

**آلية تفعيل عملية اتخاذ القرارات  
في الدول النامية**

**إعداد**

**خالد بن محمد بن عبد الله العيبان**

**الأستاذ المشارك**

**في السياسات العامة وإدارة الصحة والمستشفيات**

**قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال**

**جامعة الملك سعود**

**الرياض**

**١٤٢٩ هـ / ٢٠٠٨ م**

## فعالية

### اتخاذ القرارات في الدول النامية

#### مقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة ، فهي تعتمد على عوامل عدة، منها بيئة اتخاذ القرار، وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية اتخاذ القرارات.

لذا يجب على متخذي القرار أن يضعوا في الاعتبار المشكلات والمعوقات التي قد تقابلهم والقيام بتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها. ومن ثم يتعين البدء في تحليل المشكلات بتعريفها ، إذ أن المشكلات تعرف بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة ، والاختلاف بينهما يسمى بالانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة.

وتوجد عدة متغيرات في عملية تحليل المشكلات والمعوقات منها : الاتجاه الإنساني والخلفية الثقافية ، فالإتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات والمعوقات ، من حيث المدخل للتعامل معها ، وعلى سبيل المثال يوجد المدخل التقليدي الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلباً على الابتكار، وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة.

كما أن الخلفية الثقافية لمتخذي القرارات، والمكونات الشخصية لهم ، وكذلك حالتهم النفسية عند اتخاذ القرار، تُعد من العوامل المؤثرة في تحليل المشكلات والمعوقات، إذ تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة. هذه المتغيرات وغيرها مما تؤثر في عملية تحليل المشكلات والمعوقات ، تؤثر بالضرورة على إيجاد الحلول لمعالجة تلك المشكلات والمعوقات التي تؤثر في فعالية اتخاذ القرارات.

وتتناول هذه الدراسة تحليل الوضع الحالي وصولاً إلى أسباب تلك المشكلات والمعوقات التي تحد من فعالية اتخاذ القرارات، لكي يمكن تجنبها في المستقبل أو التعامل معها وإيجاد الحلول لمعالجتها.

وعلى ذلك تتناول هذه الدراسة موضوع فعالية اتخاذ القرارات في الدول النامية في أربعة أجزاء رئيسية وفقاً للتنظيم التالي:

أولاً: مدخل البحث.

ثانياً: مفهوم القرار.

ثالثاً: تفعيل اتخاذ القرارات في الدول النامية.

رابعاً: مناقشة نتائج البحث وتوصياته.

## أولاً: مدخل البحث

### ١-١ مشكلة البحث:

يعتقد بعض علماء الإدارة وممارسيها أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، والمحور الرئيسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، وهي ليست عملية سهلة تعتمد على الحدس والتخمين، وإنما هي عملية مستمرة تتم وفق أسلوب علمي وتنتشر في كافة المستويات التنظيمية<sup>(١)</sup>

والمدير هو متخذ القرار ويُعد من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، إذ عليه الاختيار بين البدائل المتاحة أمامه، مما يجعل لشخصية المدير الذي يختار بين البدائل أثراً على عملية الاختيار بين البدائل ويترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته.

ومن ثم فإن جميع مكونات شخصية المدير متخذ القرار، والتي تتمثل في قيمه وعواطفه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ومركزه المالي والاجتماعي واتجاهاته السياسية وخلفيته النفسية والاجتماعية، وكذلك حالته النفسية عند اتخاذ القرار، جميعها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه.

هذا بالإضافة إلى وجود مشكلات ومعوقات تواجه المديرين في الدول النامية في إدارتهم ولها تأثير على فعالية قراراتهم بعضها إدارية مثل «المركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات»، إذ أن تمسك المديرين بكافة السلطات وعدم تفويض بعضها إلى المرؤوسين يترتب عليه من اللامبالاة والإهمال والمركزية الشديدة ما يؤدي إلى الابتعاد عن المشاركين في تحديد الأهداف، وإغفال المنهجية العلمية في صنع القرارات<sup>(٢)</sup>. كما أن تمركز كافة السلطات في القيادات الإدارية وعدم توزيع الصلاحيات يؤدي حتماً إلى شعور المرؤوسين بالإحباط، مما ينعكس سلباً على الأداء، ويترتب عليه التدني في النجاحات المؤمل بلوغها ضمن خطط التنمية الإدارية<sup>(٣)</sup>.

وبعضها بينية مثل «المواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد»، إذ توجد العديد من المعوقات في الدول النامية ترجع إلى البيئة الاجتماعية والإطار الثقافي ومن أهمها محدودية الوعي لدى المواطنين، والضغوط التي تحدثها العادات والتقاليد الاجتماعية، وتأثير العلاقات الأسرية والشخصية والقبلية بدلاً من الأسس القانونية والإجراءات الإدارية، كل ذلك يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات.

(١) الخشروم، محمد مصطفى، ومحمد نبيل مرسي (١٩٩٨م). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات

والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض، ص ٢٧٢.

(٢) عبدالرحمن، مسعد وآخرون (١٩٩٥م). التنمية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار

الكندري للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.

(٣) آل سعود، سعود عبدالله محمد (١٤٢٩هـ/٢٠٠٨م). الإدارة العامة في المملكة العربية

السعودية: التنمية - الإصلاح - التحديث، الطبعة الأولى، الرياض، ص ٢٠٥.

وبعضها إنسانية نابغة من وضع القيادات الإدارية صانعة القرار مثل «غياب العلاقات الإنسانية والثقة بين القادة والعاملين، وعدم توافر قيادات الإدارية ذات الكفاءة، ونقص الثقافة الإدارية لدى القيادات الإدارية»، «غياب العلاقات الإنسانية بين القادة والمؤوسين نعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على مدى الرضا بين العاملين والمؤوسين، كذلك نقص القيادات الإدارية ذات الكفاءة والقادرة على تفهم التغيير وإدارة حركته والتداخل الإداري لمراكز الاختصاص، وفقدان الرؤية الشمولية، وانتشار الروتين، وقلة تفويض السلطات،<sup>(١)</sup> كل ذلك يؤثر سلباً على فعالية اتخاذ القرارات في الدول النامية.

لذا جاء هذا البحث لمعالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه المديرين في الدول النامية في إدارتهم، مما ينعكس أثره على فعالية اتخاذ القرارات في تلك الدول.

### ٢-١ أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من وجود مجموعة من المشكلات والمعوقات التي تواجه المديرين في الدول النامية أثناء اتخاذهم القرارات، وتتمثل صعوبة معالجة هذه المشكلات والمعوقات في أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن نشاطات مختلفة تقتضيها مراحلها المتعددة مما يؤدي بالتبعية إلى الحاجة للتوصل لمعالجة كل من تلك المشكلات والمعوقات في كل مرحلة من المراحل التي يمر بها اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه نتائج تنعكس إيجابياً على رشد القرار وسلامته.

### ٣-١ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى إيجاد الحلول الملائمة لمعالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه متخذي القرارات في الدول النامية، والتي يكون لها تأثيراً على فعالية قراراتهم، وذلك للتوصل إلى صدور قرارات رشيدة وسليمة ذات فعالية.

### ٤-١ منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج التحليلي الذي يصف الحالة ويقوم بتحليلها، باعتباره من أنسب الطرق البحثية التي تحقيق أهداف هذا البحث، وذلك للتوصل إلى حلول لمعالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه متخذي القرارات، وهو ما يترتب عليه نتائج تنعكس إيجابياً على رشد القرار وسلامته.

## ثانياً: مفهوم القرار

يختلف مفهوم القرار في علم الإدارة العامة عن مفهومه في القانون الإداري ، إذ أن مفهوم القرار لدى علماء القانون الإداري يستلزم بيان العناصر الجوهرية اللازمة لوجود القرار ، من خلال التركيز على الجوانب القانونية لاتخاذ القرارات، والتأكيد على مسؤولية متخذ القرار والتزامه بالقوانين حتى تأتي قراراته مشروعة. بينما ينظر علماء الإدارة عند تحديدهم لعناصر القرار إلى جوانب أخرى يرون أنها تؤثر إلى حد كبير في عملية اتخاذ القرارات ، وهي جوانب وعوامل ترتبط بنواحي سيكولوجية وتنظيمية وبيئية ينعكس تأثيرها على اتخاذ القرارات. ومن ثم نتناول مفهوم القرار في القانون الإداري ثم مفهوم القرار في علم الإدارة العامة.

### ٢-١ مفهوم القرار في القانون الإداري:

لقد عرف فقهاء القانون الإداري القرار بأنه (أداة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكناً وجائزاً قانوناً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة)<sup>(١)</sup>.

كما عرف مجلس الدولة المصري القرار الإداري تعريفاً أكثر تفصيلاً ، إذ عرفه بأنه ( إفصاح عن إرادة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة ، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح ، وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكناً وجائزاً قانوناً وكان الباعث عليه مصلحة عامة )<sup>(٢)</sup>. ويتضح من ذلك أن تعريف القرار في الفقه القانوني الإداري هو " عمل قانوني نهائي ، يصدر من سلطة وطنية، بإرادتها المنفردة، وترتبت عليه آثار قانونية معينة"<sup>(٣)</sup>

ويتضح من هذين التعريفين وجوب توافر عناصر أساسية يتطلبها القرار الإداري وهي: <sup>(٤)</sup>

- (١) عليوة، السيد، (١٩٨٧م). صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر ص ١٥٠. انظر أيضاً علم الدين، محمد إسماعيل (١٩٦٨م).
- تطور فكرة القرار الإداري، مجلة العلوم الإدارية، القاهرة، مصر، السنة العاشرة، العدد الثاني.
- (٢) علم الدين، محمد إسماعيل، مرجع سابق.
- (٣) حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٦). دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص ١٠٥.
- (٤) عبد الله، عماد حسين حسن (١٩٨٦م). اتخاذ القرار الشرطي، رسالة دكتوراه في علوم الشرطة، أكاديمية الشرطة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٣١ - ٤٢.

- ١- الاختصاص: ويعني تحديد المنظم للأشخاص أو الهيئات التي تملك إبرام التصرف.
  - ٢- الشكل: ويقصد به المظهر الخارجي الذي تعلن به الإدارة عن إرادتها.
  - ٣- السبب: يقصد بالسبب - من وجهة نظر القانون الإداري - الحالة الواقعية أو
  - ٤- القانونية البعيدة عن القائد الإداري والمستقلة عن إرادته وهي توحى عليه أنه قادر على التدخل وعلى اتخاذ قرار ما.
  - ٥- المحل: يقصد به الأثر الحال والمباشر الذي يترتب على اتخاذ القرار، ويشترط سلامة القرار أن يكون محل القرار مشروعاً وجائزاً من الناحية القانونية.
  - ٦- الغاية: ويقصد بالغاية الهدف أو النتيجة التي يسعى إليها القائد الإداري من اتخاذ قرار إداري معين.
- وإذا كان السبب يدل على الجانب المادي للقرار، فالغاية تمثل الجانب الشخصي في القرار.
- وتحديد ركن الغاية من اتخاذ كل قرار هو في ذاته ينطوي على حماية للأفراد والجماعات من إساءة استخدام القيادات الإدارية لسلطاتهم أو تعسفهم فيها أو استغلال سلطاتهم لتحقيق منافع شخصية وهو ما يعرف بعيب الانحراف بالسلطة.
- وبعد تحديد مفهوم القرار في العلم الإداري وعناصره الأساسية لدى فقهاء القانون الإداري يلزمنا في هذا الصدد توضيح الإجراءات التي يلزم أن يمر بها القرار قبل اتخاذه وهي ما تسمى بالإجراءات.
- ٢-٢ مفهوم القرار في الإدارة:

يقصد بمفهوم القرار في العلم الإداري، ذلك القرار باعتباره حلقة في تسلسل العملية الإدارية، إذ أن العديد من علماء الإدارة حددوا مفهوم عملية اتخاذ القرار باعتباره أحد مكونات العملية الإدارية ومن الممكن استخلاص عناصر القرار ومقوماته من مجمل تعريفات مفهوم القرار والتي تتمثل في العديد من التعريفات، نذكر منها ما يلي:

يرى Tannenbaum, Weschler and Massarik أن القرار الإداري يعني « الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية »<sup>(١)</sup>.

ويرى برنارد أن « اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أو توماتيكية أو رد فعل مباشر »<sup>(٢)</sup>.

(١) Tannenbaum, R; Weschler, R. and Massarik, F. (1961), **Leadership and organization; A Behavioral approach**, McGraw - Hill Book Co., New York, p. 267.

(2) Barnard, Chester (1964). **The functions of the Executive**, Harvard, University Press (2) Cambridge, p. 190.

كما يرى البعض من علماء الإدارة العرب أن القرار هو (عملية اختيار أسلوب عمل معين من بين عدد من البدائل) (3).

ويرى البعض الآخر أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية فكرية من نتاج ذهن، ولكنها عملية منظمة وهي الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة، التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين، لذا فالقرارات التي تتخذ هي نتاج جماعي وليست نتيجة فكر أو رأي شخصي (4).

كما يرى البعض من علماء الإدارة العرب أن القرار هو « مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها » (5).

ورغم وجود العديد من التعريفات الأخرى للقرار إلا أنه يمكن تحديد التعريفات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات من خلال المفاهيم الثلاثة التالية: (1)

١- يرى رونالد وتيلور أن عملية اتخاذ القرارات هي « تعقل في الاختيار بين عدد من الأفعال أو البدائل ».

٢- يرى إيراشاركنسكي أن عملية اتخاذ القرارات هي « اختيار أفضل بديل من البدائل أو المنتجات المختلفة ».

٣- يرى ليروين بروس أن عملية اتخاذ القرارات هي « آلة تستقبل المعلومات وتصدر توصيات بالقرارات ».

ورغم أن هناك اختلاف في الآراء حول تعريف القرار الإداري، إلا أنه يوجد اتفاق على عدد من العمليات التي يتضمنها القرار الإداري وهي: (2)

- ١- وجود مشكلة معينة تتطلب حلاً معيناً.
- ٢- وجود أكثر من بديل يمكن الاختيار من بينها.
- ٣- أن يكون الاختيار نتيجة نشاط ذهني واع ومدرك.
- ٤- أن يكون موجهاً لتحقيق هدف أو أهداف مرجوة.

---

(3) عشاوي، سعد الدين (١٩٨١). أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٣٢.

(4) درويش، عبدالكريم وليلي ت كلا (١٩٧٦م). أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٤٣٨.

(5) ياسين، محمد وإبراهيم درويش (١٩٧٥م). المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٢٠١.

(١) عبدالله، حسين حسن، مرجع سابق، ص ٤٣.

(5) ياغي، محمد عبدالفتاح (١٤٠٩هـ/١٩٨٨م). اتخاذ القرارات التنظيمية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص ١٥-١٦.

ولما كان هناك إجماع على ضرورة توافر هذه العمليات الأربعة في القرار الإداري ، لذا فإن الباحث يتبنى تعريف القرار الإداري بأنه « عملية اختيار واعية ومدركة لأحد البدائل من بين أكثر من بديل من البدائل المتاحة لتحقيق هدف أو أهداف مرجوة أو لمعالجة مشكلة معينة تتطلب حلاً معيناً ».

ومن ثم فإنه يمكن النظر إلى القرار الإداري باعتباره « عملية Process » قائمة على أساس تتابع تصرفات المدير متخذ القرار تنتهي إلى تفضيل بديل أو حل لمواجهة موقف معين، أما إذا لم يكن أمام المدير متخذ القرار سوى بديل واحد، فهذا يعني أنه يصدد استجابة تلقائية وردة فعل مباشرة لظروف داخلية أو خارجية ، وبالتالي يخرج هذا التصرف عن كونه قراراً ، لأن القرار يحتاج إلى أن يكون التصرف في اختيار واع لأحد البدائل المتاحة يتم بعد دراسة وتفكير<sup>(١)</sup>.

## ٢-٣ المقصود بعملية اتخاذ القرارات:

يكاد يجمع علماء الإدارة على « أن مفهوم القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة ، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى»<sup>(٢)</sup> ، ويرى كنعان - ونويده في رأيه - أنه يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي يجمها فيما يلي: <sup>(٣)</sup>

١ - عملية قابلة للترشيد: إذ أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد، كما أن عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة، وتحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة، الأمر الذي يجعل من غير الممكن - من الناحية العملية - وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث، تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل.

٢ - تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرووسين والأشخاص المساهمين في اتخاذ القرار أو الذين يتأثرون به.

كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المنظمة) أو بيئية خارجية (خارج المنظمة) وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره.

(1) ياغي، محمد عبدالفتاح، المرجع السابق، ص ١٦.

(2) كنعان، نواف (١٤٢٨هـ/٢٠٠٧). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ٨٧.

(3) كنعان، نواف، المرجع السابق، ص ٨٧-٩٠.



٣- **عملية تمتد من الماضي إلى المستقبل:** وتتبع هذه الصفة من كون القرار الإداري - وخاصة القرارات المتكررة - امتداداً واستمراراً لقرارات أخرى سبق اتخاذها، وأن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها، بل يعتبر حلقة في سلسلة قرارات، حتى يكاد يكون من المتعذر في كثير من الأحيان تحديد القرار الأصلي من مجموعة القرارات التي تتخذ في تنظيم ما، حيث يبدو كل قرار وكأنه مرتبط بقرار آخر اتخذ قبل ذلك.

كما تمتد عملية اتخاذ القرارات إلى المستقبل من حيث إن آثار القرار تنصرف إلى المستقبل، إذ أنه من العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الحل المنشود للمشكلة، وأنواع التأثيرات المتوقعة نتيجة لتنفيذ القرار ومدى قوة هذه التأثيرات وانعكاساتها على جوانب العمل الأخرى.

٤- **عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.

٥- **عملية تتصف بالعموم والشمول:** تتصف عملية اتخاذ القرارات بالعمومية، إذ أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الأهلية باختلاف أنماطها، سواء كانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية، كما تتصف عملية اتخاذ القرارات بالشمول، إذ أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية باختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.

٦- **عملية ديناميكية مستمرة:** تظهر صفة الحركية في عملية اتخاذ القرارات من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة إلى أخرى وفقاً للمتغيرات والظروف، كتغير كمية ونوعية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار على سبيل المثال، هذا بالإضافة إلى أن التغيير المستمر للمشكلة محل القرار يفرض على متخذ القرار متابعة هذا التغيير لتحديد المشكلة الرئيسية وتمييزها عن المشكلة الفرعية، وكذلك التمييز بين المشكلة وظواهرها وأعراضها وأسبابها حتى يتوصل إلى التكيف السليم للمشكلة الذي يتوقف عليه بشكل أساسي البديل الملائم.

٧- **عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحياناً:** إن عملية اتخاذ القرارات مقيدة وليست مطلقة، ومصدر هذه الصفة أن متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانوني، وبعضها مصدره الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها مصدره الرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار، كما أن هذه العملية تتسم أحياناً بالبطء، إذ أنها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحياناً، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع معلومات وتحليلها، أو بسبب تردد متخذ القرار أو إحجامه أحياناً عن اتخاذ القرار، أو بسبب ما يتطلبه

اتخاذ القرار من دراسات ومناقشات وخاصة إذا كان اتخاذه يتم عن طريق اللجان، وهذه الأسباب تجعل من عملية اتخاذ القرارات عملية بطيئة.

٨- **عملية معقدة وصعبة** : مصدر صعوبة عملية اتخاذ القرارات أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها.

ويتصور سايمون أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاثة مراحل هي :

( أ ) **مرحلة البحث والاستطلاع** : يتركز النشاط في هذه المرحلة حول اكتشاف المشكلة والحاجة إلى اتخاذ قرار لحلها.

(ب) **مرحلة التفكير والتصميم** : في هذه المرحلة يتم البحث عن البدائل المختلفة للحل، كما يتم تحليل وتقييم البدائل.

(ج) **مرحلة المقارنة والاختيار**: يتركز النشاط في هذه المرحلة على اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف.

ويرى سايمون أن كل مرحلة من المراحل الثلاث تمثل في حد ذاتها عملية اتخاذ قرارات صعبة ، وأن النشاطات التي تتضمنها المراحل الثلاث - من استخبار وتصميم واختيار - تعتمد على قدرات ومهارات عالية، إلا أنه يمكن اكتسابها عن طريق التعليم والتدريب (١).

ورغم اختلاف مفهوم الإدارة لدى كل من فقهاء القانون الإداري من ناحية ولدى علماء الإدارة من ناحية أخرى ، إلا أن الباحث يؤيد الرأي الذي يرى أن كلا من المفهومين يكمل الآخر في التطبيق العملي ، إذ أن المدير متخذ القرار يعمل على أن يكون اتخاذه للقرار مشروعاً من الناحية النظامية وفاعلاً ورشيداً من ناحية أخرى ، إذ أن المدير متخذ القرار يتعين أن يكون اتخاذه القرار في نطاق القوانين والأنظمة التي يجب أن يكون ملماً بها ، كما يتعين عليه من ناحية أخرى الالتزام بمراعاة الأبعاد والعوامل والمتغيرات المحيطة باتخاذ القرار (١).

### ثالثاً: تفعيل اتخاذ القرارات في الدول النامية

تواجه المديرين في إدارتهم في الدول النامية مشكلات ومعوقات عديدة تؤثر على فعالية قراراتهم ، وهذه المشكلات والمعوقات قد تكون إدارية وقد تكون بيئية ، وقد تكون إنسانية ، وهذه المعوقات يلزم معالجتها حتى يمكن لمتخذي القرارات القيام بدورهم في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب ، وسنتناول هذه المشكلات والمعوقات التي يصادفها المديرين في الدول النامية وهم في سبيلهم لاتخاذ القرارات ، وذلك لمعرفة أسباب هذه المعوقات ومظاهرها ، كما سنتناول سبل معالجة تلك المشكلات والمعوقات ، إذ بدون معالجتها لن يمكن تفعيل دور متخذي القرارات في

(١) Simon H. (1960). The New science of management, Harper and Row publishers

Co., p.67

(١) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص ٩١.

القيام بأعمالهم باتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب. ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي : المبحث الأول خصص لاستعراض المشكلات والمعوقات الإدارية ، والمبحث الثاني المشكلات والمعوقات البيئية ، أما المبحث الثالث فخصص لاستعراض المشكلات والمعوقات الإنسانية.

### ١-٣ المشكلات والمعوقات الإدارية:

كشفت التطبيقات العملية أن المديرين في الدول النامية تواجههم أثناء إدارتهم عدة مشكلات ومعوقات إدارية تؤثر على فعالية قراراتهم وعلى عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وتتمثل هذه المشكلات والمعوقات الإدارية في المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطات ، والتخطيط غير السليم ، وعدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، والبيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات ، والوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

### ١-١-٣ المركزية الشديدة وعدم التفويض:

إن الدول النامية والدول حديثة الاستقلال، تسعى جاهدة للحصول على الاعتراف بكيانها في المجتمع الدولي، بينما الدول الكبرى التي تملك الاعتراف لا تفعل ذلك ، إلا إذا تأكدت أن الدول النامية قد استتبت لها الأمر وبسطت سلطانها وتسيدت الموقف على أرضها ، وهذا لا يتأتى إلا بوجود مركز قوي للسلطة ، وهكذا تدفع الحاجة للاعتراف الدولي إلى إنشاء مركز واحد للسلطة، وإلى الاحتفاظ بمركز قوي للسلطة<sup>(١)</sup>. مما يجعل تفويض السلطة أمرا غير مرغوب فيه ، ويؤدي إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

ويرى بعض العلماء أن الاستخدام المفرط في أسلوب المركزية الإدارية يؤدي إلى مساوئ ونتائج سلبية على العمل والمروسين ومن أهم هذه المساوئ ما يلي:<sup>(٢)</sup>

- ١- عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المنظمة.
- ٢- قتل الطموح لدى المروسين وانخفاض الروح المعنوية ، إذ لا تتاح لهم الفرصة في إبراز ما لديهم من مواهب وقدرات يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين أنظمة العمل.
- ٣- تعطيل الأعمال نظرا لطول الوقت وتعدد المستويات الإدارية التي تمر بها الأعمال قبل إنجازها.
- ٤- تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص ، فالمركزية الشديدة تتعامل مع الجميع في أنظمة شاملة وعامة دون مراعاة للاختلاف في قدرات المروسين واستعدادهم.

(1) درويش، عبد الكريم ولبلى نكلا، مرجع سابق، ص ٤٢٦.

(2) الحلبي، حسن، (١٩٨٣) الخدمة المدنية في العالم، منشورات عويدات، بيروت، ص ص

٥- طول الوقت والجهد المبذول من قبل المرؤوسين للحصول على موافقة الجهات المختصة.

٦- ضعف مبادرة أعضاء المستويات الإدارية الأدنى ، لأنهم ينتظرون صدور القرار من الإدارة العليا، الأمر الذي يعطل الابتكار.

ولقد حاولت الكثير من الدول النامية علاج ظاهرة المركزية في اتخاذ القرارات عن طريق إنجاز بعض الإجراءات النظامية الخاصة بتغيير القوانين ومنح الإدارات المحلية صلاحيات واختصاصات أكثر، أو إصدار اللوائح الخاصة بتفويض السلطات في المنظمات الإدارية.

ويرى كنعان أن هذه الإجراءات لا تعالج المشكلة معالجة جذرية، وإن كانت تخفف من حدة المركزية، إذ أن المشكلة الرئيسية تكمن في سلوك القيادات صانعة القرارات وجنوحها نحو تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيديها وإحجامها عن التفويض في اتخاذ القرارات ، وذلك قد يكون لأسباب نابعة من الخلفية النفسية والاجتماعية لهذه القيادات<sup>(١)</sup>.

بعض الوسائل الفعالة للحد من ظاهرة المركزية في الدول النامية :<sup>(٢)</sup>

١- تدريب القيادات صانعة القرار على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة ، كدراسة الحالات وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب التي تبين أهمية التفويض ومساوئ المركزية والاستئثار بالسلطة من خلال مواقف عملية من شأنها التأثير في السلوك الإداري لهذه القيادات.

٢- توفير سبل الطمأنينة للمرؤوسين ، لتشجيعهم على قبول تفويض بعض السلطات.

٣- حسن استخدام الوقت الذي يعتبر عنصراً هاماً ومؤثراً في تخفيف حدة المركزية.

ويرى الباحث أن المشكلة لا تكمن فقط في سلوك القيادات صانعة القرارات وجنوحها نحو تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيديها وإحجامها عن التفويض في اتخاذ القرارات ، وأنها ليست المشكلة الرئيسية ، وإنما توجد مشكلة لا تقل عنها أهمية وهي أن الإدارات المحلية في الدول النامية تميل إلى كونها أدوات بيد الإدارات المركزية.

ويرى الباحث أن علاج ظاهرة المركزية في اتخاذ القرارات يتمثل في الآتي:

١- اللجوء إلى دعم اللامركزية، وذلك بقيام الأجهزة المركزية برسم السياسات العامة، ومهام التخطيط والتقييم والمتابعة العامة فقط، وتخويل الأجهزة والوحدات اللامركزية سلطة اتخاذ القرارات، وأن يكون ذلك بشكل تدريجي بالبداية بقطاع معين فإذا نجحت التجربة فإنها تؤدي إلى تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، كما تؤدي إلى تدريب المدراء

(1) كنعان، نواف. مرجع سابق، ص ٣١٨-٣١٩.

(2) كنعان، نواف. مرجع سابق، ص ٣١٩.

في الأقاليم والمحافظات من خلال تفويض الصلاحية لهم وبذلك تفتح المجال لزيادة خبرتهم والتعلم من خلال العمل.

### ٣-١-٢ الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

للأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية سمات معينة تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه السمات ما يلي: (١)

١- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيه: إن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي، مما يترتب عليه صعوبة إحكام عملية التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة، مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب. كما أن تعدد مستويات الإدارة في التنظيم يرتبط إلى حد كبير بنطاق التمكن الذي يكون للمديرين على مرؤوسين، إذ كلما كان نطاق التمكن للمديرين ضيقاً زاد عدد المستويات الإدارية.

٢- تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد: أكدت الممارسات العملية أن تشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية - كالوزارة مثلاً - في أكثر من موقع على النطاق المحلي والإقليمي، وقلة الاتصال بين هذه الأقسام والوحدات أو بينها وبين الإدارة المركزية، تعتبر من المشكلات والمعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية.

٣- التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية: (٢) يرى بعض كتاب الإدارة أن أسباب هذه الظاهرة ترجع إلى عدم وجود فلسفة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال بين الأجهزة الحكومية المختلفة، وتباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات عبر التطور الإداري وما خلفه من رواسب عالقة منذ عهود التبعية. ومن الأمثلة على هذه الظاهرة في الدول النامية - ومنها الدول العربية - إنشاء إدارات أو أقسام جديدة في الكثير من الأحيان لاعتبارات شخصية كتعيين مدير عام أو رئيس قسم لهذه الإدارات أو الأقسام الجديدة. ويترتب على تكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للإدارات إحداث الفوضى والارتباك وتشتت المسؤولية وتفتيت الجهود وفقدان الرقابة وضياح الوقت وزيادة التكاليف، وهذه كلها تشكل عقبات وتفرض قيوداً على متخذ القرار.

(1) كنعان، نواف. مرجع سابق، ص ٣١٩-٣٢٣.

(2) علاقي، مندي (١٩٨١م). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، منشورات

٤- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية : قد تكون التنظيمات غير الرسمية الموجودة داخل الأجهزة الإدارية عامل ضغط على المدير مُتخذ القرار مما يعيق قراراته ، ففي كثير من الأجهزة الإدارية في الدول النامية تتأثر قرارات المديرين بوجود التنظيمات غير الرسمية ، وذلك لانتماء المديرين متخذي القرارات إلى جماعات من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة، كما قد تؤثر جماعة معينة على اتخاذ بعض القرارات بواسطة أحد المديرين الذي لا ينتمي إلى تلك الجماعة، ولكن قد تمارس الجماعة ضغطاً عليه أو على أحد المديرين الآخرين الذين لهم تأثير على اتخاذ القرارات لخدمة مصالحهم، ويتمثل ذلك في ضغوط النقابات والاتحادات والمجالس واللجان والهيئات الاجتماعية والسياسية. وتتأثر أشكال الجماعات غير الرسمية ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات بالعبادات والتقاليد والقيم السائدة وهيكل البناء الاجتماعي السائد في المجتمع.

لذا يمكن معالجة السلبيات التي ورد ذكرها من خلال اتخاذ عدة إجراءات تسعى إلى دراسة حجم المشكلة وإيجاد بدائل للقضاء على السلبيات ، ويتمثل ذلك من خلال استعراض النقاط التالية ودراستها والخروج باقتراحات :

أ) تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للمديرين على رؤوسهم : إذ كان الاعتقاد السائد لدى الكثير من المديرين في الدول النامية أن نطاق التمكن الواسع - والذي يمكن الاستدلال عليه من خلال زيادة عدد رؤساء الأقسام المسؤولين أمام المدير العام - له آثار إيجابية على اتخاذهم للقرارات ، على أساس أنه يقلل من خطر الاستئثار بالسلطة أو كثرة المستويات الإدارية مما يعني زيادة وسرعة التفاهم بين المدير ومروسيه ، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرارات بسرعة وبناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلي.

فإن الدراسات العملية التي تمت في بعض الدول النامية، ومنها المملكة العربية السعودية أكدت أنه بالرغم من مزايا نطاق التمكن الواسع بالنسبة لاتخاذ القرارات، فإن له مخاطر كثيرة على مستوى الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية حددها جوليك وبولوك Gulick and Pollock<sup>(١)</sup> في تقريرهما عن إعادة تنظيم الجهاز الحكومي في إحدى الدول النامية وهي جمهورية مصر العربية ، وهي مخاطر تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، من حيث:

- ١- إن القرارات يمكن أن تصبح أقل حكمة ، وقد تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التي يقضيها الإداري في العمل تزيد بحيث تصبح غير إنسانية.
- ٢- الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض، وهذا يتوقف على الشخص الأخير الذي ناقشه المدير متخذ القرار قبل اتخاذ القرار مباشرة.
- ٣- يصبح كل تصرف في حكم " الحالة المستعجلة " لكثرة التراكمات والتأخيرات، وهذا يعني أن القرارات التي يتخذها المدير تكون مبنية جميعها على أفكار

(١) هذه الدراسة مشار إليها في: سيد الهواري (١٩٧٦م). الإدارة: الأصول والأسس العلمية،

الغير، بدلاً من أن تكون مبنية على أفكاره هو لعدم توافر الوقت لديه، لكي يفكر بنفسه أو يفكر مع مستشاريه.

ويرى الباحث أنه للتغلب على هذه النقطة يمكن الأخذ بنطاق التمكن الواسع، بأثاره الإيجابية بشأن اتخاذ القرارات، على أساس أنه يقلل من خطر الاستئثار بالسلطة أو كثرة المستويات الإدارية مما يعني زيادة وسرعة التفاهم بين المدير ومروسيه، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وبناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلي، مع محاولة إيجاد حلول للسلبات المشار إليها، كتدريب القيادات صانعة القرار وتوعيتهم بعدم اتخاذهم القرارات وهم في حالات مزاجية غير طبيعية، وكذا تدريبهم على كيفية اختيار الكوادر المتخصصة في جمع المعلومات التي يرجعون إليها عند اتخاذهم للقرارات، وتدريبهم من خلال عقد دورات إعداد القادة على التروي في اتخاذ القرار، وكذلك إلزام متخذ القرار بإيضاح المسببات التي استند إليها لاتخاذ القرار، وهو ما يجعل القرار أكثر موضوعية ويبعد به عن التأثير على شخصية متخذ القرار.

ب) تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد: لمعالجة مثل هذه الحالة يتعين على الإدارة العليا ممارسة اللامركزية الإدارية وتفويض سلطة اتخاذ القرارات لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة لمنظمتها، إذ أن مركزية السلطة قد تؤدي إلى إصابة قدرة الأقسام ووحدات المنظمة بالشلل في اتخاذ القرارات الفورية المطلوبة، فممارسة اللامركزية الإدارية بشكل تدريجي - كما أوضح الباحث آنفاً - تعتبر هي الحل الأمثل من حيث :

١- إن المعلومات التي قد تتوافر لدى الأقسام أو الإدارات المختلفة أكثر وأشمل وأدق مما قد يتوافر لدى الإدارة العليا للمنظمة.

٢- إن هذه الأقسام والوحدات قد تكون في موقع أفضل عند تقويم الظروف المحيطة بالعمل، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة وخاصة إذا كانت هذه الأقسام والوحدات متباعدة جغرافياً عن مركز الإدارة<sup>(١)</sup>.

ج) التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية: حيث إن ذلك هو الأسلوب الأمثل لمعالجة هذه الظاهرة، والآثار السلبية لها، والتنسيق الإداري هو الوسيلة العلمية والعملية لمعالجة هذه الظاهرة.

ويرى الباحث أنه لتجنب التكرار والازدواجية في صلاحيات الأجهزة الإدارية، يتعين صدور قرارات أو أنظمة بتقسيم الإدارات والأقسام ضمن السياسات العامة التي تضعها الأجهزة المركزية، وعدم إنشاء إدارات أو أقسام إلا بموجب قرارات أو لوائح أو أنظمة تصدر من قبل الأجهزة المركزية.

د) وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية: لما كانت الشركات الدولية متعددة الجنسيات ذات الفروع المتعددة في دول العالم تلجأ إلى تحديد عناصر الثقافة في الدول المضيفة التي تعمل بها، ومعرفة مدى تأثيرها على الجماعات والتنظيمات الرسمية بالشركات التابعة لها، ومحاولة الاستفادة من

التنظيمات غير الرسمية عن طريق إيجاد قيادات جيدة غير رسمية لهذه التنظيمات وتوفير الجو الملائم لتشجيع الجماعات غير الرسمية الملائمة لعمليات الشركة<sup>(١)</sup>.  
لذا فإن الباحث يرى أنه يمكن الاستفادة من تجربة الشركات ومعالجة هذه الظاهرة عن طريق الاستفادة من التنظيمات غير الرسمية وذلك بقيام الأجهزة المركزية بإيجاد قيادات غير رسمية جيدة لهذه التنظيمات تكون منتمية إليها ، مع استخدام الإعلام الموجه لتوجيه تلك الجماعات غير الرسمية التوجيه الأمثل الملائم لعمليات المنظمة ، مع فتح الأبواب لتدريب تلك الكوادر غير الرسمية وتأهيلها للتنافس على المراكز القيادية للتنظيمات الرسمية.

### ٣-١-٣ البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

يقصد بالبيروقراطية في مجال هذه الدراسة المعنى الذي حدده هارولد لاسكي بأنها : اصطلاح يوصف به الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز ومنهم المديرين الذين بيدهم صنع القرار، وأن من خصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في اللجوء للطرق الرسمية في الإدارة ، والتضخية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات، والبطء في اتخاذ القرارات ، والعزوف عن الالتجاء للتجارب أو الاستفادة من التجارب الأخرى ، وتبلغ البيروقراطية ذروتها عندما يتحول أعضاؤها إلى طائفة تتوارث الأجهزة الحكومية وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها في النهاية إلى غاية في حد ذاتها<sup>(١)</sup>.  
والبيروقراطية بهذا المعنى تعاني من مظاهرها معظم الدول النامية ، إذ يترتب عليها عقبات تواجه متخذي القرارات.

كما أن الإجراءات الإدارية المعقدة تشكل عقبة تواجه متخذي القرارات ، مما قد يؤدي إلى القضاء على روح المبادرة والابتكار لديهم، ويترتب على ذلك عدم صواب القرارات المتخذة، حتى أنه قيل بحق « أن الروتين هو المنافس القوي للقرار الإداري الواعي»<sup>(٢)</sup> ، هذا بالإضافة إلى أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقاً لها يُعد من معوقات اتخاذ القرارات في هذه الدول ، وكذلك الإجراءات الإدارية في الجهاز الإداري الواحد بين فترة وأخرى أو بين شخص وآخر أو بين مشكلة وأخرى ، وقد يرجع مثل هذا التباين إلى غموض اللوائح والتعليمات أو اختلاف تفسيرها ، أو

(١) منصور، محمد بساطي (١٩٧٨م). أثر العوامل الثقافية على إدارة الشركات الدولية، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، العدد ٨، ص ٢٨١.

(١) Laski, Harold (1972). *Bureaucracy, Encyclopedia of social sciences*, The Macmillan Co. New York, Vol. III, p.90

(٢) نور الله، كمال، (١٩٧٥م). القرار الإداري: دراسة تحليلية ذات أهداف تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، ص ٣٥-٣٨.



عدم معرفة متخذي القرارات لما سبق أن صدر من قرارات وانسجامها مع ما يصدر حديثاً، مما يؤدي إلى اختلاف مضامين القرارات، وبالتالي فقدان الثقة المرؤوسين في قدرة متخذي القرارات على اتخاذ القرارات الصائبة ، وترددهم في تطبيقها وتنفيذها قبل الاستفسار والتساؤل عن أسباب هذا التناقض<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن سبل معالجة هذه السلبيات تكون عبر اتخاذ الخطوات التالية:

- ١- تدريب متخذي القرارات على الاطلاع على ما سبق صدوره من قرارات قبل الشروع في اتخاذ القرار، وذلك لكي يصدر متناسقاً مع ما سبقه من قرارات إدارية ، وتجنب تناقض مضمون قرارهم مع ما سبقه من قرارات إدارية.
- ٢- قيام المنظمة بتكوين وتبويب القرارات الصادرة كل منها في حينه ، وتوزيعها على متخذي القرارات عند تعيينهم أو ترقيتهم في مناصب متخذي القرارات وذلك لتيسير إطلاعهم عليها ، مع مطالبتهم بتحديثها بأية قرارات قد تصدر منهم أو من غيرهم داخل المنظمة.
- ٣- تجنب المنظمة الإفراط في وضع وتطبيق الإجراءات، فإن كان لابد من ذلك الإجراء لتجنب محاباة وتحكم صانعي القرار، مثل ضرورة أخذ رأي جهة معينة أو تصديقها، فمن الممكن معالجة ذلك عن طريق تحديد مدة معينة تعتبر تلك الجهة موافقة على القرار بعد مرورها.

### ٣-١-٤ عدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

إن سلامة وفعالية القرار الإداري تتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبني على أساسها القرار. ومن الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الدول النامية للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات:

- ١- قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها.
- ٢- تردد العديد من المؤسسات والدوائر في تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرارات وعدم تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين.
- ٣- إحجام المختصين عن إعطاء البيانات والمعلومات ، بل وإنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها، أو لادعائهم سرية هذه المعلومات لطابعها العسكري والأمني أو عدم توافرها ، أو رغبة منهم في التظاهر بالأهمية ، أو الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكسها بعض المعلومات ، أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية.
- ٤- اقتصار متخذي القرارات على المعلومات الموجودة في سجلات المنظمة فقط رغم ضآلتها وقدمها وافتقارها للدقة والوضوح<sup>(١)</sup>.

(١) كنعان، نواف. مرجع سابق، ص ٣٢٤.

(٢) درويش، عبدالكريم وليلى تكلا، مرجع سابق، ص ٤٥٠.

وقد أكدت غالبية الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية أن معظم الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وعدم دقتها أو حداثةها ، وعدم توافر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها.

وقد كشفت إحدى الدراسات الميدانية - التي أجراها أحد الباحثين في المملكة العربية السعودية وشملت (٧٦) مديراً سعودياً - أن أهم الصعوبات التي تواجه المديرين في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حسب ترتيبها هي:

\* نقص المعلومات والبيانات المتاحة طوال الوقت اللازم لجمع هذه البيانات والمعلومات<sup>(١)</sup>.

\* عدم توافر النوع المطلوب من البيانات والمعلومات.

\* نقص الوعي لدى الموظفين المختصين.

هذا بالإضافة إلى مشكلات أخرى أهمها:

١- كثرة القواعد والمعلومات التي تصدر من جهات مختلفة في المؤسسة لنفس الموضوع.

٢- عدم وجود مركز وثائق لحفظ البيانات والمعلومات المتداولة في الجهاز الواحد.

٣- قصور طرق الحفظ وتداول المعلومات.

٤- عدم توافر الآلات الحديثة لمعالجة المعلومات.

٥- عدم دقة البيانات والمعلومات المتوافرة والحاجة إلى تمحيصها.

ويتضح مما سبق مدى الصعوبات والعقبات التي تواجه متخذي القرارات في الدول النامية للحصول على البيانات والمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.

ويرى البعض أن من الوسائل الملائمة لعلاج المشكلات والعقبات الخاصة بالمعلومات ما يلي:<sup>(٢)</sup>

١- وضع خطط تضمن التطوير الإداري.

٢- إقامة نظم الإدارة بالمعلومات.

٣- توفير الوسائل التي يمكن بواسطتها تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الصحيحة، من خلال تنظيم عملية جمعها وتخزينها والاستفادة منها وتسهيل انسيابها إلى مراكز اتخاذ القرارات بما يخدم اتخاذ القرارات الصائبة.

(1) عبدالوهاب، علي محمد (١٩٧٩م). اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية،

منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ص ٨٨-٨٩.

(2) القاضي، فؤاد (١٩٨٠م). نظم المعلومات واتخاذ القرارات في الدول العربية، مجلة الإدارة

العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٢٦، ص ١٣٢.

- ويرى الباحث أنه لتسهيل انسياب البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بما يخدم اتخاذ القرارات الصائبة يمكن إتباع ما يلي:
- ١- تطوير نظم المعلومات عن طريق إيجاد شبكة الكترونية واسعة وقوية تمد متخذ القرار بالمعلومات الوفيرة والمتنوعة بشأن نوعية القرارات التي يتخذها.
  - ٢- تحديث هذه الشبكة بشكل مستمر ودعمها بالمعلومات الهامة والواقعية اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة.
  - ٣- تدريب المتخصصين في جمع المعلومات، على يد الخبراء الأجانب أو من خلال دورات تدريبية، على كيفية استقاء المعلومات الحديثة والواقعية بشكل مستمر.

### ٣-١-٥ التخطيط غير السليم :

يحتل التخطيط مكانة في العملية الإدارية ، بل إن البعض يعتبره أهم عناصر العملية الإدارية ، والأساس الذي تركز عليه العناصر الأخرى ، والتخطيط يعني رؤية المستقبل والتنبؤ به ثم الاستعداد لمواجهته<sup>(١)</sup> . ولا يجوز تقصير مدة الخطة تقصيراً يجعل التخطيط عديم الجدوى أو قليل الأهمية ، كما أنه لا يجوز إطالة مدة الخطة إطالة تزيد من احتمالات تغير الظروف السياسية أو الاجتماعية التي تنفذ في ظلها الخطة<sup>(٢)</sup> .

ويعد التخطيط غير السليم من مظاهر السلبية في الأجهزة الإدارية الموجودة بالدول النامية ، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات ، هذا بالإضافة إلى أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في اغلب المؤسسات والمصالح الحكومية غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة<sup>(٣)</sup> .

وقد لفت الانتباه إلى ظاهرة التخطيط غير السليم في الدول النامية بعض الكتاب مثل - برترام جروس (B. Gross) - في مقال له تحت عنوان "التخطيط القومي بين الواقعية والخيال" ، ويرى- جروس- أن التخطيط في الدول النامية ليس تخطيطاً بالمفهوم الصحيح لأن هناك فجوة بين الخيال (أي بين بينما هو مطلوب تحقيقه) ، وبين الحقيقة (أي الواقع العملي القائم) ، وتفسير ذلك عنده أن الأهداف المحددة في هذه الدول في خطط التنمية أهداف واسعة جداً وغير عملية، ومن ثم لا يتحقق منها إلا القليل ، ويرجع ذلك في نظر جروس إلى أن الدول النامية تنشد تحقيق التنمية بقفزات غير منطقية ولا تتلاءم مع إمكانياتها<sup>(٤)</sup> .

(١) عليوة، السيد، مرجع سابق، ص ٧٦.

(٢) المرجع السابق، ص ٨٧.

(٣) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص ٣٢٧.

(١) Gross, Bertram (1965). *National planning: Finding and Fallacies*, Public

ويرى جروس أن الدول النامية إذا بنت أهدافها على أسس محددة وواقعية ومتفقة مع أوضاعها وظروفها وإمكاناتها ، وراعت تنفيذ خططها بصورة عملية تستطيع أن تحقق نتائج أفضل ، وتوصل جروس ، إلى القول بأن « الإداري العملي » يمكنه إذا ما توافرت لديه القدرات أن يحقق نتائج أفضل وأكثر من « الإداري النظري » الذي يسهل عليه قول وتحديد ما يجب عليه أن يفعل ولكن لا يمكنه تحديد كيف يتم تحقيق ذلك<sup>(١)</sup>. ويرى الباحث أنه لمعالجة هذه السلبيات علينا اتباع الخطوات التالية:

١- تدريب القادة من الإداريين على حل المشكلات عمليا من خلال دورات يتم إعدادها خصيصاً لإعداد القادة وصناع القرار.

٢- ربط الترقية إلى درجة مدير ممن له سلطة باتخاذ القرارات ، بالنجاح في الممارسات العملية في العمل الإداري. ومعيار النجاح في ذلك هو تحقيقه لهدف أو الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها المنظمة أو إنجازها لمرحلة أو جزء منها بحيث يتضح من ذلك الإنجاز مدى قدرة ذلك الشخص على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب.

٣- قيام المنظمة بإيجاد قنوات اتصال فيما بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ بحيث يمكن معالجة أخطاء التخطيط قبل وضعها موضع التنفيذ.

### ٢-٣ المشكلات والمعوقات البيئية:

كشفت التطبيقات العملية عن أهم المعوقات البيئية التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في غالبية الدول النامية والتي تنبع من الاعتبارات السياسية والاجتماعية والفنية والضغوط والتأثيرات الشخصية التي تمارسها الجماعات ذات التأثير أو المنظمات المهنية ، ومن أهم هذه المعوقات التي تحول دون التزام متخذي القرارات بالموضوعية وتؤدي إلى عدم اتخاذ القرارات السليمة أو الرشيدة وهي عدم استقرار الأنظمة السياسية والانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة والمواريث الاجتماعية والعادات والتقاليد ، وغموض وجمود الأنظمة واللوائح وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

وللوصول إلى وضع حلول لمعالجة المشكلات والمعوقات من أجل صدور قرار سليم وفعال، نتناول تباعاً دراسة ذلك.

### ١-٢-٣ عدم استقرار الأنظمة السياسية:

إن عملية اتخاذ القرار تتأثر سلباً أو إيجاباً بالنظام السياسي السائد، فكثير من القرارات تتم صياغتها بما ينسجم والتوجه السياسي، فاتخاذ قرار حيال مشكلة ما في بلد ديمقراطي يختلف - إلى حد ما - عن اتخاذ قرار تجاه ذات المشكلة في بلد غير

ديمقراطي<sup>(١)</sup>، ويرجع عدم استقرار الأنظمة السياسية في الدول النامية وبالتالي مشكلات في اتخاذ القرار إلى عدة أسباب من أهمها: <sup>(٢)</sup>

١- إن غالبية الدول النامية سواء كانت أفريقية أو آسيوية أو لاتينية كانت ترسخ تحت الاحتلال الأجنبي، وبعد استقلالها بفترات زمنية قصيرة شهدت العديد من الانقلابات، حتى أضحت ظاهرة الانقلابات العسكرية من الظواهر العادية في مجتمعات الدول النامية، وبدلاً من أن تعمل هذه الانقلابات العسكرية على إحداث تغيير وتطوير في الأساليب البيروقراطية الموجودة، فإنها أسهمت إلى حد كبير في تدعيمها وتكريسها سواء من حيث بنائها أو من حيث أساليب ممارستها للعمل والمفاهيم التي قامت عليها <sup>(٣)</sup>.

٢- أدى الوضع السابق إلى أن تفقد التنظيمات الإدارية في تلك الدول استقرارها واستمرارها، وخلق المشكلات الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية صناعة القرار وللعاملين الذين قد يشاركون في صنع القرار وفي تنفيذه، مما ترتب عليه عدم توافر الطمأنينة والاستقرار لهذه القيادات من ناحية، وعدم قدرة القيادات الجديدة التي قد تتولى مراكزها في مراحل التغيير على التحكم في عوامل التغيير أو التلاؤم معها.

٣- كما أن جو الانقسامات السياسية والاجتماعية والدينية الذي يحيط بالأجهزة الإدارية وقياداتها في الدول النامية يجعل قادة هذه الأجهزة يشعرون بعدم الأمن والاستقرار مما يؤدي إلى تخوفهم من المسؤولية وترددهم أو إجماعهم عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشكلات الإدارية، وإضعاف قدرتهم على حسن التقدير <sup>(٤)</sup>.

ويرى الباحث أن معالجة هذه السلبيات يمكن أن يكون من خلال تولي قيادات شابة من ذوي الكفاءات العلمية والعملية، مما يترتب عليه استقرار الأنظمة السياسية ويؤدي إلى انعدام أو التحدج من المشكلات الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية صناعة القرار والمشاركين لهم في صنع هذا القرار وتنفيذه.

ومن الأمور المهمة يرى الباحث ضرورة استخدام الإعلام المباشر لتوجيه وتنمية الشعور بالانتماء لدى الأفراد والجماعات السياسية والاجتماعية والدينية، ليسود هذا الشعور بالانتماء إلى الدولة على الشعور بالانتماء إلى الجماعة السياسية أو الاجتماعية أو الدينية، وذلك لإضعاف جو الانقسامات السياسية والاجتماعية والدينية

(1) حجاجة، علي خلف (٢٠٠٤). اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص ٢٤٠.

(2) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص ٣٢٩-٣٣٠.

(3) درويش، إبراهيم (١٩٧٦م). الإدارة العامة في النظرية والممارسة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الثانية، القاهرة، ص ٣٤٩.

(١) Milne, R. S., (1970). Mechanistic and Organic models of public administration in developing countries, Administrative science Quarterly, p. 57.

الذي يحيط بالأجهزة الإدارية وقيادتها في الدول النامية ، وبالتالي شعور هذه الأجهزة بالأمن والاستقرار ، ومن ثم المبادرة ومواجهة المشكلات الإدارية في جراحة وحسن تقدير.

### ٢-٢-٣ الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد:

هناك العديد من الظواهر الإدارية السلبية في مجتمعات الدول النامية ، يرجع مصدرها إلى العادات والتقاليد ، وهي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات ، ومن أهم هذه الظواهر ما يلي:

١- الموارد الاجتماعية المختلفة التي تولدت نتيجة للسيطرة الاستعمارية على هذه الدول في عهود الاحتلال ، ومنها بعض المفاهيم في مجال الإدارة.

وقد أثبتت بعض الدراسات التي أجريت في عدد من الدول النامية مثل الهند وباكستان وأنغونيسيا والعديد من الأقطار العربية أن الكثير مما خلفته الدول الاستعمارية من أساليب وإجراءات وعادات في الأنظمة الإدارية المحلية خلال فترة الاحتلال لا يزال سائداً أو معمولاً به رغم نيل هذه الشعوب لاستقلالها وتحررها منذ سنوات طويلة<sup>(١)</sup>.

٢- يتعين على متخذ القرار مراعاة مدى تحقيق القرار لأهداف مجموع المواطنين ، وليس فئات محددة منهم ، قد تكون صاحبة مصلحة خاصة في اتخاذ القرار ، ومن ثم يجب على المدير متخذ القرار مراعاة عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام ، إذ أن عدالة القرار معناها إتاحة الفرصة لجميع فئات الشعب لإبداء رأيها ووجهات نظرها حول القرار ، وموضوعية القرار تعني اتباع متخذ القرار للمعايير والأساليب العلمية التي تكفل اختيار البديل بعيداً عن المؤثرات والنزعات الشخصية وعدم الموضوعية التي تؤثر في سلامة القرار وتجعله غير منسجم مع الصالح العام<sup>(٢)</sup> ، مما يؤثر في القرارات التي تتخذها مثل هذه القيادات ويجعلها أبعد ما تكون عن الموضوعية والرشد.

٣- من أبرز الظواهر السلبية الناتجة عن بعض العادات والتقاليد وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة في غالبية الدول النامية نرصد مايلي:

أ) الوساطة وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع طائفية أو مذهبية أو عشائرية ، وهذه تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

ب) بعض أنماط العلاقات الاجتماعية والعرف الاجتماعي التي تؤدي إلى تحول بعض القرارات إلى شعارات ، مثل القرارات التي تقضي بمنع الزيارات الخصوصية في مقر العمل.

(١) Kubaisy, Amer (1974). *Administrative in Development in Nations, Theory and Practice*, Baghdad, pp.49-51.

(٢) حجاجة، علي خلف، مرجع سابق، ص ٢٤٢.

ج) التداخل بين المصالح العامة والمصالح الخاصة الذي غالباً ما يكون سببه الانجراف، مما يؤدي إلى تبدل القرار من قرار يخدم المصلحة العامة إلى قرار يخدم المصلحة الخاصة، مما يترتب عليه تبديد الأموال وتعطيل المشاريع.

د) انفراد المسؤول أحياناً باتخاذ القرار نتيجة الاعتزاز بالكبرياء والغرور أو الرغبة في الظهور بمظهر التمتع بالسلطة.

هـ) شيوع بعض أنماط السلوك الاجتماعي في مجتمعات الدول النامية ومنها الدول العربية، وانعكاس ذلك على العاملين في الأجهزة الإدارية، ومنها على سبيل المثال: «المحسوبية التي تعتبر ضرب من النخوة والاعتزاز بالنسب، ورد الجميل للصديق، وتفشي بعض الصفات غير الأخلاقية، مثل الكذب، والخوف، والانتهازية، واللامبالاة، وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم احترام متطلبات العمل، وعدم تقدير الكفاءات المحلية، ومثل هذه الأنماط السلوكية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات<sup>(١)</sup>.

ويرى البعض أن المدخل الفعال لعلاج مثل هذه الظواهر السلبية هو الاعتراف بوجودها أولاً وتلمس واقعها، ثم العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات الكفاءة والتي تم تدريبها والقادرة على تقدير الظروف المحيطة بالعمل، وعلى تكيف أساليبها مع هذه الظروف، والعمل على إحداث التغيير والتطوير في بنية الأجهزة وتحديثها من الظواهر السلبية وأنماط السلوك السيئة والممارسات اللاموضوعية<sup>(٢)</sup>. ويرى الباحث أنه على الرغم من صحة هذا الرأي، إلا أنه لا يمثل حلاً جذرياً، وإنما يتعين إلى جانب ذلك اللجوء إلى دعم اللامركزية، وتحويل الأجهزة والوحدات اللامركزية سلطة اتخاذ القرارات، على الوجه المبين آنفاً، فإنها تؤكد على المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات ورسم الخطط ضمن حدود صلاحياتها ومسؤولياتها الجغرافية.

كما أن الإدارات المحلية مكرسة من حيث المبدأ لإشباع الطلبات للأكثرية العظمى من أبناء الشعب، بالإضافة إلى أن قربها من الجماهير وراقبتهم يساعد على تحريرها من الظواهر السلبية وأنماط السلوك السيئة والممارسات غير الموضوعية.

### ٣-٢-٣ غموض وجمود الأنظمة واللوائح:

من أهم المشكلات والمعوقات التي تسببها الأنظمة واللوائح وتواجه متخذي

(1) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص ٣٣٢.

(2) المرجع السابق، ص ٣٣٢.

القرارات في الدول النامية، والتي كشفت عنها بعض الدراسات مايلي: (١)

- ١- جمود وتعقد الأنظمة واللوائح: إن عدم مرونة الأنظمة واللوائح يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير متخذ القرار، وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
- ٢- غموض اللوائح: يؤدي غموض اللوائح بمتخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه، ذلك أن المدير الذي يواجه مشكلة خاصة بأحد موظفين اثنين في إدارته يستحقان الترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة في هذا المجال، يمكنه أمام هذا الموقف طرح عدة بدائل منها:

اختيار الشخص الذي يعتقد أنه كفاء في الإنتاج، أو الشخص الذي يحقق الانسجام مع المجموعة العاملة، أو رفع الموضوع إلى الرئيس الأعلى للتصرف، أو تشكيل لجنة لدراسة الموضوع والأخذ بقرارها، أو طلب الدراسة الموضوعية عن كل منهما، من حيث كفاءته وانسجامه مع المجموعة العاملة، ثم يدرس متطلبات الوظيفة ويتخذ قراره مع من يثق بهم في الموضوع، وكل هذه الجهود التي بذلت لحل المشكلة كان يمكن الاستغناء عنها إذا وجدت نصوص واضحة وصريحة تحدد معايير اختيار البديل المناسب.

٣- كثرة التعديلات والتفسيرات: الذي يحدث في الواقع العملي أن التعديلات والتفسيرات تتم بشكل متتابع دون اطلاع المديرين عليها، وبناء قراراتهم على أساس النصوص في صورتها قبل التعديل أو التفسير، مما يسبب تناقض أو تعارض القرارات مع نصوص الأنظمة أو اللوائح. إن معالجة غموض وجمود الأنظمة واللوائح، وما يترتب عليها من معوقات من خلال اتباع الخطوات التالية:

- ١- مراعاة المرونة والدقة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح.
- ٢- مراعاة أن تكون الأنظمة واللوائح انعكاساً للواقع البيئي الذي وضعت لتنظيمه دون اعتماد على الأنظمة المستوردة من بيئات أخرى.
- ٣- أن يعهد إلى جهة مختصة بالتنسيق بين الأنظمة تلافياً لازدواجيتها أو تعارضها مع بعضها، وتتولى تحديثها من وقت لآخر بما يتلاءم مع التطورات والتغييرات ومع متطلبات خطط التنمية التي تسعى الأجهزة الإدارية وقياداتها في الدول النامية إلى تحقيقها.

ويرى الباحث أنه رغم صحة هذه الحلول إلا أن القوانين والأنظمة والتعليمات تظل هي الضوابط التي تقيد حرية متخذ القرار، فلا يجنح بقراره نحو إساءة استخدام السلطة أو التعسف في استخدامها، إذ أنه يدري أن قراره سيوصم بعدم المشروعية، مما يؤدي إلى بطلانه.

(١) خضر، عبدالفتاح (١٣٩٩هـ). أثر الأنظمة واللوائح في التنمية الإدارية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول للمنظمة العربية للعلوم الإدارية الذي عقد بالرياض، ص ٥٧٢.



### ٣-٢-٤ عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة:

تنقسم العوامل التي تعوق نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية للاستفادة منها في مجال الإدارة إلى نوعين:

١- عوامل تتعلق بالدول النامية الطالبة للتكنولوجيا، إذ أن هذه الدول تنقصها المعرفة، فهي دول تصل نسبة الأمية في عدد كبير منها إلى ٨٠% وتنقصها القدرة على الاستيعاب كما تنقصها الموارد التي تسمح لها باستيراد التكنولوجيا ، بالإضافة إلى عدم وجود سياسة علمية تكنولوجية محددة.

٢- عوامل تتعلق بالدول المتقدمة الناقلة للتكنولوجيا وينضم إلى ذلك الشركات المتعددة الجنسيات المسيطرة على تصدير العلم والتكنولوجيا، ومدى استعدادها لنقل التكنولوجيا إلى الدول النامية؟ وما هي أنواع هذه التكنولوجيا؟<sup>(١)</sup>

هذا بالإضافة إلى أنه من الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية بشكل عام، والتي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات ، انغلاق إدارة التنمية في معظم هذه الدول عن تجارب الإدارة والبحث وعدم الاستفادة من العلم والتكنولوجيا العالمية<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أنه إذا كان الواقع العملي يفرض على الدول النامية مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجيا العالمية، فيتعين عليها اتباع مايلي:

١- انفتاح إدارة التنمية في هذه الدول واطلاعها على تجارب الإدارة والبحث للاستفادة من العلم والتكنولوجيا العالمية ، وذلك بإرسال بعثات تعليمية من النابغين لديها في هذا المجال ، لاستقاء أحدث العلوم التكنولوجية في مجال الإدارة ، ثم الاستفادة منهم على الوجه الأمثل حين عودتهم.

٢- قيام الدول النامية - قدر استطاعتها - باختيار أسلوب التنمية المناسب لها ، ثم استخدام الخبراء المتخصصين في الأسلوب الذي اختارته، لا للعمل على إنشاء البنية الأساسية التي تكفل لها التطبيق العلمي للتكنولوجيا العالمية على الوجه الذي يناسب أسلوب التنمية الذي اختارته ، وإنما لتدريب نوي الكفاءات على إنشاء هذه البنية ، وإفراغ ما لديهم من خبرات بشأن تجارب الإدارة والبحث العلمي والتكنولوجيا العالمية.

(١) توصيات المؤتمر الأول للعلوم والتكنولوجيا من أجل التنمية (١٩٧٩م) الذي عقد في مدينة

فيينا بالنمسا في ٣٠ أغسطس، المنشورة في دورية الدراسات الإعلامية للسكان والتنمية

والتعمير التي يصدرها المركز العربي للدراسات الإعلامية تحت عنوان "التنمية العربية

إلى أين؟" العدد رقم (١٩) يوليو - سبتمبر، ص ص ٦٤-٦٧.

(٢) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص ٣٣٤.

### ٣-٣ المشكلات والمعوقات الإنسانية :

تتبع المشكلات والمعوقات الإنسانية من وضع القيادات الإدارية صناعة القرار في الدول النامية ، مثل عدم توافر القيادات الإدارية ذات الكفاءة ، ونقص الثقافة الإدارية لدى القيادات الإدارية القائمة ، وعدم الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات صناعة القرار مما يترتب عليه الخوف من المسؤولية أو التردد في مواجهة المشكلات الطارئة.

وهذه المشكلات تنعكس بالضرورة على عملية اتخاذ القرارات، إذ تعجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي في حل المشكلات المعقدة التي تواجهها أثناء أداء دورها ، خاصة في مراحل التطور والتنمية التي تمر بها الدول النامية. وسوف نتناول في هذه الدراسة أهم المشكلات والمعوقات التي تعترض صانعي القرار ومحاولة معالجتها تباعاً.

### ٣-٣-١ عدم توافر الكوادر القيادية ذات الكفاءة:

إذا كانت الدراسات التطبيقية تثبت أنه من غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة<sup>(١)</sup> ، فإن هذه المشكلة تزداد صعوبة في الدول النامية التي تعاني أصلاً من النقص الحاد في الكوادر القيادية ذات الكفاءة نتيجة هجرتها إلى الدول المتقدمة.

ويرجع بعض الدارسين أسباب هجرة الكفاءات من بعض الدول النامية إلى عوامل نابعة من طبيعة البنية الأساسية للأجهزة الإدارية في هذه الدول ، وطبيعة السلطة التي تمارسها قياداتها.

وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت تحت عنوان «عوامل هجرة الكفاءات الجزائرية» أن الأجهزة الإدارية في الجزائر شهدت بعد استقلال الجزائر عام ١٩٦٢م فراغاً في المناصب الإدارية القيادية بسبب رحيل الفرنسيين، وأن هذا الوضع أدى إلى صعود فئات من الموظفين المهنيين إلى مناصب عليا في السلطة بالرغم من افتقار هذه الفئات للمهارات القيادية، وحاولت سد سبل الترقية أمام القيادات الإدارية التي تليها في السلم الإداري وهي قيادات - رغم صغر سنها - أكثر طموحاً وأفضل تدريباً، مما أدى بالتالي إلى شعور هذه القيادات بالاستياء والإحباط وهو ما ظهر من خلال طلباتها الملحة من أجل زيادة الرواتب أو في الحالات القصوى في فقدان الاهتمام بالعمل والانتقال للقطاع الخاص والهجرة خارج البلاد في نهاية الأمر<sup>(٢)</sup>.

(١) المرجع السابق، ص ٣٣٧.

(٢) أفريقيا، فاطمة زهرة (١٩٨٠). عوامل هجرة الكفاءات في الجزائر، بحث مقدم للنسوة

الدولية التي نظمتها لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لغربي آسيا (أكوا) التي عقدت في

ويرى الباحث أنه من الضروري لعلاج عدم توفر الكوادر القيادية التي تتمتع بالكفاءة والقضاء على تلك السلبيات ضرورة إتباع الخطوات التالية :

- ١- إخضاع نظام الترقيات للدرجات الإدارية القيادية لاختبارات كفاءة من الناحيتين العلمية والعملية، واختيار الأشخاص ذوي الكفاءات المتميزة للمناصب القيادية.
- ٢- زيادة رواتب ومكافآت الكوادر القيادية وربط المكافآت بتحقيق نتائج عالية وأهداف منتظرة في أوقات قياسية وبتكاليف أقل من المعتاد أو بتحقيق إنجاز متوقع أو غير متوقع.
- ٣- ربط القيادات الإدارية بمدد محددة يخضع في نهايتها متخذي القرارات لاختبارات الكفاءة مع غيرهم من الطموحين للقيادة ويختار الأكفاء منهم ، مع جواز استثناء إبقاء القيادات الإدارية ، إما لإنجاز عمل لم يكن قد تم أو لأن تلك القيادات ذات عطاء غير عادي.
- ٤- إتاحة الفرصة للراغبين في تقلد الوظائف القيادية من ذوي الخبرات العالية من خارج الأجهزة الإدارية وخضوعهم لاختبارات الكفاءة.

### ٣-٢-٣ عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية:

تواجه الدول النامية وهي في سبيل تنفيذ خططها الطموحة عدة مشكلات ومن هذه المشكلات اختيار وإعداد القيادات الإدارية التي تحتاج إليها أجهزتها الإدارية أثناء مرحلة تنفيذ هذه الخطط الطموحة لتكون قادرة على مواجهة مرحلة التنمية التي تعيشها، غير أنه توجد بعض السلبيات النابعة من أساليب اختيار القادة الإداريين في الدول النامية والتي كشفت عنها التطبيقات العملية أهمها: (١)

- ١- لجأت غالبية الدول النامية إلى تعيين العسكريين في المناصب القيادية في أجهزتها الإدارية ، نتيجة للتغييرات المتعاقبة، وقد وجد هؤلاء القادة أنفسهم في مناصب إدارية لا يعلمون عنها الكثير مما تتطلبه من مهارات، مما أدى إلى عدم قدرة هذه القيادات على مواجهة المشكلات المعقدة في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تعيشها الأجهزة الإدارية الذين يتولون قيادتها وعدم اتخاذ قرارات سليمة لحظها<sup>(٢)</sup>.
- ٢- إن معايير اختيار الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة النمط الاجتماعي السائد في مجتمعات هذه الدول مثل

---

بيروت خلال الفترة من ٤-٨ فبراير، المنشورة في كتاب "هجرة الكفاءات العربية" الصادر

عن مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، ص ١٥٣-١٦٣.

(١) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص ٣٤٠-٣٤٢.

(٢) نسوقي، إبراهيم (١٩٦٦م). التنمية الإدارية في مجال الصناعات العربية، بحث مقدم إلى

مؤتمر التنمية الصناعية في الدول العربية المنعقد في الكويت، ص ٢.

المحسوبية السياسية والاجتماعية، وطبيعة النظم العائلية والتركيب الطبقي، وهذه كلها عوامل تتحكم في شغل الوظائف القيادية في هذه الدول<sup>(١)</sup>.

٣- يسود اتجاه في الدول النامية يرى أن اختيار القادة المتخصصين لقيادة مشروعات تنسجم تخصصاتهم مع نشاطاتها يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها.

وبالرغم من أن هذا الاتجاه يلقى قبولا وتطبيقاً واسعين في الأجهزة الإدارية ومشروعات التنمية في الدول النامية، إلا أن التطبيقات العملية في هذه الدول أثبتت أن اختيار القيادات المتخصصة على أساس فني لا يعني بالضرورة نجاح هذه القيادات في إدارة المشروعات ذات الطابع الفني، ويرجع بعض كتاب الإدارة ذلك إلى أسباب رئيسية أهمها أن توفر المهارة الفنية لدى القائد المتخصص غير كافٍ لتمكينه من الإحاطة بجميع النشاطات التي تتم داخل التنظيم، فالموضوعات التي تعرض عليه ليست كلها فنية بل تشمل جوانب إدارية وإنسانية مما يتطلب قدرات إدارية وإنسانية لحلها، كما أن العملية الإدارية تمثل عدة جوانب متشعبة ومتداخلة مما يتطلب إلمام القائد بهذه الجوانب<sup>(٢)</sup>.

ويرى كنعان<sup>(٣)</sup> «أن نجاح القيادات الإدارية في الدول النامية في قيادة عمليات التنمية، واتخاذ القرارات الصائبة يتطلب إعداد القيادات الإدارية المتخصصة وتدريبها وتطويرها وتنمية القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية والذهنية لديها مهما كان نوع تخصصها، لأن التفوق الفني وحده لا يكفي لضمان النجاح في القيادة».

ويرى الباحث أن الأهم من ذلك صياغة سياسات واضحة لاكتشاف روح القيادة لدى الأشخاص، ثم يليها في المرتبة العمل على صقل تلك المهارات والقدرات الكامنة فيهم، إذ من لم تكن لديه روح القيادة ولو كان متخصصاً لا يرجى منه القيام بالمهام القيادية.

٣-٣-٣ عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:  
تواجه القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات في الدول النامية مشكلة عدم الإحساس بالاطمئنان والأمان عند اتخاذهم للقرارات، وتبدو مظاهر ذلك من خوف القادة من المسؤولية وتردد بعضهم وإحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشكلات الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم للحصول على موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان على سلامة وصحة هذه القرارات وتوافقها مع الأنظمة.

(١) درويش، عبد الكريم وليلى تكلا، مرجع سابق، ص ٢٤-٢٥.

(٢) انظر هذا الرأي في: نواف كنعان، مرجع سابق، ص ٣٤١-٣٤٢.

(٣) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص ٣٤٢.

وقد كشفت التطبيقات العملية عن أن من أهم أسباب خوف أو تردد أو إجماع القادة الإداريين في الدول النامية عن اتخاذ القرارات مايلي:

١- ضعف كفاءة القائد: يؤدي ضعف كفاءة القائد إلى حرمانه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، سواء كانت سلبية أم إيجابية، وبالتالي تقييم البدائل وترتيبها، كما أن نقص الخبرة قد يدفعه إلى الحرص على اختيار البديل المثالي أو محاولة إرضاء كل الناس الذين يمسمهم القرار، وهو أمر يتعذر تحقيقه.

٢- خوف القائد من اتخاذ القرار: تتعدد الأسباب التي تكمن وراء خوف القائد من اتخاذ القرار، فمنها ما يرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي أو المهني الذي يعيش فيه، ومنها ما يرجع إلى عدم الاستقرار في الأجهزة الإدارية وكثرة التعديلات والتنقلات، وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف.

هذا بالإضافة إلى خوف القائد من نقد الرأي العام، وخوفه من القوى الضاغطة الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية كالرؤساء والمؤوسين والمنظمات غير الرسمية<sup>(١)</sup>.

٣- حداثة القائد في العمل: إذ أن القائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائياً من عبء الاختيار بين البدائل المعروضة عليه، مما قد يدفع القائد إلى نقل عملية اتخاذ القرار إلى جهة أخرى موازية له كزملائه، أو دفعها إلى جهة أدنى كمؤوسيه، أو إرجاعها إلى جهة أعلى كرؤسائه، لتتولى اتخاذ القرار بدلاً عنه<sup>(٢)</sup>.

ويرى كنعان<sup>(٣)</sup> أن من وسائل المعالجة لهذه المشكلة والمتمثلة في عدم إحساس القادة الإداريين بالاستقرار والاطمئنان عند اتخاذهم للقرارات توفير بعض الضمانات المادية والنفسية والاجتماعية لهؤلاء القادة التي من أهمها:

١- الضمانات المادية: وذلك من خلال إعادة النظر في الحوافز المادية والمعنوية على أسس موضوعية لتتناسب مع مستوى العمل والكفاءة في الأداء وحجم المسؤوليات ليتحقق للقيادات الإدارية مستوى لائق من المعيشة والاستقرار ينأى بها عن مواطن القلق والانشغال، والتفرغ بكل طاقاتها وإمكاناتها وفكرها لممارسة مهامها القيادية ومنها اتخاذ القرارات لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها.

---

(١) سالم، عبده، ورمزي محمد زكي (١٩٦٧م). عملية اتخاذ القرارات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مؤتمر القادة الإداريين، الدورة السابعة التي عقدت في القاهرة خلال الفترة من

١٤-٣٠ نوفمبر ص ص ٢٦٢-٢٦٨.

(٢) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص ٣٤٤.

(٣) المرجع السابق، ص ص ٣٤٤-٣٤٥.

٢- توفير الجو الملائم للعمل: وذلك بتهيئة البيئة الملائمة للتفكير الخلاق أو الإنتاج المتفوق والحد في الوقت ذاته من اهتمام أجهزة الرقابة بالشكوى التافهة التي تشغل وقت القادة وتستنزف جهودهم وتقلل من الهدوء النفسي الذي ينبغي أن يتوافر لهم.

٣- الضمانات الاجتماعية: وذلك بمنح القيادات صانعة القرار الثقة اللازمة للشعور بالاطمئنان وهي تصدر قراراتها وأنها تقف على أرضية صلبة، مما يدعم لديها روح المبادرة والإقدام على اتخاذ القرارات التي تراها كفيلة بتحقيق خططها، مطمئنة إلى الحماية التي تضيفها هذه الثقة إلى نفسية القادة وتصرفهم.

٤- موضوعية وسائل الإعلام: يتعين أن تتوخى أجهزة الإعلام في الدول النامية الصالح العام في تقصي الحقائق بدقة من مصادرها الرسمية قبل نشر الأخبار والإيحاءات التي قد تسيء إلى القيادات الإدارية دون حق اعتماداً على معلومات غير رسمية أو على شائعات أو شكوك.

ومن منطلق وجوب أن تعمل وسائل الإعلام بموضوعية الاهتمام بخلق الوعي الإداري لدى الجماهير، وإبراز الأعمال الناجحة في مجالات القيادة دون التركيز على الأشخاص، حتى تكون حافزاً للقادة الإداريين على بذل مزيد من الجهود والابتكارات في مجال أعمالهم.

ويرى الباحث أن صياغة السياسات الواضحة لاكتشاف روح القيادة لدى الأشخاص، تقضي على معظم السلبيات، إذ أن من تتوافر فيه الروح القيادية لن يكون ضعيفاً في قيادته، ويكون جريئاً في اتخاذ القرارات التي يرى أنها سليمة، كما أن حدوثه في العمل القيادي يضعف تأثيرها على من يتمتع بالصفات القيادية، هذا بالإضافة إلى أن من تتوافر فيه الصلاحيات الإدارية مع الصفات القيادية التي تمكنه من التأثير شخصيات الآخرين، لن يخشى المسؤولية ولا يتردد أو يحجم عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة طالما اطمأن على سلامة وصحة قراراته وتوافقها مع الأنظمة، من المتخصصين الذين يعملون تحت قيادته.

كما يرى الباحث أن كل قائد يمكن أن يكون مديراً، وليس كل مدير قائداً. ويؤكد الباحث على ضرورة إصدار أنظمة وقوانين تقيد وسائل الإعلام بعدم نشر الأخبار التي تمس الأشخاص إلا استناداً إلى أدلة ومستندات مادية.

### ٣-٣-٤ عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

تؤكد الدراسات العملية أن الاهتمام بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات في الدول النامية ومنها الدول العربية وخاصة بحوث العمليات لا زال محدوداً.

كما يرى بعض الباحثين أن أسباب ذلك ترجع إلى عدم إيمان القيادات الإدارية في هذه الدول بجِدوى هذه الأساليب، إذ أن الرأي السائد لدى هذه القيادات هو أن هذه الأساليب يصعب تطبيقها، وأنها لا تتلاءم مع الظروف وأنماط السلوك الإداري السائدة في الدول النامية، وإنما تتلاءم والظروف السائدة في الدول المتقدمة، رغم أن بعض التطبيقات التي أجريت في هذا المجال أثبتت عدم صحة هذا الرأي، هذا بالإضافة إلى أن نقص الكوادر القادرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وأهمها

بحوث العمليات ، وتختلف نظم المعلومات الإدارية ، وعدم وجود الأبحاث والدراسات التي تشجع القيادات الإدارية على استخدام مثل هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات<sup>(١)</sup>.

ويرى البعض أنه لمعالجة هذه المعوقات يتعين إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية في الدول النامية للتعرف والإطلاع على أحدث الأساليب العلمية والتطور التكنولوجي في مجال الإدارة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، وذلك عن طريق إيفاد قادة الأجهزة الإدارية لحضور المؤتمرات العالمية والدورات والبرامج المتخصصة في المنظمات الإدارية الرائدة ، والاستفادة من الآراء والمناقشات التي يدلي بها الخبراء المشاركون في هذه الدورات أو البرامج أو الندوات، ومما يتولد لديهم من أفكار عند احتكاك العقول وتبادل الخبرات والآراء<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن التجربة العملية هي أفضل السبل لإقناع القيادات باستخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات، ومن ثم يتعين تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في أحد القطاعات والتركيز عليه ، باستخدام الخبراء المتخصصين ، لا ليطلبوا تلك الأساليب الإدارية الحديثة فقط، وإنما ليقوموا بتدريب القيادات في هذا القطاع على استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات ، ومن ثم فإن نجاح التجربة الفعلية يؤدي بالتبعية إلى إقناع القيادات الأخرى، بعدم صعوبة تطبيقها ، وأنها تتلاءم مع الظروف وأنماط السلوك الإداري السائدة في الدول النامية.

### ٣-٣-٥ اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية:

يؤدي نقص الكوادر القيادية والفنية ذات الكفاءة العالية في الدول النامية، وتدني مستوى الوعي الإداري لدى صانعي القرار إلى استقدام الخبرات الأجنبية ذات التكلفة المالية والاقتصادية العالية التي قد لا تتناسب مع أعمالها.

وقد يترتب على استعانة القيادات الإدارية في هذه الدول بآراء واقتراحات الخبراء والمستشارين الأجانب في اتخاذ القرارات في مجالات معينة بعض المخاطر التابعة من كون هؤلاء الخبراء والمستشارين لا يدركون أبعاد المشكلة محل القرار لعدم تفهمهم للعوامل البيئية والحضارية ذات الأثر الهام في فعالية القرارات وسلامتها<sup>(٣)</sup>.

ويرى بعض الكتاب أن الخطة الحكيمة للاستفادة من الخبراء والمستشارين الأجانب تستلزم أن يقدموا استشاراتهم وتوصياتهم حول المشكلات التي يقومون بدراساتها إلى فريق آخر من الخبراء والمستشارين الوطنيين والاقدمونها إلى القيادة الإداريين مباشرة ، وتكون مهمة الفريق الوطني معاودة فحص الدراسات التي تقدم بها الخبراء الأجانب ، ومواءمتها بما يتفق مع أحوال وطبيعة المجتمع ، والظروف

(١) حسين، محمد فهمي (١٩٨١م). بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة،

معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٢٨، ص ٤٩-٥٠.

(٢) كنعان، نواف، مرجع سابق، ص ٣٤٦.

(٣) درويش، إبراهيم (١٩٧٥م). التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٧٦.

والعوامل السياسية والاقتصادية والحضارية المتداخلة في الموقف الذي خلق المشكلة محل القرار، وكلها تؤثر في سلامة القرار المتخذ لعلها<sup>(١)</sup>.  
أما الباحث فيرى أنه يمكن الاعتماد على الخبراء والمستشارين الأجانب في تدريب الكوادر الوطنية، وذلك بنقل ما يمكن من خبرات علمية وعملية إلى الكوادر الوطنية المزمع ترفيتها إلى مناصب القادة الإداريين متخذي القرار، وبذلك يكون هؤلاء القادة الإداريين قد جمعوا بين أيديهم الخبرات العلمية والعملية وإلمامهم بالأوضاع والأحوال الداخلية في مجتمعاتهم من طبيعة المجتمع، والظروف والعوامل السياسية والاقتصادية والحضارية المتداخلة التي في سلامة القرار المتخذ.

#### رابعاً: مناقشة نتائج البحث وتوصياته

خلص هذا البحث إلى القول بأنه كلما تكون لاتخاذ القرارات في الدول النامية فاعلية تكون هناك ضرورة لمعالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه المديرين في تلك الدول النامية في إدارتهم والتي لها تأثير على فعالية قراراتهم، وبالإضافة إلى ما أيد الباحث فيه آراء علماء الإدارة، حتى يمكن التوصل إلى معالجة للمشكلات والمعوقات التي تواجه متخذي القرارات، وهو ما يترتب عليه نتائج تنعكس إيجابياً على رشد القرار وسلامته.

لذا فإن هذه الدراسة توصي باتباع سبل المعالجة التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته لتلك المشكلات والمعوقات وخاصة ما يلي:

١- إذا أمكن القول، بأنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة فإن الواقع يقول هناك مزيج بينهما بنسب متفاوتة، وسبب ذلك هو ارتباطهما بتحويل الصلاحيات، وأن تحويل الصلاحيات هذا يعتبر أمراً نسبياً يعبر عن مدى أو درجة التحويل، لذا يتعين اللجوء إلى دعم اللامركزية، بتحويل الأجهزة والوحدات اللامركزية سلطة اتخاذ القرارات، وأن يكون ذلك بشكل تدريجي بالبدء بقطاع معين، وبعد نجاح التجربة، تطبق في قطاع آخر، مع معالجة أية مشاكل تكون قد بدت أثناء التجربة السابقة عليها، وهكذا حتى تعم اللامركزية في اتخاذ القرارات.

٢- تقسيم الإدارات والأقسام بموجب قرارات أو لوائح أو أنظمة ضمن السياسات العامة التي تضعها الأجهزة المركزية، لتجنب التكرار والازدواجية في صلاحيات الأجهزة الإدارية.

٣- قيام الأجهزة المركزية بإيجاد قيادات جديدة للتنظيمات غير الرسمية تكون منتمة إليها، مع استخدام الإعلام الموجه لتوجيه تلك الجماعات غير الرسمية التوجيه الأمثل والملائم لعمليات المنظمة، مع فتح الأبواب لتدريب تلك الكوادر غير الرسمية وتأهيلها للتنافس على المراكز القيادية للتنظيمات الرسمية.



- ٤- في حالة ضرورة أخذ رأي جهة معينة أو تصديقها على القرار قبل صدوره ،  
يتعين تحديد مدة معينة تعتبر تلك الجهة موافقة على القرار بعد مرورها .
- ٥- ضرورة إيجاد شبكة الكترونية واسعة وقوية تمد متخذي القرارات بالمعلومات الوفيرة  
والمتنوعة بشأن نوعية القرارات التي يتخذونها ، مع تحديث هذه الشبكة بشكل  
مستمر ودعمها بالمعلومات الهامة والواقعية اللازمة لاتخاذ القرارات  
الصائبة ، وتدريب المتخصصون في جمع المعلومات على كيفية استقاء  
المعلومات الحديثة والواقعية بشكل مستمر .
- ٦- ضرورة استخدام الإعلام الموجه لتوجيه وتنمية الشعور بالانتماء إلى الدولة لدى  
الأفراد والجماعات السياسية والاجتماعية والدينية ، وذلك لإضعاف جو الانقسامات  
السياسية والاجتماعية والدينية التي تحيط بالأجهزة الإدارية وقيادتها في الدول  
النامية ، وإشعار هذه الأجهزة بالأمن والاستقرار ، ومن ثم المبادرة ومواجهة  
المشكلات الإدارية في جراحة وحسن تقدير .
- ٧- الاعتماد على الخبراء والمستشارين الأجانب في تدريب الكوادر الوطنية، وذلك  
بنقل ما يملكون من خبرات علمية وعملية إلى الكوادر الوطنية المزمع ترقيةها إلى  
مناصب القادة الإداريين متخذي القرار، وبذلك يكون هؤلاء القادة الإداريين قد  
جمعوا بين أيديهم الخبرات العلمية والعملية وإمامهم بالأوضاع والأحوال  
الداخلية في مجتمعاتهم .

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- آل سعود ، سعود عبد الله محمد (١٤٢٩هـ/٢٠٠٨م) ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: التنمية - الإصلاح - التحديث ، الطبعة الأولى ، الرياض.
- حجازي ، محمد حافظ (٢٠٠٦م). دعم القرارات في المنظمات ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر.
- حجا حجة، علي خلف (٢٠٠٤م). اتخاذ القرارات الإدارية ، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
- حسين، محمد فهمي (١٩٨١م). بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة، العدد ٢٨، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الخشروم، محمد مصطفى، ومرسي، محمد نبيل، (١٩٩٨)، إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشقيري ، الرياض.
- درويش، إبراهيم (١٩٧٥م). التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- درويش، إبراهيم (١٩٧٦م). الإدارة العامة في النظرية والممارسة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الثانية، القاهرة.
- درويش، عبد الكريم وليلى ت كلا (١٩٩٥م). أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الله، عماد حسين حسن (١٩٨٦م). اتخاذ القرار الشرطي، رسالة دكتوراه في علوم الشرطة، أكاديمية الشرطة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الرحمن، مسعد، وآخرون (١٩٩٥)، التنمية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار الكندري للنشر والتوزيع، إربد.
- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٧٩م). اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عشماوي، سعد الدين (١٩٨١). أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر.
- علاقي، مدني (١٩٨١م). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، منشورات مؤسسة تهامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- علم الدين، محمد إسماعيل (١٩٦٨م). تطور فكرة القرار الإداري، مجلة العلوم الإدارية، القاهرة، مصر، السنة العاشرة، العدد الثاني.

- عليوة، السيد (١٩٨٧م). صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- القاضي، فؤاد (١٩٨٠م). نظم المعلومات واتخاذ القرارات في الدول العربية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٢٦.
- كنعان، نواف (١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- منصور، محمد بساطي (١٩٧٨م). أثر العوامل الثقافية على إدارة الشركات الدولية، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد (٨).
- نور الله، كمال (١٩٧٥م). القرار الإداري: دراسة تحليلية ذات أهداف تطبيقية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
- هذه الدراسة مشار إليها في: سيد الهواري (١٩٧٦م). الإدارة: الأصول والأسس العلمية، "مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ياسين، محمد وإبراهيم درويش (١٩٧٥م). المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ياغي، محمد عبدالفتاح (١٤٠٩هـ/١٩٨٨م). اتخاذ القرارات التنظيمية، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.

#### توصيات المؤتمرات:

- أفريحا، فاطمة زهرة (١٩٨٠). عوامل هجرة الكفاءات في الجزائر، بحث منشور في كتاب "هجرة الكفاءات العربية" الصادر عن مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى. وهو مقدم للندوة الدولية التي نظمتها لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لغربي آسيا (أكوا) التي عقدت في بيروت خلال الفترة من ٤-٨ فبراير.
- خضر، عبدالفتاح (١٣٩٩هـ). أثر الأنظمة واللوائح في التنمية الإدارية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول للمنظمة العربية للعلوم الإدارية الذي عقد بالرياض، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- دسوقي، إبراهيم (١٩٦٦م). التنمية الإدارية في مجال الصناعات العربية، بحث مقدم إلى مؤتمر التنمية الصناعية في الدول العربية المنعقد في الكويت، الكويت.
- سلام، عبده، ورمزي محمد زكي (١٩٦٧م). عملية اتخاذ القرارات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مؤتمر القادة الإداريين، الدورة السابعة التي عقدت في القاهرة، خلال الفترة من ١٤-٣٠ نوفمبر.

توصيات المؤتمر الأول للعلوم والتكنولوجيا من أجل التنمية (١٩٧٩م) الذي عقد في مدينة فيينا بالنمسا في ٢٠ أغسطس، المنشورة في تورية الدراسات الإعلامية للسكان والتنمية والتعمير التي يصدرها المركز العربي للدراسات الإعلامية تحت عنوان "التنمية العربية إلى أين؟" العدد رقم (١٩) يوليو- سبتمبر.

- Barnard, Chester (1964). **The functions of the Executive**, Harvard, University Press Cambridge.
- Gross, Bertram (1965). **National planning: Finding and Fallacies**, Public Administration Review, No. 25.
- Kubaisy, Amer (1974). **Administrative in Development in Nations, Theory and Practice**, Baghdad.
- Laski, Harold (1972). **Bureaucracy**, Encyclopedia of social sciences, The Macmillan Co. New York, Vol. III.
- Milne, R. S., (1970). **Mechanistic and Organic models of public administration in developing countries**, Administrative science Quarterly.
- Simon H. (1960). **The New science of management**, Harper and Row publishers Co.
- Tannenbaum, R; Weschler, R. and Massarik, F. (1961), **Leadership and organization; A Behavioral approach**, McGraw – Hill Book Co., New York.