

جامعة الجزائر 03

كلية علوم الإعلام و الاتصال

قسم الاتصال

بطاقة قراءة لكتاب :

القرار الإداري

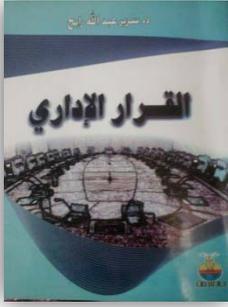
لمؤلفه د. سرير عبد الله رابح

من إعداد الطالبة :

• هروة معمري

الموسم الجامعي : 2016/2015

## معلومات حول الكتاب

عنوان الكتاب	القرار الإداري
المؤلف	سريـر عبد الله رابـح
الطبعة	الطبعة الأولى
دار النشر	شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع
سنة النشر	2011
بلد النشر	الجزائر
عدد الصفحات	263 صفحة
عدد الفصول	ثلاث فصول
عدد صفحات كل فصل	الفصل الأول : 67 صفحة الفصل الثاني : 78 صفحة الفصل الثالث : 89 صفحة
سعر الكتاب	400 دج
غلاف الكتاب	

## • من هو سرير عبد الله رابح؟

أستاذ محاضر بكلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية متحصل على دكتوراه دولة في ميدان العلوم السياسية .

## • مؤلفاته :

يعد هذا الكتاب هو أول إنتاج للدكتور حيث اقتصر الباحث على نشر المقالات العلمية فقط

## • فهرس الكتاب :

مقدمة

الفصل الأول : مفهوم عملية صنع القرار

المبحث الأول : تحديد مفهوم القرار .

المطلب الأول : إشكالية المصطلح

المطلب الثاني : متخذ القرار

المطلب الثالث : مضمون القرار

المبحث الثاني : أنواع القرارات

المطلب الأول : معايير تقسيم القرارات

المطلب الثاني : القرار السياسي

المطلب الثالث : القرار الاستراتيجي

المطلب الرابع : القرار الإداري

المبحث الثالث : مراحل عملية صنع القرار

المطلب الأول : نماذج لعملية صنع القرار

المطلب الثاني : تشخيص المشكلة و جمع المعلومات

المطلب الثالث : تحليل البيانات و تحديد البدائل

المطلب الرابع : متابعة تنفيذ القرار

المبحث الأول : مداخل اتخاذ القرار

المطلب الأول : مدخل النظم

المطلب الثاني : مدخل الجماعة

المطلب الثالث : مدخل الاتصال

المطلب الرابع : المدخل القانوني

المطلب الخامس : المدخل الإحصائي

المبحث الثاني : النظريات الكمية في اتخاذ القرارات

المطلب الأول : نظرية بحوث العمليات

المطلب الثاني : نظرية الاحتمالات

المطلب الثالث : نظرية المباراة

المطلب الرابع : نظرية شجرة القرار

المطلب الخامس : النظرية الإحصائية

المبحث الثالث : النظريات الكيفية

المطلب الأول : إرجاء التعامل مع المشكلة

المطلب الثاني : نظرية التقليد و المحاكاة

المطلب الثالث : نظرية الاستعانة بخبير

المطلب الرابع : نظرية المحاولة و الخطأ

المطلب الخامس : التفكير الذهني المعمق .

المبحث الرابع : المشاركة في اتخاذ القرار

المطلب الأول : التفاعل التبادلي

المطلب الثاني : المشاركة الرسمية

المطلب الثالث : استعمال تقنية دلفي

المطلب الرابع : إتباع منطق الإدارة بالأهداف

الفصل الثالث : المشكلة الإدارية

المبحث الأول : مفهوم و عناصر المشكلة

المطلب الأول : المشكلة و المفاهيم المتقاربة منها

المطلب الثاني : خصائص المشكلة الإدارية

المطلب الثالث : أنواع المشكلات الإدارية

المبحث الثاني : أساليب تشخيص المشكلات

المطلب الأول : التحليل الوصفي

المطلب الثاني : الطريقة التاريخية

المطلب الثالث : الطريقة الاستقرائية

المطلب الرابع : طريقة المقارنة و القياس

المطلب الخامس : طريقة دراسة الحالة

المطلب السادس : الدراسات المتكاملة

المبحث الثالث : محددات المشكلة

المطلب الأول : القيود الخاصة بالقوى العاملة

المطلب الثاني : القيود المكانية و الزمنية

خاتمة

قائمة المراجع

### • ملخص كتاب "القرار الإداري" :

قسم المؤلف كتابه إلى ثلاث (03) فصول ، كل فصل ضمن فيه عدة عناصر نذكرها فيما يلي :

**الفصل الأول : مفهوم عملية صنع القرار** : استهل "الأستاذ عبد الله سرير" بالحديث عن أهمية

القرار على مستويات عدة ، فعلى المستوى الفردي تبرز أهمية القرارات كونها تتعلق بالفرد نفسه أو

عائلته و موافقه التي تحدد شخصيته و على مستوى المؤسسات فهو يعبر عنها كونها شخص معنوي

له أهلية و يتصرف في حقوقه غير انه له ناطق رسمي "القائد الإداري الأعلى" المعني باتخاذ القرارات

و أما على مستوى الدولة لخصها الدكتور في أن هذه الهيئة المعنوية —أي الدولة— تسعى لكسب

الرأي العام الأمر الذي يستلزم اتخاذ قرارات تتصف بالرشاد، ولتحديد مفهوم عملية صنع القرار

تحديدا محكما عكف المؤلف إلى الحديث عن إشكالية المصطلح و الخلط الموجود بين "صنع القرار

و اتخاذ القرار " وعلى حد تعبيره هما مفهومين متقاربين في اللفظ و متباعدين في المعنى و بعد ما تطرق إلى تعريف المفهومين <sup>1</sup> توصل إلى أن عملية صنع القرار عبارة عن سيرورة من النشاطات تتدخل فيها جميع عناصر التنظيم و بهذا تعد عملية جماعية تبتدئ بوجود مشكلة مرورا بجمع المعلومات و تحديد بدائل و تقييمها وصولا إلى مرحلة اتخاذ القرار و تعني اختيار البديل المناسب "الحل الأقرب" للمشكلة مشيرا إلى أن اتخاذ القرار ما هو إلا مرحلة من هذه السيرورة و تتصف بأنها المرحلة الحاسمة حيث يقوم **متخذ القرار** باختيار البديل المناسب بناء على دراسة معمقة و هو شخص قانوني إما طبيعي أو معنوي و يتخذها بصورة مباشرة و هنا يعتبر القرار **مركزي** أو يفوض أشخاص آخرين و في كلتا الحالتين المدير هو من يتخذ القرار في صورته الرسمية ، و بخصوص مضمون عملية صنع القرار تحدث أكد المؤلف بأنها مرتبطة بوظائف و أنشطة الإدارة و بمعنى آخر هي المضمون العام لنشاط الإدارة أي أنها ترجمة للأهداف المرجوة و تتنوع بتنوع المواضيع التي تعالجها ، و على حد تعبيره فتحديد مضمون القرار يتوقف على القدرة على استقراء حقيقة المشكل محل القرار . بعد تحديد المفاهيم الأساسية و ضبطها عرج الدكتور إلى ذكر أنواع القرارات و مختلف معايير تقسيمها ، بالنظر لطبيعة القرار نجد : القرارات التنظيمية و التي يتخذها المدير في إطار عمله و القرارات الشخصية التي يتخذها في إطار تقديره لأعمال الأشخاص من تعيين أو ترقية... الخ أما المعيار الموضوعي تتنوع تبعا لحقول المعرفة العلمية و نجد قرار اقتصادي، اجتماعي و ثقافي و طبقا لمعيار الموضوعية تكون القرارات في شكل أجندة و توضع أولويات لبحثها معيار آخر تتطرق إليه

<sup>1</sup> لتفاصيل أكثر انظر : ص ص 16..... 23

الدكتور معيار درجة التأكد و فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات و الحقائق دقيقة و كاملة و النتائج المتوقعة مضمونة و أخرى لا تتوافر عنها البيانات الكاملة مما يجعلها قرارات غير مؤكدة و متعارضة أحيانا. كما يمكن تقسيم القرارات استنادا إلى مبدأ التكرار و منه نجد نوعين : الجدولة التي تعالج مشكلات روتينية متكررة و الحل يمكن تطبيقه في أي وقت و غير مجدولة و تتميز كونها ليست متشابهة من حيث موضوعاتها ، و تتعلق بمشكلات إستراتيجية تتطلب البحث و الدراسة المتأنية . و فيما يخص معيار العموم و الشمول نجد القرارات السياسية و هي اختيار بديل لمواجهة مشكل معين أو قضية محددة بهدف ضبط الصراع داخل المجتمع أو إدارة الصراع مع مجتمعات أخرى و يتصف بأنه يتأثر بالتركة السياسية و بالأوضاع السائدة في البلد خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup> و القرارات الإستراتيجية التي تمس أهدافا عامة و ذات أهمية و على مستوى القيادات العليا في التنظيم، سواء كان التنظيم دولة أو أي مؤسسة ، و يتميز كونه شامل و متكامل معقد يتأثر بالعوامل الغير كمية .. و غيرها من الخصائص ، أما القرار الإداري فهو اختيار بديل من بين مجموعة بدائل لتنفيذ أهداف السياسة العامة و بهذا يعد جوهر العملية الإدارية<sup>2</sup> . و عليه نسجل بأن القرار هو موقف و اختيار بديل و إذا كان هذا البديل على مستوى الأهداف الحيوية و الحساسة فهو استراتيجي و إن اهتم بالمبادئ و القواعد العامة لتوجيه المرؤوسين اعتبر سياسيا و إن اعتبر القرار بالوسائل و الأدوات التنفيذية اعتبر قرارا إداريا . و عن اختلاف القرارات في الهدف و الموضوع إلا أنها تلتقي في مراحل و الخطوات المتبعة لحل المشكلة و بلوغ الغاية المرجوة و في هذه النقطة أشار المؤلف بأن الباحثين

<sup>1</sup> للشرح و التفصيل انظر ص 43...46

<sup>2</sup> للتفاصيل انظر ص ص 49 50

يتفقون في أن عملية صنع القرار تمر عبر مراحل إلا أنهم اختلفوا في عددها و ترتيبها لهذا عمد الكاتب لان يتطرق لمختلف نماذج صنع القرار و هي النموذج المثالي لأصحاب المدرسة الكلاسيكية الذين انطلقوا من فكرة الرجل الاقتصادي الذي يحقق المنفعة المكتسبة أعلى من المنفعة المضحي بها مروراً بالمرحلة التالية : تحديد المشكلة ، جمع المعلومات ، تحليلها ، وضع الحلول ، صياغة الحل ، و أخيراً وضع البديل المفضل ، هذه المراحل تخضع للمنهج التجريبي و دراسة عامل الزمن ، لكن هذا النموذج لاقا النقد باعتبار أنها مثالية و تعظم النتائج و عليه ظهر النموذج الواقعي لصاحبه هربرت سيمون الذي يرى بأن تحقيق نتائج مرجوة أي اختياراً بديل يحقق الرضا المقبول و يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الأمر الذي يتحقق عبر هذه المراحل تحديد المشكلة ، تحليل الموقف ، تحديد البدائل ، التفكير في النتائج و دراستها ، و أخيراً اختيار البديل المناسب الذي يحقق الرضا كما يؤكد هربرت سيمون على توفر عنصر الرشد أي حسن التقدير و التمييز . و تلقى هو الآخر انتقادات من طرف تشارلس ليند بلوم باعتبار انه عقلاني و لا وجود له في عالم الواقع و طرح نموذج القرار الاستراتيجي المبني على حسابات متعددة و التجربة و الخطأ و عليه يأتي القرار نتيجة لعمليات متتالية و متراكمة. ليأتي النموذج المختلط لصاحبه أمتاي اتزوني و الذي يرى بأن واقعية سيمون تتطلب الكثير من الرقابة و الضبط في حين أن النموذج الاستراتيجي يعطي حرية كبيرة لصانع القرار ، و توصل إلى انه يجب تحري الرشد و معرفة النتائج و دراستها اعتماداً على التجربة و المحاولة .

◀ و كنتيجة عملية صنع القرار و ان اختلفت النماذج فهناك اتفاق على أنها تمر عبر مراحل

متسلسلة .

و رغبة منه في تقديم شرح مفصل للمراحل التي تمر بها عملية صنع القرار تطرق المؤلف لكل مرحلة على حدى عبر مطالب ، و في رأيه فأن السيرورة تبتدى من تشخيص المشكلة و جمع البيانات و أكد على أن ينبغي للمدير أن يحدد طبيعة المشكل الذي خلق المشكلة و تحديد الهدف المراد الوصول إليه وذلك لان تحديد الهدف بدقة يساعد على تحديد الطرق المناسبة لتحقيقه الأمر الذي يتطلب جمع معلومات ذات صلة مباشرة بالمشكلة و حدد الدكتور عدة أساليب لجمع المعلومات هي المقابلات الشخصية التقارير و أسلوب عصف الأفكار ، و بعد جمع البيانات لابد من تحليلها و إيجاد بدائل تسهم في تفعيل القرار و ترشيده و هي المرحلة الثانية حسب المؤلف يجب الآخذ بعين الاعتبار المشكلة و طبيعتها للبحث عن الأساليب التي يمكن إتباعها للوصول إلى حل و يتوقف عددها على عوامل : الإمكانيات المادية و الوقت ، وضعية المنظمة و سياستها ، وبعد الانتهاء من تحديد البدائل يتم عرضها على متخذ القرار مع بيان نقاط القوة و الضعف و بالتالي اختيار أقربها للحل المشكلة بناء على الإمكانيات المتاحة ، تأتي المرحلة الأخيرة و هي متابعة تنفيذ القرار و تقويمه هي المرحلة حسب الأستاذ تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين و حثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و قدم المؤلف عدة نقاط و توصيات يجب إتباعها لإنجاح القرار .

## الفصل الثاني : نظريات اتخاذ القرار : استهله الدكتور بالحديث عن مداخل اتخاذ

القرار و هي المنفذ الذي يسمح لنا بالاقتراب و الترشيح لعملية صنع القرار ، و أشار **سوير** إلى أكثر المداخل استعمالا و هي كالاتي : مدخل النظم و الذي يرى بان المؤسسة عملية تكوين منظم و مركب من عدة عناصر تعمل معا لتحقيق هدف معين و عملية اتخاذ القرار ما هي إلا جزء من

أنظمة المؤسسة ، على حد تعبيره فإن مدخل النظم يشكل مقارنة مهمة لدراسة عملية صنع القرار  
بداية ممن وصف الأسباب و المشكلات و بالتالي تحديد العوامل المسؤولة و المؤثرة في استقرار ، و  
توازن المؤسسة ، ثم استخراج العوامل الدافعة إلى التحول التكيف مع متطلبات الواقع و بالتالي تحقيق  
النمو و الاستمرار . ثانيا مدخل الجماعة : بمعنى المشاركة و من منطلق هذا المدخل يمكن التأكيد  
على دور الجماعة إذ كلما ساد التفاهم بين عناصر الجماعة كلما كان أقرب إلى اتخاذ قرار  
عقلاني و بالتالي تحقيق الفاعلية في الأداء . ثالثا مدخل الاتصال : أجمعت جل نتائج البحوث  
العلمية على فعالية دور الاتصال في حياة الأفراد و قد شبه بالدورة الدموية التي تجري في جسم  
الإنسان و تحمل الغذاء في حين أن الاتصال يحمل المعلومات لكل مستويات التنظيم مما يضمن  
قرارات سديدة و فعالة ورشيذة تلقى التأييد من طرف العمال و توصل الكاتب إلى أن دور الاتصال  
يكمن في انه يجعل الجماعة تعمل و تفكر مع بعض ، و ألح على ضرورة توفر قوة الإقناع و  
الاستجابة الإيجابية للتعليمات . رابعا المدخل القانوني : القرار حسب هذا المدخل يركز على الجوانب  
الإجرائية و الشكلية أكثر من الجوانب الموضوعية مما يصعب على القادة عملية التطبيق ، و يعد هذا  
المدخل ضروري كوسيلة و إجراء لبيان الشروط و الكيفيات اللازمة لاتخاذ القرار . خامسا المدخل  
الإحصائي : يعني استخدام الوصف و الطرق الإحصائية نظرا لطبيعة المشكلة الإدارية التي تحتاج إلى  
معطيات كمية و عليه فإن المدخل الإحصائي يشكل دعما قويا لعملية صنع القرار . و في ختام  
المبحث الأول أكد الدكتور أن المداخل السالف ذكرها ما هي إلا مقاربات تسمح بترشيد القرارات  
إلى جانب مداخل أخرى لم يتم التطرق إليها .

المبحث الثاني تحت عنوان النظريات الكمية في اتخاذ القرارات أشار المؤلف أن الأساس في تطبيق هذه

النظريات هو محاولة جادة لتطبيق نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاقتصادية و الرياضية

و السلوكية ، ذكر الكاتب ثلاث (03) تصنيفات لهذه النظريات نسردها فيما يلي :

● الصنف الأول : يحصر النظريات الكمية :

■ نظرية بحوث العمليات .

■ نظرية الاحتمالات .

■ نظرية المباريات .

■ نظرية شجرة القرار .

■ النظرية الإحصائية .

◀ الصنف الثاني : يستعمل في مجال قطع الأعمال بكثرة ، و يصنف النظريات إلى :

■ النظرية الاقتصادية .

■ النظرية الرياضية .

■ النظرية السلوكية .

◀ الصنف الثالث : يعمل على مزج العلوم و تطبيقها في موضوع اتخاذ القرار و يخلص إلى

تحديد ثلاثة نماذج رئيسة يمكن إتباعها لصياغة قرار رشيد و هي :

■ النموذج الواقعي .

■ النموذج الاستراتيجي .

## ■ النموذج المختلط .

مما سبق ذكره يمكن القول أن الدكتور سرير عبد الله تناول في الفصل الثاني مجمل المبادئ و النظريات (الكمية و الكيفية ) الخاصة باتخاذ القرار و التي تناولها العلماء و المختصون ، و بين كيف يمكن أن تشكل هذه المداخل أحد المناهج التي يمكن الاستعانة بها الرئيس الإداري الأعلى في المؤسسة بالاعتماد على نتائج الدراسات العلمية للوصول إلى قرار فعال .

## الفصل الثالث : المشكلة الإدارية بعد سير أغوار مفهوم القرارات و تبيان الفرق بين المفهوم

صنع القرارات و اتخاذ القرارات و ذكر مختلف نماذج عمليات صنع القرارات و التطرق بالتفصيل و الشرح لمختلف مراحل عملية صنع القرارات عكف الأستاذ إلى الحديث عن مختلف مداخل و نظريات صنع القرار يعرج في الفصل الثالث إلى الحديث عن المشكلة الإدارية و التي وصفها بأنها انحراف و عدم توازن بين ما هو موجود و ما يجب أن يكون كما أشار بأن مفهوم المشكلة واسع المعنى لدخول مصطلحات و مفاهيم متقاربة المعنى و قد تطرق لها بالشرح و التفصيل و بين الفرق بينها و بين المشكلة و من جملة المفاهيم نجد : القوة القاهرة " ظرف مصحوب بعوامل يصعب التحكم فيها " و في الواقع هي تخلق مشكلات استثنائية . الواقعة أو الحادثة شيء حدث و انقضى أثره و الفرق بينها و بين المشكلة هو أن الأولى تحدث مرة واحدة و لا تتكرر و بشكل مفاجئ أما الثانية تكون نتيجة البحث و التقصي . الخلاف و الصراع و الذي يعبر عن عدم تطابق وجهات النظر بين طرفين في مسألة و هو مرحلة من مراحل المشكلة . الأزمة و هي أعمق بكثير من المشكلة يتطلب حلها تكوين فريق أزمة . الكارثة تشير إلى التغيير المفاجئ محددة زمانا و مكانا و تكون

مدمرة . مما سلف ذكره فإن المشكلة تتقاطع و تتقارب مع مفاهيم عدة و ألع الكاتب على ضرورة التمييز بين هذه المفاهيم و لهذا الغرض عرج المؤلف إلى ذكر خصائص المشكلة<sup>1</sup> و أنواعها وفق معايير هي درجة عمق المشكلة و هي نوعان سطحية و عميقة ، معيار الوقت و نجد مشكلة مستعجلة و غير مستعجلة و مشكلات قائمة و أخرى مستقبلية ، معيار التكرار من عدمه ، معيار المجال أو النطاق و يعنى به المجال الزمني و المكاني و الوظيفي للمشكلة ، معيار الوظائف .

و عليه فإن المشكلة تعبر عن انحراف و كما شهدنا فيما سبق فإن مختلف نماذج عملية صنع القرارات تتفق في أن يتم تحديد المشكلة من منطلق قاعدة أساسية " معرفة المشكلة هو نصف الحل " . و ما هو واجب على الإداري أن يقوم بتشخيص المشكلة بدقة و عناية و بالاعتماد على أساليب علمية تطرق إليها المؤلف بالتفصيل و يقصد بها تلك الطرق المنهجية المؤدية إلى الكشف عن المشكلة و البحث في أسبابها و في هذه النقطة وضع العلماء شرط أساسي و هو القدرة على معرفة الفرق بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون و هذا بالاعتماد على خبرة المدير في الميدان و كذا مختلف التجارب التي مرت عليها المؤسسة . و قد عدد الباحث مختلف الأساليب :

◀ **التحليل الوصفي :** أي المنطقي الكمي و النوعي و كذا استعمال أساليب القياس للوصول

إلى عمق المشكلة و جمع المعطيات و البيانات و الحقائق ذات صلة بها

◀ **الطريقة التاريخية :** بمعنى أن لكل مشكلة أصل تاريخي و جذور تمتد في الماضي القريب أو

البعيد و كذا لاستفادة من التجارب السابقة للمؤسسة .

<sup>1</sup> لتفاصيل أوفر انظر ص ص 168.....170

◀ الطريقة الاستقرائية : كما هو متفق الاستقراء هو أسلوب علمي دقيق يسعى للكشف عن

الحقائق و المشكلات و لبرهنة عليها بواسطة انتقال العقل من الجزء إلى الكل ،عن طريق

الملاحظة المنظمة و الإستبانة و التجربة و الاختبار .

◀ طريقة المقارنة و القياس : يهدف هذا الأسلوب إلى الوقوف على الأسباب و المشكلات

محل القرار و ألح الدكتور على ضرورة الاعتماد على طرق البحث الميداني كبحوث المعطيات

و الطرق الرياضية .

◀ طريقة دراسة حالة : هذه الطريقة تمكن المدين من النفاذ إلى عمق المشكلة و إحاطة شاملة

للموضوع و بالتالي التحكم في اتخاذ القرار أو رسم السيناريو المناسب لحل المشكلة و هذه

بإتباع مراحل حددها الباحثون تبتدى من اختيار الحالة جمع المعلومات اقتراح أسلوب التعامل

مع المشكلة و أخيرا وضع الحلول .

◀ طريقة الدراسات المتكاملة : هي طريقة مختلطة لتشخيص المشكلة تستعمل الطرق السابقة

بقدر معين .

نستنج إذن أن استعمال الطرق العلمية و المنهجية في تشخيص المشكلة محل القرار على درجة كبيرة

من الأهمية ، بجانب أن يتم وضع محددات للمشكلة و هذا لجعل القرار أكثر واقعية .

إن معرفة المشكلة و تحديدها بدقة هو مفتاح الوصول إلى القرار المنشود ، أولها هو ضبط قوى العمل

أي توفير الظروف و البيئة المناسبة للعمل لذا يشترط في الرئيس لإداري إن يكون على قدر من

التأهيل الذي يمكنه من التوجيه المناسب لحصر المشكلة محل القرار و التغلب عليه .ثانيا القيود

المكانية و الزمنية للمشكلة : و هي القيود المتصلة بالمساحة التي تشملها المشكلة محل القرار ، أما القيود الخاصة بالزمن فهي تلك المرتبطة بالوقت المحتمل لإستمرار المشكلة أو الوقت الذي يستوجب أن نضع فيه الحل المناسب . ثالثا القيود المالية : أي مشكل يتوقف على جوانب مالية و أي برنامج بدون تخصيص مالي يبقى حبرا على ورق .

و ختم الباحث حديثه عن المحددات و الضوابط بأنها تتعدى تلك التي ذكرها و قد تظهر محددات أخرى للمشكلة .

خصص الباحث **سريـر عبد الله رابع** مبحث لكيفية التعامل مع المشكلة لأن و على حسب ما أورده في كتابه أن هناك العديد من الإداريين الذين لا يحسون بالمشكلة و آخرون يحدونها لكن مجهلون التعامل معها ، وقد حدد الباحث سلسلة من المراحل أولها طرح تساؤلات حول المشكل ليعرف معالم الحل المناسب و في هذه النقطة يستلزم على المدير أن يستوعب ما يدور في مؤسسته و يفكر و يتحرك في اتجاه الحل و ذلك بتحديد الهدف المبتغى من وراء هذا الحل و في الأخير تحديد الحلول الممكنة للمشكلة ثاني مرحلة هي التفكير الابتكاري و يقصد به التركيز في التفكير بالحلول لان ذلك يتطلب الفهم المعمق للمشكلة مما يساعد على تفجير الذهن و ابتكار أفكار جديدة الأمر الذي تدعمه خبرة المدير و تجاربه في المجال و خبرته المهنية التي يجب أن تتوفر على عدة مواصفات أولها القدرة الذاتية و كفاءات الإنجاز و تحمل المسؤولية و مجموعة من الصفات الشخصية و أخرى الصفات السياسية و التنظيمية ، رابع المراحل الإحجام عن التعامل مع المشكلة أي التردد في اتخاذ القرار و ضعف كفاءة الرئيس و خوفه من اتخاذ القرار و حدوثه في العمل ، خامس المراحل تقييم

البدائل و اتخاذ القرار و هذا من خلال جمع البيانات و المعلومات و تحديد البدائل المتاحة و وضع افتراضات و اختيار البديل المناسب لحل المشكل و أخيرا متابعة تنفيذ القرار و تقويمه .

تناول الباحث في هذا الفصل المشكلة البحثية بالشرح و التفصيل بدءا بالمحددات و القيود و هي

جوانب لا يمكن الاستغناء عنها فبواستطها يمكن التعامل مع المشكل محل القرار ، و قد حدد

الكاتب الهدف الأساسي من وراء إدماج هذا الفصل هو : " إحاطة رؤساء المؤسسات

و الإدارات العامة بقواعد تشخيص المشكلات و أساليب التعامل معها في اتجاه ترشيد القرار

على مستوى الإدارات المركزية و المحلية في الإدارة العامة في الجزائر " .

### التعليق :

يعد كتاب " القرار الإداري " محاولة قيمة لتلبية رغبات و حاجات الباحثين في هذا المجال من طلبة

و أساتذة و حتى الإداريين ، فهو مساعدة منهجية خاصة و أن الكاتب إتبع طريقة متسلسلة في

طرح أفكاره حيث استهل بضبط المفاهيم و وضع حد للخلط الكائن بين مصطلحين متقاربين في

النطق متباعدين في المعنى و هما صنع القرار و اتخاذ القرار و وضع الدكتور محددات لكل منهما ،

و عليه يمكن يشكل الكتاب أرضية سهلة لفهم القرار الإداري و الإمام بكل مراحل و استيعاب

المشكلات الإدارية و التي تعد نقطة البدء لكل النشاطات الإدارية و لحساسية هذه النقطة تطرق لها

الدكتور "سرير عبد الله رابح " بإسهاب و شرح و تفصيل .

و حسب رأينا الشخصي هذا الكتاب هو من أهم المؤلفات التي يسرت علينا ففهم المفاهيم و استيعابها و قد وجدنا بداخله ضالتنا حيث وضح حدا للتساؤل الذي طالما ارقنا ما هو اتخاذ القرار ؟ و هل يشترك في المعنى مع مصطلح صنع القرار .

و قد اعتمدنا عليه كثيرا حيث صاحبنا منذ بداية رحلتنا العلمية في مجال الاتصال و صنع القرار فقد هبى لنا الأرضية المعرفية الخصبية و المناسبة لصياغة إشكالياتنا و ضبط التساؤلات ، و تم توجيه جهودنا في المنحى الصحيح .

و تجدر بنا الإشارة لأننا قمنا بدراسة موضوع القرار من خلال مدخل الاتصال ، و لا يختلف اثنان حول أهميته بالنسبة لأي مؤسسة هو العصب الأساسي و يتغلغل في جل العمليات الإدارية ، و اتفق الكثير من الباحثين في حقل الإدارة بصحة معادلة الإدارة = القرار .

و لصنع قرارات فعالة و رشيدة و تخدم الهدف المنشود يجب أن تبني وفق معلومات و معطيات هذه الأخيرة تعد بمثابة الغذاء الأساسي لعملية صنع القرار و لتوفير المعلومات اللازمة يجب أن تتوفر المؤسسة على نظام اتصالي فعال محكم واضح المعالم لضمان وصول المعلومة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب .

و في الختام تجدر بنا الإشادة بهذا المجهود القيم و المحكم للدكتور " سيرير عبد الله رابح " لاعتبار مؤلفه مرجع هام و سهل الطرح يتناسب مع جل مستويات الطلبة و يساعدهم كثيرا في بداية مشوارهم العلمي في ميدان القرارات الإدارية ، و على العموم فأن هذا الكتاب سيبقى لسنوات عدة

بمثابة البناء المعرفي الذي يعود له مختلف الطلبة و الباحثين لسبر أغواره و تصفحه و الاستفادة من  
خبرة الدكتور في المجال خصوصا و أنه كتاب باللغة العربية .

على الصعيد الشخصي يمكن نحن لا نمتلك النضج الكامل و المطلوب لنقد هذا المؤلف لكننا حاولنا  
قدر الإمكان أن نفيه حقه خاصة و أنه مهد لنا طريق رحلتنا البحثية و كثيرا ما وجدناه كالصديق  
الوفى الذي كلما احتجا له لبي النداء .

**الجزائر يوم : 05 أوجيل 2016**

**مروة محمري**