

العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية

أ. م. د. رياض عبد اللطيف حسن العاني
قسم العلوم التربوية والنفسية / كلية التربية للبنات / جامعة الأنبار

أهمية البحث والحاجة إليه :

إن التربية وسيلة مهمة من وسائل تقدم الأمم وتطورها حيث عن طريقها تتقدم البشرية وتنهض الأمم وتتفوق الشعوب لكونها تعمل على إعداد القوى البشرية المدربة الواعية المدركة لمسؤولياتها ولدورها الفاعل في عملية البناء الحضاري للمجتمع.

لذلك يمكن أن نعزو ظاهرة النمو الاقتصادي وتطور حلقات النمو العلمي والتكنولوجي في شتى المجالات والذي حدث في بعض بلدان العالم إلى التقدم والتطور والتحديث والتجديد الذي أصاب التربية.

وهذا يتطلب قيادة إدارية تربوية ذكية متجددة واعية فاعلة متطورة ذات مستوى عالٍ من الفعالية والابتكار والإبداع والرؤيا المستقبلية المتفتحة والمهارات العالية تعمل على توجيه هذه التربية وقياداتها من أجل تحقيق المتطلبات الجديدة التي يفرضها العالم المتجدد السريع التطور اليوم وعلى هذا الأساس فقد ازدادت مهمات هذه القيادة وعظمت مسؤولياتها.

ولما كانت هذه القيادة ليست مجرد قواعد ونظريات وتشريعات وقوانين وأنظمة وهياكل بل هي بالدرجة الأولى مجموعة من البشر لذلك فهي تحتاج إلى العنصر البشري القائد الذي هو شخصية مؤهلة تحت أي ظروف أخرى بجانب تلك التي برز خلالها وليس مجرد إنسان متميز بشكل أو بتصرف أو بموقع مثالي (محدد) ولا لأنه قادر على مواجهة موقف معين من دون غيره أو على تحقيق هدف محدود فحسب كما أنه ليس بشخصية (صدفية) تبرز في ظروف وقتية معينة بالذات أو نتيجة لحالة طارئة أو خاصة بل لأنه يمثل وضعاً ديناميكياً يواكب مسار التغيير الاستراتيجي ويسهم بدور فاعل في مبادرات التحول (١٧ ص ٤٧-٤٨) قائد الفعل الذي هو النموذج للإبداع والتكوين والتميز القادر على إدارة الصراع والإبداع والوقت في منظمته ومواجهة حالات الإحباط وحماية الخبرات والمهارات من التآكل والعاملين من إصابات العمل والأمراض المهنية وتطور أنظمة المعلومات ...

لذلك إن هذا القائد لتحقيق مسؤولياته الجسام عليه أن يقوم بمهام متعددة من هذه المهام هي عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي تعد من أهم ما يقوم به القادة الإداريون التربويون من مهمات وتشكل الأساس لأي عمل يقوم به هؤلاء القادة ((فالقادة الإداريون دائماً يصنعون القرارات)) (٢٢ ص ١-٥) لأن السلوك الإداري في حد ذاته وما يفرزه من وضع الخطط والبرامج وتحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وحل المشاكل هو نتائج عمليات اتخاذ القرارات الإدارية لممارسة مختلف الوظائف الإدارية للقادة الإداريين. (٢١ ص ٢٠١) حتى أن القائد الإداري يوصف أحياناً بأنه الشخص الذي يتخذ القرارات ويعد بعض المختصين اتخاذ القرارات المهمة الرئيسية للقادة الإداريين (١٤ ص ١١٦) كما أن الكثير من المفكرين والكتاب في الإدارة عد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر القيادة الإدارية (١٣ ص ١٩٧) ويعتبرها آخرون إنها العنصر الأساسي في القيادة (١٢ ص ١٨٥) كما عدت الكيلاني صناعة القرار التربوي الرشيد من أهم الوظائف الأساسية للإدارة التربوية. (١٦ ص ١٦٣)

إن رؤساء الأقسام في الكليات كونهم مسؤولين عن قيادة مجموعة من البشر هم الطلبة التدريسيين لتحقيق أهداف تربوية بكفاءة وفعالية ومقدرة في إطار الفلسفة الاجتماعية والتربوية للقطر فهم قادة (لأن كل مركز إداري موجه في رئاسة جماعة من الناس من الضروري أن يكون مركزاً قيادياً) (٣ ص ١٢) وهم العناصر المهمة لإنجاح عملية التطوير والتحديث الإداري والتنظيمي في الجامعة وقيادة الإبداع والابتكار فيها وتقع عليهم مسؤولية توجيه السلوكيات الفردية والجماعية للطلبة والتدريسيين نحو قدرات تزيد من كفاءاتهم في تحقيق الأهداف التربوية للكليات ومن ثم الجامعة ضمن بيئة مناسبة تحققها لإنجاز أفضل وعليهم في كل ذلك أن يتخذوا القرارات الإدارية الصائبة (لأن نتائج القرارات الإدارية للحكم على نجاح أو فشل رؤساء الأقسام في قيادة دفة أقسامهم وفي استغلال العناصر والتسهيلات المادية والبشرية المتاحة لهم سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة). (٢١ ص ٢٠١) حيث تركز مكانة المؤسسة التعليمية (الكلية) على أداء أقسامها إذ يعتبر معظم الباحثين رئاسة قسم بمؤسسة تعليمية من المهام الصعبة والمحفزة في التعليم العالي.

ويذكر النجار والحليبي إن جملش (Gmelch، 1991) يقول انه يوجد حالياً أكثر من ٨٠٠٠٠ عالم يتولون رئاسة أقسام أكاديمية في أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية (١٩ ص ٣٢) مما يعطي أهمية ومكانة لرئيس القسم. ويعد إيرلي (Ehrle، 1975) كما يذكر النجار والحليبي وظيفة رئيس القسم واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات حيث يأخذ الدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء والإنتاجية. (١٩ ص ٣٥)

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية من العمليات المهمة والمعقدة لكونها تتعلق بالمستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به بشكل دقيق. (١٠ ص ٢٦)

خاصة وإن (Tucher، 1984) لاحظ كما يذكر النجار والحليبي أنه من خلال العشر سنوات السابقة ازدادت المؤسسات الأكاديمية تعقيداً لذلك فالظروف المحيطة أصبحت تتطلب من رئيس القسم الأكاديمي أن يتخذ قرارات أكثر (١٩ ص ٣٦)، كما إن هناك عوامل كثيرة تؤثر فيها مما قد يؤدي إلى عدم اتخاذ القرار الجيد المفهوم والمنطقي والمقنع ذا التوقيت المناسب والمؤثر البعيد عن التناقض الاقتصادي ومن هذه العوامل حنكة وبراعة وخبرة متخذ القرار والمعلومات والحقائق المتاحة له والبيئة المادية والسيكولوجية. (٢٠ ص ٢٢٨-٢٣٠)

كذلك عملية النقص في المعلومات وعدم القدرة على تحديد الأهداف (١١ ص ٩٩) والعوامل الشخصية والاجتماعية والحضارية أو الثقافية (١٢ ص ١٨٧) واتجاهات الشعور والتفكير والاتجاهات الإدراكية للإحساس (الحدس) (٤ ص ٣١٠-٣١١) فضلاً عن الضغوط الكبيرة التي يخضع لها العاملون وبشكل مستمر لتوجيه قدراتهم بعيداً عن الموضوعية بسبب ارتباطهم وعلاقاتهم المتشعبة (١٨ ص ٣٥)، وغيرها من العوامل التي سنوضحها لاحقاً لذلك فإن دراسة هذه العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام وتأثيرها يبصر رؤساء الأقسام بهذه العوامل ومدى تأثيرها في القرارات الإدارية التي يتخذونها بغية الوصول إلى أفضل القرارات الإدارية أدقها لقيادة أقسامهم قيادة ناجحة كما إن معرفة هذه العوامل يمكن المسؤولين في الجامعات من التقليل من تأثير هذه العوامل في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء ورسن القوانين والتعليمات إذا اقتضى ذلك وتغيير في هيكلية التنظيم ... إلى غير ذلك ، ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

١. التعرف على العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام.
٢. التعرف على مدى تأثير هذه العوامل في القرارات المتخذة من قبلهم.
٣. التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين الجامعات في تأثير هذه العوامل.

حدود البحث :

يقتصر البحث على رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية للكليات التي فيها أقسام للسنة الدراسية ٢٠٠١ - ٢٠٠٢.

تحديد المصطلحات :

إن تحديد بعض المصطلحات ذات الأهمية في فهم وتوضيح جوانب البحث تجعل البحث في مفهومه وعنوانه واضحاً واغلب الباحثين يتعاملون مع مصطلح القرار الإداري أو اتخاذ القرار كشيء واحد في تعريفهم لهذين المصطلحين.

- القرار الإداري :

يعرف الدوري والأعرجي القرار الإداري بأنه :

الأداة أو الوسيلة المعبرة عن مدى نجاح الإدارة أو فشلها في استثمار الموارد المادية والبشرية واستغلال الوقت المتاح للأهداف المحددة. (٦ ص ١١٥)

ويعرفه السلمي بأنه : اختيار بين بدائل مختلفة. (١٢ ص ١٩١)

ويعرفه الرمضاني بأنه : عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين على الأقل يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة ومن ثم يختار من بينها البديل الأفضل والأكثر قدرة على إنجاز الهدف المطلوب بأقل خسارة ممكنة. (٨ ص ١٩٦)

ويعرف زويلف ورشيد بأنه : الاختيار المحدد والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموع البدائل المتاحة. (٩ ص ٢٣)

ويعرفه الكيلاني بأنه: وسيلة فعالة لفهم سلوك المنظمة باعتباره اختيار واع من عدة احتمالات معرفة ومتناسقة ضمن مؤسسة ما لتقرير أحد الشؤون المستقبلية لها. (١٦ ص ٦٧)

ويعرفه درة وآخرون بأنه : عبارة عن اختيار بديل من بديلين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة. (٧ ص ٤٧٩)

ويعرفه عطية بأن اتخاذ القرار عبارة عن عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين. (١٤ ص ١١٦)

والباحث يرى إن تعريف الكيلاني أكثر تعبيراً عن بحثه على اعتبار إنه من خلال عملية اتخاذ القرار يمكن أن نفهم سلوك الكلية أو الجامعة وأن يقرر الشؤون المستقبلية لهما.

القرار الإداري لغة :

يعرف بأنه : ما مرّ (أي ثبت) عليه الرأي من الحكم في مسألة ما. (٢٠ ص ٣٩١)
- القرار الإداري من الناحية القانونية :

يعرفه الجبوري بأنه: عمل قانوني تصدره جهة إدارية بإرادتها المنفردة بغية إحداث تغيير في الوضع القانوني. (٢ ص ١٩)
ويعرفه درة وآخرون بأنه : عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم تكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم. (٧ ص ٤٧٩)
إن اتخاذ القرارات الإدارية هو العنصر الأساسي في القيادة الإدارية وإن عمل القائد الحقيقي هو أن يتخذ قرارات

في مواقف العمل المختلفة وهي (من العمليات المهمة والمعقدة لكونها تتعلق بالمستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به بشكل دقيق). (١٠ ص ٢٦)

مراحل اتخاذ القرارات الإدارية :

تمر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في عدة مراحل حيث يشير الدوري إلى إن (سيمون) قسمها إلى ثلاث مراحل هي:

١. مرحلة البحث والاستطلاع :

وهي عملية البحث والاستخبار عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات أي اكتشاف ضرورة اتخاذ القرار.

٢. مرحلة التعميم :

وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة للعمل.

٣. مرحلة الاختيار :

بمعنى اختيار بديل معين من البدائل التي سبق التواصل إليها في مرحلة التعميم (٦ ص ١٢٤) ويشير

السلمي إلى إن (لندبرج) قدم تحليلاً لعملية اتخاذ القرار لتقسيمها إلى ثلاث أنواع من السلوك هي :

١- التعرف على المشكلة أو اكتشاف موقف يدعو إلى اتخاذ قرار.

٢- تجميع معلومات تساعد على حل المشكلة.

٣- الاختيار أي اختيار البديل.

إن كل من هذه المراحل يتصل ببعضه في دورة كاملة التي تتم على مستويات مختلفة.

ويحدد سامون والعزاوي مراحل اتخاذ القرار بما يأتي :

١. جمع المعلومات من المصادر المختلفة (الداخلية والخارجية).

٢. تبويب المعلومات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى البدائل الممكنة.

٣. دراسة وتقييم العوائد المتحققة من كل بديل واختيار البديل الملائم.

٤. اتخاذ القرار في ضوء تقييم النتائج المتوقعة منه وتحليل ودراسة الظروف الداخلية والخارجية وأثارها.

٥. متابعة تنفيذ القرار ودراسة مستوى الأداء المتوقع أو المخطط له لمعرفة الانحرافات وأسبابها والوسائل

والحلول الكفيلة بمعالجتها لغرض اتخاذ قرارات جديدة. (١٠ ص ٢٦)

ويضيف الدوري مرحلة تحديد الهدف إلى مراحل اتخاذ القرار. (٦ ص ١٥٦)

أما الشيخ وآخرون فيضيفون مرحلة تحديد المشكلة إلى مراحل اتخاذ القرار (١١ ص ١٠٠-١٠٢)، ويكاد يتفق جميع الباحثين في الإدارة على هذه الخطوات.

أنواع القرارات :

يختلف الباحثون في مجال الإدارة في تصنيف القرارات الإدارية. حيث يصنفها الجبوري إلى :

١. من حيث مضمونها :

أ- القرارات التنظيمية :

وهي القرارات التي تتضمن قواعد عامة موضوعية مجردة وتنطبق هذه القرارات على عدد من الأشخاص ليسوا محددين بذواتهم ومثالها الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمرور وقرارات تنظيم المرافق العامة ...

ب- القرارات الفردية :

وهي القرارات التي تخص شخصاً أو مجموعة أشخاص معينين بذواتهم أو يخص حالة أو حالات محددة معينة رغم انصراف آثاره إلى عدد غير محدد من الأشخاص مثل قرار منح رخصة أو قرار تعيين موظف أو ترفيعه أو قرار قبول مجموعة من طلاب محددين بأسمائهم في كلية أو معهد.

٢. من حيث رقابة القضاء عليها :

أ- قرارات تخضع لرقابة القضاء الإداري والعادي .

ب- قرارات لا تخضع لرقابة القضاء الإداري والعادي .

٣. من حيث تكوينها :

أ- قرارات بسيطة :

وهي معظم القرارات الإدارية حيث يقوم القرار بذاته وينتج آثاره دون أن يتصل بعمل قانوني آخر فالقرار له كيانه الخاص مثل قرار تعيين شخص أو فرض عقوبة معينة.

ب- القرارات الإدارية الداخلة في عمل قانوني مركب (القابل للانفصال) :

مثل القرارات المتعلقة بالانتخابات العامة والقرارات المتعلقة بالمنازعات الضريبية.

(٢ ص ١٥٢، ١٦٦، ١٦٩، ١٧٠، ١٨٧، ١٨٨)

ويصنف جونيير القرارات الإدارية إلى :

١/ القرارات المبرمجة : وتكون فيها القواعد التي تحكم اتخاذ القرار واضحة وهذا يعني إذا ما توفرت

مجموعة معينة من الظروف وإن مجموعة معينة من المعالجة الفورية حيث تستطيع نظم الحاسب اتخاذ القرارات دون تدخل الإنسان.

٢/ القرارات غير المبرمجة : وهي تختص بالمشاكل غير المكررة التي ليس لها تعاريف محددة وتتطلب قيام الإنسان لاتخاذ القرارات بصدها وتتخذ على جميع المستويات الإدارية داخل المنظمات . إلا إننا كلما ارتقينا في مستويات اتخاذ القرارات فإن نسبة كبيرة من القرارات المتخذة تصبح ذات طبيعة غير مبرمجة. (٤ ص ٣٠٦)

وكذلك صنف (عطية) القرارات إلى نفس تصنيف (جونير) ويضيف (درة) نوع آخر إلى ما ذكره جونير

وعطية وهو :

٣/ القرارات الاستراتيجية : وهي القرارات التي تعالج قضايا مستقبلية هامة جداً وتؤثر على التنظيم كاملاً بما في ذلك أهدافه وموارده المالية والبشرية. (٧ ص ٤٩٢)

ويصنف سالم وآخرون القرارات إلى ثلاثة أنواع هي :

قرارات في حالة التأكد ، قرارات في حالة عدم التأكد ، قرارات في حالة المخاطرة (١٠ ص ١٠٤-١٠٦).

إلا إن (درة) يضع هذه الأنواع تحت عنوان ظروف اتخاذ القرارات وهذا ما يميل إليه الباحث.

ظروف اتخاذ القرارات :

يحدد (درة) ظروف اتخاذ القرارات بثلاثة ظروف هي :

١. ظروف التأكد التام :

ويقصد بها إنها الظروف التي يتخذ بها القائد القرارات تحت ظروف المعرفة التامة للبدائل المتاحة ونتائجها مسبقاً فضلاً عن فوائدها وتكلفتها وكل ما يرتبط بها ويترتب عليها .

٢. ظروف المخاطرة :

ويقصد بها اتخاذ القرارات تحت ظروف المجازفة والمخاطرة ففي هذه الظروف يعرف القائد البدائل المتاحة وفوائدها ونتائجها وكل ما يرتبط بها ويترتب عليها مرتبطة بتقديرات واحتمالات نسبية وفي حقيقة الأمر إن معظم القرارات الإدارية تتخذ في ظل هذه الظروف .

٣. ظروف عدم التأكد :

ويقصد بها اتخاذ القرارات تحت ظروف عدم المعرفة التامة بمعنى إن القائد لا يعرف جميع البدائل المتاحة وما يترتب عليها من سلبيات وإيجابيات ومخاطرة. (٧ ص ٤٩)

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات :

لقد ساعدت مفاهيم العلوم السلوكية (علم النفس، علم الاجتماع، علم الأنثروبولوجي) في التعرف على العوامل والمتغيرات المختلفة التي تتفاعل في التأثير على عملية اتخاذ القرارات.

ويذكر (السلمي) ثلاث مجموعات :

١/ العوامل الشخصية أو التكوين النفسي والاجتماعي للشخص المتخذ للقرار.

٢/ العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ فيها القرار.

٣/ العوامل الحضارية والثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين. (١٢ ص ١٨٧)

ويذكر (هاشم) خمسة عوامل تؤثر على مدى فاعلية القرارات :

١/ حنكة وبراعة وخبرة متخذ القرار وعلى المعلومات والحقائق المتاحة لمتخذ القرار وعلى الأساليب التي يلجأ إليها عند اتخاذه قراره.

٢/ بيئة القرار : ونعني بها البيئة المادية والسيكولوجية السائدة في المنطقة كطابع عدم الحسم في الإدارة العليا ومدى الثقة المتبادلة ودرجة الرقابة المفروضة ومدى كفاءة نظام الاتصالات.

٣/ وقت القرار : كثيراً ما تفرض الضغوط على رجل الإدارة أن يتخذ قراره في عجلة من الأمر دون أن يتوافر له الوقت الكافي للبحث والدراسة وجمع البيانات والمعلومات المؤثرة في الموقف وتحليلها.

٤/ العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار : نحن لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم في المواقف المختلفة سواء بصفتهم الفردية أو في شكل مجموعات فهناك تفاعل بين شخصية المدير - كظاهرة نفسية واجتماعية - وبين الذي يؤديه، فهناك المدير الجريء وهناك المدير الخامل...

٥/ مقدار المشاركة في اتخاذ القرار : إن نماذج القيادة الإدارية السائدة بالمشروع (ديمقراطي أو أوتوقراطي) هي التي تحدد مدى المشاركة في اتخاذ القرار. (٢١ ص ٢٢٧-٢٣٠)

ويحدد سالم وآخرون العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات :

١. النقص في المعلومات.

٢. عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة أو قد يكون هناك عدد من الأهداف المتضاربة.

٣. عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر. (١٠ ص ٩٩)

ويحدد (جونير) العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار بالتحيزات الآتية :

التحيز الأول : بشكل عام من المتعذر على الإنسان أن يأخذ بعين الاعتبار عدد كاف من الحلول البديلة للمشكلات ويميل إلى الاعتماد على مجموعة فرعية صغيرة نسبياً من المعلومات المتوفرة الحاصلة بحلول المشكلة وإغفال الحلول الممكنة. إن تضيق البحث للحلول البديلة قد ينتج بحث معلومات تتسم بالكفاءة إلا أنه قد يتسبب في التغاضي عن الحل الصحيح.

التحيز الثاني : التحيز الثاني للإنسان يكمن في فشله في البحث عن دليل يناقض حلاً واضحاً لمشكلة ما أو إغفاله لمعلومات كهذه إذا ما تم جمعها ، وإذا ما استعمل متخذ القرار حلاً معيناً في الماضي أو مال إلى اتجاه معين في الوقت الحالي فانه يعتمد إلى تضيق نطاق البحث بشكل سريع ويميل الناس إلى التشبث بحل معين ولا يستحسنون دليلاً يناقض هذا الحل حتى إذا شكل البديل خياراً أفضل.

التحيز الثالث : التحيز الثالث للإنسان في معالجته للمعلومات هو قدرته المحدودة على معالجة المعلومات من مصادر عديدة بشكل متكامل والخروج بالتعميمات. (٤ ص ٣٠٧-٣٠٨)

الفروق الفردية في اتخاذ القرارات :

يذكر (جونير) إلى إن كارل ينغ (C. Jung) يحدد أربع وظائف نفسية أساسية تؤثر على عملية

اتخاذ القرارات:

١/ اتجاهات الشعور – التفكير في اتخاذ القرارات :

إن الفرد الذي يعتمد اتخاذ القرار لديه على الشعور يميل في الأكثر إلى التأكيد على العاطفة والعلاقات الشخصية في اتخاذ القرار لغرض الحصول على القبول من الآخرين.

بينما يقف في الطرف الآخر أهل التفكير الذين يميلون إلى أن يكونوا غير عاطفيين وغير مهتمين بشعور الناس ويميلون إلى الموضوعية وعلى البيانات الخارجية في بناء قراراتهم.

٢/ الاتجاهات الإدراكية للإحساس – الحدس :

إن الأشخاص الذين لهم اتجاهات إدراكية حسية يميلون إلى الروتين وكرهية المشكلات الجديدة ويميلون إلى اتباع منهج منظم للوصول إلى نتيجة معينة وهم مجبولون على الواقعية والحقائق الخارجية ولا يميلون إلى التأمل الشخصي ويتجنبون القرارات الشخصية في الحقل غير المحددة.

أما الأشخاص الذين تميل توجهاتهم الإدراكية نحو الحدس يحبون حل المشكلات المستجدة ولا يحبون عمل الأشياء بشكل روتيني ويتسرع في استخلاص النتائج ويضيق ذرعاً بالتفاصيل الروتينية ولا يحبذ التأني لتحقيق الدقة. (٤ ص ٣١٠-٣١١)

المهارات اللازمة في مجال اتخاذ القرارات :

حدد (درة) المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات بما يأتي :

١. مهارة تحديد البدائل واختيار أفضلها.
٢. مهارة القدرة على توضيح القرارات للآخرين.
٣. القدرة على المحافظة على الحماس والالتزام بالقرارات المتخذة.
٤. القدرة على العمل مع الآخرين واستشارتهم في الوصول إلى القرارات.
٥. مراعاة العوامل الإنسانية والبيئية عند اتخاذ القرارات.

(٧ ص ٥٠٩)

لا بد للباحث من ذكر بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة ببحثه التي سبق وان اطلع عليها والتي قد تساعد الباحث في بحثه من حيث منهجية البحث أو تأييد نتائجه ومن هذه الدراسات.

دراسة الكيلاني ١٩٨٥ :

((تطوير نموذج لاتخاذ قرار تربوي بشأن قبول الطلبة في مرحلة التعليم العالي - دراسة في مجال التخطيط التربوي -)).

كانت مشكلة الدراسة تركز على عدم وجود أداة يمكن الاحتكام إليها التقدير العدد المناسب قبوله في مؤسسة تربوية ما ضمن معطيات معينة لذا كان هدف هذه الدراسة هو محاولة لتطوير نموذجاً علمياً يستطيع صانع القرار التربوي استخدامه كأداة لاتخاذ قرار تربوي بشأن قبول الطلبة في مرحلة التعليم العالي يمكن استخدامه كأداة علمية فعالة في مواجهة مشكلة تدفق الطلبة في المرحلة الثانوية وتزايد طلبهم للتعليم العالي.

النتائج : أنموذج مقترح يشتمل على ثلاثة مراحل :

١. مرحلة جمع المعلومات للعشر سنوات السابقة من حيث إعداد الناجحين في شهادة الدراسة الثانوية وإعداد المقبولين في المؤسسة صاحبة القرار وكلفة كل طالب ودخل أسرته السنوي ثم حساب النسب بين الكلفة والدخل ثم بين أعداد الناجحين وأعداد الطلبة المقبولين في المؤسسة التربوية وأخيراً حساب مرونة الطلب على المؤسسة.

٢. الوضع المستقبلي للمؤسسة وتشمل التنبؤ بأعداد الطلبة والناجحين والنسب المئوية لها ثم حساب مرونة الطلب وذلك بواسطة استخدام أساليب التنبؤ.

٣. وتشمل هذه المرحلة استخراج القيم المثلى أو القرار العلمي الرشيد بناءً على النسب المستخرجة. (١٦ ص ٧٦-٦١)

دراسة الفرحان ١٩٩٤ :

((اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع التطوعي الأردني بين النظرية والتطبيق))، هدفت هذه الدراسة إلى :

- ١/ توسيع وبلورة عملية اتخاذ القرارات في الجمعيات التطوعية وبين الأسلوب المتبع في ذلك.
 - ٢/ بيان جهة اتخاذ القرارات في الجمعيات التطوعية.
 - ٣/ توضيح وتحديد الأبعاد التي تتخذ فيها القرارات.
 - ٤/ تحديد المشاكل والتحديات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات.
- تكون مجتمع البحث من (٤٠٠) جمعية من الجمعيات التطوعية المتعددة الأهداف في الأردن أما العينة فقد بلغت (٢٧٣) من هذه الجمعيات.

أما أداة البحث فقد تكونت من الاستبانة التي صممها الباحثة فكانت من جزأين: يتكون الجزء الأول من المتغيرات المستقلة للدراسة، أما الجزء الثاني يتكون من أربعة أبعاد :

١- النصوص القانونية وسلطة اتخاذ القرارات.

٢- المشاركة في اتخاذ القرارات.

٣- مصادر المعلومات.

٤- فعالية اتخاذ القرارات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١. تعتبر الموارد المالية أهم وسائل تحقيق الأهداف.
٢. تؤخذ القرارات في القطاع التطوعي بالمشاركة.
٣. يؤخذ على القطاع التطوعي التأخير وبطأ تنفيذ القرارات.
٤. يتمثل نشاط الجمعيات التطوعية بالجزئية في اتخاذ القرارات.

(١٥ ص ٢٥٣-٣٠٢)

دراسة خضيرات ١٩٩٨ :

((العامل الاقتصادي وعملية صنع القرار الأردني))، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن موقع العامل الاقتصادي وآثاره الإيجابية والسلبية على عملية صنع القرار الخارجي الأردني الذي أدى إلى هذا الموقف ومقارنة العامل الاقتصادي بالعوامل الأخرى المؤثرة في صناعة القرار الأردني تجاه أزمة الخليج. وكانت فرضية الدراسة مفادها :

إن العامل الاقتصادي يعتبر عامل ضغط على صانع القرار السياسي الخارجي الأردني وليس عامل دعم له وإن هناك عدم اتفاق بين قرار وموقف الأردن تجاه أزمة الخليج وبين مصالح الأردن الاقتصادية.

ومن أجل التحقق من مدى صحة هذه الفرضية والإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية والفرعية. تم التركيز على معالجة الجانب النظري باعتباره أحد المناهج الحديثة في دراسة وتحليل السياسة الخارجية. فتم دراسة بعض المفاهيم الأساسية المستخدمة مثل: مفهوم السياسة الخارجية، عملية صنع القرار السياسي الخارجي. كما تم تناول العوامل المؤثرة في صنع القرار الخارجي الأردني كحالة خاصة وكذلك هياكل المؤسسة المعنية أساساً بعملية صنع القرار ودور أو تأثير العامل الاقتصادي في كل ذلك.

ولإخضاع فرضية الدراسة وتساؤلاتها البحثية لمنهجية وصفية وتحليلية دقيقة فقد تم في الفصلين الأول والثاني دراسة طبيعة القرار الأردني تجاه أزمة الخليج وموقع العامل الاقتصادي من العوامل المؤثرة على القرار. ولغرض تحديد الإطار العملي للدراسة واعتماداً على المنهج الإحصائي فقد تمت دراسة الآثار الاقتصادية المترتبة على موقف الأردن تجاه الأزمة.

أما النتائج لهذه الدراسة: فهي إثبات صحة فرضية الباحث بأن العامل الاقتصادي يعتبر عامل ضغط وليس عامل دعم لصانع القرار الخارجي الأردني. (٥ ص ٢٢٩-٣٠٠)

دراسة النجار والحليبي ١٩٩٩ :

((اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكلية والجامعات السعودية))، الغرض الرئيسي من الدراسة هو التعرف على صفات رئيس القسم الأكاديمي ودوره في اتخاذ القرار الإداري والأكاديمي أما فروض الدراسة فكانت:

١. لا يوجد تفاعل ذو دلالة إحصائية بين الرتبة الأكاديمية لرئيس القسم الأكاديمي والخبرة كرئيس قسم والتي ستؤثر على العوامل الشخصية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار في القسم.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار تعود إلى عمر رئيس القسم.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صعوبة اتخاذ القرار بواسطة رئيس القسم الأكاديمي تعود للمدة التي يمضيها رئيس القسم في وظيفته كرئيس (الخبرة).

كانت أداة البحث الاستبانة التي أعدها الباحثان معتمدين على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة باتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية ولقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء ووضع لها خمسة اختيارات (موافق بشدة، موافق، متردد، غير موافق، غير موافق بشدة) واستخرج الباحثان صدقها وثباتها.

أما مجتمع البحث فلم يذكر عدده الباحث وبالنسبة إلى عينة البحث فقد شملت ٧٢ رئيس قسم.

استخدم الباحثان برنامج SPSS 75.1 for Windows في معالجة جميع بيانات الدراسة كالاتي:

النسبة المئوية والمتوسط والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين المتعدد واختبار T (ت) [T.

Test] واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (كا^٢) X^٢ واختبار Alpha cronbach (التناسق

الداخلي للفقرات).

أما أهم نتائج هذه الدراسة:

١/ أظهرت نتائج تحليل التباين المتعدد وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسطي العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية فيما يتعلق بمتغير الرتبة الأكاديمية وكذلك متغير الخبرة بصورة منفردة.

٢/ أظهرت نتائج اختبار (T. Test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العامل الشخصي والعامل التنظيمي تعود إلى عمر رئيس القسم. كما كشفت النتائج إن العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الذي تتراوح أعمارهم بين (٤١) فأكبر تأثيراً منه لدى الذين تتراوح أعمارهم من (٣٠-٤٠) سنة.

٣/ أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى صعوبة اتخاذ القرار بواسطة رئيس القسم الأكاديمي تعود للمدة التي أمضاها رئيس القسم في وظيفته كرئيس (الخبرة) حيث أظهرت النتائج إن رؤساء الأقسام ذوي الخبرة المحدودة (سنتين أو أقل) يعانون من صعوبة في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لبعض المواقف أكثر من زملائهم ذوي الخبرة الكبيرة (٥-٦) سنوات أو (٧) سنوات فأكثر. (١٩ ص ٣٢-٥٩)

إن الباحث إذ يعرض هذه الدراسات فإنه يمكن أن تقدم له فائدة ورؤيا لما تكون عليه منهجية بحثه واختيار الأداة المناسبة له كما يمكن للباحث أن يقارن نتائج بحثه بنتائج هذه الدراسات وكذلك بظروف إجرائها وكذلك يستفاد الباحث من عرض هذه الدراسات لإظهار قوة بحثه ومكانته واعطائه فكرة عن الوسائل الإحصائية التي يمكن أن يستخدمها.

تشمل إجراءات البحث تحديد مجتمع البحث وإجراءات اختبار عينته وأسلوب اختيارها ونوع أداة البحث المختارة وإجراءات تصميمها والوسائل الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث وكما يأتي:

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث مما يأتي:

١. جميع جامعات القطر وعددها (١١) جامعة.
 ٢. جميع الكليات في هذه الجامعات التي فيها أقسام وعددها (٧٩) بعد استبعاد الكليات التي ليس فيها أقسام كالطب وطب الأسنان والصيدلة...
 ٣. جميع رؤساء الأقسام في هذه الكليات وعددهم (٣٩٥).
- جدول (١)*: يبين مجتمع البحث من الجامعات والكليات ورؤساء الأقسام.

اسم الجامعة	عدد الكليات التي فيها أقسام	عدد الأقسام
بغداد	١١	٩٣
الموصل	٨	٥٢
البصرة	١١	٦١
المستنصرية	٧	٣٥
التكنولوجية	-	١٢
الكوفة	٦	٢٣
تكريت	٧	٣٣
القادسية		
الانبار		

٢٤	٧	بابل
٣١	٨	ديالى
٢٢	١٠	
٩	٤	
٣٩٥	٧٩	

* أخذت هذه المعلومات من دليل قبول الطالب في الجامعات والمعاهد العراقية للسنة ٢٠٠١-٢٠٠٢.

- عينة البحث:

بما إن مجتمع البحث يتكون من كافة جامعات القطر والكلية التي فيها أقسام في هذه الجامعات ورؤساء الأقسام في هذه الكليات لذا فقد استخدم الباحث الأسلوب العنقودي العشوائي لاختيار عينة بحثه (١ ص ٧٨) وفق النسب المئوية التي حددها الباحث مستفيداً في ذلك من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي عرضها الباحث كمؤشر له. وبالرجوع إلى جدول (١) وعلى النحو الآتي:

١. عينة الجامعات بنسبة ٥٠% من مجتمع البحث فبلغت (٦) جامعات. علماً أن عدد الجامعات في مجتمع البحث (١١) جامعة.

٢. عينة الكليات التي فيها أقسام في عينة الجامعات بنسبة ٧٥% فبلغت (٣٨) كلية. علماً أن عدد الكليات في عينة الجامعات المختارة في (١) ٥١ كلية.

٣. عينة رؤساء الأقسام في عينة هذه الكليات بنسبة ٦٠% فبلغت (١٧٧) رئيس قسم. علماً أن عدد رؤساء الأقسام في عينة الكليات أ ل (٥١) هو ٢٩٣ رئيس قسم.

- جدول (٢): يبين عينة البحث من الجامعات والكليات ورؤساء الأقسام.

عينة الجامعات	عدد عينة البحث من الكليات	عدد عينة البحث من رؤساء الأقسام
جامعة بغداد	٨	٥٦
جامعة الموصل	٦	٣١
جامعة البصرة	٨	٣٧
جامعة تكريت	٥	٢٠
جامعة الكوفة	٥	١٤
جامعة الأنبار	٦	١٩
٦	٣٨	١٧٧

وبذلك تكون عينة البحث من رؤساء الأقسام تشكل تقريباً نسبة ٥٠% من رؤساء الأقسام في كليات مجتمع البحث جميعها وعددهم (٣٩٥) رئيس قسم. انظر جدول (١) وهي عينة جيدة جداً لأغراض هذا البحث.

حيث يذهب (فوكس Fox ١٩٦٩) إلا أنه في الدراسات المسحية يكون من المناسب اختيار ٢٠% من أفراد المجتمع الكلي إذا كان عدد أفراد هذا المجتمع معتدلاً (٥٠٠-١٠٠٠) وتقل كلما كبر حجم المجتمع الأصلي لتصل إلى حوالي ٥%. (٢٤ ص ٤٢٧)

أما أسماء الكليات في كل جامعة من جامعات العينة التي شملها البحث وأقسامها فقد وضعت في ملحق (١) لكبر المساحة التي تتطلبها.

أداة البحث:

بالنظر إلى عاملي الوقت والجهد وأماكن تواجد عينة البحث من رؤساء الأقسام لاسيما الانتشار الجغرافي على مستوى القطر.

ولتحقيق الهدف الأول من هذا البحث وجد الباحث إن أفضل أداة للوصول إلى ذلك هي الاستبانة. حيث يشير اوبنهايم Oppenhiam ١٩٦٦ إلى إن الاستبانة (تكون اسهل وأسرع عند الإجابة وهي لا تتطلب الكتابة وقياسها صحيح). (٢٥ ص ٤٣)

قام الباحث بتصميم استبانة بحثه متبعاً في ذلك الطرق العلمية البحثية في ذلك وكما يأتي:

١. توجيه سؤال مفتوح إلى عينة استطلاعية من رؤساء الأقسام وكما يأتي:
- ما هي العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المتخذة من قبلكم؟
 ٢. الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة باتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية.
 ٣. مراجعة المصادر والدوريات التي تختص بموضوع البحث وخاصة ما يختص بالإدارة منها ولقد عرض الباحث بعض الأدبيات الخاصة بالموضوع من هذه المصادر في بحثه هذا.
 ٤. خبرة الباحث في هذا المجال كونه من المختصين في الإدارة.
- من كل ذلك تجمع لدى الباحث (٣٢) فقرة تمثل العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام. تكونت منها استبانة البحث.

- مجالات الاستبانة ومقياسها:

اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة كدراسة النجار والحليبي (١٩ ص ٣٢-٧٨) وغيرها في تحديد مجالات الاستبانة. فأصبحت فقرات الاستبانة موزعة على خمس مجالات هي:
العوامل الشخصية، العوامل الإدارية، العوامل الخاصة بالقرار، العوامل التنظيمية، العوامل الخارجية. ثم وضع لها مقياساً رباعياً ينسجم وأهداف البحث يتكون من أربع اختيارات هي: يؤثر بشكل كبير، يؤثر بشكل متوسط، يؤثر بشكل قليل، لا يؤثر أبداً. بأوزان ١، ٢، ٣، ٤ على التوالي وبذلك فإن الاستبانة أصبحت بشكلها النهائي تتكون من ٢٨ فقرة موزعة على خمس مجالات وذات مقياس رباعي وهذا هو الهدف الأول للبحث. (ملحق ٣)
- صدق الاستبانة:

لغرض التأكد من إن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه استخرج الباحث صدقها حيث يشير (اوبنهايم ١٩٦٦) إلى إن الصدق يكشف لنا أياً من الأسئلة والفقرات تقيس حقيقة ما هو مفروض لها أن تقيس. (٢٥ ص ٤٣)

ومن أنواع الصدق الذي استخدمه الباحث لاستخراج صدق استبانته هو الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء من رؤساء الأقسام وأساتذة التربية وعلم النفس ذوي الخبرة والدراية والفهم حيث يشير (ابل Ebel) إلى إن المحكمين أو الملاحظين إذا كانوا من ذوي الخبرة والفهم فإن حكمهم على الصدق الظاهري الذي يمتلكه ذلك الاختبار يحمل وزناً جديراً بالاعتبار كإشارة إلى إن ذلك الاختبار صادقاً. (٢٣ ص ٥٥٥)، (ملحق ٢)

ولقد طلب الباحث من هؤلاء المحكمين والخبراء بيان آرائهم حول مدى صلاحية كل فقرة لقياس ما وضعت لقياسه وما يودون إضافته من الفقرات وما يقترحون من تعديلات أو حذف.

وبعد أن تم استعادة الاستبانة من المحكمين والخبراء استخرج الباحث نسبة الاتفاق بين هؤلاء المحكمين لكل فقرة فحصلت جميع الفقرات على نسبة اتفاق بين ٧٥-٨٥% وهي نسبة جيدة لقبول الفقرة عدا أربع فقرات أسقطها الباحث من الاستبانة وبذلك تحقق صدق الاستبانة الظاهري وأصبحت الاستبانة تتكون من ٢٨ فقرة أما الثبات فان الاستبانة باعتمادها على آراء المستجيبين وهذه عرضة للتغيير لذلك فان ثبات الاستبانة نسبي.

- تطبيق الاستبانة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة مع التعليمات المرفقة بها (ملحق ٤) على عينة البحث عن طريق البريد لبعث الجامعات وانتشارها على مستوى القطر خالية من المجالات وترتيب عشوائي للقرارات توخيا للدقة في الإجابة حتى لا يتأثر رؤساء الأقسام بعناوين المجالات وترتيب الفقرات، وهذه أول مرة في العراق يستعمل فيها البريد لإرسال الاستبانات إلى المستجيبين. وعلى الرغم من كون عينة البحث تتمتع بمستوى علمي وثقافي وبحثي معروف إلا إن استجابتها وأجابتها على الاستبانة ليس بالمستوى الذي توقعه الباحث حيث استلم (٨٩) استبانة تمثل نصف العدد من الاستبانات المرسلة إلى أفراد العينة من أصل (١٧٧) ومن (٢٧) كلية من أصل (٣٨) تمثل عينة الكليات المشمولة بالبحث.

- عينة البحث بعد التطبيق:

بناء على ما تقدم أصبحت عينة البحث من رؤساء الأقسام بعد التطبيق تتكون من (٨٩) فردا تمثل ٥٠% منهم في عينة البحث من الكليات و ٢٥% من مجتمع البحث لرؤساء الأقسام. أما عينة البحث من الكليات فتكونت من (٢٧) كلية تمثل ٦٥% من عينة البحث من الكليات و ٣٤% من مجتمع البحث وعد الباحث هذه العينة مقبولة لأن مجتمع البحث مجتمع متجانس الصفات والخصائص حيث يشير د. أبو زينة وعوض ((انه في مجتمع متجانس الصفات والخصائص تكفي عينة صغيرة لدراسته)) (١ ص ٨٦)

- جدول (٣): يبين عينة البحث التي قبل تطبيق الاستبانة وبعدها.

الجامعات	عينة الكليات قبل التطبيق	عينة الكليات بعد التطبيق	عينة رؤساء الأقسام قبل التطبيق	عينة رؤساء الأقسام بعد التطبيق
بغداد	٨	٥	٥٦	٢٠
الموصل	٦	٦	٣١	١٥
البصرة	٨	٥	٣٧	١٧
تكريت	٥	٣	٢٠	١١
الكوفة	٥	٣	١٤	٨
الأنبار	٦	٥	١٩	١٨
	٣٨	٢٧	١٧٧	٨٩

الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوصول إلى أهداف بحثه لأنه وجدها أنسب الوسائل لذلك مستنيراً بالبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثه. لتحقيق أهداف الباحث استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير نتائج بحثه وحسب أهداف هذا البحث:

أولاً: لتحقيق الهدف الثاني قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات رؤساء الأقسام على كل فقرة من فقرات الاستبانة لكل الجامعات وبحسب المجالات وكما يلي :

١. المجال الأول - العوامل الشخصية :-

- جدول (٤): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال.

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	القدرة على تحمل المسؤولية.	٣.٦٧	٠.٥٣
٢	الخبرة الشخصية السابقة.	٣.٦٥	٠.٧٣
٣	القيم الشخصية (العدل، التساهل...).	٣.٦١	٠.٥٥
٤	نوع الشخصية (نمطية، مرحلة، نسبية، تسلطية...).	٣.٥١	٠.٧٢
٥	الانطباعات الشخصية.	٣.٠٨	٠.٨٦١
٦	النظرة الشخصية حول قيم العمل الأخلاقي.	٣.٠٣	٠.٨٤
٧	الاتجاهات الفكرية.	٢.٩	٠.٩٨
٨	العلاقة الشخصية العدائية بين رئيس القسم ورؤسائه.	٢.٦٤	١.٠٤١

نلاحظ من الجدول (٤) إن المتوسط الحسابي لاستجابات رؤساء الأقسام حول العوامل الشخصية تتراوح بين القيمتين ٢.٦٤-٣.٦٧ وإذا اعتبرنا القيمة (٢.٥) فأكثر للمتوسط الحسابي كمياري يدل على إيجابية تأثير هذه العوامل على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام نجد إن جميع الفقرات التي تم تحديدها في هذا المجال تستوفي هذا المعيار. وهذا مما يؤكد العلاقة بين العوامل الشخصية لدى رؤساء الأقسام والقرارات الإدارية المتخذة من قبلهم، وهذا ما توصلت إليه دراسة النجار والحليبي أيضا. (١٩ ص ٤٧)

أما الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المجال فقد كانت جميعها اقل من (١.٠٠) عدا الفقرة الأخيرة الثامنة فكان (١.٠٤١) مما يدل على أن رؤساء الأقسام متفقين في وجهات نظرهم حول تأثير هذه العوامل أي وجود تجانس أو تقارب بين قيم درجات رؤساء الأقسام حول هذه العوامل.

ورغم هذا الاتفاق بين رؤساء الأقسام حول تأثير عوامل هذا المجال في القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم فإنهم يختلفون في أهمية كل عامل في هذا التأثير، وسيقتصر الباحث بمناقشة الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي (٣.٠٠) فأكثر لأنها أكثر تأثيراً إذا ما علمنا أن أقصى متوسط حسابي يمكن أن تحصل عليه أي فقرة (٤.٠٠) على اعتبار أن ٧٥% من الحالات يقع تحتها و ٢٥% منها يقع فوقها.

كما نلاحظ من الجدول المذكور (٤) نجد أن الفقرة (القدرة على تحمل المسؤولية) قد جاءت بالمرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٥٣) لما لها من تأثير على اتخاذ القرار الصحيح والمسؤول والجريء من رؤساء الأقسام الذي يتناسب مع الموقف، فرئيس القسم هو الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن فاعلية القرارات التي يتخذها.

أما إذا كان رئيس القسم ليست لديه القدرة على تحمل المسؤولية فإما انه لا يستطيع أن يتخذ القرار المناسب للموقف المناسب وأما انه يتهرب من اتخاذ هذا القرار أو يتخذ قراراً غير مناسباً أو ضعيف بالنسبة للموقف.

كما نجد أن الفقرة (الخبرة الشخصية السابقة) جاءت بالمرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٧٢) لما لها من تأثير على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام (أن فالي (Faily, 1980) يشير إلى أنه كلما ازدادت المعرفة والفهم والخبرة عند رؤساء الأقسام الأكاديمية صاحب ذلك ازدياد في إعداد القرارات الصحيحة التي يتخذونها). (١٩ ص ٤٠)

كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراستهما حيث توصلنا إلى إيجابية الخبرات الشخصية في عملية إتخاذ القرارات اليومية. (١٩ ص ٤٧)

وجاءت الفقرة (القيم الشخصية (العدل، التساهل...)) بالمرتبة الثالثة من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٥٥) لان القيم الشخصية تؤثر على عملية اتخاذ القرار بواسطة رئيس القسم حيث يذكر النجار و الحليبي أن ليفام وهو (lipham and Hoeh-1974) يوضح ذلك ففي المقام الأول تعمل القيم كإدراك حي لصانع القرار مؤثرة على مدى درايته بالمشكلة وفرز المعلومات المختارة كذلك إن القيم تؤثر في المدى الذي تتفق عنده البدائل مع نظم القيم للذين سيتأثرون بالقرار وأخيرا فان القيم تعمل كمعيار لتقييم الأهداف العليا وإبرازها. (١٩ ص ٤٠)

أما الفقرة (نوع الشخصية (نمطية،مرحة،نسيية،تسلطية...)) فقد جاءت بالمرتبة الرابعة من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٧٢) لما للشخصية من تأثير على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام وذكر النجار والحليبي إن جيمس ومان (Jams and Mann-1977) استنتجا إن اختلافات الشخصية (الحادة،التسلطية،المرحة...) هي عوامل تؤثر في أي قرار يتخذ. (١٩ ص ٤٠)

أما الفقرة (الانطباعات الشخصية) فقد جاءت بالمرتبة الخامسة من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٠٨) وانحراف معياري (٠.٨٦) مما قد يشير ذلك إلى إن آراء رؤساء الأقسام الشخصية السابقة تؤثر في اتخاذهم القرار الإداري الصحيح سواء كان بشكل شعوري أو لاشعوري وهذه الفقرة جاءت سلبية عند النجار والحليبي. (١٩ ص ٤٧)

وجاءت الفقرة (النظرة الشخصية حول قيم العمل الأخلاقي) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وانحراف معياري (٠.٤٨) مما قد يعني ذلك إن رؤساء الأقسام يتأثرون بهذا العامل عند اتخاذهم القرارات الإدارية وهذا ما ذهب إليه النجار والحليبي. (١٩ ص ٤٧)

وجاءت بقية العوامل بالتسلسل الموجود بالجدول أعلاه.

٢. المجال الثاني - العوامل الخاصة بالقرار :-

- جدول (٥): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	نظم المعلومات التي يعتمد عليها القرار.	٣.٦٥	٠.٥٤
٢	نقص المعلومات الخاصة بالقرار.	٣.٤٧	٠.٧٩
٣	الوقت المتاح لاتخاذ القرار.	٣.٢٩	٠.٨٦
٤	الجو المحيط بالقرار.	٣.٠٦	٠.٨٥
٥	المخاطر الموجودة في القرار.	٢.٩٤	٠.٩٢
٦	الخوف من عدم دعم المرؤوسين للقرار.	٢.٦١	١.٠٥
٧	الخوف من النتائج المستقبلية للقرار.	٢.٥٧	٠.٩٧

نلاحظ من الجدول (٥) إن المتوسطات الحسابية لاستجابات رؤساء الأقسام حول العوامل الخاصة والقرار تتراوح بين (٢.٥٧-٣.٦٥) وإذا اعتبرنا القيمة (٢.٥) فأكثر للمتوسط الحسابي كمعيار على إيجابية

العلاقة من قرارات رؤساء الأقسام الإدارية والعوامل الخاصة بالقرار نرى إن جميع الفقرات التي تم تحديدها في هذا المجال تستوفي هذا الشرط مما يعني إن اتخاذ رؤساء الأقسام لأي قرار إداري فانه يتأثر بهذه العوامل الخاصة بالقرار.

أما الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المجال فقد كانت جميعها اقل من (١.٠٠) عدا الفقرة السادسة فكان (١.٠٥) وهذا الاختلاف بسيط جداً يكاد لا يذكر مما يشير ذلك إلى إن رؤساء الأقسام متفقون في وجهات نظرهم حول تأثير هذه العوامل ولا توجد اختلافات جوهرية بينهم أي وجود تجانس أو تقارب بين قيم درجات رؤساء الأقسام حول عوامل هذا المجال.

ورغم هذا الاتفاق بين رؤساء الأقسام حول تأثير عوامل هذا المجال في القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم فإنهم يختلفون في أهمية كل عامل في هذا التأثير، وسيتصدر الباحث بمناقشة الفقرات (العوامل) التي حصلت على متوسط حسابي (٣.٠٠) فاكثراً لأنها أكثر تأثيراً إذا ما علمنا إن أقصى متوسط حسابي يمكن أن تحصل عليه أي فقرة هو (٤.٠٠) على اعتبار إن ٧٥% من الحالات يقع تحتها وإن ٢٥% من الحالات يقع فوقها.

من ملاحظة الجدول (٥) المذكور نجد الفقرة (نظم المعلومات التي يعتمد عليها القرار) جاءت بالمرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٥٤) مما قد يشير ذلك إلى إن هذا العامل له تأثير واضح على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام حيث يذكر النجار والحليبي إلى إن ليفام وهو (Lipham and Hoeh-1974) أشار إلى إن رئيس القسم الأكاديمي يعتمد على نظم المعلومات كي يصل إلى قرارات صحيحة يعتمد عليها فنظام المعلومات في أي مؤسسة هو عامل حقيقي مؤثر في عملية صنع القرار بواسطة رئيس القسم الأكاديمي. (١٩ ص ٤١)

وجاءت الفقرة (نقص المعلومات الخاصة بالقرار) بالمرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٧٩) لما لنقص المعلومات من تأثير على اتخاذ القرار الصحيح والجيد الذي يحيط بكل جوانب المشكلة (ويمكن أن يؤدي نقص المعلومات الخاص بالقرار إلى نتائج خطيرة غير مرغوبة). (١٩ ص ٤١)

أما الفقرة (الوقت المتاحة لاتخاذ القرار) جاءت بالمرتبة الثالثة من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٨٦) وقد يعني ذلك أن هذا العامل له تأثير على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام.

أما الفقرة (الجو المحيط بالقرار) فقد جاءت بالمرتبة الرابعة من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٠٦) وانحراف معياري (٠.٨٥)، ثم تأتي بقية العوامل بالتسلسل الموجود بالجدول المذكور.

٣. المجال الثالث – العوامل الإدارية :-

- جدول (٦): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الصلاحيية الممنوحة لرؤساء الأقسام	٣.٧١	٠.٥٢
٢	سياسة الكلية العامة	٣.٤٠	٠.٧٧
٣	الدعم المادي	٣.٣٧	٠.٨٧
٤	نوع النمط المتحكم في العميد	٢.٩٣	٠.٩٧
٥	الرقابة المفروضة	٢.٩٢	٠.٨٨
٦	الطابع السائد في المؤسسة (عدم الحسم، اللامبالاة)	٢.٧٢	١.٠٤

نلاحظ من الجدول (٦) إن المتوسطات الحسابية لاستجابات رؤساء الأقسام حول العوامل الإدارية يتراوح بين (٢.٧٢-٣.٧١) وإذا اعتبرنا القيمة (٢.٥) فأكثر للمتوسط الحسابي كمعيار على إيجابية العلاقة بين القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام والعوامل الإدارية نرى إن جميع الفقرات التي تم تحديدها في هذا المجال تستوفي هذا الشرط مما يعني إن القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام تتأثر بهذه العوامل وهذا ما أشارت إليه دراسات النجار والحليبي. (١٩ ص ٤٨)

أما الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المجال فقد كانت جميعها اقل من (١.٠٠) عدا الفقرة السادسة فكان (١.٠٤) وهذا فرق بسيط جداً مما قد يشير ذلك إلى إن رؤساء الأقسام متفقون في وجهات نظرهم حول تأثير هذه العوامل أي لا توجد اختلافات جوهرية بينهم وإن هناك تجانس أو تقارب بين قيم درجات رؤساء الأقسام حول عوامل هذا المجال.

ورغم هذا الاتفاق بين رؤساء الأقسام حول تأثير عوامل هذا المجال في القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم فانهم يختلفون في أهمية كل عامل في هذا التأثير. وسيقصر الباحث بمناقشة العوامل (الفقرات) التي حصلت على متوسط حسابي (٣.٠٠) فأكثر لأنهما أكثر تأثيراً إذا ما علمنا إن أقصى متوسط حسابي يمكن أن يحصل أي عامل (فقرة) هو (٤.٠٠).

من ملاحظة الجدول المذكور سابقاً (٦) نجد إن الفقرة (الصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم) جاءت بالمرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٥٢) مما قد يعني ذلك إن هذا العامل ذا تأثير مهم على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام لأن رئيس القسم الذي ليس لديه صلاحية فانه لا يستطيع أن يتخذ أي قرار أو لا قيمة للقرار الذي يتخذه لأنه لا يستطيع تنفيذه.....

أما الفقرة (سياسة الكلية العامة) فقد جاءت بالمرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وانحراف معياري (٠.٧٧) مما قد يشير إلى إن هذا العامل له تأثير واضح على القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم لان سياسة الكلية العامة تحدد نوع القرارات المتخذة على ضوء رؤيتها الاستراتيجية للأمر.

وجاءت الفقرة (الدعم المادي) في المرتبة الثالثة من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٨٧) مما قد يدل ذلك على إن هذا العامل له تأثير على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام وذلك لان أي قرار إداري يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية وفنية لصنعه وتنفيذه وإذا لم تتوفر هذه الإمكانيات فان رؤساء الأقسام لا يستطيعون اتخاذ القرار السليم وهذا من توصلت إليه دراسة خضيرات من إن العامل الاقتصادي يعتبر عامل ضغط لصانع القرار. (٥ ص ٣٠٠)

ثم جاءت بقية العوامل بالتسلسل الموجود في الجدول المذكور مما يعني إنها اقل تأثيراً من العوامل السابقة حسب تسلسلها المذكور.

٤. المجال الرابع – العوامل التنظيمية :-

– جدول (٧): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الرأي الجماعي.	٣.٤٧	٠.٦٨
٢	التخصص الإداري والأكاديمي.	٣.٣٦	٠.٧٢
٣	صعوبة تبادل الأفكار بين رئيس القسم ورؤسائه. التقاليد والعادات السائدة في القسم.	٢.٨٨	١.١٧

٤	نمط العلاقات بين التدريسيين ورئيس القسم.	٢.٨٣	٢.٣٨
٥		٢.٦٣	١.٠٣

نلاحظ من الجدول (٧) إن المتوسطات الحسابية لاستجابات رؤساء الأقسام حول العوامل التنظيمية تتراوح بين (٢.٦٣-٣.٤٧) وإذا اعتبرنا (٢.٥) فاکثر للمتوسط الحسابي كميّار على إيجابية العلاقة بين القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام والعوامل التنظيمية نرى إن جميع الفقرات التي تمّ تحديدها في هذا المجال تستوفي هذا الشوط مما قد يشير ذلك إلى إن القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام تتأثر بهذه العوامل وهذا ما أشارت إليه دراسة النجار والحليبي (من إن عند اتخاذ رئيس القسم الأكاديمي لأي قرار سواء إدارياً أو أكاديمياً فإنه يتأثر بالأمور التنظيمية داخل المؤسسة). (١٩ ص ٤٨)

أما الانحرافات المعيارية فنجد إن هذه الانحرافات للفقرات الأولى والثانية اقل من (١.٠٠) مما قد يشير ذلك إلى إن رؤساء الأقسام متفقون في وجهات نظرهم حول تأثير هذين العاملين أي إن هناك تجانس أو تقارب بين قيم درجات رؤساء الأقسام بخصوص هذين العاملين.

أما بقية العوامل فقد كانت انحرافات المعيارية أكثر من (١.٠٠) مما قد يعني ذلك إن هناك اختلافات في وجهات نظر رؤساء الأقسام حول تأثير هذه العوامل.

ومن ملاحظة الجدول المذكور نجد إن رؤساء الأقسام يختلفون في أهمية كل عامل في التأثير على قراراتهم الإدارية، وسيقتصر الباحث بمناقشة العوامل التي حصلت على متوسط حسابي (٣.٠٠) فاکثر لأنها أكثر تأثيراً وإذا ما علمنا إن أقصى متوسط حسابي يمكن أن يحصل عليه أي عامل هو (٤.٠٠).

حيث نجد إن الفقرة (الرأي الجماعي) قد جاءت بالمرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٦٨) مما قد يعني ذلك إن هذا العامل ذا تأثير مهم على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام لأن الأفراد بالرأي في اتخاذ القرارات لا يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ الرأي السديد والصائب لذلك أمر الله تعالى رسوله الكريم بالشورى في اتخاذ القرارات حيث قال: ((وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله)) وهذا ما توصلت إليه دراسة النجار والحليبي أيضاً حيث إن الفقرة (عند اتخاذ القرارات أميل لقبول الرأي الجماعي) في هذه الدراسة المشار إليها احتلت المرتبة الأولى من الأهمية بمتوسط حسابي (٤.٢٢). (١٩ ص ٤٩)

أما الفقرة (التخصص الإداري والأكاديمي) فقد احتلت المرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٧٢) مما قد يدل ذلك على تأثير هذا العامل على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام فنوع التخصص يمد رئيس القسم بمعلومات عن عملية اتخاذ القرار وهذا ما توصلت إليه أيضاً دراسة النجار والحليبي حيث حصلت هذه الفقرة في دراستهما على متوسط حسابي (٣.٣٨). (١٩ ص ٤٦)

أما بقية العوامل فكانت اقل تأثيراً حسب معيار الباحث.

٥. المجال الخامس – العوامل الخارجية :-

– جدول (٨): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	القوى الخارجية (جماعة الضغط السياسي)	٢.٥٢	١.٠٦
٢	الضغط العشائري والاجتماعي	٢.١٦	٠.٩٧

من ملاحظة الجدول (٨) نجد إن المتوسط الحسابي لاستجابات رؤساء الأقسام حول الفقرة الأولى (القوى الخارجية - جماعة الضغط السياسي) هو (٢.٥٢) وإذا اعتبرنا (٢.٥) فأكثر للمتوسط الحسابي كميّار على إيجابية العلاقة بين القرارات المتخذة من قبل رؤساء الأقسام وبين العوامل الخارجية نرى إن هذه الفقرة تستوفي هذا الشرط وهذا يعني إن القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام تتأثر بهذا العامل حيث يذكر النجار والحليبي إن ميلر ومادن وكنشيلو (Miller Maden and Kincheloe-1972) قد بينوا إنه توجد عوامل أخرى خارجية ولكن لها تأثير قوي على القرارات وبالتالي على توجيه أعمال المؤسسة ومثالاً على ذلك جماعات الضغط السياسي. (١٩ ص ٤١)

أما العامل الثاني (الضغط العشائري والاجتماعي) فليس له تأثير على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام لأن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة اقل من (٢.٥).
أما الانحرافات المعيارية فنجد إن الانحراف المعياري للفقرة الأولى (١.٠٦) مما قد يشير إلى إن وجهات نظر رؤساء الأقسام حول تأثير هذا العامل مختلفة أي إن هناك اختلاف بين قيم درجات رؤساء الأقسام بخصوص هذا العامل.

أما الفقرة الثانية (الضغط العشائري والاجتماعي) فكان انحرافها المعياري (٠.٩٧) مما قد يدل ذلك على إن رؤساء الأقسام متفقون حول تأثير هذا العامل.

ثانياً : لتحقيق الهدف الثالث وهو هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات العراقية بخصوص تأثير هذه العوامل على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام استخدم الباحث مربع كاي لذلك تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٥) سواء للمجالات التي لم يجد الباحث تباين في إجابات رؤساء الأقسام عليها أو العكس وذلك استناداً إلى القيم التي لاحظها الباحث من خلال الانحرافات المعيارية للمجالات وكما يأتي وحسب المجالات:

١/المجال الأول – العوامل الشخصية :-

- جدول (٩): يبين القيمة المحسوبة والقيمة الجدولية ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمجال الأول.

القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
٢٠.٠٨	٢٥.٠٠	١٥	٠.٠٥

من ملاحظة الجدول (٩) أعلاه نجد إن القيمة الجدولية أكبر من القيمة المحسوبة تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٥) مما قد يعني ذلك إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية حول تأثير عوامل هذا المجال في القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم.

٢/المجال الثاني – العوامل الخاصة بالقرار :-

- جدول (١٠): يبين القيمة المحسوبة والقيمة الجدولية ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمجال الثاني.

القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
١٧.٤٥	٢٥.٠٠	١٥	٠.٠٥

من ملاحظة الجدول (١٠) أعلاه نجد إن القيمة الجدولية أكبر من القيمة المحسوبة تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٥) مما قد يشير ذلك إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية حول تأثير عوامل هذا المجال في القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم.

٣/المجال الثالث – العوامل الإدارية :-

- جدول (١١): يبين القيمة المحسوبة والقيمة الجدولية ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمجال الثالث.

القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
٣٠.٤٧	٢٥.٠٠	١٥	٠.٠٥

من ملاحظة الجدول (١١) أعلاه نجد إن القيمة الجدولية اصغر من القيمة المحسوبة مما قد يدل ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية حول تأثير عوامل هذا المجال في القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم.

٤/المجال الرابع – العوامل التنظيمية :-

- جدول (١٢): يبين القيمة المحسوبة والقيمة الجدولية ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمجال الرابع.

القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
١١.١٩	٢٥.٠٠	١٥	٠.٠٥

من ملاحظة الجدول (١٢) نجد إن القيمة الجدولية اكبر من القيمة المحسوبة تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٥) مما قد يشير ذلك إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية حول تأثير هذا المجال في القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم أي إن هناك اتفاق بينهم حول تأثير هذه العوامل.

٥/المجال الخامس – العوامل الخارجية :-

- جدول (١٣): يبين القيمة المحسوبة والقيمة الجدولية ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمجال الخامس.

القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
١١.٠٣	٢٥.٠٠	١٥	٠.٠٥

من ملاحظة الجدول (١٣) أعلاه نجد إن القيمة الجدولية اكبر من القيمة المحسوبة تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٥) مما قد يعني ذلك إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية حول تأثير هذا المجال في القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم.

من كل ذلك نجد إن العوامل الشخصية والعوامل الخاصة بالقرار والعوامل التنظيمية والعوامل الخارجية ذات تأثير على القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية لاتفاق رؤساء الأقسام عليها مما يستدعي أخذها بنظر الاعتبار وتخفيف تأثير العوامل السلبية وتقوية العوامل الإيجابية لتهيئة الأجواء الجيدة ليتخذ رؤساء الأقسام قراراتهم بحرية وبدون تأثير لتكون هذه القرارات صحيحة وسليمة.

١. الاستنتاجات :

من خلال النتائج يمكن أن نستنتج ما يأتي:

١. إن العوامل الشخصية الأكثر تأثيراً في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية من بقية العوامل الشخصية الأخرى هي: القدرة على تحمل المسؤولية، الخبرة الشخصية السابقة، القيم الشخصية، نوع الشخصية.

٢. إن من العوامل الخاصة بالقرار الأكثر تأثيراً في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام من بقية العوامل الأخرى: نظم المعلومات التي يعتمد عليها القرار، نقص المعلومات الخاصة بالقرار، الوقت المتاح لاتخاذ القرار.

٣. إن من العوامل الإدارية الأكثر تأثيراً في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام من بقية العوامل هي: الصلاحية الممنوحة، سياسة الكلية العامة، الدعم المادي.

٤. إن من العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام من بقية العوامل هي: الرأي الجماعي، التخصص الإداري والأكاديمي.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات رؤساء الأقسام على مجالات الاستبانة عدا مجال العوامل الإدارية.

٢. التوصيات :

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث في بحثه يوصي بما يأتي:

١. الدقة والموضوعية في اختيار رؤساء الأقسام ممن يتصفون بصفات قيادية كالقدرة على تحمل المسؤولية، الخبرة، الشخصية... ليستطيعوا قيادة أقسامهم بكفاءة وفاعلية ليتخذوا قراراتهم الإدارية بعيدة عن أي ضغط.

٢. تسهيل الحصول على نظم المعلومات لرؤساء الأقسام عن طريق الانترنت أو عن أي طريق آخر بغية اتخاذ قراراتهم الإدارية بالاعتماد عليها.

٣. توفير أجواء ديمقراطية حرة ليتخذ رؤساء الأقسام قراراتهم الإدارية بحرية.

٤. إتاحة الوقت الكافي لاتخاذ القرار بناءً على أهمية القرار ليتسنى لرؤساء الأقسام دراسة الموقف بعمق لتتخذوا القرار المناسب له.

٥. العمل على توعية رؤساء الأقسام وإدخالهم دورات ببعض الجوانب الإدارية التي يحتاج إليها رئيس القسم أثناء اتخاذه لأي قرار إداري.

٦. طمأننت رؤساء الأقسام بأنه إذا تم اتخاذ أي قرار بموضوعية ودقة علمية فإنه لا خوف عليهم من نتائج هذا القرار مستقبلاً.

٧. منح الصلاحيات لرؤساء الأقسام في اتخاذ قراراتهم.

٨. ضرورة الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في مجال الإدارة للعمل كرؤساء أقسام.

٩. توفير الدعم المادي وإلغاء الرقابة المفروضة عليهم إن وجدت ليتخذوا قراراتهم وتنفيذها.

١٠. ينبغي أن يكون الطابع السائد في الكلية طابع الحزم والحسم عندما يتعلق الأمر بها من ناحية تنفيذ القرار المتخذ من قبل رؤساء الأقسام.

١١. توفير الحماية الأدبية والمعنوية لرؤساء الأقسام في اتخاذ قراراتهم ليستطيعوا مقاومة جماعة الضغط السياسي والاجتماعي والعشائري.

٣. المقترحات :

في نهاية البحث يقترح الباحث عدة بحوث يمكن إجرائها إغناء واستكمالاً لهذا البحث:

١. إجراء بحث حول الضغوط التي يواجهها عمداء الكليات عند اتخاذهم قراراتهم الإدارية.

٢. إجراء بحث حول الكيفية التي يتخذ فيها رؤساء الأقسام في الكليات قراراتهم الإدارية.

٣. إجراء بحث حول الكيفية التي يصنع فيها رؤساء الأقسام في الكليات قراراتهم الإدارية وكذلك بالنسبة للعمداء.

المصادر العربية

١. أبو زينة، فريد عدنان عوض، جمع البيانات واختيار العينات في البحوث والدراسات التربوية والاجتماعية مجلة أبحاث اليرموك_المجلد_ مطبعة جامعة اليرموك_اربـد_الأردن، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م.
٢. الجبوري، ماهر صالح علاوي، القرار الإداري، دار الحكمة للطباعة والنشر-بغداد، ١٤١٢هـ - ١٩٩١م.
٣. تيد، اوردواي، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة للنشر، القاهرة، ١٩٦٥م.
٤. جونير، جيمز اوهكس، نظم المعلومات الإدارية، تعريب د.حسين علي الفلاح، معهد فرجينيا للفنون، مطبعة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م.
٥. خضيرات، عمر ياسين، العامل الاقتصادي وعملية صنع القرار الأردني تجاه أزمة الخليج، مجلة المنار، المجلد الثالث، العدد الأول، مطابع الدستور التجارية، جامعة آل البيت، عمان، ذي القعدة ١٤١٨هـ - آذار ١٩٩٨م.
٦. الدوري، حسين والأعرجي، عاصم، مبادئ الإدارة العامة، مطبعة عصام، بغداد، ١٩٧٨م.
٧. درة، عبد الباري وآخرون، الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات، ط ١ - المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٤١٥هـ - ١٩٩٤م.
٨. الرمضاني، مازن إسماعيل، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد الثاني، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٩٧٩م.
٩. زوليف، مهدي حسن ورشيد، نزار عبد المجيد، الأساليب الكمية في الإدارة، مطابع دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٩٠م.
١٠. سامونا، نجيب انطوان، العزاوي، محمد عبد الوهاب، المحاسبة الإدارية "اتخاذ القرارات"، ط ١ - الدار العربية للطباعة، بغداد، ١٩٧٩م.
١١. سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط ٣ - دار المستقبل للتوزيع والنشر، الأردن، عمان، ١٩٨٩م.
١٢. السلمي، علي، الإدارة العلمية، دار المعارف بمصر، القاهرة، ١٩٧٠م.
١٣. السلمي، علي، اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، القاهرة، ١٩٧٠م.
١٤. عطية، حامد سواد، العملية الإدارية "معاريف نظرية ومهارات تطبيقية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٨هـ - ١٩٨٨م.
١٥. الفرحان، أمل، اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع التطوعي الأردني بين النظرية والتطبيق، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد العاشر، العدد الأول، مطبعة جامعة اليرموك، جامعة اليرموك، عمان، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م.
١٦. الكيلاني، أغار، تطوير نموذج لاتخاذ قرار تربوي بشأن قبول الطلبة في مرحلة التعليم العالي دراسة في مجال التخطيط التربوي، مجلة دراسات، المجلد الثاني عشر، العدد الحادي عشر، الجامعة الأردنية، عمان، ربيع الأول ١٤٠٦هـ - تشرين الثاني ١٩٨٥م.
١٧. معروف، هوشيار، القيادة والتنظيم، وزارة الثقافة والإعلام، دار الشؤون الثقافية العامة، ط ١، بغداد، ١٩٩٢م.
١٨. موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، ١٩٩٠م.
١٩. النجار، عبد الله عمر والحليبي، عبد اللطيف بن حمد، اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكلديات والجامعات السعودية، المجلة العربية للتربية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مطبعة المنظمة، تونس، رمضان ١٤٢٠هـ - ديسمبر ١٩٩٩م.

٢٠. نديم واسامة مرعشلي، الصمام في اللغة والعلوم، المجلد الثاني، دار الحضارة العربية، بيروت، ١٩٧٤ م.
٢١. هاشم، زكي محمود، أساسيات الإدارة ذات السلاسل، ط ٢، الكويت، ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م.

المصادر الأجنبية

22. Belasco, James, A and other, Management to day, New York, John Wiley & sons, Inc 1981.
23. Ebel, Robert, L, Essential of educational measurement, New Jersey prentice, Hall Inc 1972.
24. Fox, David, J, The research process in education, New York, Holt Rinchart and Winston Inc 1969.
25. Oppenheim, A, N, Questionnaire design and attitud measurement, London Heinemann educational Books, Ltd. 1966.

ملحق (١)

أسماء الكليات في كل جامعة من جامعات العينة التي شملها البحث:

١. جامعة بغداد: كلية الهندسة، كلية الزراعة، كلية اللغات، كلية التربية للبنات، كلية العلوم، كلية العلوم الإسلامية، كلية الفنون الجميلة، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢. جامعة الموصل: كلية الآداب، كلية الزراعة، كلية الفنون الجميلة، كلية علوم الحاسبات والرياضيات، كلية العلوم، كلية التربية.
٣. جامعة البصرة: كلية الهندسة، كلية الآداب، كلية التربية، كلية الزراعة، كلية العلوم (ذي قار)، كلية العلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الفنون الجميلة.
٤. جامعة تكريت: كلية التربية، كلية الزراعة، كلية التربية للبنات، كلية الإدارة والاقتصاد.
٥. جامعة الكوفة: كلية التربية للبنات، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم، كلية الزراعة، كلية الآداب.
٦. جامعة الأنبار: كلية الهندسة، كلية الزراعة، كلية التربية، كلية التربية للبنات، كلية الحاسبات، كلية الإدارة والاقتصاد.

ملحق (٢)

أسماء المحكمين والخبراء لاستخراج الصدق الظاهري حسب الحروف الهجائية:

١. دكتور ابراهيم إسماعيل	رئيس قسم	كلية التربية للبنات.
٢. دكتور احمد خلف صالح	أستاذ مساعد	كلية التربية للبنات.
٣. دكتور إسماعيل الخطيب	رئيس قسم	كلية العلوم.
٤. دكتور أياد عبد الحميد صليبي	رئيس قسم	كلية الهندسة.
٥. دكتور بشير حمد عبد الله	رئيس قسم	كلية الزراعة.
٦. دكتور جمعة إبراهيم	مدرس	كلية التربية للبنات.
٧. دكتور حسين حمزة	رئيس قسم	كلية التربية.
٨. دكتور دحام حنوش	رئيس قسم	كلية التربية للبنات.
٩. دكتور صبري يردان	أستاذ مساعد	كلية التربية.
١٠. دكتور طارق عبد	أستاذ مساعد	كلية التربية.
١١. دكتور عبد الواحد حميد ثامر	أستاذ مساعد	كلية التربية.
١٢. دكتور محمد أمين	رئيس قسم	كلية التربية للبنات.
١٣. دكتور مرتضى محمد	مدرس	كلية الحاسوب.
١٤. دكتور نايف زاعل دريدح	رئيس قسم	كلية التربية للبنات.
١٥. دكتور هيثم لطفي	رئيس قسم	كلية الزراعة.

ملحق (٣)

استبانة لمعرفة العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام:

العوامل المؤثرة	يؤثر بشكل كبير	يؤثر بشكل متوسط	يؤثر بشكل قليل	لا يؤثر أبدا
المجال الأول: العوامل الشخصية				
١ القدرة على تحمل المسؤولية.				
٢ الخبرة الشخصية السابقة.				
٣ القيم الشخصية (العدل، التساهل...).				
٤ نوع الشخصية (نمطية، مرحة، نسبية، تسلطية...).				
٥ الانطباعات الشخصية.				
٦ النظرة الشخصية حول قيم العمل الأخلاقي.				
٧ الاتجاهات الفكرية.				
٨ العلاقة الشخصية العدائية بين رئيس القسم ورؤسائه.				
المجال الثاني: العوامل الخاصة بالقرار				
١ نظم المعلومات التي يعتمد عليها القرار.				
٢ نقص المعلومات الخاصة بالقرار.				
٣ الوقت المتاح لاتخاذ القرار.				
٤ الجو المحيط بالقرار.				
٥ المخاطر الموجودة في القرار.				
٦ الخوف من عدم دعم المروسين للقرار.				
٧ الخوف من النتائج المستقبلية للقرار.				
المجال الثالث: العوامل الإدارية				
١ الصلاحية الممنوحة لرؤساء الأقسام.				
٢ سياسة الكلية العامة.				
٣ الدعم المادي.				
٤ نوع النمط المتحكم في العميد.				
٥ الرقابة المفروضة.				
٦ الطابع السائد في المؤسسة (عدم الحسم، اللامبالاة...).				
المجال الرابع: العوامل التنظيمية				
١ الرأي الجماعي.				

٢	التخصص الإداري والأكاديمي.			
٣	صعوبة تبادل الأفكار بين رئيس القسم ورؤسائه.			
٤	التقاليد والعادات السائدة في القسم.			
٥	نمط العلاقات بين التدريسيين ورئيس القسم (إيجابية، سلبية).			
المجال الخامس: العوامل الخارجية				
١	القوى الخارجية (جماعة الضغط السياسي).			
٢	الضغط العشائري والاجتماعي.			

ملحق (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأنبار
كلية التربية للبنات

السيد رئيس قسم المحترم

تحية طيبة وبعد..

هناك عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار الإداري من قبلكم سلباً أو إيجاباً لا بد من معرفتها للموضوعية في اتخاذ هذه القرارات.

وهذا البحث الموسوم (العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام) محاولة لمعرفة هذه العوامل ولما كان رؤساء الأقسام هم المعنيين بهذا البحث فإنهم اقدر على تحديد هذه العوامل ومدى تأثيرها. لذا يرجى الإجابة على الاستبانة المرفقة بكل موضوعية ودقة بوضع (✓) في حقل الاختيار الذي يعبر عن رأيكم والذي يقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة.

شاكرين تعاونكم معنا... مع فائق شكري وتقديري.

د. رياض عبد

اللطيف حسن

قسم العلوم التربوية

والنفسية

المعلومات المطلوبة رجاء:

١. اسم القسم:

٢. الاختصاص:

٣. مدة الخدمة كرئيس قسم:

ملاحظة:

نرجو أن لا نزعجكم بعدم ذكر الاسم وإرجاع الجواب.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانته لمعرفة العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام:

ت	العوامل المؤثرة	يؤثر بشكل كبير	يؤثر بشكل متوسط	يؤثر بشكل قليل	لا يؤثر أبداً
١	الجو المحيط بالقرار.				
٢	القيم الشخصية (العدل، التساهل...).				
٣	نظم المعلومات التي يعتمد عليها القرار.				
٤	نوع الشخصية (نمطية، مرحة، نسبية، تسلطية...).				
٥	نمط العلاقات بين التدريسيين ورئيس القسم (إيجابية، سلبية).				
٦	القوى الخارجية (جماعة الضغط السياسي).				
٧	التقاليد والعادات السائدة في القسم.				
٨	الخبرة الشخصية السابقة.				
٩	الوقت المتاح لاتخاذ القرار.				
١٠	الانطباعات الشخصية.				
١١	الاتجاهات الفكرية.				
١٢	التخصص الإداري والأكاديمي.				
١٣	النظرة الشخصية حول قيم العمل الأخلاقي.				
١٤	القدرة على تحمل المسؤولية.				
١٥	الخوف من النتائج المستقبلية للقرار.				
١٦	صعوبة تبادل الأفكار بين رئيس القسم ورؤسائه.				
١٧	العلاقة الشخصية العدائية بين رئيس القسم ورؤسائه.				
١٨	الخوف من عدم دعم المروسين للقرار.				
١٩	الرأي الجماعي.				
٢٠	سياسة الكلية العامة.				
٢١	الضغط العشائري والاجتماعي.				
٢٢	الطابع السائد في المؤسسة (عدم الحسم، اللامبالاة...).				
٢٣	المخاطر الموجودة في القرار.				

٢٤	نقص المعلومات الخاصة بالقرار.			
٢٥	الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام.			
٢٦	نوع النمط المتحكم بالعميد.			
٢٧	الدعم المادي.			
٢٨	الرقابة المفروضة.			
٢٩	ضغوط أخرى تذكر:			
	أ-			
	ب-			
	ج-			