



تصور مقترح لتطوير آليات اتخاذ القرار عند مستوى الإدارات العليا بالجامعات الليبية جامعة بني وليد أنموذجاً

د. عبد السلام مصباح شغلوف*
قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة بني وليد، ليبيا

A proposed vision for developing decision-making mechanisms at the level of senior administrations in Libyan universities, Bani Waleed University as a model

Abdussalam Musbah Shaglof*

Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Bani
Waleed University, Libya

*Corresponding author

shaglof@bwu.edu.ly

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-12-09

تاريخ القبول: 2023-12-05

تاريخ الاستلام: 2023-10-09

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور لتطوير آليات اتخاذ القرار عند مستوى الإدارات العليا بالجامعات الليبية جامعة بني وليد أنموذجاً لتلك الجامعات، وتكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الكبير الذي تقوم به الإدارات العليا بالجامعات الليبية والتي تستمد جزءاً كبيراً من أهميتها من قوة القرار الإداري الذي تتمتع به ويؤمل الباحث أن تستفيد جامعة بني وليد خاصة وكافة الجامعات الليبية من نتائج هذه الدراسة في تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري وكذلك قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ليبيا والباحثين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة واختيار المحاور التي يعتقد الباحث بأهمية تناولها تم تطوير أداة لدراسة واقع الاداء الإداري في جامعة بني وليد لدى القيادات الإدارية العليا الذين شكلوا مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (15) في العام الجامعي 2023 / 2024 وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاث مجالات هي المجال الأول: ويهدف إلى معرفة واقع ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعة وقد جاء في (12) نقطة والمجال الثاني: ويهدف إلى دراسة عملية جمع البيانات قبل اتخاذ القرار في (8) نقاط والمجال الثالث: ويهدف إلى معرفة درجة توفر متطلبات تطبيق القرار والمجال الثالث: ويهدف إلى معرفة درجة توفر متطلبات تطبيق القرار في (5) نقاط قد اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع آليات اتخاذ القرار الإداري في مستوى الإدارات العليا في جامعة بني وليد تعزى لمتغيرات (الخبرة - الدرجة العلمية) كما بيت النتائج وجود انحراف في توفر آليات تنفيذ القرار الإداري وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير آليات اتخاذ القرار عند مستوى الإدارات العليا بالجامعات الليبية باعتماد جامعة بني وليد أنموذجاً لتلك الجامعات مشفوعاً بجملة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القرار الإداري، الإدارات العليا بالجامعات الليبية، الإدارة التربوية، عملية جمع البيانات، جامعة بني وليد.

Abstract

This study aimed to propose a vision for developing decision-making mechanisms at the level of senior administrations in Libyan universities, with Bani Waleed University being a model for those universities. The importance of this study lies in the major role played by senior administrations in Libyan universities, which derive a large part of their importance from the strength of the administrative decision that Enjoys it, and the researcher hopes that Bani Waleed University in particular and all Libyan universities will benefit from the results of this study in developing administrative decision-making mechanisms, as well as the higher education sector and scientific research in Libya, and researchers in the field of educational administration and educational planning, and after By reviewing the theoretical literature and previous studies and choosing the topics that the researcher believes are important to address, a tool was developed to study the reality of administrative performance at Bani Waleed University among the senior administrative leaders who formed the study population, which numbered (15) in the academic year 2023/2024. The study tool was formed. It consists of three areas: The first area: Aims to know the reality of practising the decision-making process at the university, and it was stated in (12) points. The second area: It aims to study the process of collecting data before deciding on (8) points. The third area: Aims to know the degree of availability of decision implementation requirements and the third field: Aims to know the degree of availability of decision implementation requirements in (5) points. The results of the study showed that there are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of the reality of administrative decision-making mechanisms at the level of senior administrations in Bani Waleed University is attributed to the variables (experience - academic degree), as well as the presence of a deviation in the availability of administrative decision implementation mechanisms. The study presented a proposed vision for developing decision-making mechanisms at the level of senior administrations in Libyan universities by adopting Bani Waleed University as a model for those universities, accompanied by a set of recommendations.

Keywords: Administrative decision, senior administrations in Libyan universities, educational administration, data collection process, Bani Waleed University.

مقدمة:

لا شك أن عملية اتخاذ القرار تعد من أهم العمليات التي تقوم بها الإدارة مهما كان حجمها وقد اعتبر العديد من علماء الإدارة أن القرار الإداري هو جوهر العملية الإدارية التي يترجم من خلالها ما تفكر فيه الإدارة إلى واقع عملي ملموس و على الإدارة الناجحة العمل على اجراء عمليات تطوير وتحسين لعملية اتخاذ القرار ويعد ذلك من أهم اسباب تطوير واستمرار المنظمة ويؤكد ذلك Swati (2015) بقوله "أنه يقع على عاتق الإدارة البحث عن افضل الاساليب التي من شأنها أن تحسن الأداء الإداري للحصول على افضل الميزات التنافسية".

و تعد عملية تطوير آليات اتخاذ القرار الإداري في الجامعات الليبية من الأهمية بمكان فكما هو معلوم أن القرار الإداري في المؤسسات التعليمية - لا سيما - الجامعات تعد من أهم العمليات الإدارية بالنظر إلى ما يترتب عليها من نتائج قد يستمر أثارها لوقت طويل و قد تطال أثارها أعداد كبيرة من المستفيدين مثل الطلبة و الاساتذة و العاملين في الجامعة و بالتالي يصعب معالجة القرارات الخاطئة خاصة إذا كانت قرارات استراتيجية وبتالي فإن تقديم تصور لتطوير آليات اتخاذ القرار عند المستويات العليا بالجامعات الليبية بالاعتماد على جامعة بني وليد كإنموذج في هذا الوقت الذي تشهد فيه جامعة بني وليد عملية تطوير في البنية التحتية يعد امرأ ضروري.

كل ما تقدم سوغ للباحث اقتراح تصور لتطوير عملية اتخاذ القرار عند مستوى الإدارات العليا في الجامعات الليبية بالاعتماد على جامعة بني وليد كنموذجاً لتلك الجامعات.

مشكلة الدراسة:

لاشك في أن عملية اتخاذ القرار تعد من أهم العمليات التي يقوم بها شاغلي الإدارات في كافة المجالات ومنها ادره الجامعة فعملية اتخاذ القرار تعد جوهر الإدارة ويؤكد (النايه 1992) على ان مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يعتمد بشكل اساسي على عملية اتخاذ القرار فيها و الذي بدوره سيعمل على تطوير كافة العمليات الإدارية وسييسهم بشكل فاعل في الرفع من مستوى أداء الجامعات. وان عملية تطور اليات اتخاذ القرار الجامعي لها الدور الكبير في الرفع من مستوى أداء الجامعات الليبية التي تغلب على آليات اتخاذ القرار فيها طابع الكلاسيكية.

وتتركز مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما واقع آليات اتخاذ القرار الإداري في جامعة بني وليد من وجهة نظر شاغلي الإدارات العليا؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع آليات اتخاذ القرار الإداري في مستوى الإدارات العليا في جامعة بني وليد تعزى لمتغيرات (الخبرة - الدرجة العلمية)؟
3. ما المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية العليا في جامعة بني وليد في عملية اتخاذ القرار؟
4. ما هو التصور الذي يمكن الاعتماد عليه في تطوير عملية اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات الإدارية العليا في جامعة بني وليد؟

أهمية الدراسة:

تتم أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى اقتراح تصور يمكن الاعتماد عليه في تطوير آليات اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية بالاعتماد على جامعة بني وليد كنموذجاً لتلك الجامعات ويؤمل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

1. أن تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع التصور المناسب الذي يمكن الاعتماد عليه في تحسين عمليات اتخاذ القرار في الجامعات الليبية.
2. أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير الأداء الإداري في الجامعات الليبية على كافة المستويات.

ويمكن أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- قطاع التعليم العالي في ليبيا.
- جامعة بني وليد وباقي الجامعات الليبية.
- المخططون التربويون في ليبيا.
- الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة والتخطيط التربوي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح تصور يمكن الاعتماد عليه في تطوير آليات اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية وذلك من خلال:

1. تعرف واقع عملية اتخاذ القرار في الجامعات الليبية باعتماد جامعة بني وليد نموذجاً لتلك الجامعات.
2. الاستفادة من تجارب بعض الجامعات العالمية في تطوير آليات اتخاذ القرارات الإدارية.

مصطلحات الدراسة:

القرار: عرفت معاجم اللغة العربية القرار على أنه المستقر من الأرض.

وفي اللغة الانجليزية (Decision) مشتقة من المصطلح اليوناني (Decetum) هي بمعنى البث النهائي (الشليبي-2010)

اتخاذ القرار او صناعة القرار هي سلسلة الاستجابات الفردية او الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الانسب في مواجهة موقف معين. (الجواهري -1980).

المستويات الإدارية العليا - وتعني رئيس الجامعة ووكيلها لشؤون العلمية وعمداء الكليات ومدراء الادارات بجامعة بني وليد.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة على القيادات الإدارية العليا في جامعة بني وليد و القيادات الإدارية العليا هم رئيس الجامعة و وكيل الجامعة لشؤون العلمية و كاتبها العام و عمداء الكليات و المسجل العام الذين يشكلون مجلس الجامعة.

الحدود الزمنية: اجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2022 / 2023

الادب النظري والدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الإدارة تعمل على مواجهة الندرة في كل متطلبات تحقيق الأهداف من خلال الاستثمار الامثل لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة وهي بذلك تبدل كل ما تستطيع لتوفير افضل الظروف التي تسهل اداء العمل.

ويؤكد ذلك Swait (2015) بقوله انه يقع على عاتق الإدارة البحث عن افضل الاساليب التي من شأنها أن تحسن الأداء الإداري في المؤسسة و تطوير اساليب تبادل المعرفة بين العاملين للوصول إلى الميزات التنافسية ومن اهم الاعمال التي يجب على القيادات الإدارية تبنيها هي اطلاق القدرات الابداعية للعاملين و الموظفين وتقديم الدعم لهم للوصول إلى حلول مشتركة تعينهم على أداء وظائفهم و المشاركة الفاعلة في عملية صنع وتنفيذ القرارات الإدارية بشكل يساعد على مواجهة الإشكاليات التي تواجه سير العمل وضمن افضل الاساليب لتغلب عليها.

عملية اتخاذ القرار الاداري:

تشكل عملية اتخاذ القرار الإداري أحد أهم العمليات التي يقوم بها صانع القرار في أي منظمة او مؤسسة إدارية في كافة المواقف التي تمر بها الإدارة في تنفيذ عملياتها الإدارية مثل التخطيط و التوجيه و الرقابة ووضع الاهداف و تحديد السياسات و الامكانيات وأساليب التمويل و طرق التشغيل.

وقد مزج (بكري 2002) بين اتخاذ القرار و اشتراط ضمان آليات تنفيذه في تعريف واحد بقوله (إن صناعة القرار التعليمي هو العملية الإدارية التي تقوم على خطوات و إجراءات منهجية متواكبة لحل المشكلات ودراسة القضايا التعليمية و تحليلها بهدف إصدار قرارات فيها و وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الجامعية شأنها شأن أي إدارة تعليمية لا تعمل على حل المشكلات بقدر ما تعمل على تلافي وقوعها لان الوقت عامل حاسم وحساس في تحقيق إدارة المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها لأهدافها وانه من الصعب على الإدارة في مجال التعليم تعويض الوقت الذي تخسره في معالجة الاشكاليات، ومن أهم العوامل التي تساعد إدارة المؤسسات التعليمية على تلافي وقوع الاشكاليات او تقلل منها هي نمطية العمل اثناء العام الدراسي الذي يتشابه بشكل كبير مع الاعوام التي سبقته ومن السهل على تلك الإدارات توقع المختنقات وبتالي يسهل عليها وضع الخطط لتخطي الوقوع

فيها، وبذلك تشكل عملية اتخاذ القرار أهم العمليات التي تعتمد عليها الإدارة في تفعيل دورها كونها عملية أساسية في كل المواقف.

ويقول (العواد2007) أن عملية اتخاذ القرار تعني كافة ما يتخذه المديرون وأصحاب العلاقة في المؤسسة من قرارات من جل مواجهة مشكلة محددة أو موقف بعينه وذلك بعد دراسة موسعة وشاملة و تحليل لكافة الجوانب المتعلقة بموضوع القرار على أن يكون الاختيار قائم على المفاضلة بين مجموعة من الابدال المطروحة ومن تم اختيار البديل الانسب منها لحل مشكلة محددة أو لتحقيق هدف بعينه على الوجه الاكمل.

ويمكن تعريف القرار الإداري بأنه إفصاح الإدارة عن الإرادة المنفردة في شكل يحدده القانون وذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكن وجائز من الناحيتين العملية والقانونية وكان الباعث عليه ابتغاء المصلحة العامة (هيبه 2019)

صناعة القرار الجامعي:

يمكن القول إن صناعة القرار الجامعي هي سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الانسب من بين عدة ابدال في مواجهة موقف معين (الجواهري 1980)

وقد عرف (عبد الرسول 2009) صنع القرار على أنه جميع الخطوات التي تتبعها الإدارة للوصول إلى اختيار أفضل بديل من الابدال المطروحة حول موضوع القرار.

ومما لا شك فيه أن عملية صناعة القرار الجامعي تحتاج إلى عدة اشتراطات تضمن لهذا القرار النجاح و تحقيق الهدف الذي تنشده الإدارة من وراء اتخاذه ومن أهم تلك الاشتراطات هي عملية جمع المعلومات بشكل دقيق ويؤكد ذلك (زردومي 2010) بقوله ان القرار الناجح يتوقف على دقة المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار، كذلك تعد عملية اشراك المرؤوسين في صناعة القرار من اهم العوامل التي تضمن تحقيق أهداف القرارات الإدارية.

المشاركة في صناعة القرار الإداري:

تعد عملية إشراك المرؤوسين في صناعة القرار خطوة غاية في الأهمية ومن الاخطاء الشائعة اعتبار المرؤوسين مجرد ادوات تنفيذ لما يكلفون به من مهام دون إشراكهم في صناعة تلك القرارات و الإدارة الناجحة هي التي تنظر إلى المرؤوسين على انهم شركاء في صناعة القرارات وتأخذ بعين الاعتبار دوافعهم ورغباتهم وما يمتلكونه من معارف و قدرات على تقديم افضل المقترحات لحل المشكلات وهذا من شأنه ضمان اكبر قدر من الفاعلية لتنفيذ القرارات الإدارية، وقد بين (المكاوي 2022) أهمية إشراك المرؤوسين في صناعة القرار الاداري في النقاط الاتي:

1. تسهم المشاركة في تفهم وقبول المرؤوسين للقرارات التي تصدر عن الإدارة وبالتالي قبول تلك القرارات والعمل بكل جد على تنفيذها.
2. تحقق المشاركة للمرؤوسين أعلى درجات الرضاء الوظيفي من خلال اشباع الحاجات العليا للأفراد وتشعرهم بأهمية وجودهم.
3. تبعث المشاركة روح التعاون بين الافراد داخل المؤسسة.
4. تمكن المشاركة الإدارة من تنفيذ عمليات التطوير الإداري وتقلل من حدة مقاومة التغيير.
5. تحسن المشاركة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسن علاقات العمل.
6. تساعد المشاركة المرؤوسين على تفهم الرؤية التي تعتمدها الإدارة لتحقيق اهدافها.

خطوات اتخاذ القرار:

1. الاحساس بالمشكلة – أي أن هناك واقع يحتاج إلى تغيير ويجب هنا تشخيص واقع المشكلة وتحليل ابعادها لأن هذا التشخيص يشكل الباعث الأساسي لاتخاذ القرار. ويقول (القيسي 2019) أنه من الضروري تحديد ابعاد المشكلة الأساسية التي يتطلب حلها اتخاذ القرار ومعرفة مدى حدتها وتحديد مداها الزمني ومدى توفر المعلومات عنها ومعرفة مصادرها الأساسية ومن المشاكل الشائعة اثناء عملية اتخاذ القرار أنه قد يتم التركيز والاهتمام بأعراض المشكلة اكثر من المشكلة نفسها لذلك يجب تعريف المشكلة وتحديد ابعادها بدقة ودراسة مدى تأثيرها الواقعي على إعاقة تحقيق الاهداف.
2. تحديد الاهداف ومعايير الاختيار- يجب على متخذ القرار أن يدرك جيداً ماهي الاهداف التي يريد تحقيقها من هذا القرار وعليه ترتيب اهداف القرار حسب الأهمية في صورة اولويات
3. تحديد الابدال المختلفة لتحقيق الاهداف – في الغالب لا يوجد حل وحيد متاح لحل المشكلة ولكن يوجد اختلاف في قيمة الحلول ودرجة إسهامها في حل المشكلة وإمكانية تنفيذها من الناحية العملية.
4. تقييم الابدال واختيار البديل الافضل – تقوم عملية تقييم الابدال على اساس دراسة مزايا وعيوب كل بديل متاح.
5. تحديد معايير الاختيار بين الابدال – ومن هذه المعايير على سبيل المثال حجم الاقتصاد في الجهد والنفقات الذي يوفره البديل و مدى إمكانية تنفيذه في الوقت اللازم لتنفيذ و الاثار المتوقعة له وما قد يثيره تنفيذ هذا القرار من اشكاليات.
6. تنفيذ البديل المناسب – يتم في هذه الخطوة تغليب انسب الاحتمالات تم وضع برنامج للتنفيذ مع وضع ضمانات استمرارية التنفيذ.

ويؤكد (الحرير 2007) على أن مرحلة التنفيذ والمتابعة واتخاذ الإجراءات الوقائية تعين متخذ القرار على تحديد المشكلات والمخاطر المحتملة مستقبلاً نتيجة تنفيذ القرار ومن تم القيام بما يلزم للوقاية من وقوعها.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية اتخاذ القرار وضمان تنفيذه بالشكل المناسب وعلى الوجه الأكمل تقوم في جوهرها تحديد الغاية من اتخاذ القرار وكيفية تحديد أفضل الابدال المتاحة، يؤكد على ذلك (إبراهيم 2004) بقوله أن عملية اتخاذ القرار الإداري تقوم على مرحلتين أساسيتين هما:

الأولى / تتعلق بكيفية تكوين الاهداف وتحديد القيود البيئية وتعرف الاستراتيجيات البديلة.

الثانية / تركز على كيفية اختيار البديل الامثل في ضل الاهداف المنشودة والابدال المتاحة ومناقشتها.

انواع القرارات الادارية:

1. قرارات استراتيجية – وهي التي تحدد ما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل مثل حجمها او مركزها او دورها.
2. قرارات تكتيكية – وهي التي تتخذ لتنفيذ الاستراتيجية طويلة المدى التي تم وضعها وهي بذلك تغطي فترات زمنية محددة في الغالب تكون قصيرة بشكل نسبي.
3. قرارات تشغيلية – وهي القرارات التي تتخذ لتسيير الامور العادية اليومية ومواجهة الاشكاليات العارضة.

ويمكن تقسيم نوعية القرارات الإدارية من حيث طبيعة المشكلة المراد حلها الى:

1. قرارات اساسية: وهي التي تكون طويلة الاجل وتؤثر على مستقبل المؤسسة لفترة طويلة

2. قرارات روتينية: وهي التي يتم اتخاذها بشكل يومي ولا تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين لاتخاذها ومتابعة تنفيذها (بيومي وخاطر 2004)
معوقات اتخاذ القرار الاداري:

تواجه المؤسسات الإدارية في بعض الاحيان عوائق تحول بين إدارة تلك المؤسسات ومقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة وقد بين (حسان والعجمي 2010) هذه المعوقات على النحو الاتي:

معوقات اتخاذ القرار الإداري:

1. اعتماد الإدارة على المركزية المفرطة وعدم تفويض السلطات.
2. تعقد الإجراءات الإدارية سيادة البيروقراطية.
3. سيطرة العوامل الاجتماعية على المنظمات الإدارية.
4. عدم استقرار البيئة الخارجية للمؤسسة خاصة الاستقرار السياسي.
5. غموض القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المؤسسة.
6. ضعف استخدام التكنولوجيا والوسائل والأساليب الإدارية الحديثة.
7. ندرة الكوادر المتميزة القادرة على تولي المهام.

الدراسات السابقة:

دراسة محمد محسن رزة (2018) بعنوان (تطوير عملية اتخاذ القرار الاكاديمي ف الجامعات اليمينية في ضوء إدارة المعرفة)

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار الاكاديمي في الجامعات اليمينية في ضوء إدارة المعرفة و استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وطبق دراسته على عينة من كليات جامعات صنعاء و جامعة دمار وجامعة اب و جامعة عمران وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الاكاديمية و درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمينية تعزى لمتغير الجامعة بين جامعة صنعاء وجامعة دمار لصالح جامعة صنعاء وبين جامعة دمار وجامعة عمران لصالح جامعة دمار، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تجاه مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الاكاديمي ودرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمينية محل الدراسة تعزى لمتغيرات القسم وسنوات الخبرة.

دراسة محمد العلون (2019) بعنوان (أثر تنظيم دعم القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية)

وهدفت الدراسة إلى معرفة اثر تنظيم ودعم القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات تنظيم دعم القرار على تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية وأن تنظيم دعم القرار يسهم في إكساب الافراد المعارف الجديدة و التي تساعد على توفير الموارد البشرية لإجراء عملية التحديث و التطوير وإحداث التغير المقصود في اتجاهات الافراد و اتخاذ التدابير اللازمة لا اتخاذ القرارات.

دراسة شيماء سيد واخرون (2023) بعنوان (آليات مقترحة لتطوير عملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية).

وهدفت الدراسة إلى تطوير عملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على عملية صنع القرار الجامعي، و الوقوف على الوضع الراهن لصناعة القرار الإداري

بجامعة الفيوم ووضع آليات مقترحة لتطويره، و اعتماد الباحث على المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- غياب المعايير التي يتم في ضوءها صنع القرارات الجامعية.
- إغفال متغيرات البيئة الداخلية والخارجية عند صنع القرار.
- غياب مشاركة كافة المستفيدين في طرح ابدال صنع القرار.
- نقص الامكانيات المطلوبة لتنفيذ القرارات المتخذة.

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

بمراجعة الدراسات السابقة يتضح أن كل دراسة من الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد من الجوانب التي ارتأت أنها مهمة لتطوير عملية اتخاذ القرار مثل دراسة محمد رزة التي تناولت تطوير عملية اتخاذ القرار في ضوء إدارة المعرفة ودراسة محمد العلوان التي تناولت نظم دعم القرار ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار وكذلك دراسة شيماء وأخرون الذين اقتصرت دراستهم في تطوير عملية صناعة القرار على ضوء اليقظة الاستراتيجية وقد استفاد الباحث من تناول هذه الدراسات و نتائجها في بناء الإطار النظري بناءً منطقياً سليماً وكذلك في تطوير اداة الدراسة وتكمن الفجوة البحثية في أن هذه الدراسة عملت على تقديم تصور عملي لتطوير عملية اتخاذ القرار الإداري بشكل عام في مستوى الإدارات العليا في الجامعات الليبية معتمدة على جامعة بني وليد كأنموذج لهذه الجامعات.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج المسحي التطويري وذلك بمسح واقع اليات اتخاذ القرار الإداري عند القيادات الإدارية العليا في جامعة بني وليد كأنموذج للجامعات الليبية ومن ثم اقتراح تصور علمي لتطوير تلك الاليات

المرحلة الاولى جمع المعلومات والخلفية النظرية:

والتي تضمنت مراجعة الادب النظري في مجال القرار الإداري وأهميته وعملية صناعة القرار الإداري ومكوناته و الصعوبات التي تواجه متخذ القرار وكذلك مراجعة الدراسات السابقة.

المرحلة الثانية أداة الدراسة:

بعد مراجعة الادب النظري و الدراسات السابقة تم بناء اداة الدراسة و هي استبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي وهي مكونة من ثلاث مجالات وبعد اجراء كافة الاشرطيات التي تضمن صلاحية الاستبانة تم توزيعها على افراد مجتمع الدراسة من شاغلي الإدارات العليا في جامعة بني وليد و الباغ عددهم (15)

توصيف مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المستهدفين من الإدارات العليا حسب تحديد الباحث لهذه الفئة بجامعة بني وليد والبالغ عددهم 15 فرد والجداول التالية توضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والدرجة العلمية، وبلد الحصول على المؤهل ونوع الإدارة والتخصص حيث ضمت العينة 93.3% من الذكور و 6.7% اناث وكما موضح بالجدول (1).

الجدول رقم (1) بين النسبة المئوية لمجتمع الدراسة حسب الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	1	6.7
ذكر	14	93.3

عرض وتفسير النتائج:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن خبرات المبحوثين كانت جُلها من الفئة (11 سنة – 20 سنة) وبواقع 60% من حجم المبحوثين والذي قد يعد جيدا في العمل الإداري لما عايشه المبحوث في بيئة التدريس التي ينتمي لها وكما موضح بالجدول (2).

جدول رقم (2) يبين توزيع النسبة المئوية لمجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	6.7
(6 سنوات – 10 سنوات)	2	13.3
(11 سنة – 20 سنة)	9	60
أكثر من 20 سنة	3	20

كما اظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المبحوثين في الإدارة العليا من درجة استاذ مساعد هي الأكثر وبنسبة 53.3% كما هي مبينة بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يبين نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
محاضر	5	33.3
أستاذ مساعد	8	53.3
أستاذ	1	6.7
أستاذ مشارك	1	6.7

كما دلت البيانات على 53.3% من المدراء هم مدراء إدارة عليا (او مكتب) و46.7% عمداء كليات كما يوضحها الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) يبين نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظائف.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عميد كلية	7	46.7
مدير إدارة او مكتب	8	53.3

وقد تم تصنيف المدراء حسب موقع دراسة الإجازة الدقيقة وتبين ان نسبة مكان الدراسة متقاربة تقريبا حسب الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب بلد التخرج.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أجنبية	7	46.7
عربية	8	53.3

أما عن تخصص المدراء العام فكانت متساوية بين العلوم الإنسانية والتطبيقية بنسبة 46.7% وكانت نسبة العلوم الطبية قد شكلت 6.7% والتي تعكس تنوع جيد في من يتولون المهام الإدارية العليا بالجامعة كما يوضحها الجدول رقم (6) وهذا يعكس التنوع الايجابي الذي يدعم عملية اتخاذ القرار في الجامعة.

جدول رقم (6) يبين نسبة توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العلوم الإنسانية	7	46.7
العلوم التطبيقية	7	46.7
العلوم الطبية	1	6.7

وقد بينت نتائج الدراسة اجابة السؤال الاول كما جاء في الجدول رقم (7) والجدول رقم (8) والسؤال هو:

ما واقع آليات اتخاذ القرار الإداري في جامعة بني وليد من وجهة نظر شاغلي الإدارات العليا؟

الجدول رقم (7) الأهمية النسبية لكل فقرة حسب آراء الباحثين في المجال الأول.

ت	المجال الاول	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب
1	اعرف الوصف الوظيفي للإدارة التي اشغلها بالجامعة.	4.4	88	2
2	أدرك الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون.	4.533333	90.66667	1
3	اتخذ القرار بسرعة.	3.666667	73.33333	7
4	اعمل ضمن مناخ يسوده التعاون والوفاق.	3.933333	78.66667	6
5	اعرف شروط اتخاذ القرار.	4.333333	86.66667	3
6	استشير المعنيين بتنفيذ القرار قبل اتخاذه.	4.066667	81.33333	5
7	تشكل البيئة الخارجية عامل مهم في اتخاذ القرار.	4.333333	86.66667	3 مكرر
8	أراجع عن قراري حال رفضه من قبل المعني بالتنفيذ.	3.066667	61.33333	9
9	تبنى قراراتي على ما يرشح من اجتماعات داخل الإدارة.	3.933333	78.66667	6 مكرر
10	احتفظ بأرشيف إلكتروني لمحاضر الاجتماعات.	4.266667	85.33333	4
11	[من الصعب تحديد أولويات الإدارة.	3.066667	61.33333	9 مكرر
12	يسهل على الحصول على تقارير أداء المرؤوسين	3.533333	70.66667	8

وتبين أن "ادرك الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون" الفقرة الثانية من المجال الأول جاءت بالترتيب الأول حسب رأي الباحثين تلتها الفقرة رقم واحد. كما أن الفقرات الثلاثة الأخيرة في الترتيب (الثامنة والتاسعة مكرر) وهي (أراجع عن قراري حال رفضه من قبل المعني بالتنفيذ) (من الصعب تحديد أولويات الإدارة) (يسهل علي الحصول على تقارير أداء المرؤوسين) وهي فقرات جد مهمه في اليات اتخاذ القرار الجيد جاءت اهميتها متأخرة وهذا يدل على ضعف البيانات فيما يخص اداء العاملين بالجامعة يبين ذلك الجدول رقم (8).

يبين الجدول رقم (8) الأهمية النسبية لكل فقرة حسب آراء المبحوثين في المجال الثاني.

ت	المجال الثاني	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب
1	اعتمد على قواعد بيانات واضحة لاتخاذ القرار.	4.266	85.33	1
2	استشير المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.	3.933333	78.67	5
2	اعتمد على الأساليب العلمية لجمع البيانات الخاصة بالقرار.	4.066667	81.33	3
4	اضع البيئة الخارجية للجامعة في حساباتي قبل اتخاذ القرار.	3.8	76	7
5	اعتمد على معايير محددة للمفاضلة بين الأبدال المختلفة.	3.933333	78.67	5
6	اتوقع بشكل جيد نتيجة القرار.	3.866667	77.33	6
7	اقم البيئة الداخلية من حيث تقبلها للقرار.	4	80	4
8	استعين بالخبراء المختصين في اتخاذ القرار.	4.133333	82.67	2

أكد المبحوثين على أهمية الفقرة (اعتمد على قواعد بيانات واضحة لاتخاذ القرار) بنسبة 85.3%. بينما حصلت الفقرة (استعين بالخبراء المختصين في اتخاذ القرار) على المرتبة الأخيرة والتي تعكس مدى الاستقلالية في اتخاذ القرار من الضغوط الاجتماعية والبيئة المحيطة. يبين الجدول رقم (9) الأهمية النسبية لكل فقرة حسب آراء المبحوثين في المجال الثالث

الجدول رقم (9) الأهمية النسبية لكل فقرة حسب آراء المبحوثين في المجال الثالث.

ت	المجال الثالث	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يوجد وفرة في الكوادر الإدارية المتخصصة في الجامعة.	2.8	56	5
2	تقدم الجامعة حوافز مجزية لكل من يكلف بمهام إدارية.	3.066	61.33	4
3	تصل المراسلات بين المستويات الإدارية في الوقت المناسب.	3.2	64	3
4	استخدم أساليب علمية لتعامل مع مقاومة التغيير.	3.46	69.33	2
5	يستجيب المرؤوسين للقرار.	3.73	74.66	1

جاءت الفقرة (يستجيب المرؤوسين للقرار) أهمية قصوى لدى المبحوثين وبنسبة 74.6% والتي تعتبر من واجبات القيادة ووظائفها الرئيسية في ضبط التوجيه التي تنشئ منه إرادة القرار. وجاءت أخيراً

الفقرة يوجد وفرة في الكوادر الإدارية المتخصصة في الجامعة والتي قد تعكس احتياج المدراء لكوادر مساعدة ادارية كفوات للنهوض بالإدارة.

جدول رقم (10) يبين الأوساط لكل مجال.

الأبعاد	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة البعد
ممارسة_اتخاذ_القرار	15	3.9667	0.7188	موافق
جمع_البيانات_قبل_القرار	15	4.2	0.67612	موافق بشدة
توفر متطلبات_القرار	15	3.2667	0.79881	موافق نوعاً ما

ولإجابة السؤال الثاني وهو هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع آليات اتخاذ القرار الإداري في مستوى الإدارات العليا في جامعة بني وليد تعزى لمتغيرات (الخبرة - الدرجة العلمية)؟

لاختبار الفرض الفرعي الثاني القاضي هل يوجد فرق في الاستجابات تعود الخبرة استخدام اختبار كروسر ويلز للعينات المستقلة ورصدت النتائج بالجدول (11).

جدول رقم (11) يبين استجابة المبحوثين حسب الخبرة.

المتغير	العدد	متوسط فروق الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	المعنوية
الخبرة	1	7.00	3.310	3	.3460
	2	5.40			
	9	8.83			
	3	11.00			
	15				

قد دلت نتيجة الاختبار على اختلاف بين خبرات المبحوثين العلمية من حيث اتخاذ القرار إذ بلغت قيمة المعنوية 0.3460 وهي أكبر من القيمة المعتمدة 5%، وهذا الأمر يؤول الى ان الخبرات تدريسية لم يستفيد المبحوثين في مجال اتخاذ القرارات مما ادى لعدم معنويتها إحصائياً. ولاختبار الفرض القاضي هل يوجد فرق في الاستجابات تعود للخبرة تم استخدام اختبار كروسر ويلز للعينات المستقلة.

قد دلت نتيجة الاختبار على تجانس الاستجابات إذ بلغت قيمة المعنوية 0.481 وهي أكبر من القيمة المعتمدة 5%، والذي يدل على عدم اختلاف متخذ القرار من حيث درجة العلمية وقد يعود ذلك لعدم امتلاكهم للتقنيات الادارية العلمية الحديثة بحكم الية ا خيارهم من وسط تدريسي غير مؤهل اداريا بصورة تقنية فنية كما هي موضحة بالجدول رقم (12).

جدول رقم (12) يبين نتائج استجابة المبحوثين حسب الدرجة العلمية.

المتغير	العدد	متوسط فروق الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	المعنوية
الدرجة العلمية	محاضر	5	7.80	3	0.481
	أستاذ مساعد	8	7.00		
	أستاذ مشارك	1	13.00		
	أستاذ	1	12.00		
	الكلية	15			

واظهرت نتائج الدراسة الاجابة على السؤال الثالث وهو ما المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية العليا في جامعة بني وليد في عملية اتخاذ القرار؟ على النحو الاتي:

ولاختبار تجانس استجابات المبحوثين على المجالات المدروسة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لبيان مدى اختلاف استجابة المبحوثين عن الإجابة المتوسطة (موافق نوعا ما) حسب الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13) يبين تجانس استجابات المبحوثين على المجالات المدروسة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة.

اختبار استجابة المبحوثين				المجالات
متوسط الفرق	المعنوية	درجة الحرية	قيمة t	
0.966	0.000	14	5.209	ممارسة اتخاذ القرار
1.200	0.000	14	6.874	جمع البيانات قبل القرار
0.266	0.217	14	1.293	توفر متطلبات القرار

وقد دلت نتائج الاختبار على أن القيمة المعنوية للمجال الأول والثاني أقل من المستوى المعتمد 5% والذي يعني أن استجابة المبحوثين تختلف عن الإجابة المتوسطة إحصائياً. بينما لم تختلف استجابة المجال الثالث عن الإجابة المتوسطة مما يدل على عدم توفر متطلبات تطبيق القرار والذي يعكس بدوره عدم وجود آليات كفيلة للتطبيق القرار والذي قد يعزى أيضا الى وجود خلل في المجالين الاول والثاني، اذا أن استقامة هذين البندين بالأساليب الإدارية الحديثة المتبعة يضمن توفر متطلبات التطبيق لو اتخذ من خلال عملية جمع البيانات قبل اتخاذ القرار التي حتماً تدرس إمكانية تطبيقه وكذلك معرفة واقع ممارسة عملية اتخاذ القرار بالجامعة.

وللإجابة على السؤال الرابع وهو ما هو التصور الذي يمكن الاعتماد عليه في تطوير عملية اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات الإدارية العليا في جامعة بني وليد؟

قدم الباحث من خلال نتائج الدراسة التصور الذي يمكن الاعتماد عليه في تطوير عملية اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات الإدارية العليا في جامعة بني وليد كنموذجاً للجامعات الليبية على النحو الاتي:

1 / إقامة برنامج تدريبي مكثف للقيادات الإدارية العليا بجامعة بني وليد يهدف إلى تطوير اليات اتخاذ القرار الإداري لدا هذه القيادات ولضمان فاعلية هذا البرنامج التدريبي على إدارة الجامعة أن تكلف اساتذة مختصين في علم الإدارة والإدارة التربوية بإعداد محتوى تعليمي وفق أحدث النظريات العلمية التي تناولت اساليب اتخاذ القرار الإداري الفاعل كذلك تحديد التوقيت المناسب لإقامة هذا البرنامج التدريبي.

2 / استحداث وحدة إدارة مختصة وتسميتها (إدارة دعم اتخاذ القرار الإداري) بالجامعة وتكون وظيفتها الأساسية الإشراف على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وذلك وفق الآتي:

- تطوير منظومة للبيانات في الجامعة من خلال جمعها من مصادرها الداخلية والخارجية لاستخدامها لدعم اتخاذ القرارات الإدارية.
- تحليل البيانات باستخدام أفضل الطرق الإحصائية وتحويلها إلى بيانات يسهل على متخذ القرار استخدامها.
- تزويد الإدارات العليا بالجامعة بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المناسبة.
- المشاركة في تحديد واختيار الكوادر البشرية التي تحتاجها الإدارات العليا في الجامعة للعمل معها.
- اعداد تقارير دورية عن نشاطات الوحدة وانجازاتها واقتراح اليات تطوير عملها.
- العمل وفق اليقظة الاستراتيجية والتي عرفها (Carolihe&Sylviemira2003) بأنها عملية للرصد الفعال للبيئة الداخلية والخارجية بكل ما تحويه من مكونات تكنولوجية و بشرية ومادية وتنافسية و استغلال ما تحويه من معلومات استغلالاً علمياً لدعم بيئة القرار بشكل يساعد على توقع كل المتغيرات التي قد تطرأ على البيئة المحيطة وكشف كل الفرص المتاحة وضمان افضل اساليب استغلالها و تقليل المخاطر التي قد تنتج.
- كما عرفها (Fadhiela&Ali 2018) بأنها نشاط يهدف إلى تمكين المؤسسة من استغلال الفرص وتجنب المخاطر للحفاظ على استمرارها وتطويرها من خلال عملية منظمة لجميع وتحليل البيانات عن البيئة المحيطة

3 / على إدارة الجامعة ان تختار نخبة من الكوادر الفاعلة وتمكينها من العمل في إدارتها العليا.

التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

1. أن تطبق إدارة جامعة بني وليد والجامعات الليبية ما جاء في التصور الذي قدمته الدراسة لتطوير اليات اتخاذ القرار الإداري لدى شاغلي الإدارات العليا.
2. التوسع في اجراء البحوث والدراسات العلمية في مجال اتخاذ القرار الاداري في كافة المستويات الإدارية وخاصة في مجال ضمان تطبيق القرار.
3. توفير كافة الاحتياجات التي من شأنها ضمان فاعلية القرارات الإدارية.

المراجع:

1. الجواهري عبد الهادي احمد (1980) صناعة القرار دراسة في سوسيولوجيا الإدارة. مجلة كلية العلوم الاجتماعية جامعة الامام محمد بن سعود ع (4) ص (169- 180)
2. المكاوي، عاطف عبد الله (2022) القيادة الإدارية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. النابه، نجاه عبد الله. (1992) واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدارس بدولة الامارات العربية المتحدة. مجلة رسالة الخليج العربي ع (49) ص (53_ 99). الرياض المملكة العربية السعودية.
4. الشلبي، هيثم حمود. النصور، مروان محمد (2009) إدارة المنشآت المعاصرة (ط1) الاردن. دار الصفاء.
5. العواد عاطف (2007) العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية. عمان. الاردن.
6. العلون، ومحمد امحمد (2019) أثر نظم دعم القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الاردنية. مجلة اقتصاد المال والاعمال. مج 4 ع 2. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - الجزائر ص 157- 172
7. بكري، عبد الجواد سيد. (2002) السياسات التعليمية وصنع القرار. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة.
8. بيومي، محمد ضحاوي و محمد ابراهيم خاطر (2004) رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. مصر. القاهرة - دار الثقافة.
9. حسان، محمد حسن والعجمي، محمد حسين (2010) الإدارة التربوية 2. الاردن. عمان - دار المسيرة.

10. رافدة عمر الحريري (2007) إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. الاردن. عمان - دار الفكر.
11. رزة، محمد محسن صالح (2018) تطوير عملية اتخاذ القرار الإداري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة. اطروحة دكتوراه جامعة صنعاء. اليمن
12. زردومي، احمد (2010) أهمية المعلومات في اتخاذ القرار. مجلة الباحث الاجتماعي ع (10).
13. ص (191 - 210).
14. سيد، شيماء والزهوري، ابراهيم و مخلوف، ابراهيم (2023) آليات مقترحة لتطوير عملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية مج 17. ع 3 ص 232- 278.
15. عبدالرسول، سمير محمد. (2009) علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر دراسة ميداني. مجلة التربية 13 (27) ص ص 103- 156.
16. - مجدي عزيز إبراهيم (2004) موسوعة التدريس ج 5 (م.5) الاردن. عمان - دار المسرة
17. - هناء محمد القيسي (2009) الإدارة التربوية. عمان. الاردن - دار المناهج
18. - وهيبه، باحي (2019) تطوير القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة محمد ابو ضياف. الجزائر.
19. Carolin Prat & Sylvie Mira. Bonnardel. (2003) Influenced Le veille Stategique Sur le Processus de Conception Seminaire Confer 3.4 juillct. Belfort. France
20. Swati Mitta Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing (2015) vol 53 Iss: 5. PP894. 910.
21. Fadhiela Dawood Saimah & Ali Abbas Fakhri (2018) The Role of Strategies Vigilance in the Operational Performance of Private Banks. European Journal of Business and Management. V (10) N (21).