

القرارات الإدارية ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة (جامعة الموصل مثالاً)

حيدر خضر سليمان
مدرس إدارة الأعمال
جامعة الموصل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى قياس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة الموصل، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في خمسة مجالات من عملية اتخاذ القرار، وهي مجال تحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل المتاحة، حل المشكلة، متابعة وتنفيذ القرار وتقويمه، فضلاً عن تحديد اثر عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (سنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري والدرجة العلمية) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعة.

وشملت عينة البحث (١٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل اختيروا عشوائياً، اتبع الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة هذا البحث واستخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات.

عولجت البيانات باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي والانحدار متعدد الإبعاد فظهرت النتائج:

١. مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار العام في الجامعة كانت (متوسطة)، علما أن هناك تفاوت بين هذه المستويات إذ كانت (متوسطة) في كل من (تحديد البدائل المتاحة ومتابعة تنفيذ القرار وتقويمه وحل المشكلة) (وجيدة) (في مستوى تحديد المشكلة و جمع البيانات والمعلومات).

٢. أظهرت النتائج اثر ذات دلالة إحصائية في مستويات فاعلية عملية اتخاذ القرار تبعا لمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (سنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري والدرجة العلمية) لدى عينة البحث.

وبناء على هذه النتائج قدم الباحث عددا من المقترحات أهمها ضرورة مشاركة أصحاب الخبرة الطويلة والمركز الوظيفي الأعلى والدرجة العلمية في عملية اتخاذ القرار وتعبئة المراكز الإدارية العليا بأصحاب الخبرة الأطول والمركز الوظيفي الأعلى للاستفادة منهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة .

المقدمة:

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية بالنسبة إلى وظائف المدير الأساسية وتتوقف هذه العملية على قدرة وكفاءة المدير أو القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وكيفية اتخاذها، بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات الإدارية وفعاليتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة من نواح عديدة أنها تأخذ في الاعتبار بيئة القرار أولا التنبؤ بالمعوقات ثانيا التي تحد من فاعلية القرار الإداري، لذا يجب على القائد الإداري الأخذ بكل الاعتبارات والمعوقات التي تعترضهم والعمل على تجنبها أو إيجاد الحلول المناسبة لها (كنعان، ١٠٢ : ١٩٨٥).

ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا وثيقا بعمليات الإدارة ووظائفها فهي عملية تتم في كل المستويات الإدارية، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات فالقادة الإداريين في كافة

المستويات الإدارية يطلب منهم اتخاذ القرارات، وعملية اتخاذ القرارات تمثل الوسيلة الرئيسة التي يستخدمها القادة الإداريين في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مما دفع عددا من الكتاب إلى القول إن الإدارة ما هي إلا اتخاذ القرارات (السعد، والغالي، ٢٧٠: ١٩٩٩).

فعملية اتخاذ القرارات عملية معقدة في العملية الإدارية ولا يمكن فصلها عنها، فالإداري يحتاج إلى قرارات لتحديد الخطة أولا وإلى قرارات توضيحية لرسم الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات كلا في محلة ثانيا، فضلا عن انه يحتاج إلى قرارات لتحديد الحوافز والرقابة لوضع المعايير وتصحيح الانحرافات إن وجدت، والحقيقة أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية وهي النقطة الأولى التي تنطلق منها بقية الأعمال والإجراءات ويتوقف عليها نشاط المنظمة (داغر وصالح، ٢٤٨: ٢٥٠.٢٠٠٠).

إن عملية اتخاذ القرارات اليوم تعد من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية على مختلف المستويات ومنها في مجال الإدارة التعليمية، لا أنها عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالمجال التنظيمي، وإنما تخرج عنه فهي تأخذ بنظر الاعتبار أولا البيئة الخارجية والضغوط الاجتماعية المحيطة به وثانيا البيئة الداخلية التي تتأثر بها كثيرا (حسبو، ٩٢: ١٩٩٢).

إن التنظيمات الإدارية تستمد قوتها وفعاليتها من القرارات الإدارية بوصفها نقطة البداية لجميع الإجراءات والأنشطة التي تتم في المنظمة، ومن هنا يتوجب على صانعي القرارات المعرفة التامة بالبدائل المتاحة والمتوافرة والمرتبطة بجوهر المشكلة (الحسيني، ٨٤: ١٩٩٤).

إن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وليست سهلة فهي لا تقتصر على مستوى إداري معين دون آخر بل يمارس على مختلف المستويات الإدارية وفي كافة أرجاء المنظمة (Argyris, 1976: 363). وفي ضوء ذلك تم تقسم البحث الحالي على المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الجانب النظري / القرارات الإدارية وعملية اتخاذها

المحور الثالث: الجانب العملي / عرض النتائج ومناقشتها

المحور الرابع: النتائج والمقترحات

المحور الأول: منهجية البحث

أولا: مشكلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

١. ما مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة الموصل ؟.
٢. ما واقع مجالات اتخاذ القرار في جامعة الموصل وما مستوى كل منها ؟
٣. ما تأثير كل من المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة في مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار بمجالاته المختلفة ؟

ثانيا: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم اتخاذ القرارات في مجال الإداري.
٢. معرفة مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري ضمن المجالات المدروسة المتمثلة (بتحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل المتاحة، حل المشكلة، متابعة تنفيذ القرار) من أجل التركيز على بعضها.
٣. توضيح تأثير فاعلية عملية اتخاذ القرار في مجالاته المختلفة في الوضع العام في الجامعة.

ثالثا: أهمية البحث:

أولا: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه إذ هو عملية اتخاذ القرارات وهو من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة التعليمية في جامعة الموصل لما لهذا الموضوع من

أهمية وإبعاد ذات علاقة كبيرة في نجاح العملية الإدارية أو فشلها، لذا جاء هذا البحث لقياس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.

ثانياً: تتبع أهمية البحث الحالي من خلال النتائج المتوقعة والتي قد تفيد في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.

رابعاً: فرضيات البحث:

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار في مجالاته المختلفة.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار في مجالاته المختلفة تبعاً لمتغيرات الشخصية والوظيفية (المنصب الإداري، سنوات الخبرة الإدارية، الدرجة العلمية)

خامساً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من كل عمداء كليات جامعة الموصل ومعاونيهم وعدد من رؤساء الأقسام العلمية والبالغ عددهم (٢٠٠) عميداً ومعاون عميد ورئيس قسم.

سادساً: عينة البحث:

شكلت العينة ما نسبته (٥٠%) من مجتمع البحث وعددها (١٠٠) منتسباً وهي عينة عشوائية طبقية.

سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث:

أولاً: استخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية.

ثانياً: استخدم الباحث مجموعة من الأدوات التحليلية مثل كروناغ ألفا وتحليل التباين الأحادي والانحدار المتعدد الأبعاد (Regression Analysis).

ثامناً: حدود البحث:

أولاً: حدود بشرية: شملت عمداء كليات جامعة الموصل ومعاونيهم وعددا من رؤساء الأقسام العلمية.

ثانياً: حدود زمنية: أجري البحث في الفصل الأول للعام الدراسي (٢٠٠٧-٢٠٠٨).

تاسعاً: أداة البحث:

لعدم وجود أداة جاهزة تحقق أهداف البحث، قام الباحث بإعداد أداة خاصة تقيس مجالات اتخاذ القرار الإداري في كليات/جامعة الموصل، وقد تم إعداد أداة على وفق الخطوات الآتية:

أولاً: مراجعة الأدبيات المعاصرة التي تحدثت عن مجالات العمل الإداري، وجرى اقتباس عبارات ومقولات من تلك الأدبيات وصيغت هذه العبارات بشكل فقرات بلغت تعدادها (٣٠) فقرة لكل من (تحديد المشكلة وتشخيصها، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب، متابعة تنفيذ القرار وتقويمه). وشكلت في مجموعها استبانة أولية زودت بمقياس (ليكرت) ذو البدائل الخماسي على وفق الأوزان الآتية ١. موافق بشدة (٥) ٢. موافق (٤) ٣. محايد (٣) ٤. غير موافق (٢) ٥. غير موافق بشدة (١). كما تضمنت الاستبانة حقولا خاصة لجمع المعلومات من المستجيبين تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية المثبتة في متن الاستبانة.

ثانياً: بهدف التحقق من الصدق الظاهري* لتلك الفقرات عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ممن لديهم خبرات فكرية ومقالات

* وتألف لجنة الخبراء من المحكمين من السادة المدرجة أسماؤهم:

١. د. أكرم احمد الطويل /أستاذ /كلية الإدارة والاقتصاد/ رئيس قسم الإدارة الصناعية /جامعة الموصل.
٢. د. جاجان جمعة الخالدي/ أستاذ مساعد /كلية التربية الأساسية/ علم النفس /جامعة الموصل.
٣. د. ميسر إبراهيم احمد /أستاذ مساعد /كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة الصناعية /جامعة الموصل.
٤. د. عادل ذاكر نعمة / أستاذ مساعد /كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة الصناعية / جامعة الموصل.
٥. د. حمدان رمضان محمد /أستاذ مساعد/ كلية الآداب قسم الاجتماع/ جامعة الموصل.

في هذا المجال ومن اختصاصات عدة وطلب منهم تحديد صلاحية أو عدم صلاحية الفقرات والبدائل الموضوعية في القياس الظاهري موضوع الدراسة، وقد أبدى عددا من المحكمين ملاحظات عن صياغة عدد من الفقرات وأوصى القسم الآخر بحذف عدد منها، أجرى الباحث التغييرات المطلوبة على الفقرات التي اتفق عليها المحكمون وأصبحت الاستبانة مكونة من (٣٠) فقرة.

ثالثا: بهدف ثبات الأداة طبقت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٠) أعضاء من الهيئة التدريسية في جامعة الموصل من غير العينة الأصلية، ثم أعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد أسبوعين من التطبيق الأول، باستعمال معامل الثبات كرونباغ ألفا، فتبين أن معامل ثبات الاستبانة هو (٨٥%) وهي درجة مقبولة لأغراض البحث العلمي..

المحور الثاني: الجانب النظري: القرارات الإدارية وعملية اتخاذها
لما تعددت وظائف المنظمة كان لزاما على المنظمة تسخير كل مواردها مثل (الموارد البشرية والمالية والمعدات والآلات والعمليات الإنتاجية وغيرها لاتخاذ قرارات سليمة تتناسب وتحقيق أهدافها، لذا وجب علينا معرفة القرارات الإدارية بأنواعها وشروطها لذا قسم المحور الثاني إلى المباحث الآتية:

أولا: المبحث الأول: تحديد المصطلحات الواردة في البحث:

* الفاعلية: هو عبارة عن مجموعة الأفعال أو التصرفات التي يسلكها متخذ القرار وتنتهي إلى تفضيل بديل أو حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة (مشرفي، ٨٠: ١٩٩٧).

* القرار الإداري: عملية مستمرة غير منقطعة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف ما (Nigro&Nigro330: 1984).

* ويعرف أيضا بأنة سلسلة من الأنماط المحددة أو الاستراتيجيات بقصد المبادأة بعمل جماعي أو التكيف مع أنشطة أخرى وهي تتعدى المركبات التنظيمية المسماة بالهيكل (حرار، ١٣٧: ١٩٨٣).

* ويصف عباس القرار الإداري بأنه مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل أذن هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة (عباس وبركات ٨٢: ٢٠٠١).

* ووصف (شل وآخرون) بأنها عملية واعية قائمة على افتراضات حقيقية وقيمة وهي التي تختار نشاطا سلوكيا من بين بديلين أو أكثر وذلك بقصد التحرك نحو وضع مرغوب فيه (الحسيني، ١٥٥: ١٩٩٤).

* وعرفه (شاويش) بأنه اختيار يتم بين أكثر من بديل أي اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الهدف (شاويش ٢٤٥: ١٩٩٣).

في ضوء ما تقدم من استعراض لعدد من المفاهيم الواردة في الأدبيات عن عملية اتخاذ القرار الإداري يمكن تعريفه بالاتي:

اختيار قرار إداري آخر بديلا عن قرار سابق على أن تكون القرار الإداري اللاحق أكثر مؤائمة لحل معضلة ما.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للقرار الإداري:

هناك العديد من المدارس والنظريات التي أسهمت بعملية صنع القرار منها:

أولا: المدرسة الكلاسيكية: ومن ابرز مفكريها (فردريك تايلور) ركز على تحسين الإنتاجية وزيادتها في ظل ظروف مؤكدة مما يعني قرارات وروتينية محددة. كما أنها أغفلت الجانب الإنساني في العلاقات فهي لم تهتم بالمشاعر ولا بالعواطف (الدوري والاعرجي ٨٠: ١٩٧٨)

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية: ومن ابرز روادها (هنري فايول) وقد عُنيت بالجانب البشري أيضاً مثل المدرسة الكلاسيكية فضلاً عن عنايتها بالعملية الإنتاجية. وفي ضوء تزايد العناية بعملية صنع القرارات جاء العديد من المدارس والنظريات والتي من أهمها ظهور ما يسمى بنظرية النظم ومن ابرز روادها (Vonbentalanffy) (سراج ١٢٦: ٢٠٠٥). (ويرى الباحث) ووفقاً لهذه النظرية فإن المنظمة نظام مفتوح أي أنها مكونة من أنظمة فرعية أو أجزاء وعناصر تتفاعل مع بعضها البعض وتسعى إلى تحقيق هدف محدد. والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية تؤثر فيها. فالمدير مهما كان مطلعاً على الظروف الداخلية والخارجية المحيطة به لا يمكنه التنبؤ بدقة تامة بالتغيرات التي تؤثر في المواقف لاتخاذ قرارات رشيدة..

المبحث الثالث: أنواع القرارات الإدارية:

يتخذ القادة الإداريون في المنظمات أنواعاً من القرارات الإدارية على وفق معايير محددة وكالاتي:

١. على أساس الوظائف الإدارية: مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة (معالي، ١١١: ٢٠٠٢).

٢. على أساس وظائف المنظمة: مثل قرارات خاصة (بالإنتاج، التسويق، الأفراد، والتمويل). (شهيب ٣٣٠: ١٩٧٦).

٣. على أساس هيكلية القرار: ويقصد به مدى روتينية القرار وتكراره ويقسم على قسمين أ. قرارات مهيكلية: وهي القرارات التي يسهل التنبؤ بها وتتخذ بفترة قريبة وبشكل متكرر مثل (قرارات سحب مواد من المخزن أو ترحيل الحسابات).

ب. قرارات غير مهيكلية: وهي القرارات التي يصعب التنبؤ بها وتتخذ لمرة واحدة أو في فترات بعيدة مثل (قرارات تطوير منتج). (Ansoff, 24: 1982).

٤. على أساس الزمن:

أ.قرارات طويلة الأمد: وهي القرارات التي يكون أمدها طويل (خمس سنوات أو عشر سنوات).

ب.قرارات متوسطة الأجل: وهي القرارات التي يكون أمدها سنة أو سنتين.

ج.قرارات قصيرة الأجل: وهي القرارات التي يكون أمدها اقل من سنة (بلوط، ١٦٥: ٢٠٠٥).

٥. على أساس المستويات الإدارية:

أ.القرارات الإستراتيجية: وهي القرارات الطويلة الأمد وغير المتكررة والمركزية تتعلق بمستقبل المنظمة وتحدد عملها وكيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها والتكيف معها مثل (اختيار المزيج التسويقي ومزيج المنتجات).

ب.القرارات الإدارية: هي القرارات التي تتعلق بالأمور التنظيمية مثل (تحديد السلطة، المسؤولية، وقنوات الاتصال).

ج.قرارات تتعلق بتوفير المواد اللازمة كالألات والأدوات والموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة. (توفيق، ٨٤: ١٩٩٨).

المبحث الرابع: شروط القرارات الإدارية:

يعد القرار مقبولا إذا توافرت فيه شروط القوة وتكون احتمالات نجاحه تفوق احتمالات اخفاقه، ومن هنا نجد أن المديرين يأخذون بالحسبان ثلاثة شروط قبل صياغتهم أو اتخاذهم القرارات التي تقع ضمن سلطتهم وصلاحياتهم ومن هذه الشروط ماياتي:

١. الشك: في هذه الحالة يتخذ القرارات بناء على معلومات محددة أو بناء على تفاؤل أو تشاؤم صانع القرار.

٢. اليقين: يتخذ القرارات في هذه الحالة على معلومات معروفة وأكيدة وبدائل معروفة النتائج

٣. الخطر: يتخذ القرارات في هذه الحالة على قاعدة الاحتمالات أولاً: وبناء على خبرة سابقة لمتخذ القرار ثانياً: واستناداً إلى معلومات أولية أو ثانوية ثالثاً.

إن معرفة القادة الإداريين لهذه الشروط تسهل عليهم اتخاذ قرارات تلائم الظروف التي يعملون تحت تأثيرها وتكون قراراتهم موضوعية هادفة سهلة الفهم مع الوضع الراهن. (دلوف سفيان، ٢٥: ٢٠٠٨).

المبحث الخامس: عناصر عملية اتخاذ القرار:

تعد عناصر عملية اتخاذ القرارات مهمة جداً لا أنها تتضمن جميع العناصر الفعالة في انجاز القرار المراد اتخاذه في مسألة معينة، ولهذا فإنها عادة تتكون من العناصر التالية:

١. صانع القرار: إن صانع القرار أو متخذه غالباً ما يكون فرداً أو جماعة أو منظمة تتمتع من حيث السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار وإمكانية إلزام الآخرين بتنفيذه.

٢. موضوع القرار: إن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة معينة يصار لاتخاذ قرار بشأنها أو معالجتها أو تعديل سلوك معين.

٣. البيانات والمعلومات: إن القرارات الإدارية المراد اتخاذاً لا بد أن يتم اعتمادها على مدى وفرة البيانات والمعلومات المتاحة لدى متخذ القرار لكي يتم اعتمادها بهذا الشأن.

٤. البيئة المناسبة لاتخاذ القرار: تؤدي البيئة المناسبة لاتخاذ القرار دوراً أساسياً لاتخاذ القرار المناسب، إذ أن البيئة الداخلية والخارجية وطبيعة المناخ التنظيمي غالباً ما يشكل قاعدة أساسية في تحقيق نجاح القرار المراد اتخاذه (حمود، واللوزي، ١٦٧: ٢٠٠٨-١٦٩).

٥. الدافع: لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافعاً معيناً لغرض تحقيقه.

٦. البدائل المتاحة: هو الحل الذي تم اختياره عند عدم إمكان تطبيق قرار إداري سابق له للمعالجة المشكلة.

٧. القيود: يواجه متخذ القرار قيودا عديدة منها، درجة المخاطرة ودرجة التأكد من المردود وخبرة سنوات سابقة ومدة تنفيذ القرار لذا وجب على متخذ القرار أخذها بعين الاعتبار حتى يتأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاسه على المنظمة في المستقبل (الشريف، والأديب، ١٠٢: ١٩٨٥).

المبحث السادس: مراحل عملية اتخاذ القرار:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة: هي مرحلة التعرف على المشكلة الأساسية وتحديد أبعادها، وطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أسبابها وأعراضها، والوقت المناسب لاتخاذ القرار بشأنها (عسكر، ١١٠: ١٩٩٦).

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة بصورة صحيحة، واقتراح البدائل المناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وإن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على:

١. قدرة المدير الشخصية في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الدقيقة التي تخص المشكلة.

٢. تحليل البيانات والمعلومات تحليلا دقيقا ومقارنتها مع الواقع واستنباط الحلول المناسبة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات المتوافرة لدى متخذ القرار. (حمود، واللوزي، ١٧٠: ٢٠٠٨).

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة: عندما تتضح لمتخذ القرار مجموعة من البدائل ويجب عليه فحص هذه البدائل والتأكد منها والاستفسار عن:

١. إمكانية اعتماد هذا البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.

٢. تكاليف تنفيذ البديل المتاح.

٣. الوقت المناسب لتبني هذا البديل، وإمكانية استجابة المسؤولين لهذا البديل.

٤. المدة التي يستغرقها تنفيذ البديل المتاح (Brightman, 1979: 151).

نستنتج مما تقدم أن عملية تقييم البدائل تتسم بالخاصية الإنسانية وتتسم بالمنطق والمعقولية وتتوقف على حسن تقييم البدائل في اتخاذ القرارات.

المرحلة الرابعة: حل المشكلة: في هذه المرحلة تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب والأفضل وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند عليها متخذ القرار في عملية الاختيار ومن أهم هذه المعايير:

١. تفضيل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

٢. قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذها.

٣. مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.

٤. كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه للمنظمة في حالة إتباع البديل المختار (Mintzberg, 1976: 246).

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار: على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لتنفيذه لتحقيق أحسن النتائج، ويقوم متخذ القرار بتقييم هذه النتائج ومدى فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذه من أجله (Bateman Snell, 2007: 81-82).

المحور الثالث

المبحث الأول: عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل:

للإجابة على هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة وفيما يأتي عرض تفصيلي

القرارات الإدارية ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة (جامعة الموصل مثالا)

حيدر خضر سليمان

لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل على فقرات مجالات الدراسة:
المجال الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها:

جدول رقم (١)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الفاعلية على مجال تحديد المشكلة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
١.	أصنف المشاكل التي تواجهني في الكلية وفق أهميتها	٣.٨٩	٠.٩٥	عال
٢.	يمكن التعامل مع المشكلة وفق المعادلة الرياضية	٣.٧٥	١.٠٣	عال
٣.	افصل بين أغراض المشكلة وأسبابها	٣.٦٠	٠.٨٤	عال
٤.	أصنف المشاكل التي تواجهني حسب تكرارها	٣.٨٨	٠.٩٧	عال
٥.	أتعامل مع المشاكل التي تواجهني في الكلية حسب حدوثها	٣.٥٩	١.٠٠	عال
٦.	دراسة المشاكل وتحديد لها وإيجاد الحلول المناسبة لها.	٣.٨٠	٠.٩٦	عال
	الأداة ككل	٣.٧٥	٠.٩٦	عال

يتبين جدول رقم (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد المشكلة وتشخيصها، يبين أن جميع الفقرات حصلت على مستوى فاعلية عالية بالفقرة التي تنص على

(أصنف المشاكل التي تواجهني في الكلية وفق أهميتها) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وبمتوسط حسابي قدرة (٣.٨٩) وانحراف قدرة (٠.٩٥) وبمستوى فاعلية عالية، في حين أن الفقرة (٥) والتي تنص على (أتعامل مع المشاكل التي تواجهني في الكلية حسب حدوثها) حصلت على أدنى متوسط حيث بلغ (٣.٥٩) وانحراف معياري (١.٠٠) وبمستوى فاعلية عالية.

المجال الثاني: جمع المعلومات والبيانات:

جدول رقم (٢)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الفاعلية على مجال جمع المعلومات والبيانات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
١.	احدد العناصر الأساسية التي سببت المشكلة	٣.٤٣	٠.٩٥	متوسط
٢.	لدي الخبرة في معرفة مكان حدوث المشكلة	٣.٧٥	٠.٩٨	عال
٣.	لماذا تحدث المشكلة في موقع دون آخر	٣.٤٠	١.٠٢	متوسط
٤.	لدي الخبرة في معرفة وقت حدوث المشكلة	٣.٥١	٠.٩٧	عال

القرارات الإدارية ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة (جامعة الموصل مثالا)

حيدر خضر سليمان

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
٥.	احدد كيفية حدوث المشكلة	٣.٧٢	٠.٩٦	عال
٦.	احدد النظريات الإدارية اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات	٣.٣٠	٠.٩٣	متوسط
	الأداة ككل	٣.٥٢	٠.٩٧	عال

يبين الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جمع المعلومات والبيانات، إذ يبين غالبية الفقرات حصلت على مستوى فاعلية عالية، الفقرتين (٢) و (٥) والتي تنصان على (لدى الخبرة في معرفة مكان حدوث المشكلة) و (احدد كيفية حدوث المشكلة) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وبمتوسط قدرة (٣.٧٢.٣.٧٥) وبانحراف معياري قدرة (٠.٩٦.٠.٩٨) وبمستوى فاعلية عالية لكل منهما في حين الفقرة (٦) التي تنص على (احدد النظريات الإدارية اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات) حصلت على أدنى متوسط حيث بلغ (٣.٣٠) وبانحراف معياري قدرة (٠.٩٣) وبمستوى فاعلية متوسطة.

المجال الثالث: تحديد البدائل المتاحة:

جدول رقم (٣)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الفاعلية على مجال تحديد البدائل المتاحة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
١.	احدد مزايا وعيوب البدائل المتاحة	٣.٣٥	٠.٩٠	متوسط

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
٢.	اعرف كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه	٣.٣٠	٠.٨٠	متوسط
٣.	أشارك المرؤوسين باقتراح بدائل القرار	٤.٠٠	٠.٩٥	عال
٤.	احدد التكاليف اللازمة لتنفيذ كل بديل من البدائل	٣.٨٠	١.٠٠	عال
٥.	احدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار	٢.٤٨	٠.٩٢	منخفض
٦.	احدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار	٢.٩٠	٠.٩٩	منخفض
	الأداة ككل	٣.٣١	٠.٩٣	منخفض

يبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية على مجال تحديد البدائل المتاحة، إذ أن فقرات (٢، ١) حصلت على مستوى فاعلية متوسطة أما الفقرتين (٤، ٣) حصلت على مستوى فاعلية عالية حيث بلغ (٣.٨٠، ٤.٠٠) وبانحراف معياري قدرة (١.٠٠، ٠.٩٥) ما عدا الفقرتين (٦.٥) حيث حصلت الفقرتان اللتان تنصان على (احدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار) و (احدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار) حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغت (٢.٩٠، ٢.٤٨) وبانحراف معياري قدرة (٠.٩٩، ٠.٩٢) وبمستوى فاعلية منخفضة لكل منهما.

جدول رقم (٤)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الفاعلية على مجال حل المشكلة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
١.	اختيار البديل الذي يتلاءم مع الظروف	٣.٤٤	٠.٨٨	متوسط
٢.	اختيار البديل الذي يحقق نتائج وأهداف المنظمة	٣.٩٥	٠.٩٥	عال
٣.	اختيار البديل الذي يتفق مع رغبات وميول المرؤوسين	٣.٤٧	٠.٨٦	متوسط
٤.	اختيار البديل الذي يحقق المردود الاقتصادي للمنظمة	٣.٨٦	٠.٩٦	عال
٥.	أؤكد على البديل الذي يمكن تطبيقه بسرعة	٢.٤٢	٠.٨٩	منخفضة
٦.	أؤكد على البديل الذي ينسجم مع كفاءة الموارد البشرية المتاحة لتنفيذه	٢.٤٧	٠.٨٧	منخفضة
	الأداة ككل	٣.٢٧	٠.٩٠	متوسط

يبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية

في مجال حل المشكلة، بان كل فقرات المجال حصلت على مستوى فاعلية متوسطة ما عدا الفقرتين (٤.٢) اللتان تنصان على (اختيار البديل الذي يحقق نتائج وأهداف المنظمة) و (اختيار

البديل الذي يحقق المردود الاقتصادي للمنظمة) حصلنا على أعلى متوسط حيث بلغت (٣.٨٦.٣.٩٥) وبانحراف معياري قدرة (٠.٩٦.٠.٩٥) وبمستوى فاعلية عالية لكل منهما.

المجال الخامس: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

جدول رقم (٥)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الفاعلية على مجال متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
١.	أحاول اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار	٢.٩٥	٠.٩٣	منخفض
٢.	لدى المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق	٣.٦٩	٠.٩٧	عال
٣.	لدى المقدرة على تحديد الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار	٣.٧٠	٠.٩٨	عال
٤.	أحاول الاستفسار عن مدى تقدم تطبيق القرار	٣.٧٥	١.٠٢	عال
٥.	أحدد الصلاحيات والمسؤوليات لرؤساء الأقسام العلمية لتنفيذ القرار	٣.٦٦	٠.٩٥	عال
٦.	أحدد سبل الاتصالات السليمة والعملية لتنفيذ القرار	٢.٨٤	٠.٨٧	منخفض
	الأداة ككل	٣.٤٣	٠.٩٥	متوسط

يبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية في مجال متابعة تنفيذ القرار وتقويمه، بأن كل فقرات المجال حصلت على مستوى فاعلية عالية ما عدا الفقرتين (١، ٦) اللتان تنصان على (أحاول اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار)

القرارات الإدارية ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة (جامعة الموصل مثالا)

حيدر خضر سليمان

و(احدد سبل الاتصالات السليمة والعملية لتنفيذ القرار) حصلنا على أدنى متوسط حيث بلغت (٢.٨٤.٢.٩٥) وبانحراف معياري قدرة (٠.٨٧.٠.٩٣) وبمستوى فاعلية منخفضة لكل منهما.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في كل مجال من مجالات البحث

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
١.	تحديد المشكلة	٣.٧٥	٠.٩٦	عال
٢.	جمع البيانات والمعلومات	٣.٥٢	٠.٩٧	عال
٣.	تحديد البدائل المتاحة	٣.٣١	٠.٩٣	متوسط
٤.	حل المشكلة	٣.٢٧	٠.٩٠	متوسط
٥.	متابعة تنفيذ القرار وتقويمه	٣.٤٣	٠.٩٥	متوسط
	المعدل العام	٣.٤٦	٠.٩٤	متوسط

يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في كل مجال من مجالات البحث والأداة ككل حيث جاء مجال تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات في المرتبة الأولى وحصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٢.٣.٧٥) وبانحراف معياري قدرة (٠.٩٧، ٠.٩٦) وبمستوى فاعلية عالية ويليه المجالات (متابعة تنفيذ القرار وتقويمه، وتحديد البدائل المتاحة، ثم حل المشكلة) بالمرتبة الأخيرة حيث قريت المتوسطات الحسابية من (٣.٤٣.٣.٢٧) وبانحراف معياري قدرة (٠.٩٥.٠.٩٠) وبمستوى فاعلية متوسطة، وجاءت مستوى تقدير الأداة ككل (متوسطة) بمتوسط حسابي قدرة (٣.٤٦) وبانحراف معياري قدرة (٠.٩٤).

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث

يتضمن هذا المبحث النتائج المتعلقة بفرضيات البحث والإجابة على التساؤلات وصولاً إلى تحقيق أهداف البحث وهي كالآتي:

أ. الفرضية الأولى والتي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات اتخاذ القرار الإداري في مجالاته المختلفة) استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (٧)

ويتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة قدرة (٥.٢٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٤٥) ويعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مستويات اتخاذ القرار الإداري في مجالاته المختلفة من وجهة نظر عينة البحث في جامعة الموصل وبالرجوع إلى قيمة الوسط الحسابي العام لمستويات اتخاذ القرار المختلفة تتضح تلك الفروق إذ كان التقدير في مجال تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات (جيدة) وبوسط حسابي قدرة (٣.٥٢.٣.٧٥) وبانحراف معياري قدرة (٠.٩٧)، أما في متابعة تنفيذ القرار وتقويمه وحل المشكلة وتحديد البدائل المتاحة (متوسط) من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدرة (٣.٢٧، ٣.٤٣) وبانحراف معياري قدرة (٠.٩٥.٠.٩٠) وباستعراض هذه النتائج تمكن الباحث من الإجابة على التساؤل رقم (٢) من أسئلة البحث في كونها أثبتت تفاوت وجهة نظر عينة البحث في مجالات اتخاذ القرار المختلفة والجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

القرارات الإدارية ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة (جامعة الموصل مثالا)

حيدر خضر سليمان

جدول رقم (٧)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة البحث في مجالاته المختلفة

مستوى الدلالة	قيمة F		درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
	المحسوبة	الجدولية					
٠.٠٥	٢.٤٥	٥.٢٠	٤	١٤١٦.٢٠	٧٠٨٠.٢٠	بين المجموعات	مجالات اتخاذ القرار المختلفة
			٩٥	١٨٦.٠٥	١٦٥٥٩.٨٠	داخل المجموعات	
			٩٩		٧٨٢٣٩.٠٤٠	الكلية	

ب. الفرضية الثانية والتي تنص (على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات اتخاذ القرار الإداري في مجالاته المختلفة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (سنوات الخبرة الإدارية، المنصب الإداري، الدرجة العلمية) بين أفراد عينة البحث في جامعة الموصل وقد استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية تحليل الانحدار المتعدد الإبعاد وكانت النتائج كما مبين في الجدول رقم (٨) يوضح ذلك:

جدول رقم (٨)

يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية
في مستويات اتخاذ القرار المختلفة

مصدر التباين	المنصب الإداري قيمة (F)	سنوات الخبرة الإدارية قيمة (F)	الدرجة العلمية قيمة (F)	مستوى الدلالة قيمة (F)
تحديد المشكلة	٤.١٠	٥.٧٥	٤.٠١	٠.٠٥
جمع البيانات والمعلومات	٣.٧٣	٤.٤٥	٢.٣٠	
تحديد البدائل المتاحة	٢.٥٦	٥.٥١	٤.٠٢	
حل المشكلة	٥.٩٥	٥.٢٠	٣.٤٠	
متابعة تنفيذ القرار وتقويمه	٤.٠٤	٤.٨٩	٢.٢٥	

يتبين من الجدول رقم (٨) إن مجال تحديد المشكلة يتأثر بمتغيرات (سنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري والدرجة العلمية) إذ أن قيمة (F) على التوالي كانت (٤.٠١.٤.١٠.٥.٧٥) وهي جميعها دالة إحصائياً، مما يعني قبول الفرضية البديلة وهي وجود فروق بين مستويات اتخاذ القرار بالتحديد (مجال تحديد المشكلة) وإن هذه الفروق تعود إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، ويرى الباحث دقة هذه النتيجة ويعود ذلك إلى أن أصحاب (سنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري الأعلى والدرجة العلمية) تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية ولهم القدرة على إقناع الغير بقبول القرار المتخذ.

ويلحظ من الجدول في أعلاه في مجال (جمع البيانات والمعلومات) إن هذا المجال يتأثر (بسنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري) لأفراد عينة البحث حيث كانت قيمة (F) (٣.٧٣، ٤.٤٥) مما يشير قبول الفرضية البديلة وجود فروق تعود لمتغير (سنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري الأعلى)، ويرى الباحث في هذا المجال أن أصحاب الخبرة الطويلة والمنصب الإداري هم اقدر على جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة المعنية باتخاذ القرار بصدد ذلك بتكليف المعنيين بالمسكلة بجمع المعلومات حول القضية المعنية باتخاذ القرار بشأنها.

ويتبين من الجدول أعلاه في مجال (تحديد البدائل المتاحة) إن هذا المجال يؤثر ويتأثر بمتغيرات (سنوات الخبرة الإدارية والدرجة العلمية) حيث كانت قيمة (F) على التوالي (٤.٠٢، ٥.٥١) مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة (بسنوات الخبرة الإدارية والدرجة العلمية)، ويرى الباحث أن أصحاب سنوات الخبرة الإدارية والدرجة العلمية هم اقدر على تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل والأكثر اقتصاديا وأسرع تنفيذا والتي تتفق مع مؤهلات ورغبات العاملين في الجامعة.

أما في مجال (حل المشكلة) فإن هذا المجال يؤثر ويتأثر (بسنوات الخبرة الإدارية، المنصب الإداري، والدرجة العلمية) ما يشير إلى قبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (F) كالاتي (٣.٤٠.٥.٩٥.٥.٢٠).

أما بصدد (متابعة تنفيذ القرار وتقويمه) فإن هذا المستوى يتأثر (بسنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري) حيث كانت قيمة (F) على التوالي (٤.٠٤، ٤.٨٩)، ويرى الباحث أن أصحاب سنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري هم أكثر الأشخاص القادرين على متابعة وتنفيذ القرار وذلك بمتابعة العاملين المسؤولين على تنفيذ القرار وتزويدهم بتقارير يومية وشهرية مدى صلاحية هذا القرار من عدمه.

وبهذا تمكن الباحث من الإجابة على السؤال (الثالث) من أسئلة البحث إذ يبين أن سنوات الخبرة الإدارية يؤثر في كل من مستويات اتخاذ القرار المدروسة، وقد تمكن الباحث من خلال اختبار الفرضيتين الأولى والثانية من الإجابة على السؤال (الأول) إذ تبين أن مستويات اتخاذ القرار في جامعة الموصل هي مستوى (متوسط) وبوسط حسابي عام لجميع مستويات اتخاذ القرار (٣.٤٦) في حين أن هذا المستوى كانت جيدة في بعض مستويات اتخاذ القرار ومنخفضة في المستوى الآخر.

المحور الرابع: النتائج والمقترحات

أولاً: النتائج:

مستوى اتخاذ القرار في جامعة الموصل (متوسطة) وذلك من خلال ما يأتي:

١. مستوى تحديد المشكلة في جامعة الموصل (جيدة).
 ٢. مستوى جمع البيانات والمعلومات في جامعة الموصل (جيدة).
 ٣. مستوى تحديد البدائل المتاحة في جامعة الموصل (متوسط).
 ٤. مستوى حل المشكلة في جامعة الموصل (متوسط).
 ٥. مستوى متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في جامعة الموصل (متوسط).
- ومن خلال عملية التحليل تبين تأثير مستويات اتخاذ القرار بالمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (سنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري والدرجة العلمية) من خلال ما يأتي
١. تتأثر مجال تحديد المشكلة: بسنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري والدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل.
 ٢. تتأثر مجال جمع البيانات والمعلومات: بسنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

٣. تتأثر تحديد البدائل المتاحة: بسنوات الخبرة الإدارية والدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

٤. تتأثر مجال حل المشكلة: بسنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري والدرجة العلمية.

٥. تتأثر مجال متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: بسنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري.

ثانيا: المقترحات:

١. ضرورة مشاركة أصحاب سنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري والدرجة العلمية في اتخاذ أي قرار يتعلق بتحديد المشكلة التي قد تحدث في الجامعة.

٢. يقترح الباحث ضرورة إشغال المراكز الإدارية العليا من أصحاب سنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري والدرجة العلمية الأعلى للاستفادة منهم في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

٣. يقترح الباحث التخطيط المسبق لملء الشواغر في المراكز الإدارية وبضرورة مرور المرشح في دورة تدريبية لمدة معينة تؤهله للقيام بعمله على يد من سبقه.

المصادر والمراجع

أولا: الدوريات:

١. سراج، عبد الله حمود (٢٠٠٥) أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، سطيف، العدد/ ٤ الجزائر.

٢. دلوف سفيان (٢٠٠٨) عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل، دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مجلة علوم الإنسانية العدد/ ١٤ الإمارات العربية المتحدة.

ثانياً: الكتب:

١. السعد، مسلم علاوي شبلي والغالبي، طاهر محمد منصور (١٩٩٩) السياسات الإدارية، المفهوم، الصياغة والحالات الدراسية ط/١ مطبعة دار الكتب للطباعة والنشر جامعة البصرة.
٢. كنعان، نواف (١٩٨٥) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط/٢ مطبعة جامعة الموصل.
٣. حسبو، عمرو احمد (١٩٩٢) أصول الإدارة العامة، ط/١ مطابع الطوبجي التجارية، الإسكندرية، مصر.
٤. الحسيني، السيد (١٩٩٤) علم الاجتماع التنظيم، مطبعة دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٥. حرار، فيصل فخري (١٩٨٣) الإدارة - الأسس والنظريات والوظائف، ط/١ مطبعة دار مجدللاوي للنشر، عمان، الأردن.
٦. داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٠) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ط/١ مديرية دار الكتب للطباعة والنشر / جامعة بغداد .
٧. عباس، علي، وبركات عبد الله (٢٠٠١) مبادئ علم الإدارة، ط/١، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن.
٨. مشرفي، حسن علي (١٩٩٧) نظرية القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة، مطبعة دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٨) المهارات القيادية، ط/١ مطبعة الجيزة، مركز الخبرات المهنية، جمهورية مصر العربية.

١٠. معالي حيدر (٢٠٠٢) نظم المعلومات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية، ط/١، دار الناشر العربي، القاهرة.
١١. شهيب، محمد علي (١٩٧٦) السلوك الإنساني في التنظيم، ط/١، مطابع الأهرام التجارية القاهرة.
١٢. بلوط، حسن إبراهيم (٢٠٠٥) الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط/١، شركة رشاد برس للطباعة والنشر، بيروت لبنان.
١٣. الشريف، على، والأديب، مدحت (١٩٨٥) التنظيم والإدارة، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
١٤. عسكر، سمير احمد (١٩٩٦) أصول الإدارة، ط/١ دار القلم للنشر والطباعة، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
١٥. حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٨) مبادئ إدارة الأعمال، ط/١، دار إثراء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
١٦. شاويش، مصطفى نجيب (١٩٩٣) الإدارة الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط/١ عمان، الأردن.
١٧. حسين الدوري، وعاصم الاعرجي (١٩٧٨) مبادئ الإدارة العامة ط/١ مطبعة عصام، بغداد عراق.

المصادر الأجنبية:

1. Nigro,Felix &Nigro, lioyed,(1984)Modern public Administration, N. y.,Marper &Raw.
2. Ansoff.H.iGor(1982)Corporate strategy pen Guin Book library of Business & management.
3. Thomas S. Bateman & Scott A. Snell, (2007) Management leading &collaborating in Competitive world 7th mc Graw-hill Irwin New York ,USA.
4. Argyris,chris.(1976) Single-loop and double-loop models in research on Decision Making Administrative Science quarterly 21 (September,1976).
5. Mintzberg.Henry; Raisinghani,Duru; and Therel, Andre,(1976)the structure of unstructured Decision processes, Administrative science quarterly 21(june1976)
6. Brightman,Harvy, and Noble, car.(1979) on the ineffective Education of Decision scientists, Decision sciences 10 (January 1979).

القرارات الإدارية ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة (جامعة الموصل مثالا)

حيدر خضر سليمان

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

م / استمارة الاستبيان

أخي التدريسي..

أختي التدريسية..

تحية طيبة وبعد..

تتضمن الاستمارة مجموعة من مؤشرات تتعلق بموضوع (القرارات الإدارية ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة) وتعد هذه الاستمارة مقياسا يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف البحث، علما بان الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم... مع التقدير.

الباحث

حيدر خضر سليمان

أولاً: معلومات تعريفية خاصة بالأساتذة:

١. المنصب الإداري: ١. عميد () ٢. معاون العميد (٣). رئيس قسم ().
 ٢. سنوات الخبرة الإدارية: ١. (٥-١٠) ٢. (١١-١٥) ٣. (١٦-٢٠) ٤. (٢١-فأكثر).
 ٣. الدرجة العلمية: ١. مدرس مساعد () ٢. مدرس () ٣. أستاذ مساعد () ٤. أستاذ ().
- ثانياً: استبانته خاصة بالقرار الإداري ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة:

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحديد المشكلة وتشخيصها						
١.	أصنف المشاكل التي تواجهني في الكلية وفق أهميتها					
٢.	يمكن التعامل مع المشكلة وفق المعادلة الرياضية					
٣.	افصل بين أعراض المشكلة وأسبابها					
٤.	أصنف المشاكل التي تواجهني حسب تكرارها					
٥.	أتعامل مع المشاكل التي تواجهني حسب حدوثها					
٦.	دراسة المشاكل وتحديدها وإيجاد الحلول المناسبة لها					
جمع المعلومات والبيانات						
١.	أحدد العناصر الأساسية التي سببت المشكلة					

القرارات الإدارية ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة (جامعة الموصل مثالا)

حيدر خضر سليمان

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢.	لدى الخبرة في معرفة مكان حدوث المشكلة					
٣.	لماذا تحدث المشكلة في موقع دون آخر					
٤.	لدى الخبرة في معرفة وقت حدوث المشكلة					
٥.	احدد كيفية حدوث المشكلة					
٦.	احدد النظريات الإدارية اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات					
تحديد البدائل المتاحة						
١.	احدد مزايا وعيوب البدائل المتاحة					
٢.	اعرف كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه					
٣.	أشارك المرؤوسين باقتراح بدائل القرار					
٤.	احدد التكاليف اللازمة لتنفيذ كل بديل من بدائل القرار					
٥.	احدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦.	احدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار					
حل المشكلة						
١.	اختيار البديل الذي يتلاءم مع الظروف					
٢.	اختيار البديل الذي يحقق نتائج وأهداف المنظمة					
٣.	اختيار البديل الذي يتفق مع رغبات ومبول المرؤوسين					
٤.	اختيار البديل يحقق مردود الاقتصادي للمنظمة					
٥.	أكد على البديل يمكن تطبيقه بسرعة					
٦.	أكد على البديل الذي ينسجم مع كفاءة الموارد البشرية المتاحة لتنفيذه					
متابعة تنفيذ القرار وتقويمه						
١.	أحاول اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار					
٢.	لدى المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق					

القرارات الإدارية ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة (جامعة الموصل مثالا)

حيدر خضر سليمان

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣.	لدى المقدرة على تحديد الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار					
٤.	أحاول الاستفسار عن مدى تقدم تطبيق القرار					
٥.	أحدد الصلاحيات والمسؤوليات لرؤساء الأقسام العلمية لتنفيذ القرار					
٦.	أحدد سبل الاتصالات السليمة والعلمية لتنفيذ القرار					

**The Management Decisions And Relationship Level
With Different Areas
(A field study in the university of mosul)**

**Haydar Khider Sulayman Teacher of
Business Management The college of
Administration And Economy University
Of Mosul.**

ABSTRACT

This research aims to measuring the level of effective of decision making process at Mosul university. There are five steps for decisions making which involve data collection, alternative and implement the decisions determine, in problem solving, in addition determine the effect of different personal and employment variables such as (management experience year, management position, scientific degree) on the effective of decision making process in university. The sample consists of (100) lecturers who are randomly chosen. The researcher followed the descriptive method for its convenience, and he used questionnaires as means for data collection The data were processed by using different descriptive statistical tools, such as mathematical average, standard deviation and percentages in addition to the analysis of individual difference and regression analysis. There results were:

The level of the effective of decision making process was mediums Although there are variance among these areas (selecting the best alternative, implement the decisions, problem solving were mediums, and A good in(problem supply and data collection)

The analysis shown that there is a relationship between the effective of decision making process in these areas and the personal and employment variables (experience, scientific degree, management position).There According to research results many suggestions introduced the major that necessary of involvement of lecturers that have experience and position and scientific degree in the effective of Decision making process.