



صنع القرارات الادارية

دلال العجيلي الخرز

كلية القانون - جامعة الزاوية

d. Alkarzhah@zu.edu-ly

تاريخ الاستلام: 2025/1/7 - تاريخ المراجعة: 2025/2/11 - تاريخ القبول: 2025/3/18 - تاريخ للنشر: 2025 /3/24

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع صنع القرارات الإدارية باعتباره الركيزة الأساسية للعملية الإدارية بأكملها، والأكثر تأثيراً في توجيه سلوك المنظمات وتحقيق غاياتها الاستراتيجية. وانطلقت الدراسة من إشكالية جوهرية تبحث في كيفية بناء قرار إداري رشيد يوازن بين الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، والالتزام بالإطار القانوني والمشروعية من جهة أخرى. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب المقارنة بين المداخل النظرية المختلفة. وأظهرت المقارنة الفكرية تبايناً في تعريف القرار؛ حيث يركز القانون الإداري على الجانب الشكلي والمشروعية وأركان الصحة الخمسة (الاختصاص، الشكل، السبب، الغاية/الهدف، والمحل)، في حين يتسع المفهوم في علم الإدارة العامة ليشمل أي اختيار واعٍ وعملية مفاضلة منهجية بين البدائل لمواجهة المشكلات. كما استعرضت الدراسة تصنيفات القرارات الإدارية، لاسيما التمييز بين القرارات اللاتحجية (العامة) والقرارات الفردية، والقرارات التنظيمية والروتينية. وقد خلصت الدراسة إلى أن رشادة القرار لا تعني المثالية المطلقة بل الوصول لأفضل خيار وفق الموارد والقيود المتاحة (الرشد المحدود)، وحددت العوامل المعززة لهذا الرشد في: جودة ونظم المعلومات، الكفاءة والخبرة والمهارات السلوكية

لمتخذ القرار، وضوح الأهداف، والمناخ التنظيمي الداعم القائم على اللامركزية. وأخيرًا، بيّنت الدراسة أن عملية صنع القرار هي مسار منهجي متسلسل يتكون من سبع مراحل أساسية: تبدأ بتحديد المشكلة وتجذيرها، جمع وتحليل البيانات، وضع البدائل، تقييمها والمفاضلة بينها، اختيار البديل الأمثل (اتخاذ القرار)، ثم تنفيذ القرار ومتابعته، وتختتم بتقييم النتائج والرقابة. وأكدت الدراسة في ختامها أن جودة القرار ترتبط جديًا بجودة إعداده والتحضير له لا بسرعة إصداره. الكلمات المفتاحية: القرار الإداري، صنع القرار، الرشد الإداري، البدائل، القانون الإداري، الإدارة العامة، مراحل اتخاذ القرار.

Abstract:

This study examines the process of administrative decision-making as the cornerstone and beating heart of the administrative process, wields the most profound impact on directing organizational behavior and achieving strategic objectives. The study addresses a central problematic: how to construct a rational administrative decision that simultaneously fulfills organizational performance goals and adheres to the legal framework of legitimacy. To address this, the study utilizes a descriptive-analytical methodology, incorporating a comparative approach among various theoretical frameworks.

The literature review reveals a conceptual divergence in defining the administrative decision. Administrative law focuses strictly on legality, formal conditions, and its five

validity pillars (jurisdiction, form, cause, purpose/intent, and subject matter). Conversely, public administration science expands this concept to encompass any conscious choice and systematic cognitive trade-offs between alternatives to resolve organizational issues. Furthermore, the study outlines the classifications of administrative decisions, notably differentiating between regulatory (general) and individual decisions, as well as organizational and routine decisions.

The study concludes that administrative rationality does not imply absolute perfection, but rather reaching the optimal choice under existing constraints and available data (bounded rationality). It identifies the key catalyst factors enhancing this rationality as: the quality of management information systems, the competence, practical experience, and behavioral skills of the decision-maker, clarity of organizational objectives, and a supportive organizational climate that fosters decentralization. Finally, the study demonstrates that decision-making is a systematic, sequential process consisting of seven fundamental stages: problem diagnosis, data collection and analysis, generation of alternatives, evaluation of alternatives, optimal selection (the decision act), implementation and follow-up, and

concluding with performance evaluation and control. Ultimately, the study asserts that decision quality is strictly contingent upon the quality of its preparation and formulation, rather than the speed of its issuance.

Keywords: Administrative Decision, Decision-Making, Administrative Rationality, Alternatives, Administrative Law, Public Administration, Decision Stages.

المقدمة:

شغل موضوعُ صنع القرارات الإدارية عقولَ الباحثين في ميادين الإدارة العامة، والقانون الإداري، وعلم النفس التنظيمي منذ أمد بعيد؛ وذلك لما ينطوي عليه من تأثير مباشر وعميق في رسم مسار المنظمات وتوجيه سلوكها نحو تحقيق أهدافها. فمنذ أن أطر هيربرت سايمون نظريته في "الرشد المحدود" في خمسينيات القرن الماضي، وأثبت أن صانع القرار لا يسعى إلى المثالية المطلقة بل إلى الحل المرضي الكافي في ظل قيود المعلومات والوقت والقدرة الذهنية، غدا صنع القرار مجالاً خصباً للدراسة والتنظير.

ولعل أبرز ما يميز هذا الموضوع أنه متشعب الأبعاد؛ إذ يتقاطع فيه القانون الإداري بمعاييره الشكلية والموضوعية مع علم الإدارة بتقنياته التحليلية وأدواته المنهجية، وعلم النفس بفهمه لدوافع صانع القرار وتحيزاته المعرفية، وعلم الاجتماع بتفسيره لديناميات المجموعات والتفاعل التنظيمي. وهذا التشابك يجعل من البحث في صنع القرارات تحدياً علمياً مثيراً وضرورة عملية لا غنى عنها. تتبع أهمية هذا البحث من أن القرار الإداري هو الوسيلة الأساسية التي تُترجم بها السياسات والأهداف إلى أفعال وإجراءات على أرض الواقع؛ فكل نشاط إداري — من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة — يُعبر عنه في نهاية المطاف بقرار.

ومن هنا يكتسب البحث في طبيعة هذه القرارات وآليات صنعها مكانة مركزية في منظومة الدراسات الإدارية والقانونية.

وتتمحور إشكالية هذا البحث حول التساؤلات الجوهرية الآتية: ما الذي يميز القرار الإداري عن سائر التصرفات الإدارية؟ وما الأصناف التي يتشعب إليها وما دلالة كلٍ منها؟ وما المراحل العقلية التي ينبغي أن تمر بها عملية صنعه؟ وما العوامل البشرية والتنظيمية والبيئية التي تحدد جودته ورشاده؟ وكيف يمكن تجنب الأخطاء الشائعة في هذه العملية؟

أسباب اختيار الموضوع

تتعدد الأسباب التي دعت إلى اختيار موضوع "صنع القرارات الإدارية" كحقل للدراسة، وتتلور هذه الأسباب في النقاط التالية:

- الأهمية الحركية للقرار الإداري: كونه يمثل الجوهر الحركي والقلب النابض الذي يمنح المنظمة وجودها، ويحدد مسار نجاحها أو إخفاقها في بيئة عمل معاصرة ومتسارعة التغير.
- التقاطع المعرفي والمتشعب للموضوع: تداخل أبعاد صناعة القرار؛ حيث يتقاطع فيه القانون الإداري بمعاييره الشكلية والموضوعية، مع علم الإدارة بتقنياته التحليلية، وعلم النفس التنظيمي بفهمه للتحيزات المعرفية والدوافع البشرية.
- ضرورة معالجة قصور الأساليب التقليدية: الحاجة إلى تسليط الضوء على أهمية الانتقال بالعملية الإدارية من العشوائية والتسرع، والاعتماد على الانطباعات الشخصية والتجربة والخطأ، إلى الأسلوب العلمي القائم على التقنيات الحديثة ونظم المعلومات.

- تنامي تعقيد البيئات التنظيمية: ما يفرضه الواقع المعاصر من تحديات تتطلب الموازنة بين متغيرات متعددة ومتشابكة لاتخاذ قرارات تضمن المصلحة العامة والكفاءة التنظيمية في آنٍ واحد.

إشكالية البحث

تمثلت الإشكالية الجوهرية للبحث في البحث عن كيفية بناء قرار إداري رشيد يوازن بين الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، والالتزام بالإطار القانوني والمشروعية من جهة أخرى. فالتحدي الأساسي يكمن في سد الفجوة بين القيود الواقعية التي تفرض "الرشد المحدود" (بسبب نقص الوقت والمعلومات والقدرات الذهنية)، وبين السعي نحو تحقيق الفاعلية المؤسسية دون الوقوع في عيب الانحراف بالسلطة أو البطالان القانوني.

ويمكن صياغة الإشكالية من خلال التساؤلات الرئيسة التالية:

1. ما المفهوم الدقيق للقرار الإداري، وما وجه التباين فيه بين المنظور القانوني ومنظور علم الإدارة العامة؟
2. ما هي المراحل العقلية والمنهجية السبعة التي يتعين على الإدارة المرور بها لضمان سلامة القرار؟
3. ما هي العوامل البيئية، البشرية، والتنظيمية التي تعزز رشد القرار الإداري في ظل واقع "الرشد المحدود"؟

أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من اعتبارات موضوعية وعملية بالغة الأثر:

- الأهمية النظرية (العلمية): تكمن في محاولة التأسيس المنهجي للمفهوم وإزالة الخلط الشائع بين القرار بمعناه القانوني الدقيق ومعناه الإداري الأوسع، مما يسهم في إثراء الأدبيات العربية برؤية تكاملية.

- الأهمية التطبيقية (العملية): أن القرار الإداري هو الأداة والوسيلة الأساسية التي تترجم بها السياسات والأهداف الاستراتيجية إلى أفعال وإجراءات واقعية؛ فكل نشاط إداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة يُعبر عنه في النهاية بقرار. وبالتالي، فإن تجويد هذه العملية ينعكس مباشرة على كفاءة المنظمات وقدرتها التنافسية.

أهداف البحث

- يسعى البحث إلى رسم ملامح إطار علمي وقانوني متكامل لصنع القرارات، وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية الآتية:
- المقارنة الفكرية بين أركان صحة القرار في القانون الإداري (الاختصاص، الشكل، السبب، الغاية، المحل)، ومفهومه الديناميكي في علم الإدارة العامة.
- استعراض وتصنيف الأنواع المختلفة للقرارات الإدارية (لائحية، فردية، تنظيمية، روتينية) لبيان دلالة ونطاق مساءلة كل منها.
- تحديد وتفكيك المراحل السبعة المتسلسلة لعملية صنع القرار (من تشخيص المشكلة وحتى التقييم والرقابة) وإثبات أن جودة القرار ترتبط بجودة إعداده لا بسرعة إصداره.
- الكشف عن العوامل التنظيمية المعززة للرشد، وعلى رأسها جودة نظم المعلومات، والكفاءة السلوكية للقادة، وإرساء ثقافة اللامركزية والتقييم المستمر.

منهج البحث وخطته

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في استقراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع صنع القرارات الإدارية، مع توظيف أسلوب المقارنة بين

المفاهيم والمداخل النظرية المختلفة، وذلك بغرض الخروج بتصور شامل ومتكامل للموضوع.

الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة في استقراءها للأدبيات النظرية على رصد وتحليل مساهمات مجموعة من الرواد والفقهاء في مجالي الإدارة والقانون، ومن أبرزها:

- النظرية الكلاسيكية لـ "هربرت سايمون، السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، عبد الله بن أهنية، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 2003": والتي شكّلت نقطة تحول منذ خمسينيات القرن الماضي بتأطير نظرية "الرشد المحدود"، حيث أثبتت أن صانع القرار الإداري لا يملك القدرة على تحقيق المثالية المطلقة، بل يبحث دائماً عن الحل المرضي والكافي في ظل قيود الوقت والمعلومات والطاقة الذهنية.
- أطروحات الفقه القانوني: مثل دراسة: إبراهيم شيحا، أصول القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993م، ودراسة: ماجد راغب الحلو القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996): ركزت هذه الدراسات على الجانب القانوني والمشروعية؛ حيث عرّفت القرار بأنه تصرف أحادي الصنع بالإرادة المنفردة للإدارة لإحداث أثر قانوني، وشددت على ضرورة التزام الإدارة بركني السبب والغاية لربط القرار بالمصلحة العامة وتجنب عيب إساءة استعمال السلطة.
- الدراسات الإدارية والتنظيمية: مثل دراسة كل من: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ط2، 2009، خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006،

رايح سرير عبد الله القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012): تناولت هذه الأدبيات القرار كعملية تكتيكية ومفاضلة منهجية بين البدائل لحل المشكلات، وركزت على أثر البيئة والمناخ التنظيمي الداخلي (كالثقافة التنظيمية الجديدة واللامركزية) في توجيه سلوك الأفراد ودعم ترشيد القرارات.

الفجوة البحثية

رغم غزارة الدراسات السابقة التي تناولت القرارات الإدارية؛ لكن معظم الأدبيات التقليدية انكفأت على دراسة الموضوع من زاوية أحادية المنظور؛ فإما أن تركز الدراسات القانونية على الجانب الشكلي والمشروعية وأركان الصحة الخمسة وإجراءات الطعن بالإلغاء، أو تركز الدراسات الإدارية الصرفة على الجوانب السلوكية والكمية والمفاضلة بين البدائل بمعزل عن الأطر التشريعية. ومن هنا تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، وهي: ندرة الدراسات المنهجية العربية التي توفق وتدمج بين الانضباط القانوني والمشروعية من جهة، وبين المرونة الفنية والرشد الإداري القائم على نظم دعم القرار واللامركزية من جهة أخرى؛ حيث تُقدّم هذه الدراسة رؤية توفيقية تبين من خلالها أن عزل الجانب القانوني عن التقني الإداري في بيئة العمل المعاصرة يُنتج قرارات إما مشوبة بالبطلان القضائي أو عاجزة عن تحقيق الكفاءة والإنتاجية.

المبحث الأول: مفهوم القرار الإداري:

لا يمكن الخوض في تفاصيل عملية صنع القرارات الإدارية قبل تأصيل المفهوم ووضعه في سياقه الفكري الصحيح؛ إذ كثيرًا ما يقع الخلط بين القرار الإداري بمعناه القانوني الدقيق وبمعناه الإداري الأوسع، وهو خلطٌ يُفضي إلى تشويشٍ منهجيٍّ في فهم الموضوع وتحليله.

التعريف الاصطلاحي للقرار الإداري

أولاً: القرار الإداري في القانون الإداري

يُعرّف القرار الإداري في الفقه القانوني الإداري بأنه: "إفصاح عن إرادة ملزمة، بقصد إحداث أثر قانوني، وذلك إما بإصدار قاعدة تُنشئ، أو تعدل، أو تلغي حالة قانونية عامة أو موضوعية، حين يكون العمل لائحة، وإما بإنشاء حالة فردية أو تعديلها أو إلغائها، لمصلحة فرد أو أفراد معينين، أو ضدهم في حالة القرار الإداري الفردي، وسواء أكان القرار تنظيمياً أو فردياً فهو ممكن إلغاؤه والتعويض عنه إذا نفذ ونتج عن تنفيذه ضرر، متى شابه عيب الانحراف"⁽¹⁾. ويتضح من هذا التعريف أن القرار الإداري — قانونياً — يُعدّ تصرفاً قانونياً أحادي الجانب، أي أنه يصدر بإرادة الإدارة المنفردة دون الحاجة إلى قبول من يتوجّه إليه، بخلاف العقد الذي يستلزم تلاقي إرادتين. وهذه الخاصية هي التي تمنح الإدارة سلطة التعديل والإلغاء دون انتظار موافقة المخاطبين بالقرار. وقد اشترط الفقه والقضاء الإداريان لصحة القرار الإداري توافر خمسة أركان هي:

- **أولها (الاختصاص):** وهو أن يصدر القرار ممن خوله القانون صلاحية إصداره.

- **وثانيها (الشكل):** وهو احترام الإجراءات والأوضاع المقررة قانوناً.
- **وثالثها (السبب):** وهو الحالة الواقعية أو القانونية التي تسوّغ اتخاذ القرار.

• **ورابعها (السبب):** وهي الغاية أو المقصد، المتمثل في تحقيق المصلحة العامة.

• **وخامسها (المحل):** وهو الأثر القانوني الذي يُرتبه القرار المباشر⁽²⁾. وانعدام أيٍّ من هذه الأركان يُعرّض القرار للطعن بالإلغاء أمام القضاء الإداري المختص. وقد أفرز القضاء الإداري المقارن — لا سيما الليبي والمصري والفرنسي — فقهاً غزيراً في هذا الشأن.

ثانياً: القرار الإداري في علم الإدارة العامة

يتجاوز مفهوم القرار الإداري في علم الإدارة العامة حدود الإطار القانوني الضيق ليمنحه دلالةً أوسع وأكثر شمولاً. فقد عرّفه ماجد راغب الحلو بأنه: "الإفصاح عن إرادة منفردة، يصدر عن سلطة إدارة، ويرتب آثاراً قانونية"⁽³⁾. وذهب رابح سرير عبد الله إلى أن القرارات الإدارية هي: "قرارات محددة بالأجل والخصوصية وتتعلق بالإجراءات التنفيذية وغيرها من المسائل التكتيكية، وهي مقومة وفق مبادئ السياسة العامة"⁽⁴⁾، وبهذا يتحول القرار من مجرد تصرف قانوني إلى عملية مفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل منها. والملاحظ أن مفهوم القرار في الإدارة العامة أوسع نطاقاً بكثير من نظيره القانوني؛ فهو يتضمن كل اختيارٍ واعٍ يُتخذ في إطار العمل الإداري، بصرف النظر عن درجة رسميته أو مستواه التنظيمي، ومن ثَمَّ؛ فإن المدير يتخذ قرارات بالمعنى الإداري مئات المرات يومياً، بينما قد لا يصدر عنه سوى قراراتٍ قانونية معدودة في الشهر كله.

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية وتصنيفاتها

تتنوع القرارات الإدارية تنوعاً واسعاً بحسب الزاوية التي يُنظر إليها منها. وفهم هذا التنوع أمرٌ بالغ الأهمية؛ إذ إن لكل نوعٍ من القرارات خصائصه ومقتضياته وأسلوب صنعه الملائم. وفيما يأتي عرضٌ مفصلٌ للتصنيفات الرئيسية.

التصنيف بحسب النطاق والأثر القانوني

أولاً: القرارات اللائحية

القرارات اللائحية هي تلك التي تُخاطب الأفراد بأوصافهم وصفاتهم العامة لا بذواتهم المحددة. فهي قرارات موجّهة إلى فئاتٍ غير محصورة، وتسري على كل شخصٍ تتوافر فيه الشروط التي حدّدها القرار بصرف النظر عن اسمه وشخصه. وتصدر هذه القرارات في العادة عن السلطات العليا في الدولة، وتتجلى في صورتين بارزتين:

- **الوائح التنفيذية:** وهي التي تُحدد آليات تطبيق القوانين الصادرة عن المشرّع وتُفصّل أحكامها العملية.
- **الوائح المستقلة:** وهي التي تُحدد الهياكل البنائية للوحدات الإدارية واختصاصاتها الإدارية والمالية والفنية.

ولعل أبرز ما يميّز القرارات اللائحية أنها تتسم بالعمق والشمول من حيث إعدادها ودراستها ونطاق تطبيقها؛ كما أنها ترسم قواعد قانونية عامة تُنشئ نظاماً مستمراً لا تنتهي مفاعيله بمجرد تطبيقها على حالةٍ بعينها⁽⁵⁾.

ثانياً: القرارات الفردية

القرارات الفردية هي تلك التي تُخاطب شخصاً أو أشخاصاً بذواتهم المحددة، بقصد إنشاء مراكزهم القانونية أو تعديلها أو إلغائها. ومن أبرز أمثلتها: قرارات التعيين، والترقية، والنقل، والتأديب، والإحالة إلى التقاعد، والقرارات الفردية هي أحد عناصر القرار الإداري عامة، وذلك لأن القرار يُعدّ "عملاً يصدر بالإرادة المنفردة (للإدارة) أو عملاً يصدر من جانب واحد هو الجهة الإدارية"⁽⁶⁾. وتتميز هذه القرارات بأنها ذات أثر مباشرٍ على حياة الأفراد ومكانتهم الوظيفية، وهو ما يُفسّر حرص القانون الإداري على توفير الحماية القضائية الكافية للمتضررين منها.

ومما يستوقف الباحث في مقارنة هذين النوعين أن القرارات الفردية — رغم عمق أثرها على الأفراد — لا تُقارَن من حيث الأهمية التنظيمية بالقرارات اللائحية التي تؤسس للنظام الإداري العام وترسم ملامحه الكبرى.

التصنيف بحسب طبيعة المصدر

أولاً: القرارات التنظيمية

القرارات التنظيمية هي "القواعد العامة المجردة الصادرة عن الإدارة، والقاعدة هنا تعني القضية الكلية المنطبقة على جزئياتها"⁽⁷⁾. وهذه القرارات موثقة ومسجلة وتخضع للمساءلة القانونية والإدارية.

ثانياً: القرارات الروتينية

القرارات الروتينية هي "التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام، أو مستويات الإدارة الدنيا، وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها، ومثل هذه القرارات تطبق اللوائح على العامل الذي يغيب أو الوقت الإضافي، أو المكافآت شبه الدورية"⁽⁸⁾. وما يجعل هذا التمييز ذا قيمة عملية هو أنه يُحدد نطاق المساءلة؛ إذ لا تخضع القرارات الشخصية لرقابة الجهاز الإداري ولا للطعن القضائي الإداري، في حين تخضع القرارات التنظيمية لكلا الأمرين.

العوامل المُعزِّزة للقرار الإداري الرشيد:

يُمثِّل القرار الإداري الرشيد ركيزة أساسية من ركائز النجاح التنظيمي، إذ لا تقوم إدارة فاعلة دون اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على معطيات دقيقة وأهداف واضحة. وقد تصاعد الاهتمام بهذا الموضوع في ضوء تنامي التعقيد الذي تشهده البيئات الإدارية المعاصرة، وما يفرضه من ضرورة الموازنة بين متغيرات متعددة ومتشابكة في آنٍ واحد.

أولاً: مفهوم القرار الإداري الرشيد

قبل الخوض في عوامل تعزيته، تجدر الإشارة إلى ما يُقصد بالقرار الإداري الرشيد؛ فالرشد الإداري لا يعني بالضرورة بلوغ الكمال أو تحقيق الحل المثالي المطلق، بل يعني الوصول إلى أفضل قرار ممكن في ضوء المعلومات المتاحة، والموارد المتوفرة، والقيود القائمة. وقد ذهب خليل محمد العزاوي إلى أن القرار الرشيد هو "القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحديد أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها"⁽⁹⁾، في الوقت الذي رأى إبراهيم شيحا أن الرشد في القرار يقتضي "أن تستهدف الإدارة دائماً من إصداراتها القرارات المصلحة العامة وإلا كانت مشوبة بالبطلان لعيب إساءة استعمال السلطة"⁽¹⁰⁾. وانطلاقاً من هذا الفهم، يغدو السؤال هنا: ما الذي يُمكن المدير فعلاً من اتخاذ قرار رشيد.

ثانياً: توافر المعلومات الدقيقة وجودة نظم المعلومات الإدارية

تُعَدُّ المعلومات العامل الأساسي الذي يجب أن يتوفر لدى صانع القرار؛ فحين تكون المعلومات ناقصة أو مشوّهة أو متأخرة، يتحوّل متخذ القرار إلى مقامر بموارد المنظمة لا من يديرها. لذا فإن للقرار الرشيد أنواع هي: "القرار الرشيد موضوعياً: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

القراء الرشيد شكلياً: وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.

القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة

القرار الرشيد قصداً: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

القرار الرشيد تنظيمياً: وهو ذلك القرار الموجه لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

القرار الرشيد الشخصي: وهو ذلك القرار الذي يوجه تمامًا لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير⁽¹¹⁾. ويترتب على ذلك أن الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية الحديثة، بما تشمله من قواعد بيانات، وأنظمة ذكاء اصطناعي، ونظم دعم القرار، بات ضرورةً استراتيجيةً لا ترفاً إدارياً.

ومن المعروف أن "المنظمات الإدارية العامة والخاصة التي تستخدم تقنية المعلومات والاتصالات في تصميم نظمها المعلوماتية، وتعتمد عليها في إنجاز أعمالها أكثر نجاحًا وإنجازًا من المنظومات التي تعتمد على النظم والأساليب التقليدية، فلم تعد الإدارة في العصر الحاضر تخضع للتجربة والخطأ، أو الانطباعات الشخصية، بل أصبحت أكثر عملية تقوم على مجموعة متكاملة من القواعد والمبادئ والنظم والبرامج والتقنيات الحديثة"⁽¹²⁾. ومن ثمَّ، فإن المنظمات التي تستثمر في بنيتها المعلوماتية تمتلك ميزةً تنافسيةً حقيقيةً في مجال صنع القرار الإداري الرشيد.

ثالثاً: الكفاءة المهنية والخبرة العملية لمتخذ القرار

ثمة صفات شخصية ينبغي أن تتوفر في متخذ القرار الإداري لا يمكن إغفالها، تتمثل في المستوى المعرفي والخبراتي لمتخذ القرار نفسه؛ فالمدير المتمكن الذي يجمع بين الإلمام النظري بأساليب التحليل الإداري والخبرة الميدانية المتراكمة يكون قادراً على قراءة المواقف بعمق أكبر واستيعاب تفاصيلها الدقيقة قبل الإقدام على الاختيار، وذلك لأن "اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقادة الإداريين، حيث إن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدراتهم وكفاءتهم وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب استخدامها"⁽¹³⁾. ولا يتعلق الأمر بالخبرة المعلوماتية والتقنية وحدها، بل تمتد الكفاءة المطلوبة لتشمل المهارات السلوكية والاجتماعية؛ كفهم ديناميكيات الفريق، والقدرة على إدارة الضغوط، والمرونة الذهنية في مواجهة الغموض. وهنا تبرز

أهمية التطوير المهني المستمر وبرامج التدريب القيادي التي تُعد استثماراً مباشراً في جودة القرار الإداري مستقبلاً، وذلك من أجل صناعة متخذ قرار قائد، إذ تجمع القيادة "بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم من أجل تحقيق هدف معين" (14).

رابعاً: وضوح الأهداف التنظيمية وتحديد الرسالة والرؤية

لا يستطيع أي متخذ قرار أن يختار بين البدائل ما لم تكن له معايير واضحة للحكم تلك البدائل نفسها، وهذه المعايير لا تتكون من فراغ بل تستمد أصلها من وضوح الأهداف التنظيمية والاستراتيجية؛ فالإدارة التي تمتلك رؤيةً جليةً ورسالةً محددةً توفر لمديريها بوصلةً ثابتةً تُرشدهم عند كل تقاطع. ولهذا يرى إبراهيم شيا أن الهدف أو السبب المؤدي إلى اتخاذ القرار يُعد ركناً أساسياً في اتخاذ القرارات، "ويقصد به الحالة الواقعية أو القانونية التي تؤدي إلى اتخاذ القرار، فليس للإدارة إزاءه سلطة تقديرية، فيجب أن تكون الأسباب التي تبني عليها الإدارة قرارها أسباباً صحيحة مطابقة للواقع" (15).

خامساً: المناخ التنظيمي الداعم

ربما يمتلك المدير كل مقومات القرار الرشيد من معرفة وخبرة ومعلومات، ثم يعجز عن توظيفها حين يجد نفسه في مناخ تنظيمي يُعاقب على الإبداع ويُكافئ الامتثال الأعمى. لذا فإن بناء ثقافة تنظيمية تُشجّع على طرح الأفكار المغايرة وتتقبل الفشل المحسوب بوصفه جزءاً طبيعياً من التعلم يُمثل عاملاً جوهرياً في تهيئة بيئة خصبة لصنع القرار الرشيد. وقد أشار عمرو وصفي عقيلي إلى قيمة التنظيم مؤكداً أن "الثقافة التنظيمية الجديدة هي بنية اجتماعية تشمل على مجموعة من المبادئ، والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها، بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المنظمة، وبالتالي فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك

الإنساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁶⁾. ويرتبط بهذا العامل أيضاً ما يتعلق باللامركزية في صنع القرار؛ إذ إن تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا لا يُعزّز الرشد وحسب، بل يُطلق طاقات كامنة في الأفراد الأقرب إلى مواطن المشكلة الحقيقية؛ إذ إن أسلوب الإدارة المتبع "سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية. وتعكس المركزية أو اللامركزية مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية) أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية). ولا شك أن تحديد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية التي تتواجد في تنظيم ما تعتمد على نوعية التصميم التنظيمي الذي تقررته الإدارة العليا"⁽¹⁷⁾.

سادساً: التقييم المستمر

يتكامل بناء القرار الإداري الرشيد حين يُضيف إليه عنصر التقييم المستمر؛ فالقرار الإداري الرشيد لا يكتمل بمجرد الإعلان عنه، بل يستلزم متابعة دؤوبة ورصداً للنتائج وتعديلاً مستمراً في ضوء ما يكشفه التطبيق الفعلي من فجوات. وذلك لأنه "بالإمكان تقييم القرارات دائماً وفقاً لهذا الإدراك النسبي - حيث أنه بالإمكان تقرير ما إذا كانت صحيحة، اعتماداً على الغاية التي يُقصد تحقيقها منها - غير أن التغيير في الأهداف يتضمن التغيير في التقييم. ويمكن الجزم بأنه ليس القرار في حد ذاته هو الذي يقيم، ولكن الذي يقيم هو العلاقة الواقعية المحضة التي يتم تأكيدها فيما بين القرار والمقاصد التي يصبو إليها"⁽¹⁸⁾. لذا فإن للتقييم المؤسسي للقرارات السابقة بوصفه رافداً لا غنى عنه أهمية قصوى لصنع القرارات المستقبلية.

المبحث الثالث: مراحل صنع القرار الإداري

إن عملية صناعة القرار الإداري الرشيد ليس فعلاً وليد اللحظة، بل إنه فعل يعتمد على مسار منهجي متسلسل تمر به عملية صنع القرار عبر مراحل مترابطة ومتكاملة، وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد عدد هذه المراحل، لكن الإجماع يكاد ينعقد على سبع مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة

تمثل هذه المرحلة النقطة الأولى والأهم في مسيرة صنع القرار، ذلك أن القرار الصحيح ينبغي أن يُبنى على تشخيص سليم للمشكلة. وذلك لأن "جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرار، وجوهر اتخاذ القرار هو القدرة على تشخيص المشكلة، ومعرفة أسباب التعطيل والانحراف، وبما أن عملية اتخاذ القرار هي عملية ديناميكية تختص بالكشف والأسباب والدواعي التي تسبب التأخير والتعطيل لسير عمل المؤسسة"⁽¹⁹⁾. فكثيراً من الأخطاء الإدارية لا تنشأ عن قصور في الحلول بل عن خطأ في تحديد المشكلة من الأساس. ويتلزم معرفة المشكلة جمع المعلومات الكافية عنها، والتمييز بين أعراضها وأسبابها الجذرية، وتحديد مدى أثرها على الإدارة. كما يتوجب على صانع القرار أن يدرك حدود صلاحياته وإمكاناته في التعامل مع المشكلة المطروحة.

المرحلة الثانية: جمع المعلومات وتحليل البيانات

لا بد لأني قرار من سند معلوماتي متين، ومن هنا تأتي أهمية هذه المرحلة. وتشمل عملية جمع المعلومات: تحديد المصادر الموثوقة، والتحقق من صحة البيانات، وتصنيفها وتبويبها بما يُيسر الاستفادة منها، وذلك لأن "المعلومات والنصيحة تتساقب في جميع الاتجاهات من خلال المنظمة، ليس فقط من الأعلى إلى الأسفل. فكثير من الحقائق ذات العلاقة بالقرارات نجدها ذات طبيعة سريعة التغيير، ويمكن التحقق منها فقط في لحظة القرار"⁽²⁰⁾. وفي ظل الثورة المعلوماتية

في الأوقات الراهنة، باتت تُظْم دعم القرار وقواعد البيانات الضخمة أدوات لا غنى عنها في هذه المرحلة، مما أسهم في رفع مستوى دقة تحليل المشكلات وتقليص الغموض أمام صانع القرار.

المرحلة الثالثة: وضع البدائل الممكنة

بعد تشخيص المشكلة وجمع المعلومات اللازمة، تأتي مرحلة استقصاء البدائل المتاحة للتعامل معها. و"تبعاً لنوع وطبيعة المشكلة وبناءً على المعلومات التي تم جمعها تحليلها ودراستها يتم البحث عن الأساليب التي يمكن اتباعها للوصول إلى الحل - الحلول وفي حالة التوصل إلى أكثر من طريقة لحل المشكلة يجب تقييم كل حل مع إظهار نقاط القوة والضعف والتكلفة المتوقعة بصورة تقريبية لتطبيق الحل"⁽²¹⁾. وكلما اتسع نطاق البدائل المطروحة، كان القرار الناتج أكثر إحاطةً وأوفر حظاً من الصواب. وتستلزم هذه المرحلة قدراً من الإبداع والتفكير الابتكاري، إذ ربما كانت أنجع البدائل هي تلك التي لم تُطرح بعد، وتحتاج إلى عصف ذهني جماعي وتفكير خارج الأطر المألوفة.

المرحلة الرابعة: تقييم البدائل والمفاضلة بينها

تُعَدّ هذه المرحلة من أكثر مراحل صنع القرار حساسيةً ودقةً، إذ يجري فيها تمحيص كل بديل من زوايا متعددة تشمل: التكلفة المادية والبشرية، والجدوى التطبيقية، والانعكاسات المتوقعة على المدى القصير والبعيد، ودرجة المخاطرة المصاحبة لكل خيار؛ إذ إن "أي مشكلة تتعرض لها منظمات الأعمال لها العديد من البدائل للحل وكل بديل يحتاج إلى توافر إمكانيات وقدرات معينة. فهناك بدائل تتطلب أموالاً كثيرة، وبدائل تتطلب مهارات عالية، وأخرى تتطلب فترات زمنية طويلة، ولكن في سبيل الوصول إلى حل المشكلة المطروحة واتخاذ القرار المناسب بالأسلوب العلمي لا بد من استيعاب جميع البدائل غير القابلة للتنفيذ

أو التي تخرج عن نطاق إمكانيات المنظمة والتحقق من البدائل المطروحة للحل ودرجة قبولها بالنسبة للمنظمة" (22).

المرحلة الخامسة: اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار

هي اللحظة الفاصلة التي يُحسم فيها الاختيار لصالح بديل بعينه. وتتحكم في هذا الاختيار جملة من العوامل المتشابكة منها: القيم الشخصية لصانع القرار، والثقافة التنظيمية السائدة، والقيود البيئية المحيطة، والمسؤولية القانونية والأخلاقية؛ إذ إنه "بعد الانتهاء من التوصل إلى البدائل المتخلفة للحل يتم عرضها على متخذ القرار مع بيان نقاط القوة والضعف والتكلفة المادية لكل حل ويقوم القائد بدراسة البدائل المختلفة لحل المشكلة واختيار أفضلها بناءً على الإمكانيات المتاحة للمنظمة والقيود التي قد لا يراها الباحثون، وتسمى عملية الاختيار بين البدائل (القرار)" (23).

المرحلة السادسة: تنفيذ القرار ومتابعته

لا يكتمل صنع القرار بمجرد الاختيار، إذ لا بد من ترجمته إلى واقع ملموس. وتستوجب مرحلة التنفيذ: إعداد الخطط التفصيلية، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتخصيص الموارد اللازمة، وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة. وذلك لأن "عملية اتخاذ القرار تكمن في وضع البديل المناسب موضع التنفيذ الفعلي وبيان المسؤوليات الملقاة على عاتق الفرد في اتباعه. في سبيل التنفيذ الفعلي مع بيان المعايير اللازمة لمتابعة التنفيذ" (24).

المرحلة السابعة: تقييم النتائج والرقابة

تختتم دورة صنع القرار بمرحلة التقييم الموضوعي للنتائج التي أسفر عنها التنفيذ. وتُمكن هذه المرحلة المنظمة من قياس مدى تحقق الأهداف المنشودة، والكشف عن الانحرافات والفجوات، واستخلاص الدروس اللازمة لتحسين القرارات المستقبلية. وذلك لما للرقابة الإدارية من قيمة لأنها "الجهد النظامي الذي يقارن

الأداء بالخطط وذلك بواسطة إدارة الأعمال، ووظائف الرقابة لها أهمية رئيسية في إنجاز الأهداف وتعقيد المنظمة يتطلب زيادة حجم الرقابة⁽²⁵⁾.

الخاتمة والنتائج:

أولاً: الخاتمة:

يمكن القول إن عملية صنع القرارات الإدارية لا تمثل مجرد وظيفة روتينية من وظائف الإدارة، بل هي الجوهر الحركي والقلب النابض الذي يمنح المنظمة وجودها ويحدد مسار نجاحها أو إخفاقها في عالم متسارع التغير. ومن خلال هذا التقصي، يتبين أن القرار الإداري الناجح ليس مجرد نتاج لحظة عابرة، بل هو كيان متكامل يتزواج فيه الانضباط القانوني والمشروعية مع المرونة الفنية والرشد الإداري. إن محاولة عزل الجانب القانوني بمعاييره الشكلية عن الجانب الإداري بتقنياته التحليلية في بيئة العمل المعاصرة غالباً ما تؤدي إلى قرارات إما مشوبة بالبطلان أو عاجزة عن تحقيق الكفاءة والإنتاجية.

لذلك، فإن نضج المنظمات الإدارية المعاصرة يقاس بمدى قدرتها على بناء بيئة تنظيمية متكاملة، تتدفق فيها المعلومات الموثوقة بسلاسة، وتُمنح فيها الصلاحيات بوعي من خلال اللامركزية، وتُحترم فيها مراحل الصنع المنهجي بعيداً عن العشوائية، والتسرع، أو الاعتماد على الانطباعات الشخصية والتجربة والخطأ. إن الاستثمار الحقيقي للمنظمات اليوم يجب أن يوجه نحو صناعة متخذ قرار قائد، يجمع بين السلطة الرسمية والقدرة على التأثير، ويستند إلى نظام معلوماتي ذكي بوصفه استراتيجية لا ترفاً إدارياً.

ثانياً: النتائج

أسفرت هذه الدراسة عبر منهجها الوصفي التحليلي المقارن عن جملة من النتائج الفكرية والتطبيقية المهمة، وأبرزها ما يلي:

- 1- جاء مفهوم القرار الإداري متبايناً بوضوح بين المنظور القانوني الذي يعنى بمشروعية القرار وأركانه الخمسة المتمثلة في الاختصاص، والشكل، والسبب، والغاية، والمحل، وبين منظور علم الإدارة العامة الأوسع الذي ينظر إليه بوصفه عملية مفاضلة ديناميكية واختياراً واعياً بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التنظيمية.
- 2- أوضحت الدراسة أن الرشد الكامل في اتخاذ القرارات يظل غاية نظرية بعيدة المنال؛ فالواقع العملي يفرض على القائد الإداري التعامل في إطار الرشد المحدود بسبب قيود الوقت، ونقص المعلومات، والقدرات الذهنية البشرية، مما يجعل القرار الرشيد هو الأفضل والمتاح ضمن معطيات البيئة وليس المثالي المطلق.
- 3- أثبتت الدراسة أن اتخاذ القرار ليس تصرفاً آنياً بل خطوة أخيرة في مسار منهجي يتكون من مراحل مترابطة؛ تبدأ بالتحديد الدقيق والمبكر للمشكلة، وتتمر بالتحليل، والمفاضلة، ووضع البدائل الابتكارية، وتنتهي بالتنفيذ الفعلي والرقابة والتقييم المستمر. وإن أي خلل أو اختزال في إحدى هذه المراحل ينعكس سلباً على جودة القرار النهائي.
- 4- بينت النتائج أن نجاح القرار لا يتوقف على كفاءة المدير الذاتية أو خبرته المهنية فحسب، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية المناخ التنظيمي والثقافة السائدة؛ فالأنظمة التي تدعم اللامركزية وتفويض السلطات للمستويات الدنيا، وتستثمر في تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة ونظم دعم القرار، تزيد بشكل ملحوظ من رشادة قراراتها وقدرتها التنافسية.
- 5- تبين للدراسة أن جودة القرار الإداري ومخرجاته رهينة دائماً بجودة التحضير له، وعمق دراسته، وسلامة جمع البيانات المتعلقة به، وليست

محكومة على الإطلاق بسرعة إصداره، إذ إن العجلة دون أساس معلوماتي متين تحول متخذ القرار من مدير للموارد إلى مقامر بها.

6- خلصت الدراسة إلى أن تقييم القرارات السابقة ومتابعة نتائجها يعد رافداً رئيساً لا غنى عنه لصنع القرارات المستقبلية، حيث إن تعقيد المنظمات الحديثة يتطلب زيادة حجم الرقابة النظامية لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط المرسومة وضمان تحقيق المصلحة العامة.

التوصيات:

1. ضرورة اعتماد أسلوب علمي ومنهجي في صنع القرارات الإدارية، يقوم على تحديد المشكلة بدقة، وجمع البيانات وتحليلها، وطرح البدائل قبل اختيار القرار النهائي .
2. تعزيز استخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة ونظم دعم القرار؛ لما لها من دور مباشر في توفير معلومات دقيقة تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات رشيدة .
3. الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية وتنمية مهاراتهم في التحليل، والتفكير النقدي، وإدارة الأزمات، بما يرفع من جودة القرارات ويقلل من الاعتماد على الانطباعات الشخصية .
4. تفعيل الرقابة والتقييم المستمر للقرارات بعد تنفيذها، بهدف قياس النتائج، واكتشاف الانحرافات، والاستفادة منها في تحسين القرارات المستقبلية .

الهوامش:

¹ - محمد طه حسين الحسيني، وجيز القانون الإداري، منشورات مكتبة السلام القانونية، النجف الأشرف، العراق، 2023، ص211.

- 2 - إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993م، ص 184 - 186.
- 3 - ماجد راغب الخلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 498.
- 4 - رابح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 39.
- 5 - ينظر: ياسر محمد عبد العال، دور التشريعات الفرعية في حل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، العدد 4، يناير 2018، ص 306 - 308.
- 6 - محمد رفعت عبد الوهاب، وعادل أحمد عجيبة، أصول القانون الإداري، مطبعة نهضة مصر، الفجالة، القاهرة، بدون تاريخ ص 224.
- 7 - محمد طه حسين الحسيني، وجيز القانون الإداري، مرجع سابق، ص 254.
- 8 - صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 19.
- 9 - خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 57.
- 10 - إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول القانون الإداري، مرجع سابق، ص 185.
- 11 - مهمل بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الرواق، العدد الثالث، جوان 2016، جامعة غليزان، الجزائر، ص 135.
- 12 - خالد صالح علي السلطان، المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009، ص 65.
- 13 - طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 128.

- 14 - مهملّي بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص142.
- 15 - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول القانون الإداري، مرجع سابق، ص185.
- 16 - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ط2، 2009، ص84.
- 17 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ط3، 2008، ص52.
- 18 - هيربرت أي. سايمون، السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، عبد الله بن أهنية، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 2003، ص 103.
- 19 - رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، مرجع سابق، ص153.
- 20 - هيربرت أي. سايمون، السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص37.
- 21 - رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، مرجع سابق، ص71 - 72.
- 22 - صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص15.
- 23 - رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، مرجع سابق، ص72.
- 24 - صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص17.
- 25 - هاشم ناصر، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، درا أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص85.