا لمواجهة مواقف روتينية متكررة متماثلة لاتحتاج الى بذل جهد كبير ومعقد من قبلها ويمكن جدولتها وبرمجتها مثل : قرارات الترقية بالاقدمية ، وقرارات صرف علاوة الموظفين الدورية . . . وغيرها مسن القرارات .

ثالثا : الاساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ قراراتهم :

بعد أن تعرفنا على أنواع القرارات وفقا لاهميتها ، فاننا سوف نتناول في هذا الجزء أساليب اتخاذ القرارات فقسمناها الى الاساليب التالية لتخدم أغراض الدراسة :

## ١ - الاساليب التقليدية :

ويقصد بها تلك الاساليب التي ينقصها التدقيق والتمحيص العلمي والتي تعتمد على الخبرة والدروس المستفادة ، واجراء التكارب ، والحكم الشخصي ، ودراسة الاراء والمقترحات وتحليلها . فبالنسبة لاستخدام الخبرة والدروس المستفادة لاتخاذ القرارات ، فان المدير متخذ القرار يستخدم خبرته السابقة في الوصول الى القرار المطلوب لمواجهة مواقف مماثلة اذا ماحدثت في المستقبل طالما أن الموقف الجديد لا يختلف كثيرا عن موقف سابق . ومما يجدر ذكره هنا أن الخبرة المقصودة هنا لاتقتصر على خبرة المدير ذاته ، بل تعتمد أيضا لتشمل خبرات المديرين السابقين والحاليين والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في مواقف مماثلة .

أما بالنسبة لاستخدام البديهة والحكم الشخصي لاتخاذ القرارات فإن المدير يستعين بما لديه من الدراسة وحكم صائب للحكم على الامور ويتخذ منها أساسا لاتخاذ قراراته .  
والجدير بالذكر أن من مخاطر هذا الاسلوب أنه يقوم على أسس شخصية تابعة من شخصية المدير متخذ القرار ، وقدراته العقلية ، واتجاهاته ، وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه ، وكلها عوامل تؤثر في حكم المدير متخذ القرار ومعالجته للمواقف التي تواجهه .

وأما بالنسبة لاستخدام المدير متخذ القرار أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات ، فإن المدير متخذ القرار يعتمد على تجزئة المشكلة ، ودراسة كل جزء على حدة ، ثم إعادة المشكلة ككل مرة أخرى مستعينا في ذلك على آراء واقتراحات الذين يهمهم القرار كالزملاء والمستشارين والمتخصصين والمروء وسين .

ونخلص الى القول بأن الاساليب التقليدية ( أو الفنية ) لاتخاذ القرارات التنظيمية هي طرق تختلف عن الاساليب العلمية حيث أن الاخيرة تسهم في ترشيد اتخاذ القرارات ، وفيما يبدو المدير متخذ القرار بعيدا عن التقليد والمحاكاة والتجربة والخطأ لانه يتبع منهاجا موضوعيا قوامه التفكير المنطقي غير المتحيز ، والذي يتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف وتنتهي باختيار البديل المناسب الذي يعالج المشكلة ويحقق الهدف (١) .

### ٣ - الاساليب الكمية :

ويقصد بها تلك الاساليب المستمدة من العلوم الطبيعية والرياضية لاجراء دراسات دقيقة للعمليات وتحديد العوامل المؤثرة ، ومحاولة وضع أفضل الطرق للقيام بهذه الاعمال وحل مشاكلها ، وبالتالي تحديد أفضل بديل (أو حل) يمكن للمدير متخذ القرار اتخاذه في مجال العمل . ومن الاساليب الكمية بحوث العمليات ، شجرة القرارات ، المباريات الادارية دراسة الحالات ، وتقييم ومراجعة البرامج ( أو أسلوب بيرت ) وهذه كلها نماذج رياضية وطرق كمية تساهم في حل المشكلات الادارية التي تواجه المنظمات الادارية .

---

(١) زكي حنوش ، اتخاذ القرارات ، مذكرات معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٤٠١ هـ ،

#### رابعاً : المشاركة في اتخاذ القرارات :

يقصد بالمشاركة في اتخاذ القرارات اشراك المروءوسين في عملية اتخاذ القرارات الممثلة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لادائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ (١) . وعليه ، فان أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات تبرز عندما يكون للمشاركة نصيب معين من التنفيذ .

#### خامساً : دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات التنظيمية :

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري لعملية اتخاذ القرارات التنظيمية وعليه ، فان سلامة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الادارية يتوقف على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية ، ومدى دقتها وسلامتها ، ومدى تنظيمها .

والجدير بالذكر ، أى المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار ما تختلف باختلاف طبيعة المشكلة ونوعها وحجمها ، لذا ، فان مصادر جمع المعلومات تتعدد كذلك وفقا لطبيعة حجم ونوع المشكلة ، كان تكون مصادر رسمية أو مصادر غير رسمية .

أما بالنسبة لطرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فهي متعددة مثل الاتصالات الادارية الرسمية ، والاتصالات الادارية غير الرسمية ، وتكليف المدير متخذ القرار عدد من الموظفين بجمع المعلومات المطلوبة محددًا لكل واحد منهم المعلومات التي عليه أن يجمعها ، أو تكليف مجموعة من الموظفين بجمع نفس المعلومات وذلك حتى يضمن الحصول عليها ، أو تكليف موظف كفوء بمهمة جمع المعلومات ، أو اعتماد المدير على نفسه في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراته .

وأما بالنسبة لنوع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، فهي تتوقف على طبيعة

---

(١) حنفي محمود سليمان ، السلوك الادارى ، القاهرة : دار الجامعات المصرية ،

المشكلة أو الموقف ، ومعرفة المدير نوع القرار المراد اتخاذه . ويمكننا تقسيم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الى :

- معلومات أولية مقصورة على الغرض الذي جمعت من أجله فقط .
- معلومات ثانوية أو تاريخية تستخدم لأغراض متعددة مثل التخطيط والرقابة والتقييم .
- معلومات كمية وهي بيانات رياضية واحصائية .
- معلومات نوعية وهي تتضمن أحكاما أو تقييمات أو تقديرات .
- آراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين والتي تتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التي يقدمها هؤلاء للمدير متخذ القرار حول إيجاد حلول للمشكلة محل القرار .

وأما فيما يتعلق بكمية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، فهي تتوقف كذلك على نوع القرار المراد اتخاذه . فهناك بعض القرارات التي تستلزم قدرا كبيرا من المعلومات لاتخاذها .

ونخلص الى القول بأن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من حيث حجمها ونوعها تقرر بناء على نوع القرار أو المشكلة المراد حلها ، وأهميتها ، ودرجة إلحاحها ، وإمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب ، والتكاليف الملائمة ، والجهود البشرية المتاحة ، وموقع المعلومات من حيث تركزها أو انتشارها ، والادوات المتاحة لتحليلها ومقارنتها (١) .

---

(١) محمد عبدالفتاح ياغي ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ١٤٠٩ هـ ( ١٩٨٨ م ) ، ص ص ١٥٧ - ١٧٤ .

## الجزء الثاني

### معرض وتحليل بيانات الدراسة

أولا : الخصائص الرئيسية لافراد عينة الدراسة :

ذكرنا في الجزء الاول من هذه الدراسة أن قائمة الاستقصاء تضمنت بيانات نوعية من مفردات العينة شملت المستوى الوظيفي ، والمستوى التعليمي لافراد عينة البحث .  
ومما يجدر ذكره هنا أن الخصائص الرئيسية لافراد عينة البحث تلقى كثيرا من الضوء على نتائج الدراسة ، حيث يكون لها أثر كبير على نوعية استجابات أفراد العينة .

وسنحاول فيما يلي عرض وتحليل البيانات التي تحدد صفات وخصائص عينة البحث البالغ عددها ( ١٩١ ) مديرا سعوديا يعملون في قطاع الخدمة المدنية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، وذلك تبعا لكل من الخصائص على شكل جداول لتكون المصدر الرئيسي لما نعرضه من بيانات ونتائج .

١ - المستوى الوظيفي لافراد العينة :

للوصول الى معرفة المستوى الوظيفي " المراتب الوظيفية " لافراد عينة البحث طرحنا السؤال التالي " ماهي مرتبتك ( أو درجتك ) الوظيفية ؟ " وقد بلغت نسبة الاجابة على هذا السؤال ٨٨ ٪ . وقد تبين من الاجابات ( كما هو موضح بالجدول رقم ١ ) أن مراتب أفراد عينة البحث تمثل فئة المديرين العامين ، والمديرين ، والمديرين المساعدين ، وروءساء الاقسام ، الامر الذي يعكس أهمية أفراد العينة من حيث مراكزهم الوظيفية التي يشغلونها وطبيعة العمل الذي يقومون بأدائه .

جدول رقم ( ١ )

المراتب الوظيفية لافراد عينة البحث

المرتبة ٩		المرتبة ١٠		المرتبة ١١		المرتبة ١٢		المرتبة ١٣		المرتبة ١٤		مجموع المستجيبين	
ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
٤٥	٢٧	٥٠	٣٠	٤٣	٢٥	٢٣	١٤	٣	٢	٤	٢	١٦٨	١٠٠



٢ - المستوى التعليمي " المؤهل العلمي " لافراد العينة :

لمعرفة المستوى التعليمي ( أو المؤهل العلمي ) لافراد عينة البحث قمنا بتقسيم المستوى التعليمي الى ست مجموعات ( كما هو موضح في جدول رقم ٢ ) وهي : ابتدائي ، متوسط ، ثانوى ، بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه . ثم طرحنا سؤالاً حول هذا الموضوع بلغت نسبة الاجابات عليه ٩٩.٩٩ % .

جدول رقم (٢)  
المستوى التعليمي لافراد عينة البحث

مجموع المستجيبين		دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		ثانوى		متوسط		ابتدائي	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١٩٠	١٠٠	٤	٢	٧٣	٣٨	٨٨	٤٦	٧٥	١٤	٦	١٠	٥	١

ينضح من الجدول رقم (٢) أن الغالبية ( ٨٦ % ) يحملون الشهادات الجامعية وأعلى من الجامعية (٤٦ % ) و ( ٤٠ % ) على التوالي وأن ١٤ % من أفراد عينة البحث يحملون شهادة الثانوية العامة وأقل من الثانوية .

والجدير بالذكر أن هذه النسب تشير الى نقطة هامة وهي أن أفراد عينة البحث تعتبر من ذوى المؤهلات العلمية التي تساعد على توسيع المعرفة والادراك للفرد . لذا ، فان أفراد عينة البحث - في رأينا - تدل على أن القائمين على ادارة الاجهزة الحكومية السعودية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من ذوى المؤهلات الجامعية التي يمكن اعداده وتطويره من خلال التدريب المستمر وامداده بالمعرفة في مجال الادارة .

٣ - العلاقة بين المؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية لافراد العينة :

بعد أن تعرفنا على المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي لافراد عينة البحث حاولنا أن نتعرف على مدى علاقة المؤهل العلمي بالمرتبة الوظيفية حيث توقعنا أنه كلما ارتفع مستوى التعليم للفرد كلما ارتفع مستواه الوظيفي .

جدول رقم ( ٣ )

العلاقة بين المؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية

البيان	شهادة الثانوية العامة وأقل		الشهادة الجامعية وأعلى		مجموع المستجيبين	
	ك	%	ك	%	ك	%
المرتبة التاسعة	٨	٣٥	٣٧	٢٥ر٥	٤٥	٢٧
المرتبة العاشرة	٩	٣٩	٤١	٢٨	٥٠	٣٠
المرتبة الحادية عشرة	٦	٢٦	٣٧	٢٥ر٥	٤٣	٢٥
المرتبة الثانية عشرة فما فوق	-	-	٣٠	٢١	٣٠	١٨
المجموع	٢٣	١٠٠	١٤٥	١٠٠	١٦٨	١٠٠

قيمة كا ٢ = ٨ر٢٠٠ د ح = ٦ غير معنوية على مستوى الدلالة ٠ر٥ .

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن هناك درجة من الاستقلال ( غير معنوية على مستوى الدلالة ٠ر٥ ) بين المؤهل العلمي للمدير ومرتبه الوظيفية . اذ يتضح من الجدول السابق أن المديرين الذين يحملون الشهادة الجامعية وأعلى من الجامعية موزعون على مختلف المراتب الوظيفية وكذلك الحال مع المديرين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة وأقل .

ينضح مما سبق أن هذه النتيجة لا تتفق مع فرضنا الاول بمعنى أنه ليس هناك علاقة بين المؤهل العلمي للفرد والمرتب الوظيفية . كما أن هذه النتيجة لا تتفق مع نتائج البحوث التي تم اجراءها بالنسبة للموظف الحكومي السعودي ( العديلي ١٤٠١هـ ، عبدالوهاب ١٤٠٠هـ ) .

أما بالنسبة لعدم وجود علاقة معنوية احصائية بين المتغيرين ، فانه - في رأينا - يعود الى تجانس الظروف التي يعمل فيها المديرين أفراد عينتنا من حيث وحدة القطاع " قطاع الخدمة المدنية " الذي يعملون فيه ، وانطباق أنظمة الخدمة المدنية عليهم ، ووحدة الظروف والقيود والفرص الخاصة بعملهم ، وعدالة فرص الترقى للجميع .

### ثانيا : دور المدير في اتخاذ القرارات التنظيمية

#### ١ - نوع القرارات التي يتخذها المدير :

بعد أن تعرفنا على الخصائص الرئيسية لأفراد العينة التي تتركز على مؤهلاتهم العلمية ومراتبهم الوظيفية ، حاولنا أن نتعرف على أنواع القرارات التي يتخذونها حيث أن دراستنا تأخذ أهمية كبيرة لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والاطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها ومعرفة الاثار التي تترتب على كل نوع من أنواعها . لذا ، طرحنا السؤال التالي " ماهي أنواع القرارات التي تتخذها ؟ " بعد أن قمنا بتقسيم القرارات التنظيمية وفقا لأهميتها الى : قرارات استراتيجية ( أو قرارات غير مبرمجة طويلة الاجل ) ، وقرارات تكتيكية ( أو قرارات مرحلية قصيرة الاجل ) ، وقرارات يومية ( أو قرارات مبرمجة روتينية ) . وقد بلغت نسبة الاجابات على هذا السؤال ٧٧٪ .

ولتحقيق هذا الهدف ، وضعنا فرضنا الثاني حيث توقعنا أن المدير يتخذ القرارات اليومية ويساهم - بدرجة أو بأخرى - في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية .

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ٤ ) تبين أن ٥٣٪ منهم يتخذون قرارات يومية لتسيير العمل

اليومي في اداراتهم لمواجهة مواقف روتينية متكررة تحدث من حين لآخر ، مقابل ٢٧٪ .  
للقرارات التكتيكية و ٢٠٪ للقرارات الاستراتيجية .

جدول رقم (٤)

أنواع القرارات التي يتخذها المدير

البيان	ك	٪
قرارات استراتيجية	٢٩	٢٠
قرارات تكتيكية	٣٩	٢٧
قرارات يومية	٧٨	٥٣
المجموع	١٤٦	١٠٠

يتضح مما سبق أن هذه النتيجة تتفق مع الشق الاول من فرضنا الثاني ، كما انها تتفق مع نتائج البحوث التي تم اجراءها بالنسبة لنوع القرارات التي يتخذها المدير السعودي في قطاع الخدمة المدنية ( عبدالوهاب ١٤٠٠ هـ ) . وكذلك ، تتفق هذه النتيجة مع نتائج البحوث الادارية المتعلقة بهذا الموضوع (Kast and Rosenzweig,1974) .

ولاشك أي القرارات اليومية التي يتخذها المديرين أفراد عينتنا ليست قرارات تتعلق بسياسات المنظمة ولكنها تنحصر في أمور روتينية متكررة ( مثل : تقسيم العمل ، موافقة طلب أجازة موظف ، موافقة على منح الموظف مغادرة خلال الدوام الرسمي ، صرف نفقات نثرية ، مراقبة الموظفين ، صيانة الالات . . . وغيرها ) يمكن البت فيها على الفور لانها لا تحتاج - عند اتخاذها - الى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير . وانما تعتمد على معلومات ومعرفة وخبرات وتجارب المدير متخذ القرار التي اكتسبها أثناء عمله . وفي مثل هذه القرارات يكون دور المدير نفسه محدود وضيق للتأثير على طبيعة القرار . وفي غالب

الاحيان تفوض الادارة العليا المستويات الادارية الوسطى والدنيا صلاحيات اتخاذ مثل هذه القرارات بدلا من تركيزها أو تحويلها للادارة العليا واشغالهم بها .

أما بالنسبة لانخفاض نسبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الى ٢٠ ٪ والقرارات التكتيكية الى ٢٧ ٪ فتعود - في رأينا - الى الاساليب المتبعة في تفويض السلطات والصلاحيات في المنظمات العامة السعودية .

ومما يدعم هذه النتيجة اتساقها مع نتيجة أخرى - كما سنرى في جدول رقم ٧ حيث سنجد أن نسبة تفويض سلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات للمروءوسين ضئيلة حيث بلغت ١٣ ٪ فقط . كما أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة أخرى - كما سنرى في جدول رقم ٨ - حيث سنجد أن نسبة اتخاذ القرارات اليومية بصفتها النهائية لاتتعدى ٢٦ ٪ من مجموع القرارات التنظيمية .

## ٢ - علاقة المرتبه الوظيفية بنوع القرارات التي يتخذها المدير :

وفي محاولة لمعرفة فيما اذا كان هناك علاقة بين المرتبه الوظيفية ونوع القرارات التي يتخذها المدير ، وضعنا فرضنا الثالث حيث توقعنا أنه كلما ارتفعت مرتبه المدير كلما كانت قراراته التي يتخذها أكثر أهمية .

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ٥ ) تبين أن غالبية القرارات الاستراتيجية ٧٧ ٪ يتركز اتخاذها في المديرين ذوى المراكز الوظيفية التي تتمثل في المرتبه الحادية عشرة فما فوق . كما وجد أن ٥٠ ٪ من القرارات التكتيكية يتركز اتخاذها في المديرين ذوى المرتبه العاشرة . أما بالنسبة للقرارات اليومية فقد وجد أن ٥٤ ٪ منها يتركز اتخاذها في المديرين ذوى المرتبه التاسعة .

جدول رقم (٥)

علاقة المرتبه الوظيفية بنوع القرارات التي يتخذها المدير

البيان	قرارات استراتيجية		قرارات تكتيكية		قرارات يومية		مجموع المستجيبين	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المرتبه التاسعة	٢	٩	٢	٦	٣٧	٥٧	٤١	٣٤
المرتبه العاشرة	٣	١٤	١٦	٥٠	١٨	٢٨	٣٧	٣٢
المرتبه الحادية عشرة فما فوق	١٧	٧٧	١٤	٤٤	١٠	١٥	٤١	٣٤
المجموع	٢٢	١٨	٣٢	٢٧	٦٥	٥٥	١١٩	١٠٠

قيمة كا ٢ = ٢٠٢١٣ د ح = ٦ معنوية عند مستوى الدلالة ٠.٠١

يتضح مما سبق أن هذه النتيجة تتفق مع فرضنا الثالث بمعنى أن هناك علاقة بين المرتبه الوظيفية ونوع القرارات التي يتخذها المدير .

أما من الناحية الاحصائية فاننا نلاحظ من خلال اجابات المستجيبين أن هناك علاقة قوية - من الناحية الاحصائية - ذات دلالة احصائية بين المرتبه الوظيفية ونوع القرارات التي يتخذها المدير . وهذا يدل على أنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للمدير كلما كانت قراراته التي يتخذها ذات أهمية أكثر بالمقارنة مع القرارات الاخرى .

وإذا عدنا لاجابات المديرين أفراد عينتنا ( جدول رقم ٥ ) لنرى علاقة المرتبه الوظيفية بنوع القرارات التي يتخذها المدير ، لوجدنا أن المديرين أفراد عينتنا يتخذون جميع أنواع القرارات الاستراتيجية ( ١٨ % ) والقرارات التكتيكية ( ٢٧ % ) والقرارات اليومية ( ٥٥ % ) .

يتضح مما سبق أن هذه النتيجة تعزز وتتسق مع نتيجة كسفتها الدراسة ( انظر الجزء الخاص بنوع القرارات التي يتخذها المدير جدول رقم ٤ ) . كما أن هذه النتيجة لا تتفق مع أفكار الاتجاه التقليدي في الادارة حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القرارات الاستراتيجية يقتصر اتخاذها على أفراد المستويات الادارية العليا في حين تختص المستويات الاقل من المستويات الادارية العليا باتخاذ القرارات العادية .

ويمكن تفسير ذلك - في رأينا - أن أفكار رواد الادارة التقليدية قد يبدو مقبولا من الناحية النظرية . في حين يصعب تطبيقها عمليا ، ذلك لان تطبيق هذه الافكار في الواقع العملي يتطلب من أفراد المستويات الادارية العليا أن لا يتخذوا أى قرار يومي وأن أفراد المستويات الادارية الوسطى والدنيا أن لا يتخذوا قرارات استراتيجية . وهذا - بالطبع - يمكن أن يكون مستحيلا ، لان ذلك يتطلب وجود وسائل وأساليب حديثة ومعايير علمية دقيقة للتمييز بين المشكلات المعقدة والاقبل تعقيدا والبسيطة . ومن هنا تبدو صعوبة تطبيق أفكار أنصار الاتجاه التقليدي في الادارة . وبالمقابل ، نجد الاتجاهات الحديثة في الادارة تنادى بضرورة مشاركة ممن يعينهم القرار من داخل التنظيم ومن خارجه في عملية اتخاذ القرارات الامر الذى يوءدى بالتالي الى تنمية قدرات ومهارات المديرين في المستويات الادارية المختلفة من جهة والاستفادة من طاقاتهم الابتكارية وآرائهم واقترحاتهم في حل المشكلات المعقدة من جهة أخرى .

### ٣ - علاقة الموهل العلمي بنوع القرارات التي يتخذها المدير :

ثم أردنا أن نعرف فيما اذا كان هناك علاقة بين الموهل العلمي ونوع القرارات التي يتخذها المدير فوضعنا فرضنا الرابع حيث توقعنا أنه كلما كان الموهل العلمي أعلى كلما كانت القرارات التي يتخذها المدير أكثر أهمية .

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ٦ ) تبين أن الغالبية العظمى ( ٨٧ ٪ ) من مجموع المديرين أفراد عينتنا من الذين يتخذون القرارات هم من المديرين الذين يحملون الشهادة الجامعية والاعلى مقابل ( ١٣ ٪ ) فقط للمديرين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة والاقبل .

جدول رقم (٦)

علاقة المؤهل العلمي بنوع القرارات التي يتخذها المدير

البيانات	قرارات استراتيجية		قرارات تكتيكية		قرارات يومية		مجموع المستجيبين	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
شهادة الثانوية العامة وأقل	٢	٧	٣	٨	١٥	١٩	٢٠	١٣
الشهادة الجامعية	٦	٣١	١٩	٤٩	٣٣	٤٢	٦١	٤٢
أعلى من الشهادة الجامعية	١٨	٦٢	١٧	٤٣	٣٠	٣٩	٦٥	٤٥
المجموع	٢٩	١٠٠	٣٩	١٠٠	٧٨	١٠٠	١٤٦	١٠٠

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٩٨٧٨ د ح = ٤٠ معنوية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥.

يتضح من الجدول رقم (٦) أن اجابات المستجيبين من المديرين أفراد عينتنا تويد فرضنا الرابع بمعنى أن هناك علاقة بين المؤهل العلمي للمدير بنوع القرارات التي يتخذها .

ومما يعزز هذه النتيجة ما نلاحظه من اجابات المديرين أفراد عينتنا ( جدول رقم ٦ ) حيث أن الغالبية العظمى ٩٣% و ٩٢% و ٨١% من القرارات الاستراتيجية والتكتيكية واليومية على التوالي يقوم باتخاذها المديرون الذين يحملون الشهادة الجامعية وأعلى من الشهادة الجامعية .

يتضح مما سبق أن هذه النتيجة تتسق مع النتيجة السابقة بمعنى أن هناك علاقة بين المؤهل العلمي ونوع القرارات التي يتخذها المدير . بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد كلما كانت قراراته أكثر أهمية وشمولا وأبلغ أثرا في حياة وعمل المنظمة .



كما أن هذه النتيجة تتفق مع ما وجدته ( النمر وحمزاوي ١٤٠٦هـ وعبدالوهاب ١٤٠٠هـ ) من أن مستوى التعليم له تأثير على أنواع القرارات التي يتخذها المدير السعودي .

ثالثا : تفويض المديرين سلطات اتخاذ القرارات التنظيمية لمروء وسيهم :

حظي موضوع تفويض سلطات واختصاصات المديرين لمروء وسيهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات الدارسين والباحثين وأخضع للبحث والدراسة . وقد أثبتت الدراسات والابحاث العديدة<sup>(١)</sup> في الادارة في الدول النامية مازالت تعاني من التركيز الشديد للسلطة في أيدي كبار الموظفين ، مما يتسبب في كثير من المشكلات ، كما أشارت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن أحد المشكلات الادارية الرئيسية التي تعاني منها الدول النامية هي المركزية في اتخاذ القرارات واهتمام الروءساء المتزايد بالاعمال الروتينية البسيطة وعدم تفويض الروءساء اختصاصاتهم الى مروء وسيهم حتى يتفرغوا هم الى التخطيط والسياسة العامة .

كما أشار العديد من الخبراء في الادارة في المملكة العربية السعودية الى وجود المركزية الشديدة التي تعاني منها بعض الاجهزة الادارية في اتخاذ قراراتها . فقد جاء في أحد بحوث ندوة عقدت بمعهد الادارة العامة بالرياض أن المركزية شيء متوارث في التنظيم الاداري بالمملكة ولذلك فقد جاءت الانظمة العامة مركزية في اتجاهها ونصوصها<sup>(٢)</sup>

وبناء على ماسبق ، وضعنا فرضنا الخامس حيث توقعنا أن المديرين أفراد عينتنا يترددون في تفويض سلطاتهم باتخاذ القرارات لمروء وسيهم .

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ٧ ) تبين أن نسبة ضئيلة ( ١٢ ٪ ) من مجموع أفراد العينة المستجيبين يفوضون سلطاتهم وصلاحياتهم باتخاذ القرارات لمروء وسيهم . وان ٢١ ٪ منهم ينفردون باتخاذ القرارات ، وان ٣٤ ٪ منهم يحاولون اقناع مروء وسيهم بقبول القرارات .

---

(١)، (٢) على العبيد أحمد " اللامركزية في اتخاذ القرارات " الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ٣٢ ( ربيع الثاني ١٤٠٢ هـ ) ، صص ١٨٣ - ١٨٤ .

جدول رقم (٧)

تفويض سلطات المدير باتخاذ القرارات لمروء وسيه

مجموع المستجيبين		أشارك المروء وسين في القرار قبل اتخاذه		أفوض المروء وسين باتخاذ القرار		أحاول اقتناع المروء وسين بقبول القرار		أنفرد باتخاذ القرار	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١٠٠	١٥٧	٣٣	٥٢	١٢	١٩	٣٤	٥٣	٢١	٣٣

يتضح مما سبق أن هذه النتيجة تتفق مع فرضنا السابق بمعنى أن المديرين أفراد عينتنا يترددون في تفويض سلطاتهم باتخاذ القرارات لمروء وسيهم كما أن هذه النتيجة تتفق مع ما وجدته ( النمر وحماوى ١٤٠٦ هـ ) في دراستهما للمناخ التنظيمي في ادارة الموءسات العامة في المملكة العربية السعودية حيث وجدنا أن المديرين السعوديين يترددون في تفويض سلطاتهم لمروء وسيهم .

ومما يدعم هذه النتيجة اتساقها مع نتيجة أخرى - كما سترى في جزء قادم - حيث سنجد أن نسبة القرارات التي يتخذها المدبرون بصفتها النهائية لا تتعدى ١٦ ٪ ( أنظر الجزء الخاص بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ) .

كما أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع ، فقد ورد في أحد بحوث ندوة عقدت في معهد الادارة العامة بالرياض (٢) أنه يجب " اعطاء عناية خاصة لموضوع سلطة اتخاذ القرارات وذلك لايجاد نظام يبعد كابوس المركزية في اتخاذ القرارات الذى يوءدى الى وجود ما يعرف بعنق الزجاجة في الاجهزة الحكومية حيث تذهب كافة القرارات حتى الروتيني والبسيط منها الى أعلى مستوى في التنظيم لاقرارها " . وبالإضافة الى ذلك فقد جاء في خطة التنمية الثالثة للمملكة العربية السعودية (٣) .

- (١) محمد عبدالرحمن الطويل ، دور الادارة العامة في التنمية الاقتصادية ، بحوث ندوة أهمية الادارة للتنمية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٣٩٩هـ ، ص ٣٠ .
- (٢) خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠ - ١٤٠٥ هـ ، المملكة العربية السعودية ، ص ٤٠٢ .

" تدني الاستغلال والافادة من الموظفين المؤهلين بسبب اتباع الاجراءات البالية  
والمركزية الزائدة لسلطة القرارات في المصالح الحكومية " .

وخلاصة القول فاننا نرى ضرورة مشاركة المديرين لمروءوسيهم في عملية اتخاذ  
القرارات من أجل العمل على تنمية قدرات المرءوسين ومهاراتهم وتعوديدهم على تحمل  
المسؤولية والعمل الجماعي المشترك . كل ذلك يؤدى بالتالي الى زيادة الابداع والابتكار  
من جانب وتحقيق أهداف التنظيم والسرعة في انجاز الاعمال الادارية من جانب آخر .

#### رابعا : أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية :

تقتضي المشاركة الفعالة في القرارات الادارية ( التنظيمية ) استخدام الاساليب  
الجماعية في اتخاذها ، بمعنى أنها تتطلب اشراك المستويات الادارية المختلفة من أفراد  
التنظيم وممن يعينهم القرار من خارج التنظيم . وعليه ، فان المشاركة في اتخاذ القرارات  
التنظيمية تتيح للمرءوسين المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام باقتراحاتهم من أجل  
الوصول الى حلول للمشكلات التي تواجههم أو لتحسين أداء عملهم أو نشاطاتهم المتعلقة  
بظروف عملهم ، الامر الذى يقوى احساسهم بالمسؤولية وتحسين العلاقات بينهم وبين  
رؤسائهم وبالتالي رفع روحهم المعنوية . وبالإضافة الى ذلك ، فان المشاركة تساعد على  
ترشيد عملية اتخاذ القرارات وعلى تحسين نوعية القرار حيث يمكن للمدير - من خلالها -  
التعرف على آراء واقتراحات المرءوسين والاستفادة من خبراتهم الواسعة وبالتالي تساعد  
على قبول المرءوسين لقرارات الرؤساء . وأخيرا ، فان المشاركة تؤدى الى تحسين  
المناخ التنظيمي وبالتالي زيادة فعالية المنظمة .

واستنادا على هذه الخلفية النظرية السريعة وضعنا الشق الثاني من فرضنا الثاني  
حول مساهمة المديرين أفراد عينتنا في اتخاذ القرارات التنظيمية حيث توقعنا أن المدير  
يساهم - بدرجة أو بأخرى - في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية . وذلك لان  
القرارات الاستراتيجية والتكتيكية يتطلبان اشراك من يعينهم القرار ويتأثر بها من داخل  
المنظمة وخارجها .

وباستعراض اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ٨ )  
تبين أن المديرين يساهمون في ٨٣ ٪ من مجموع القرارات الاستراتيجية من خلال اعطاء  
توصياتهم باتخاذ القرارات ( ٣٩ ٪ ) وتقديم اقتراحاتهم لروءسائهم ( ٢٤ ٪ ) مقابل  
٦٠ ٪ من مجموع القرارات التكتيكية و ٥٨ ٪ للقرارات اليومية .

يتضح مما سبق أن هذه النتيجة تتفق مع الشق الثاني من فرضنا الثاني بمعنى أن  
المديرين أفراد عينتنا يساهمون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية .

كما أن هذه النتيجة لا تتفق مع ماوجده ( النمر وحماوى ١٤٠٦ هـ ) في دراستهما  
للمناخ التنظيمي لفعالية ادارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، حيث  
وجدوا أن حوالي ٦٠ ٪ من مفردات عينة دراستهما يرون أن مشاركة العاملين في اتخاذ  
القرارات " بسيطة " أو " معدومة " .

#### جدول رقم (٨)

#### مساهمة المدير في اتخاذ القرارات

البيان	قرارات استراتيجية		قرارات تكتيكية		قرارات يومية		مجموع المستجيبين	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
أقترح ورئيسي يقترح القرار	١٥	٢٤	٨	٢٥	٢	٨	٢٥	٢١
أعطي توصيات باتخاذ القرار	٢٤	٣٩	١١	٣٤	١٣	٥٠	٤٨	٤٠
أأخذ قرار مبدئي	٢٠	٣٢	١١	٣٤	٦	٢٣	٣٧	٣١
أأخذ قرار نهائي	٣	٥	٢	٦	٥	١٩	١٠	٨
المجموع	٦٢	١٠٠	٣٢	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٢٠	١٠٠

قيمة كا ٢ = ١٤٥ ٩ د ح = ٦ غير معنوية على مستوى الدلالة ٠.٠٥ .

ويمكن تفسير الاختلاف في النتيجةين بأن المراتب الوظيفية لافراد دراستنا تقع بين الدرجة التاسعة والرابعة عشرة أو ما يسمى بمستويات الادارة العليا . أما المراتب الوظيفية لافراد عينة دراسة ( النمر وحمزاوى ١٤٠٦ هـ ) فتقع بين المرتبة السادسة والعاشره أو ما يسمى بمستويات الادارة الوسطى . بالاضافة الى ذلك ، فان هناك اختلاف في المستوى التعليمي لافراد عينة الدراساتين حيث بلغت نسبة الذين يحملون شهادة الثانوية العامة فأقل في دراستنا ١٤٪ مقابل ٤٠٪ لدراسة " النمر وحمزاوى " وأما نسبة الذين يحملون الشهادة الجامعية وأعلى من الجامعية فقد بلغت ٨٦٪ في دراستنا ، مقابل ٦٠٪ في دراسة " النمر وحمزاوى " .

ولعل ما يؤكد أهمية المشاركة وتأثيرها على فعالية عملية اتخاذ القرارات ، ما أسفرت عنه نتائج البحوث العلمية لعلماء الادارة ( مثل : سايمون ١٩٦٥ ، ماري فوليت ١٩٦٠ ، بيتز دراكر ١٩٦٧ ٠٠٠ وغيرهم . فبالنسبة لدراسة هيربرت سايمون (٤) فقد أكدت بأنه لا يمكن النظر للمروءوسين كأدوات ميكانيكية ، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع . كما أنهم ليسوا مجرديين من كل معرفة وقدرة على التعلم وعلى حل المشكلات . ومن الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في ايجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل المناسب .

أما بالنسبة لدراسة " ماري فوليت " (٥) فقد أكدت كذلك أهمية الدور الذي يقوم به المروءوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات حيث قالت " أن دور المروءوسين في عملية اتخاذ القرارات يبدو في غاية الأهمية ، ذلك أن دورهم يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه " .

---

Herbert A. Simon, Administrative Behavior, A Study of Decision Making Process in Administrative Organization, (Second Edition), New York: Free Press, 1957, p.125. Also see: Flex Nigro, Modern of Public Administration, (New York: Harper and Row Publishers, 1965), p. 179. (٤)

Mary Follett, "Essential of Leadership" in H. Merril. Classic in Management' (New York: American Association Company, 1960), pp. 330-332. (٥)

وأما بالنسبة لدراسات " بيتر دراكر " (٦) فقد أشار في أبحاثه الى أهمية دور المرءوسين وتأثيرهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال تأكيده على تأثير اختلاف الآراء في هذه العملية ، حيث أن اختلاف الآراء - إذا كان منظماً وبنياً - يساعد على طرح حلول وبدائل متعددة ومتنوعة ، كما يساعد على الابتكار والابداع من خلال شحذ الأفكار لايحاء الحلول لمواجهة المواقف الصحية . هذا فضلاً عن أن اختلاف الآراء حول المشكلة محل القرار يبعد المدير متخذ القرار عن بعض التصورات والتحييزات المسبقة لحلها .

وخلاصة القول اذن أن دراستنا - من خلال التقييم السابق لاسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية - تظهر أن المديرين أفراد عينتنا يساهمون في عملية اتخاذ القرارات . ولكن على الجانب الآخر ، فإن ارتفاع نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ( ٦٣ ٪ ) ، مقابل ٦٠ ٪ للقرارات التكتيكية ، ٥٨ ٪ للقرارات اليومية ، واتساع نطاقها ليعني بالضرورة أن تعتبر معياراً يمكن على ضوءه تمييز سلوك المديرين أفراد عينتنا ، ذلك لان المشاركة عندما يتسع نطاقها قد تفقد المدير متخذ القرار دوره القيادي . فالمشاركة في اتخاذ القرارات يمكن أن تكون وسيلة لاتخاذ قرارات فعالة اذا ما استخدمت بحكمة من قبل المديرين ومرءوسيهم ، الا أنها - من الناحية العملية - لا يمكن أن تكون - في رأينا - الدورء الشافي لعلاج كل المشكلات الادارية التي تواجهها المنظمات الادارية . أما اذا كانت المشاركة شكلية أو وسيلة للتحايل على المرءوسين ( كما أثبتت دراستنا أن هناك ٣٤ ٪ من المديرين يحاولوا اقناع المرءوسين بقبول القرار ولكن على الجانب الآخر بلغت نسبة تفويض سلطاتهم لمرءوسيهم ١٢ ٪ ) . فإن مضارها تكون أكثر من منافعها . وعليه ، فإن المنافع العائدة من استخدام المشاركة تتوقف على تحديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة والتي يجب أن تشمل جميع من يتأثرون ويؤثرون بالقرار .

#### خامساً : أساليب اتخاذ القرارات :

بعد أن تعرفنا على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات التنفيذية أردنا أن نتعرف على الاساليب التي يتبعها المديرون أفراد العينة في اتخاذ قراراتهم فقسمنها الى :

---

(٦) Peter Drucker, The Effective Executive (New York: Harper and Row Publishers, 1967), pp. 125-127.

(١) الاساليب التقليدية وتتضمن : الخبرة، البديهة والحكم الشخصي ، دراسة الاراء والاقتراحات .

(٢) الاساليب الكمية وهي النماذج الرياضية والطرق الكمية كبحوث العمليات وشجرة القرارات ، والمباريات الادارية ، ودراسة الحالات ، تقسيم ومراجعة البرامج أسلوب بيرت ) والتي قد يحتاج المدير متخذ القرار الى الاستعانة بها في معالجة بعض المشكلات الادارية

والجدير بالذكر أن الاساليب التقليدية في اتخاذ القرارات تعني تلك الاساليب التي ينقصها التدقيق والتمحيص العلمي والتي يمكن أن تكون مجدية في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية التي يكون تأثيرها محدود أو في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة .  
وأما بالنسبة للأساليب الكمية فيقصد بها - كما ذكرنا سابقا - تلك الاساليب المستمدة من العلوم الطبيعية والرياضية لاجراء دراسات دقيقة للعمليات وتحديد العوامل المؤثرة ، ومحاولة وضع أفضل الطرق للقيام بهذه الاعمال وحل مشاكلها ، وبالتالي تحديد أفضل بديل يمكن للمدير متخذ القرار اتخاذه في مجال العمل ، ومن الاساليب الكمية بحوث العمليات ، شجرة القرارات ، المباريات الادارية ، دراسة الحالات ..... الخ .  
وأما بالنسبة للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات فهي الاساليب التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، وفيها يبدو المدير بعيدا عن التقليد والمحاكاة ، وعن التجربة والخطأ ويخلص نفسه من مجرد الاعتماد على الخبرة السابقة الا بغرض الاسترشاد فقط ، وهو كذلك يتبع منهاجا موضوعيا ، قوامه التفكير المنطقي غير المتحيز ، الذي يتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف ، وتنتهي بالحل الانسب الذي يعالج المشكلة ويحقق الهدف (٧) .

وتأسيسا على ماسبق ، وضعنا فرضنا السادس حيث توقعنا أن يزيد استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات كلما زادت أهمية القرارات .

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المديرين أفراد العينة ( كما هو موضح في الجدول رقم ٩ ) يتضح من الجدول السابق أي الغالبية العظمى (٨٨٪) من المديرين أفراد العينة يتبعون الاساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التنظيمية مقابل ١٢٪ فقط للأساليب الكمية .

---

(٧) ارجع الى : زكي حنوش ، اتخاذ القرارات ، مذكرات معهد الادارة العامة ، الرياض ،

١٤٠١ هـ .

— نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، ( الرياض ،

مطابع الفرزدق التجارية ، ١٩٨٥ م ) ، ص ص ١٨٠ - ١٩٠ .

جدول رقم ٩

أسباب اتخاذ القرارات التي يستخدمها المدير

مجموع المستجيبين	الاساليب الكمية				الاساليب التقليدية			البيان
	تقييم ومراجعة البرامج (بيرت)	دراسة الحالات	شجرة القرارات	بحوث العمليات	دراسة الآراء والاقتراحات	البداهة والحكم الشخصي والخبرة	الخبرة	
١٣٧	٤	-	-	١٢	٢٩	٧١	٢١	ك
١٠٠	(٣)	-	-	(٩)	(٢١)	(٥٢)	(١٥)	٪

أما فيما يتعلق بعلاقة استخدام المديرين لاساليب اتخاذ القرارات بنوع القرارات التي يتخذوها ، فقد وجدنا أن المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ١٠ ) يتبعون الاساليب التقليدية في ٩٥ ٪ من الحالات التي تتعلق بالقرارات اليومية ، مقابل ٨٣ ٪ للقرارات التكتيكية و ٧٧ ٪ للقرارات الاستراتيجية .

أما بالنسبة لاستخدام المديرين أفراد العينة لاساليب الكمية في اتخاذ القرارات وجدنا أنهم ( كما هو موضح في الجدول رقم ١٠ ) يتبعون الاساليب الكمية في ٥ ٪ من الحالات التي تتعلق بالقرارات اليومية ، مقابل ١٧ ٪ للقرارات التكتيكية ، ٢٣ ٪ للقرارات الاستراتيجية . وعلى الرغم من أن فارق النسب غير كبيرة ، الا أن النتائج تعطي مؤشرا بأن هناك علاقة بين استخدام الاساليب الكمية لاتخاذ القرارات ونوع القرارات التي يتخذها المدبرون .

جدول رقم ١٠

علاقة أساليب اتخاذ القرارات بنوع القرارات التي يتخذها المدير

مجموع المستجيبين		قرارات يومية		قرارات تكتيكية		قرارات استراتيجية		البيان
٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	
١٥	١٧	٨	٥	٢٧	٨	١٨	٤	الخبرة
٥٢	٥٨	٦٤	٣٩	٤٨	١٤	٢٣	٥	البداهة والحكم الشخصي
٢١	٢٤	٢٣	١٤	٨	٢	٣٦	٨	دراسة الآراء والاقتراحات
١٢	١٣	٥	٣	١٧	٥	٢٣	٥	الاسلوب الكمي
١٠٠	١١٢	١٠٠	٦١	١٠٠	٢٩	١٠٠	٢٢	المجموع

قيمة كا ٢ = ٢١٨٢٨ د ح = ٦ معنوية على مستوى الدلالة ٠.٠٠١



بنضح مما سبق أن هذه النتيجة مع فرضنا السادس بمعنى أن استخدام المديرين للأساليب الكمية تزيد بزيادة أهمية القرارات التي يقوموا باتخاذها ، كما أنها تتفق مع ما وجدته ( عبدالوهاب ١٤٠٠ هـ ) من أن نسبة المديرين السعوديين الذين يتبعون الأساليب الكمية أو النماذج الرياضية (وعلى وجه التحديد بحوث العمليات ) في اتخاذ القرارات منخفضة حيث بلغت ١٢ ٪ من المديرين الذين يتبعون الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات ، صفر ٪ من المديرين الذين لا يتبعون الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات .

أما من الناحية الاحصائية ، فاننا نلاحظ من خلال اجابات المستجيبين أن هناك علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين أساليب اتخاذ القرارات ونوع القرارات التي يتخذها المدبرون .

ويمكن تفسير انخفاض نسبة استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات ، الى أن هذه الأساليب تتطلب معرفة واسعة ودراية كبيرة من جهة وطبيعة عمل تبرر استخدامها من جهة ثانية . والجدير بالذكر أي المديرين أفراد عينتنا يعملون في قطاع الخدمة المدنية حيث أن طبيعة العمل فيه لا تتطلب - في معظم الحالات - استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات كما هو الحال في منظمات القطاع الخاص .

أما بالنسبة لتفسير ما توصلت اليه دراستنا بأن ٥٢ ٪ من المديرين أفراد العينه يتبعون أسلوب البديهية والحكم الشخصي ، فان ذلك - في رأينا - يعود الى أنهم يتخذون قرارات يومية تعتمد على استخدامهم للحكم الشخصي واعتمادهم على سرعة البديهية في ادراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات الروتينية التي يمكن البت فيها على الفور . لان اتخاذها لا يحتاج الى وقت طويل أو جهد ذهني كبير ، وانما يعتمد على معلومات ومعرفة وخبرة المدير متخذ القرار التي اكتسبها أثناء عمله ( انظر الجزء الخاص بدور المدير في اتخاذ القرارات الادارية ) . ويجب الاشارة هنا الى أن استخدام هذا الأسلوب (٨) يقوم على أسس نابعة من شخصية المدير متخذ القرار ، وقدراته العقلية ، واتجاهاته ، وخلفياته النفسية والاجتماعية ، ومعارفه . كل هذه سمات وقدرات تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات . كما أنها مرهونة بالمقومات المختلفة والمتعددة للمجتمع الواحد ، وقواعد السلوك التي تحكمه ، والاتجاهات السائدة فيه ،

---

(٨) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ،

والتطورات المختلفة التي يمر بها • كل ذلك يوثق في حكم المدير الشخصي على الامور  
والمواقف التي تواجهه •

أما بالنسبة لاتباع المديرين أسلوب " دراسة آراء واقتراحات الزملاء والمستشارين  
المتخصصين " فقد أخذت الترتيب الثاني حيث بلغت نسبة المديرين الذين يتبعون هذا  
الاسلوب ٢١ ٪ • وهذا يعني أن المديرين أفراد عينتنا يعتمدون على دراسة الآراء  
والاقتراحات التي تقدم اليهم من الزملاء والمستشارين والمتخصصين حول المشكلات  
وتحليلها ليتمكنوا على ضوءها من اختيار البديل المناسب • ولكن على الجانب الآخر ،  
فإن اتباع هذا الاسلوب يتطلب اشراك المديرين لكل من يساهم بالآراء والاقتراحات في  
اتخاذ القرارات وكذلك اشراك المرؤوسين الذين يتولون تنفيذ هذا القرار •

يتضح مما سبق أن هذه النتيجة تتفق مع ما أثبتته الدراسة التي مفادها أن ٦١ ٪  
من المديرين أفراد عينتنا يشاركون في جميع أنواع القرارات من خلال تقديم اقتراحاتهم  
وتوصياتهم للمرؤوساء بشأن المشكلات التي تواجهها منظماتهم ( انظر الجزء الخاص  
بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ) •

ثم يأتي بعد ذلك أسلوب " الخبرة " حيث أخذ الترتيب الثالث ( ١٥ ٪ ) من  
بين الاساليب التي يتبعها المديرين أفراد عينتنا في اتخاذ قراراتهم • رغم المنافع  
العائدة من اتباع هذا الاسلوب ، إلا أن هناك مخاطرة في اتباع مثل هذا الاسلوب (٩)  
حيث أن اعتماد المديرين على خبراتهم السابقة قد يخللها أخطاء أو فشل • كما أنها في  
الغالب تتأثر بمستوى ادراكهم للأسباب الحقيقية لخطائهم أو فشلهم • يضاف الى ذلك  
أن المشكلات السابقة قد تكون مختلفة عن المشكلات التي يواجهونها في الظروف الحالية  
بشكل أو بآخر • وفي مثل هذه الحالة يصبح من غير المناسب تطبيق أسلوب الخبرات  
السابقة والدروس المستفادة من تجارب الماضي على تجارب الحاضر •

وأخيراً ، يأتي الاسلوب الكمي حيث بلغت نسبة المديرين أفراد عينتنا الذين  
يتبعونه ١٢ ٪ ويتفق هذا مع فرضنا السابق بمعنى أن المديرين السعوديين يتبعون

---

(٩) المرجع السابق نفسه ، ص ١٨٣ •

الاسلوب الكمي بنسبة ضئيلة . ويمكن تفسير ذلك - في رأينا - أن اتباع الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات يحتاج - كما ذكرنا سابقا - الى مديرين متخصصين لديهم المقدرة والمهارة والالمام الكافي في استخدام هذه الاساليب التي تعتمد الى حد كبير على النماذج الكمية والرياضية .

#### سادسا : الاشخاص الذين يرجع اليهم المدير عند اتخاذ القرارات :

قلنا في مقدمة الجزء الخاص بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية أن القرارات التنظيمية تتطلب استخدام الاساليب الجماعية في اتخاذها ، وهذا يتطلب اشراك المستويات الادارية المختلفة من أفراد التنظيم ( مثل : الرؤساء ، المرؤوسين ، زملاء ) وممن يعينهم القرار من خارج التنظيم . وذلك لاتاحة الفرصة امامهم للتعبير عن آرائهم والاسهام في اتخاذها من خلال تقديم اقتراحاتهم واعطائهم التوصيات المتعلقة بذلك .

واستنادا على ذلك ، وضعنا فرضنا السابع حيث توقعنا أن يزيد رجوع المديرين أفراد عينتنا الى رؤسائهم في الحالات التي تتعلق باتخاذ القرارات اليومية ، ولكن يزيد اعتمادهم على مرؤوسين وزملائهم في الحالات التي تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية .

#### جدول رقم (١١)

الافراد الذين يرجع اليهم المدير عند اتخاذ القرارات

الترتيب	%	ك	البيان
الأول	٥٩	٦٢	الرؤساء المباشرين
الثاني	٢٨	٢٩	المرؤوسين
الثالث	١٣	١٤	الزملاء
	١٠٠	١٠٥	المجموع

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ١١ ) تبين أن ٥٩ ٪ منهم يرجعون الى رؤسائهم المباشرين عند اتخاذهم القرارات حيث أخذوا الترتيب الاول ، ثم " المرؤوسين " حيث أخذوا الترتيب الثاني بنسبة ٢٨ ٪ ، ثم يجيء بعد ذلك " الزملاء " ١٣ ٪ وحصلت على الترتيب الثالث .

ثم أردنا أن نختبر فرضنا السابق وفقا وفقا لتصنيف القرارات وفقا لاهميتها ( قرارات استراتيجية ، قرارات تكتيكية ، قرارات يومية ) . فوجدنا من اجابات المديرين ( أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ١٢ ) مايوءيد فرضنا السابع حيث تبين أن الغالبية ( ٦٣ ٪ ) يرجعون الى رؤسائهم المباشرين في الحالات التي تتعلق بالقرارات اليومية ، وأن الغالبية ( ٥٨ ٪ ، ٥٤ ٪ ) يرجعون الى مرؤوسيهم في الحالات التي تتعلق بالقرارات الاستراتيجية والتكتيكية على التوالي .

ويمكننا تفسير زيادة رجوع المدير الى رئيسه في الحالات التي تتعلق بالقرارات اليومية الى أن المدير متخذ القرار يريد أن يحصل على ضمان موافقة رئيسه على قراره قبل اتخاذه من ناحية ، أو للتهرب من تحمل مسئولية اتخاذ القرار ثانيا ، أو لتردد الرئيس تفويض سلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات اليومية للمرؤوسين ثالثا ، أو لطلب الرئيس عرض القرارات قبل اتخاذه من قبل المرؤوس رابعا .

#### جدول رقم (١٢)

الافراد الذين يرجع اليهم المدير وفقا لتصنيف القرارات حسب أهميتها

البيانات	قرارات استراتيجية		قرارات تكتيكية		قرارات يومية	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
الرؤساء المباشرين	١	٤	٨	٢٨	٤١	٦٣
المرؤوسين	١٥	٥٨	١٥	٥٤	١٤	٢٢
الزملاء	١٠	٣٨	٥	١٨	١٠	١٥
المجموع	٢٦	١٠٠	٢٨	١٠٠	٦٥	١٠٠

أما بالنسبة لتفسير زيادة اعتماد المدير على مرؤوسيه وزملائه في الحالات التي تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية فيمكن أن يعود - في رأينا - إلى أن المدير متخذ القرار يريد أن يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المشكلة محل القرار من خلال الحصول على آراء واقتراحات وتوصيات وتصورات مرؤوسيه ، الأمر الذي يساعده في تكوين البدائل الممكنة . وكذلك محاولة اقناع المرؤوسين بقبول القرار . وهذا يتفق مع ما كشفت عنه الدراسة فيما يتعلق بتردد المديرين في تفويض سلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات لمرؤوسيه ( أنظر : تفويض المديرين سلطاتهم باتخاذ القرارات لمرؤوسيه ) . وأما بالنسبة لرجوع المديرين إلى زملائهم ، فإنه يمكن القول بأن المدير يرجع إليهم في حالة أن القرارات تعنيهم . وفي هذه الحالة فهو يرجع إليهم للاستشارة بآرائهم واقتراحاتهم من ناحية وللحصول على دعمهم للقرار من ناحية أخرى .

#### سابعاً : دور المعلومات في اتخاذ القرارات :

#### ١ - حجم ونوع البيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ قراراته :

من الأمور التي لاتدعو إلى الشك أي فعالية القرارات الادارية تتوقف - إلى حد بعيد - على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية لاتخاذها ، ومدى دقتها وسلامتها ، وسلامة مواطنها وطرق جمعها وتنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها .

وإذا طبقنا أهمية المعلومات على بعض القرارات الادارية ، لوجدنا أن القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى معلومات دقيقة وصحيحة ، وحقائق وبيانات واحصائيات كثيرة تتعلق بالمشكلة موضع الحل . أما في القرارات التكتيكية واليومية ، فإن هذه القرارات تحتاج كذلك إلى معلومات دقيقة وصحيحة ولكن يتفاوت حجمها بالمقارنة مع القرارات الاستراتيجية<sup>(١٠)</sup> .

---

(١٠) محمد عبدالفتاح ياغي ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، مطابع الفرزدق التجارية ،

وبناء على ذلك ، أردنا أن نتعرف على كمية المعلومات ونوعيتها المطلوبة لاتخاذ قرارات المديرين فوضعنا فرضنا الثامن حيث توقعنا أن نوع القرار يحدد حجم ونوع البيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ قراراته .

ونستند في فرضنا هذا الى أن بعض القرارات تتطلب لاتخاذها قدرا كبيرا من المعلومات في حين يتطلب بعضها قدر قليل من المعلومات اللازمة لاتخاذها . كذلك ، فان بعض القرارات تتطلب لاتخاذها بيانات أولية في حين يتطلب بعضها بيانات كمية أو نوعية .

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ١٣ ) تبين أن الاغلبية ( ٧٨ ٪ ) تجمع أكبر قدر من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

#### جدول رقم (١٣)

الحد الاعلى والحد الادنى للبيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ القرارات

البيان	أجمع أكبر قدر من البيانات	أكتفي بالحد الأدنى من البيانات	مجموع المستجيبين
ك	١٤٤	٤١	١٨٥
٪	٧٨	٢٢	١٠٠

وفي اختبارنا للشق الاول من فرضنا الثامن بشأن ما اذا كان نوع القرار المطلوب اتخاذه يحدد حجم المعلومات التي يجمعها المدير لاتخاذ قراراته . تبين أن اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ١٤ ) أن المديرين يجمعون أكبر قدر من المعلومات في ٨٩ ٪ من مجموع الحالات فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية ، مقابل ٧٢ ٪. بالنسبة للقرارات التكتيكية و ٧٤ / بالنسبة للقرارات اليومية . كما تبين أن المديرين يجمعون الحد الأدنى من المعلومات في ١١ ٪ من مجموع الحالات فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية ، مقابل ٢٨ ٪. بالنسبة للقرارات التكتيكية و ٢٦ ٪. بالنسبة للقرارات اليومية .

يتضح مما سبق أن هذه النتيجة لا تتفق مع فرضنا الثامن بمعنى أن المديرين أفراد عينتنا يجمعون أكبر قدر ممكن من المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية واليومية على السواء . لذا ، فإن نوع القرار لا يحدد حجم المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار .

ويمكن تفسير ذلك - في رأينا - الى وجود الحاسوب " الحاسب الالى " وتوفر الفرص للمديرين باستخدامه لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . ذلك يمكن أن يكون - في تقديرنا - سببا في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات . غير أن حجم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات تزيد بازدياد أهمية القرار ، فاحتياجات المدير لاتخاذ القرارات اليومية لاتتعدى الحد الأدنى منها للوصول الى قرارات يومية مناسبة . أما احتياجات المدير لاتخاذ القرارات الاستراتيجية فهي تتطلب معلومات أكثر حجما وأكثر دقة ، وحقائق وبيانات واحصائيات تتعلق بالمشكلة محل القرار .

#### جدول رقم (١٤)

علاقة نوع القرار بتحديد حجم البيانات التي يجمعها المدير

البيان	قرارات استراتيجية		قرارات تكتيكية		قرارات يومية		مجموع المستجيبين
	ك	%	ك	%	ك	%	
أجمع أكبر قدر من البيانات	٢٥	٨٩	٢٨	٧٢	٥٧	٧٤	١٠٠
أكتفي بالحد الأدنى من البيانات	٣	١١	١١	٢٨	٢٠	٢٦	٢٤
المجموع	٢٨	١٠٠	٣٩	١٠٠	٧٧	١٠٠	١٤٤

قيمة كا ٢ = ٣٢٧٧ د ح = ٢ غير معنوية على مستوى الدلالة ٠٠٥ .

ونخلص الى القول ، بأن حجم المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات لا يحدده نوع القرار .

بعد أن تعرضنا الى حجم البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات ، نأتي الى التعرف على نوعية البيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ قراراته حيث توقعنا أن تتنوع المعلومات بتنوع القرارات .

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ١٥ ) تبين أن البيانات الاولية تجيء في مقدمة أنواع البيانات حيث ذكرها ٤٤ ٪ من المديرين المستجيبين على هذا السؤال . ويأتي بعدها آراء الخبراء والمستشارين وقد ذكرها ٢٤ ٪ من المديرين ، ثم تأتي البيانات النوعية حيث ذكرها ٢٧ ٪ من المديرين ، وأخيرا تأتي البيانات الكمية ( ٥ ٪ ) .

جدول رقم (١٥)  
نوع البيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ القرارات

بيانات أولية	بيانات كمية	بيانات نوعية	آراء الخبراء والمستشارين	مجموع المستجيبين
٤٩	٦	٣٠	٢٦	١١١
(٤٤)	(٥)	(٢٧)	(٢٤)	(١٠٠)

وفيما يتعلق بالشق الثاني من فرضنا الثامن بشأن نوع البيانات التي يجمعها المديرين أفراد عينتنا ونوع القرارات التي يتخذها ، وجدنا ( كما هو موضح بالجدول رقم ١٦ ) ما يؤيد فرضنا فيما يتعلق بعلاقة نوع المعلومات التي يجمعها المدير بنوع القرارات التي يتخذها . كما أنها تتفق مع ما وجدته ( عبدالوهاب ١٤٠٠ هـ ) من أن المعلومات تتحدد كما ونوعا وتفصيلا حسب نوع القرار المبحوث .



يتضح من الجدول رقم ١٦ أن البيانات الاولية تجيء في مقدمة (٤٣ %) أنواع البيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، ويأتي بعدها آراء الخبراء والمستشارين (٣٣ %) ، ثم تأتي البيانات النوعية (٢٠ %) ، وأخيرا البيانات الكمية (١٢ %) .

جدول رقم (١٦)  
علاقة نوع البيانات بنوع القرارات التي يتخذها المدير

البيانات	قرارات استراتيجية		قرارات تكتيكية		قرارات يومية		مجموع المستجيبين	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بيانات أولية	٢٣	٤٣	٨	٣٢	٥	٢٧	٣٦	٣٧
بيانات كمية	٢	٤	٣	١٢	١	٥	٦	٦
بيانات نوعية	١١	٢٠	٩	٣٦	١٢	٦٣	٣٢	٣٣
آراء الخبراء والمستشارين	١٨	٣٣	٥	٢٠	١	٥	٢٤	٢٤
المجموع	٥٤	١٠٠	٢٥	١٠٠	١٩	١٠٠	٩٨	١٠٠

أما بالنسبة للقرارات التكتيكية ، فان البيانات النوعية تجيء في الدرجة الاولى (٣٦ %) ، ويأتي بعدها البيانات الاولية (٣٣ %) ، ثم آراء الخبراء والمستشارين (٢٠ %) ، وأخيرا البيانات الكمية (٤ %) .

وأما بالنسبة للقرارات اليومية ، فان البيانات النوعية تجيء في الدرجة الاولى

( ٦٣ ٪ ) ، ويأتي بعدها البيانات الاولية ( ٢٧ ٪ ) ، وأخيرا آراء الخبراء والمستشارين والبيانات الكمية ( ٥ ٪ ) على التوالي .

وتأسيسا على ماسبق ، فانه من الضروري تحديد نوعية احتياجات المديرين أفراد عينتنا من المعلومات . ولتحقيق ذلك - في رأينا - فانه يجب على المديرين متخذى القرارات أن يعرفوا أنواع القرارات التي يتخذوها أولا ، لانها مرتبطة بنوعية المعلومات التي تتوافر لهم ، والطريقة التي يتبعونها في اتخاذ القرارات على وجه التحديد ثانيا ، وتنمية قدرة المديرين على الافادة من المعلومات المتاحة ، ونظم المعلومات المتطورة ثالثا . وذلك لان أغلبية نوع البيانات التي يجمعونها لاتخاذ قراراتهم ( كما هو موضح في الجدول رقم ١٥ ، ١٦ ) هي البيانات الاولية والبيانات النوعية ، أما بالنسبة للنوع الاول فهي تستهلك وقتا طويلا وجهودا بشرية كبيرة وتكاليف باهظة للحصول عليها ، الى جانب عدم قابليتها للتعميم ، فهي بالتالي محدودة الفائدة ومقصورة على الغرض الذى جمعت من أجله فقط . أما النوع الثاني من البيانات التي يجمعها المديرون أفراد عينتنا ( البيانات النوعية ) لاتخاذ قراراتهم فهي غالبا تتضمن أحكاما أو تقييمات أو تقديرات ، وتحمل قدرا من المخاطر أو الاخطاء ( مثل : التحيز ، ونقص الموضوعية ، والنسيان ، وعدم الشمول ) وهي أكثر المعلومات استخداما على مستوى القرارات الاستراتيجية وليست على مستوى القرارات اليومية - كما هو الحال في الجدول رقم ١٦ .

وخلاصة القول ، نلاحظ من الجدول رقم ( ١٣ ) ، ( ١٤ ) أن المديرين أفراد عينتنا يجمعون أكبر قدر من البيانات لاتخاذ القرارات ، الا أن ذلك لايعني بالضرورة اتخاذهم قرارات رشيدة . ذلك لان القرار المراد اتخاذه - كما يرى هيربرت سايمون - هو القرار المرضي أو المناسب وليس القرار الأمثل الذى يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى دقة وسلامة المعلومات . ولكن الامر يتجاوز ذلك الى ضرورة الحصول على النوع المناسب من المعلومات . فغالبا مايعاني المديرين متخذى القرارات من تراكم المعلومات ، غير الملائمة لاحتياجاته ، وبكميات هائلة أكثر مما يعاني من عدم كفاية المعلومات الملائمة ، خاصة وأن الحاسوب ( أو الحاسب الالى ) يشجع على اصدار مئات التقارير في فترات زمنية قصيرة ، وهذا بدوره يوءدى الى زيادة كبيرة في حجم المعلومات المتاحة لدى المديرين تفوق لها .

٢ - طرق ومصادر المعلومات :

بعد أن وقفنا على حجم ونوع المعلومات التي يجمعها المدبرون أفراد عينتنا ، يبقى علينا أن نتناول طرق ومصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ثم أساليب الاتصالات لجمع المعلومات .

جدول رقم (١٧)

طرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

البيان	أجمعها بنفسه	أكلف موظف كفاء	أكلف مجموعة من الموظفين	أوزعها على الموظفين كل باختصاصه	مجموع المستجيبين
ك	٢٩	٣٤	٢٨	٥٣	١٤٤
%	٢٠	٢٤	١٩	٣٧	١٠٠

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المدبرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ١٧ ) تبين أن ٣٧ % من الحالات يوزع المدير مهمة جمع البيانات على عدد من الموظفين محددًا لكل منهم نوع البيانات التي عليه أن يجمعها ، مقابل ٢٤ % يسند المدير مهمة جمع البيانات لموظف كفاء . كما أن في بعض الحالات الأخرى ( ٢٠ % ) يعتمد المدير على نفسه في جمع البيانات . وفي ١٩ % من الحالات يعتمد المدير على مجموعة من الموظفين في جمع البيانات .

بالرغم من المزايا والعيوب لكل من طرق جمع البيانات ، إلا أنه من المؤكد أن هذه الطرق لا يمكن استخدامها كبديل لبعضها بحيث يمكن استخدام احداها أو بعضها في جميع الظروف أو المواقف . بل ان لكل طريقة مجالها الذي يمكن أن يحقق فيه أفضل النتائج للوصول الى قرارات سليمة .

وأما فيما يتعلق بمصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فوضعنا فرضنا التاسع حيث توقعنا أن المدبرين أفراد عينتنا يعتمدون - بدرجة أو بأخرى - على مصادر

وأساليب رسمية لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . كذا ، فقد زدنا المديرين أفراد عينتنا بستة مصادر وتركنا لهم حرية ذكر أية مصادر أخرى ليستخدمونها في الحصول على المعلومات . ثم طلبنا منهم ترتيبها حسب استخدامها لها في عملية اتخاذ قراراتهم الإدارية . ووجدنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ١٨ ) أن " الانظمة والمعلومات " هي أهم مصدر للمعلومات التي يعتمد عليها المديرون أفراد عينتنا لاتخاذ قراراتهم ، يليها في الترتيب " السجلات الرسمية " وأخذ الترتيب الثاني ، ثم " التقارير المكتوبة " وحصل على الترتيب الثالث ، ثم " الاجتماعات واللجان " وحصل على الترتيب الرابع . ويأتي بعد ذلك في الترتيب حسب استخدام المديرين " الاتصالات الشخصية " وأخذ المركز الخامس ، وأخيرا " الخطابات الرسمية " وأخذ المركز السادس من بين جميع المصادر .

#### جدول رقم (١٨)

مصادر المعلومات مرتبة وفقا لاستخدامها من قبل المدير

الترتيب حسب الاستخدام	المصدر
الثانية	السجلات الرسمية
الثالثة	التقارير المكتوبة
الاولى	الانظمة والتعليمات
الرابعة	الاجتماعات واللجان
الخامسة	الاتصالات الشخصية
السادسة	الخطابات الرسمية

يتضح مما سبق ، أن هذه النتيجة تتفق مع فرضنا التاسع بمعنى أن المديرين أفراد عينتنا يعتمدون على المصادر الرسمية في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم . كما أن هذه النتيجة تتسق مع ماكشفت عنه دراستنا بأن المدير يستخدم الاساليب التقليدية في اتخاذ القرارات المتمثل في أسلوب البديهة والحكم الشخصي معتمدا بذلك على

معلومات غير رسمية ( أنظر : أساليب اتخاذ القرارات ) • وكذلك ، فهي تتفق مع فرضنا الثاني المتعلق بنوع القرارات التي يتخذها المدير • حيث اتضح أن المديرين أفراد عينتنا يتخذون ٥٣٪ من القرارات اليومية •

وتفسير ذلك - في رأينا - يعود الى أن معظم القرارات التي يتخذها المديرون هي القرارات اليومية لتسيير الامور الروتينية المتكررة التي لا تحتاج الى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير ، وانما تعتمد على معلومات ومعرفة وخبرات وتجارب المديرين التي اكتسبوها أثناء عملهم من جهة وبالتالي يستمدون معلوماتهم اللازمة لاتخاذ مثل هذه القرارات من اللوائح والانظمة والتعليمات الرسمية • وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي اكتشفتها الدراسة والمتعلقة بنوعية البيانات التي يجمعها المدير لاتخاذ قراراته ( أنظر : الجزء الخاص بدور المعلومات في اتخاذ القرارات ) وبالتالي فان النتيجةين متسقتان في أن المديرين أفراد عينتنا يرجعوا الى رؤسائهم قبل اتخاذ قراراتهم •

وقد أضاف المديرون بعض الطرق التي تمكنهم من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ( جدول رقم ١٩ ) •

#### جدول رقم (١٩)

#### أساليب الاتصالات لجمع البيانات

البيانات	الترتيب حسب أهميتها
اتصالات رسمية مع المرؤوسين	الاولى
اتصالات غير رسمية مع المرؤوسين	الخامسة
اتصالات رسمية مع الرؤساء	الثانية
اتصالات غير رسمية مع الرؤساء	الرابعة
اتصالات رسمية مع الزملاء	الثالثة
اتصالات غير رسمية مع الزملاء	السادسة

يلاحظ من الجدول السابق أن " الاتصالات الرسمية مع المرءوسين " جاءت في الترتيب الاول ، يليها في الترتيب " اتصالات رسمية مع الرؤساء " وأخذت الترتيب الثاني ، ثم " اتصالات رسمية مع الزملاء " وحصلت على الترتيب الثالث ، ثم " الاتصالات غير الرسمية مع المرءوسين " وأخذت من الترتيب الخامس، وأخيرا " الاتصالات غير الرسمية مع الزملاء " وأخذت الترتيب السادس .

ويلاحظ من الجدول السابق ، أن المديرين أفراد عينتنا يعتمدون في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على الاتصالات الرسمية مع الرؤساء والمرءوسين أولا ، ثم الاتصالات غير الرسمية مع الرؤساء والمرءوسين والزملاء ، وبالتالي ، فإن النتيجة تعزز الشق الاول من فرضنا التاسع وبالتالي فإن النتيجة متسقتان ، بمعنى أن المديرين أفراد عينتنا يعتمدون على مصادر وأساليب رسمية في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم ، وهذا - في رأينا - قد يكون مهم للإدارة والعمليات في أى تنظيم ادارى . وعلى الرغم من أن الحصول على معلومات رسمية من مصادر رسمية هي المخرجات الصحية في التنظيمات الادارية . الا أن ذلك يقلل من دور المعلومات غير الرسمية والتي تعتمد عليها الادارة كمصدر لا بديل له .

وهناك نقطة هامة نود التنبيه لها وهي أن المعلومات غير الرسمية ( مثل : الاراء ، الحكم الشخصي ، الخبرات الشخصية ، الشائعات ... وغيرها ) مهمة لتكملة المعلومات الرسمية فهي تستخدم كبديل لها في حالة غيابها . وفي جميع الحالات فإن قيمة المعلومات غير الرسمية تتحدد بناء على استخدامها .

### ٣ - المشكلات التي تواجه المدير في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات :

أردنا أن نتعرف على أهم الصعوبات أو المعوقات التي تواجه المديرين أفراد عينتنا في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم . ولتحقيق هذا الهدف ، زدنا المديرين أفراد عينتنا بخمسة أنواع من المعوقات لجمع المعلومات ، ثم طلبنا منهم ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة لهم .

جدول رقم (٢٠)  
المشكلات التي تواجه المديرين في جمع البيانات

البيانات	الترتيب حسب أهميتها
طول الوقت اللازم لجمع البيانات	الثانية
نقص البيانات المتاحة	الاولى
عدم توفر النوعية المطلوبة من البيانات	الثالثة
عدم وجود وعي كاف عند الموظفين المختصين	الخامسة
عدم تعاون الافراد الذين في حوزتهم البيانات	الرابعة

وباستعراض النتائج التي حصلنا عليها من اجابات المديرين أفراد عينتنا ( كما هو موضح في الجدول رقم ٢٠ ) تبين أن " نقص البيانات المتاحة " هي المشكلة الاولى في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حيث أخذت الترتيب الاول من بين المعوقات التي يواجهها المديرون أفراد عينتنا في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم ، يليها في الاهمية " طول الوقت اللازم لتجميع المعلومات " حيث أخذت الترتيب الثاني . وأما الصعوبة التي احتلت الترتيب الثالث فهي " عدم توفر النوعية المطلوبة من البيانات " ، ثم تجيء بعد ذلك مشكلة " عدم تعاون الافراد الذين في حوزتهم البيانات " وحصلت على الترتيب الرابع ، وأخيرا تأتي مشكلة " عدم وجود وعي كاف عن الموظفين المختصين " .

وبلاحظ من الجدول رقم (٢٠) مدى الترابط الوثيق بين " نقص المعلومات المتاحة و " طول الوقت اللازم لجمع المعلومات " و " عدم توفر النوعية المطلوبة من المعلومات " حيث أخذت المراكز الاولى والثانية والثالثة على التوالي ، وهذه النتيجة تدل على مدى أهمية توافر المعلومات والحصول عليها في الوقت المناسب وملاءمتها لاحتياجات المدير متخذ القرار . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج البحوث العلمية التي قام بها رواد

الفكر السلوكي ( مثل : سايمون ، سايرث ، مارتش ) حيث وجدوا أن عمليات اتخاذ القرارات الادارية التي يقوم بها المدير تبقى مرهونة بتوفر المعلومات التي تتعلق بالمشكلة موضع الحل (١١) .

والجدير بالذكر أن أهمية وقيمة المعلومات ترتفع اذا توافرت لدى المدير في الوقت المناسب وعندما يحتاجها لاتخاذ قراراته ، وان نقص المعلومات تؤدى الى العشوائية في اتخاذ القرارات . أما التوقيت السليم للحصول على المعلومات الدقيقة فانها تعتبر أحد خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ قراراته ، فلا قيمة للمعلومات الدقيقة اذا لم تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات . وعليه ، فان سهولة وسرعة الحصول على المعلومات شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة .

وأما بالنسبة لجودة المعلومات فانها تتحدد بقدرتها على تحفيز المدير ليتخذ موقفا معينا ، وكذلك بقدرتها على جعل المدير يصل الى قرارات أكثر فعالية . وعليه ، فان جودة القرارات التي تتخذ - في جميع المستويات الادارية - تتوقف على مدى توافر النوعية المطلوبة من المعلومات في الوقت المناسب .

وخلاصة القول ودون الاغراق في تفاصيل كثيرة ، يمكننا القول أن قدرة المنظمات الادارية على توفير المعلومات الضرورية وبسرعة يعتبر المطلب الاساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات الادارية وبالتالي استخدام الموارد المادية والبشرية بطريقة أفضل . وعليه ، فان هناك ضرورة - في رأينا - لوجود نظام معلومات فعال لتدعيم عملية الحصول على معلومات بالشكل المناسب والوقت الملائم من أجل التوصل الى قرارات ادارية مناسبة وسليمة وفعالة على مختلف المستويات الادارية .

---

(١١) محمد عبدالفتاح ياغي ، النموذج السلوكي كمدخل جديد في اتخاذ القرارات ، مجلة دراسات ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، كانون الاول ( ديسمبر ) ١٩٨٣م ، ص ١٢٠ .



## الجزء الثالث

### خلاصة

- (١) ملخص النتائج
- (٢) التوصيات

أولا : ملخص نتائج البحث :

أوضح تحليل بيانات الدراسة العديد من النتائج التي تتعلق بموضوع اتخاذ القرارات التنظيمية في أجهزة القطاع العام السعودي . ويجدر بنا قبل أن نتناول هذه النتائج أن نعرض باختصار ما تناولته الدراسة .

تناول البحث موضوع اتخاذ القرارات التنظيمية في واقع المنظمات الادارية العامة السعودية من الجوانب الثلاثة التالية :

١ - الجانب السلوكي ، وتضمن الخصائص الرئيسية لافراد عينة البحث حيث شملت المستوى الوظيفي لافراد العينة ، المستوى التعليمي لافراد العينة ، علاقة المستوى التعليمي بالمستوى الوظيفي ، الاشخاص الذين يرجع اليهم المدير عند اتخاذه القرارات .

٢ - الجانب الفني ، وتضمن الاساليب التي يتبعها المدير في اتخاذ القرارات ، علاقة هذه الاساليب بنوع القرارات التي يتخذها ، دور المعلومات في اتخاذ القرارات ، علاقة نوع القرارات بتحديد حجم ونوعية البيانات التي يجمعها المدير من أجل اتخاذ القرارات ، طرق جمع المعلومات ، مصادر المعلومات لاتخاذ القرارات ، أساليب الاتصالات لجمع المعلومات .

٣ - الجانب التنظيمي ، وتضمن دور المدير في اتخوذ القرارات ، نوع القرارات التي يتخذها المدير ، مساهمة المدير في اتخاذ القرارات ، علاقة المستوى الوظيفي بنوع القرارات ، علاقة المستوى التعليمي بنوع القرارات ، المشكلات التي تواجه المدير في جمع المعلومات .

والان ، نورد ملخصا لاهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل بيانات الدراسة :

الفرضية الاولى : تزيد درجة المدير الوظيفية بزيادة المؤهل العلمي .

### النتيجة الاولى

لم تكن هناك علاقة بين المؤهل العلمي ومرتبة المدير الوظيفية حيث أشارت اجابات المديرين أفراد العينة ( جدول رقم ٣ ) أن المديرين الذين يحملون الشهادة الجامعية وأعلى من الجامعية موزعون على مختلف الدرجات الوظيفية . وهذا ينطبق على المديرين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة وما قبلها .

الفرضية الثانية : يتخذ المدير القرارات اليومية ويساهم - بدرجة أو بأخرى - في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية .

### النتيجة الثانية

اتضح من اجابات المديرين أفراد عينتنا أن ٥٤ ٪ منهم يتخذون قرارات يومية ، مقابل ٢٧ ٪ للقرارات التكتيكية و ٢٠ ٪ للقرارات الاستراتيجية . أما بالنسبة لمساهمتهم في اتخاذ القرارات ، فقد تبين أنهم يساهمون في ٦٣ ٪ من مجموع القرارات الاستراتيجية من خلال تقديم اقتراحاتهم لروء سائهم واعطاء توصياتهم باتخاذ القرارات مقابل ٦٠ ٪ للقرارات التكتيكية و ٥٨ ٪ للقرارات اليومية .

ويتخذ المديرون قرارات نهائية في حالة القرارات اليومية ( ١٩ ٪ ) مقابل ٦ ٪ للقرارات التكتيكية و ٥ ٪ للقرارات الاستراتيجية . كما أنهم يتخذون قرارات مبدئية يعرضونها على رؤء سائهم في حالة القرارات اليومية ٢٣ ٪ مقابل ٣٥ ٪ للقرارات التكتيكية و ٣٢ ٪ للقرارات الاستراتيجية .

الفرضية الثالثة : هناك علاقة بين المستوى الوظيفي ونوع القرارات التي يتخذها المدير .

### النتيجة الثالثة

هناك علاقة قوية بين المرتبة الوظيفية ونوع القرارات التي يتخذها المدير . فقد اتضح من الدراسة أن غالبية القرارات الاستراتيجية ٧٧ ٪ ينحصر اتخاذها في المديرين ذوي المراتب الوظيفية التي تقع بين الثانية عشرة فما فوق ، مقابل ٥٧ ٪ من القرارات التكتيكية التي يتركز اتخاذها في المديرين ذوي المراتب الوظيفية العاشرة ، أما بالنسبة للقرارات اليومية فقد اتضح أن ٥٤ ٪ منها ينحصر اتخاذها في المديرين ذوي المرتبة التاسعة .

الفرضية الرابعة : هناك علاقة بين المؤهل العلمي ونوع القرارات التي يتخذها المدير .

### النتيجة الرابعة

هناك علاقة قوية بين المؤهل العلمي ونوع القرارات التي يتخذها المدير . فقد أوضحت اجابات المديرين أفراد عينتنا أن الغالبية العظمى ( ٨٧ ٪ ) من الذين يتخذون القرارات هم من الذين يحملون الشهادة الجامعية والاعلى من الجامعية . كما اتضح أن الغالبية العظمى ( ٩٣ ٪ ، ٩٢ ٪ ، ٨١ ٪ ) من القرارات الاستراتيجية والتكتيكية واليومية على التوالي يتم اتخاذها من قبل المديرين الذين يحملون الشهادة الجامعية وأعلى من الجامعية .

الفرضية الخامسة : يتردد المدير في تفويض سلطات اتخاذ القرارات لمروءوسيه .

### النتيجة الخامسة

تظهر الدراسة أن نسبة ضئيلة من المديرين أفراد عينتنا ( ١٢ ٪ ) يفوضون سلطات اتخاذ القرارات لمروءوسيهم مقابل ٢١ ٪ ينفردون في اتخاذ القرارات ، ٣٤ ٪ يحاولون اقناع المروءوسين بقبول قراراتهم التي يتخذونها .

الفرضية السادسة : يزيد استخدام الاساليب الكمية كلما زادت أهمية القرارات التي يتخذها المدير .

#### النتيجة السادسة

لايستخدم المديرون أفراد عينتنا الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الا بنسبة ضئيلة ١٢ ٪ ولكنهم يستخدمون الاساليب التقليدية في اتخاذ القرارات بنسبة عالية ( ٨٨ ٪ ) .

وأما في الحالات التي يستخدم المديرون الاساليب الكمية - رغم قلتها - اتضح أن اجابات المديرين تؤيد هذه الفرضية حيث تبين أنهم يستخضمون الاساليب الكمية في ٥ ٪ من مجموع الحالات فيما يتعلق بالقرارات اليومية مقابل ١٧ ٪ للقرارات التكتيكية و ٢٣ ٪ للقرارات الاستراتيجية .

الفرضية السابعة : يزيد اعتماد المدير على رئيسه في اتخاذ القرارات اليومية بينما يزيد اعتماده على مرؤوسيه وزملائه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية .

#### النتيجة السابعة

يعتمد المدير - بشكل عام - على عدد من الاشخاص عند اتخاذ القرارات ، فهو يعتمد على رئيسه أولا ( ٥٩ ٪ ) ، وعلى مرؤوسيه ثانيا ( ٢٨ ٪ ) ، وأخيرا ، على زملائه ( ١٣ ٪ ) .

وأما فيما يتعلق بعلاقة اعتماد المدير على الاشخاص في القرارات المختلفة ، فقد تبين أن المدير يزيد اعتماده ( ٦٣ ٪ ) على رئيسه المباشر عند اتخاذ القرارات اليومية ، بينما يزيد اعتماده على مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية ( ٥٨ ٪ ) والقرارات التكتيكية ( ٥٤ ٪ ) .

الفرضية الثامنة : نوع القرار يحدد حجم ونوع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .

### النتيجة الثامنة

يجمع المديرون أفراد عينتنا أكبر قدر من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . حيث يتضح من اجاباتهم أن ٨٩ ٪ منهم يجمعون الحد الاقصى من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، مقابل ٧٢ ٪ للقرارات التكتيكية و ٧٤ ٪ للقرارات اليومية وهذا ما لا يوءد فرضنا من أن نوع القرار يحدد حجم المعلومات اللازمة لاتخاذده . وعليه ، فان نوع القرار لا يحدد حجم المعلومات المطلوبة لاتخاذده . أما فيما يتعلق بنوع المعلومات وتحديدها لنوع المعلومات اللازمة لاتخاذده ، فقد أوضحت الدراسة أن نوع القرار يحدد نوع المعلومات المطلوبة لاتخاذ ذلك النوع من القرار . فقد تبين من اجابات المديرين أن المديرين الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية يجمعون ٤٣ ٪ بيانات أولية و ٣٣ ٪ آراء الخبراء والمستشارين ، بينما نجد أن المديرين الذين يتخذون القرارات التكتيكية يجمعون ٣٦ ٪ بيانات نوعية و ٣٢ ٪ بيانات أولية . أما بالنسبة للقرارات اليومية فان المديرين يجمعون ٦٣ ٪ بيانات نوعية و ٢٧ ٪ بيانات أولية . وعليه ، فان نوع القرار يحدد نوع المعلومات المطلوبة لاتخاذده .

الفرضية التاسعة : يعتمد المدير - بدرجة أو بأخرى - على مصادر وأساليب اتصالات رسمية في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم .

### النتيجة التاسعة

يعتمد المديرون على عدة مصادر في جمع المعلومات لاتخاذ القرارات . وتقع مصادر المعلومات الرسمية في مقدمة هذه المصادر ( مثل : الانظمة والتعليمات ، السجلات الرسمية ، التقارير المكتوبة ) ، يليها الاجتماعات واللجان والاتصالات الشخصية ، والخطابات الرسمية .

أما بالنسبة لاساليب اتصالات المديرين لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم ،

فقد اتضح أنهم يعتمدون على الاتصالات الرسمية مع المرؤوسين أولاً ، ثم الاتصالات الرسمية مع الرؤساء ثانياً ، ثم الاتصالات الرسمية مع الزملاء ثالثاً ، بمعنى أن المديرين يعتمدون على مصادر وأساليب اتصالات رسمية في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم .

### النتيجة العاشرة

تتنوع المشكلات التي تواجه المديرين في عملية جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . فقد وجدنا من خلال تحليل اجابات المديرين أفراد عينتنا أن هناك بعض المشكلات التي تواجههم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتي تحتاج الى ايجاد حلول لها من أجل علاجها أو تحسينها . والجدير بالذكر ، أن فعالية القرارات التنظيمية تتوقف على مدى توافر وتكامل ودقة المعلومات الضرورية لاتخاذها .

وقد بينت اجابات المديرين أن المشكلات التي تواجههم في جمع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات تتمثل في " نقص المعلومات المتاحة " حيث جاء ترتيبها في المركز الاول ، يليها في الترتيب حسب الاهمية " طول الوقت اللازم لجمع المعلومات " وأخذت المركز الثاني ، ثم " عدم توفر النوعية المطلوبة من المعلومات " وحصلت على المركز الثالث ، ويأتي بعد ذلك في الترتيب حسب أهميتها " عدم تعاون الافراد الذين في حوزتهم المعلومات " وأخذت المركز الرابع ، ثم " عدم وجود وعي كاف عند الموظفين المختصين " , وأخذت المركز الخامس من بين جميع المشكلات التي تواجه المديرين في جمع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات .

### ثانياً : التوصيات :

بناءً على التحليل في هذه الدراسة ونتائجها ، يمكننا أن نقدم مجموعة من التوصيات العملية التي نأمل أن تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية . وكذلك نقدم مجموعة من التوصيات الاكاديمية التي نأمل أن تساهم في اجراء بحوث مستقبلية في موضوع اتخاذ القرارات التنظيمية . وهذه هي أهم التوصيات :

(١) الاستفادة من طاقات وقدرات ومهارات المرء وسين الكامنه منهم عن طريق اشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويضهم السلطة اللازمة لممارسة بعض المهام القيادية المتعلقة بعملهم كحل المشكلات واتخاذ القرارات حتى يتفرغ الرؤساء الى التخطيط ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات العامة .

(٢) بما أن القيادات الادارية هي قطب الرحي ومركز الدائرة في الفعالية الادارية . فاننا نوصي بتشجيع النمو الوظيفي من خلال تنمية قدرة وصقل مهارات المديرين في اتخاذ القرارات وذلك من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية متخصصة ، ولكننا نود أن نوكد هنا على أن يسبق هذا التدريب استعداد وقدرة الجامعات ومراكز التدريب في ابتكار البرامج التدريبية التي يمكن أن تحفز القادة الاداريين للافادة من هذه البرامج من جهة واستخدام أساليب التدريب الحديثة في مثل هذه البرامج من جهة ثانية . هذا مع العلم بأن هناك أساليب تدريبية أثبتت فائدتها في مجال اتخاذ القرارات كاسلوب سلة القرارات وأسلوب أسمته عملية اتخاذ القرارات على سبيل المثال .

(٣) حيث أن العديد من البحوث العلمية أثبتت أهمية الاتصالات غير الرسمية في اتخاذ القرارات ، وحيث أن المدير الناجح هو الذي يستطيع ممارسة الربط بين كافة الاتصالات المتشابهة في التنظيم ، فاننا نرى ضرورة اتباع المديرين الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وذلك لان عملية الاتصالات الفعالة ليست مقصورة على الاتصالات الرسمية التي تتم في اطار التنظيم الرسمي التي تتم من خلال القنوات الرسمية للاتصال .

(٤) بما أن فعالية القرارات التنظيمية تتوقف على مدى توافر وملاءمة المعلومات اللازمة لاتخاذها ، وحيث أن الدراسة أوضحت أن نوع القرار يحدد نوع المعلومات المطلوبة لاتخاذ ذلك النوع من القرار ، فاننا نسترعي انتباه المديرين للاهتمام بنظم المعلومات الادارية لجمع وتشغيل البيانات الخام وتحويلها الى معلومات تتلاءم مع متطلبات عملية اتخاذ القرارات بالحجم والنوع الملائم الذي يوافق المديرين لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب . كما وأننا نوه هنا بأن



لاتكون نظرة المديرين مقصورة على توفير التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة في جمع المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراتهم فحسب ، بل قبل ذلك وبالاولوية الاولى اعداد الافراد القادرين على ادارة هذه التكنولوجيا ، وهذا لايتحقق بتوفر الاساليب الفنية وحدها بل باعداد المدير متخذ القرارات على كيفية اتخاذ القرارات السليمة .

(٥) نظرا لما أظهرته الدراسة من انخفاض في نسبة المديرين الذين يستخدمون الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات وارتفاع نسبة الذين يستخدمون الاساليب التقليدية ، فاننا نرى ضرورة اتباع الاساليب العلمية في اتخاذ القرارات باتباع الخطوات المنطقية للتفكير والتحليل والمقارنة والاستنتاج . كما أننا نرى ضرورة الاهتمام برفع كفاءة المديرين في عملية اتخاذ القرارات من خلال التدريب المتخصص في اتخاذ القرارات والتدريب على استخدام الحاسوب ( أو الحاسب الالى ) والطرق الكمية في اتخاذ القرارات خاصة وأن عملية اتخاذ القرارات تخضع للتعليم والاكتماب لانها تتكون من معرفة ومعلومات وقدرات ومهارات .

أما بالنسبة للتوصيات الاكاديمية ، فيمكننا تلخيصها كالتالي :

(١) مواصلة البحث والدراسات الميدانية والتحليلية الاكثر عمقا للتعرف على الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات التنظيمية الفعلية في الاجهزة الحكومية وتحديد العوامل المؤثرة والمتغيرات الداخلة فيها على الناتج لها ، وهو القرارات الفعالة . ولا شك أن الحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات للاغراض سالفة الذكر .

(٢) بما أن هذه الدراسة اقتصرت على عينة من المديرين في قطاع الخدمة المدنية السعودي في مدينة الرياض ، فان دراسة عملية اتخاذ القرارات تتطلب اختيار عينة كبيرة وأجهزة مختلفة في مناطق جغرافية تشمل الاجهزة الحكومية في أنحاء المملكة . لذا ، فاننا نوصي بالمزيد من الدراسات الميدانية التحليلية لتتناول عملية اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الادارية في أجهزة حكومية مختلفة في مناطق تشمل أنحاء المملكة .

(٣) ضرورة المزيد من الدراسات الميدانية المقارنة لتشمل القطاعين العام والخاص، الامر الذي يوءدى الى منافع أكثر من الناحيتين العملية والعلمية خاصة وأننا نفتقر لمثل هذه الدراسات للمقارنة والاستنتاج بين منظمات القطاعين .

(٤) ولما كان هناك العديد من الاساليب العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية ، فاننا نرى ضرورة دراسة هذه الاساليب وتحديد الاساليب التي تتلاءم مع الظروف البيئية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السعودية التي تؤثر على نجاح الاساليب المبحوثة والشكل المستقبلي لها .

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيمى المديرو /

يتمضم الاستبيان التالى (٢٠) سوؤالا تتعلق بعملية اتخاذا القراارات . من فضلك ، اقرأ كل سوؤال أو عبارة بعناية تامة ، ثم ضع اشارة ( x ) فى احدى الخانات المناسبة التى تتلاءم مع ماينطبق على وضعك وموقفك الفعلى .

نرجو منك الاجابة على جميع الاسئلة فى ضوء ماتتصرف فعلا عند اتخاذا القراارات وليس فى ضوء ماتتمنى أن تتصرف - شاكرين لك حسن تعاونك فى مساهمتك لتطوير عملية اتخاذا القراارات .

الباحث

- ١- ماهى أنواع القراارات التى تتخذها ؟  
 قراارات استراتيجية  قراارات تكنيكية  قراارات يومية
- ٢- ماهى أنواع القراارات التى تشترك فى اتخاذاها ؟  
 قراارات استراتيجية  قراارات تكنيكية  قراارات يومية
- ٣- ماهى نوع المشاركة التى تقوم بها ؟  
 أقترح ورئيسى يتخذ القرار  أتخذ قرار مبدئى وأعرضه على رئيسى  
 اتخذ قرار نهائى  أعطى توصيات باتخاذا القرار  
 يوءخذ رأى فى القرار قبل صدوره  
 أخرى .....
- ٤- عندما تجمع البيانات التى تحتاجها لاتخاذا قرار معين فاننى :  
 أجمع أكبر قدر من البيانات ( الحد الاقصى )  
 أكتفى بالحد الاذننى من البيانات  
 لا أحتاج الى بيانات

٥- ماهي نوع البيانات والمعلومات التي تستخدمها في تحليل المشكلة التي تحتاج الى قرار؟

- بيانات ومعلومات أولية  بيانات ومعلومات كمية ونوعية  
 آراء الخبراء والمستشارين  آراء المروءوسين  
 أخرى ( حدد ) :  
.....

٦- ماهي أهم مصادر المعلومات التي تعتمد عليها لاتخاذ قرار ما ؟

- السجلات الرسمية  التقارير المكتوبة  الانظمة والتعليمات  
 الاجتماعات واللجان  الاتصالات الشخصية  الخطابات الرسمية  
 أخرى ( حدد ) :  
.....

٧- ماهي الطرق التي تتبعها للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما ؟

- اتصالات رسمية مع المروءوسين  اتصالات غير رسمية مع المروءوسين  
 اتصالات رسمية مع الرؤساء  اتصالات غير رسمية مع الرؤساء  
 اتصالات رسمية مع الزملاء  اتصالات غير رسمية مع الزملاء  
 أخرى ( حدد ) :  
.....

٨- من هو الشخص (الاشخاص) الذين تكلفهم بجمع البيانات اللازمة لاتخاذ قرار ما ؟

- أجمعها بنفسي  أكلف أكفأ الموظفين  أكلف مجموعة من الموظفين  
 أوزع المهمة على عدد من الموظفين مبينا لكل واحد منهم نوع المعلومات المطلوبة منه .  
 جهة أخرى ( حدد ) :  
.....

٩ - ماهي المشكلات التي تصادفك في تجميع البيانات والمعلومات لاتخاذ قرار ما ؟  
( رتبها حسب أهميتها مستخدما رقم ١ للاهم ، ٢ للمهم ... الخ )

- طول الوقت اللازم لتجميعها  
 عدم توفر الكمية المطلوبة من البيانات  
 عدم تعاون الافراد الذين في حوزتهم هذه البيانات  
 أخرى ( حدد ) : أ - .....  
ب - .....  
ج - .....

١٠ - هل تتطلع للوصول الى :

- قرارات معقولة تحقق القبول والرضا المعقول بأقل من الحد الاقصى  
 قرارات رشيدة تحقق الحد الاقصى من المكاسب والمنفعة وتحقيق الاهداف المرجوه

١١ - ماهي الاساليب التي تستخدمها في ترشيد قرارك ؟

- بحوث العمليات  
 نظرية الاحتمالات  
 شجرة القرارات  
 بيرت

١٢ - عندما أتخذ قرار فانسني :

- أتفرد باتخاذ  
 أحاول اقناع المرءوسين بقبول القرار الذي أنوى اتخاذه  
 أحاول أن أطلق الاحساس لدى المرءوسين بأنهم شاركوا في اتخاذ القرار من خلال تزويدهم بما توصلت اليه من حلول ثم أحاول الحصول على موافقتهم على ما أنوى اتخاذه من قرار .  
 أقدم أفكارى للمرءوسين وأسمح لهم بالنقاش الا أنني احتفظ بالسلطة النهائية في قبول أو عدم قبول مقترحاتهم .  
 أفوض المرءوسين باتخاذ قرار في أمر ما بعد أن أحدد المشكلة وأرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في اطارها .  
 أترك اتخاذ القرار للمرءوسين وأقل القرار الذي اتفقوا عليه .

- اتخذ القرار وأعرضه على المرءوسين ، فان نال قبولهم يتم تنفيذه واذا لاقى استياءً أعمل على تعديله .
- أشارك المرءوسين في اتخاذ القرار وكيفية تنفيذه .

١٣ - ماهي مراحل عملية اتخاذ القرارات التي تتبعها بالفعل ؟  
( أذكر بالترتيب رقم ١ للاهم ، رقم ٢ للمهم ..... الخ )

.....  
.....  
.....

١٤ - تحكم مراحل عملية اتخاذ القرارات عوامل متعددة . رتب هذه العوامل وفقاً لأهميتها  
( اعط رقم ١ للاهم ، رقم ٢ للمهم ..... الخ )

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> طبيعة المشكلة محل القرار        | <input type="checkbox"/> طبيعة الموقف الذي يواجهه متخذ القرار |
| <input type="checkbox"/> الوقت المتاح لاتخاذ القرار      | <input type="checkbox"/> نمط المنظمة التي أعمل فيها           |
| <input type="checkbox"/> نوعية القوى البشرية المتاحة     | <input type="checkbox"/> توفر النواحي المادية المتاحة         |
| <input type="checkbox"/> الضغوط الداخلية على متخذ القرار | <input type="checkbox"/> الضغوط الخارجية على متخذ القرار      |
| <input type="checkbox"/> نوع القرار                      | <input type="checkbox"/> أهمية القرار                         |

١٥ - عندما أختار البديل فانسني :

- أقوم بعملية مقارنة بين البدائل المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية .
- أرتب البدائل المقترحة للحل ترتيباً تنازلياً حسب أولويتها أو أفضليتها على ضوء التحليل والتقييم لكافة البدائل المطروحة .
- أخضع كل بديل مطروح للاختيار للتأكد من مزاياه وعيوبه .
- أستعين ببعض الاساليب والادوات الرياضية الحديثة .

١٦ - هناك معايير واعتبارات تحكم عملية اختيار البديل الافضل ( القرار الافضل ) رتبها بالتسلسل حسب أهميتها ( اعط رقم ١ للاهم ، ورقم ٢ للذى يليه ..... وهكذا )

- درجة المخاطرة  الاقتصاد في الجهد والنفقات
- الامكانيات والموارد المتاحة

- آثار البديل وماسوف يثيره تنفيذه من مشاكل تنعكس على الاقسام والوظائف  
الاخري والقرارات السابقة •  
 الاهداف التي يحققها البديل •  
١٧ - ماهو أسلوبك في اتخاذ قرار معين ؟

- أتخذ القرار عن طريق التقدير والحكم الشخصي •  
 أكتفي بخبراتي وتجاربي السابقة •  
 أسترشد بالقرارات التي سبق اتخاذها من قبل المديرين الاخرين •  
 أدرس البيانات والمعلومات وكل مايتعلق بالحالة أو الموقف محل القرار •  
 اعتمد في معظم الاحيان على تبادل الاراء ومناقشتها مع المرءوسين •  
 اعتمد على البحث والدراسة للاراء والمقترحات التي تقدم لي من الزملاء  
والمستشارين •  
 أشكل لجنة لمناقشة المشكلة لاختيار البديل ( الحل ) المناسب •

١٨ - الافراد الذين ترجع اليهم عند اتخاذ قرار ما ؟

- الرئيس المباشر  المساعدون  الزملاء  
 آخرون ( حدد ) :  
.....  
.....

١٩ - هل لديك مقترحات لزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات في جهازك ؟

- نعم  لا  
في حالة الاجابة ب ( نعم ) اذكر أهم هذه المقترحات :  
أ - .....  
ب - .....  
ج - .....

٢٠ - اذكر المعلومات التالية :

- ( أ ) الوظيفة : \_\_\_\_\_ رئيس \_\_\_\_\_ مرءوس  
إذا كان الجواب ( رئيس ) كم عدد المرءوسين  فردا  
( ب ) مرتبتك الحالية : .....  
( ج ) المرءوس العلمي :  
 ابتدائي  متوسط  ثانوى  
 بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

## قائمة المراجع

### أولا : المراجع باللغة العربية :

- ١- أحمد ، على العبيد ، اللامركزية في اتخاذ القرارات ، الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، رقم ٣٢ ( ربيع الثاني ١٤٠٢ هـ ) .
- ٢- سليمان ، حنفي محمود ، السلوك الاداري ، القاهرة ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨ م .
- ٣- الطويل ، محمد عبدالرحمن ، دور الادارة العامة في التنمية الاقتصادية ، بحوث ندوة أهمية الادارة للتنمية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٣٩٩ هـ .
- ٤- العديلي ، ناصر محمد ، الرضا الوظيفي ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ادارة البحوث ، ١٤٠١ هـ / ١٩٨١ م .
- ٥- النمر ، سعود محمد ، ومحمد سيد حمزاوي ، المناخ التنظيمي مؤثر فعالية ادارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، كلية العلوم الادارية ، مركز البحوث ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م .
- ٦- حنوش ، زكي ، اتخاذ القرارات ، مذكرات الادارة العامة ، الرياض ، ١٤٤١ هـ .
- ٧- خطة التنمية الثالثة ، ١٤٠٠ - ١٤٠٥ هـ ، المملكة العربية السعودية .
- ٨- عبدالوهاب ، محمد على ، اتخاذ القرارات ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٩٧٩ م / ٤٠٠ هـ .
- ٩- كنعان ، نواف ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ١٩٨٥ م .
- ١٠- ياغي ، محمد عبدالفتاح ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٨ م .
- ١١- ياغي ، محمد عبدالفتاح ، النموذج السلوكي كمدخل جديد في اتخاذ القرارات ، دراسات ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، كانون الاول ( ديسمبر ) ١٩٨٣ م .



ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية :

- 1- Archer, Earnest A., How to Make a Business Decision, Management Review, AMA, February, 1980.
- 2- Cyert, Richard and James March, A Behavioral Theory of the Firm, N.J.: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.
- 3- Drucker, Peter, The Effective Executive, New York: Harper and Row Publishers, 1967.
- 4- Follett, Mary, "Essentials of Leadership", in H. Merrill 'Classic in Management', New York: American Association Company, 1960.
- 5- Kast, F. and J. Rosenzweig, Organization and Management: A System Approach, 2nd Ed., New York: McGraw-Hill Book Company, 1974.
- 6- Nigro, Flex, Modern of Puolic Administration, New York: Harper and Row Publishers, 1965.
- 7- Quinn Robert and John Rohrobough, How to Improve Organizational Decision Making, SUNYA, 1984.
- 8- Simon, Herbert A., Administrative Behavior, A Study of Decision Making Process in Administrative Organizations, (Second Ed.,) New York: Free Press, 1957.
- 9- \_\_\_\_\_, The New Science of Management Decision, New York: Harper and Row Publishers, 1968.
- 10- Taylor, Ronald N. and George R. Brown, Behavioral Decision Making, Glinview, Ill.: Scutt Foreman and Company, 1984.
- 11- Yaghi, Mohammad A., Organizational Decision Making; A Case Study, SUNYA, 1980.





