



طبيعية ملازمة مثل (العمر والجنس) أو صفة مكتسبة متعلمة من البيئة المحيطة مثل (المؤهل العلمي ومدة الخدمة) (Collin:1999).

وسوف يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على أثر التباين في الخصائص الديموغرافية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية، في محاولة لوضع تصور واضح لتلك العلاقة واستكمالاً لجهد الباحثين السابقين في هذا الإطار، والعمل على تقديم توصيات محددة للمدراء ومتخذي القرارات في كافة القطاعات للمساعدة على الارتقاء بتلك القطاعات.

أولاً: الدراسات السابقة:

يقوم الباحث في هذا الجزء باستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التردد في اتخاذ القرارات، وذلك على النحو التالي:

١- دراسة (Laflam : 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التي تؤثر على تردد المديرين في اتخاذ القرارات، وتحديد ما إذا كانت الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على تردد المديرين في اتخاذ القرارات تختلف باختلاف آراء كل من أعضاء الإدارة الوسطي وأعضاء الإدارة العليا، وقد توصلت الدراسة إلى تقسيم العوامل إلى عوامل تتعلق باتخاذ القرار ومن أهمها غموض المشكلة وعدم توافر المعلومات، وعوامل تتعلق بمتخذي القرار وأهمها الخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية والحدثة، وعوامل تتعلق ببيئة القرار وأهمها أهداف المنظمة وغموض السياسات وعوامل تتعلق بأهمية القرار وأهمها أهمية القرار والعائد من تطبيقه وصعوبة تحديد النتائج.

٢- دراسة (Carmeli et .al.; 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية المشاركة في عملية اتخاذ القرار في فرق الإدارة العليا (TMT) ومدى تأثيرها على فاعلية القرارات والأداء التنظيمي للشركات اعتمدت الدراسة على استقصاء ٩٤ عينة من فرق الإدارة العليا، حيث يقوم كل رئيس شركة بتوفير بيانات لفاعلية اتخاذ القرارات وعضو تنفيذي بارز لفرق الإدارة العليا يقوم بتوفير بيانات المشاركة في عملية اتخاذ القرار والأداء التنظيمي للشركات، وقد أظهرت أهم نتائج الدراسة هناك ارتباط بشكل إيجابي للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار لدى فرق الإدارة العليا مع فاعلية القرار وتعزيز الأداء التنظيمي.

٣- دراسة (الشهري: ٢٠٠٩)

هدفت إلى دراسة الذكاء الوجداني وعلاقته بالتردد في اتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار، كما أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص وفقاً لمتغيرات الدراسة.

«أثر تباين الخصائص الديموغرافية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية: بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية»

د/ علي يونس إبراهيم سيد أحمد استاذ مساعد - كلية التجارة - جامعة المنصورة

تمهيد :

-إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى. (Carmeli : 2009)

-كمان عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي عملية علمية وفنية في آن واحد تتخذ من الأسلوب العلمي منهجا لها في مواجهة المشاكل الإدارية التي تتعرض لها المؤسسة أو الهيئة من ناحية ، كما تعتمد على الخبرة والمهارة في إتخاذ القرار من جهة أخرى (Ferrel:2008).

-وعلى ذلك فإن إتخاذ القرارات هو المحك الحقيقي لمقدرة الإداريين على القيادة ، ومقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه ، ووجه الحقيقة في هذا أن إتخاذ القرارات هو العملية الأساسية والوظيفة الرئيسية التي يتولاها المدراء والرؤساء في شتى المؤسسات وتستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم. (الطيب، ٢٠١٠)

-وعملية إتخاذ القرارات الإيجابية تعتبر من الوظائف الإدارية الأساسية التي تدخل في الوظائف كلها من تحديد أهداف العمل في المؤسسة أو الهيئة أو ورسم لسياساتها وتنظيمها لها، وتحديد نظمها وقواعدها وإجراءاتها، واختيار العاملين، وتوجيه العمل والعاملين، ومتابعة تقنية العمل إلى غير ذلك من وظائف وأنشطة إدارية تحتاج جميعها إلى القرار الإداري الإيجابي المناسب، ولهذا فإن عملية إتخاذ القرار هي جوهر العمل الإداري (Fabio :2013) .

-وتكمن أهمية إتخاذ القرارات الإيجابية بأنها عملية ديناميكية ومستمرة ومتراطة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة متابعة إتخاذ القرار، بل تستمر العملية المتعلقة به وتبقى قائمة حتى تحقيق الهدف (Ricky : 2006) .

-وتعتبر الخصائص الديموغرافية من أهم الخصائص التي يهتم بها الباحثون في مجال العلوم الإدارية، حيث أن الخصائص الديموغرافية تعد متغيرا مشتركا في غالبية البحوث التي تجري علي الساحتين العربية والأجنبية. وهي تمثل مجموعة الخصائص المرتبطة بوحدة المعاينة في المجتمع الذي يدرسه الباحث. ومن أهم تلك الخصائص (العمر و النوع و مستوى التعليم و مدة الخدمة) ، ومن هذه الخصائص ما هو صفة

٤- دراسة (Asemi, et .al, 2011)

ركزت هذه الدراسة للتعرف على حالة كل من نظام المعلومات الإدارية ونظام دعم القرار وتحديد دور كل منهما على التردد في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال مناقشة عملية اتخاذ القرار على أساس كل مفهوم من الأنظمة وخصائصه وعلاقته باتخاذ القرار وعرض النماذج المختلفة التي توضح ذلك، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان أهمها أن نظم المعلومات الإدارية هو الأنسب لتحديد المشاكل ومساعدة الإدارة على فهمها، وفي الوقت ذاته نظم المعلومات الإدارية لا تهدف لمساعدة الأفراد والجماعة على اتخاذ القرار، في المقابل أن نظام دعم القرار يقدم الدعم في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل بخلاف نظام المعلومات الإدارية.

٥- دراسة (قاسم، ٢٠١١)

هدفت إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التردد في اتخاذ القرارات وهي دراسة تطبيقية على المدرء في قطاع التربية والتعليم ، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدرء ، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية.

٦- دراسة (Vohra & Das, 2011)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر نظم دعم القرار الذكية في اتخاذ القرار في بيئات التعليم العالي وذلك من خلال توليد وتقديم المعلومات ذات الصلة والمعرفة والتي هي مفيدة في اتخاذ القرار، وفيما يتعلق بإدارة القبول والتسجيل في كليات التعليم العالي او الجامعات، ولوضع سياسات قبول الطالب في معهد التعليم العالي ووضع نظام دعم القرار الذكية بناء على تخطيط موارد المؤسسات، حيث يساعد ذلك على التغلب على السلبية، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أن تخطيط موارد المؤسسات مع فاعلية نظم دعم القرار الذكية في بيئات التعليم العالي يوفر دعماً جيداً لاتخاذ القرار.

٧- دراسة (Kao, et. al, 2012)

هدفت إلى دراسة العلاقة بين نماذج اتخاذ القرار وعمليات إدارة المعرفة، وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نماذج اتخاذ القرار المنطقية وعمليات إدارة المعرفة الإجمالية، وعلى الرغم من ذلك وجدت علاقات سلبية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة الإجمالية ونماذج اتخاذ القرار الانطوائية والتابعة، بالإضافة إلى أنه لا توجد علاقات ذات دلالة بين نماذج اتخاذ القرار البيديهية والمعقوية وعمليات إدارة المعرفة الإجمالية.

٨-دراسة (توري، ٢٠١٣)

هدفت إلى دراسة دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال ، وتوصلت إلى أن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في منظمات الأعمال ليس فقط في حل المشكلات والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصير منظمة الأعمال ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الأمثل.

٩-دراسة (Musso & Francioni, 2013)

هدفت إلى دراسة تأثير خصائص صانع القرار على عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي الدولي من منظور الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تعليم صانع القرار وبين مرحلتين هامتين من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية وهما اختيار السوق الدولية واختيار طريقة الدخول، كما أن العلاقة القوية بين تصنيف صانع القرار والقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتقسيم والوضع الدولي أكدت الظن لدينا بأن المالك يميل لأن يكون أقل عقلانية ورسمية عن المدير خلال عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي الدولي.

١٠-دراسة (Ecung et .al, :2014)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة(الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات)،على التردد في اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين ، وتوصلت الدراسة إلى وجوب الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين وإطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجالات، إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إتخاذ القرار مع إطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات؛ لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم له و سرعة تقبله وتطبيقه مباشرة دون أية عقبات مستقبلية.

١١-دراسة (Lima: 2016)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية على عملية التردد في اتخاذ القرار، والنظر إلى الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات وتحسين علاقتها مع زبائنها ومختلف شركائها، ومعرفة مراحل اتخاذ القرار، والتي توصلت إلى ضرورة انتقال المؤسسات إلى الأعمال الإلكترونية، وربط فروعها بشبكة اتصال تضمن الاتسياب السريع للمعلومات فيما بينها، كما لابد من التأهيل البشري، وإن نظم دعم القرار تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تحديد المشاكل وتشخيصها والوصول إلى المعلومة التي تستخدم في إيجاد حلول لها من خلال ما هو متاح في قواعد المعرفة.

١٢-دراسة (بيوعاية ومداح ٢٠١٦)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة خصائص المعلومات الاستراتيجية المطلوبة لإتخاذ واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص المعلومات الاستراتيجية تلبى احتياجات المؤسسات الاقتصادية من المعلومات التي يتم استخدامها في إتخاذ واتخاذ القرارات بما فيها القرارات الاستراتيجية ، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية تستخدم نظم المعلومات في إتخاذ واتخاذ القرارات الإدارية على اختلاف أنواعها ومستوياتها، كما أن المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي لتسويق المؤسسات الاقتصادية هي المعلومات الاستراتيجية التي تتميز بالدقة و المصدقية و الموضوعية وكذلك الملاءمة بالكمية والنوعية المناسبة، والتي يتم استخدامها في إتخاذ واتخاذ القرارات بما فيها القرارات الاستراتيجية للتسويق.

التعليق على الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة تم التوصل إلى:

- ١- عدم الاتفاق بين الباحثين علي أبعاد ومفهوم الخصائص الديموغرافية المؤثرة على التردد في إتخاذ القرارات
- ٢- أن هناك نقص في الدراسات العربية التي تناولت موضوع الخصائص الديموغرافية في علاقتها بالقرارات إذا ما قورنت بالدراسات الأجنبية في هذا الصدد.
- ٣- إن معظم الدراسات السابقة عند استعراضها للخصائص الديموغرافية ركزت فقط علي بعض الخصائص مثل (النوع ، العمر المؤهل الخبرة) ، وأهملت باقي الخصائص مثل الحالة الاجتماعية ومحل الإقامة .
- ٤- تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على تحليل العلاقة بين الخصائص الديموغرافية والتردد في إتخاذ القرارات بالنسبة للوظائف القيادية والإشرافية ، وهي غالبا المسئولة عن صياغة الخطط والسياسات للمنظمات .

ثانياً: مشكلة الدراسة :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على طبيعة المشكلة في قطاع التطبيق، ولتحقيق هذا الهدف قام بإجراء عدد من المقابلات الشخصية شملت عدد ٤٠ مفردة من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمدرسة التربية والتعليم بالدقهلية ، ومن خلال تلك الدراسة تمكن الباحث من استخلاص عدد من المؤشرات الهامة تتمثل فيما يلي:

- إن نسبة ٤٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث غير مدركين لمفهوم التردد في إتخاذ القرارات .
- فيما أشار ٥٠% إلى عدم إدراكهم لعلاقة الخصائص الديموغرافية بالتردد في إتخاذ القرارات الإدارية .

- أشار ٨٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية إلى إن انتشار ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات تتركز من جانب المسؤولين والمشرفين في المستويات الإدارية الوسطى.
- أن التردد في اتخاذ القرارات كظاهرة لم يزل الاهتمام اللازم من جانب المسؤولين بالقطاع محل التطبيق .

"وعلى ضوء ما سبق تصبح المشكلة البحثية متمثلة في بيان أثر التباين في الخصائص الديموجرافية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية ، ويتضح ذلك من خلال التساؤلات التالية :

١. ما طبيعة العلاقة بين التباين في الخصائص الديموجرافية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والتردد في اتخاذ القرار الإدارية؟
٢. ما هو تأثير تلك الخصائص الديموجرافية على التردد في اتخاذ القرارات؟
٣. هل توجد اختلافات معنوية في الآراء حول أكثر الخصائص الديموجرافية تأثيراً على التردد في اتخاذ القرار ، والمتمثلة في (النوع _ العمر - مدة الخدمة - المؤهل العلمي)

ثالثاً: أهداف الدراسة :

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد طبيعة العلاقة بين تباين الخصائص الديموجرافية للعاملين والتردد في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مجتمع البحث.
- ٢- تحديد ما إذا كان هناك تأثير لتباين تلك الخصائص الديموجرافية على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مجتمع البحث.
- ٣- تحديد مدى وجود اختلافات معنوية في الآراء حول أكثر الخصائص الديموجرافية تأثيراً على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية ، والمتمثلة في (النوع - العمر - مدة الخدمة - المؤهل العلمي).

رابعاً: فروض الدراسة :

- تحقيقاً لأهداف الدراسة يُمكن صياغة فروض الدراسة كالتالي:
- ١- "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخصائص الديموجرافية (النوع - العمر - مدة الخدمة - المؤهل العلمي) وبين التردد في اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية .

٢- لا يوجد تأثير معنوي للخصائص الديموجرافية (النوع - العمر - مدة الخدمة - المؤهل العلمي) على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لمتغير النوع على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية.

٢/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لمتغير العمر على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية.

٣/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لمتغير مدة الخدمة على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية.

٤/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لمتغير المؤهل العلمي على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية.

خامساً: أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية تلك الدراسة فيما يلي:

- أ- تتناول هذه الدراسة علاقة الخصائص الديموجرافية للعاملين بالتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ، وهي من الموضوعات التي تتطلب العديد من الدراسات والبحث والتحليل .
- ب- المساهمة في سد الفجوة المعرفية في الدراسات التي تناولت كلا من الخصائص الديموجرافية والتردد في اتخاذ القرارات نظراً لندرتها في المكتبة العربية.
- ج- محاولة وضع إطار مقترح لتوضيح درجة التأثير لكل خاصية من الخصائص الديموجرافية على حده علي التردد في اتخاذ القرارات الإدارية .

سادساً: أسلوب الدراسة :

أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

١ - بيانات ثانوية:

وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة في الكتب والبحوث والدوريات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة (الخصائص الديموجرافية والتردد في اتخاذ القرارات) والموضوعات المتعلقة بهما، بما أمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢ - بيانات أولية:

وهي البيانات التي تم جمعها من مفردات البحث باستخدام قائمة استقصاء معدة خصيصاً لهذا الغرض، بحيث شملت مجموعة من العبارات، واعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل بُعد من الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة، وقام الباحث بتحليل هذه البيانات سعياً وراء اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة

ب-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية ، وقد بلغ عددهم ٨٠ مفردة ، تم دراستهم على سبيل الحصر الشامل .

ج- أداة تجميع بيانات الدراسة الميدانية :

قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة (الخصائص الديموغرافية، والتردد في اتخاذ القرار)، وذلك في ضوء نتائج بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة، وكذلك في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الاستطلاعية ، وقد قام الباحث باختبار قائمة الاستقصاء في صورتها الميدانية من خلال التعرف على صدقها وثباتها ، حيث اختبر الباحث نوعين من الصدق بالنسبة لقائمة الاستقصاء ، وهما صدق المحكمين العلميين، وصدق مفردات البحث الميداني، وذلك للتأكد من صلاحية قائمة الاستقصاء من الناحية العلمية والتطبيقية .

د-أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث على الأساليب التالية لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء : (Demnick : 2011)

- (١) معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.
- (٢) الانحدار المتعدد : ويستخدم لحساب معاملات الانحدار لأكثر من متغير مستقل مع المتغير التابع.
- (٣) اختبار مان ويتني: لاختبار وجود اختلافات بين مجموعتين.
- (٤) اختبار كروسكال واليس: يستخدم لمعرفة الاختلافات بين أكثر من مجموعة.

سابعاً: هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة على النحو التالي:

- مقدمة الدراسة : وتتضمن عرض لأهم الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة والأهداف والفروض والأهمية وأسلوب الدراسة
- الإطار النظري للدراسة : ويشمل دراسة أسباب التردد في اتخاذ القرار ، وأساليب تقليل التردد في اتخاذ القرار ، والخصائص الديموغرافية المؤثرة على التردد في اتخاذ القرار .
- الإطار التطبيقي للدراسة : ويشمل الدراسة الميدانية واختبار مدي صحة فروض الدراسة
- ملخص النتائج والتوصيات : ويشمل ملخص النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية، وكذلك تقديم التوصيات المقترحة في ظل ماتم التوصل اليه من نتائج
- المراجع

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

إن عملية إتخاذ القرارات أحد اهم العناصر الفعالة والفاعلة في العملية الادارية ، وهناك من ينظر اليها كونها العملية الادارية ذاتها بما تحتويه من تخطيط وتنظيم وبرمجة للاعمال وتوجيه وقيادة للعاملين ورقابة نتائج الأعمال ، وبالتالي فهي تمثل قلب الادارة وجوهرها. (حسون، هيثم، ٢٠٠١).

ويمكن القول ان عملية اتخاذ القرار المناسب يمكن ان يؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على كفاءة المؤسسة والإداريون فيها مع اختلاف مستوياتهم الادارية ، ولذلك عليهم ان يتعلموا مهارات واساليب إتخاذ القرارات التي ترفع من مستوى اداءهم الوظيفي. (Leslie : 2005)

واتخاذ القرار لا يعتبر خطوة واحدة بل هو عبارة عن سلسلة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها القرار لكي يتخذ بالصورة المناسبة وفي الوقت المناسب والملائم للمشكلة، وبالتالي من الممكن القول بانها عملية ذات خطوات متتابعة، فالاداري يجب ان يتمتع بما يسمى بالحاسة الادارية في قيامه بمهام العمل اليومي لادارته وكذلك عليه ان يؤمن ايمانا كاملا بوجود تحقيق اهداف مؤسسته قدر ايمانه بوجود تحقيق اهدافه الذاتية. (Gareth : 2011)

وعملية إتخاذ القرار يجب ان لا تقف عند مستوى اداري واحد وانما هي عملية جماعية يجب ان تمتد الى المساعدين والى كل من يهمهم امر القرار او يمس معالمهم الادارية ، والمشاركة في عملية إتخاذ القرار يعطي لاعضاء التنظيم الشعور باهميتهم مما يؤدي الى الاخلاص في العمل والتفاني في خدمة واعلاء صرح المؤسسة والعمل على تحقيق اهدافها. (Stephen : 2009)

وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء النقاط التالية :

- ١- مفهوم واهمية إتخاذ القرار
- ٢- اسباب التردد في إتخاذ القرار
- ٣- المعلومات وعلاقتها بالتردد في إتخاذ القرارات
- ٤- تقليل التردد في إتخاذ القرار
- ٥- الخصائص الديموجرافية المؤثرة على التردد في إتخاذ القرار

أولاً: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار :

تعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل في المنظمة وتوقف نشاطها، مما يؤدي إلى إضمحلال المنظمة وزوالها . (Fema :2010)

ويشير مفهوم اتخاذ القرارات إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية الاختيار استناداً إلى هدف متخذ القرار المراد تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة وتحت تأثير عوامل متباينة وضغوط مختلفة، الأمر الذي يجعلها عملية صعبة ومحفوفة بالإخطار، تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد إتخاذ وسبل تنفيذه (Schein :2011)

وعملية إتخاذ القرارات هي صلب عمل المدير، بالرغم من أنها عادة لا تستغرق إلا جزء قليل من وقته، ويرى الكثير من المفكرين أن مفهوم إتخاذ القرارات هو تعبير مرادف للإدارة، وأن عمل المدير الحقيقي هو أن يتخذ قرارات بصفة مستمرة في مواقف العمل المختلفة، ويصف بعضهم المدير بأنه متخذ قرار وأن الوسيلة المؤكدة للتمييز بين المدير وغيره من أعضاء التنظيم هو التعرف على ما إذا كان العضو في هذا التنظيم يمتلك حق إتخاذ القرارات أم لا (Patterson:2004).

ويمكن الإشارة الي أن هنالك العديد من الطرق لإنجاز عمل معين ، ومن النادر ان تجد طريقة واحدة او حلا واحدا لمشكلة معينة، وبما أن الحلول المختلفة لا تتساوى من ناحية قيمتها أو جدواها، لذا فإن على المقرر أن يختار أفضل هذه الحلول لمشكلته، مما يبين أن عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة وتتطلب فهما واضحا لطبيعتها ، ويمكن القول بأن عملية إتخاذ القرارات هي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف اون أي قرار خاطئ يتخذه شخص معين يتعدى تأثيره من الشخص ذاته إلى المنظمة ككل . (الشيخ : ٢٠٠٩)

و يمكن أن يعود الخطأ في القرار إلى القصور والنقص في المعلومات ، وهذا إما لأن يكون بسبب عدم صحتها أو أن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة، وكذلك عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر، والبعد عن المنهجية العملية في إتخاذ القرار . (Colin : 2009)

واتخاذ القرارات في أبسط معانيها هي إختيار بين مجموعة من البدائل، وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة، ثم يختار أحد هذه البدائل أو مجموعة منها، وهذا هو المنهج العلمي في إتخاذ القرارات، والذي يختلف عن غيره من المناهج مثل منهج التجربة والخطأ أو التقليد، فهو أسلوب موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها، وابعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان، ويعمل على إستغلال الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف بالدرجة الواجبة من الفعالية (Fema :2010) .

وهناك ثلاثة نماذج يختار المدير من بينها عند اتخاذ القرار الإداري، وقد يكون اختيار النموذج مقصودا أو غير مقصود، وهذه النماذج تشمل: (Peters : 2012)

١. النموذج الكلاسيكي، وهو النموذج الذي يقضي بأنه ينبغي على المديرين اتخاذ قرارات منطقية تصب في المصلحة الاقتصادية للمنظمة والتي تتركز على تعظيم أرباحها عادة وتحسين حصتها السوقية.

٢. النموذج الإداري، وهو نموذج وصفي، يستند على وصف كيف يتخذ المديرين قراراتهم في الواقع وفي ظروف تتميز بالغموض وعدم اليقين، وهنا لا يطمح المديرين باتخاذ قرار مثالي، وإنما باتخاذ قرار مقبول، حيث إن ظروف العمل وبينته لا تجعل جميع بدائل القرار واضحة.

٣. النموذج السياسي، وهو النموذج المتبع في حالة وجود خلاف بين المديرين حول الأهداف التي ينبغي تحقيقها أو الخطط التي يجب إتباعها، وصياغة القرار في هذه الحالة عن طريق التحالف، وهذا هو النموذج الشائع في الحالات والبيئات شديدة التعقيد.

ثانياً: أسباب التردد في اتخاذ القرارات :

كثيرا من المهتمين بعلوم الإدارة يوصون بوجوب الابتعاد الكلي عن ظاهرة التردد في اصدار القرارات والتي انتشرت في معظم الاجهزة الادارية بالعالم والذي هذا بدوره يؤدي الى خلق حالة من الفوضى والتسيب وعدم جدية العمل الإداري في حياة التنظيم الواحد. كثيرا من الباحثين والمعنيين في العلوم الإدارية بحثوا بهذه الحالة حيث ان هذه الظاهرة في العمل الإداري لها مخاوف ومساوئ ليست على صاحب القرار وحده وإنما تأتي على حجم التنظيم بنوع من المساوئ التي لا تخدم اهداف المؤسسة .

وبصورة عامة فقد أوضح العديد من المهتمين في هذا المجال أن ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات ترجع الى اعتبارات معينة وأهمها : (Griffin : 2009)

- حداثة المدير بالعمل، الامر الذي يجعله ميالا الى تأجيل اصدار القرار عسى ان تستمر ظروف قد تعفيه نهائيا من عبئ اصدارها .
- عدم كفاءة المدير ونقص في تدريبه الامر الذي يجعله عاجزا في النهاية عن معرفة العيوب والمزايا لكل بديل .
- عدم وضوح الاختصاصات والسلطات.
- الخوف من اتخاذ القرارات ويرجع السبب الى ظروف شخصية بالاداري او المدير .
- ضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع الاحاطة بالبيانات اللازمة لكي يدرسها .
- وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية وغير رسمية بحيث تجعل الإداري متردد في اتخاذ القرارات وإذا صدرت فإنها تصدر غالبا تلبية لهذه الضغوط .

وكذلك اشار البعض الى ان ظاهرة التردد قد تنشأ من خلال مواقف وحالات معينة ، ومن هذه

الحالات : (Wheelen : 2004)

- عدم القدرة على تحديد الاهداف التي يمكن ان تحقق باتخاذ القرار .
 - عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل فالفرد الغير مدرسي يجد صعوبة في التنبؤ السليم لنتائج كل حل لذلك فهو يتردد في وضع الاقتراحات.
 - عدم القدرة على تقديم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصحبها تردد.
 - ظهور بدائل جديدة او توقعات جديدة لم تدرس في المرحلة الاخيرة من مراحل إتخاذ القرار، وهكذا من شأنه ان يقلل من سرعة او حزم الامر النهائي للموضوع .
 - قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بان القرار يجب ان يكون مثاليا %١٠٠ بمعنى عدم وجود اية عيوب للبدل الذي وقع عليه الاختيار .
- وأشار (ماهر: ٢٠٠٨) بأن بعض العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار قد تبعد صاحب القرار عن الموضوعية التي يؤمن بها حيث ان ظاهرة التردد تظهر على سلوكية الاداريين الذين يتخذون القرار وهي كالآتي:

- الاختلاف في الإدراك. حيث ان اختلاف الناس في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشاكل.
- الاختلاف في الخبرة الشخصية حيث ان الخبرة التي يمتلكها الفرد تفرض نفسها على اسلوب معالجته وتشخيصه للمشكلة.
- الاختلاف في الدوافع للمدراء في معالجاتهم للمشاكل.
- خطأ تصميم الصفات حيث يميل البعض بالتأثر بصفة واحدة او جانب واحد من المشكلة ويقوم بتعميم هذه الصفة على المشكلة كلها .
- خطأ التعميط ، وفيه يحاول الفرد مواجهة المشكلة او وضعها او وصفها استنادا الى انتماءها الى جهة او جنس

كما اشار البعض ان التردد في إتخاذ القرار يرجع بصورة عامة إلى مايلي: (Matlin : 2009)

١. العجز عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته علي التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية فإذا حدث ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي الحصول علي (الإجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة) أي قرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التي يريد متخذ القرار حلها
٢. العجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً ما يؤدي إلي اختياره حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه فإذا اتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان بين الحلول التي لم تدرس حل أمثل كان القرار غير رشيد نسبياً لوجود حل أحسن لم ينتبه إليه.
٣. العجز عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة وهذا ما يطلق عليه (التكاليف الغارقة) (Sunk Costs) سواء كانت هذه التكاليف مادية في شكل أموال أو معنوية في شكل خبرات واستعدادات نفسية.

٤. إن الفرد مقيد في اتخاذ القرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته وعلي هذا فتصرفاته تكون محدودة ومثارة بقدرته الفكرية أو البدوية أو قوته العضلية أو الجسمانية.
٥. إن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون أن الناحية المالية يجب أن تأخذ الاعتبار الأول بينما يميل البعض الآخر إلى التركيز على النواحي الإنسانية ونجد البعض الآخر يميل بطبيعته إلى القيم الروحية والدينية كما نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن ومن ناحية أخرى فإذا كان متخذ القرار مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها فإنه يتخذ قرارات في حدود أهداف المنظمة أما إذا كان إخلاصه ضعيفاً فإن أهدافه الشخصية ودوافعه ستطغى في اتخاذ القرارات.
٦. إن الفرد مقيد في اتخاذ القرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء أكانت هذه المعلومات تم إيصالها إليه ب قنوات الجهاز التنظيمي.
٧. إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار فغالباً ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة على كل بديل خصوصاً وأنه من الضروري اتخاذ القرار في الوقت الملائم.

ثالثاً: المعلومات وعلاقتها بالتردد في اتخاذ القرارات :

إن فشل متخذ القرار في تفسير البيانات وتحويلها إلى معلومات تعد أحد أهم أسباب التردد في اتخاذ القرار ، والتردد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيانات المتوافرة يرتبط بأمرين هما : (Schein : 2011)

١- نقص أو قصور في البيانات المتوافرة.

٢- عدم دقة البيانات المتوافرة .

وبصورة عامة توجد أربع حالات للتردد في إتخاذ القرار بناء على مدى توافر المعلومات المتاحة أمام متخذ القرار من ناحية ، ومدى دقة هذه المعلومات من ناحية أخرى ، وتشمل تلك الحالات الأربع : (عبدالمحسن : ٢٠١٣)

١- الحالة الأولى : تتوافر كافة البيانات اللازمة لاتخاذ القرار وتتسم البيانات كلها بالدقة و الموثوق فيه ، وفي ظل هذا البديل لا تكون هناك أدنى فرصة أمام متخذ القرار للتردد، اللهم إلا إذا كان التردد عند متخذ القرار سمة شخصية.

٢- الحالة الثانية : تتوافر كافة البيانات اللازمة لاتخاذ القرار إلا أن كل من أو ربما بعض تلك البيانات تتسم بعدم الدقة، وذلك ربما لجمعها من مصادر غير ذات ثقة ، وهنا يكون اتخاذ القرار فيه شيء من المخاطرة، ويجعل متخذ القرار متردداً عند اتخاذ قراره، ولا سبيل لتجنب ذلك التردد إلا من خلال التريث وعدم التسرع، والتردد هنا ظاهرة صحية.

- ٣- الحالة الثالثة: يكون هناك قصور في البيانات المتوافرة لاتخاذ القرار إلا أنه مع ذلك فإن البيانات المتوافرة تتسم بالدقة ، وهنا أيضا يكون هناك قدر من المخاطرة عند اتخاذ القرار ولا سبيل لمواجهته إلا بجمع المزيد من البيانات المتعلقة بالقرار، ولا شك أن تردد متخذ القرار هنا يعد أيضا ظاهرة صحية.
- ٤- الحالة الرابعة : يكون هناك قصور أو نقص في البيانات اللازمة لاتخاذ القرار و عدم دقة في البيانات المتوافرة لاتخاذ القرار ، وهنا يصبح تردد متخذ القرار أمراً طبيعياً لأن اتخاذ القرار هنا يكون في ظل ظروف عدم التأكد التام ومن ثم ننصح متخذ القرار بأن يحاول الحالة الأولى حتى يصل إلى مرحلة التأكد التام، وبذلك ينعدم التردد اللهم إلا إذا كان تردد سمة شخصية في متخذ القرار ،
- وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين التردد في اتخاذ القرار والعديد من العوامل التي ترتبط بكلام من متخذ القرار من ناحية وطبيعة القرار من ناحية أخرى ، وتشمل تلك العوامل (Musso & Francioni, 2013).
- ١- شخصية متخذ القرار، فهل هو شخصية مترددة من عدمه.
 - ٢- طبيعة القرار، فهل هو قرار مبرمج أو روتيني أم غير مبرمج حيث يقل - وربما ينعدم - التردد في حالة القرار المبرمج والعكس صحيح، كذلك هل هو قرار تكتيكي أم استراتيجي أو رأسمالي حيث يقل التردد في القرارات التكتيكية والعكس.
 - ٣- صلاحية القرار مفوضة أم أصيلة، حيث تشير الدراسات إلى أن التردد يزداد في حالة القرارات المفوضة والعكس صحيح.
 - ٤- القالم باتخاذ القرار: هل هو فرد أم مجموعة؟ حيث تشير الدراسات إلى أنه في القرارات الجماعية يقل التردد لأن المسؤولية تضيق أو تتوزع بين المجموعة. والعكس في حالة القرارات الفردية .
 - ٥- دوافع اتخاذ القرار: حيث تشير الدراسات إلى أنه في القرارات التي تعتمد على الدوافع العاطفية يقل التردد في اتخاذ القرار، أما تلك التي تقف ورثتها دوافع عقلانية فيزداد التردد عند متخذ القرار.
 - ٦- توقع وجود شكاي أو تظلمات من عدالة القرار: فإذا شعر متخذ القرار بأنه يسأل عن نتيجة قراره، تقل نسبة تردده أما إذا كان يقينه بأن احتمالات الشكوى و التظلم من قراره واردة، فإنه يتردد كثيراً قبل أن يقوم على اتخاذ قراره .
 - ٧- خبرة متخذ القرار: حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة عكسية بين التردد وسنوات الخبرة، فكلما زادت سنوات الخبرة قل التردد في اتخاذ القرار و العكس صحيح.
 - ٨- توقيت اتخاذ القرار: فقد يتخذ القرار في ظل ظروف عادية كما قد يتخذ في ظروف أزمة طاحنة . ففي ظل الظروف العادية يقل التردد أما في ظل الأزمات فيزداد التردد عند اتخاذ القرار .
 - ٩- التربية الأسرية لمتخذ القرار: فهناك نمط من التربية يعتمد الابن على والديه في كل شيء، ومن ثم لا يتخذ قراراً، فلو أصبح هذا يوماً ما سؤلاً فإنه سيعاني من التردد، بعكس نمط التربية الذي تترك فيه الحرية للطفل للاعتماد على نفسه، مثل هذا عندما يصبح يوماً ما في موقع المسؤولية فلن يصبح متردداً عند اتخاذ قراراته.
 - ١٠- مدى وجود جهاز استشاري كفاء يعتمد عليه متخذ القرار: حيث أن وجود هذا الجهاز الكفاء يجعل متخذ القرار أقل تردداً أو العكس صحيح .
 - ١١- طبيعة أو نوعية التردد عند متخذ القرار: فالتردد قد يكون تردد حالة أو موقف وهذا يعد أمر جيد وطيب، بينما قد يكون تردد سمة أو طبع، وهنا يعد التردد مرضي وهو أمر سلبي يصب في غير صالح العمل، حيث سيدع متخذ القرار معوقاً.

١٢- المرحلة العمرية التي يمر بها متخذ القرار: حيث تبدأ بالتردد في المراحل الأولى لحياته العملية، ثم يقل التردد وكاد يندمج في مرحلة النضج الإداري، ثم في مرحلة الهبوط وهي قبيل الإحالة للتقاعد ويحاول المسئول أن يحافظ على تاريخه الوظيفي الحافل، ومن ثم يصبح في تلك المرحلة أكثر تردداً في اتخاذ القرارات .

رابعاً : تقليل التردد في اتخاذ القرار :

لكي يقل " التردد " في اتخاذ القرار يجب أن يؤخذ في الاعتبار مايلي : (Denison : 2014)

١. كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف.
٢. إن التبسيط الزائد عن الحد - بعدم إدخال الأشياء غير المحسوسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات العاطفية يعتبر من طبيعة المشكلة ويزيد من التردد لذلك من الضروري إعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف بالإضافة إلى الأشياء الظاهرة الملموسة أو الممكن الاستدلال بها عقلياً.
٣. ليس من الممكن إرضاء كل الناس-فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلا بد - في كل قرار - من أشخاص غير راضين عنه وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره ومن المهم علي متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع .

خامساً : الخصائص الديموغرافية المؤثرة على التردد في اتخاذ القرار :

تلعب الشخصية دوراً هاماً في تحقيق المنظمات لأهدافها، حيث أن دراسة الخصائص الديموغرافية يحقق المعرفة الواعية لطبيعة الأفراد والتخطيط لهم والتنبؤ بسلوكهم تجاه المواقف المختلفة. فالشخصية الإنسانية هي عبارة عن نسيج متكامل من الصفات والمميزات العقلية والجسمانية والاجتماعية التي تميز الإنسان عن غيره من الأفراد، ودراستها أثناء العمل الإداري ضرورية لمعرفة شخصيات العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وتحقيق أهداف المنظمة (Jennifer : 2011) ويمكن تناول أهم الخصائص الديموغرافية المؤثرة على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية على النحو التالي :

١- العمر Age

إن تحديد مفهوم العمر يعد أمراً ضرورياً، لا سيما أن عدداً من الباحثين ميزوا بين المفاهيم الواردة عن العمر تبعاً لاختلاف وجهات النظر المرتبطة بمجالات البحوث التي يقومون بها ، فقد أشار البعض إلى هناك مفهومين للعمر هما: (Barbara : 2013)

- أ- العمر الزمني، ويقصد به السن الذي يحتسب بعدد سنوات العمر اعتباراً من تاريخ ميلاد الفرد.
- ب- العمر الحيوي، ويقصد به السن الذي يترجم بعمر القدرة على العمل للفرد بغض النظر عن عمره الزمني

وقد يحدث اختلاف بين العمر الحيوي والعمر الزمني، لأن القدرة على تحمل أعباء العمل تختلف من عمر إلى آخر بحسب طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد، فعند قيام الفرد بعمل يحتاج إلى طاقة جسمانية كبيرة لذا فإن

انتاجيته قد تنقص عندما يتقدم بالعمر نتيجة النقص التدريجي لقدرة الانسان على العمل، أي النقص الذي يصيب قدرته الإنتاجية.

٢- مستوى التعليم Level of education

يؤثر مستوى التعليم في سلوك الفرد، وغالبا ما يظهر ذلك التأثير في العمل الإداري من خلال مستوى التعليم ونوعه ، إذ يعمل ارتفاع مستوى التعليم على زيادة تطلعاته المتعلقة بالمخرجات، وفي السنوات الأخيرة أصبح الميل نحو البرامج التخصصية هو الاتجاه السائد في أعدادهم. والذي تزامن مع تزايد اهتمامهم بالمهن، ذلك ان التخصص في مجال معين يزيد من كفاءة الإداري من خلال امتلاكه خبرة عالية في تخصصه.

ولا شك إن ارتفاع مستوى تعليم الفرد وحصوله على شهادة يحقق جملة فوائد يمكن إن تنعكس على أدائه وأساليب تفاعله، ومن تلك الفوائد : (Byars:2005)

أ- إن حصول الفرد على شهادة يعني تحقيق حاجات شخصية ومستوى الطموح لديه.

ب- يؤدي الحصول على شهادة الى رفع الامكانيات المعرفية من خلال الاطلاع على مصادر اجنبية، وذلك من شأنه ان يؤثر في استراتيجيات الفرد وتحليله للمواقف والمشكلات.

٣- النوع Gender

حظي متغير النوع باهتمام العديد من الباحثين، إذ درسوا الفرق بين الاناث والذكور في القدرات، وفسر قسم من الباحثين تفوق الذكور على الاناث في العمل الإداري ويمكن ايجاز الفرق بين الجنسين في الآتي: (Colin,2009)

أ - فروق في القدرات والسمات الشخصية، ويرجع بعضها الى العوامل الفطرية، والقسم الآخر الى عوامل اجتماعية وحضارية.

ب - فروق في الميول المهنية، إذ يميل الذكور بشكل عام الى اوجه النشاط العلمي والميكانيكي والسياسي والقانوني والحربي، كما يميلون الى الاعمال التي تحتاج الى جهد بدني فضلا عن ميل الذكر الى الاعمال التي تتميز بالمجازفة والمغامرة ، في حين تميل الاناث الى المهن الادبية والكتابية والفنون والموسيقى والتدريس .

٤- مدة الخدمة Length of service

يقصد بمدّة الخدمة المدة الزمنية التي قضاها الفرد في العمل الوظيفي، إذ يقترن هذا المتغير بمتغيرات اخرى منها الخبرة والممارسة واحتمالية المشاركة في الدورات التدريبية التطويرية، وكل ذلك من شأنه ان يؤثر في قدرات ومهارات الفرد وسلوكه واسلوب عمله، وكلما زادت سنوات الخدمة زاد فهم الفرد سلوك زملائه، وحقق اتصالا افضل قائما على الفهم المشترك ، وعموما فإن طول مدة الخدمة للفرد يؤثر في عدد مشاركاته في الدورات التدريبية، ويعني ذلك ان الافراد ذوي الخدمة الطويلة قد تكون لهم مشاركات اكثر وذلك ينمكس على مستوى ادائهم (Mary : 2009) .

الإطار التطبيقي للدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة التطبيقية في بيان أثر تباين الخصائص الديموجرافية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية علي التردد في اتخاذ القرارات الإدارية ، وقام الباحث بحساب معامل الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة ، ثم بعد ذلك قام باختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة، وعلى ذلك فسوف يتناول الباحث في هذا الجزء النقاط التالية :

١- حساب معامل الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة .

٢- اختبارات الفروض وتحليل النتائج .

أولاً: حساب معاملي الصدق والثبات:

قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء بغرض بحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة التطبيقية في تعميم النتائج وذلك على النحو التالي:

أ- اختبار الصدق:

يمثل هذا الاختبار تقييماً للقائمة المستخدمة بغرض التأكد من أنها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، وقد قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق الوصفي للتأكد من أن المقاييس المستخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يراد قياسه وأن أداة البحث قد اشتملت نظرياً على كافة الخصائص الواجب توافرها، كما تم عرض الاستقصاء في صورته الأولية على بعض الأساتذة، وبناء عليه تم تعديل صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات جديدة.

ب- اختبار الثبات:

يستخدم اختبار الثبات لقياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحتويات قوائم الاستقصاء، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، كما تم اختبار صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري وهو معامل الجزر التربيعي لمعامل الثبات ألفا، والجدول رقم (١) يوضح نتائج الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (1)

معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير الظاهري	معامل الثبات (Alpha)	المتغير	رقم
٠,٨	٠,٧٢	النوع	١
٠,٨	٠,٦٦	العمر	٢
٠,٩	٠,٨٢	مدة الخدمة	٣
٠,٦	٠,٧٨	المؤهل العلمي	٤
٠,٨	٠,٧٢	المتغير التابع (التردد في اتخاذ القرارات)	

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

وباستعراض الجدول السابق، يتضح أن قيم معامل الثبات تراوحت ما بين (٠,٦٦) لمتغير العمر ، و(٠,٨٢) لمتغير مدة الخدمة، وتراوحت قيم معامل الصدق بين (٠,٦) لمتغير المؤهل العلمي ، و(٠,٩) لمتغير مدة الخدمة ، أي أنه معاملات الصدق والثبات في الحدود المقبولة (Tavakol and Dennick: 2011)، وبالتالي أمكن التوصل إلى مقياس يتمتع بالاتساق الداخلي بما يوفر الثقة في نتائجه، كما يتضح أن قيمة الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة كلها في الحدود المقبولة وهذا يعني تمثيل عبارات المقياس المستخدم تمثيلاً سليماً للمجال المراد قياسه.

ثانياً: اختبارات الفروض وتحليل النتائج:

تم اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

اختبار الفرض الأول:

والذي ينص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخصائص الديموجرافية (النوع - العمر - مدة الخدمة - المؤهل العلمي) وبين التردد في اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية .

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع وقوة العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ، ويوضح الجدول التالي التحليل الإحصائي للنتائج الخاصة بتلك العلاقة.

جدول رقم (٢)

مصنوفة معاملات الارتباط لبيرسون بين الخصائص الديموجرافية والتردد في اتخاذ القرار

الخصائص	النوع	العمر	مدة الخدمة	المؤهل العلمي	التردد في اتخاذ القرار
النوع	١	**٠,٨٤	**٣٦	**٠,٢٧	**٠,٥١-
العمر		١	**٦٠	**٠,٥٨	**٠,٤٦-
مدة الخدمة			١	**٦٢	**٠,٣٥-
المؤهل العلمي				١	**٠,٢٥-
التردد في اتخاذ القرار					١

** معاملات ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية بين الخصائص الديموجرافية والتردد في اتخاذ القرار عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث يتضح من النتائج أن متغير النوع الأعلى ارتباطاً بمعامل ارتباط - ٠,٥١، ثم يليه متغير العمر بمعامل ارتباط - ٠,٤٦، ثم متغير مدة الخدمة بمعامل ارتباط - ٠,٣٥، وأخيراً متغير المؤهل العلمي بمعامل ارتباط - ٠,٢٥، وجميعها معاملات ارتباط معنوية عكسية متوسطة.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين الخصائص الديموجرافية (النوع-العمر-مدة الخدمة-المؤهل العلمي) والتردد في اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمجال التطبيق الأمر الذي يعنى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

اختبار الفرض الثاني :

"لا يوجد تأثير معنوي للخصائص الديموجرافية (النوع - العمر مدة الخدمة - المؤهل العلمي) على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ١/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لمتغير النوع على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ٢/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لمتغير العمر على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ٣/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لمتغير مدة الخدمة على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ٤/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لمتغير المؤهل العلمي على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار مان ويتنى لاختبار وجود اختلافات في الآراء وفقاً لاختلاف (النوع)، حيث أنه اختبار يستخدم لمعرفة الاختلافات بين عينتين، وتم استخدام اختبار كروسكال واليس لاختبار وجود اختلاف في الآراء وفقاً لاختلاف (العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي)، حيث أنه اختبار يستخدم لمعرفة الاختلافات بين أكثر من عينتين، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

*** اختبار الفرض الفرعي الأول:

والذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي لمتغير النوع على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية". وقد قام الباحث باختبار هذا الفرض كما يلي:

أ- مجتمع لدراسة:

بلغت نسبة الذكور في مجتمع الدراسة ٨٠% من إجمالي مجتمع الدراسة والبالغ ٨٠ مفردة، بينما بلغت نسبة الإناث من إجمالي المجتمع ٢٠%، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد المجتمع حسب النوع (ذكور-إناث)

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	٦٤	٨٠%
إناث	١٦	٢٠%
الإجمالي	٨٠	١٠٠%

ب- التحليل الوصفي للبيانات:

قام الباحث بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية) الخاصة بالوظائف القيادية والإشرافية، وكذلك الخاصة بالتردد في اتخاذ القرارات من وجهة نظر مجتمع الدراسة بغنتيها (ذكور-إناث)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٤)

الإحصاء الوصفي لآراء فئتي مجتمع الدراسة (ذكور-إناث) حول متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	ذكور		إناث	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية)				
الوظائف القيادية	٣,١	٠,٧	١,٩	٠,٣
الوظائف الإشرافية	٢,٧	٠,٥	١,٨	٠,٢
المتغير التابع (التردد في اتخاذ القرارات)				
التردد في اتخاذ القرارات	٢,٧	٠,٤٨	٤,١	٠,٢٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

فيما يخص الوظائف القيادية ، تشير النتائج إلى ارتفاع متوسط آراء مجتمع الدراسة عن المتوسط العام للمقياس (3 درجات) بالنسبة للذكور وبلغت 3,1 أي أنه يتراوح ما بين (محايد وموافق)، فيما انخفض إلى 1,9 بالنسبة لآراء الإناث أي يتراوح ما بين (غير موافق ومحايد). أما بالنسبة للوظائف الإشرافية فقد بلغ متوسط آراء الذكور 2,7 أي ما بين (غير موافق ومحايد) وانخفض بالنسبة للإناث إلى 1,8 أي يتراوح ما بين (غير موافق بشدة وغير موافق).

أما فيما يخص التردد في اتخاذ القرارات فقد ارتفع بشكل ملموس متوسط آراء الإناث والذي بلغ 4,1 أي يتراوح بين (موافق وموافق بشدة)، فيما انخفض هذا المتوسط بالنسبة للذكور إلى 2,7 أي يتراوح ما بين (غير موافق ومحايد). وهذا يعني زيادة التردد في اتخاذ القرار بالنسبة للإناث أكثر من الذكور.

ج- معامل الاختلاف :

لاختبار وجود اختلاف معنوي بين آراء مفردات مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع (ذكور-إناث)، فقد استخدم الباحث اختبار مان ويتنى كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

الاختلاف بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع (ذكور-إناث)

المعنوية	درجة الثقة Asymp. sig	قيمة Z	الخصائص
أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية)			
معنوي	0,000	9,4-	الوظائف القيادية
معنوي	0,0002	9,9-	الوظائف الإشرافية
المتغير التابع (التردد في اتخاذ القرارات)			
معنوي	0,000	11,9-	التردد في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود اختلاف معنوي في آراء فئتي مجتمع الدراسة باختلاف النوع (الذكور - الإناث) سواء بالنسبة للوظائف القيادية أو الإشرافية حول التردد في اتخاذ القرار، وبذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بما يعني وجود تأثير معنوي لمتغير النوع على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية لمجتمع الدراسة. ويرى الباحث أن هذا الاختلاف قد يرجع إلى قلة عدد الإناث التي تتقلد المناصب الإشرافية والقيادية في مجتمع الدراسة، فضلاً عن أن طبيعة المرأة تجعلها أكثر تردداً في اتخاذ القرارات.

***اختبار الفرض الفرعي الثاني:

والذى ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوى لمتغير العمر على التردد فى إتخاذ القرارات الإدارية " وقد تم اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

أ- مجتمع الدراسة:

بالنسبة للعمر تم تقسيمه إلى ثلاث شرائح، تمثل الشريحة الأولى مجتمع العاملين البالغ أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة)، وقد بلغت نسبتهم (٣٠%) من إجمالي مجتمع الدراسة والبالغة ٨٠ مفردة، بينما اشتملت الشريحة الثانية على مجتمع من العاملين والتي تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠ إلى ٥٠ سنة) بنسبة (٥٠%)، من إجمالي مجتمع الدراسة، وأخيراً الشريحة الثالثة احتوت المجتمع التي تزيد أعمارهم عن (٥٠ سنة)، وقد بلغت نسبتهم (٢٠%).

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد المجتمع حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	٢٤	٣٠%
من ٣٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٤٠	٥٠%
٥٠ سنة فأكثر	١٦	٢٠%
الإجمالي	٨٠	١٠٠%

المصدر: أعدده الباحث من واقع البيانات التي حصل عليها

ب- التحليل الوصفي للبيانات:

قام الباحث بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية) الخاصة بالوظائف القيادية والإشرافية وكذلك الخاصة بالتردد فى إتخاذ القرارات من وجهة نظر مجتمع الدراسة وفقاً لشرائحها الثلاث وفقاً لاختلاف العمر، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٧)

الإحصاء الوصفي لآراء مجتمع الدراسة وفقاً لاختلاف العمر حول متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أقل من ٣٠ سنة		من ٣٠ إلى ٥٠ سنة		أكثر من ٥٠ سنة	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية) *						
الوظائف القيادية	١,٩	١,٣	٣,١	٠,٦	٣,٥	٠,٧
الوظائف الإشرافية	١,٨	١,٢	٢,٧	٠,٥	٢,٧	٠,٤
المتغير التابع (التردد في اتخاذ القرارات)						
التردد في اتخاذ القرارات	٤,١	٠,٢٨	٣,١	٠,٠٥	١,٩	٠,١٢

المصدر : اعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

فيما يخص الوظائف القيادية، تشير النتائج إلى انخفاض متوسط آراء مجتمع الدراسة بالنسبة للشريحة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) والذي بلغ ١,٩ أي أنه يتراوح ما بين (غير موافق بشدة وغير موافق)، فيما ارتفعت إلى ٣,١ بالنسبة للشريحة الثانية (٣٠ إلى أقل من ٥٠ سنة)، و ٣,٥ بالنسبة للشريحة الثالثة (أكبر من ٥٠ سنة)، أي تتراوح ما بين (غير موافق ومحايد). أما بالنسبة للوظائف الإشرافية فقد بلغ متوسط الآراء ١,٨ بالنسبة للشريحة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) أي يتراوح ما بين (غير موافق بشدة وغير موافق) وارتفعت بالنسبة للشريحتين (٣٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) و (أكبر من ٥٠ سنة) حيث تراوحت المتوسطات ما بين (غير موافق ومحايد).

أما فيما يخص التردد في اتخاذ القرارات فقد ارتفع بشكل ملموس متوسط آراء الشريحة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) والذي بلغ ٤,١ أي يتراوح ما بين (موافق وموافق بشدة)، فيما انخفض هذا المتوسط بالنسبة للشريحة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) والذي بلغ ٣,١ أي يتراوح ما بين (محايد وموافق)، بينما انخفض بشدة متوسط الآراء بالنسبة للشريحة العمرية (أكبر من ٥٠ سنة) والذي بلغ ١,٩ أي يتراوح ما بين (غير موافق بشدة وغير موافق). وهذا يعني أنه كلما قل العمر كلما زاد التردد في اتخاذ القرار.

ج- معامل الاختلاف :

اختلف وجود اختلاف معنوي بين آراء مفردات مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة باختلاف العمر بمختلف فئاته (-٣,٠، ٠، ٥,٠، +٥,٠)، فقد استخدم الباحث اختبار كروسكال واليس كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

الاختلاف بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة باختلاف العمر .

المعنوية	مستوى المعنوية Sig.	درجة الحرية	كاي ٢ Chi-square	الخصائص
أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية)				
معنوي	٠,٠٠٠	٢	٨٦,٣	الوظائف القيادية
معنوي	٠,٠٠٠	٢	١٠٠,٤	الوظائف الإشرافية
المتغير التابع (التردد في اتخاذ القرارات)				
معنوي	٠,٠٠٠	٢	٢٣٨,٥	التردد في اتخاذ القرارات

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود اختلاف معنوي في آراء فئات مجتمع الدراسة الثلاث باختلاف فئات العمر (-٣٠، ٣٠-٥٠، ٥٠+) سواء بالنسبة للوظائف القيادية والإشرافية حول التردد في اتخاذ القرار، وبذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بما يعنى وجود اختلاف معنوي في آراء مجتمع الدراسة حول الخصائص الديموجرافية. والتردد في اتخاذ القرارات وفقاً لاختلاف العمر، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف في آراء فئات مجتمع الدراسة قد يرجع إلى أن الموظف كلما تقدم به العمر كلما اكتسب الكثير من الخبرات الإدارية بجوانبها التخطيطية والتنظيمية والرقابية وكذلك اكتسب القدرة والخبرة في اتخاذ القرارات الإدارية.

***اختبار الفرض الفرعي الثالث :

"والذي ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي لمتغير مدة الخدمة على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية " وقد تم اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

أ-مجتمع الدراسة:

تم تقسيمها إلى ثلاث شرائح، تمثل الشريحة الأولى من لديهم خبرة أقل من (١٠ سنوات)، وبلغت نسبة هذه الشريحة ٢٠% من إجمالي مجتمع الدراسة والبالغة ٨٠ مفردة، بينما اشتملت الشريحة الثانية على من لديهم خبرة تتراوح (من ١٠ إلى ٢٠ سنة) وقد بلغت نسبة هذه الشريحة ٦٠% من إجمالي مجتمع الدراسة،

وأخيراً اشتملت الشريحة الثالثة على من لديهم خبرة (٢٠ سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم ٢٠% من إجمالي مجتمع الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٩)

توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمدة الخدمة

النسبة %	التكرار	مدة الخدمة
٢٠%	١٦	أقل من ١٠ سنوات
٦٠%	٤٨	من ١٠ إلى ٢٠ سنة
٢٠%	١٦	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠%	٨٠	الإجمالي

المصدر: أعدده الباحث من واقع البيانات التي حصل عليها

ب- التحليل الوصفي للبيانات:

قلم الباحث بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية) الخاصة بالوظائف القيادية والإشرافية، وكذلك الخاصة بالتردد في اتخاذ القرارات من وجهة نظر مجتمع الدراسة بفئاتها الثلاث وفقاً لاختلاف مدة الخدمة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

الإحصاء الوصفي لآراء فئات مجتمع الدراسة وفقاً لاختلاف مدة الخدمة حول متغيرات الدراسة

٢٠ سنة فأكثر		من ١٠ إلى ٢٠ سنة		أقل من ١٠ سنوات		متغيرات الدراسة
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية)						
٠,٨	٣,٠٠	٠,٧	٣,٠٠	٠,٥	٢,١	الوظائف القيادية
٠,٦	٢,٧	٠,٦	٢,٧	٠,٤	٢,٠٠	الوظائف الإشرافية
المتغير التابع (التردد في اتخاذ القرارات)						
٠,١	٢,١	٠,٥	٢,٩	٠,٤	٣,٩	التردد في اتخاذ القرارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

وينضح من الجدول السابق انه فيما يخص الوظائف القيادية، تشير النتائج إلى انخفاض ملحوظ في متوسط آراء مجتمع الدراسة بالنسبة لمدة الخدمة (أقل من ١٠ سنة) والذي بلغ ٢,١ أي أنه يتراوح ما بين (غير موافق ومحايدين)، فيما ارتفع متوسط الآراء إلى ٣,٠ بالنسبة للشريحة الثانية (١٠-٢٠) سنة والشريحة الثالثة (أكثر من ٢٠ سنة). أما بالنسبة للوظائف الإشرافية فقد بلغ متوسط الآراء ٢,٠ بالنسبة لمن لديهم خدمة

(أقل من ١٠ سنة)، وارتفعت بالنسبة للشريحتين ممن لديهم مدة خدمة (١٠-٢٠) سنة و (أكبر من ٢٠) سنة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (غير موافق ومحديد) .

أما فيما يخص التردد في اتخاذ القرارات فقد ارتفع بشكل ملموس متوسط آراء الشريحة الأولى ممن لديهم مدة خدمة (أقل من ١٠ سنة) والذي بلغ ٣,٩ أي يتراوح ما بين (محديد وموافق)، فيما انخفض هذا المتوسط بالنسبة للشريحة الثانية ممن لديهم خبرة (من ١٠ إلى ٢٠ سنة) والذي بلغ ٢,٩ أي يتراوح ما بين (غير موافق ومحديد)، بينما انخفض بشدة متوسط الآراء بالنسبة للشريحة الثالثة ممن لديهم مدة خدمة (أكبر من ٢٠ سنة) والذي بلغ ٢,١ أي يتراوح ما بين (غير موافق ومحديد) ، وهذا يعني أنه كلما قلت مدة الخدمة كلما زاد التردد في اتخاذ القرار.

ج-معامل الاختلاف :

أما من حيث اختبار وجود اختلاف معنوي في آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات البحث باختلاف مدة الخدمة بغنائها الثلاث فقد استخدم الباحث اختبار كروسكال واليس على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

الاختلاف في آراء مجتمع البحث لمتغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف مدة الخدمة

المعنى	مستوى المعنوية Sig.	درجة الحرية	كاي ٢ Chi-square	الخصائص
أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية)				
معنوي	٠,٠٠٠	٢	٦٤	الوظائف القيادية
معنوي	٠,٠٠٠	٢	٥٨	الوظائف الإشرافية
المتغير التابع (التردد في اتخاذ القرارات)				
معنوي	٠,٠٠٠	٢	١٧١,٦	التردد في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود اختلاف معنوي في آراء فئات مجتمع الدراسة الثلاث وفقاً لاختلاف مدة الخدمة للوظائف القيادية والإشرافية حول التردد في اتخاذ القرار، وبذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بما يعني وجود اختلاف معنوي في آراء مجتمع الدراسة حول الخصائص الديموجرافية والتردد في اتخاذ القرارات وفقاً لاختلاف مدة الخدمة ، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف في آراء فئات مجتمع الدراسة قد يرجع إلى أنه كلما زادت مدة خدمة الموظف كلما زادت خبراته واحتكاكاته الإدارية مما يؤدي إلى تحول القرارات إلى قرارات نمطية تنخفض فيها نسبة التردد .

****اختبار الفرض الفرعي الرابع :

والذى ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوى لمتغير المؤهل العلمى على التردد فى إتخاذ القرارات الإدارية " وقد تم اختبار هذا الفرض على النحو التالى:
أ-مجتمع الدراسة:

بالنسبة للمؤهل العلمى تم تقسيمه إلى ثلاث شرائح، تمثل الشريحة الأولى الحاصلين على مؤهل (دون الجامعى)، وبلغت نسبة هذه الشريحة ٦٠% من إجمالى مجتمع الدراسة والبالغة ٨٠ مفردة، بينما اشتملت الشريحة الثانية على الحاصلين على مؤهل (جامعى)، وقد بلغت نسبة هذه الشريحة ٣٥% من إجمالى مجتمع الدراسة، وأخيراً اشتملت الشريحة الثالثة الحاصلين على (دراسات عليا)، وبلغت نسبتهم ٥% من إجمالى مجتمع الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد المجتمع وفقاً لاختلاف المؤهل العلمى

المؤهل العلمى	التكرار	النسبة %
دون الجامعى	٤٨	٦٠%
جامعى	٢٨	٣٥%
دراسات عليا	٤	٥%
الإجمالى	٨٠	١٠٠%

المصدر: أعده الباحث من واقع البيانات التى حصل عليها

ب-التحليل الوصفى للبيانات:

قام الباحث بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفى (المتوسطات الحسابية - الاتحرفات المعيارية) الخاصة بالوظائف القيادية والإشرافية ، وكذلك الخاصة بالتردد فى إتخاذ القرارات من وجهة نظر مجتمع الدراسة بفئاتها الثلاث لاختلاف المؤهل العلمى ، كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول رقم (١٣)

الإحصاء الوصفي لآراء فئات مجتمع الدراسة وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي حول متغيرات الدراسة

دراسات عليا		جامعي		دون الجامعي		متغيرات الدراسة
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية)						
٠,٦	٣,٣	٠,٧	٣	٠,٨	٢,٦	الوظائف القيادية
٠,٣	٢,٥	٠,٦	٢,٥	٠,٥	٢,٤	الوظائف الإشرافية
المتغير التابع (التردد في اتخاذ القرارات)						
٠,٢	٢	٠,٥	٢,٦	٠,٦	٣,٤	التردد في اتخاذ القرارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح أنه فيما يخص الوظائف القيادية ، تشير النتائج إلى انخفاض متوسط آراء مجتمع الدراسة بالنسبة لشريحة الحاصلين على مؤهل (دون الجامعي) وبلغ ٢,٦ أي أنه يتراوح ما بين (غير موافق ومحيد)، فيما ارتفع إلى ٣ بالنسبة للشريحة الثانية للحاصلين على مؤهل (جامعي)، و ٣,٣ بالنسبة للشريحة الثالثة للحاصلين على (دراسات عليا)، أي تراوحت المتوسطات ما بين (محيد وموافق). أما بالنسبة للوظائف الإشرافية فقد تقاربت متوسطات الآراء بالنسبة للشرايح الثلاث إلى حد ما حيث تراوحت ما بين (غير موافق ومحيد) .

أما فيما يخص التردد في اتخاذ القرارات فقد ارتفع بشكل ملموس متوسط آراء شريحة الحاصلين على مؤهل (دون الجامعي)، والذي بلغ ٣,٤ أي يتراوح ما بين (محيد وموافق)، فيما انخفض هذا المتوسط بالنسبة لشريحة الحاصلين على مؤهل (جامعي) والذي بلغ ٢,٦ أي يتراوح ما بين (غير موافق ومحيد)، بينما انخفض بشدة متوسط الآراء بالنسبة لشريحة الحاصلين على (دراسات عليا) والذي بلغ ٢ أي يتراوح ما بين (غير موافق ومحيد).

ج-معامل الاختلاف :

أما من حيث اختبار وجود اختلاف معنوي في آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات البحث بفئاتها الثلاث وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي (دون الجامعي-جامعي-دراسات عليا)، فقد استخدم الباحث اختبار كروسكال وليس على النحو التالي:

جدول رقم (١٤)

الاختلاف في آراء مجتمع البحث حول متغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي

المعنوية	مستوى المعنوية Sig.	درجة الحرية	كاي ٢ Chi-square	الخصائص
أبعاد المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية)				
معنوي	٠,٠٠٠٠	٢	٢٥	الوظائف القيادية
معنوي	٠,٠٠٠٠	٢	٢٩,٧	الوظائف الإشرافية
المتغير التابع (التردد في اتخاذ القرارات)				
معنوي	٠,٠٠٠٠	٢	١١٢	التردد في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود اختلاف معنوي في آراء فئات مجتمع الدراسة بفئاتها الثلاث وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي (دون الجامعي-جامعي-دراسات عليا) - رقابية) للوظائف القيادية والإشرافية حول التردد في اتخاذ القرار، وبذلك يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل بما يعنى وجود اختلاف معنوي في آراء العاملين مجتمع الدراسة حول الخصائص الديموجرافية والتردد في اتخاذ القرارات وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف في آراء فئات مجتمع الدراسة قد يرجع إلى أنه كلما ارتقى الموظف تعنيفياً كلما كان أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة؛ ومن ثم تقل درجة تردده.

ومن نتائج اختبار الفروض الفرعية السابقة، يتضح للباحث عدم صحة الفرض الثاني جزئياً بما يعنى وجود تأثير معنوي لتباين الخصائص الديموجرافية والمتمثلة في (النوع-العمر-مدة الخدمة-المؤهل العلمي)، علم التردد في اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية.

النتائج والتوصيات

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تباين الخصائص الديموغرافية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية، وتم تطبيقه على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية، وقد اعتمد الباحث في تحديد مفردات البحث على أسلوب الحصر الشامل لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية مجال التطبيق، وبلغ حجم المجتمع ٨٠ مفردة.

واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم اعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، والتي تمثل الخصائص الديموغرافية (متغير مستقل)، والتردد في اتخاذ القرارات الإدارية (متغير تابع)، واستخدم الباحث معامل ألفا (Alpha) كرونباخ لحساب معاملي الثبات والصدق، كما تم استخدام اختبار مان ويتنى واختبار كروسكال والس وذلك لاختبار وجود اختلافات في الآراء، فضلاً عن استخدام كلاً من معامل الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل بيانات الدراسة الميدانية؛ ويمكن توضيح أهم نتائج الدراسة، وكذلك صياغة أهم التوصيات في ظل ماتم التوصل اليه من نتائج على النحو التالي:

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى عدة نتائج تمثلت فيما يلي:

**** نتائج اختبارات الفروض:

توصل الباحث إلى النتائج التالية بالنسبة لاختبار فروض الدراسة:

- ١- وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (النوع-العمر-مدة الخدمة-المؤهل العلمي)، والتردد في اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية (الفرض الأول).
- ٢- وجود تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية والمتمثلة في (النوع-العمر-مدة الخدمة-المؤهل العلمي)، على التردد في اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية. بمعنى أن الإناث أكثر تردداً في اتخاذ القرار من الرجال، كما أن زيادة الخبرة ومدة الخدمة تقلل من التردد في اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك كلما زاد المستوى العلمي لمتخذ القرار قل التردد في اتخاذ تلك القرارات (الفرض الثاني).

**** وإلى جانب تلك النتائج المتعلقة بفروض الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ١- في جميع المراحل والمستويات الإدارية نجد أن الخصائص الديموغرافية تؤثر على القرار وطبيعته حسب مدي تأثيرها على متخذ القرار ومستواه بالهيكل التنظيمي، وطبيعة الهيكل من حيث المركزية واللامركزية، لذا أصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن يحققه أي هيئة أو مؤسسة رهن مقدرة وكفاءة الإداريون على عملية اتخاذ القرارات بنجاح.

٢- عملية إتخاذ القرارات الإدارية عملية معقدة وتحتاج إلى مهارات فكرية متطورة ومتجددة لمتخذ القرار ، فالسياسات التي توضع ما هي إلا نتائج لسلسلة من القرارات التي توضع في المستويات الإدارية العليا لتوجه العمل وفق قواعد محددة، وبالتالي فإن عملية إتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة ، حيث ان المشكلات التي تواجه متخذ القرار متشعبة منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار، ومنها ما يتأثر بتصفاته وخصائص متخذ القرار الشخصي والبيئة المحيطة والتي يتم فيها إتخاذ القرار.

٣- ان عملية إتخاذ القرارات هي علمية وفنية في آن واحد، يتخذ من الاسلوب العلمي منهجاً لها في مواجهة المشاكل الادارية التي تتعرض لها المؤسسة ، و تعتمد على خبرة وتجارب متخذ القرار في حل تلك المشكلات

٤- عملية إتخاذ القرار هي نوع من السلوك الاختياري الهادف ، لانها توجه لتحقيق الاهداف المرسومة ويسعى الى تحقيق وايجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة او الهيئة في سبيل تحقيق اهدافها المرسومة.

٥- تكمن أهمية إتخاذ القرارات الايجابية بانها عملية ديناميكية ومستمرة ومتراصة ومتصلة الحلقات، تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة متابعة إتخاذ القرار بل تستمر العملية المتعلقة به وتبقى قائمة حتى تحقيق الهدف.

٦- إن إتخاذ القرارات هو المحك الحقيقي لمقدرة الاداريين على القيادة ومقدرة المشرفين على التوجيه .

توصيات الدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يطيب للباحث أن يختم دراسته بتقديم مجموعة من التوصيات بناء على ماتم التوصل اليه من نتائج وذلك على النحو التالي :

١- يجب ان يتوافق الهيكل التنظيمي لقطاع التطبيق مع الاهداف العامة ومع احتياجات العمل ، بما يساعد في سرعة إتخاذ القرارات بالفاعلية المطلوبة .

٢- يجب استخدام الوسائل الحديثة من إتصالات ، بحيث يتم إنجاز الإتصالات والتفاعلات بين الرؤساء والمؤسسين بالصورة التي تؤدي الى تبادل الخبرات والمهارات اللازمة لإتخاذ قرار معين .

٣- يجب أن تعمل الأنظمة والتعليمات المتبعة على المساعدة في إتخاذ القرارات بشكل لامركزي .

٤- يجب تفويض الصلاحيات في بعض الأمور على اسس واضحة لتنمية مشاركة المؤسسين في صنع وإتخاذ بعض القرارات .

٥- يجب ان تتوافر الرقابة الكافية على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات ، وذلك لضمان توافر تلك المعلومات في الوقت المناسب وبالصورة المناسبة لإتخاذ القرارات .

٦- يجب ان تتضمن عمليات إتخاذ القرارات أنسب الطرق لمعالجة المشكلات الطارئة التي تواجه العمل ، وكذلك وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع تلك المشكلات في حالة حدوثها مستقبلاً .

المراجع

المراجع العربية

أولاً: الكتب:

١. أحمد الشميري ، وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة ، المدينة المنورة : العبيكان للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤
٢. احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والتفكير، الإسكندرية: دار الجامعة، ٢٠٠٨.
٣. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات و العمليات الإدارية و وظائف المنظمة، عمان : دار لحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦.
٤. سعد ياسين ، نظم مساندة القرارات ، عمان: دار المناهج ، ٢٠١٠.
٥. طارق طه ، التنظيم: (النظريات الهياكل التطبيقية)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٧.
٦. عبدالمحسن جوده، الإدارة المعاصرة وإسرار تعثر الإدارة العربية، المنصورة : مكتبة الجلاء الجديدة ، ٢٠١٣.
٧. محمد حافظ ، المنظمات العامة : (البناء والعمليات والنمط الإداري) ، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
٨. فيصل يونس (٢٠١٣). "استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها". عمان : دار لحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤.

ثانياً: الدوريات :

- ١- أحمد غنيم ، أثر التغير في المستوى الإداري بالمنظمات العامة الصناعية في تحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على تردد المديرين في اتخاذ القرارات- بالتطبيق على محافظة الدقهلية: المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مجلد ١٣ العدد الأول. (١٩٨٩)
- ٢- حسان بوبعابة، خصائص المعلومات الإستراتيجية لصنع و اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية: مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، مج ٣، ع ٦. (٢٠١٦)

٣- خالد خلف الزريقات. "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار": مجلة الدراسات والعلوم الإدارية، المجلد ٣٨، العدد ٢. (٢٠١١)

٤- سعاد قاسم "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الأقليمي التابع للأونروا": مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة (٢٠١١).

٥- سعد الشهري .. "الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص": مكتبة جامعة أم القرى، الطائف - (٢٠٠٩)

٦- فواد الجبوري ، وآخرون. "إدارة الأزمات والإلكترونية اتخاذ القرار": مجلة العلوم الإدارية، المجلد ١٩ - العدد (١). (٢٠١١)

٧- فيروز لطرش،، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار : مجلة الدراسات والأبحاث الإدارية ٢٠٠٤. (٢٠١٥)

٨- مظفر نوري،، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال": مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣ - العدد ٢. (٢٠١٣)

٩- هيثم حسون ،، ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الإداري الرياضي والتربوي، مجلة التربية الرياضية، الأكاديمية الرياضية، ع 4، مج 11، (٢٠٠١).

المراجع الاجنبية:

A-Books:

1. Colin, W. Matlin, "Contemporary Management", 3rd. McGraw-Hill· Irwin. (2009)
2. Denison, D.R., "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", New York: John Wiley & Sons, Inc. (2014).
3. Ferrel H., "Business a Changing World", MC Graw-Hill publ. co., U.S.A, N.Y. (2008)
4. Gareth R. Jones & Jennifer M. George, , "Essentials of Contemporary Management", U.S.A. (2011)
5. Leslie W. Rue & , , "Management Skills and Application", MC Graw-Hill publ. co., U.S.A, N.Y. (2005)
6. Peters, J & Waterman, R., , "In Search of excellence: Lessons from American's best run Companies", New York: Harper & Row. (2012)
7. Ricky, W. Griggin, , "Fundamentals of Management", Houghton Mifflin publ. company, Boston, U.S.A. (2009)
8. Schein , E , H., , "Organizational culture and leadership", San francisco : Jossey, Boss , Inc., (2011)
9. Stephen P. Robbins, Mary C., , "management ", Pearson international U.S.A. (2009)
10. Steven, Robbins & Mary, Coulter, , "Management", Pearson, printice-hall- Japan. (2007)
11. Wheelen, H., Hunger, S., , "Strategic Management and Business Policy", 9TH ed, prentice Hall, international, Inc., Newjersey, U.S.A. (2004).

B-Periodicals

- 1-Asemi, A, Safari, A, Zavareh, A, "The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process", International Journal of Business and Management. (2011)
- 2- Carmeli, A, Sheaffer, Z, Halevi, M, "Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance?" Personnel Review Vol.38 Iss: 6. (2009).
- 3- Fabio Musoo & Francioni, Barbara, "The Influence of Decision-Maker Characteristics on the International Strategic Decision-Making Process: An SME Perspective", Procedia – Social planning, May / June. (2013)
- 4-Kao, H., Kao, S. P. H., Chen, S. C. & Chiu, K. K. S. "Decision Making Models and Knowledge Management Preferences – Taiwanese Expatriates in China": Australian Journal of Business and Management Research. Vol.2 No.04. (2012),
- 5- Laflam, Robert M., , "The interrelations ship of planning with corporate culture in the creation of shared values", Managerial planning, May / June, (2007).
- 6-O'Reilly, Charles A. & Chatman, Jennifer & Caldwell, David F., "People and Organizational Culture: A profile compare is on Approach to Assessing person – Organization fit", Academy of Management Journal. Vol. 34, No – 3, (2011).
- 7-Vohra ., R, Das, N " Intelligent decision support system for admission management in higher education institutes " , International Journal of Artificial Intelligence & Applications (IJAIA), Vol.2, No.4. (2011).
- 8-Wilkins, Ecung. & Ouchi, William G, "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance", Administrative science Quarterly, Vol. 28, (2014)