

جامعة القاهرة
كلية الحقوق
قسم القانون العام

عملية صنع القرارات الإدارية

رسالة مقدمة من

إبراهيم على الهندي

المعيد في جامعة حلب - سوريا

لنيل درجة الدكتوراه في الحقوق

إشراف

الأستاذ الدكتور / محمد بدران

رئيس قسم القانون العام

كلية الحقوق - جامعة القاهرة



جامعة القاهرة
كلية الحقوق
قسم القانون العام

عملية صنع القرارات الادارية

رسالة مقدمة من
ابراهيم على الهندي
المعيد في جامعة حلب - سوريا
لنيل درجة الدكتوراه في الحقوق

إشراف
الاستاذ الدكتور / محمد بدران
رئيس قسم القانون العام
كلية الحقوق - جامعة القاهرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ ... فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع

الهوى فيضلك عن سبيل الله إن

الذين يضلون عن سبيل الله لهم

عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب ﴾

صدق الله العظيم

سورة ص - الآية ٢٦

﴿ والله يقضي بالحق والذين يدعون

من دونه لا يقضون بشئ إن الله هو

السميع البصير ﴾

صدق الله العظيم

سورة تافر - الآية ٢٠

الإهداء

إلى من ضحى بشبابه وأفنى عمره في سبيل
نجاحي وسؤددي والدي .
إلى نبع الحنان ودثار المحبة المعطاء بلا
حدود والدتي .
إلى الأخ الذي لولا عطاؤه ما كان لي مجد ولا
عز ولا جاه أخي حسين .
إلى الأخ الذي حمل معي بلواء غربتي
وهموم وحدتي وهو عنى بعيد ... أخي
المهندس أحمد .
إلى صانعي القرار في وطننا العربي الكبير ...
إلى من ينتظر منهم الكثير

ابراهيم

لجنة الحكم على الرسالة

الاستاذ الدكتور / محمد حسنين عبد العال

رئيساً
وكيل كلية الحقوق - جامعة القاهرة

الاستاذ الدكتور / محمد بدران

رئيس قسم القانون العام - كلية الحقوق - جامعة القاهرة
مشرفاً وعضواً

الاستاذ الدكتور / صلاح الدين فوزى

عضواً
وكيل كلية الحقوق - جامعة المنصورة

كلمة شكر

لا يسعني وأنا على أعتاب تخرجي إلا وأن أطمأن شكراً
وأتواضع عرفاناً لاستاذي الجليل الدكتور محمد بدران على رعايته
الكريمة وتشجيعه الدؤوب وحرصه المخلص على انجاح هذا العمل
العلمي.

كما أزجي الشكر الجزيل لاستاذتي المحترمة الدكتورة سعاد
الشرقاوي على إشرافها الأولى على هذه الرسالة .

وكذلك لابد لي من تقديم أسمى آيات الشكر والإمتنان لكل من
الاستاذ الدكتور محمد حسنين عبد العال والاستاذ الدكتور صلاح الدين
فوزي على تجشّمهما عناء الإطلاع على هذه الرسالة وتقييمها علمياً
والحكم عليها .

كما أشكر الاستاذ الدكتور حسن شلق رئيس مجلس الخدمة
المدينة في لبنان على تفضله بالموافقة والإشراف على جمع بيانات
هذا البحث في مختلف قطاعات الخدمة المدنية في لبنان.

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل للساده المديرين في أجهزة الخدمة
المدينة في لبنان على حسن تعاونهم معي في إنجاح هذه الدراسة .

ابراهيم

مقدمة

القرار الادارى هو جوهر العملية الادارية ومحورها .. والقائد الادارى عصب الادارة والمحرك الفعال لمجهوداتها ، وعقلها المدبر .. وبفعالية القرارات ، وحكمة القادة تحيا المنظمات وتعيش . ذلك ان القرارات هى الاداة الرئيسية التى بواسطتها تحقق الادارة اهدافها وغاياتها... فكلما صلحت تلك الاداة ، وبنيت على اساس علمية سليمة ، كلما كان ذلك امضى وابعد اثراً فى تحقيق المنجزات ، ذلك لان كفاية الادارة انما ترتبط ارتباطاً كبيراً بكفاية القرارات التى تتخذها القيادة فى مستوياتها المختلفة .

وبما ان فعالية الادارة تعتمد على فعالية القرارات المتخذة من قبل قادتها ، لذا فإن اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب على اساس سليمة هو المقياس الصحيح لكل عمل اصلاحي فى هذا الاتجاه . ولذلك لم يعد الاعتماد على الاساليب التقليدية فى اتخاذ القرارات كافياً بحد ذاته ، بل لابد من استخدام الاساليب العلمية بجانب الاساليب التقليدية ، وذلك بغية تحسين جودة القرارات المتخذة .

واهم ما يجب الاهتمام به هو القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى الادارة العليا ، ليس لانها تحتاج الى نفقات مادية كبيرة فقط ، بل لانها سوف تؤثر فى انجاز المنظمة لسنوات طويلة مستقبلاً . الا ان هذا لا يعنى اهمال القرارات الادارية الاخرى ، ذلك لان العملية الادارية بكاملها ما هى الا سلسلة طويلة من القرارات المتصلة بعضها ببعض . فكل قرار استراتيجى تسبقه بعض القرارات التحضيرية ، وتتبعه سلسلة متصلة من القرارات ، التى تنتهى بالتنفيذ وتحقيق الهدف .

لقد اصبحت المنظمات سواء اكانت عامة ام خاصة ، تجارية ام صناعية ، خدمية ام هدفها الربح - بعد ان تشعبت مهامها وتنوعت اهدافها - تلعب دوراً هاماً فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية . ونظراً لارتباط عملية اتخاذ القرارات بعملية التطوير المستمر التى تحدث فى المنظمات فقد كان من المنطقى ان يزداد الاهتمام بدراسة عملية اتخاذ القرارات الادارية ، خاصة فى ادارات ومنظمات الدول

(١)
الفهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة	١
الباب التمهيدي	٩
الفصل الأول : الطريقة البحثية	٩
الفصل الثاني : ماهية القرارات الإدارية فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة	٢٨
المبحث الأول : مفهوم القرار فى القانون الإدارى	٣٠
المبحث الثانى : مفهوم القرار فى علم الإدارة	٣٨
المبحث الثالث : أنواع القرارات الإدارية	٥٠
القسم الاول	
كيفية إتخاذ القرارات الإدارية	
الباب الأول : أساليب إتخاذ القرارات الإدارية	٦٢
الفصل الأول : الأسلوب العلمى فى عملية صنع القرارات الإدارية	٦٣
نتائج الدراسة الميدانية	٧٠
المبحث الأول : تشخيص المشكلة	٧٤
المطلب الأول : ماهية المشكلة الإدارية	٧٦
المطلب الثانى : تحديد المشكلة وبيان أسبابها	٨٥
نتائج الدراسة الميدانية	٩٤
المبحث الثانى : تحديد وحصر البدائل الممكنة	٩٦
نتائج الدراسة الميدانية	١٠٤
المبحث الثالث : تقييم البدائل	١٠٦
المطلب الأول : الصعوبات التى تواجه عملية التقييم	١٠٦
المطلب الثانى : العوامل المؤثرة فى عملية التقييم	١٠٧

(ب)

١٠٩	المطلب الثالث : معايير تقييم البدائل
١١٣	نتائج الدراسة الميدانية
١١٥	المبحث الرابع : إختيار الحل الملائم
١١٥	المطلب الأول : أهمية وصعوبة إختيار الحل الملائم
١١٧	المطلب الثاني : أسس إختيار الحل الملائم واختباره
	المطلب الثالث : أنواع الحلول والإعتبارات التى تحكم إختيار
١٢١	الحل الملائم
١٢٦	نتائج الدراسة الميدانية
١٢٨	المبحث الخامس : التنفيذ والمتابعة
١٢٨	المطلب الأول : صياغة وإعلان القرار
١٣٠	المطلب الثاني : تنفيذ القرار
١٣٣	المطلب الثالث : متابعة التنفيذ
١٣٧	نتائج الدراسة الميدانية
١٤٠	الفصل الثانى : الأساليب التقليدية فى صنع القرار
١٤٣	المبحث الأول : الخبرة
١٤٧	المبحث الثانى : التجربة
١٥٠	المبحث الثالث : البديهية والفراسة
١٥٣	نتائج الدراسة الميدانية
	الباب الثانى : المعلومات والمشاركة ودورها فى إتخاذ القرارات
١٥٩	الإدارية
١٦٠	الفصل الأول : دور المعلومات فى عملية صنع القرار
١٦٢	المبحث الأول : ماهية المعلومات
١٦٢	المطلب الأول : التعريف بالمعلومات وأنواعها
١٦٦	المطلب الثانى : تحديد مصادر المعلومات وجمعها
١٧٣	المطلب الثالث : خصائص المعلومات
١٧٨	المبحث الثانى : نظم المعلومات

(جـ)

١٧٨	المطلب الأول : ماهية نظم المعلومات وخصائصها
١٨٤	المطلب الثاني : دور نظم المعلومات فى عملية صنع القرارات
١٨٩	نتائج الدراسة الميدانية
١٩٩	الفصل الثانى : المشاركة فى صنع القرارات الإدارية
١٩٩	المبحث الأول : مفهوم المشاركة ومبرراتها
١٩٩	المطلب الأول : مفهوم المشاركة
٢٠١	المطلب الثانى : مبررات المشاركة
٢٠٤	المبحث الثانى : حدود المشاركة ودرجاتها
٢٠٤	المطلب الأول : حدود المشاركة
٢٠٧	المطلب الثانى : درجات المشاركة
٢١٠	المبحث الثالث : صور المشاركة
٢٢٧	المبحث الرابع: تقييم المشاركة
٢٢٧	المطلب الأول : مزايا وعيوب المشاركة
٢٣٢	المطلب الثانى : فعالية المشاركة
٢٣٧	نتائج الدراسة الميدانية
	القسم الثانى :
	العوامل المؤثرة فى عملية صنع القرارات الادارية
٢٥٢	الباب الأول : العوامل الداخلية
٢٥٣	الفصل الأول : العوامل التنظيمية
٢٥٤	المبحث الأول : المبادئ العامة للتنظيم الإدارى
٢٦٤	المبحث الثانى : التنظيم الرسمى والتنظيم الغير الرسمى
٢٦٩	المبحث الثالث : المركزية واللامركزية
٢٧٦	المبحث الرابع : الإتصالات الادارية
٢٨٢	المبحث الخامس : التدريب الادارى
٢٩٢	المبحث السادس : البيروقراطية
٢٩٧	نتائج الدراسة الميدانية

(د)

٣٢٠	الفصل الثاني : العوامل الإنسانية
٣٢١	المبحث الأول : العوامل السلوكية
٣٣٦	المبحث الثاني : المعوقات السلوكية
٣٤٣	نتائج أدراسه الميدانية
٣٤٩	الباب الثاني : العوامل الخارجية
٣٥٠	الفصل الأول : العوامل البيئية
٣٥١	المبحث الأول : العوامل السياسية
٣٦٥	المبحث الثاني : العوامل الإجتماعية
٣٨٠	المبحث الثالث : العوامل الإقتصادية
٣٨٧	نتائج الدراسة الميدانية
٣٩٢	الفصل الثاني : الضغوط الادارية
٣٩٣	المبحث الأول : ماهية الضغوط الادارية ومصادرها
٤٠٥	المبحث الثاني : نتائج الضغوط الادارية وعلاجها
٤٠٨	نتائج الدراسة الميدانية
٤١٢	خاتمة
٤٢٨	الملحق [استمارة الاستبيان]
٤٤١	المراجع العربية
٤٥٢	المراجع الأجنبية

