

مدى تطبيق جامعة حضرموت للمنهجية العلمية لصنع القرارات الإدارية دراسة ميدانية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية بالجامعة

خالد محمد الكندي *

تاريخ تسلّم البحث : 2017/10/23م

تاريخ قبول النشر : 2018/3/26م

المخلص

يتناول هذا البحث موضوعاً حيوياً في العمل الإداري في جامعة حضرموت وهو عملية صنع القرار الإداري ، فهي وظيفة تمارسها إدارة الجامعة باستمرار لحل الكثير من مشكلاتها. إلا أن القرارات الإدارية التي تصدرها إدارة الجامعة ينالها جدل كثير من قبل كثير من منتسبي الجامعة ، وذلك حول مدى صحتها وقوتها، وكيفية صنعها، ومستوى تنفيذها ..إلخ. لهذا فان هذا البحث يستهدف أساساً التعرف إلى كيفية صنع القرار الإداري في جامعة حضرموت ومدى مطابقته لمتطلبات المنهجية العلمية لصنع القرارات الإدارية . ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مقصودة من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في صناعة القرار بإدارة الجامعة، وقد كشفت الدراسة عن عدد من النتائج التي تشير في مجملها إلى إن إدارة جامعة حضرموت تطبق متطلبات المنهجية العلمية لصناعة القرار الإداري بدرجات متفاوتة ولكن ليس جميعها بدرجات كبيرة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن على إدارة الجامعة المحاولة الجادة في تطبيق متطلبات المنهج العلمية لصنع القرارات الإدارية وخاصة في مرحلة تنفيذ القرارات. كما أن هناك نتائج وتوصيات أخرى تضمنتها هذه الدراسة .

المقدمة:

خاصة في ظل ظروف بيئية صعبة ومتغيرة. وبناء عليه فإنه يجب على صانعي القرار التأمني والحذر عند صنع القرارات الإدارية، وعدم التفرد بها ، وإشراك ذوي العلاقة من المتخصصين والاستشاريين، وبالذات عندما تواجه المنظمة مشاكل مستجدة ومؤثرة .

ومما سبق فإنه يجب أن يدرك صانعو القرار أن عملية صنع القرار عملية صعبة تتطلب فهماً واضحاً لطبيعتها ، فهي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف (سالم وآخرون، 1995م:113)، كما يجب أن يدرك المديرين - صانعو القرار - أنه من الصعب أن يكون القرار الإداري رشيداً مائة في المائة، لأنه ليس من الممكن ان تتوفر لديهم كل مقومات الرشد المطلق الذي يرضي كل الأطراف. ومن هنا يرى المفكر (سيمون) أن على المديرين ان يكتفوا بالحلول المرضية بدلاً من الحلول المثالية المطلقة التي من الصعب أصلاً الوصول إليها، أو قد

تعد صناعة القرار الإداري من المواضيع الحيوية في كل المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، فهو أساس التغيير الإيجابي الذي يقود تلك المنظمات نحو الاستقرار والتطور والنمو. فعملية صناعة القرار تقف أمام المشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات سواء الداخلية منها أو الخارجية، التي تسبب اضطراباً في استقرارها، مما تؤثر في إنتاجيتها، ومن ثم تخلفها وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف العليا المنشودة. ومن هنا نجد أن صانعي القرار في تلك المنظمات تقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة في قيادة منظماتهم نحو الاستقرار، وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاية وفاعلية ، وبشكل يرضي إدارة المنظمة والعاملين من جهة، ويرضي المستفيدين من خدماتها من جهة أخرى،

* أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة

حضرموت.

"ما مدى اتفاق عملية صنع القرارات في إدارة الجامعة مع المنهجية العلمية لصنع القرارات الإدارية ؟ "

أهداف البحث :

يستهدف هذا البحث تحقيق ما يلي :

- 1- بيان المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري ، من الناحية النظرية ، وأثرها في حل المشاكل التنظيمية.
- 2- توضيح مدى تطبيق متطلبات كل مرحلة من مراحل صنع القرار الإداري في إدارة جامعة حضرموت وفقاً للمنهجية العلمية لصنع القرار الإداري .
- 3- تقديم جملة من التوصيات لتصحيح مسار عملية صنع القرار الإداري في الجامعة .

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت ، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري ، وذلك في مختلف مراحلها "

الفرضيات الفرعية :

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت ، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري ، وذلك في مرحلتها الأولى (مرحلة تحديد المشكلة).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت ، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري ، وذلك في مرحلتها الثانية (مرحلة وضع البدائل وتقويمها) .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت ، وبين متطلبات المنهجية العلمية

يترتب عليها مشاكل أخرى غير مرضية للأطراف المستفيدة من القرار .

ومن هنا فإن بحثنا هذا يركز على بيان أهمية صناعة القرارات بطريقة علمية، من خلال مراحل محددة تتخللها أنشطة مختلفة، ينفذها مختصون واستشاريون للوصول إلى قرار مرضي للأطراف المستفيدة، بدلاً من الركون إلى العشوائية والتلقائية في عمليات صنع القرار. فحتى يكون القرار سليماً فإنه من الضروري الاهتمام بالمرحلة التي يمر بها، فالنجاح فيها ينتج قراراً ناجحاً وسليماً والعكس صحيح، وعليه فإن هذا البحث يبين واقع عملية صنع القرار في جامعة حضرموت ، من خلال بيان المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار، ثم قياس مدى اعتمادها على الطرائق العلمية في صناعة القرار، لنتوصل في نهاية البحث إلى نتائج تبيّن مواطن الخلل في صنع القرار، وإلى توصيات تقوم بعملية صنع القرار، فأما أن نصنع قراراً صحيحاً وقوياً يسهم في الاستقرار التنظيمي للجامعة، و تحقيق الأهداف المنشودة، أو سنظل في دوامة من القرارات العسبية والضعيفة التي تضعف الجامعة، وتنال من سمعتها كجهة مسؤولة ومؤهلة يتوقع منها قرارات متوازنة وحكيمة.

الفصل الأول : منهجية البحث

مشكلة البحث :

كثيراً ما يثير منتسبو جامعة حضرموت أسئلة متعددة حول الإخفاقات والإرباكات المتكررة في الأداء الإداري لقيادة الجامعة وكلياتها ومراكزها، والذي يمكن تفسيره بعدم اعتماد المنهجية العلمية في عملية صنع القرارات الإدارية، وهذا يقودنا إلى تكوين سؤالين محوريين، تسهم الإجابة عنهما في بيان أهمية اعتماد المنهجية العلمية لصنع القرارات الإدارية في تحسين جودة القرارات المتخذة وتطوير الأداء الإداري :

الحدود البشرية : يقتصر هذا البحث على عينة مقصودة من التدريسيين ، الذين تولوا مناصب إدارية وشاركوا في عملية صنع القرار الإداري ، بإدارة جامعة حضرموت ، من حاملي درجة الأستاذ المساعد وما فوقها .

الحدود الزمنية : تم تطبيق هذا البحث في الفترة من إبريل - أكتوبر 2017م

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع الهيئة التدريسية من حملة درجة الأستاذ المساعد وما فوق والبالغ عددهم (341)^(*) عضوا موزعين على تسع كليات من كليات جامعة حضرموت في مدينة المكلا فقط .

عينة البحث :

تم أخذ عينة مقصودة من أعضاء هيئة التدريس ، وهم عمداء الكليات ونوابهم الحاليين (أي لعام 2017) ، كونهم يمثلون الأعضاء الأساسيين في عملية صنع القرار بإدارة جامعة حضرموت ، وقد بلغ عددهم (27) عضوا ، وقد أضفنا الى هذا العدد (23) عضوا من العمداء والنواب السابقين ، بحيث يكون إجمالي العينة (50) مفردة .

طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث تم توزيع (50) استبانة ، وقد تم استرجاع (44) استبانة وهي صالحة للتحليل الإحصائي.

منهج البحث والتحليل الإحصائي :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لوصف وتحليل بيانات ومتغيرات البحث ، حيث تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية التي يتضمنها برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) مثل: المتوسطات ، الانحراف المعياري ، والنسب المئوية، كما تم استخدام اختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فرضيات البحث عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) .

لصنع القرار الإداري ، وذلك في مرحلتها الثالثة (مرحلة اختيار البديل الأفضل) .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت ، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار في مرحلتها الرابعة (مرحلة تطبيق البديل المختار).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري ، بإدارة جامعة حضرموت وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار في مرحلتها الخامسة (مرحلة متابعة وتقييم النتائج) .

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري في مختلف مراحلها، تعزى لخصائص عينة البحث (العمر، الدرجة العلمية، المنصب الإداري)" .

أهمية البحث :

1- يهتم البحث ببيان أهمية تطبيق المنهج العلمي في صنع القرار الإداري، الذي قد يغفل عنه الكثير من القيادات في جامعة حضرموت.

2- يأتي هذا البحث في ظل ظروف ومشاكل صعبة تعيشها جامعة حضرموت، مما يعنى مناسبتها في حل تلك المشاكل، وذلك من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات ومواضيع هذا البحث .

3- يعد هذا البحث رافدا للمكتبة اليمنية التي تقل فيها الدراسات المتعلقة بعملية صنع القرار الإداري، والتي ستفيد الكثير من طلاب الدراسات العليا، وغيرهم من الباحثين والمهتمين .

حدود البحث :

الحدود المكانية : يقتصر تطبيق هذا البحث في كليات جامعة حضرموت الواقعة بمدينة المكلا - بمحافظة حضرموت - الجمهورية اليمنية .

الفصل الثاني : الإطار النظري:**أولاً : الدراسات السابقة****1- دراسة : هبة عبد المحسن (2009م).**

وهذه الدراسة بعنوان " صنع القرار التعليمي في كل من جمهورية مصر العربية وكندا وإستراليا ، دراسة مقارنة "

وقد تناولت هذه الدراسة عملية صنع القرار التعليمي والعوامل المؤثرة فيها ، وعرض واقع عملية صنع القرار التعليمي في مصر ، والتعرف على خبرات كل من كندا وإستراليا في صنع القرار التعليمي.

وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على فلسفة عملية صنع القرار التعليمي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة من خلال توضيح المداخل العلمية والنظرية للقرار التعليمي ، كذلك التعرف على واقع عملية صنع القرار التعليمي في مصر في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة . كما استهدفت الدراسة التعرف على عملية صنع القرار التعليمي في كندا وإستراليا والعوامل الثقافية المؤثرة في عملية صنع القرار التعليمي في كل منها ، والمقارنة بينها ، ثم الوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بين الدول المقارنة مما يمكن الوصول إلى بعض التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير عملية صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة تفعيل أثر السلطة التشريعية فيما يتعلق بجمع المعلومات ، والتأكيد على مبدأ الشفافية ومبدأ التقويض واللامركزية ، وكذلك التأكيد على عملية الاتصال والمشاركة في صنع القرار (هبة ، 2009م).

2- دراسة : رابع بو قره (2009) ، بعنوان : منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات صنع القرار الفعال من خلال رصد الفاعليات الحالية لعملية صناعة القرار الإداري في القطاع المدرس .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية صنع القرار تتأثر بعدة عوامل منها ما يمكن التحكم به وتغييره كقدرات متخذي القرار ، ومنها ما لا يمكن التحكم به كالتشريعات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومسؤولية المؤسسة تجاه البيئة ، والتي يجب مراعاتها للوصول إلى قرارات واقعية .

ومن أهم توصيات هذه الدراسة هو التأكيد على ضرورة استخدام منهجية مراحل صنع القرار وحل المشكلات، إلى جانب المداخل الأخرى التقليدية ، والوصفية والكمية ، كما أكدت الدراسة على أهمية الاهتمام بمتخذي القرار بحيث يجب تعيينهم على أساس الكفاية والتخصص ، كما أكدت أيضا على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير قاعدة بيانات منظمة معتمدة على الحاسب الآلي (بوقرة ، 2009م).

3- دراسة : الحميضي (2007م) ، بعنوان : عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي :

واستهدفت هذه أربعة أهداف وهي : التعرف على طبيعة عملية صنع القرار ، ودرجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرار ، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين ، وأخيراً التعرف على المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرار ومدى علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يخص هذا الهدف الأخير فقط تتمثل فيما يلي :

إن جميع عينة البحث يوافقون على أن عملية صنع القرار تمر بثماني مراحل ولكن مع وجود ضعف في اتباع وتطبيق هذه المراحل . كما أنهم يوافقون على أن المرحلتين الأولى والثانية (مرحلة دراسة المشكلة ، ومرحلة جمع المعلومات) هما المرحلتان اللتان تهتم بهما الإدارة، أما بقية المراحل فلا يتم الاهتمام بها بشكل كبير، ويُعزى ذلك إلى رغبة الإدارة في السرعة

تقديم المقترحات ، وعقد الاجتماعات معهم ، وتقدير أفكارهم تفويض الصلاحيات لهم(السهلي ، 1427هـ).

تعليق عام على الدراسات السابقة:

1- **الدراسة الأولى** : وقد اهتمت بمقارنة عملية صنع القرار في مصر مع كل من كندا وإستراليا للتعرف على واقع عملية صنع القرار في كل منها ثم استخلاص أوجه الشبه والاختلاف بينهما، ومن ثم تقديم المقترحات لتطوير عملية صنع القرار في جمهورية مصر العربية، فهي دراسة مقارنة بين دول، ومن ثم فهناك اختلاف كبير بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية التي تركز على حالة جامعة حضرموت ومدى تطبيق المنهج العلمي لصنع القرار فيها.

2- **الدراسة الثانية** : وهذه الدراسة تهتم بشرح واقع إتخاذ القرار في المنظمة المبحوثة، وبيان الضغوط التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار، فالدراسة لم تهتم بمقارنة حال المنظمة المبحوثة مع الطرائق العلمية لصنع القرار، وإنما تبين واقعاً فعلياً تعانيه المنظمة مرتبطة بعملية صنع القرار. فهي تختلف كثيراً عن دراستنا هذه.

3- **الدراسة الثالثة** : هذه الدراسة لم تتطرق إلى كيفية صنع القرار استناداً للمراحل العلمية لعملية صنع القرار، بل اهتمت بتوضيح الكيفية التي يتم بها صنع القرار بالمؤسسة المبحوثة، ولم تتم مقارنتها بالأسس العلمية، حيث اثبتت الدراسة بأنه لا توجد هناك منهجية لصنع القرار، بدليل أن الباحث أوصى بضرورة الحاجة إلى استخدام منهجية معينة لصنع القرار.

وبالرغم من ان هذه الدراسة تشترك مع دراستنا من حيث الاهتمام بمنهجية صنع القرار الإداري، إلا أننا نركز في دراستنا هذه على مدى تطبيق المراحل العلمية لصنع القرار ومقارنتها بالمراحل الفعلية التي يتم بها صنع القرار الإداري .

في معالجة المشاكل مما ينتج عن ذلك عدم طرح البدائل او البديل المرجح للتصويت والمشاورة، وهذا يدل على أن هناك ضعفاً وعدم اهتمام بتطبيق المراحل المنهجية لعملية صنع القرار (الحميضي ، 2007م).

4- **دراسة : مبارك بن بطيخان فهد السهلي، بعنوان : المشاركة في إتخاذ القرار وأثرها في الحد من مقاومة التغيير، 1427هـ**

تستهدف هذه الدراسة استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات ، وكذلك التعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرارات .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1- أن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع لقرار هي : النمط الأول هو استماع المدير لأراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره النهائي، والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للإسهام في إيجاد البدائل ثم يختار البدل الذي يراه مناسباً ، والنمط الثالث هو مشاركة المدير للمرؤوسين كأى عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب.

2 - إن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون إلى المحايدة في تقبلهم للتغيير .

3- انفراد المدير بإتخاذ القرار ثم محاولته إقناع المرؤوسين بهذا القرار .

4- إن هناك معوقات تحول دون المشاركة في صنع القرار منها ما يخص عملية إتخاذ القرار، ومنها ما يخص المرؤوسين ، ومنها ما يخص علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ، ومنها ما يتعلق بالتنظيم.

5- أن أهم الأسباب التي يمكن أن تساعد على تطوير المشاركة في صنع القرار كانت تشجيع المرؤوسين على

لنا معناها ، تتضمن مجموعة من الأنشطة التي يجب تنفيذها - من قبل صانعي القرار - حتى يصلوا في نهاية المطاف إلى قرار تم صناعته وصياغته بطريقة مرضية، وتؤدي إلى حل المشكلة الموضوعة ، بعد أخذهم في الاعتبار كافة المؤثرات التي تؤثر في صنع هذا القرار. وفي هذا السياق يشير إبراهيم درويش بأن عملية صنع القرار بمعناها الواسع لا تعني فقط خطوة اتخاذ القرار، وإنما تشمل أيضاً تنظيمياً تتداخل فيه وتتحكم فيه عوامل متعددة نفسية واقتصادية واجتماعية وسياسية (درويش، 1978م : 135-136).

إن عملية صنع القرار هي عملية فنية و علمية، فهي عملية فنية كونها تصنع من خلال مراحل معينة يتم فيها بحث ودمج مدخلات متنوعة في إطار منطقي ، وهي عملية علمية كونها عملية معقدة في مشاكلها، ويمكن تبسيطها وحلها بالطرائق العلمية الكمية والكيفية (أبو الفتوح، 2001م : 32).

تعريف عملية صنع القرار :

- عملية صنع القرار هي " سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين " (أحمد ، 1987م : 236).

- صناعة القرار هي " الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة (السنفي والعريقي ، 2007م : 250).

- صناعة القرار هي : " سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأمثل في وجهة موقف معين " (أحمد، 1987م : 236).

- عملية صنع القرار هي " جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود التي تتضمن التعرف على المشكلة وتحديدها ، و تحليل المشكلة وتقويمها ، ووضع معايير للقياس، وجمع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقويم كل حل على حدة ،

4- الدراسة الرابعة : وهذه الدراسة تركز أساساً على عملية صنع القرار وأثرها في الرضاء الوظيفي ، ورغم ذلك تطرقت إلى مراحل صنع القرار والمشاكل التي تتضمنها، ولكن لم يكن اهتمامها بتقويم مراحل صنع القرار ومدى مطابقتها بالطرائق العلمية كما ماهو الحال في دراستنا هذه.

5- الدراسة الخامسة : تختلف هذه الدراسة كثيراً عن دراستنا، فهي تركز على أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وأثرها في الحد من مقاومة التغيير، فهي لا تهتم بمراحل صنع القرار ومن ثم فإن أهدافها تختلف كثيراً عن أهداف دراستنا.

والجدير بالذكر أن الباحث تصفح الكثير من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع صنع القرار الإداري، ولكن كل تلك الدراسات تطرقت إلى ذلك الموضوع من زوايا مختلفة، مثل المشاركة في صنع القرار، العوامل المؤثرة في القرار الإداري، أهمية استخدام الأساليب الكمية في القرار الإداري ..إلخ ، وهي موضوعات بعيدة نسبياً عن موضوع بحثنا هذا .

ثانياً : ماهية صنع القرار الإداري

مفهوم صنع القرار الإداري :

إن صناعة القرار الإداري تمثل جوهر العملية الإدارية برمتها ، فمن الناحية العملية يمكننا القول ان وظيفة المدير ماهي إلا سلسلة من القرارات المتصلة والمستمرة، فالمديرون يصنعون ويتخذون جملة من القرارات بصفة دائمة ومستمرة ، حيث يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف ومجالات مختلفة كالاختيار، والتعيين، والتدريب، وتحديد السلطات والمسؤوليات، والرقابة ..إلخ(السنفي والعريقي ، 2007م : 250) .

ويعتقد الكثير من الإداريين والدارسين في مجتمعنا العربي أن عملية صنع القرار هي نفسها عملية اتخاذ القرار وهذا خطأ كبير، فعملية صنع القرار، كما يوحي

مبادئ عملية صنع القرار الإداري : (سلامة ،

2005م : 63)

هناك عدد من الأساسيات والمبادئ التي تتطلبها عملية صنع القرار والتي يجب أن يدركها صانعو القرار وهي :

1- مبدأ تغلغل القرارات: ويقصد بذلك أن عملية صنع القرارات عملية متغلغلة في كافة الأنشطة التي يقوم بها المدير، ومن ثم فهي عملية مستمرة .

2- مبدأ التفكير المركب: أي التفكير الابتكاري والمبدع للوصول لقرارات تعالج المشاكل بطريقة أكثر إنسانية .

3- مبدأ التفكير المنطقي : يجب أن يتعامل صانع القرار مع الأحداث بتجرد ووضوح ، وبعيداً عن التناقض والمغالطات .

4- مبدأ الانطلاق الفكري : وتعني الحصول على أكبر كمية من الأفكار، وذلك من خلال حلقات العصف الذهني .

5- مبدأ الحقائق : أي الاعتماد دائماً على الحقائق المؤكدة ، فهي المادة الخام التي يجب أن يتعامل معها صانع القرار .

جودة القرارات:

تعتمد جودة القرارات بدرجة أساسية على مدى تفهم صانعي القرار للمشكلة وعلى مدى توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة التي يعتمد عليها في كل مرحلة من مراحل صنع القرار . وعادة تعتمد جودة القرارات على مدخلين هما :

* **المدخل الأول:** تقويم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليها، وهو أكثر المداخل وضوحاً وقبولاً من الناحية العملية، فإذا كانت النتائج مقبولة فإن القرار يعد صحيحاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقويم القرار .

المدخل الثاني: تقويم القرار في ضوء الظروف التي

ثم اختيار أفضل الحلول (عنتر، 1988م : 160).

ونسنتج مما سبق أن عملية صنع القرار هي " وظيفة إدارية تستهدف اتخاذ قرار لحل مشكلة موضوعة، من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة في ضمن مراحل منطقية للوصول إلى مرحلة اختيار البديل الأمثل لحل تلك المشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف المؤثرات النفسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية "

تعريف القرار الإداري:

إن كلمة قرار في اللغة مشتقة من أصل لاتيني ويعني القطع أو الفصل، أما اصطلاحاً فقد اتفق الباحثون المختصون على أن القرار هو إصدار حكم معين في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة (سعيد، 2007م: 42).

وذكر نواف كنعان عدة تعريفات لإتخاذ القرارات الإدارية لعدد من الكتاب نذكر منها:

- تعريف نجرو (Nigro) القرار الإداري بأنه " الإختيار الواعي من بين البدائل المتاحة في موقف معين.

- أما تاننباوم وزملاؤه (Tannenbaum, weschler, and Massarik فيعرفون القرار بأنه " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل السلوكية " (كنعان، 2009م : 83)

- ويعرف القرار الإداري بأنه " سلوك أو تصرف واعٍ منطقي وذو طابع اجتماعي ، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة متاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار " (منصور، 2000م : 23).

نلاحظ مما سبق أن القرار الإداري إنما هو محدد في عملية اختيار البديل المناسب بعد دراسة كل العوامل المؤثرة فيه ، فالعبرة هنا بعملية إختيار البديل الذي يمثل حلاً مرضياً ومناسباً للمشكلة المعروضة .

التي يتخذ فيها القرار والتي تتضمن عدة اعتبارات منها شخصية المدير، القرارات السابقة، المتغيرات البيئية، الظروف المحيطة بالقرار المتعلقة بحالة التأكد أو عدم التأكد أو مخاطرة .

معوقات عملية صنع القرارات:

من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات ما يلي (الراوي، 1997م : 256):

1- صعوبة وجود حل واحد سليم للمشكلة المعروضة، فغالبا ما يكون هناك أكثر من حل للمشكلة، الأمر الذي يولد قلقاً لدى صانعي القرار باختيار حل معين.

2- عدم توصيل القرارات للمسؤولين عند تنفيذها في الوقت المناسب، وبطريقة مناسبة.

3- مناهضة القرارات في حالة فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية.

4- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي سيتم تحقيقها من خلال عملية صنع القرار.

5- صعوبة تحديد مزايا وعيوب البدائل المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

6- صعوبات مرتبطة بشخصية متخذ القرار، مثل تعرضه لضغوط معينة أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، بالإضافة إلى صعوبات مرتبطة بدرجة بقدراته العقلية والعلمية وخبراته العملية (مشرقي، 1997م : 32).

أخطاء صناعة القرار الإداري:

يرتكب كثير من المديرين أخطاء كثيرة عند اتخاذ قراراتهم، قد تؤدي إلى نتائج عكسية غير مرضية ، ويمكننا إجمال هذه الأخطاء الشائعة في النقاط الآتية (حجازي، 2006م : 128-129):

1- القرار السيئ: أحيانا قد يتدخل المدير في صنع القرار الإداري بمفرد ، إذ يشعر أن القرار يجب أن يكون من صنعه ، وقطعة منه، وأن القرار السيئ

توافرت عند صنع هذا القرار، ونلاحظ أن هذا المدخل يأخذ في الاعتبار مهارات متخذي القرار ، والمعلومات المتوفرة عند صنع القرار . وبناء عليه فإن هناك عدداً من النقاط التي يجب أخذها بالاعتبار حتى نضمن الحصول على قرار أمثل وهي :

1- تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار .

2- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار .

3- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.

4- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل، والأهداف المرغوب في تحقيقها. (الراوي، 1997م : 242):

* عناصر القرار الإداري :

يمكن حصر عناصر القرار الإداري في النقاط الآتية : (مهدي، 2001م : 84) .

1- وجود مشكلة : ويقصد بذلك أن هناك مشكلة يواجهها المدير تتطلب حلا .

2- وجود بدائل مختلفة : أي أنه يجب توفر عدد من البدائل وطرائق لحل المشكلة ليختار المدير أفضلها، أما إذا كان هناك طريق واحد ، أي بديل واحد فقط، فإننا أمام حل واحد ملزمين بتطبيقه ، فلا وجود هنا لعملية المفاضلة بين البدائل .

3- وجود هدف: يسعى المدير إلى تحقيق هدف معين من خلال القرار الذي سيتخذ بحيث يحقق أقصى عائد وأقل كلفة.

4- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل : وهذا أمر مهم، فلكي نحصل على بديل مرجح فانه يلزم من القيام بدراسة النتائج المتوقعة التي تتطلب الوعي والتفكير والإدراك .

5- المناخ التي يتخذ فيه القرار : أي الظروف الراهنة

التي تمر بها عملية صنع القرار ومسمياتها من الناحية العملية، فعلى سبيل المثال: جونسون يجعلها ست خطوات ، وهولت يراها ثمان خطوات (موفق، 2000م: 159) ، وأما سعاد برنوطي فكتبت خمس مراحل (برنوطي، 2005م: 385). وعلى أي حال فإن اختلافهم في وجهات النظر فيما يتعلق بتلك المراحل إنما بقصد توجيه الإداريين إلى التمعن والإحاطة الكاملة بجوانب المشكلة ثم التوصل إلى القرار الرشيد (كنعان، 2001م: 111،112).

ومع ذلك يوجد هناك مداخل علمية تتضمن مراحل محددة لعملية صنع القرار، وأهمها المدخل الكلاسيكي وهو ما اعتمدهنا في بحثنا هذا، وذلك كونه يمثل النموذج المعياري الذي يحدد كيفية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال خمس مراحل، فهذا المدخل ، في رأينا، يمثل الطريقة العلمية لعملية صنع القرار الذي يمكننا أن نحتكم إليه عند اختلاف الرؤى والاتجاهات في هذا المجال. وفي هذا الصدد يشير كنعان إلى أن هناك شبه إتفاق بين كتاب الإدارة على مراحل محددة لصنع القرار ، وذلك كون هذه المراحل تتفق مع متطلبات المنهج العلمي الذي يقوم على الدراسة والتحليل ثم استخلاص النتائج ، كما أن هذه المراحل تتفق مع الطريقة المنطقية للتفكير التي نبه إليها الكتاب السلوكيون وعلى رأسهم " سيمون " وهذه المراحل هي:

- 1- مرحلة تحديد المشكلة .
 - 2- مرحلة وضع البدائل الممكنة لحل المشكلة .
 - 3- مرحلة اختيار البديل الأفضل (بعد تقييم البدائل).
 - 4- مرحلة تطبيق البديل المختار .
 - 5- مرحلة المتابعة وتقييم النتائج. (النمر وآخرون، 1991م: 353)
- وسنأخذ تلك المراحل بشيء من التفصيل في الفقرات الآتية :

سوف ينعكس على شخصيته، فالأصل أن يكون المدير واثقاً من قدراته معترفاً بخطئه.

2- التردد : كثيراً ما يكون المدير غير مطمئن للقرار الذي سوف يتخذه ، خوفاً من عواقبه ومن ثم يتردد في اتخاذه ، ومن ثم فإن اتخاذ القرار في وقت لاحق قد لا يكون مناسباً .

3- التسرع : قد يتسرع المدير في اتخاذ قرار ما نتيجة ضيق الوقت، أو الخوف من أن يقال عليه أنه مدير غير حاسم أو متردد ، ومن ثم يتخذ قراراً على عجل ، مما قد ينتج عنه آثار غير مرضية .

4- المنطقية : وهو أمر مرتبط بالعقلانية فما يراه المدير (متخذ القرار) أنه منطقي قد لا يكون كذلك بالنسبة للآخرين الذين سيتأثرون بهذا القرار، فمن الأفضل أن يضع المدير نفسه محل موضع الآخرين حتى تكون القرارات منطقية .

5- الموافقة : يحدث أن يتخذ المدير قراراته دون أن يؤخذ في الاعتبار مدى موافقة الجهات العليا عليه، ومدى انسجام القرار مع اللوائح والقوانين، مما يعني الوقوع في كثير من المشاكل الإدارية التي تعوق تنفيذ القرار .

6- الثناء والشكر: إن عملية صنع القرار عملية تشاركية من قبل كثير من المشاركين والمستشارين وغيرهم، ولكن يحدث أن يشعر المدير أنه هو من صنع القرار ومن ثم يستحق الثناء والشكر، وينسى أولئك الذين أسهموا في صنعه.

مراحل صناعة القرار الإداري:

إن عملية صناعة القرار الإداري تمر بعدد من المراحل المتتابعة والمتراصة بعضها مع بعض على شكل سلسلة من الخطوات يقوم بها صانع القرار (السنفي والعريقي، 2007م : 253)، وقد يسقط صانعو القرارات من هذه المراحل بحيث تتضمن على مراحل أقل، وقد يزيدون منها بحيث تبدو بعدد أكبر، فاتجاهات كتاب الإدارة مختلفة حول عدد المراحل

أولاً : مرحلة تحديد المشكلة:

إن عملية صنع القرار مبررة أصلاً بوجود مشكلة معينة، فالقرار ما هو إلا حل مناسب أو مرضي لأطراف المشكلة، يتم اختياره من بين عدة حلول مقترحة للمشكلة، لذا يجب على المدير أولاً فهم المشكلة وتشخيصها، وإدراك أبعادها، وطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، وعدم الخلط بين أعراض المشكلة وأسبابها (كنعان، 2011م: 124)، فأعراض المشكلة هي نتيجة لوجود المشكلة، فالخلط بين المشكلة وأعراضها يؤدي إلى خطأ في تشخيصها، ومن ثم يؤثر في صوابية القرار، ويترتب على هذا الخلط أيضاً علاج الأعراض بدلاً من علاج المشكلة الأساسية، فمثلاً قد يطلب المدير معلومات معينة من أحد موظفيه فلا تصل المعلومات في الوقت المناسب، فيتم اتخاذ قرار بمعاقبة الموظف على إهماله، في حين لو تعمق المدير في البحث لوجد أن عدم تقديم المعلومات في الوقت المناسب ليس هو جوهر المشكلة، وإنما هو أحد أعراضها، وأن المشكلة الأساسية تكمن في عدم وجود نظام دقيق للمعلومات (كنعان، 2011م: 126).

ومن الخطأ أيضاً تركيز المدير على إيجاد الحل بدلاً من التركيز على تحديد المشكلة، وعليه فإنه يجب على المدير التركيز على تشخيص المشكلة تشخيصاً سليماً مما سيؤدي في النهاية إلى الوصول للحل السليم.

وقد يتبادر إلى الذهن أن مرحلة تحديد المشكلة مرحلة سهلة بل على العكس، فهي مرحلة صعبة جداً، وتتطلب دراية وخبرة كبيرة، فتعريف المشكلة كما يقول ألبرت إنشتاين - يكون في الأغلب أهم من حلها ... ولهذا فإن أي خطأ في تعريف المشكلة يترتب عليه أخطاء أخرى في بقية المراحل (خيرالدين، 2003م: 156، 155)، ومن ثم فشل القرار المتخذ في حل المشكلة.

ومن المهم أن نشير إلى أن هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدرات وإمكانيات المدير، ومدى حساسيته في استيعاب المواقف، والعوامل المؤثرة فيها بشكل موضوعي، ومدى اعتماده على الحقائق والبيانات المتاحة، فالنجاح في هذه المرحلة يعد الأساس في الوصول الناجح لحل المشكلة.. وفي نهاية هذه المرحلة يتم تلخيص المشكلة بشكل علمي، وباستخدام لغة مبسطة وواضحة ومفهومة وموجزة (الموسوي، 1998م: 15، 14)، وبذلك يستطيع المشاركون في صنع القرار تفهم المشكلة بشكل سليم، ومن ثم توجيه الجهود وتركيزها على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة الموضوعية.

ثانياً : مرحلة وضع البدائل :

تتطلب هذه المرحلة البحث عن بدائل متعددة لحل المشكلة، إلا إنه في أثناء البحث قد يواجه المدير عدد من القيود أو العقبات التي قد تؤدي إلى استبعاد عدد من تلك الحلول، ومن أهم تلك القيود الوقت والمال، فالقرارات يجب أن تتخذ في الوقت المحدد، كما أن الموارد المالية قد تكون محدودة، مما يعني عدم القدرة على تنفيذ القرار، كما أن هناك قيوداً أخرى مثل الإمكانيات التكنولوجية، والأنظمة الحكومية، والظروف الاقتصادية، ومصالح الأفراد.. إلخ (الشماع، 2001م: 129). وبناء على هذا فإن المدراء قد لا يملكون كامل الحرية في تحديد واختيار كل الحلول المتوفرة لحل المشكلة بسبب تلك القيود التي قد تجبرهم إلى استبعاد بعضها، فكثير من البدائل قد تكون ممكنة من الناحية النظرية إلا إنه يصعب تنفيذها من الناحية العملية بسبب وجود تلك القيود، ومثال على ذلك أن تضطر المنظمة إلى استبعاد شراء آلة أوتوماتيكية معينة نظراً لأن سعرها مكلف جداً وفوق قدرتها المالية الحالية (السني والعريقي، 2007م: 257، 255).

وعليه فإن عملية إيجاد الحلول عملية ليست سهلة، بل عملية شاقة خاصة عندما يواجه المدير مشكلة كبيرة

2- دراسة كل بديل على حدة، وتقويمه وفقاً لمعايير علمية منطقية، ثم تحديد مزاياه وعيوبه ومدى ملائمته لحل المشكلة.

3- ترتيب البدائل على أساس درجة أهميتها في حل المشكلة، وذلك تمهيداً لاختيار البديل المناسب.

وعند تقويم البدائل تتمثل الصعوبة في أن المزايا والعيوب لا تكون واضحة حين بحثها، فهي لا تظهر إلا في المستقبل، وذلك نظراً لضيق الوقت المتاح، والخطورة هنا تكمن في تولد معطيات جديدة قد تعترض تنفيذ القرار، مما يعني فشل البديل، وعليه فإن عملية التقويم يفترض أن تستند لمعايير وأسس موضوعية، حتى يمكننا تحديد مزايا وعيوب كل بديل، كما ينبغي عند إجراء المفاضلة الأخذ بجملته من الإعتبارات نبيها في النقاط الآتية :

1- مدى إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه .

2- مدى توفر التكاليف المالية اللازمة لتنفيذ البديل المختار ، وماهي الأرباح والخسائر المتوقعة عند تنفيذه.

3- ماهي الانعكاسات الاجتماعية والنفسية لتنفيذه ، ومدى استجابة وقبول العاملين لهذا البديل .

4- ماهو التوقيت المناسب لتنفيذ القرار .

5- هل سيؤدي البديل إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المختلفة المتاحة بأقل جهد ممكن .

6- هل يضمن البديل السرعة المطلوبة لحل المشكلة بشكل عاجل (مشرقي، 1997م: 26) .

7- مدى اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

8- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد والقيم وأنماط السلوك.

9- مدى توفر المعلومات عن الظروف المحيطة ومدى مساعدتها في تنفيذ البديل ونجاحها أو تعطيلها له.

وهكذا نجد أن عملية تقويم البدائل على درجة كبيرة من الأهمية ، حيث إنها تمثل المحك الدقيق لمهارات

تتطلب منه قراراً إستراتيجياً، أو قراراً تكتيكياً مؤثراً ، مما يتطلب الأمر أن يعتمد المدير على التفكير الابتكاري لإيجاد حلول مختلفة للمشكلة، وذلك بالاعتماد على أساليب حديثة مرتكزة على التصور والتنبؤ، وخلق الأفكار، كأسلوب جلسات الفكر الابتكاري، وأسلوب الفريق متنوع الخلفيات، حيث يتم تشكل فريق مكون من عدد من الأفراد ذوي خلفيات متنوعة، تعرض عليهم المشكلة، فيقوم كل منهم بإسقاط خبرته عليها، مما ينتج عن ذلك حلول مبتكرة غير تلك الحلول التي تكون واضحة لأول وهلة (كنعان، 2009م: 144، 145).

وعندما يتم جمع البدائل الكافية واللازمة الخاصة بحل المشكلة يتم فرزها، وتصنيفها وتقويمها، تمهيداً لاختيار البديل المناسب وهو ما يتم مناقشته في المرحلة التالية .

ثالثاً: مرحلة اختيار البديل الأفضل (بعد تقويم البدائل).

إن عملية اختيار البديل الأفضل لا يمكن أن تتم إلا بعد تقويم البدائل المتوفرة، وتقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل، وذلك من خلال الاستفادة من التجارب السابقة، ومن التنبؤات والاجتهادات الشخصية، والحدس الشخصي الذي من خلاله يستطيع المدير أن يتحسس احتمال ظهور مشكلة ما، ويدقق نتائج الحلول، إلا إن استخدام الحدس لا بد أن يسبقه خبرة عملية واسعة في اتخاذ القرارات، فالحدس يأخذ مكاناً وسطياً بين التفكير الراشد وبين الحذر العشوائي. كما تتطلب عملية تقويم البدائل أن يكون المدير واعياً بآثار كل بديل على أجزاء المنظمة، كالأقسام، والأفراد (الشماع، 2001م: 129). وبناء على ذلك فإنه من الأهمية بمكان القيام بدراسة وتقويم كل البدائل ، وفقاً لمعايير علمية ومنطقية، وذلك عبر الخطوات الآتية (عوابدي، 2003م: 57) :

1- تجميع أكبر عدد ممكن من البدائل التي يعتقد أنها حل للمشكلة .

المحتمل حدوثها في المستقبل وكيفية تفاديها (السلطان، 1409هـ: 53).

كما يجب على متخذ القرار أن يحسن اختيار الوقت المناسب لإعلانه وتنفيذه ، حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج ، وعند تنفيذ القرار يقوم المدير بتقويم النتائج المترتبة على التنفيذ ليرى درجة فعاليته ، ومدى نجاحه في تحقيق الهدف وحل المشكلة (النمر وآخرون، 1417هـ: 353).

خامساً : مرحلة متابعة تنفيذ القرار و تقويمه:

إن مشاركة العاملين في صنع القرار تسهل عملية تنفيذه ومتابعته، ويجب تعميمه والتركيز عليه بواسطة الترغيب والترهيب، ومن الأفضل أن يرتبط التنفيذ بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة والمتابعة، والتأكد من تنفيذه بشكل مرضي (مشرقي، 1997م: 27). فمهمة المدير لا تنتهي بنقل القرار إلى الجهات المسؤولة عن تنفيذه، بل لابد من التأكد من فعاليته، من خلال المتابعة المستمرة، إذ قد يعترض تنفيذ القرار قصور في بعض الجوانب الفنية أو المالية أو القانونية، مما يتطلب الأمر مراجعتها وتعديلها (أيوب، 2005م: 64،63).

ومما سبق نجد ان عملية متابعته تنفيذ القرار تمتاز بما يلي : (النمر وآخرون، 1417هـ: 361).

- أنها تساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، وهذا يعتمد على مدى قدرة متخذي القرارات أو مساعديهم في التحليل، والبحث وتحري الدقة والواقعية في أثناء متابعة تنفيذ القرار .
- أنها تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار .

الفصل الثالث : الجانب العملي:

أولاً : وصف عينة البحث :

نستعرض فيما يلي وصفاً مختصراً لكل عينة البحث من حيث : العمر ، والمنصب ، الإداري والدرجة العلمية ، وذلك كما في الجداول أدناه:

صانعي القرار، وهي مرحلة فكرية صعبة تظهر ما يملكه صانعو القرارات من قدرات موضوعية وشخصية (السلطان، 1409هـ: 53) ، وهي في رأينا مرحلة مهمة يتوقف عليها القرار الذي سيتم اتخاذه ، ففوة القرار وقدرته على معالجة المشكلة دليل على مهارات صانع القرار وفريقه في تقويم البدائل المتاحة بطريقة منطقية وعقلانية .

رابعاً : مرحلة تطبيق البديل المختار:

تهتم هذه المرحلة بتنفيذ البديل الذي تم اختياره ، في المرحلة السابقة ، فهي تمثل خلاصة نجاح أو فشل عملية اتخاذ القرار برمتها ، فنجاح تطبيق البديل (القرار) يدل على نجاح كل خطوات عملية اتخاذ القرار السابقة ، وفشل تطبيق ذلك البديل يدل على فشل كل تلك الخطوات .

إن تنفيذ البديل الذي تم اختياره لن يتحقق إلا بتعاون الآخرين .. فالمدير لا يقوم شخصياً بتنفيذ القرار ، وإنما ينقله للآخرين حتى يتعرفوا على محتواه ، ثم يقوموا بتنفيذه فعلياً ، بعد أن يوضح لهم الإسهام المطلوب من كل منهم ، ويحدد الموارد المتاحة للتنفيذ ، والعمل على تحفيزهم من خلال أفضل وسائل التحفيز ، وليس هناك وسيلة أفضل من إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ، خاصة في مرحلة تقويم البدائل (أيوب، 2005م : 65،64) .

وفي الأخير فإننا نؤكد أن عملية تنفيذ القرار تتطلب أن يكون الأفراد المعنيين بالتنفيذ على علم ودراية بخطوات تنفيذ القرار، ومن ثم متابعته للتأكد من سلامة تنفيذه، ومن هذه الخطوات: التأكد من أن كل فرد على علم بالمهمة الموكلة إليه، وأن يلتزم الجميع بكل الخطوات المحددة للتنفيذ، وأن يتم وضع نظام للمتابعة والمراقبة، التأكد من جمع كافة المعلومات اللازمة، وتحديد الخطط البديلة لمواجهة المشكلات

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث حسب المنصب الإداري

النسبة %	التكرار	المنصب الإداري
31.8	14	عميد
63.6	28	نائب عميد
4.6	2	مدير مركز
100%	44	الإجمالي

حاصل جمع الفئتين، الأولى والثانية ، سيكون (95.4 %)، أي أن معظم عينة البحث هم من عمداء الكليات ونوابهم، وهذا ما يعكس الواقع الحقيقي، حيث إن معظم المشاركين في صنع القرار هم من هاتين الفئتين، وهذا ما سيجعل إجاباتهم أكثر واقعية على محاور البحث.

نلاحظ من الجدول في أعلاه أن معظم عينة البحث توزعت على منصب نائب عميد وذلك بنسبة (63 %)، ثم منصب عميد بنسبة (31.8 %) أما أقل نسبة (4.5 %) لمنصب مدير مركز ، وكل هذه النسب تتوافق بطبيعة الحال يتوافق مع عدد كل فئة في الواقع الفعلي ، كما نلاحظ من ناحية أخرى أن

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة البحث حسب الدرجة العلمية

النسبة %	التكرار	الدرجة العلمية
13.6	6	أستاذ
61.4	27	أستاذ مشارك
25	11	أستاذ مساعد
100%	44	الإجمالي

(%)، كما نلاحظ أن حاصل جمع الفئتين الأولى والثانية سيكون (75 %)، وهذا يعني أن معظم عينة البحث هم من حملة درجة الأستاذ، والأستاذ المشارك، وهذا ما سيجعل إجابات عينة البحث أكثر واقعية ومصداقية.

ونلاحظ من الجدول في أعلاه الخاص بتوزيع عينة البحث حسب الدرجة العلمية أن معظم عينة البحث كانت من حملة درجة الأستاذ المشارك بنسبة (61.4 %)، ثم درجة الأستاذ المساعد بنسبة (25 %)، أما أقل فئة كانت من حملة درجة الأستاذ بنسبة (13.6 %)

جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة البحث حسب العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
2.3	1	4030 -
56.8	25	50 - 14
40.9	18	50 أكبر من
100%	44	الإجمالي

ثانياً: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات:
سنعوم في الفقرات التالية بوصف وتحليل بيانات عينة البحث على مختلف محاور الدراسة الخمسة ، ثم سنقوم باختبار الفرضية الخاصة بكل محور، وذلك على النحو التالي :

المحور الأول : مرحلة تحديد المشكلة:

من بيانات الجدول في أعلاه المتعلق بتوزيع عينة البحث حسب العمر نجد ان أكثر من نصف العينة (56.8%) تقع أعمارهم بين (50 - 41)، ونجد أيضاً أن (41%) أكبر من (50)، وهذا يعني أن (98%) من عينة البحث تزيد أعمارهم عن أربعين سنة ، وهذا يدلنا على خبرة المبحوثين وإدراكهم الواسع بالعمل الإداري، مما يعزز من واقعية إجاباتهم على مواضيع البحث.

جدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول مرحلة تحديد المشكلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.84	3.9	1- يتم تقديم شرح واف عن المشكلة في أثناء اجتماع الأعضاء
1.06	3.7	2- يتم توزيع وثائق معينة تحوي معلومات كافية عن المشكلة قبل الاجتماع الاعضاء بفترة كافية
0.93	2.8	3- يتم إعطاء مزيد من الوقت لدراسة واستيضاح المشكلة
1.19	3.6	4- يتم مناقشة المشكلة بكل أبعادها وآثارها المحتملة
1.03	2.7	5- معظم الأعضاء يشاركون بفاعلية في مناقشة المشكلة
0.87	2.6	6- معظم الأعضاء يفهمون المشكلة المعروضة وأبعادها فهماً واضحاً
0.78	2.9	7- يتم دائماً مناقشة الأسباب الحقيقية للمشكلة وليس التركيز على آثارها
0.99	2.6	8- يتم الاستعانة بوسائل معينة لتوضيح المشكلة مثل الجداول والرسوم وغيرها والإحصاءات .. الخ
0.87	3.1	9- يتم إشراك الموظفين المعنيين بتنفيذ القرار في مناقشات المشكلة وأبعادها
0.92	3.4	10- إن المدير لديه استيعاب كامل لكل جوانب المشكلة
0.48	3.13	الإجمالي العام

على معظم فقرات هذا المحور . وبشكل أكثر تفصيلاً لمحور الدراسة نجد أن عينة البحث يوافقون على الفقرتين الأولى والثانية ، فهم يرون أن متخذي القرارات في إدارة الجامعة يقدمون معلومات ووثائق كافية حول المشكلة لأجل استيضاحها ودراستها، إذ بلغ متوسط هاتين الفقرتين (3,9 و 3,7)، إلا إن الفقرة الثانية الخاصة بتوزيع الوثائق قبل اجتماع الأعضاء بلغ انحرافها المعياري (1.06) مما يدل على

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط العام للمحور الخاص بالمرحلة الأولى لصناعة القرار الإداري وهي تحديد المشكلة قد بلغ (3.13)، وهو أكبر قليلاً من المتوسط الفرضي للدراسة المقدر بـ(3)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0,48) مما يدل على عدم تشتت معظم إجابات عينة البحث كثيراً عن الوسط الفرضي الخاص بمحور الدراسة (تحديد المشكلة)، وهكذا نستدل على أن معظم عينة البحث يوافقون

المبوحين يرون أن الإدارة تسمح بمشاركة الموظفين المعنيين بتنفيذ القرار في مناقشات المشكلة وأبعادها. أما الفقرات (3 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8) الخاصة بإعطاء مزيد من الوقت لدراسة المشكلة، ومشاركة الأعضاء بفاعلية في مناقشة المشكلة، ومدى فهمهم للمشكلة وأبعادها وآثارها، ومناقشة أسباب المشكلة، ومدى الاستعانة بوسائل إيضاح معينة كالجدول والرسوم..، فقد جاءت متوسطات هذه الفقرات أقل من المتوسط الفرضي للدراسة، وهذا يعني أن المبوحين لا يوافقون كثيرا على تلك الفقرات، حيث بلغ الانحراف المعياري لتلك الفقرات (0.93 ، 1.03 ، 0.87 ، 0.78 ، 0.99) وهذا يشير إلى تشتت آراء عينة البحث حول تلك الفقرات إلا أنهم جميعهم دون المتوسط الفرضي، أي لا يوافقون على تلك العبارات .

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

نص الفرضية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري، وذلك في مرحلتها الأولى (مرحلة تحديد المشكلة)"

جدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار (T) لمرحلة تحديد المشكلة

متوسط الفرق	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة sig.
0.1273	3.13	9	0.840	0.423

الإحصائية ، وعلى هذا فإن الفرضية السابقة مقبولة. ومما سبق نستنتج أن إدارة جامعة حضرموت يطبقون المرحلة الأولى من المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري والمرتبطة بتحديد المشكلة ولكن بدرجة متوسطة ومقبولة .

أن هناك تشتتاً كبيراً في إجابات المبوحين، وهذا يعني أن هناك أعضاء لا يحصلون على تلك الوثائق في كل مرة يعقد فيها الاجتماع ، ولكن بشكل عام هناك وثائق توزع قبل الاجتماع.

أما فيما يخص الفقرتين (4 ، 10) نلاحظ أن المبوحين يوافقون على أن معظم الأعضاء يشاركون في مناقشة المشكلة وأبعادها وآثارها، وإن المدير لديه استيعاب كامل لكل جوانب المشكلة ، فقد بلغت متوسطاتها (3,6 ، 3,4). وهما أكبر من المتوسط الفرضي للدراسة، إلا إن الفقرة الرابعة بلغ انحرافها المعياري (1,19) وهذا يدل على تشتت كبير في إجابات المبوحين مما يعني ان مناقشة المشكلة لا تحظى باهتمام كبير في بعض الأحيان، وقد يرجع ذلك لضيق الوقت وكثرة نقاط الاجتماع ..إلخ .

أما الفقرة رقم (9) الخاصة بمشاركة (جميع الموظفين المعنيين بتنفيذ القرار) في مناقشات المشكلة وأبعادها ، فقد كان متوسطها الحسابي (3,1) وهو مطابق تقريباً للمتوسط الفرضي للدراسة ، أي أن

من خلال جدول نتائج اختبار (T) نلاحظ أن قيمة T بلغت (0,840) وبمستوى دلالة (0,423) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، حيث نلاحظ أن متوسط الفرق منخفض ولا يمثل تغيراً جوهرياً في إجابات المبوحين وذلك بناءً مستوى الدلالة

المحور الثاني: مرحلة تقويم البدائل:

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول مرحلة تقويم البدائل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.84	4.11	11- يتم اقتراح عدد من الحلول من قبل الأعضاء
1.01	3.04	12- المدير هو الذي يضع الحلول ويطلب من الأعضاء اختيار أفضلها
1.11	3.5	13- يتم تقويم مقترحات الحلول من حيث الإيجابيات والسلبيات بشكل علمي
0.9	4.11	14- يسمح المدير بطرح كل الاقتراحات المقدمة من الأعضاء
1.4	2.8	15- تعطي فترة كافية لدراسة وتقويم الحلول ومناقشتها
0.84	3.8	16- أن معظم الأعضاء يساهمون في تقويم تلك الحلول .
0.63	3	17- يتم إعطاء مزيد من الوقت للتفكير وعرض أكبر قدر ممكن من البدائل
0.55	473.	الإجمالي العام

مطابق للمتوسط الفرضي للدراسة وهذا يعني أن عينة البحث يرون أن المدير يبادر بوضع الحلول، ثم يطلب من الأعضاء اختيار أفضلها ، بالإضافة إلى أنه يعطي وقتاً كافياً للتفكير لعرض أكبر قدر ممكن من الحلول للمشكلة المعروضة، ولاشك ان هذه الممارسات تعكس الأثر القيادي لمتخذي القرار في إدارة الجامعة، إلا إننا نوجه بزيادة هذا الأثر ليصل إلى حدود عالية، أي إلى متوسط أعلى من المتوسط الفرضي.

أما الفقرات (13 ، 16) فكانت متوسطاتهما (3.5 ، 3.8) على الترتيب، وهي أكبر من المتوسط الفرضي للدراسة بقليل، مما يعني أن عينة البحث يوافقون على تلك العبارات بدرجة تزيد قليلاً عن المتوسط الفرضي، حيث يرون أن المقترحات المقدمة يتم تقويمها بشكل علمي، كما أن معظم الأعضاء يساهمون في تقويم الحلول المقترحة .

ونلاحظ أيضاً في الجدول السابق أن الفقرة (15) كان متوسطها الحسابي (2,8) ، وهو أقل قليلاً من المتوسط الفرضي مما يعني أن هذه الفقرة يتم العمل بها بحدود غير كافية، وقد بلغ الانحراف المعياري لها

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام للمحور الثاني الخاص بالمرحلة الثانية لصناعة القرار الإداري وهي مرحلة تقويم البدائل بلغ (3.47) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقرر للدراسة ، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0,55) مما يدل على تشتت إجابات عينة البحث عن الوسط الفرضي للدراسة بين الدرجة المتوسطة والدرجات الكبرى من مقياس لكيريت الخماسي المعتمد للدراسة، وهكذا نستدل على أن معظم عينة البحث يوافقون على معظم فقرات المحور.

ونلاحظ أيضاً أن المتوسط الحسابي للفقرتين (11 ، 14) كان (4,11) لكل منهما، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، أي أن عينة البحث يوافقون بدرجة كبيرة على تلك الفقرتين، فمعظم الأعضاء يقدمون اقتراحات لحل المشكلة المعروضة في اجتماعات صنع القرار، والمدير يسمح ويشجع على طرح كل الاقتراحات والحلول الممكنة للمشكلة .

كما نلاحظ من الجدول في أعلاه ان الفقرتين (12 ، 17) كان متوسطهما الحسابي (3 ، 3.04) أي هو

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : مرحلة وضع وتقييم البدائل:

نص الفرضية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري، وذلك في المرحلة الثانية (مرحلة وضع البدائل وتقييمها)"

(1,4) ، وهذا يشير إلى تشتت كبير في معظم إجابات عينة البحث بين (عدم الموافقة ، وعدم الموافقة إطلاقاً)، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وعليه فإن الباحثين لا يوافقون على تلك العبارة ، فهم يعتقدون أن الإدارة لا تعطى لهم فترة كافية لدراسة وتقييم بدائل الحلول ومناقشتها .

جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار (T) لمرحلة تقييم البدائل

متوسط الفرق	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة sig.
0.4675	3.47	6	2.248	0.066

المبجوثين وذلك بناء قيمة اختبار T ومستوى دلالاته، وبناءً على ذلك فإن الفرضية السابقة مقبولة. وما سبق نستنتج أن إدارة جامعة حضرموت يطبقون المرحلة الثانية من المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري والمرتبطة بمرحلة وضع وتقييم البدائل ولكن بدرجة متوسطة.

المحور الثالث : مرحلة اختيار البديل الأفضل:

يبين الجدول في أعلاه نتائج اختبار (T)، حيث نلاحظ أن قيمة T بلغت (2.248) وبمستوى دلالة (0.066) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة والمقدر بـ (0.05) ، ونستنتج من ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، إلا أننا نلاحظ ان هناك فروقاً يظهرها عمود متوسط الفرق يؤول إلى نصف درجة تقريباً إلا إنها لا تمثل فروقاً جوهرية في إجابات

جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول مرحلة اختيار البديل الأفضل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.9	3.5	19- المدير هو من يبادر باختيار البديل
1.04	3.9	20- يتم اختيار البديل الأفضل عن طريق التصويت أي بالأغلبية
1.08	3.4	21- معظم الأعضاء يوافقون على البديل عن علم ودراية
1.01	2.8	22- من وجهة نظري البديل الذي يتم اختياره يكون غالباً مناسباً
0.64	2.7	23- ان البديل المختار قد تم دراسته بشكل كاف
0.94	2.7	24- يتم إعطاء وقت كافٍ لاختيار البديل المناسب بعناية
0.51	3.2	الإجمالي العام

يدل على توزع إجابات عينة البحث بشكل متفاوت بين الثلاث الدرجات الموجبة لمقياس ليكرت الخماسي ، أي أن إجاباتهم توزعت بين (موافق جدا - موافق - موافق بدرجة متوسطة) ، وهذا يعني ان هناك فترات معينة قد يحدث خلل في الموافقة على تلك العبارات .

أما بالنسبة للعبارات الثلاث الأخيرة فنجد أن متوسطاتها كانت (2,8 ، 2,7 ، 2,7) وهي أقل قليلاً من المتوسط الفرضي، أي أن عينة البحث لا يوافقون على تلك العبارات، فهم يرون أن البديل التي تم اختياره ليس دائماً هو البديل الأفضل، ولا يتم دائماً دراسته بشكل كاف، ولا يتم إعطاء مزيد من الوقت لاختيار البديل المناسب، أي أن هناك عجلة في اختيار بدائل الحلول. **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: مرحلة اختيار البديل الأفضل :**

نص الفرضية : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت ، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري، وذلك في مرحلتها الثالثة (مرحلة اختيار البديل الأفضل)" .

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام للمحور الثالث الخاص بمرحلة اختيار البديل الأفضل بلغ (3.2) وهو أكبر قليلاً من المتوسط الفرضي المقرر للدراسة ويقترّب من المتوسط الفرضي كثيراً ، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0,51) مما يدل على تشتت لا بأس به في إجابات عينة البحث عن الوسط الفرضي للدراسة ، وهكذا نستدل على أن معظم عينة البحث يوافقون على معظم فقرات هذا المحور بدرجة متوسطة ، وسنفضل في الفقرات الآتية :

نتبين من الجدول السابق أن الثلاث الفقرات الأولى (19 ، 20 ، 21) كانت متوسطاتها أكبر من المتوسط الفرضي للدراسة ، حيث كانت (3,5 ، 3,9 ، 3,4) ، أي أن عينة المبحث يوافقون على تلك العبارات بدرجات أكبر من المتوسط المقبول، وهذا يعني أن المدير يبادر باختيار البديل الأفضل، كما أن معظم المبحوثين يوافقون على البديل المختار عن علم ودراية، وأن البديل الأفضل يتم اختياره عن طريق التصويت بالأغلبية ، إلا أننا نلاحظ أن الانحرافات بين إجابات عينة البحث كبيرة نسبياً ، مما

جدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار (T) لمرحلة اختيار البديل الأفضل

متوسط الفرق	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة sig.
0.1553	3.2	5	0.744	0.490

إجابات المبحوثين وذلك بناءً على قيمة اختبار T ومستوى دلالاته. ومن ثم فإن الفرضية السابقة مقبولة. ومما سبق نستنتج أن إدارة جامعة حضرموت يطبقون بدرجة متوسطة المرحلة الثالثة من المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري المتعلقة بمرحلة اختيار البديل الأفضل.

يوضح الجدول في أعلاه نتائج اختبار (T) ، حيث نلاحظ أن قيمة T بلغت (0.744) وبمستوى دلالة (0.490) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة والمقدر بـ (0.05) ، ونستنتج من ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، إلا أننا نلاحظ أن هناك فرقاً بسيطاً يظهره عمود متوسط الفرق يؤول إلى (0,16) تقريباً إلا إنه لا يمثل فرقاً جوهرياً في

المحور الرابع : مرحلة تطبيق البديل:

جدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث حول مرحلة تطبيق البديل

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
0.68	3	25- هناك سرعة في تطبيق القرار المتخذ
0.84	3	26- يتم توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ القرار
0.88	2.9	27- يتم توفير الموارد المادية الأخرى اللازمة لتنفيذ القرار
0.89	3.4	28- يتم تحفيز العاملين القائمين على تنفيذ القرار
0.79	3.5	29- إن المعنيين بتنفيذ القرار على علم ودراية بإجراءات وكيفية تنفيذ القرار
0.77	3.2	30- دائما يتم تنفيذ القرار في الوقت المناسب
0.94	3.3	31- يتعاون جميع العاملين في تنفيذ القرار
0.93	3.5	32- معظم القرارات المتخذة يتم تنفيذها فلا يتم تجميدها ونسيانها
1.11	3.3	33- يتم معالجة المشاكل التي تظهر في أثناء تنفيذ القرارات بشكل عاجل
0.22	3.24	الإجمالي العام

البحث لا توافق على العبارة السابقة ، أي أن القرارات المتخذة لا يتم تطبيقها بالسرعة المرغوبة . كذلك نجد أن المتوسط الحسابي للفقرتين (26،27) المتعلقة بتوفير الموارد المالية والموارد المادية الأخرى مطابق للمتوسط الفرضي للدراسة ، وعليه فإن معظم عينة البحث يوافقون بدرجة متوسطة على تلك العبارتين وهي عبارة مقبولة بالنسبة لمتوسطة الدراسة ، إلا أننا نستنتج من ذلك أنهم لا يوافقون على تلك العبارتين بدرجة عالية. أما الفقرة (28) الخاصة بتحفيز العاملين فكان متوسطها (3,4) وهو يفوق المتوسط الفرضي قليلا، فعينة البحث يوافقون بدرجة متوسطة على تلك الفقرة، ونستنتج أن المبحوثين يرون أن إدارة الجامعة تقدم لهم نوعاً من التحفيز إلا إنه غير كاف، بل هو في الحدود المتوسطة والمقبولة .

والفقرة (29)، التي تنص على أن كل المعنيين بتنفيذ القرار على علم ودراية بإجراءات وكيفية تنفيذ القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,5) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن المبحوثين يوافقون

نلاحظ في الجدول السابق أن المتوسط العام للمحور الرابع الخاص بمرحلة تطبيق البديل المختار، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.24) وهو أكبر قليلا من المتوسط الفرضي المقرر للدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0,22) حيث يشير إلى انخفاض تشتت معظم إجابات عينة البحث عن الوسط الفرضي للدراسة، وهكذا نستدل على أن إجابات معظم عينة البحث متقاربة، فهم يوافقون بدرجة متوسطة على معظم فقرات هذا المحور، وسنفضل في الفقرات الآتية :

ونلاحظ في الفقرة (25)، المتعلقة بسرعة تطبيق القرار، أن معظم عينة البحث يوافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة وهي مساوية لمتوسط الدراسة، إلا أننا نستنتج من ذلك أن عملية تطبيق القرارات المتخذة لا تتم بسرعة عالية، وبدلنا الانحراف المعياري لهذه الفقرة البالغ (0,68) على أن تشتت معظم إجابات عينة البحث، حيث ينحصر بين ثلاث درجات على مقياس ليكرت الخماسي وهي (موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، وهذا يعني ان معظم عينة

أما الفقرة الأخيرة (33) والمتعلقة بمدى معالجة المشاكل التي تظهر في أثناء تنفيذ القرارات بشكل عاجل، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3,3) وهو أكبر من المتوسط الفرضي للدراسة، وهذا يعني أن معظم العينة يرون أن الجامعة تقوم بمعالجة المشاكل التي تظهر في أثناء تنفيذ القرارات المتخذة بشكل عاجل، ولكن ذلك يتم بدرجة تزيد عن المتوسط قليلا وليس بدرجة كبيرة جدا، ولكن إذا نظرنا إلى الانحراف المعياري لهذه العبارة والبالغ (1,11) نستنتج ان هناك تشتتا كبيرا في آراء عينة البحث حول تلك العبارة ، فبالرغم من ان كثيرين من أفراد العينة يرون أن الجامعة تقوم بمعالجة المشاكل التي تظهر في أثناء تنفيذ القرارات بشكل عاجل ، إلا ان هناك كثيرين أيضا يرون عكس ذلك .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : مرحلة تطبيق البديل المختار (تنفيذ القرار) :

نص الفرضية : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0,05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت ، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار في مرحلتها الرابعة (مرحلة تطبيق البديل المختار) "

بدرجة اكبر من المتوسط المقترح للدراسة ، أي أن معظم المعنيين بتنفيذ القرار على علم ودراية بكيفية تنفيذه، إلا إن هناك نسبة منخفضة منهم يجهلون كيفية تنفيذ القرار بطريقة صحيحة. أما الفقرة (30) المتعلقة بمدى تنفيذ القرار في الوقت المناسب ، فيرى الباحثون أن ذلك يتم بدرجة متوسطة كما يشير الى ذلك الوسط الحسابي البالغ (3,2)، ونستنتج من ذلك أن هناك نسبة من القرارات يتم تنفيذها في اوقات غير مناسبة . كذلك فإن التعاون بين الأفراد في تنفيذ القرارات المتخذة جاءت بدرجة متوسطة ، كما تشير إلى ذلك الفقرة (31) وهذا يعني أن نسبة من الأفراد لا يتعاونون في تنفيذ القرارات المتخذة .

ويشير متوسط الفقرة (32) البالغ (3,5) إلى أن عينة البحث توافق على تلك الفقرة ، حيث يرى معظم الباحثين أن معظم القرارات المتخذة يتم تنفيذها ولا يتم نسيانها أو تجميدها ، إلا إننا نلاحظ أن الانحراف المعياري لتلك الفقرة بلغ (0,93) وهذا يكشف عن تشتت كبير في آراء عينة البحث، مما يعني أن هناك نسبة منهم يرون أن هناك بعض القرارات لا يتم تنفيذها ، مما يؤدي إلى تعليقها او تجميدها لفترة طويلة ومن ثم نسيانها.

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار (T) لمرحلة تطبيق البديل المختار

متوسط الفرق	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة sig.
0.2348	3.24	8	3.189	0.013

وبناء على ذلك فإن الفرضية السابقة مرفوضة، أي أن هناك فروقاً أكبر من المتوسط المفترض بين مرحلة تطبيق البديل المختار ، وبين متطلبات هذه المرحلة. ومما سبق نستنتج أن إدارة جامعة حضرموت يطبقون ، بدرجة أكبر من المتوسط ، متطلبات المرحلة الرابعة من المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري المرتبطة بمرحلة تطبيق البديل المختار .

يوضح الجدول في أعلاه نتائج اختبار (T)، حيث نلاحظ أن قيمة T بلغت (3.189) وبمستوى دلالة (0.013) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة والمقدر بـ (0.05)، ونستنتج من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، إلا أن هذه الفروق ، وكما يبينها عمود متوسط الفرق، جوهرية وذات دلالة إحصائية، وذلك بناء على قيمة T ومستوى دلالاته .

المحور الخامس : مرحلة متابعة وتقييم النتائج:

جدول رقم (12) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

عينة البحث حول مرحلة المتابعة وتقييم النتائج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.99	3.4	34- هناك متابعة جادة للقرار الذي تم اتخاذه من قبل المعنيين .
0.85	2.4	36- من خلال المتابعة فإن معظم القرارات تحل المشكلة حلا جذريا
0.78	2.7	35- في الغالب القرارات التي تم اتخاذاها لا ينتج عنها مشاكل أخرى.
0.76	2.4	39- يتم معالجة تلك المشاكل بشكل فوري وعدم تأجيلها كثيرا.
1.09	3.4	37- يضع المدير جدولاً زمنياً لتنفيذ القرار
0.89	2.6	38- إن كل القرارات المتخذة يتم إيصالها إلى كل الجهات المعنية
1.12	2.6	40- كل القرارات المتخذة يتم تنفيذها ، بشكل عاجل ولا تهمل .
0.44	2.8	الإجمالي العام

على أن إدارة الجامعة تقوم بوضع جدول زمني لتنفيذ القرار، ولكن إذا نظرنا إلى الانحراف المعياري لهذه الفقرة البالغ (1.09) وهذا يدل على تشتت كبير في معظم إجابات عينة البحث بين الدرجة الوسطى والدرجة الكبرى بشكل أكبر من الدرجات الدنيا، وهذا يعني أن هناك نسبة من تلك العينة لا توافق على تلك الفقرة، أي أن العينة ترى أن الإدارة لا تضع جدولاً زمنياً لمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة .

كما نلاحظ في الجدول السابق أن بقية الفقرات يتراوح متوسطها الحسابي بين (2,4 و 2,7) وهي جميعها أقل من المتوسط الحسابي الفرضي لهذه الدراسة وهذا يعني أن معظم عينة البحث لا يوافقون على تلك العبارات، أي أن أغلب القرارات المتخذة ينتج عنها مشاكل أخرى ولا يتم حل المشكلة المعروضة حلا جذريا ، كما أن كل القرارات الصادرة لا تصل إلى كل الجهات المعنية بالتنفيذ ، وأن هناك مشاكل تظهر في أثناء متابعة تنفيذها تلك القرارات ولا يتم علاجها بشكل عاجل ، ومعظم القرارات المتخذة لا يتم تنفيذها .

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام للمحور الخامس المتعلق بمرحلة المتابعة وتقييم النتائج بلغ (2.8)، وهو أقل من المتوسط الفرضي المقرر للدراسة، وهذا يعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون على فقرات هذا المحور، كما نجد أن الانحراف المعياري العام بلغ (0.44) وهذا يشير إلى تقارب معظم إجابات عينة البحث، وسنفضل في الفقرات الآتية:

كما نلاحظ من الجدول السابق أن الفقرتين (34 ، 37) كان متوسط كل منهما (3,4)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة، حيث نجد أن الفقرة (34) يوافق عليها معظم أفراد عينة البحث، فهم يرون أن إدارة الجامعة تقوم بمتابعة جادة لتنفيذ القرار ، ولكن إذا نظرنا إلى الانحراف المعياري لهذه الفقرة البالغ (0,99) وهذا يدل على تشتت معظم إجابات عينة البحث بين الدرجة الوسطى والدرجة الكبرى ، ويشكل أكبر من الدرجات الدنيا، وهذا يعني أن هناك نسبة من تلك العينة لا توافق على تلك الفقرة ، أي ترى أنه لا توجد متابعة بعد تنفيذ القرار . كذلك بالنسبة للفقرة (37) فإن معظم أفراد عينة البحث يوافقون

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : مرحلة متابعة وتقويم النتائج :
نص الفرضية : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري، بإدارة جامعة حضرموت وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار في مرحلتها الخامسة (مرحلة متابعة وتقويم النتائج) "

جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار (T) لمرحلة متابعة وتقويم النتائج

متوسط الفرق	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة sig.
-0.2003	2.8	7	-1.215	0.270

الفرضية الرئيسية الثانية:
"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ، عند مستوى (0.05)، بين عملية صنع القرار الإداري بإدارة جامعة حضرموت، وبين متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري في مختلف مراحلها، تعزى لخصائص عينة البحث (العمر، الدرجة العلمية، المنصب الإداري)"
وسوف يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لإظهار الفروق التي تعزى لخصائص عينة البحث المذكورة في الفرضية، وذلك من خلال الجداول الآتية:
يوضح الجدول في أعلاه نتائج اختبار (T)، حيث نلاحظ أن قيمة T بلغت (-1.215) وبمستوى دلالة (0.270) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة والمقدر بـ (0.05)، ونستنتج من ذلك عدم وجود فروق جوهرية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للدراسة، حيث نلاحظ أن الفروق السالبة التي يظهرها العمود الخاص بمتوسط الفرق بسيطة وغير جوهرية بلغت (0.2)، وبناء على ذلك فإن الفرضية السابقة مقبولة.
ومما سبق نستنتج أن إدارة جامعة حضرموت يطبقون متطلبات المرحلة الخامسة من المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري المتعلقة بمرحلة متابعة وتقويم النتائج بدرجة متوسطة .

جدول رقم (14) يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة البحث طبقاً لمتغير العمر

المرحلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
مرحلة تحديد المشكلة	بين المجموعات	.809	2	.404	2.254	.176
	خلال المجموعات	1.256	7	.179		
مرحلة وضع البدائل	بين المجموعات	.106	1	.106	.310	.601
	خلال المجموعات	1.711	5	.342		

65.0	21.350	1.099	1	1.099	بين المجموعات	مرحلة اختيار البديل الأفضل
		.051	4	.206	خلال المجموعات	
.928	.009	.000	1	.000	بين المجموعات	مرحلة تطبيق البديل المختار
		.057	7	.399	خلال المجموعات	
.905	.016	.004	1	.004	بين المجموعات	مرحلة المتابعة وتقويم النتائج
		.228	5	1.138	خلال المجموعات	

نلاحظ أن الجدول السابق والخاص بمتغير العمر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير العمر ، حيث يبين ذلك العمود الخاص بمستوى الدلالة ، وذلك بالنسبة لكل مراحل عملية صنع القرار .

جدول رقم (15) يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة البحث طبقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المرحلة	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة	الدلالة
مرحلة تحديد المشكلة	بين المجموعات	.671	1	.671	3.852	.085
	خلال	1.394	8	.174		
مرحلة وضع البدائل	بين المجموعات	.511	2	.255	.782	.517
	خلال	1.306	4	.327		
مرحلة اختيار البديل الأفضل	بين المجموعات	.224	1	.224	.828	.414
	خلال	1.081	4	.270		
مرحلة تطبيق البديل المختار	بين المجموعات	.130	2	.065	1.445	.308
	خلال	.269	6	.045		
مرحلة متابعة وتقويم النتائج	بين المجموعات	.260	2	.130	.589	.597
	الاجمالي	.881	4	.220		

نلاحظ من الجدول في أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث يبين ذلك العمود الخاص بمستوى الدلالة، وذلك بالنسبة لكل مراحل عملية صنع القرار .

جدول رقم (16) يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة البحث طبقاً لمتغير المنصب الوظيفي

المرحلة	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة	الدلالة
مرحلة تحديد المشكلة	بين المجموعات	.130	2	.065	.234	.797
	خلال	1.936	7	.277		
مرحلة وضع البدائل	بين المجموعات	1.468	2	.734	8.426	.073
	خلال	.349	4	.087		
مرحلة اختيار البديل الأفضل	بين المجموعات	.059	1	.059	.189	.686
	خلال	1.246	4	.312		
مرحلة تطبيق البديل المختار مرحلة	بين المجموعات	.012	1	.012	.221	.653
	خلال	.387	7	.055		
المتابعة وتقويم النتائج	بين المجموعات	.139	1	.139	.695	.443
	خلال	1.002	5	.200		

الرئيسية الثانية يمكننا القول إن هذه الفرضية مرفوضة.

ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

فيما يلي جدول يوضح ملخصاً لنتائج اختبار فرضيات الدراسة :

نلاحظ أن الجدول السابق والخاص بمتغير العمر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المنصب الإداري، حيث يبين ذلك العمود الخاص بمستوى الدلالة، وذلك بالنسبة لكل مراحل عملية صنع القرار .

* ومن خلال العرض السابق لنتائج اختبار الفرضية

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار (T) للفرضيات الفرعية ومدى توافقها

مع متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري

الفرضيات الفرعية	نتائج اختبار T	مدى تطبيق كل مرحلة مع متطلبات المنهجية العلمية لصنع القرار الإداري
الفرضية الفرعية الأولى	مقبولة	يتم تطبيقها بدرجة متوسطة
الفرضية الفرعية الثانية	مقبولة	يتم تطبيقها بدرجة متوسطة
الفرضية الفرعية الثالثة	مقبولة	يتم تطبيقها بدرجة متوسطة
الفرضية الفرعية الرابعة	مرفوضة	يتم تطبيقها بدرجة أكبر من المتوسط
الفرضية الفرعية الخامسة	مقبولة	يتم تطبيقها بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

ثالثاً : النتائج والتوصيات:

نتائج البحث:

شراحاً وافياً لاستيضاح المشكلة، كما إنها تقدم وثائق كافية حول المشكلة المعروضة، حيث بلغ متوسط موافقتهم (3,9 و 3,7)، إلا إن إدارة الجامعة

1- يرى معظم الباحثين أن إدارة الجامعة تقدم

8- يؤكد المبحوثون أن القرارات المتخذة يتم تنفيذها بسرعة مقبولة (متوسطة) حيث بلغ متوسط موافقتهم على ذلك (3). أي أنهم لا يوافقون بدرجة كبيرة على ذلك، ونستنتج من ذلك أن هناك قرارات لا يتم تنفيذها بالسرعة المرغوبة .

9- يؤكد المبحوثون أن إدارة الجامعة توفر الموارد المالية والمادية اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة ولكن بدرجة متوسطة ، حيث كانت موافقتهم على ذلك بمتوسط (3)، أي أنهم لا يوافقون على ذلك بدرجة كبيرة.

10- يؤكد المبحوثون أن إدارة الجامعة تهتم بتحفيز العاملين المعنيين بتنفيذ القرارات المتخذة بدرجة أكبر من المتوسط الفرضي قليلاً ، حيث بلغ متوسط موافقتهم (3,4) .

11- يرى معظم المبحوثين أن كل المعنيين بتنفيذ القرار على علم ودراية بإجراءات وكيفية تنفيذ القرار، حيث كانت موافقتهم على ذلك بدرجة أكبر من المتوسط (3,5) .

12- يؤكد المبحوثون أن معظم القرارات المتخذة يتم تنفيذها في الوقت المناسب، حيث يرى المبحوثون أن ذلك يتم بدرجة متوسطة، أي بمتوسط (3,2) ، وهذا يدل أن هناك نسبة من القرارات يتم تنفيذها في أوقات غير مناسبة .

13- كذلك يؤكد المبحوثون أن هناك تعاوناً متوسطاً بين الأفراد المعنيين بتنفيذ القرارات، فقد بلغ متوسط موافقتهم (3,3) .

14- يؤكد معظم المبحوثين أن معظم القرارات المتخذة يتم تنفيذها، حيث كان متوسط موافقتهم على ذلك (3,5)، وهذا يعني أنهم لا يوافقون على ذلك بدرجة عالية، ونستنتج من ذلك أن هناك نسبة منهم يرون أن بعض القرارات تم تعليقها أو تجميدها، أو نسيانها.

15- يرى معظم المبحوثين أن إدارة الجامعة تقوم

لا تستعين بوسائل إيضاح معينة كالجداول والرسومات والعروض، لتوضيح حيثيات المشكلة، وكان موافقتهم على ذلك بمتوسط (2,6).

2- يؤكد معظم المبحوثين أن متخذي القرار في إدارة الجامعة لديهم استيعاب كامل لكل جوانب المشكلة، بمتوسط (3,4).

3- يؤكد معظم المبحوثين أن إدارة الجامعة تسمح بمشاركة الموظفين المعنيين بتنفيذ القرار في مناقشات صنع القرار وذلك بدرجة (3,1). إلا أنهم لا يشاركون بفعالية في تلك المناقشات ، وليس لديهم الفهم الكافي للمشكلة المعروضة وأبعادها، وذلك بمتوسط (2,7 ، 2,6) على الترتيب .

4- تؤكد معظم عينة البحث أن معظم الأعضاء يقدمون اقتراحات لحل المشكلة المعروضة، كما أن إدارة الجامعة تسمح بدرجة كبيرة طرح كل الاقتراحات الممكنة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على ذلك (4,11).

5- تؤكد معظم عينة البحث أن متخذي القرار في إدارة الجامعة يبادرون بوضع الحلول، ويطلبون من الأعضاء اختيار أفضلها، كما إنهم يوفرون وقتاً كافياً للتفكير لعرض أكبر قدر من الحلول للمشكلة المعروضة وذلك بمتوسطها (3)، إلا إنه لا يُعطي لهم الوقت الكافي لدراسة وتقويم تلك البدائل، حيث كان متوسط موافقتهم على ذلك (2,8) .

6- يؤكد المبحوثون أن متخذي القرار في الجامعة يبادرون باختيار البديل الأفضل، كما إنهم يوافقون على ذلك البديل عن علم ودراية، حيث كان متوسط إجاباتهم (3,5 ، 3,4) .

7- يؤكد المبحوثون أن البديل الذي يتم اختياره ليس دائماً هو البديل الأفضل، ولا يتم دائماً دراسته بشكل كاف ولا يتم إعطاؤهم مزيداً من الوقت لاختيار البديل المناسب، حيث كانت متوسطات موافقتهم على ذلك (2,8 ، 2,7) .

3- نشدد على ضرورة السماح دائماً لكل الأفراد المعنيين بتنفيذ القرار بالمشاركة الفاعلة في مناقشات صنع القرار بكافة مراحلها سواء في تفهم المشكلة، أو في طرح الحلول وتقويمها واختيارها، والعمل على تحفيز المشاركين مادياً ومعنوياً .

4- نؤكد بشدة على أهمية إعطاء مزيد من الوقت، سواءً لدراسة المشكلة وآثارها ، أو لتقويم البدائل المقترحة أو لاختيار البديل الأفضل منها ، فهذه المراحل هي من أهم مراحل صنع القرار الإداري .

5- نشدد على كل المشاركين في صنع القرار بالمشاركة في مداولات صنع القرار، لضمان صنع قرار قوي يحل المشكلة المعروضة ، وتحقيق التعاون المشترك في تنفيذ القرارات المتخذة .

6- نوصي الإدارة بضرورة التوجيه السريع بتنفيذ القرارات المتخذة وعدم تأجيلها وإهمالها أو التباطؤ في تنفيذها، مع ضرورة التأكد من تنفيذ القرار في الوقت المناسب ، وتوفير كافة الموارد المالية والمادية الأخرى اللازمة لتنفيذه .

7- نؤكد على أهمية معالجة مختلف المشاكل (مهما قلت أهميتها) والتي تظهر في أثناء تنفيذ القرارات بشكل عاجل، وعدم الاستهانة بها وتأجيلها .

8- نوصي بضرورة وضع جدول زمني لتنفيذ القرارات المتخذة ، وخاصة تلك القرارات الاستثنائية (غير الروتينية)، حتى يسهل متابعة تنفيذها أول بأول .

9- نلفت نظر إدارة الجامعة الى أهمية متابعة القرارات المتخذة، ومعالجة المشاكل التي تظهر في أثناء عملية المتابعة والعمل على حلها فوراً .

10 نؤكد على إدارة الجامعة أنه من الضروري جداً أن تصل كل القرارات المتخذة إلى كل الجهات المعنية بشكل عاجل ، حتى نضمن التنفيذ السريع لها ، ونتفادي نسيانها أو تأخيرها .

بمعالجة المشاكل التي تظهر في أثناء تنفيذ القرارات بشكل عاجل، فقد بلغ متوسط موافقتهم (3,3)، أي بشكل متوسط تقريبا وليس بشكل عال، وهذا يعني أن هناك مشاكل تظهر أحيانا في أثناء التنفيذ لا يتم معالجتها بشكل عاجل.

16- يؤكد المبحوثون أن إدارة الجامعة تقوم بمتابعة جادة لتنفيذ القرارات المتخذة، حيث بلغ متوسط موافقة المبحوثين على ذلك بـ (3,4) أي بدرجة تفوق المتوسط قليلاً، ولم تصل إلى درجة عالية، وهذا يعني أن هناك نسبة من المبحوثين يرون عكس ذلك .

17- يؤكد معظم المبحوثين أن كثيرا من القرارات الصادرة لا تصل إلى كل الجهات المعنية بالتنفيذ ، وأغلبها لا تحل المشكلة حلاً جذرياً، بل ينتج عنها مشاكل أخرى تظهر في أثناء عملية المتابعة، ولا يتم التعامل معها بشكل عاجل، حيث كان متوسط موافقتهم (2,6، 2,4، 2,7، 2,4) على الترتيب فهي أقل من المتوسط الفرضي.

التوصيات:

1- على إدارة الجامعة المحاولة الجادة في تطبيق متطلبات المنهج العلمي لصنع القرار الإداري من خلال الاهتمام الجاد بمتطلبات كل مرحلة من مراحل صنع القرار الإداري ، وخاصة مرحلة متابعة تنفيذ القرارات وتقويم النتائج.

2- الاهتمام بشرح المشكلة المعروضة وتقديم كافة الوثائق ، مع استخدام مختلف الوسائل الحديثة الممكنة لتوضيح المشكلة وحتى يتم ضمان وصول الفهم الكامل لكل حيثياتها وأبعادها وآثارها إلى مختلف الأعضاء المشاركين في صنع القرار الإداري وضمن المشاركة الفاعلة من قبلهم .

14- هبه عبد المحسن حسن محمد، (2009م)، صنع القرار التعليمي في كل من جمهورية مصر العربية وكندا وأستراليا ، رسالة ماجستير ، دراسة مقارنة ، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، جمهورية مصر .

15- زويلف ، مهدي حسين ، (2001م) ، الإدارة : نظريا ومبادئ ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .

16- حجازي، محمد حافظ، (2006م)، دعم القرارات والمنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بدون بلد نشر .

17- كنعان، نواف ، (2011م)، اتخاذ القرارات الإدارية : بين النظرية والتطبيق، الطبعة التاسعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .

18- كنعان، نواف، (2009م)، اتخاذ القرارات الإدارية : بين النظرية والتطبيق ، بدون طبعة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

19- محمد ، موفق حديد، (2000م) الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

20- مشرفي، حسن علي ، (1997م) نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن .

21- سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون، (1995م)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة ، مركز الكتب الأردنية، الأردن .

22- سلامة عبد العظيم حسين ، (2005م) ، ديناميات وإخلاقيات صنع القرار، دار النهضة ، القاهرة ، جمهورية مصر .

23- سعيد، سهيلة عبدالله، (2007م) ، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .

24- عبدالعزيز محمد الحميدي ، (2007م) عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى بالسعودية، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : كلية الدراسات العليا ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

25- عوابدي، عمار (2003) ، نظريات القرارات الإدارية، دار همومة للطباعة و النشر و توزيع،الجزائر .

26- عنتر، لطفي محمد (1988م)، صناعة القرار التعليمي ، مجلة دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، المجلد الثالث، الجزء 13 ، القاهرة.

27- فهد صالح السلطان، (1409هـ)، الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية ودوره في تحسين أداء رؤساء البلديات ، مجلة البلديات ، العدد 18 ، السنة الخامسة ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

28- خير الدين، عمرو حسن ، (2003م)، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، بدون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر .

الهوامش:

(*) تم استخلاص هذا العدد لمجتمع البحث بناء على وثيقة صادرة من الإدارة العامة لشؤون هيئة التدريس بالجامعة (2017م).

المراجع:

1- أبو الفتوح ، صالح سمير، (2001م)، بحوث العمليات لدعم القرارات في ظل التشغيل الإلكتروني، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية .

2- أبوقرة ، رايح . (2009م) ، منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقدمة إلى الملحق الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد في إبريل 2009، الجزائر .

3- أحمد إبراهيم أحمد ، (1987م)، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد الثاني ، الجزء السادس ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة، جمهورية مصر العربية .

4- أيوب، ناديا ، (2004-2005م) ، نظرية القرارات الإدارية ، الطبعة السادسة ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا .

5- الموسوي ، منعم زمير، (1998م)، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي) ، الطبعة الثانية ، البيازوري ، للنشر والتوزيع ، بدون بلد نشر .

6- المنصور، كاسر نصر ، (2000م) ، نظرية القرارات الإدارية : مفاهيم وطرق كمية ، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن .

7- النمر ، وآخرون ، (1991م)، الإدارة العامة، (الأسس والوظائف) ، الطبعة الثانية ، بدون ناشر ، بدون بلد نشر .

8- السهلي ، مبارك بن بطيخان فهد، (1427 هـ) ، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير، دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية جامعة ، الملك سعود، المملكة العربية السعودية .

9- السنفي، عبدالله عبدالله ، (2007م)، منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة ، الطبعة السادسة ، مركز الأمين للنشر والتوزيع ، صنعاء

10- الشماع، خليل محمد حسن ، (2001م) مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن .

11- الراوي، حكمت أحمد، (1997م)، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.

12- برنوطي، سعاد نائف، (2005م)، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .

13- درويش، إبراهيم، (1978م)، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، جمهورية مصر العربية .

**The Extent of employing Scientific Approaches in Decision Making Process
at Hadhramout University: A Field Study of Hadhramout University
Academic Leaders' Attitudes**

Khaled Mohammad Al-Kalady

Abstract

This research deals with a vital subject in the administrative work at Hadhramout University, which is the administrative decision-making. The university administration constantly performs this function to solve many of the problems it faces. However, the administrative decisions made by the University administration provoke controversy among university employees over the validity, strength, and the implementation of these decisions.

Consequently, this research aims mainly to identify the ways how administrative decisions are made at Hadhramout University and the extent of their conformity to the requirements of the scientific methodology for administrative decision-making. The study reveals that Hadhramout University administration applies the requirements of the scientific methodology in the decision-making at varying but not high degrees. The study provides a number of recommendations such as urging the university administration to apply the scientific approach in making its decisions