

دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية
(دراسة ميدانية في جامعة دمشق)

**The Role of Strategic Planning in the Effectiveness of
Administrative Decisions**

(Study at the University of Damascus)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

إعداد الطالبة:

ساندي سليمان

إشراف الدكتورة:

سمر معروف قبلان

لجنة الحكم

عضواً	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: إدارة التسويق	د. محمد العلي جامعة دمشق
عضواً مشرفاً	المدرس في قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: تنمية الموارد البشرية	د. سمر قبلان جامعة دمشق
عضواً	المدرس في قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: الإحصاء التطبيقي	د. محمد فارس أبو سيف جامعة دمشق

الإهداء

إلى رَجُلِي الأول الذي كنت حين أطلب منه نجمتين كان يعود حاملاً لي السماء (نبي)
إلى من رافقتني وعواثها في كل الدروب ورفعتني رضاها في كل خطوة التي ما كنت لأكون
لولاها (مي)

إلى يدي اليمنى، ضلعي الثابت، وكتفي الذي لا يميل (زوجي ياس)
إلى من أشاركهم فرحي وحنني وإلى من أجدهم بجانبني دائماً (أخوتي سالي، جعفر، شعبان)
إلى روحانة حياتي التي تسعى دوماً دون ملل لتعنون علي ثقل أيامي أختي الجميلة (و. زينب)
إلى من ساندوني ووعظوني على الدوام في مسيرتي الدراسية (أصدقائي)
إلى أُسرتي الثانية الكادر الإداري والتدريسي في (مدرسة المهدي محمود عبد الكريم)
أهدي إليهم هذا العمل المتواضع

الباحثة

ساندي يوسف سليمان

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي أعانني على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتورة سمر قبلان (رئيس قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات) في المعهد العالي للتنمية الإدارية لتفضلها بالإشراف على هذه الرسالة، ولما بذلته من جهد في توجيهي ومتابعتي وحرصها الدائم على تقديم الدعم والعون.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى كادر المعهد العالي للتنمية الإدارية وجميع أساتذتي وزملائي لتوجيهاتهم الكريمة وتشجيعهم المستمر.

كما أشكر السادة (العمداء، النواب، رؤساء الأقسام) في الكليات التابعة لجامعة دمشق لتقديمهم العون ويد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذه الدراسة.

الباحثة

جدول المحتويات	
(1) الفصل الأول (الإطار المنهجي للدراسة)	
الصفحة	العنوان
1	1-1 المقدمة
2	2-1 الدراسات السابقة
15	3-1 مشكلة البحث
17	4-1 أهداف البحث
17	5-1 أهمية البحث
18	6-1 مسوغات البحث
18	7-1 متغيرات البحث
19	8-1 فرضيات البحث
20	9-1 حدود البحث
20	10-1 منهج البحث
20	11-1 مجتمع وعينة البحث
20	12-1 أداة البحث
21	13-1 مصادر بيانات البحث
21	14-1 مصطلحات البحث
(2) الفصل الثاني (الإطار النظري)	
(1-2) المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي	
26	1-1-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
28	2-1-2 فوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته
30	3-1-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي
32	4-1-2 طرق التخطيط الاستراتيجي
37	5-1-2 مزايا التخطيط
38	6-1-2 أنواع الخطط في التخطيط الاستراتيجي
40	7-1-2 شروط التخطيط الناجح
41	8-1-2 عناصر التخطيط الاستراتيجي
42	9-1-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

44	10-1-2 مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية
46	11-1-2 الصعوبات التي تواجه التخطيط
47	12-1-2 أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي
(2-2) المحور الثاني: فاعلية القرارات الإدارية	
51	1-2-2 مفهوم القرارات الإدارية
53	2-2-2 مهارات صانعي القرار
54	3-2-2 شروط عملية اتخاذ القرارات الإدارية
55	4-2-2 أنواع القرارات الإدارية في علم الإدارة
59	5-2-2 عناصر اتخاذ القرار
62	6-2-2 مراحل صناعة القرارات
65	7-2-2 وظائف اتخاذ القرار
66	8-2-2 أساليب اتخاذ القرار
70	9-2-2 العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية
73	10-2-2 العراقيل والصعوبات والضغط التي تؤثر في عملية تكوين القرارات الإدارية
76	11-2-2 نماذج اتخاذ القرار
(3-2) المحور الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات الإدارية	
79	1-3-2 علاقة التخطيط الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات الإدارية
(3) الفصل الثالث (الإطار العملي)	
88	1-3 المعالجة الإحصائية للبيانات
96	2-3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات
117	3-3 النتائج العملية
119	4-3 تفسير النتائج
121	5-3 التوصيات
124	قائمة المراجع
133	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
89	طول الخلايا ووزنها
90	صدق محور (التوجه الاستراتيجي)
91	صدق محور (التحليل البيئي)
92	صدق محور (السياسات والخطط والإجراءات المناسبة)
92	صدق محور (التوقيت المناسب)
93	صدق محور (سهولة تنفيذ القرار)
94	صدق محور (قبول القرار)
94	صدق محور (جودة القرار الإداري)
95	ألفا كرونباخ لقياس الثبات
96	خصائص العينة الديمغرافية
97	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية التوجه الاستراتيجي
99	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية التحليل البيئي
101	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية السياسات والخطط والإجراءات المناسبة
102	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية التوقيت المناسب
103	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية سهولة تنفيذ القرار
105	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية قبول القرار
106	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية جودة القرار الإداري
108	نتائج T – test تبعاً لمتغير النوع
109	الدرجة الكلية لمتغير الفاعلية تبعاً لمتغير العمر
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر
110	الدرجة الكلية لمتغير الفاعلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

110	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير عدد سنوات الخبرة
111	نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين
112	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية
113	الدرجة الكلية لمتغير الفاعلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
114	نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
114	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل والتابع
115	تحليل (ANOVA) لاختبار معنوية النموذج المستخدم
115	الدالات الإحصائية لمعادلة تأثير المتغير المستقل والتابع
116	نموذج الانحدار بعد حذف المتغيرات الغير دالة إحصائياً

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية لدى أصحاب القرار (العمداء، النواب، رؤساء الأقسام) في الكليات التابعة لجامعة دمشق.

وتم اعتماد أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، السياسات والخطط والإجراءات المناسبة)، بينما محاور فاعلية القرارات الإدارية ما يلي (التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية، سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار، جودة القرار الإداري)، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي بينما أداة الدراسة هي الاستبانة.

وتوصلت نتائج الدراسة لوجود أثر للتخطيط الاستراتيجي ببعديه (السياسات والتحليل البيئي) في فاعلية القرارات الإدارية مع سقوط أثر المتغيرات الديمغرافية وبعد (التوجه الاستراتيجي)، إضافة لوجود بعض المعوقات التي تواجه أصحاب القرار في تنفيذ القرارات لدى بعض الكليات التابعة لجامعة دمشق.

الكلمات الرئيسية: التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الإدارية، أصحاب القرار، الكليات التابعة لجامعة دمشق.

(1) الفصل الأول (الإطار المنهجي للدراسة)

1-1 المقدمة:

أدت التغيرات البيئية المستمرة التي يمتاز بها عصرنا الحالي إلى ازدياد رغبة المنظمات في جمع البيانات ومعالجتها واستخدامها بدقة، مما يحقق وصولاً لقرارات فاعلة، إذ أن توفر معطيات صحيحة بات يفرض على معظم المنظمات أن تستخدمها استخداماً دورياً متجدداً وتحديثها بصورة مستمرة لاتخاذ القرارات الأنسب، ولكي تقوم بوظائفها الإدارية المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) على أكمل وجه، وتشهد المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي ظروف بيئية تفرض على القائمين اتخاذ قرارات إدارية ذات طابع فعال ومتجدد وابتكاري لمساعدتها على مواجهة المشكلات وصولاً لاتخاذ قرارات فاعلة تؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية وبدرجة عالية من الكفاءة.

الأمر الذي دفع إلى تنامي الإدراك بأهمية التخطيط في توفير المعطيات والبيانات التي تحتاجها الإدارة والتي تتصف بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة، لغرض تحسين المهام الإدارية المختلفة وترشيدها وصنع القرارات الرشيدة في مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة.

تسعى جامعة دمشق للوصول إلى آخر المستجدات العلمية والتقنية وتطبيقها على نحو يتيح الارتقاء إلى جودة التعلم في جميع المجالات، وتكرس الجامعة جهودها لخلق بيئة داعمة توفر للطلاب فرص النمو والازدهار سعياً وراء مستقبلهم.

وتنص رسالة جامعة دمشق على "التميز في البحث العلمي وفي البرامج التعليمية المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية"، ولقد تبنت جامعة دمشق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، تشمل قضايا أساسية مثل تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية، وتحديث البرامج الأكاديمية والعمليات الإدارية ونشاطات التواصل مع الخريجين والمجتمع، ووضع منظومة إدارة الجودة، بالتالي لا بد أن يكون هناك حرص متزايد لأصحاب القرار على توفير المعلومات الشاملة لاتخاذ قرارات صائبة، حيث أن عملية اتخاذ القرار هي من أهم العناصر في إدارة أي مؤسسة، والجامعات هي مؤسسات، وجامعة دمشق تتكون من عدد من الكليات المتنوعة، ويوجد بها عدد من أصحاب القرار الذين هم في موقع مسؤولية ويقومون باتخاذ مجموعة من القرارات التي لها تأثير كبير على المجتمع السوري، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمناقشة أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية (دراسة ميدانية في جامعة دمشق).

1-2 الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة بعض الدراسات التي تمكنت من الحصول عليها ومراجعتها والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وقسمت الباحثة الدراسات إلى ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** دراسات عربية وأجنبية تناولت التخطيط الاستراتيجي.
 - **المحور الثاني:** دراسات عربية وأجنبية تناولت فاعلية القرارات الإدارية.
 - **المحور الثالث:** دراسات عربية وأجنبية تناولت التخطيط الاستراتيجي والقرارات الإدارية.
- تم عرضها وفقاً للتدرج التاريخي من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي ملخص للدراسات كالاتي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

الدراسات العربية:

- **دراسة عيد (2015) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل" السعودية¹.**

هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة متكاملة وحديثة لمخرجات التعليم العالي التي تمثل متطلبات لسوق العمل، والتوصل إلى مقترح يستخدم التخطيط الاستراتيجي لتطوير مخرجات التعليم العالي وتهيئتها لتلبية تلك المتطلبات المتغيرة لسوق العمل في الوطن العربي.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، فيما تكون مجتمع الدراسة من القادة والعاملين في قطاعات الأعمال في مؤسسات التعليمية والصناعية والتجارية في دول الوطن العربي، وبلغت عينة الدراسة (80) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من 5 دول عربية من أفريقيا و5 دول عربية من آسيا، واعتمدت الباحثة على الاستبانة أداة للدراسة.

¹ عيد، هالة (2015)، دور التخطيط الاستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل، المجلة السعودية للتعليم العالي (14)، السعودية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

- تضع الإدارة العليا في المؤسسات القضايا والمشكلات الاستراتيجية في أوليات اهتمامها.
- يسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير مناخ فعال للعمل ليناسب المتطلبات المتغيرة بسوق العمل.
- يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التفاعل بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- دراسة أبو حسنة (2014) بعنوان: "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها"².

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعا للمتغيرات التالية (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى للعام الدراسي (2013-2014) والبالغ عددهم (149) عضواً.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لقد بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي إلى درجة مرتفعة بنسبة (74.88%).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

² أبو حسنة، أحمد (2014)، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

▪ دراسة أبو نصيب (2013) بعنوان: "أثر التخطيط في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية" السودان³.

هدفت الدراسة لتعرف واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومعرفة العوامل المؤثرة على تطبيقه، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن أخطاء تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (8) كليات من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد بلغت عينة الدراسة (60) عاملاً.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي:

- يوجد لدى العاملين بالجامعة وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
 - لا يوجد ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين.
 - لا تشرك الجامعة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال.
- دراسة ميا وآخرون (2008) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة فعالية العاملين" سلطنة عمان⁴.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على فعالية التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية العاملين، وتقديم المقترحات اللازمة التي تسهم في أن يكون للتخطيط الاستراتيجي الأثر المناسب في زيادة فعالية العاملين.

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وقد تمثل مجتمع وعينة الدراسة في مدراء الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام في مديرية التعليم بمحافظة البريمي بسلطنة عمان والبالغ عددهم (75) فرداً، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي:

- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية وتحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمؤسسة والمجتمع.

³ أبو نصيب، عرفة (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، ط1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

⁴ ميا، علي وديب، صلاح والشامي، سالم (2008)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في فعالية العاملين (دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، عمان.

- وجود علاقة جوهرية طردية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وزيادة فعالية العاملين في المؤسسة.
- وجود علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية وزيادة فعالية العاملين.
- بلغت درجة مشاركة العاملين في جميع مراحل الخطة الاستراتيجية في المؤسسة بنسبة (60.12%) وهي درجة متوسطة.

▪ دراسة السالم والنجار (2002) بعنوان: "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة"⁵.

وقد استهدفت هذه الدراسة استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في مدى وضوحه ومستوى ممارسته والتعرف على طبيعة العلاقة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وقد قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على 96 مديراً يمثلون 96 منظمة في محافظة أربد وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن 37.5% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.
 - أن هذه المنظمات لا تمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وأن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته.
 - هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المستوى العلمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
 - إن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة) له علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير.
 - توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 في أغلب خطوات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الاستراتيجي.
- وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

⁵ السالم، مؤيد والنجار، فايز (2002)، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة (دراسة ميدانية في محافظة أربد)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية، العدد الثاني، المجلد 29، الأردن.

▪ دراسة أبو معمر (2002) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفعالية المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة"⁶.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، وتعظيم قدرتها على رفع كفاءة وفعالية المنظمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي توصلت إلى النتائج التالية:

- غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة.
- الارتباط والتنسيق الفعال بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة سوف يرفع من كفاءة المؤسسة وفعاليتها كلها.
- يوجد خلط لدى أعضاء الإدارة العليا بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وبين الاستراتيجيات والخطط.

الدراسات الأجنبية:

▪ Defifo (2008): "Strategic planning process: an analysis in small colleges"⁷.

▪ دراسة ديفيفو (2008) بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي: تحليل في كليتين صغيرتين في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي وأثره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والأثر الذي يجب أن يؤديه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، وأثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات.

واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليم عالي في الولايات

⁶ أبو معمر، عطية (2002)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع وكفاءة وفعالية المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة، دراسة حالة للقطاع الخاص، جامعة الملكة أروى، اليمن.

⁷ Devivo, Sharon, Beth (2008), The strategic planning process: An analysis at two small colleges, Un published doctorates thesis, university of Pennsylvania, Philadelphia, united states of America.

المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي 2005)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكنيا وكوبر).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة التي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل مسؤولية.

■ Cowburn (2005): “Strategic planning in higher education: fact or fiction in Britain”⁸.

■ دراسة كوبورن (2005) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: حقيقة أم خيال في بريطانيا.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الجدل القائم حول قدرة الجامعات في المملكة المتحدة على ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ثلاثية المراحل (الصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ، والتقييم).

وقد استخدمت الباحثة في إجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للخطوة الاستراتيجية لاستشاري تمويل مؤسسات التعليم العالي (HEFCE)، وبعض خطط مؤسسات التعليم العالي، والدراسات والكتابات التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي في المملكة المتحدة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي:

- إن مؤسسات التعليم العالي جيدة في إعداد الخطوة الاستراتيجية، ولكن عند الوصول إلى مرحلة الممارسة العملية والتطبيق، فإن عديداً من المؤسسات تواجه صعوبات في تطبيق الخطوة الاستراتيجية.
- تضمين الخطط في الغالب لأهداف معينة يكون من الصعب بل من المستحيل في بعض الحالات تحقيقها، نظراً لاختلاف بين الأهداف والقدرات، والمصادر المتاحة للمؤسسة.

⁸ Cowburn, Sarah (2005), *Strategic planning in Higher Education: fact or fiction, perspectives: policy and practice in higher education*, 9.

من أهم العوائق السلبية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي في صياغة الخطط الاستراتيجية وتطبيقها هو اعتماده على التمويل الحكومي.

المحور الثاني: دراسات تناولت فاعلية القرارات الإدارية.

الدراسات العربية:

■ دراسة النصري (2014) بعنوان: "تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات"⁹.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها البنوك التجارية في السودان للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ قرارات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أظهرت الدراسة أن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الأنترنت والبريد الإلكتروني والشات بأنه واقع جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير، أما بنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فإنه جيد.

وأظهرت الدراسة أن أكثر تقنيات الاتصال استخداماً بالبنوك التجارية بالولاية (البريد الإلكتروني، الفاكس، الهاتف الجوال)، أما وسائل الاتصال متوسطة الاستخدام (الهاتف الثابت، تويتر، الفيديو كونفرس)، بينما كانت تقنيات الاتصال قليلة الاستخدام (فيس بوك، الشات، الواتس آب).

■ دراسة أبو هميس (2007) بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية" (دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن)¹⁰.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في شركات الأدوية الأردنية، وقد ركزت على المستويات الإدارية الثلاثة: العليا، والوسطى، والدنيا لشركات الأدوية الأردنية، وكانت أهم النتائج هي:

- أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركات الأدوية إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

⁹ النصري، عثمان عبد الرحمن (2014)، تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات (دراسة حالة البنوك التجارية في الولاية الشمالية)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

¹⁰ أبو هميس، محمد عبد الكريم (2007)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية.

- أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركات الأدوية إلى تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- شركات الأدوية الأردنية تعطي أهمية كبيرة لاستخدام الحاسبات والبرمجيات، مما أسهم في تدعيم فاعلية اتخاذ القرارات لديها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في شركات الأدوية الأردنية.
- إن شركات الأدوية الأردنية تمارس استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة استخداماً واسعاً مما يسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.
- دراسة العدوان (2006) بعنوان: "أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية"¹¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق لأثر خصائص المعلومات، على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة العملية)، وأخيراً هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات وأهم الاقتراحات الممكنة لعلاجها.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين خصائص المعلومات وبين فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية.
- لا توجد فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (الجنس والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي).
- هناك فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (العمر والخبرة العملية).
- تعد القرارات الإدارية المتخذة من قبل المديرين عينة الدراسة فعالة.

¹¹ العدوان، شاكراً (2006)، أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

▪ دراسة الإبراهيم والقضاة (2006) بعنوان: "درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون"¹².

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري والمدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عجلون بالأردن، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة في ستة مجالات، ووزعا الاستبانة على عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون ومديراتها.

نتائج الدراسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا.

▪ دراسة القباطي (1992) بعنوان: "صناعة القرار واتخاذها في الإدارة التعليمية اليمنية"¹³.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب القصور والصعوبات والمعوقات التي يواجهها والعوامل المؤثرة فيه، والتعرف كذلك على الأسباب بهدف التوصل إلى حلول مناسبة لها، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن صناعة القرار واتخاذها تتأثر في الإدارة التعليمية بمجموعة من العوامل المؤثرة التي تنبع من بيئة القرار ومن خارجه، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلات تواجه صناعة القرار ومتخذيها في الإدارة التعليمية اليمنية من أبرزها نقص المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة القرار.

وإن معظم القرارات في الإدارة التعليمية اليمنية يتم صنعها واتخاذها خارج إطار الأسلوب العلمي لصناعة القرار واتخاذها، وأوضحت الدراسة بأن لتدني المستوى العلمي والمهني لصناع القرار ومتخذيها أو نقص المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة القرار واتخاذها وقصور النظام الإداري وقلة كفاءته داخل السلطة المركزية أثراً كبيراً في ذلك.

¹² الإبراهيم، عدنان والقضاة، محمد (2006)، دراسة بعنوان درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون، مجلة التربية، الجزء الثاني، العدد 62، المنصورة، مصر.

¹³ القباطي، سليم (1992)، صناعة القرارات واتخاذها في الإدارة التعليمية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

الدراسات الأجنبية:

- Spanos (2002): "The relationship between information and communication technologies and its effects on decision making"¹⁴

▪ دراسة سبانوس (2002) بعنوان: "العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على اتخاذ القرارات".

قام الباحث بدراسة العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على اتخاذ القرارات، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اتخاذ القرارات في الشركات اليونانية الكبرى.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتوزيع استبانة على 50 من متخذي القرارات في الشركات اليونانية.

النتائج أظهرت بأن استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء والمنافسة الجيدة وتشير أيضاً على أن الشركات اليونانية في عملية وعي وإدراك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكين التغييرات ودعمها وهي ضرورية للنجاح في التنافس المفرط في بيئة تنافسية، وتبين النتائج بأن الشركات تعترف بالحاجة إلى الموظفين ذوي المهارات المتعددة لاستغلال المزايا الناجمة عن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- Harrison (2002): "Communication means and participative decision making"¹⁵

▪ دراسة هاريسون (2002) بعنوان: "فاعلية استخدام وسائل الاتصال واتخاذ القرارات".

هدفت دراسة الباحث إلى معرفة مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء في المنظمات الحكومية، ولقد قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع 264 استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا.

¹⁴ Spanos, Yiannis(2002), **The relationship between information and communication technologies and its affects on decision making**, information and management, volume 39, Issue 8.

¹⁵ Harrison, Teresa M (2002), **Communication means and participative decision making**,an exploratory study, retrieved from: www.blackwellsynergy.com.

وتوصل الباحث إلى أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية، إضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات، وإن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

المحور الثالث: دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي والقرارات الإدارية

▪ دراسة أبو نجم (2018) بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات" دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية¹⁶.

هدفت الدراسة إلى معرفة الآتي: (درجة تطبيق التوجه نحو العملاء، درجة تطبيق التوجه نحو المنافسين، درجة تطبيق التوجه نحو الإبداع، درجة تطبيق التوجه نحو التكنولوجيا) في شركات الاتصالات السورية، واقع صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية، أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات فيها، دلالة الفروق في أبعاد التوجه الاستراتيجي وفق متغير المستوى الإداري، دلالة الفروق في عملية صناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة مؤلفة من 43 عبارة توزعت حول محاور الدراسة (أبعاد التوجه الاستراتيجي) وتكونت عينة الدراسة من 111 فرداً من مختلف المستويات الإدارية في شركات الاتصالات السورية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- جاء تطبيق التوجه نحو العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفعة، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسطة، والتوجه نحو الإبداع بدرجة منخفضة.
- وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية.
- وجود فروق دالة إحصائياً فيما يتعلق بكل من التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري، لصالح المستويات الإدارية الأعلى.

¹⁶ أبو نجم، ميرنا (2018)، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية)، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.

▪ دراسة علان وصدقة (2011) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"¹⁷.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على نجاح شركات القطاع الصناعي، واستخدم الباحثان المنهجية الوصفية والسببية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والبالغ عددها 9 شركات، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لممارسة التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

▪ دراسة محمد غندور (2006) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في الشركات وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية"¹⁸.

تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات التجارية وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية عامة، وتم اختيار مصنع التوفيق للصابون حالة عملية في السودان.

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واختبرت الفرضيات كما حلت القوائم المالية اعتماداً على النسب المالية وعلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية، لتحليل بيانات الاستبانة الموزعة على عينة عشوائية مكونة من 40 فرداً من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بالمصنع.

ومن النتائج التي توصل إليها البحث:

- يعمل المصنع على تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بكفاءة.
- وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القرارات الإدارية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الربحية بالمصنع.
- حدث تطور في الهيكل التنظيمي للمصنع أدى إلى تبني خطط استراتيجية فاعلة وازدياد في الربحية.

¹⁷ علان، معتصم فضل وصدقة، رشاد عطا (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.

¹⁸ الغندور، محمد مصطفى محمد (2006)، التخطيط الاستراتيجي في الشركات وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية (حالة مصنع التوفيق للصابون)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

◆ التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي تناولت المحور الأول تؤكد أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي واتخاذ التدابير اللازمة في مؤسسات التعليم العالي لما له من نتائج مرغوبة، وضرورة مشاركة أصحاب القرار في وضع الخطط الاستراتيجية، مما يحقق جودة المخرجات والتعليم بما يتوافق مع سوق العمل، وتشير أيضاً تلك الدراسات لضرورة وعي وإدراك الإدارة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تلافي المشكلات والأخطاء، ووضوح هذا المفهوم في أذهان الإداريين كلهم، وقدمت الدراسات مقترحات تسهم في زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي.

بينما الدراسات التي تناولت المحور الثاني فقد درست ارتباط عدة متغيرات بفاعلية القرارات الإدارية ومنها (تقنيات الاتصال المتنوعة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وفاعلية وسائل الاتصال المتعددة، ومدى كفاءة أصحاب القرار)، وأثبتت نتائج الدراسات المذكورة بأن الأساس المنطقي والصحيح سوف يوصلنا حتماً إلى القرارات الإدارية الصحيحة، وذلك باستخدام معطيات صحيحة ووسائل اتصال سليمة بين أصحاب القرار.

بينما المحور الثالث تناول بعض الدراسات التي تربط التخطيط الاستراتيجي أو أحد عناصره مع القرارات الإدارية، فإن دراسة نجم (2018) أكدت ضرورة وجود توجهات مستقبلية مسبقة نحو اتجاهات معينة وصولاً لصناعة قرارات فاعلة، بينما دراسة علان وصدقة (2011) أكدت أثر التخطيط الاستراتيجي في تقليل نسب الأخطاء والمشكلات المحتمل حدوثها بعد إصدار القرارات الإدارية، أما الباحث محمد غندور (2006) أثبت فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية على اتخاذ قراراتها الإدارية.

بالتالي جاءت هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة في سد الفراغ في بعض هذه الدراسات، وتعزيزاً للبعض الآخر منها، حيث تركز الدراسة الحالية على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرار الإداري لدى أصحاب القرار في جامعة دمشق.

نلاحظ أن هنالك اختلافاً بالمجال الزمني للدراسات السابقة عن المجال الزمني للدراسة الحالية، وأيضاً هنالك اختلاف في الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية.

ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، والاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها، وتنوعت المناهج المستخدمة ما بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج السببي، وتنوعت الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ما بين الاستبانة والمقابلات.

وتتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها موضوع التخطيط الاستراتيجي مثل دراسات المحور الأول، وتشابه مع بعض الدراسات التي تناولت موضوع القرارات الإدارية في المحور الثاني، وتعد دراسات المحور الثالث هي الأقرب للدراسة الحالية ولكن تختلف في عدة أمور ألا وهي: مشكلة الدراسة، ومجال التطبيق، وزمان ومكان التطبيق، وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، وبالتالي النتائج التي سوف نتوصل إليها في دراستنا ستكون مختلفة نظراً لاختلاف النقاط السابقة الذكر.

1-3 مشكلة البحث:

إن تقدم المجتمع مرتبط بفاعلية القرارات التي يتخذها أفرادها في البنى الاجتماعية المختلفة، وفي ظل بيئة المجتمع السوري الذي يتميز بخلل الاستقرار، وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، يصبح إلزاماً على مؤسسات التعليم العالي ولاسيما جامعة دمشق، أن تتخذ قراراتها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثلث بالكثير من التحديات وضمان القيام بأدوارها المناطة بها على أكمل وجه.

نلاحظ في الآونة الأخيرة إصدار كليات في جامعة دمشق لبعض القرارات الآنية والسريعة ذات نتائج على المدى القريب فقط، التي قد تكون غير ملائمة للمشكلة التي صدرت بصددتها، ومن خلال دراسة استطلاعية سابقة تم استقصاء بعض القرارات غير الفاعلة والمشكلات الناجمة عنها التي تخص المجالات الآتية (البرامج الأسبوعية والبرامج الامتحانية، الاسئلة الامتحانية لبعض المقررات، ساعات المراقبة، نسب النجاح المنخفضة لبعض المقررات، نظام الأتمتة لبعض المقررات، التأخر في إصدار النتائج الامتحانية وغيرها) ولربما تكون قلة فاعلية هذه القرارات وظهور هذه المشكلات بسبب قلة الدراية والتخطيط المسبق لها، ويواجه أصحاب القرار عديد من المواقف التي تتطلب منهم اتخاذ عديد من القرارات التي تتفاوت من حيث أهميتها وآثارها، قد يجدها بعضهم أمراً شاقاً والبعض الآخر يراه أمراً في غاية السهولة، لذلك أصبحت المسؤوليات أكبر على عاتق أصحاب القرار في سبيل المواءمة ما بين استمرار المؤسسة ومراعاة متطلبات التطور، والحل يكمن في توفير فرص للتدريب على كيفية اتخاذ القرارات اتخاذاً منظماً ومخططاً له ومبني على أسس علمية وموضوعية، بالتالي تعد عملية اتخاذ القرارات

الفاعلة من المهارات الإنسانية ذات التأثير المباشر في نجاح أي مؤسسة، والاستناد إلى التخطيط الوافي في صنع القرار واتخاذها سوف يؤدي إلى تطور حقيقي ونجاح في المسيرة التنموية والحضارية.

لذلك تعد المعطيات مورداً ثميناً جداً في حياة المنظمات وبالتالي قد تكون المعطيات والمعلومات المستمدة من التخطيط هي مادة القرار الإداري وبالتالي تتوقف فاعلية القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها، ومنه قد يساعد التخطيط الاستراتيجي لدى أصحاب القرار في كليات جامعة دمشق على اتخاذ القرارات السليمة ذات التأثير الإيجابي على المدى القريب والبعيد وفي الوقت المناسب والدقة المطلوبة، بدلاً من الاعتماد على الحكم النمطي أو التخمين.

وهذا ما دفع الباحثة إلى التطرق لهذه المشكلة والبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية في جامعة دمشق، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

هل يوجد أثر لاستخدام التخطيط الاستراتيجي بعناصره (التوجه الاستراتيجي - التحليل البيئي - تطبيق السياسات والخطط والإجراءات المناسبة) في فاعلية القرارات الإدارية في جامعة دمشق؟

ويتمفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر لإدراك (الرسالة - الرؤية - الأهداف والغايات) لدى أصحاب القرار في جامعة دمشق على فاعلية القرارات الإدارية؟
- هل يوجد أثر لإجراء تحليل للبيئتين (الداخلية والخارجية) في جامعة دمشق على فاعلية القرارات الإدارية؟
- هل يوجد أثر لاختيار السياسات والخطط والإجراءات المناسبة في جامعة دمشق على فاعلية القرار الإداري؟
- ما مستوى التوجه الاستراتيجي (إدراك الرسالة/ الرؤية/ الأهداف والغايات) لدى أصحاب القرار في جامعة دمشق؟
- ما مستوى التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) المعتمد في جامعة دمشق؟
- ما مستوى السياسات والخطط والإجراءات المناسبة في جامعة دمشق؟
- ما مستوى التوقيت المناسب لاتخاذ القرار كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) في جامعة دمشق؟
- ما مستوى سهولة تنفيذ القرار كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) في جامعة دمشق؟

- ما مستوى قبول القرار كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) في جامعة دمشق؟
- ما مستوى جودة القرار الإداري كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) في جامعة دمشق؟

1-4 أهداف البحث:

- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية في جامعة دمشق.
- دراسة أثر إدراك التوجه الاستراتيجي لدى أصحاب القرار في جامعة دمشق على فاعلية القرارات الإدارية.
- دراسة أثر إجراء تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية من قبل أصحاب القرار في فاعلية القرارات الإدارية.
- دراسة أثر اختيار السياسات والخطط والإجراءات المناسبة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على فاعلية القرار الإداري.
- معرفة مستوى أهمية التوجه الاستراتيجي وتبنيه (إدراك الرسالة، الرؤية، الأهداف والغايات) لدى أصحاب القرار في جامعة دمشق.
- معرفة مستوى التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) المعتمد في جامعة دمشق.
- معرفة مستوى أهمية تطبيق الإجراءات والسياسات المناسبة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق.
- معرفة مستوى أهمية وتبني التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من قبل أصحاب القرار.
- معرفة مستوى سهولة تنفيذ القرار لدى أصحاب القرار في جامعة دمشق.
- معرفة مستوى أهمية وتبني قبول القرار في جامعة دمشق.
- معرفة مستوى جودة القرار الإداري في الكليات التابعة لجامعة دمشق.

1-5 أهمية البحث:

• من الناحية النظرية:

- محاولة بناء إطار نظري يوضح الأثر الأساسي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية من خلال الكتب والدراسات التي تناولت هذه الجوانب.
- تأمل الباحثة أن تسفر نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها إلى أن تكون مكملة لما سبقتها من دراسات ومؤسسة لما سوف يأتي بعدها من دراسات في هذا الشأن، وإضافة جهد متواضع للمكتبة.
- يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة فهو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة لتحقيق النتائج المرجوة، مما يحتم إغناء هذا الموضوع بالأبحاث والدراسات.

– أهمية عملية صناعة القرارات، إذ تعد عملية صناعة القرارات محور العملية الإدارية فإنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

• من الناحية العملية والعلمية:

- محاولة جذب انتباه أصحاب القرار الإداري في جامعة دمشق إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية الصادرة عنهم، من خلال قياسه باستخدام استبانة تم إعدادها لهذا الغرض.
- وتتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من أنه لا يوجد دراسات سابقة حسب حدود علم الباحثة تناولت التخطيط الاستراتيجي وارتباطه بفاعلية القرارات الإدارية في جامعة دمشق.
- يمكن أن تسهم الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها في معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية، مما يمكن من التوصل لمقترحات تسهم في تحسين فاعلية القرارات الإدارية، مما ينعكس إيجابياً على مجمل الأداء والخدمات التي تقدمها جامعة دمشق.

1-6 مسوغات البحث:

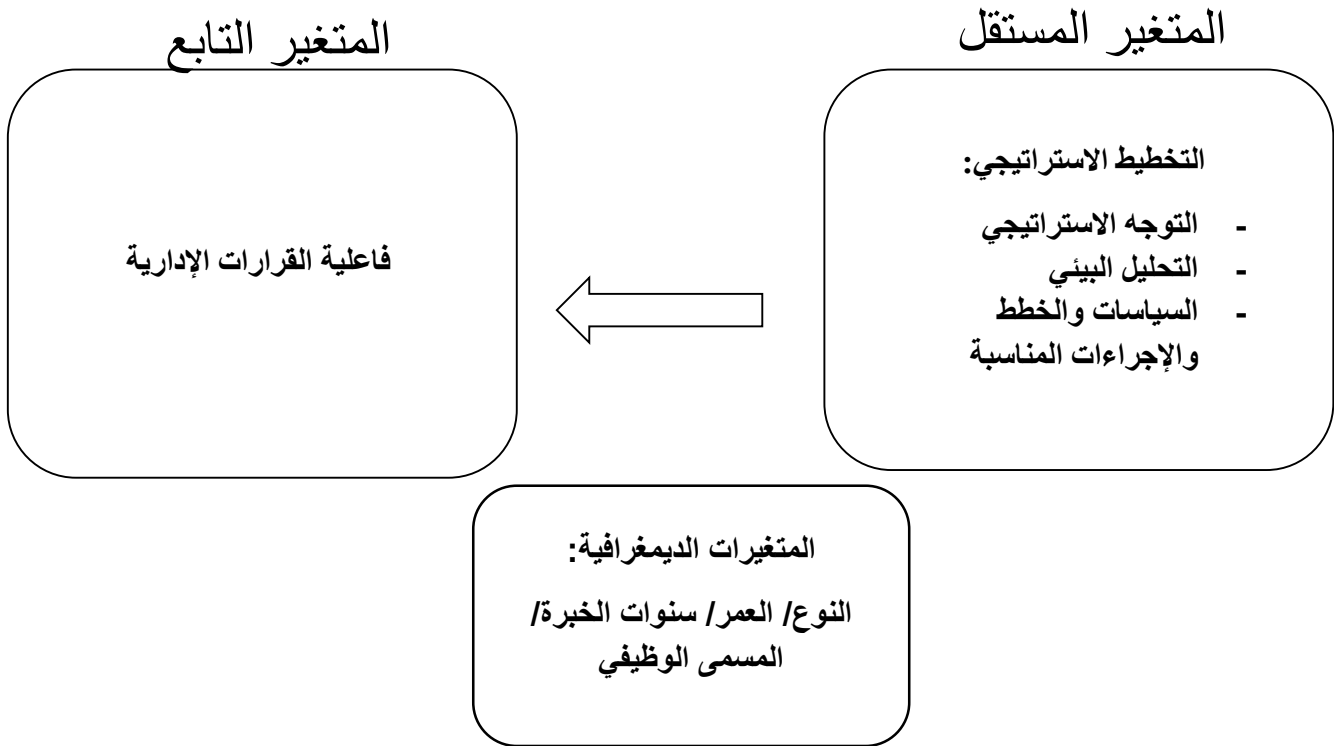
- فهم أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، السياسات والإجراءات المناسبة).
- التعرف على منهج وأساليب لتحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الكليات التابعة لجامعة دمشق.
- ضرورة تحديد المؤثرات الداخلية والخارجية وتلافي المعوقات في إصدار القرارات الإدارية.
- التعرف على أهمية إتقان التخطيط الاستراتيجي لصنع القرار من خلال نهج فريد يميز قيمة المعطيات الواردة من التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قرارات صائبة وفاعلة.

1-7 متغيرات البحث:

إن سعي جامعة دمشق نحو زيادة كفاءة مخرجاتها بما يتوافق مع سوق العمل والمجتمع، يحتاج منها الدقة والإتقان باتخاذ قراراتها، وفي التوقيت المناسب لها.

وقد تحتاج القرارات الفاعلة إلى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى صناع القرار التي تعد المصدر الذي ينبثق منه المعطيات الدقيقة في ظل التوجهات الاستراتيجية لجامعة دمشق، ومنه متغيرات البحث كالاتي:

- **المتغير التابع:** فاعلية القرارات الإدارية، **والمتغير المستقل:** التخطيط الاستراتيجي المكون من عدة عناصر (التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، السياسات والخطط والإجراءات المناسبة).



8-1 فرضيات البحث:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد

العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، عدد سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي)، ويتفرع عنها عدة فرضيات فرعية وهي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده كلها في فاعلية القرارات الإدارية، ويتفرع عنها عدة فرضيات فرعية وهي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لوجود إدراك للتوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق لدى أصحاب القرار في فاعلية القرارات الإدارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإجراء تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية على فاعلية القرارات الإدارية في جامعة دمشق.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاختيار السياسات والخطط والإجراءات المناسبة على فاعلية القرارات الإدارية في جامعة دمشق.

9-1 حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الكليات التابعة لجامعة دمشق.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال العامين 2020-2022.
- **الحدود البشرية:** تشتمل حدود الدراسة كل أصحاب القرار في الكليات التابعة لجامعة دمشق (العمداء، النواب، رؤساء الأقسام).

10-1 منهج البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي لمتغيرات الدراسة، بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة لملائمتها لأهداف الدراسة الحالية.

11-1 مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من كل الإداريين أصحاب القرار وذوي التأثير على صناعة القرار واتخاذها في الكليات التابعة لجامعة دمشق (الكليات النظرية والتطبيقية المتنوعة) ولقد قامت الباحثة باتباع أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة (تشمل العمداء والنواب ورؤساء الأقسام في الكليات التابعة لجامعة دمشق) لإجراء الدراسة الميدانية، باتباعها الخطوات العلمية لذلك.

12-1 أداة البحث:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به للباحثة، والإمكانات المتاحة لها، فإن الباحثة رأت بأن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي

الاستبانة، لقلة توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة، ولا يتوفر سوى الموازنة السنوية وهي خطة قصيرة الأجل وليست استراتيجية.

1-13 مصادر بيانات البحث:

المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على البيانات الأولية الصادرة من الاستبانة أداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

1-14 مصطلحات البحث:

❖ التعاريف الاصطلاحية

يعرف كونت التخطيط على أنه: "التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه، وما نرغب في الوصول إليه"¹⁹.

يعرف خطاب الاستراتيجية على أنها: "مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة"²⁰.

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "الإطار الفكري العام والمتكامل الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل البيئة الحالية والمستقبلية وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها العامة في ضوء توقعات ذوي المصلحة ونتائج التحليل والتقييم واختيار الاستراتيجية العامة والاستراتيجية

¹⁹ الشراقوي، علي (2002)، العملية الإدارية (وظائف المدير)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص169.

²⁰ الخطاب، عائدة سيد (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة (الاندماج ومشاركة المخاطر)، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، ص4.

الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة في ظل افتراضات تخطيطية محددة²¹

ويعرف **العلاق القرار على أنه**: "القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف محير وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها عن المشكلة، وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية"²².

وتعرف **عملية اتخاذ القرار بأنها**: "عملية تقوم على اختيار بديل واحد أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الخارجية والداخلية لموارد المؤسسة"²³.

وتعرف **فاعلية القرارات الإدارية بأنها**:

"عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة أو المقررة لإنجاز الأهداف الموضوعية بفاعلية، أي تحقيق الأهداف المرجوة بتكلفة ومجهود أكبر"²⁴.

²¹ أبو معمر، عطية (2002)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع وكفاءة وفعالية المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة، دراسة حالة للقطاع الخاص، جامعة الملكة أروى، اليمن، ص29.

²² العلاق، بشير (2008)، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية، عمان، ص34.

²³ الحجازي، محمد حافظ (2006)، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوفاء الإسكندرية، مصر، ص105.

²⁴ ياغي، محمد عبد الفتاح (2002)، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص22.

❖ التعاريف الإجرائية

التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:

مفهوم إداري يتضمن دراسة جميع العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية في جامعة دمشق، والمتغيرات الخارجية المحيطة بها، لاستنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها، ويتم صياغة خطط واستراتيجيات في ظل الرؤية والرسالة المرسومة بما يحقق غاياتها وما تطمح له مع الاستثمار الأمثل للموارد.

التعريف الإجرائي لفاعلية القرارات الإدارية:

توفير المعلومات الكافية التي تمكن أصحاب القرار في تحسين وفاعلية كفاءة القرارات من خلال تقديم البدائل المناسبة ودراستها وتقييمها لاختيار البديل الأفضل وصولاً لتحقيق أهداف جامعة دمشق في ظل توجهاتها الاستراتيجية.

(2) الفصل الثاني (الإطار النظري)

(1-2) المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

1-1-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

2-1-2 فوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته

3-1-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

4-1-2 طرق التخطيط الاستراتيجي

5-1-2 مزايا التخطيط

6-1-2 أنواع التخطيط الاستراتيجي

7-1-2 شروط التخطيط الناجح

8-1-2 عناصر التخطيط الاستراتيجي

9-1-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

10-1-2 مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية

11-1-2 الصعوبات التي تواجه التخطيط

12-1-2 أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه، وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة وتشابكت وسائلها وتشعبت جوانبها وتعددت إمكاناتها²⁵.

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماماً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً وأنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي²⁶.

والتخطيط الاستراتيجي أسلوب إدارة فعال يختلف عن غيره من أساليب الإدارة، لأن مبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص لهذه المبادئ والأساليب التي كانت وليدة واقع علمي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة وتعتمد على التخطيط الاستراتيجي أسلوباً علمياً بارعاً لتحقيق الأهداف²⁷.

وبالتالي يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصور منظمة ما، تمارس نشاطها في عالم اليوم دون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة، توجب الحاجة للتخطيط

²⁵ ثابت، زياد، 2006، التخطيط الاستراتيجي "مادة تدريبية"، مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية، ص1.

²⁶ أبو هاشم، خليل، 2007، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث من قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص32.

²⁷ صدار، أحلام، 2016، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، ص56.

وستتعرف في هذا المحور على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده وخصائصه ومراحله وعناصره إضافة إلى الصعوبات التي تواجه التخطيط وأسباب فشله.

2-1-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى، وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية، حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال ومنه يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه:

- التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك²⁸.
- عملية تنبؤ لمدة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة²⁹.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد الأهداف وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة الذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات³⁰.
- خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلام تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية³¹.

²⁸ العارف، نادية، 2001، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص35.

²⁹ ياسين، سعد غالب، 2002، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص16.

³⁰ الحملاوي، محمد رشا وآخرون، 1991، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص9.

³¹ Shapiro, J. (2003), "Strategic planning toolkit. CIVICUS: world alliance for citizen participation", p.3, retrieved from: [http:// www.civicus.org//](http://www.civicus.org//).

■ عملية أساسية لتحقيق رسالة المؤسسة وعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال تزود المؤسسة بإطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة وهي عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المؤسسة الآن وأين تريد أن تصل في المستقبل³².

لاحظت الباحثة أن العارف عدت أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن عدة فعاليات أولها هو تصميم رسالة المنظمة والتبصر بها، أي إمعان النظر والتفهم لها بما يقود إلى القدرة على اشتقاق الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق هذه الرسالة، ومن ثم تحديد المسار الرئيسي وما يتضمنه من أنشطة وأعمال تقود إلى تحقيق تلك الأهداف، ويتفق تعريف ياسين مع تعريف العارف في أن التخطيط الاستراتيجي يكون لمدة طويلة الأجل ولكنه لم يحدد هذه المدة بالسنوات كما أن هذا التعريف أهمل ذكر الأنشطة التي تنطوي عليها هذه العملية لتحديد الرسالة والأهداف وبخلاف العارف ركز هذا التعريف على موارد وإمكانات المنظمة الحالية وتخصيصها خلال المرحلة المستقبلية التي تغطيها عملية التخطيط، ووجدت الباحثة أن هذا التعريف يتفق إلى حد كبير مع ما ذهبت إليه العارف في تعريفها فيركز الحملوي على الأنشطة التي تتضمنها عملية التخطيط من تحديد للرسالة، وتكوين سياسات وأهداف، ومسار رئيسي تسلكه المنظمة لتحقيق تلك الأهداف، بينما شابيرو أضاف لما سبق الغاية من التخطيط تسهيل الأعمال الإدارية وتسييرها، والنظرة الشمولية التي يقدمها لنا التخطيط الاستراتيجي، وأضاف نامكين موافقا بتعريفه ما سبق من التعريفات ضرورة التخطيط الاستراتيجي لرسم القرارات المتعلقة بالموارد وكيفية مواجهة الصعوبات انطلاقا من الفرص.

³² Namken, J.C. & Rapp, G.W.(1997):"Strategic planning handbook for cooperatives", United states Department of agriculture, Washington Dc, USA, p.2.

2-1-2 فوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته

هناك عدد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء اتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي³³:

- ◆ إن الخطة وعملياتها تعد خارطة طريق لتحقيق النجاح، من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- ◆ تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- ◆ خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات.
- ◆ تعطى إطار لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.
- ◆ تقوم بإيجاد بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.
- ◆ تعزز عمليات الإدارة والمبادرة والابداع مقابل عمليات التوتر والشد والتضارب.
- ◆ تمثل بطاقة معايير للاستخدام وتعزيز النتائج.
- ◆ عمليات ومراحل لبناء تصور للمستقبل.
- ◆ تعطى معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.

وبسبب التغيرات الحاصلة في البيئة إضافة إلى النقد الموجه لمدخل التخطيط التقليدي تأتت الحاجة إلى نوع جديد من التخطيط يلبي حاجات الإدارة العليا ويسهم إسهاماً رئيسياً في نجاح منظمات الأعمال، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي³⁴:

³³ Kovitz, A. & Rintzler, A. , (2003), "Why strategic planning", Mid-Atlantic development, p.3-4.

³⁴ إدريس، وائل، وطلال بني حمدان، خالد محمد، 2007، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص17-18.

- ◆ يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين كل من الأهداف، الخطط، السياسات وتقييمها.
- ◆ يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- ◆ يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- ◆ يفيد التخطيط الاستراتيجي المديرين على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- ◆ يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.
- ◆ يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء إضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطاؤهم قدرة أكبر في الإدارة.
- ◆ يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.
- ◆ يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- ◆ يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك إن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.

وترى الباحثة أنه من الضروري التخطيط الاستراتيجي لأنه يحقق تنظيماً وتبويباً لأفكار أصحاب القرار، ودرجة إسهامه في ترتيب العشوائية وصولاً لتحقيق المرغوب والمتوقع، بالتالي لابد من إعطاء التخطيط الاستراتيجي مكانة أولية عند البدء بأي عمل ضمن المنظمات أو المؤسسات بما يتوافق مع رسالة المنظمة ورؤيتها وغاياتها.

3-1-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي³⁵:

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطّة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهًا، وليس إرباكًا وتشويشًا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مسوغة.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالنقاط الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.

³⁵ Bean, William C., (1993) "Strategic planning that makes things happy", Human resources development press, Inc, p.18-21.

- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.
 - أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعياً، والتنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسة وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضفاض.
 - من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعالاً، وليست تأجيلاً أو تمهلاً.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- ويضاف مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال، وهي³⁶:
- دعم وإسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 - التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء.
 - إن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.
- وهناك من يرى أن العملية التخطيطية تتطلب مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يأتي³⁷:
- الاستمرارية: أي ألا يتوقف التخطيط ويتواصل وألا يقطع.
 - الوضوح: تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.
 - البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.

³⁶ California state department of finance, (1998), "Strategic planning guidelines", May, USA, p.9.

³⁷ Paul N. Hague, (2003) "Market Research: A guide to planning, Methodology and evaluation", USA, p.76.

- **الواقعية:** تلائم أهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
 - **سلامة البيانات:** أي اعتماد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل لواقع التنبؤ بالاتجاهات.
 - **الأولويات والبدائل:** فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه الأولويات.
 - **التوقع:** اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
 - **تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة** لتتسجم مع قدرات الجهات المنفذة.
- تري الباحثة أن نجاح الخطة الاستراتيجية مرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة وقادرة على التكيف مع المتغيرات والمعطيات البيئية المحيطة، ومتفاعلة مع عناصر هذه البيئة بما يرتد عنها من نتائج وآثار إيجابية.

2-1-4 طرق التخطيط الاستراتيجي

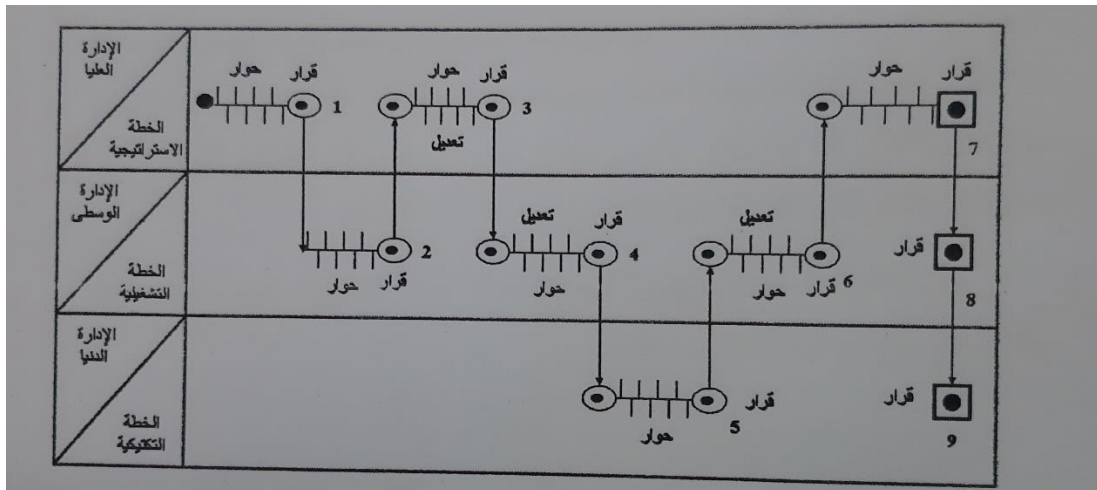
يفيد العديد من الباحثين أن هناك طرق متعددة لبدء الدورة التخطيطية في منظمات الأعمال أو المؤسسات، وإن استخدام طريقة معينة لا يعني الاستغناء عن الطرق الأخرى، وبهذا يمكن للمنظمة أن تغير الطريقة المستخدمة إذا ما وجدت ضرورة لذلك، أما هذه الطرق فهي³⁸:

³⁸ الغالبي، طاهر محسن والزيادي، عبد العظيم جبار، 2002، أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية (منشأة أور للصناعات الهندسية)، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، ص 199-209.

➤ طريقة التخطيط من أعلى إلى أسفل The Top – Down Approach

في هذه الطريقة يكون بدء الدورة التخطيطية من الإدارة العليا التي تضع التوجهات العامة، والغايات والأهداف الاستراتيجية لصياغات تخطيطية بعد سلسلة من الحوار والنقاش لغرض إنضاجها والاتفاق عليها، ثم يطلب من الإدارة الوسطى اشتقاق أهدافها التشغيلية وصياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويتم هنا أيضاً حوار ونقاش لغرض اشتقاق هذه الأهداف والاتفاق عليها، ثم ترسل هذه الأهداف للإدارة العليا لغرض الإقرار، وفي ضوء هذا الإقرار الذي قد يسبقه نقاش وحوار وتعديل، ترسل الأهداف بعد الإقرار نزولاً لمستوى الإدارة الوسطى، وهذا أيضاً يطلب من الإدارة الدنيا أن تضع أهدافاً تفصيلية في ضوء أهداف وتوجهات المستويات الإدارية العليا، ثم يعاد الأمر صعوداً لغرض الإقرار من قبل المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، إن هذا المدخل يعطي حرية أكبر للإدارة العليا للتدخل في العملية التخطيطية وتوجهاتها، والشكل (1) يلخص هذا المدخل.

شكل(1): طريقة التخطيط من أعلى إلى أسفل

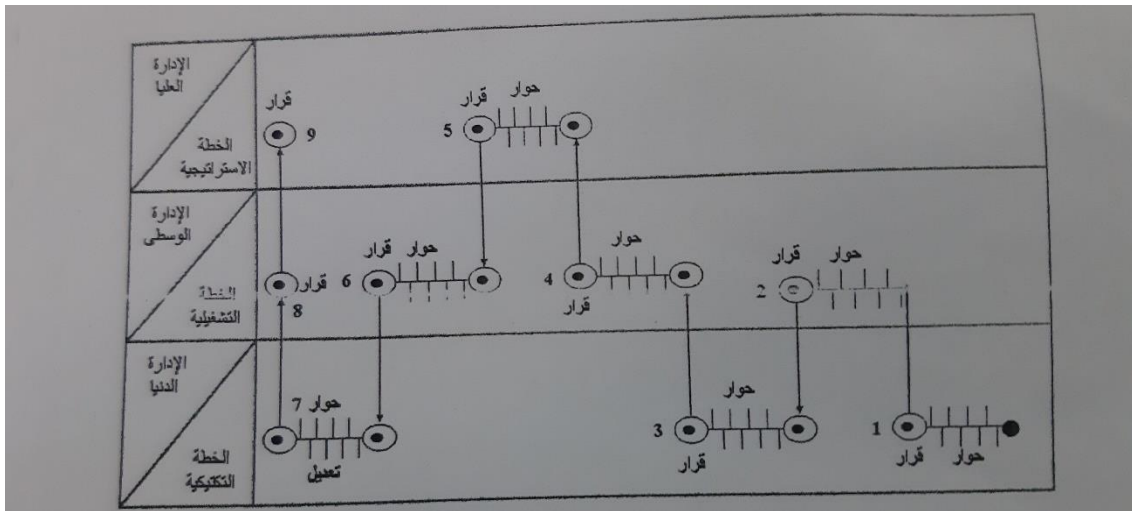


المصدر: (الغالي، طاهر محسن والزيادي، عبد العظيم، 2002)

➤ طريقة التخطيط من أسفل إلى أعلى The Bottom – Up Approach

بموجب هذه الطريقة تبدأ دورة التخطيط من الإدارة الدنيا، فتضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي أقرب إليها، وترسل هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارة الوسطى التي من المفترض أن تناقشها وتستوعبها ضمن إطار خططها التشغيلية بعد حوار ومناقشة مستفيضة من قبل الأطراف، وقد يتطلب الأمر إعادة الكرة إلى الإدارة الدنيا لتعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية، ثم ترسل إلى الإدارة الوسطى للإقرار، ثم تتجه صعوداً باتجاه الإدارة العليا التي تحاور هذه الخطط التشغيلية لغرض الإقرار أو التعديل أو التغيير إذا تطلب الأمر، وهكذا يتكرر الحوار بين هذه المستويات الثلاثة للإدارة قبل الاتفاق على الصيغة النهائية للخطة بمستوياتها الثلاثة، إن هذا المدخل يفيد أكثر من سابقه من حرية الإدارة العليا من التدخل فتجد نفسها في كثير من الأحيان ملزمة بما تم تطويره من أهداف في المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة، والشكل (2) يلخص هذا المدخل.

الشكل (2): طريقة التخطيط من أسفل إلى أعلى



المصدر: (الغالي، طاهر محسن والزيادي، عبد العظيم، 2002)

➤ طريقة التخطيط المختلطة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى

وبموجب هذه الطريقة يتم المزاجية بين المدخلين السابقين، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالباً ما تتبع هذه الطريقة بالمنظمات الكبيرة الحجم التي تتبع أسلوب اللامركزية، تمكن هذه الطريقة منظمات الأعمال من التنسيق بين الإدارة العليا للمنظمة وبين الإدارات حول وضع الاستراتيجيات والأهداف وتوظيف الإمكانيات المتاحة والمحتملة وإمكانية التعديل من خلال الحوار وكذلك إشراك الإدارات إشراكاً أكثر فعالية لأغراض الرقابة على أدائها.

بالتالي للتخطيط الاستراتيجي أساليب وطرق عديدة، ويتم استخدام كل أسلوب حسب حاجة المنظمة إليها، فكل طريقة لها مميزات وخطوات معينة ومنها³⁹:

➤ أسلوب التنبؤ: هو أحد طرق التخطيط المهمة، فالتنبؤ يساعد على توقع الأحداث في

المستقبل باعتماد أساليب رياضية وإحصائية، لذلك يعد من أهم الطرق الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، وقد يكون بأساليب نوعية أو أساليب كمية.

➤ أسلوب البرمجة الخطية: هو أسلوب رياضي يتكون من دالة هدف واحدة أو أكثر، وسميت

بالخطية لأن معادلاتها هي معادلات خطية ليتم تعظيم المخرجات وتصغير المدخلات وتكون بواسطة البرنامج الخطي.

➤ أسلوب التخطيط الشبكي: تقوم هذه الطريقة على نماذج شبكية توضح طريقة اتخاذ القرارات

ليتم الوصول لأهداف معينة، وتحقيق الهدف يقع في أساس العملية التخطيطية الشبكية.

³⁹ <http://e3arabi.com/> أساليب التخطيط الاستراتيجي (د.ن.) إدارة الأعمال/ عربي، (ت.ن) 2020/3/23.

➤ **أسلوب الإدارة بالأهداف:** يركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للموظفين في عملية

تحديد الأهداف وطرق تطبيقها وخطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف هي: وضع

الأهداف، إعداد خطة العمل، عمل مراجعات دورية، العمل على تقييم الأداء.

➤ **أسلوب شجرة القرار:** هي أداة لاتخاذ القرار الإداري والمالي والاقتصادي، وتتطلب كثيراً من

المعلومات، كما تقوم بتقديم تصوّر فعال عن القرار الأفضل والقرارات البديلة، وكذلك

المخاطر والفوائد لكل قرار من هذه القرارات.

➤ **أسلوب مصفوفة القرارات:** وهو الأسلوب الذي يستخدم لتحديد أفضل البدائل التي اعتمدت،

كذلك العمل على تقليل الأخطار التي ترتبت عن الأخطاء التي نشأت من القرارات غير

الصحيحة، والمصفوفة دائماً تبدأ بتحديد الأهداف ثم القيام بإعطاء كل هدف وزناً وحقوقاً

عمودية أخرى، كما تقوم بإعطاء درجات تقييمية لكل هدف وثم القيام باختيار الهدف

الأفضل.

تؤكد الباحثة أن طرق التخطيط متنوعة وقد يتم التخطيط بطرق متعددة على اختلاف مسمياتها، ولكن

اختيار أصحاب القرار لطريقة التخطيط الأنسب وفقاً لحدود إمكانياتهم ووفقاً لرؤيتهم وفلسفتهم، وقد تكون

هذه الطرق قابلة للتعديل والإضافة طبقاً للظروف المحيطة بالمؤسسة وكذلك وفقاً لفلسفة الإدارة العليا

بالم المنظمة.

2-1-5 مزايا التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها الآتي⁴⁰:

- ✓ يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وغياب التأكد والتغير، وبالتالي يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.
- ✓ يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
- ✓ يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة، فكل الجهود توجه نحو النتائج، مع تحقيق تتابع فعال للجهود المبذولة.
- ✓ يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية ليقصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- ✓ يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري إضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
- ✓ يبين التخطيط مقدماً جميع الموارد اللازم استخدامها (كمياً ونوعاً) وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- ✓ يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
- ✓ يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح بالكامل وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط، ومن

⁴⁰ السكارنة، بلال خلف، 2010، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 44-45.

الإمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية، كما يترتب أيضاً على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.

✓ يساعد التخطيط مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.

✓ يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة، فهناك علاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة، والوظيفة الأخيرة التي تعمل على التأكد من أن الأنشطة تطابق الخطط ولا يمكن القيام بها إطلاقاً في حالة غياب وجود الخطط.

ترى الباحثة أن للتخطيط الاستراتيجي مزايا وإيجابيات جمة ولا يمكن حصرها، لكن أهمها حشد الطاقات والجهود في الاتجاه الصحيح دون هدر أو ضياع أية منها، بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ضمن حدود المنظمة أو المؤسسة.

2-1-6 أنواع الخطط في التخطيط الاستراتيجي

تسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط⁴¹:

➤ أولاً: الخطة الاستراتيجية:

الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعد الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمنزلة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة لعدد من الجوانب مثل: تحديد

⁴¹ السكارنة، المرجع السابق، ص 102-103.

الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية،...الخ.

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لمراحل تتراوح ما بين 5-15 سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، وكذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعد مظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وإطاراً لتوجيه القرارات في المنظمة.

➤ ثانياً: الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لمدة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات، ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية.

➤ ثالثاً: الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لأوجه النشاط كلها في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد والميزانيات السنوية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل وتتميز أنها قصيرة الأجل لمدة لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

ترى الباحثة أن أنواع التخطيط الاستراتيجي تؤكد ضرورة استمرارية عملية التخطيط على اختلاف مراحل الزمن بما يحقق صفة الاستمرار لإعداد الأنشطة المتعددة، ووجود ديناميكية ومرونة بالتخطيط ضمن أنواعه الثلاثة بما يحقق التكيف المستمر مع البيئة.

2-1-7 شروط التخطيط الناجح

لابد لأية خطة أن تتوفر لها البيئة المناسبة للعمل بما في ذلك سبل مواجهة عمل المتغيرات المضادة للخطة وكذلك خلق الظروف التي ترفع من القدرات التنفيذية للمنظمة على مختلف مستوياتها لضمان الوصول إلى الأهداف الموضوعية، ومن هذه الظروف نذكر ما يلي⁴²:

1. **إلزامية التخطيط:** لأن الخطة تعبر عن إرادة المنظمة وترسم مستقبلها ويسهم العاملون جميعهم في وضعها لهذا يتعين أن تكون عملية تنفيذها ملزمة للجميع.
2. **تمسك الإدارة وإيمانها بالتخطيط:** فلا فائدة من أية خطة إذا كانت الإدارة لا تؤمن بفلسفتها وبأهدافها ويحدث العكس إذا كانت الإدارة متمسكة بالتخطيط وراعية له فإن العاملين يحذون حذوها وتنمو البيئة الحاضنة للعملية التخطيطية وتتطور.
3. **المشاركة الجماعية في التخطيط:** من العوامل المساعدة على نجاح الخطة هي مشاركة جميع العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم وهذا ما يخلق حماساً جماعياً في تنفيذها.
4. **خلق التشكيلات الإدارية الملائمة:** يتطلب تنفيذ أية خطة تشكيلات إدارية متخصصة وموظفين مؤهلين لإدارة هذه التشكيلات وبدون ذلك تكون المنظمة غير قادرة على نهوض بأعباء الجانب التنفيذي لها.

⁴² Arthur R.Dethomas (2001), "Writing a convincing Business plan", Canada, p.84.

5. **مرونة التخطيط:** التي تجعل الخطة قابلة للتكيف للمتغيرات غير المتوقعة مما يعطيها القدرة على الاستمرار والنجاح.

6. **العلاقة التكاملية بين الخطط:** التي تقضي إرساء علاقات تكامل وتفاعل إيجابية بين الأنواع المختلفة من الخطط كالخطط القطاعية والخطط ذات المديات الزمنية المختلفة والخطط على المستويات وغيرها، وفي حالة غياب هذه العلاقات التكاملية يحدث التناقض بين الخطط وتتلكأ عملية تنفيذها.

تؤكد الباحثة أنه من الضروري الالتزام بالشروط المتعلقة بالتخطيط الناجح ولا سيما إلزامية التخطيط مع المشاركة الجماعية في رسم الخطط المستقبلية، ومن أهم هذه الشروط، المرونة بما يحقق الملاءمة والتكيف مع الظروف المحيطة، ولابد من وجود علاقة تكاملية بين الخطط بما يحقق انسجاماً وتكاملاً وصولاً للأهداف المرغوبة.

8-1-2 عناصر التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية⁴³:

- وضع الإطار العام للاستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

⁴³ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2000، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي وعشرين، مجموعة النيل العربية، ص101.

- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات ويتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
 - تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة هذه الاستراتيجيات والخطط وتقييمها في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
 - استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.
- تؤكد الباحثة أن للتخطيط الاستراتيجي عناصر رئيسية ألا وهي الخطة العامة والتحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد الغايات والأهداف والرسالة بما يحقق الغاية الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، أي تجاوز الصعوبات المستقبلية وتحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسة.

9-1-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل وهي⁴⁴:

(1) مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.

(2) مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

(3) مرحلة التنفيذ.

(4) مرحلة الرقابة الاستراتيجية.

➤ أولاً: مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة

تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما لاستخدام هذه العناصر مدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل استراتيجية

⁴⁴ السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

وهي: الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، المخاطر في البيئة الخارجية، عوامل القوة في البيئة الداخلية، عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

➤ ثانياً: مرحلة التخطيط الاستراتيجي

تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة.

➤ ثالثاً: مرحلة التنفيذ

تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

➤ رابعاً: مرحلة الرقابة الاستراتيجية

تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وإن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

تؤكد الباحثة أن مسببات الفشل والنتائج السلبية في الكثير من المؤسسات قد تكون أسبابها ضعف التخطيط أو الفهم الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي ومراحله، بالتالي لابد من التمهيد بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وضرورة الاطلاع ودراسة التجارب السابقة في هذا المجال ووضع خطط مناسبة للمؤسسة، ومن الممكن أن تكون الأخطاء غير مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وخطئه، قد تؤثر عوامل أخرى ولاسيما العناصر البيئية المحيطة.

2-1-10 مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية

إن إعداد الخطة الاستراتيجية يتطلب جهوداً كبيرة وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها والبيئة الخارجية التي تحيط بها وتشارك بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة ويمكن تحديد أشكال المشاركة في إعداد الاستراتيجية وتنفيذها كما يلي⁴⁵:

➤ المسؤولية الجماعية

إن إعداد الاستراتيجية مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد معين في المنظمة ولا مجموعة صغيرة ولكن يضطلع بمسؤوليتها عادة فريق عمل واسع يتكون من المدراء والاستشاريين والخبراء من داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى عدد من موظفي المنظمة.

➤ مسؤولية مجلس الإدارة

تقع على مجلس الإدارة أعباء إدارة العملية الاستراتيجية في مرحلة البناء والتنفيذ والمتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الاستراتيجية والنظر في المشاكل الناشئة التي يرفعها الفريق وهو الذي يضع الصياغة النهائية للرؤية والرسالة ويشارك في وضع الإطار العام للأهداف الاستراتيجية كما أنه يقوم بتحديد الخيارات الاستراتيجية المطروحة.

➤ مسؤولية المدير العام

إن المدير العام هو المسؤول عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة يشاركه في ذلك مساعده، لهذا يبرز عملهم في وضع الاستراتيجية لكونهم يمتلكون معرفة شاملة عن عمل المنظمة ومجرى أنشطتها وفعاليتها وضع الأهداف المستقبلية منسجمة مع قدرات المنظمة فتكون الأهداف متوازنة لا تواضع ولا

⁴⁵ المنيف، إبراهيم، 2002، الفكر الإداري المعاصر، دار القاهرة للنشر، مصر، ص111-112.

مغالاة فيها، كما يبرز عمله الاستراتيجي لأنه وجه المنظمة وممثلها أمام الرأي العام وموجهها وحلقة الوصل بين الفريق المكلف بإعداد الاستراتيجية والجهات الأدنى في المسؤولية والجمهور من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى وهو المتحدث للناس عن تطور العمل وتطلعات المنظمة وطموحاتها وهو المسؤول عن حل جميع الإشكالات العالقة.

➤ مدراء الوحدات والإدارات

وتشمل وظيفتهم في إعداد الاستراتيجية في تقديم الدراسات المساندة والمعلومات والبيانات والتحليلات والمقترحات والرد على الاستفسارات التي ترد من مجلس الإدارة أو المدير العام إضافة إلى قيامهم بإعداد الاستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالنشاط الذي يؤدوه والإشراف على تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

➤ الاختصاصيون والفنيون

يشارك الاختصاصيون والفنيون في إعداد الاستراتيجية من خلال تقديم الدعم والمساندة للمدير في إعداد الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بنشاطهم وتقديم الدراسات والأبحاث المساندة والمشاركة في التفاصيل العملية التي تقتضيها مهمة تكوين الاستراتيجية.

تؤكد الباحثة أنه لا بد من الابتعاد عن الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل أو جهد فردي أو هو مجرد عمل لمواجهة الأزمات والمشكلات في مراحل محددة، كل ما سبق اعتقادات خاطئة، إن التخطيط الاستراتيجي مهم جداً لاستمرارية المنظمة وديمومتها، وهو جهد مشترك بين عدد من الجهات التابعة للمنظمة.

2-1-11 الصعوبات التي تواجه التخطيط

يواجه التخطيط جملة من الصعوبات يمكن حصرها بالآتي⁴⁶:

- نقص الموارد الذاتية وفشل الجهود في الحصول على موارد خارجية.
- غياب الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها.
- البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.
- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذها.
- التعقيد الزائد والمفصل في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين لأدوارهم أو عزوفهم عن التفاعل الإيجابي معها.
- قلة توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية.
- قلة كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة.
- ارتفاع أسعار السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ الخطة بمستويات غير متوقعة مما يرفع التكاليف ويؤدي إلى عجز في الموازنة المخططة.
- مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.
- قلة توفر البيئة السياسية والاجتماعية وعلى رأسها الاستقرار السياسي كإحدى الشروط المطلوبة لإنجاح تنفيذ الخطة.
- سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعاً يختلف عما وضعته الخطة من أهداف.

⁴⁶ Carter Mcnamara, 2004, "Basic guidelines for successful planning process, USA, p.77.

2-1-12 أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي:

إن من أهم أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي ما يلي 47:

- غياب التأكد من الظروف المالية أو مصادر تمويل.
- ضعف رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون لهذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- غياب وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية المستويات الإدارية كلها.
- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- قلة توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
- غياب تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

47 مصطفى، احمد سيد، 2000، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص101.

ترى الباحثة أن الصعوبات التي تواجه التخطيط قد تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي، لكن بالمقابل قد تكون هذه التحديات دافعاً لأصحاب القرار للبحث وإيجاد بدائل وحلول لمواجهة هذه المشاكل التي تشكل عقبة في وجه التخطيط الاستراتيجي، بالتالي لابد من التخطيط الاستراتيجي للمنظمات وخاصة في ظل زيادة معدلات التغيير ولاسيما في هذا القرن الذي يأتي محملاً بكثير من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات التي تحدث في البيئة المحيطة سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

(2-2) المحور الثاني: فاعلية القرارات الإدارية

1-2-2 مفهوم القرارات الإدارية

2-2-2 مهارات صانعي القرار

3-2-2 شروط عملية اتخاذ القرارات الإدارية

4-2-2 أنواع القرارات الإدارية في علم الإدارة

5-2-2 عناصر اتخاذ القرار

6-2-2 مراحل اتخاذ القرارات

7-2-2 وظائف اتخاذ القرار

8-2-2 أساليب اتخاذ القرار

9-2-2 العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

10-2-2 العراقيل والصعوبات والضغط التي تؤثر في عملية تكوين القرارات الإدارية

11-2-2 نماذج اتخاذ القرار

تمهيد

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من أنه مرآة تعكس قدرة الجماعة على فرض إرادتها في مجالات الحياة المختلفة، لذلك فإن تقدم المجتمع مرتبط بفاعلية القرارات التي يتخذها أفرادها في البنى الاجتماعية المختلفة، ولاتخاذ القرار الإداري أوجه وجوانب متعددة، بعضها يدخل في اهتمامات علماء القانون الإداري (التركيز على شرعية القوانين وتنفيذها)، بينما علماء الإدارة يركزون على صلب عملية اتخاذ القرار ومراحله استناداً إلى أساسيات الإدارة الاستراتيجية وصولاً لقرارات ناجحة ومتميزة في المنظمات، أما علماء النفس يربطون اتخاذ القرار بمتغيرات سيكولوجية وآثارها على القرار، بالتالي تركز كل مجموعة على اتخاذ القرار بالمدخل الذي تهتم به.

يلقى موضوع اتخاذ القرار اهتماماً متزايداً، فإن أهمية القرارات تزداد بازدياد التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات، والتي أدت إلى إفراز مشكلات إدارية معقدة، مما أكد أهمية اتخاذ القرار الأنسب للتصدي لهذه المشكلات وإيجاد الحلول الفاعلة لها، فإن القرارات المتخذة ستؤثر بمنافعها أو أضرارها على المنظمة والعاملين بها والمنتفعين منها وعلى المجتمع سواء.

ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها وكفاءتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وأن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية جوانب التنظيم الإداري كله، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها.⁴⁸

⁴⁸ H. Simon, 1980, The New Science of management decision, op. cit, p: 1.

2-2-1 مفهوم القرارات الإدارية

هناك تعريفات لغوية عديدة للقرار، ومنها التعاريف اللغوية التي تفيد أن القرار:

- فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف.⁴⁹
 - اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة.⁵⁰
 - ويعني القرار لغوياً أيضاً الوصول إلى الغاية أو تحقيق الهدف.⁵¹
- ولقد تعددت محاولات تعريف القرار الإداري اصطلاحياً وعلمياً في نطاق علم الإدارة ومنها:
- هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.⁵²
 - هو اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار، لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب.⁵³
 - العمل الذي يقوم به المدير لتقرير المواقف وحسم المسائل مع استخدام الحكم الشخصي.⁵⁴
 - هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.⁵⁵

⁴⁹ ياغي، محمد عبد الفتاح، 1983، عملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، عمان، العدد 2، ص5.

⁵⁰ السلمي، علي، 1970، اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، الوثيقة رقم 31، يوليو - تموز، ص7.

⁵¹ جون. م. فيفتر، فرانك. ب. شيرود، 1965، التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص443.

⁵² الشماخ، خليل محمد حسن وآخرون، 1980، مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي، بغداد، ص101.

⁵³ ياغي، محمد عبد الفتاح، 1983، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص84-85.

⁵⁴ شهيبي، محمد علي، 1976، السلوك الإنساني في التنظيم، مؤسسة روز اليوسف، الطبعة الثانية، مصر، القاهرة، ص329.

⁵⁵ العزاوي، خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري، 2006، دار كنوز المعرفة، الأردن، عمان، ص21.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار الذي قد يكون فرداً أو جماعة في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.⁵⁶

ترى الباحثة أنه من الواضح مما سبق وفقاً لتعاريف القرارات الإدارية لغوياً بأنها تتفق على اتخاذ إجراء معين والحسم به وفقاً لأهداف محددة مسبقاً، وأغلب المحاولات والتعريفات السابقة لاتخاذ القرارات الإدارية في نطاق علم الإدارة تتفق حول طرح عدد من الحلول للمشكلات التي تواجه الإدارة، وقيام أصحاب القرار بدراسة هذه الحلول وتدقيقها واختيار الحل الأفضل المناسب مع قدراتها وحدود إمكانياتها وغاياتها ولاسيما في تعريف الشماع وياغي والعزاوي، بينما في تعريف Elbana عبرت عن اتخاذ القرار بصورة أوضح وأكدت بأنه قد يتخذ من قبل شخص أو مجموعة أشخاص يحملون آراء وخبرات وأفكار متنوعة تساعد على اختيار أمثل الحلول واتخاذ أفضل القرارات، ووفقاً للواقع والتطورات المجتمعية الحالية يؤكد ضرورة ألا يحصر القرار بأيدي افراد محددين أو فئة معينة، لابد أن يكون هناك تعدد في وجهات النظر ودراسات متأنية للبدائل والحلول ونقاشات حولها، هذا كله يؤدي إلى رفع قيمة القرار الإداري المتخذ وجودته، بالتالي من الضروري الابتعاد عن الطرق الروتينية والتقليدية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن توكيلها لجهات محددة دون غيرها، فإن ذلك قد يؤدي إلى أخطاء ونتائج سلبية تنعكس على المؤسسة صاحبة القرار.

⁵⁶ Elbanna, S., & Child, J. (2002). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision- making. Journal of management studies, 44 (4), p.561.

2-2-2 مهارات صانعي القرار

هناك مهارات خاصة يجب أن تتوافر لدى صانعي القرار وهي:⁵⁷

- مهارة التمييز والمفاضلة بين البدائل.
- مهارة تحديد نوعية المعلومات وكميتها المطلوبة للوصول إلى القرار.
- مهارة تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.
- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار.
- مهارة اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في صنع القرار.
- مهارات التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت الملائم لصنع القرار.
- القدرة على تنفيذ مدى فعالية القرار المتخذ ومتابعته وتحديثه والقدرة على كسب ثقة وتأيد المتأثرين بالقرار.

تلاحظ الباحثة بعد الاطلاع على ما سبق التأكيد على عدد من المهارات المهمة التي من الضروري توفرها لدى كل صاحب قرار، والتي تؤكد على ضرورة التحلي بعدد من المهارات وصولاً لإدراك القرار الأنسب، وقد يتوافر لدى بعضهم أيضاً مهارة التفكير الناقد والعقلانية والبصيرة التي تقود أيضاً إلى فاعلية القرار الإداري.

⁵⁷ رجب، عبد الحميد، 2011، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر، ص172.

2-2-3 شروط عملية اتخاذ القرارات الإدارية

من الشروط لكي تتم عملية اتخاذ (تكوين) القرارات الإدارية بصورة علمية صحيحة وسليمة، لا بد من توفر جملة من الشروط الموضوعية، منها ما هو متعلق بذات الشخص متخذ القرارات الإدارية ومنها ما هو متعلق بأساليب اتخاذ القرارات ذاتها وطرائقها، ومن هذه الشروط:

- أن تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة موضوعية ومنطقية خالية من الارتجال والعواطف والانفعالات، فلقد ولى عهد اتخاذ القرارات بالعواطف والانفعالات والارتجال والتلقائية الإنسانية.⁵⁸
- توفر العقلية العلمية المتسمة بالرشاد والحياد والموضوعية، والمتحررة من التأثيرات والضغط التطبيقية والعقائدية والأخلاقية كلها، وكذلك بناء الأحكام على أسس منطقية ومجردة، واتسامها بالاحتمالية والتشكك في الظواهر والأحكام والحقائق، وتتصف العقلية العلمية بالبحث الدائم عن الحلول والبدائل، والقدرة على الاختيار.⁵⁹
- استعمال الطرق والمناهج العلمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مثل المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي، والمنهج القياسي، والمنهج الرياضي، والمنهج الديالكتي.⁶⁰
- تكيف عملية اتخاذ القرارات مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والحضارية والقانونية المحيطة بعملية التكوين زماناً ومكاناً.⁶¹
- ويضيف رجب شروط القرار الإداري الجيد التي تتحقق فيه مجموعة من المواصفات على أن أهمها⁶²:
- أن يكون اتخاذه في الوقت المناسب.

⁵⁸ الهوارى، سيد، 1976، الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص468.

⁵⁹ الهوارى، سيد، المرجع السابق، ص468.

⁶⁰ الهوارى، سيد، المرجع السابق، ص469.

⁶¹ سليمان، حنفى، 1978، فاعلية المنظمة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث، القاهرة، ص14.

⁶² رجب، عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص219.

- أن يكون الحل المتخذ به قراراً مبرهنًا على صحته.
- أن يحمل القرار طابعاً إرشادياً أو أوامراً محددةً.
- أن يكون معنواً إلى جهة تنفيذية محددة.
- أن يكون غير متناقض في مضمونه.
- أن يكون ذا صلاحية تنفيذية.

تلاحظ الباحثة تأكيد الهوارى وسليمان على الحكم وفقاً لأسس منطقية واتباع مناهج سليمة، والتوافق مع البيئات المحيطة، بينما أشار رجب لعامل مهم ألا وهو عامل الوقت المناسب، ففي بعض الأحيان تتخذ قرارات بصورة متأخرة أو سابقة لأوانها أو بصور عشوائية مما يعكس ضعف مهارات أصحاب القرار، وتوافق الهوارى على ضرورة الموضوعية والحياد في اتخاذ القرارات الإدارية وضرورة الابتعاد كل البعد عن التخمين أو العوامل الشخصية، وأضيف لما سبق شرط مهم وضروري وهو ضرورة وجود معطيات وبيانات دقيقة توضح طبيعة العقبات والمشكلات التي تواجهنا لصحة وسلامة القرار الإداري المتخذ.

2-2-4 أنواع القرارات الإدارية في علم الإدارة

تقسم القرارات الإدارية في علم الإدارة إلى عدة تقسيمات وأنواع مختلفة وفقاً للجهود المبذولة في عملية اتخاذها، ووفقاً لنوعية الوظائف التي تحققها وطبيعتها، ولنوعية الطريقة وطبيعتها التي تتم بموجبها عملية تكوين القرارات الإدارية واتخاذها وكذلك تتنوع القرارات الإدارية في نطاق علم الإدارة العامة طبقاً لدركة المركز الوظيفي الذي يحتل مصدر القرارات الإدارية، كما تتنوع القرارات الإدارية تبعاً لمدى فرديتها وعموميتها، ومدى فعاليتها وقوتها، وهكذا يمكن تحديد الأنواع التالية للقرارات الإدارية في نطاق علم

الإدارة

1. **القرارات الإدارية المبرمجة والقرارات الإدارية غير المبرمجة:** هي تلك الطائفة من القرارات الإدارية التي تتسم بالتكرار والروتينية، والتلقائية والسهولة في اتخاذها⁶³، وتعد القرارات الإدارية المبرمجة قرارات مبرمجة لأنها تصدر في نطاق ووفقاً لمواضيع ومواقف متكررة ومشاكل معروفة مسبقاً ومبرمجة تفصيلاً بواسطة نظام إجرائي تفصيلي، وحلول لجوانب المشاكل أو المواقف كلها، وخطوات وطرق وإجراءات اتخاذ القرارات بشأنها، فكلما تجددت المشاكل تحرك ميكانيزم اتخاذ القرارات الإدارية المبرمجة تلقائياً وفورياً وبدون أي مجهود خلاق من طرف متخذ القرارات الإدارية المبرمجة، لذلك تمتاز القرارات الإدارية المبرمجة بأنها سهلة وبسيطة في اتخاذها وتعتمد على التجارب والخبرة والإجراءات السابقة والمكترة، كما تعد هذه القرارات الميدان الأصل والأساسي لاستعمال العقول الالكترونية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية⁶⁴، أما القرارات الإدارية غير المبرمجة فهي تلك الطائفة من القرارات المتعلقة بمواقف ومشكلات إدارية متجددة، وذات أبعاد متعددة وتمتاز بالعمق والتعقيد، فالقرارات الإدارية غير المبرمجة تعد قرارات جديدة في محتوى موضوعها وطبيعة المشاكل المتعلقة بها، في إجراءات اتخاذها، لذلك تعد القرارات الإدارية غير المبرمجة قرارات خلاقة وإبداعية⁶⁵.

2. **القرارات الإدارية الديمقراطية والقرارات الإدارية البيروقراطية:** القرارات الإدارية الديمقراطية تتم عملية تكوينها واتخاذها بمشاركة كل من الرؤساء والقادة الإداريين والمرؤوسين المنفذين طبقاً لدواعي مبدأ الديمقراطية الإدارية وشروطها⁶⁶، أما القرارات الإدارية البيروقراطية فهي تلك القرارات التي تتم عملية اتخاذها بأسلوب بيروقراطي بحت، وينفرد القادة والرؤساء والإداريون فيها بسلطة اتخاذ هذه القرارات الإدارية دون أي مشاركة من طرف المرؤوسين المنفذين والمخاطبين بالقرارات الإدارية⁶⁷.

⁶³ Simon, H. 1983, Administration et processus décision, traduction française par Pierre- Emmanuel DAUZAT, Paris, Economica, p.41.

⁶⁴ Simon, H. Ibid, p.49.

⁶⁵ Simon, H. Ibid, p.55.

⁶⁶ شهيبي، محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص331.

⁶⁷ كنعان، نواف، 1980، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، ص187-188.

3. قرارات المستويات الإدارية العليا وقرارات المستويات الإدارية الوسطى وقرارات المستويات الإدارية

الدنيا: إن القرارات الإدارية العليا هي القرارات التي تصدرها السلطات الإدارية الموجودة في قمة هرم هيكل النظام الإداري للدولة أو للمنظمة الإدارية وغالباً ما تتعلق قرارات المستويات الإدارية العليا بموضوع الأهداف والمبادئ والاستراتيجيات العليا للعمل الإداري في الدولة أو للمنظمة الإدارية، دون التعرض للبرامج والتفاصيل والوسائل والأساليب والطرق اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والمبادئ والسياسات والاستراتيجيات⁶⁸، أما القرارات الإدارية الوسطى فهي تلك القرارات التي يصدرها القادة والرؤساء الإداريون الموجودون في المستويات الوسطى في هيكل النظام الإداري للدولة أو للمنظمة الإدارية، وتتعلق هذه القرارات بتحديد البرامج والوسائل والطرق والأساليب والتفاصيل اللازمة لتنفيذ القرارات الأصلية العليا وتحقيق السياسات والأهداف والاستراتيجيات المحددة والمرسومة من طرف القادة والرؤساء الإداريين الموجودين في قمة هرم النظام الإداري⁶⁹، أما القرارات الإدارية الدنيا فهي طائفة من القرارات الإدارية التي تصدر من طرف الرؤساء المباشرين والتنفيذيين الموجودين في المستويات القاعدية والدنيا، لهيكل النظام الإداري في الدولة أو في المنظمة الإدارية، وغالباً ما تتعلق هذه القرارات الإدارية بحل بعض المشاكل الفنية والإنسانية الجزئية والواقعية، التي تنجم في أثناء القيام بعملية تنفيذ القرارات الوسطى والعليا⁷⁰.

4. القرارات الإدارية الفردية والقرارات الادارية التنظيمية: القرارات الإدارية الفردية الذاتية هي القرارات

التي تتعلق بحالة معينة بذاتها أو بمجموعة حالات بذاتها، أو بفرد معين بذاته أو بمجموعة أفراد محددين بذواتهم على سبيل الحصر، أما القرارات الإدارية العامة التنظيمية فهي طائفة من القرارات الإدارية التي تتعلق بحالات غير محددة بذاتها، أو بمجموعة أفراد أو مراكز قانونية غير محددين بذواتهم⁷¹.

⁶⁸ بوحوش، عمار، 1984، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص54.

⁶⁹ ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص95.

⁷⁰ ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص115.

⁷¹ عمار، عوايدي، 2003، نظرية القرارات الإدارية بين علم الادارة العامة والقانون الإداري، المؤسسة الجزائرية للطباعة، شارع خالد خلدون، الجزائر، ص120-121.

5. القرارات الإدارية الأولية والقرارات الإدارية القطعية: فالقرارات الإدارية تتنوع وفقاً لدرجة قوتها ومدى نهائيتها إلى قرارات إدارية أولية ويمكن تسميتها بالقرارات الإدارية الولائية، وهي تلك القرارات الإدارية التي تصدر بصورة أولية من سلطات إدارية ولائية تدنو سلطات إدارية رئاسية، أما القرارات الإدارية القطعية أو النهائية فهي القرارات الإدارية الباتة والحاسمة وتصدر من سلطات إدارية رئاسية نهائية، لا يمكن الطعن فيها إدارياً بعد ذلك، لأنها تصدر من سلطات إدارية رئاسية توجد في قمة هرم النظام الإداري للمنظمة الإدارية⁷².

ترى الباحثة إن تعدد القرارات وتنوعها وتصنيفاتها مرتبط بتعدد وتنوع أساليب وطرق تفكير أصحاب القرار، ومرتبطة أيضاً بطبيعة الموقف أو المشكلة محل القرار، قد يكون هناك تقارب وتشابه بصلب بعض أنواع القرار أو قد يكون هناك تناقض في محتوى بعضها الآخر، بالتالي هي أنواع متعددة وتؤدي جميعها لاتخاذ قرارات بأساليب متنوعة، في ظل كليات جامعة دمشق هناك تعدد بأنواع القرارات الصادرة ومنها ما يكون من مستويات إدارية مختلفة بحسب طبيعة الموقف، أو قد تكون قرارات بيروقراطية، بالتالي تحدد طبيعة نوع القرار المتخذ وفقاً لطبيعة المشكلة صاحبة القرار.

⁷² بوحوش، عمار، مرجع سبق ذكره، ص181.

5-2-2 عناصر اتخاذ القرار

يتكون اتخاذ القرار الرشيد من عدة عناصر، يفترض أن تتكامل مع بعضها بعضاً لتنتج القرار الأمثل، ومن أهم هذه العناصر⁷³:

 **متخذ القرار:** ويتمثل في فرد أو مجموعة الأفراد (بحسب الحالة)، فمن لديهم السلطة على اتخاذ القرارات، فالقرار لا يتخذ إلا وفق قوانين أو أنظمة داخلية تمنح الفرد أو مجموعة من الأفراد السلطة التي تخولهم اتخاذ القرارات بحسب الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية، فلكل مستوى من هذه المستويات سلطات محددة لاتخاذ قرارات تساعد على تسيير المرؤوسين العاملين فيه وما دامت هناك جهة تمنح السلطة لمتخذ القرار باتخاذ ما يراه القرار الأنسب، فهو مسؤول أمامها عن القرار الذي اتخذه، لذلك يعد متخذ القرار العنصر الأول من عناصر اتخاذ القرارات الإدارية.

 **موضوع القرار:** ويتمثل في المشكلة المطروحة أمام متخذ القرار، فالقرارات الإدارية لا تتخذ دون الحاجة إليها، بل تتخذ عندما تكون هناك مشكلة ما تحتاج إلى حل أو تقتضي حلاً قبل أن تقع هذه المشكلة التي هي الموضوع الذي يتطلب قراراً بشأنه، لذلك يعد موضوع القرار عنصراً من عناصر اتخاذ القرارات الإدارية.

 **الدوافع والأهداف:** لا يمكن أن يُقدم فرد أو جماعة على اتخاذ قرار من دون أن تكون الأهداف والدوافع هي التي قد تدخلت وأثرت تأثيراً مهماً في اتخاذ القرار، لأن الدافع ناتج عن الحاجة والحاجة تتمثل في هدف، لا يمكن أن تشبع إلا من خلال حل المشكلة المطروحة، أي إن حل المشكلة يحقق الهدف، والهدف يحقق إشباع الحاجة، مما يؤدي إلى إخماد الدافع، إذاً كلما كانت الحاجة ماسة كلما كان الدافع قوياً، والدوافع القوية تساعد على وضع أهداف لكن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا إذا حلت

⁷³ Williams, S. (2002). Making better business decisions: Understanding and improving critical thinking in problem- solving skills. London: sage publications in corporation, p.257.

المشكلة، وحل المشكلة يتطلب اتخاذ القرار الصائب الرشيد الذي يتخذه الشخص المسؤول الذي يدرك الهدف أولاً، فيصوغ القرار الذي يتوقع منه أن يوصل إلى تحقيق الهدف المدرك، وبناءً عليه يعد القرار أداة وسيطة بين الدوافع والحاجات وبين إشباعها من خلال تحقيق الهدف.

📌 **البيانات والمعلومات والمعارف:** لا يبني قرار رشيد إلا على أسس علمية وموضوعية لذلك لا بد من توفير المعلومات والبيانات والمعرفة لمتخذ القرار، كي يبني قراره على أسس سليمة تتعامل مع الحاضر والمستقبل بطرائق موضوعية، وقد وفرت تكنولوجيا المعلومات إمكانات هائلة لتقديم البيانات والمعلومات لصناع القرار، كما وفّرت بعض الحواسيب الذكية أنماطاً معرفية متطورة من المعرفة الناتجة عن تجميع البيانات وتحليل المعلومات، سواء كان ذلك يتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، مما يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة، لكن ذلك لا يعني أن يعتمد صانع القرار على ما توفره الأجهزة الإلكترونية من بيانات ومعلومات وبعض المعارف اعتماداً كلياً، بل لا بد له من أن يقرأ تلك الخلاصات المقدمة إليه بطريقة أصيلة إبداعية قراءة رجل مسؤول عن اتخاذ قراره، لذلك تعد البيانات والمعلومات عنصراً مهماً من عناصر اتخاذ القرار مهما تعاظم أداؤها⁷⁴.

📌 **التنبؤ:** عنصر أساسي من عناصر اتخاذ القرار، لأن القرار واتخاذ انعكاس لما سيحدث في المستقبل، لذلك كلما كان التنبؤ بالمستقبل دقيقاً كلما ساعد على اتخاذ الأنسب والعكس الصحيح، إذ إن التنبؤ الدقيق يساعد متخذ القرار على إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه وتغييراتها المحتملة وزمان هذه الأبعاد والتغيرات ومكانها وأدواتها.

📌 **القيود:** تعد القيود عنصراً من عناصر اتخاذ القرار، لأنها تتمثل بعدة معيقات منها ما هو داخلي يخص المنظمة، وما هو خارجي يخص البيئة المحيطة بالمنظمة، لذلك على متخذ القرار أن يأخذ هذه العوامل المعيقة بالحسبان نظراً إلى تدخلها المباشر أو غير المباشر في القرار الذي سيتخذه، فالمعوقات

⁷⁴ Williams, S. Ibid, p.258.

الداخلية يمكن لمتخذ القرار أن يقدرها بدقة، مثل الإمكانيات المالية وكفاءة الموارد البشرية، لكن المعوقات الخارجية غالباً ما تكون خارج السيطرة، مثل متغيرات السوق والمنافسة والقوانين الحكومية والحروب والكوارث.

 **البدائل:** القرار تعبير عن البدائل أو الحل الذي سوف يعتمد عليه لتجاوز المشكلة، لكن لا يتم التوصل إلى هذا البديل إلا بوجود بدائل أخرى أمام متخذ القرار يناقشها ويحلّها ويفاضل فيما بينها ثم يحسم الأمر باختيار بديل منها ليصبح قراراً، لذلك تعد البدائل عنصراً من عناصر اتخاذ القرار، والمدير الناجح من يتخذ قراراً ذا شقين، الأول يتعلق بما تم اختياره للتنفيذ، والثاني يتعلق بالبديل الاحتياطي الذي يمكن اللجوء إليه وفق المعلومات والبيانات المرتدة عن التنفيذ، فيتم التراجع عن القرار الأول واتخاذ القرار الثاني للعمل به⁷⁵.

تؤكد الباحثة أنه يعد كل عنصر من عناصر اتخاذ القرارات الإدارية عنصراً مهماً ومؤثراً ومتأثراً بغيره من العناصر والعوامل المحيطة، ولا بد من أخذ الحيطة والحذر ومراعاة جميع العناصر ضمن الإمكانيات المتاحة، ووفقاً للبحث الذي بين أيدينا فالعنصر المرتبط بالمعلومات والبيانات هو العنصر الأشد تأثيراً بالقرار، نظراً لارتباط هذه المعطيات التي قد تشتق من عملية التخطيط الاستراتيجي بالقرارات الإدارية المتخذة.

⁷⁵ William, S. Ibid, p259.

6-2-2 مراحل صناعة القرارات

اختلفت الآراء بصدد تحديد مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فبعضهم يحددها بثلاثة مراحل فقط وهي:⁷⁶

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة البحث والاستطلاع أو الاستعلام والاستخبار بالمعنى العسكري.
- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة نشاط التصور، وهي مرحلة تطوير مختلف طرق العمل وتحليلها والحلول الممكنة وأساليبها.

➤ **المرحلة الثالثة:** مرحلة الاختيار، أي اختيار بديل أو حل من جملة بدائل وحلول مختلفة.

وبعضهم الآخر من الكتاب وعلماء الإدارة يقسمون مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى أربع مراحل وهي:⁷⁷

- مرحلة تحديد المشكلة الإدارية.
- مرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات وتحليلها للبحث عن البدائل.
- مرحلة وضع البدائل والحلول وتطويرها وترتيبها.
- مرحلة اختيار البديل الأمثل.

وهناك أيضاً تقسيم للمراحل بطريقة أكثر شمولية وتفصيل وعمقاً لدى كنعان كالتالي⁷⁸:

- **تشخيص المشكلة محل القرار:** إن تشخيص المشكلة الادارية تمثل موقفاً غير مرغوب فيه بالنسبة للمدير متخذ القرار، ومحاولته الانتقال إلى موقف مرغوب فيه، فيبدأ بدراسة الموقف غير المرغوب فيه في ضوء ما يريد بلوغه من أهداف، وتحري أسباب هذا الموقف ومحاولة تلمس الوصف الحقيقي لهذا

⁷⁶ السلمي، علي، مرجع سبق ذكره، ص14.

⁷⁷ ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص100.

⁷⁸ كنعان، نواف، مرجع سبق ذكره، ص115-165.

الموقف، مستخدماً في ذلك كل الوسائل والأساليب التي تساعد على تشخيص المشكلة الإدارية واكتشاف العلل والظواهر الإدارية، ومستعيناً بآراء ذوي الخبرة والمعرفة، والأطراف المعنية بموضوع القرار، تمهيداً للوصول إلى تبني الحل الذي يكون في نظره أقل تكلفة من الناحيتين المادية والمعنوية مع تحقيقه للهدف، ومن الأمور المهمة التي ينبغي التنبه لها أن أولى خطوات هذه المرحلة هي معرفة المدير متخذ القرار للهدف الذي يريد الوصول إليه، وما إذا كان هذا الهدف ممكن التحديد والتحقيق.

- **تحليل المشكلة محل القرار:** يقتضي تحليل المشكلة محل القرار، تصنيف المشكلة محل القرار وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، وإن عملية تصنيف المشكلة وتبويبها تساعد في معرفة من الذي يجب استشارته في أبعادها وتحديده عند إعداد القرار، ثم من الذي يجب أن يبلغ بهذا القرار.

- **إيجاد بدائل لحل المشكلة:** الحل البديل هو الوسيلة المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة، ويعد قراراً مقترحاً يؤخذ في الحسبان إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها، فيصبح هو القرار الأخير، ومن هذا المنطق يجب أن يتوفر للحل البديل شرطان هما: الأول: أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار، والثاني: أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى، وغياب توافر أي من هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار، ويتعين على متخذ القرار استبعاده من قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة.

- **تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:** بعد أن يتضح للمدير بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل للحلول البديلة، ولكل حل من هذه الحلول الكثيرة بعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعاً في قدرتها على تحقيق الهدف، ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل.

- **اختيار الحل الملائم للمشكلة:** تعد عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المديرون غاية اهتمامهم، ذلك لأن هذه العملية هي عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة، وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل عملية اتخاذ القرارات وأكثرها تعقيداً، وتتبع صعوبة هذه المرحلة من كونها تتطلب مجهوداً فكرياً من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، كما تتبع صعوبة هذه المرحلة من ناحية أخرى من كونها تتأثر بعوامل واعتبارات متعددة ومتنوعة، بعضها ذات صبغة موضوعية، وبعضها ذات صبغة شخصية نابعة من خبرة متخذ القرار ومعرفته ودوافعه ومشاعره ورغباته وبعضها ذات صبغة بيئية نابعة من متطلبات الموقف الإداري الذي يحكم عملية الاختيار من بين بدائل الحل للمشكلة محل القرار، وكل هذه العوامل والمحددات لابد من أخذها في الحسبان لاختيار البديل الأفضل، أما سبب تعقد مرحلة اختيار البديل الأفضل فيرجع إلى أن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة تتم استناداً إلى معلومات متشابهة وتحت ضغط تأثيرات متعددة.

- **متابعة تنفيذ القرار:** إن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد اختيار متخذ القرار للبديل الأفضل، لأن متخذ القرار لا يقوم في واقع الأمر بنفسه بتنفيذ البديل الأفضل، وإنما يتم تنفيذه عن طريق جهود الآخرين، وأن أثره لا ينتهي بذلك بل عليه أن ينقل للآخرين القرار الذي تم اتخاذه، ويشرح لهم أبعاده ويقنعهم به حتى يطمئن إلى قبولهم لفكرة القرار ويدفعهم ويحفزهم إلى تنفيذه بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب، وهناك اعتقاد لدى الكثير من علماء الإدارة بأن عملية اتخاذ القرار تبدأ بقيام متخذ القرار بتحديد المشكلة ووضع الأهداف وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتبويبها وتحديد البدائل واختبارها والمفاضلة بينها واختيار أفضلها، وأن هذه العملية تنتهي باختيار البديل الأفضل، لكن التطبيق العملي أثبت خطأ هذا الاعتقاد، لأن مراحل عملية اتخاذ القرار تنتهي عملياً بوضع القرار موضع التنفيذ، وهذا

يتطلب إماماً ومعرفة من لهم علاقة بتنفيذ القرار بالخطوات اللازمة لتنفيذه، ومتابعة هذا التنفيذ للتأكد من أن القرار يحقق الأهداف المطلوبة.

تؤكد الباحثة أنه يجب من أصحاب القرار تقديم أعمالهم وقراراتهم في ضوء خطة مدروسة، فلا يمارسون أعمالهم بطرق عشوائية، بل لديهم أهداف واضحة يسعون لتحقيقها بأفضل النتائج ووفقاً لمراحل مفصلة بعيدة عن الصدف أو الحس مع مراقبة التنفيذ واستمرارية التقييم، وتعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص ومعالجة نقاط الضعف أو التهديدات التي قد تواجه أصحاب القرار.

7-2-2 وظائف اتخاذ القرار

إن مكونات عملية اتخاذ القرارات هي في مجملها عبارة عن وظائف لاتخاذ القرار، والوظيفة تشير إلى جزء واحد من مجموعة أجزاء مترابطة تسهم في تحقيق العمل أو الفعل الأكبر، أما وظائف اتخاذ القرار فهي ستة يمكن إدراجها على النحو الآتي:⁷⁹

✓ **وضع الأهداف الإدارية:** تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما نقوم بوضع الأهداف وتمثل هذه الوظيفة دورة دائبة من وضع الأهداف، عندما نحقق هدف ما من خلال اتخاذ القرار، نسعى مجدداً إلى وضع أهداف جديدة وهكذا.

✓ **البحث عن البدائل:** في عملية اتخاذ القرارات البحث عن البدائل يتضمن مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل توفير المعلومات الملائمة، وتعرف المعلومات الملائمة على أنها المعلومات التي تشكل أو تصاغ على شكل بدائل تسعى إلى إنجاز الأهداف أو هي المعلومات التي تخدم تحقيق الأهداف.

⁷⁹ العزاوي، خليل، مرجع سبق ذكره، ص32-34

✓ **مقارنة وتقييم البدائل:** يمكن القول إن البدائل تمثل طرقاً أو مناهج مختلفة للعمل سواء كانت مفردة أو مشتركة التي بدورها تساعد في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة ومن خلال وسائل رسمية أو غير رسمية للبدائل، فالمقارنة تعتمد على حالة التأكد أو غياب التأكد وعلاقات الأثر بالنتيجة وتعتمد كذلك على تفاصيل متخذ القرار لمختلف النتائج المتاحة.

✓ **إقرار الخيار (عمل):** الخيار هو عبارة عن لحظة في عملية مستمرة لاتخاذ القرار، عندما يختار متخذ القرار طريقة عمل أو منهاج عمل من عدة بدائل موضوعة.

✓ **تنفيذ القرار:** ويكون ذلك عندما يتم تطبيق منهج العمل فعلياً في المنظمة، كما تشير عملية التنفيذ إلى لحظة في العملية الكلية لاتخاذ القرار، عندما يتم تحويل الخيار من شيء شفوي إلى شيء مطبق على أرض الواقع.

✓ **المتابعة والرقابة:** تتطلب هذه الوظيفة التأكد من أن نتائج القرار المطبق تتسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقاً وللتأكد من سلامة القرارات وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم.

تؤكد الباحثة أن وظائف اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق أهداف القرار والغايات التي يسمو لها أصحاب القرار، وقد نلاحظ وفقاً لاستعراضنا للوظائف والمراحل المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية بأنه هناك تداخل وتشابه على درجة عالية بينهما.

8-2-2 أساليب اتخاذ القرارات

يمكن التمييز بين الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية، والأسلوب الديمقراطي والأسلوب البيروقراطي والأسلوب الاستبدادي في اتخاذ القرارات الإدارية، وأسلوب الاهتمام بالحلول، وأسلوب التركيز والاهتمام بالمشكلة الإدارية قبل الحلول في اتخاذ القرارات الإدارية.

❖ **الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية:** إن الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات الإدارية كان سائداً في الإدارة القديمة قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية، والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، فكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقاً لهذا الأسلوب التقليدي، على أساس العاطفة والالهام والتخمين والارتجال ورد الفعل والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين⁸⁰.

أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي، يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي المختلفة في اتخاذ القرارات الإدارية، مثل المنهج الاستقرائي، والمنهج التجريبي، والمنهج التاريخي، واستخدام الأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية، مثل طريقة الأبحاث الميدانية، واستعمالات العقول الالكترونية في عملية تكوين القرارات الإدارية، وقد ظهر هذا الأسلوب الحديث والسائد في الإدارة الحديثة بفضل أفكار ونظريات المدارس التنظيمية الحديثة، مثل المدرسة العلمية، والمدرسة البيروقراطية، والمدرسة الاجتماعية والسلوكية في علم التنظيم الإداري الحديث⁸¹.

❖ **الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الاستبدادي الدكتاتوري أو الأسلوب البيروقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية:** الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية يقوم على أساس مشاركة العاملين المعنيين والمنفذين للقرارات الإدارية وبقية المخاطبين بالقرارات الإدارية بصورة أو بأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فلا ينفرد القادة والرؤساء الإداريون بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية، ويتحكم في نطاق استخدام الأسلوب الديمقراطي ومداه في اتخاذ القرارات الإدارية، عدد من العوامل والشروط والظروف الأيديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية⁸².

⁸⁰ الهوارى، سيد، مرجع سبق ذكره، ص458.

⁸¹ الهوارى، سيد، المرجع السابق، ص467.

⁸² سليمان، حنفى، مرجع سبق ذكره، ص17.

أما الأسلوب الاستبدادي (الدكتاتوري البيروقراطي) في اتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي ينفرد فيه القائد أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية، ويسود هذا الأسلوب لأسباب ذاتية وموضوعية، داخلية وخارجية تحيط بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويعد هذا الأسلوب أمراً مخالفاً ومتناقضاً مع المحددات والأسس والمبادئ الأيديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتنظيمية الحديثة، لذلك فهو أسلوب مرفوض رسمياً وواقعياً في الإدارة العامة الحديثة.⁸³

❖ أسلوب الاهتمام والتركيز على البحث عن الحل الصائب، وأسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشاكل أولاً في اتخاذ القرارات الإدارية: (الطريقة اليابانية والطريقة الأمريكية) في اتخاذ القرارات الإدارية:

- الأسلوب الأول ويعرف لدى علماء علم الإدارة وكتّابه بالأسلوب الياباني: ويهتم هذا الأسلوب بالمشكلة الإدارية بالتركيز على دراستها والاهتمام بها أولاً، وقبل البحث عن الحل الصائب واشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية، وفتح فرص اختلاف الآراء حول جوانب المشكلة الإدارية وعناصرها المختلفة، ثم القيام برصد وجهات النظر المختلفة حول المشكلة الإدارية المطروحة لاتخاذ قرار إداري بشأنها، لتصبح بدائل وحلولاً مختلفة للمشكلة الإدارية، ثم التطرق إلى البدائل والحلول لاختيار البديل أو الحل الأفضل لحل المشكلة الإدارية.⁸⁴

ويعد هذا الأسلوب الياباني في نظر علماء علم الإدارة وكتّابها، الأسلوب الأفضل لصناعة قرار إداري فعال بالرغم من مسألة طول الوقت الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار الإداري، لأن هذا الأسلوب يهتم بالأصل والأساس وهو المشكلة الإدارية أولاً قبل الجري وراء الحل الصائب، ويعطى الوقت والفرص لدراسة المشكلة الإدارية المثارة بعمق وتفصيل، كما أن هذا الأسلوب يسمح بمشاركة أكبر عدد ممكن من

⁸³ عمار، عوايدي، مرجع سبق ذكره، ص64.

⁸⁴ كنعان، نواف، مرجع سبق ذكره، ص322-323.

المعنيين والمخاطبين بالقرار الإداري، الأمر الذي يساعد على دراسة المشكلة دراسة واقعية وعميقة وشاملة، وكذلك تحقيق عنصر ارتباط المنفذين والمعنيين والمخاطبين بالقرار الإداري بهذا القرار وتقبلهم له، أي تحقيق فكرة القبول النفسي والاجتماعي للقرار الإداري، وهذا يؤدي بدوره إلى ضمان سهولة التنفيذ الذاتي والتلقائي للقرار الإداري وسرعته من طرف المخاطبين به، وتخطي أغلب العراقيل والصعوبات التي قد تعترض عملية تنفيذ القرار الإداري المتخذ.⁸⁵

- أما الأسلوب الثاني هو الأسلوب الذي يعرف بالأسلوب الأمريكي: يركز هذا الأسلوب على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة قرار إداري فعال، ولا يسمح بمشاركة المعنيين والمخاطبين بالقرار في دراسة المشكلة الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل والحلول، وإلى تخلف عنصر الارتباط النفسي والاجتماعي عن القرار الإداري الصادر، وهذا يؤدي في نهاية الامر إلى صعوبة تنفيذ القرار الإداري المتخذ، الأمر الذي يحتم تسخير الوقت والجهود والموارد المالية لترويج القرار واشهاره وتنفيذه.⁸⁶

بالتالي ترى الباحثة إن أساليب اتخاذ القرارات الإدارية هو تحديد لكيفيات اتخاذ القرارات الإدارية، وقد تتباين الأساليب بتعدد الصور والحالات والمشكلات المطروحة، ويتم اختيار الكيفية الأنسب وفقاً لإمكانيات المنظمة أو المؤسسة صاحبة القرار، وبما يتوافق مع البيئة المحيطة بها.

⁸⁵ الهوارى، سيد، مرجع سبق ذكره، ص492-493.

⁸⁶ عمار، عوايدى، مرجع سبق ذكره، ص66.

2-2-9 العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تقسم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى عدة عوامل رئيسية⁸⁷ ومنها:

العوامل الإنسانية

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار هي نتاج تفاعل إنساني، عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، فالإلى جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في التحليل والتقييم والاختيار، يوجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل ويترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته، ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها تأثير على رشد القرار وسلامته، ما يلي:

- **المدير متخذ القرار:** حسب اتجاهاتهم وقيمهم ومستواهم العلمي وخبراتهم السابقة ونمط سلوكهم وخلفياتهم الاجتماعية، وأن مثل هذه العوامل تختلف من شخص لآخر.
- **المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير:** يمكن القول إن قرارات المدير تتأثر بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة وبالعلاقته بمستشاريه أو الخبراء المتخصصين الذين يستعين بخبرتهم وتخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار.

العوامل التنظيمية

ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1. **الاتصالات الإدارية:** تعد الاتصالات الإدارية من الوسائل المهمة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ولذا فإن سلامة القرارات

⁸⁷ العزاوي، خليل، مرجع سبق ذكره، ص 195-212.

الإدارية ورشدها يعتمدان بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير وفعاليتها للحصول على هذه المعلومات.

2. **التفويض واللامركزية الإدارية:** إن التفويض يؤثر على عملية اتخاذ القرارات لما يترتب على تفويض المدير لبعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تنعكس آثاره الإيجابية على اتخاذ القرارات، فهو يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.

العوامل البيئية

- **طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:** إن طبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبته تؤثر مباشرة على عملية اتخاذ القرارات، وذلك لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام، ويفترض أيضاً أن تأتي قرارات القيادات الإدارية منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة.

- **انسجام القرار مع الصالح العام:** وهنا لابد على متخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين وليس لفئة محددة منهم، ومن هنا يجب على المدير أن يراعي موضوعية القرار وعدالته حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام.

- **التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية:** يبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرون واضحاً وجلياً من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات، فمثلاً فإننا نجد كثيراً من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية (خاصة في الدول النامية) تمتد إلى الأجهزة الحكومية وتتأثر بها قياداتها، أما القيم الدينية فتعد عاملاً مؤثراً في الإدارة عامة والقرارات الإدارية خاصة، ويبدو تأثير هذا العامل في عملية اتخاذ القرارات واضحاً في الأجهزة الإدارية في الدول

الإسلامية، إذ إن الدين في الكثير من هذه الدول يعد عاملاً فعالاً في إقناع الجماهير بكثير من القرارات تمهيداً لإصدارها وتنفيذها.

- **النصوص التشريعية:** فالأنظمة واللوائح والتعليمات كلها تشكل قيوداً رسمية مفروضة على المدير متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي، ويكون المدير مضطراً حتى يضمن فاعلية القرار أن يأخذ في حسابه عوامل معينة من أهمها: الالتزام بالقوانين والميزانية والاعتمادات المالية المخصصة له، وأثر القرار على الخطة المرسومة ومدى وقع القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه، واللجان البرلمانية التي ستقره والرأي العام الذي يمكن أن يقبله أو يهاجمه.

- **التقدم التكنولوجي:** لقد كان من أبرز آثار التطورات الفنية للثورة التكنولوجية الحديثة في مجال اتخاذ القرارات اختراع الحاسب الإلكتروني الذي يؤثر في جميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها حفظاً دقيقاً ومنظماً، مما ساعد في التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

إضافة لما سبق يوجد مجموعة من العوامل المؤثرة، ولاسيما العوامل السلوكية وأثرها في اتخاذ القرارات⁸⁸:

🚩 **ذكاء متخذ القرار وخبرته:** إن المدير الذي يتمتع بدرجة معقولة من الذكاء وعلى قدر جيد من التعليم والخبرة سوف يكون أفضل من غيره في اكتشاف المشاكل وإيجاد حلول لها، وكلما زادت المهارات الإدراكية لمتخذ القرار، كلما أمكنه ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحلها.

🚩 **قيم متخذ القرار:** هي اعتقادات الأفراد حول ما هو جيد وما هو غير جيد، وما هو خير وما هو شر، وتؤثر القيم في اتجاهات الفرد ويظهر تأثير القيم في عملية اتخاذ القرارات من خلال:

- إدراك المواقف والمشكلات.

- الاختيار بين البدائل.

⁸⁸ حسن، طاهر، 2019، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، ص6-7-9، كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، سوريا.

- العلاقات المتبادلة بين أطراف القرار.

🌈 **تأثير العوامل العاطفية:** إن متخذ القرار رغم علمه بالإطار العلمي الرشيد لاتخاذ القرارات واستخدامه لخطوات هذا النموذج، إلا أن العوامل غير الموضوعية قد تدخل في الصورة في كثير من الأحيان.

🌈 **عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت المدة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار، كلما كانت البدائل المتاحة المطروحة أكثر، والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات المتاحة، وكلما قلت المدة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار، كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.

إن العوامل المذكورة أعلاه هي أكثر العوامل شيوعاً وتؤثر على القرارات الإدارية بصور متفاوتة، وقد تؤثر أيضاً على أصحاب القرار، مما قد يتسبب في حدوث بعض الأخطاء بصورة مدركة أو غير مدركة، أو قد يكون لبعضها تأثير بصورة إيجابية وفقاً لنوع القرار المتخذ والبيئة المحيطة به.

2-2-10 العراقيل والصعوبات والضغوط التي تؤثر في عملية تكوين القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ليست عملية سهلة وبسيطة، بل هي عملية صعبة ومعقدة محفوفة بالصعوبات والمشاكل والضغوط من المحيط الخارجي للمنظمة الإدارية، ومن المحيط الداخلي لها.

❖ الصعوبات والضغوط الخارجية

إن الصعوبات والضغوط الخارجية التي تؤثر في عملية تكوين القرارات الإدارية⁸⁹

قد تكون صعوبات وضغوطاً سياسية نظراً لكون القرارات الإدارية هي تجسيداً وتطبيقاً للإرادة والقرارات السياسية وللسياسة العامة النافذة في الدولة، ومن أمثلة الصعوبات والضغوط السياسية، تدخل السلطات السياسية والقوى السياسية الأخرى في عناصر عملية صناعة القرارات الإدارية والضغوط المستمرة على

⁸⁹ كنعان، نواف، مرجع سبق ذكره، ص 263-324.

الرئيس أو القائد الإداري متخذ القرار الإداري، من أجل تغليب المحددات السياسية والإيديولوجية على محددات الفاعلية الإدارية والشرعية القانونية في القرار الإداري المتخذ.

كما أن الصعوبات والضغوط الخارجية التي تحيط بعملية تكوين القرارات الإدارية وتؤثر فيها قد تكون اجتماعية، مثل مظاهر التخلف الاجتماعي، وضغطها وتأثيرها على المنظمة الإدارية بصفة عامة وعلى عمليات تكوين القرارات الإدارية بصفة خاصة بصور متعددة، مثل خلل الانسجام والتفاعل مع خدمات المنظمات الإدارية، وغياب القبول الاجتماعي لقراراتها وغياب الوعي الاجتماعي مثل الرشوة والمحسوبية والطائفية والمحابة التي تضغط على الرئيس الإداري.

وقد تكون هذه الصعوبات اقتصادية مثل نقص الموارد الاقتصادية وقلة الاعتمادات والمراكز المالية المقررة للمنظمة الإدارية مصدرة القرارات الإدارية، وكذلك ندرة المواد الأولية والأزمات الاقتصادية، وطبيعة العلاقات الاقتصادية الخارجية والقواعد القانونية المالية الملزمة.

والصعوبات والضغوط الخارجية قد تكون ذات طبيعة قانونية وتنظيمية مثل تقرير الاختصاص المقيد للرؤساء والقادة الإداريين، وحرمانهم في كثير من الحالات والتصرفات من السلطة التقديرية وحرية التصرف والملاءمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن النصوص القانونية والتنظيمية قد تقرر ضرورة استشارة أطراف وجهات أخرى، والقيام بإجراءات معقدة وصعبة قبل اتخاذ القرارات الإدارية.

❖ الصعوبات والضغوط الداخلية

تتعدد الصعوبات والضغوط الداخلية⁹⁰ قد تكون الصعوبات والضغوط الداخلية نفسية، تنبع من ذات القائد أو الرئيس الإداري أو من مساعديه أو من رؤوسيه، فالقائد أو الرئيس الإداري بكونه إنساناً، له دوافع ونوازع وعواطف وقيم، ومركزه الاجتماعي والسياسي والتنظيمي، وحالات نفسية متقلبة ومتغيرة، كلها

⁹⁰ كنعان، نواف، مرجع سبق ذكره، ص325-326.

قد تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن شخصيات المساعدين والمستشارين من ذوي الاختصاص والخبرة ودوافعهم وميولهم ونزواتهم وعواطفهم، وأسلوب تفكيرهم وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، قد تؤثر سلباً في عملية تكوين القرارات الإدارية بصورة أو بأخرى، وكذلك المرؤوسين بمشاركتهم وبآرائهم المختلفة وأحياناً المتضاربة، وبدوافعهم ورغباتهم الضاغطة والمتضاربة، قد تشكل معوقات وضغوط على عملية تكوين القرارات الإدارية، الأمر الذي يحتم جعل هذه المسألة في الحسبان عند الدخول في عملية تكوين القرارات الإدارية.

كما أن هناك عدة معوقات وضغوط تنظيمية، اجتماعية داخلية، قد تؤثر في عملية تكوين القرارات الإدارية بصورة أو بأخرى، مثل غياب توفر الجو الاجتماعي السليم داخل المنظمة الإدارية، أي فقد توفر عنصر الاندماج والاستقرار الاجتماعي للمنظمة الإدارية، وظهور عدة تنظيمات وقوى غير رسمية تضغط على القائد والرئيس الإداري عند تكوين القرارات الإدارية من أجل تحقيق المصالح الذاتية الخاصة، وظهور نزعات التخاص والصراعات من أجل تحقيق المنافع.

كما أن وجود عدة أطراف وجهات رسمية داخل المنظمة الإدارية (الأطراف النقابية والشعبية) تشارك الرئيس الإداري اجتماعياً وسياسياً وتنظيمياً في سلطة اتخاذ القرارات الإدارية، مثلاً خلايا الأحزاب وفروع المنظمات، ويؤدي فقد انسجام هذه الأطراف والجهات وتقاهمها إلى حدوث مشاكل وضغوط أمام الرئيس الإداري المختص بعملية تكوين القرارات الإدارية في المنظمة الإدارية.

تؤكد الباحثة أنه وراء كل قرار تكمن مسؤولية يجب تحمل نتائجها، فإن القرارات المتخذة قد تحمل بين طياتها عدداً من النتائج منها الإيجابية ومنها السلبية، وقد تظهر عدد من الصعوبات في أثناء إعداد القرار أو تنفيذه، مما يؤثر على نوعية القرار بالتالي لابد من إبراز ضرورة الاهتمام بالتخفيف من الأعباء والضغوط التي تواجه أصحاب القرار أو قراراتهم.

2-2-11 نماذج اتخاذ القرار

هنالك عدد من نماذج اتخاذ القرار التي تمكن صانعي القرار من تحديد جميع البدائل المتاحة لهم، وتقييمها وترتيبها بموضوعية للتأكد من أفضل القرارات التي تخدم الغرض المطروح، ومن نماذج اتخاذ القرار ما يلي⁹¹:

✚ **النموذج الكلاسيكي لصنع القرار:** والمعروف أيضاً بالنموذج المعياري لصنع القرار، يعتمد هذا النهج على أربعة افتراضات: مشكلة محددة بوضوح، لا توجد شكوك، والوصول إلى المعلومات الكاملة ويعد صانع القرار أن لديه القدرة على اتخاذ قرارات عقلانية.

✚ **نموذج صنع القرار الإداري:** يعتمد هذا على فكرة أن صناع القرار غالباً ما يوافقون على حل غير مثالي تماماً، ولكنه حل يعد أعلى من الحد الأدنى للخيار بوضوح بسبب ضيق الوقت.

✚ **نموذج PACED لصنع القرار واتخاذ:** يشجع هذا النموذج على اتخاذ القرار من خلال النظر في خمسة بنود: المشكلة Problem، البدائل Alternatives، المعايير Criteria، تقييم البدائل Evaluate Alternatives، وأخيراً صنع القرار Decision Making.

✚ **نموذج صنع القرار التصاعدي:** يعمل هذا النموذج على تقسيم عملية اتخاذ القرار التي تبدو سلسلة من الخطوات حتى يتم التوصل إلى قرار صحيح.

✚ **نموذج هيربرت سيمون لصنع القرار:** يأخذ هذا النموذج في الحسبان المشكلة باستخدام نهج الذكاء لتحديد المشكلة، والتصميم لخلق البدائل، والاختيار لإيجاد الحل.

⁹¹حسن، طاهر، 2021، نظرية القرارات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص52.

🌈 **نماذج صنع القرارات البديهية:** ينطوي هذا النموذج على الاستخدام الواضح للحاسة السادسة في

صنع القرار، يستخدم الأفراد التحليلات والحقائق المتاحة من خلال سلسلة من الخطوات للتوصل إلى القرار.

🌈 **نموذج تحليل القرار:** يتضمن هذا النموذج استخدام علم النفس وتقنيات الإدارة والتدريب والاقتصاد بطريقة منهجية وكمية ومرئية لحل المشكلات.

ومن نماذج اتخاذ القرارات الإدارية ما يلي:

🌈 **نموذج دلفي:** ويعني معالجة المشكلات الإدارية وحلها المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين عن طريق استخدام وسائل رسمية للاتصالات، مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين لاتخاذ القرارات النهائية⁹².

🌈 **نموذج العصف الذهني:** يشار إلى هذا النموذج في بعض المؤلفات ب (الزوبعة العقلية) وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال من أجل تقديم أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة أو توليدها، فهي لا تستخدم لتقييم بدائل الحل أو لاتخاذ قرار بالحل المناسب وإنما تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل للحل⁹³.

🌈 **نموذج فيليبس:** في هذا النموذج يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية ثم تبدأ

⁹² عبد الحفيظ، علي، 1990، الحكم الجماعي وصنع القرارات الاستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، ع14، ص12.

⁹³ بدر، حامد، 1985، فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة، مجلة العلوم الاجتماعية، ع1، ص61.

المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل⁹⁴

⁹⁴ بدر، حامد، مرجع سبق ذكره.

(2-3) المحور الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات الإدارية

إن الاستراتيجية تعطي إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه اتخاذ القرارات، لتكون هذه القرارات متناغمة ومتكاملة وذلك ينبع من منطق القناعة بأن الاستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المنشأة أهدافها وغاياتها⁹⁵.

وبصفة عامة يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية⁹⁶:

- i. **الشمول والتكامل:** وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة، هذه العوامل تتضمن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية... الخ، ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية، لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- ii. **المرونة:** يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة في التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الحسبان عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تصنف المشاكل الإدارية عادةً إلى ثلاثة أنواع رئيسية⁹⁷:

 **النوع الأول:** المشاكل التقليدية ويتمثل هذا النوع في المشاكل التي تتصل بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه وفي نشاط المنظمة كلها وهذه المشاكل قد تكون روتينية يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، وقد تكون متعلقة بتصريف شؤون العمل وسير خطواته.

⁹⁵ السلمي، علي، 1970، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص98.

⁹⁶ السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص104.

⁹⁷ كنعان، نواف، 1992، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص130.

🚩 **النوع الثاني:** المشاكل ذات الصبغة الحيوية، وهي التي تتصل بالتخطيط ورسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المنظمة وتحقيقها لأهدافها ومستقبلها.

🚩 **النوع الثالث:** المشاكل المتعلقة بأمور طارئة، وقد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة، كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المنظمة التي يصعب التنبؤ بها.

وترى الباحثة أنه لعل من الأهمية أن نوضح هنا أنه تم ذكر أنواع المشاكل الإدارية، ونلاحظ ارتباط النوعين الثاني والثالث من المشاكل الإدارية وصعوبات اتخاذ القرارات بالتخطيط الاستراتيجي، وذلك هو الأقرب للدراسة الموجودة بين أيدينا، ولابد من الابتعاد عن حل المشاكل بطابع روتيني، ولا يوجد قاعدة أو مبدأ محدد في حل المشاكل، وإن ظهرت مشاكل إدارية مستقبلية جديدة مماثلة لما سبق، فإنه لابد من قبولتها وتعديلها بما يتناسب مع الظروف الحالية، فإنه قد تتشابه المشاكل الإدارية لكن قد لا تتناسب مع الأوقات والإمكانيات الحالية.

يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة على أن من أهم مميزات البيانات والمعلومات التي تضمن كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الهدف من جمعها وهو الوصول إلى القرار الصائب، أن تكون هذه البيانات والمعلومات كافية، ودقيقة ومختصرة ومحيدة وليست متحيزة وحيوية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب وأن تكون مطمئنة، أي يمكن الاطمئنان إلى أمانة مصدرها، وأن لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهود ووقت وأموال تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه⁹⁸.

⁹⁸ حسين، محمد فهمي، 1981، بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة، مصر، ص5.

يتطلب من متخذ القرار أن يحدد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة للمشكلة محل القرار، ويحدد أفضل الوسائل للحصول عليها بعد الاطمئنان إلى هذه المصادر ومعرفة تكلفة الحصول عليها والوقت اللازم لذلك، وقد تكون المعلومات والبيانات المطلوبة متوفرة في أحد أقسام أو إدارات المنظمة أو في جهات أو مؤسسات أخرى خارج المنظمة، كما قد تكون متوفرة لدى من تمسهم المشكلة المطلوب حلها، أو من يتأثرون بحلها مثل العملاء وغيرهم، وقد يتأثر صاحب القرار بعدد من المصادر المتاحة للحصول على المعلومات والبيانات منها، وعلاقة متخذ القرار بهذه المصادر وموقعها منه (قربها أو بعدها) وما يترتب على ذلك من تكاليف مادية أو ما يتطلبه من جهد ووقت⁹⁹.

لقد أشار جونز إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى¹⁰⁰.

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات، وأداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها قياماً أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها¹⁰¹.

ويعد القرار الاستثماري واحداً من القرارات الاستراتيجية المهمة، نظراً لأهميته الكبيرة على النشاط الاقتصادي في أي مجتمع من المجتمعات فهو يؤمن استمرار المنظمات، كما يؤمن النمو الاجتماعي والاقتصادي للبلد، وينطوي النشاط الاقتصادي أو الإداري على اتخاذ مجموعة من القرارات المهمة، وإن إعادة النظر فيها أو إلغائها بعد اتخاذها يولد مشاكل كبيرة وصعوبات عديدة ينعكس أثرها على استمرارية المنظمة¹⁰².

⁹⁹ Flippo, E. (1961), "Principles of personnel management", McGraw- hill book, inc, New York, p:422.

¹⁰⁰ Jones, R. (2002), "fundamentals of strategic and tactical business planning", prepared for the MAST program, p.5.

¹⁰¹ ماهر، أحمد، (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ص18، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

¹⁰² البلداوي، شاكراً والمشهداني، عمر، (2009)، أثر التحليل الإستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

وترى الباحثة بأن عملية صنع القرارات واتخاذها جوهر العملية الإدارية، فمتخذ القرار بالمؤسسة يواجه مجموعة من الخيارات وعليه اختيار أفضلها، فهو أمام مجموعة من التساؤلات التي يعمل التخطيط الاستراتيجي بعناصره ومراحلها على تيسيرها لاتخاذ أجود القرارات وأفضلها.

وأدى ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل إلى نمو الاتجاه لدى المؤسسات العامة والخاصة، بأنواعها ومجالاتها وحجمها كلها من أجل تبني منهج التفكير في التخطيط الاستراتيجي لتنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف بيئية متغيرة ومربكة¹⁰³.

عطفاً على ما سبق فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في أنه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة قاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداة المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفعاليتها¹⁰⁴.

بالتالي نؤكد بأن التخطيط الاستراتيجي السابق لاتخاذ القرارات يساعد المنظمات على تجاوز التفكير الطارئ أو الآني لمواجهة ومعالجة المشاكل الإدارية والقضايا غير الروتينية، بعيداً عن القرارات العشوائية أو غير المدروسة.

¹⁰³ جعفر، يونس، 2017، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ISSN2518- 5810، ص295.

¹⁰⁴ الأشقر، إبراهيم، 2002، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص4.

ومن استراتيجيات اتخاذ القرارات المختلفة¹⁰⁵:

♦ **استراتيجية المماثلة:** إننا كثيراً ما نعجز عن التوصل إلى قرار لمجرد خوفنا من ارتكاب خطأ، ولكن القلق الناتج عن التردد أو الخوف أحياناً أشد ألماً من ارتكاب الخطأ بعد ذاته، فاتخاذك القرار أفضل من تركه، امض فإن أخطأت، فالخطأ تجربة جديدة، وزاد لك في المستقبل.

♦ **استراتيجية الاندفاع:** إن أفدح أخطائنا في اتخاذ القرارات تعود إلى الإهمال في جمع المعلومات الصحيحة، فقبل أخذك أي قرار قم بواجبك، واجمع كل ما تحتاج إليه من معلومات واستشر من حولك ممن لديهم حكمة وخبرة ومعرفة، لأنك بذلك تختزل عامل الوقت.

♦ **استراتيجية التخطيط:** وصولك إلى أفضل قرار، يقتضي أن تدرسه وتخطط له مسبقاً، وبعدها يقتضي تنفيذه، والتنفيذ يحتاج إلى متابعة وتقويم، واعلم أنه ليس المهم اتخاذ القرار فحسب فما بعد اتخاذ القرار مرحلة مهمة أيضاً، وهذه الاستراتيجية تعد أفضل استراتيجية في كثير من الأحيان.

وتؤكد الباحثة ارتباط معظم الاستراتيجيات وتوافقها بالتخطيط بمفهومه الواسع والتخطيط الاستراتيجي بمفهوم أدق، وتؤكد الدراسات وكتاب الإدارة ضرورة التأني ودراسة المعطيات جيداً قبل اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، وهذا ما يتوافق مع موضوع دراستنا وبحثنا.

ويعد اتخاذ القرار من المواضيع الجوهرية التي ترتبط مباشرة بعمل الإداري وبحل المشكلات التي تواجهه من خلال التفكير في البدائل أو السبل المتاحة وعوائد وعواقب كل منها، فإن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، فعملية التخطيط تتطلب في جميع مراحلها اتخاذ القرار، كما أن وظيفة التنظيم تتطلب هي الأخرى اتخاذ القرار المناسب سواء كان الأمر يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي أو بتفويض

¹⁰⁵ منصة سبل (2019)، التثقيف والإرشاد المهني، صندوق تنمية الموارد البشرية، Career Education And Development، <http://WWW.Subol.sa/Home/About.Com>

الصلاحيات وإلى ما هنالك، فاتخاذ القرار يدخل في كل تفاصيل العمل الإداري دخولاً مستمراً ومع استمرار حياة المنظمة¹⁰⁶.

إذن نلاحظ العلاقة المترابطة والمتشابكة بين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، فلا تخطيط دون اتخاذ قرار بمفاصله ومراحله المتعددة، ولا قرارات دون تخطيط مسبق لها، ومن هنا نلتزم أهمية المتغيرين التخطيط الاستراتيجي والقرارات الإدارية.

وبعد الإطلاع على المحاور السابقة تؤكد الباحثة أنه من بعد إدراكنا لعناصر اتخاذ القرار، نلاحظ أنه من أكثر العناصر ارتباطاً بدراستنا هو عنصر توفر المعلومات والبيانات الدقيقة من المنظمة وحولها وبالتالي من الممكن ربط وجود هذه المعلومات والبيانات التي يحتاجها صاحب القرار بالتخطيط، ويسعى التخطيط إلى دراسة العوامل المرتبطة كلها بالمؤسسة مراعيًا رؤية ورسالة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالتالي قد يحقق التخطيط الاستراتيجي هذه الغاية لصاحب القرار، ويسمح له بتوفير البيانات التي يحتاجها بما يحقق اتخاذ قرارات صائبة ومهمة على صعيد المؤسسة.

كما أن المشاكل والأزمات التي تواجه الكليات التابعة لجامعة دمشق كثيرة ومتعددة، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية في جامعة دمشق.

ويمكننا إيجاز كيفية ارتباط التخطيط الاستراتيجي باتخاذ القرارات الإدارية من خلال النقاط الآتية:

- اشتراكهما في التأثير في سير العملية الإدارية بمختلف الأبعاد المكونة للمؤسسات الإدارية.
- ارتباط القرار الإداري واتخاذ وتأثيره وتأثره بالتخطيط الاستراتيجي والبيانات المشتقة منه.

¹⁰⁶ عبد الرحيم، ثناء (2021)، اتخاذ القرارات الإدارية، ص13، شبكة جامعة بابل، نظام التعليم الإلكتروني، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، العراق.

- يحمل أصحاب القرار وصناعاته أعباء ومسؤوليات كثيرة، تستوجب منه الحرص والحذر في أثناء اتخاذ القرارات الإدارية.
- ضرورة اتخاذ قرارات رشيدة وصائبة وموضوعية، تتسم بالفاعلية المطلوبة وتتفق مع المدى الزمني المحدد مما يسهم إجمالاً في نجاح القرار أو فشله.
- ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى التبليغ الخاطئ لأصحاب القرار مما يؤدي إلى ضياع الفرص وهدر الإمكانيات وإصدار قرارات خاطئة.

(3) الفصل الثالث (الإطار العملي)

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعت أهدافاً للدراسة، من خلال وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات احصائياً.

✓ منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، لكونه الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويناسب هذا المنهج الظاهرة موضع الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية (دراسة ميدانية في جامعة دمشق)، وخاصة أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع دون تدخل الباحثة في مجرياتها، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

وسيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات:

1-المصادر الثانوية : سيتم التوجه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2-المصادر الأولية : سيشكل الاستبيان أداة الدراسة الرئيسية، للإجابة على تساؤلات البحث و متغيرات البحث. من خلال توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث، وجمعها وتفرغ بياناتها، وتحليلها للوصول الى نتائج البحث وتم توزيع 150 استمارة من هذا الاستبيان على عينة الدراسة من أصحاب القرار في الكليات التابعة لجامعة دمشق وتم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان.

✓ مجتمع البحث وعينته

قمنا بإجراء مسح شامل لكامل أفراد العينة وهو 195 وتم اختيار عينة حصرية قدرها 150 وحدة معاينة من أصحاب القرارات الإدارية في جامعة دمشق (عمداء، وكلاء إداريين، وكلاء علميين، رؤساء أقسام)، ووزعت الاستبانة عليهم، وتم استرداد 98 استبانة صالحة للتحليل، بينما باقي أفراد العينة هو 45 تم توزيعهم مسبقاً للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها وتم استرداد منها 30 وحدة معاينة ولدينا الجدول (*1*) الموجود في قائمة الملاحق يوضح أفراد العينة مفصلاً.

-4- أداة الدراسة

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة (أبو نجم، 2018)¹⁰⁷ (الكبيسي، 2012)¹⁰⁸ (العنزي، 2010)¹⁰⁹ (غندور، 2006)¹¹⁰ التي لها صلة بالموضوع (دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية) في بناء الاستبيان وصياغة فقراته إضافة إلى استشارة الدكتور المشرف من أجل تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته. وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية ومن ثم عرضه على الدكتور المشرف لتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان، وفي ضوء ما أشار إليه المشرف وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية وتم اعتماده، بعد أن قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة.

✓ أداة جمع بيانات الدراسة

تم تجميع البيانات الأساسية بواسطة الاستبيان صمم ليغطي متغيرات الدراسة وأبعادها، وقسم الاستبيان إلى :

1- بيانات أولية: يحتوي على مجموعة من البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للمستقصى منه من حيث: النوع، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي.

¹⁰⁷مرجع سبق ذكره

¹⁰⁸الكبيسي، محمد عادل حمد، 2012، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية "دراسة تطبيقية على شركة البرمجيات في الأردن" رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

¹⁰⁹العنزي، محمد عبد الله، 2010، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

¹¹⁰مرجع سبق ذكره

2- متغيرات الدراسة:

a. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ويشمل:

1. التوجه الاستراتيجي (إدراك الرؤية والرسالة والأهداف والغايات)

2. التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)

3. السياسات والخطط والإجراءات المناسبة

b. المتغير التابع (فاعلية القرارات الإدارية) ويشمل:

i. التوقيت المناسب لاتخاذ القرار

ii. سهولة تنفيذ القرار

iii. قبول القرار

iv. جودة القرار الإداري

وتم تصميم هذا الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، فإن (5) تعني موافق بشدة، (4) تعني موافق، (3) تعني محايد، (2) تعني غير موافق، (1) تعني غير موافق بشدة، وبالتالي اعتمد الوسط الفرضي (3) لمقارنته المتوسط الحسابي العام لبنود العبارات والفرضيات من أجل قبول أو رفض فرضية الدراسة.

(3-1) المحور الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات بأسلوب تحليلي وقامت الباحثة بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء عدد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب جميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة و تم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها وتضمن التحليل ما يلي:

أ- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي .

ب- اختبار T TEST.

ت- اختبار Independent t test

ث- اختبار الانحدار الخطي المتعدد

وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $0.80=5/4$

وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول خلايا كما هو موضح في الجدول الآتي رقم(1).

الجدول (1) طول الخلايا ووزنها

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	مدى الاعتماد والتقييم
من 1- 1.79	من 20 % - 36 %	متدنية جداً
أكبر من 1.80 - 2.59	أكبر من 36 % - 52 %	متدنية
أكبر من 2.60 - 3.39	أكبر من 52 % - 68 %	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.19	أكبر من 68 % - 84 %	مرتفعة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84 - 100 %	مرتفعة جداً

ثبات أداة الدراسة وصدقها

تم توزيع 45 استبانة وتم استرداد 30 استمارة من أصحاب القرار في جامعة دمشق (عمداء، نواب، رؤساء أقسام) وذلك للتحقق من صدق وثبات الاستبانة.

صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1) صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على المشرف وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية الواردة اسمائهم في الجدول (*2*) الموجود في قائمة الملاحق، وقد استجابت الباحثة لآراء المشرفين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

(2) صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity":

يقصد بصدق الاتساق الداخلي "مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات للمقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكانت النتائج كالتالي:

i. محور (التوجه الاستراتيجي)

جدول (2) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (التوجه الاستراتيجي) و الدرجة الكلية للمحور.

التوجه الاستراتيجي		
.613**	Correlation Coefficient	امتلك تصوراً واضحاً
0.000	Sig. (2-tailed)	لرسالة جامعة دمشق التي نعمل على إيصالها
.891**	Correlation Coefficient	رؤية جامعة دمشق تتسم بالوضوح والبساطة
0.000	Sig. (2-tailed)	هناك أهداف واضحة ومحددة نسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة
.656**	Correlation Coefficient	يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية بشكل منسجم مع رؤية جامعة دمشق ورسالتها
0.000	Sig. (2-tailed)	ندرك الغايات التي تسعى جامعة دمشق إلى بلوغها
.619**	Correlation Coefficient	
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (2) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (التوجه الاستراتيجي) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.61 و 0.89 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

ii. محاور (التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية))

جدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)) و الدرجة الكلية للمحور

التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)		
.730**	Correlation Coefficient	أعمل على رصد البيئة الداخلية لاكتشاف
0.000	Sig. (2-tailed)	نقاط القوة والضعف
.825**	Correlation Coefficient	أقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على
0.000	Sig. (2-tailed)	المتغيرات (الموارد البشرية، المادية، المالية) عند إعداد الخطط
.652**	Correlation Coefficient	أقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على
0.000	Sig. (2-tailed)	المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية)
.635**	Correlation Coefficient	أتابع آخر التطورات التقنية والعلمية
0.000	Sig. (2-tailed)	والمعرفية التي تعكس طموحاتنا
.854**	Correlation Coefficient	تحليل البيانات يساهم في التعرف على
0.000	Sig. (2-tailed)	المتغيرات المؤثرة على القرار الإداري

يوضح الجدول (3) أن معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.63 و 0.85 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

iii. محور (السياسات والخطط والإجراءات المناسبة)

جدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (السياسات والخطط والإجراءات المناسبة) و الدرجة الكلية للمحور

السياسات والخطط والإجراءات المناسبة		
.624**	Correlation Coefficient	نطور مجموعة من السياسات والإجراءات
0.000	Sig. (2-tailed)	المناسبة لتحقيق النتائج المخطط لها
.784**	Correlation Coefficient	نضع خطط واقعية ويمكن تحقيقها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.650**	Correlation Coefficient	نختار الإجراءات التي تتلاءم مع قدراتنا
0.000	Sig. (2-tailed)	الداخلية وظروفنا الخارجية
.674**	Correlation Coefficient	التخطيط الاستراتيجي يتيح أن يكون لدى
0.000	Sig. (2-tailed)	قرارات بديلة جاهزة
.620**	Correlation Coefficient	إن انعكاس التخطيط الاستراتيجي من خلال
0.000	Sig. (2-tailed)	وضع خطط وإجراءات وسياسات مناسبة يقلل من المشكلات المحتملة

يوضح الجدول (4) أن معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (السياسات والخطط والإجراءات المناسبة) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.62 و 0.78 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور .

iv. محور (التوقيت المناسب لاتخاذ القرار)

جدول (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (التوقيت المناسب لاتخاذ القرار) و الدرجة الكلية للمحور

التوقيت المناسب لاتخاذ القرار		
.698**	Correlation Coefficient	أميز بين القرارات الرئيسية والثانوية
0.000	Sig. (2-tailed)	

.721**	Correlation Coefficient	أتبع معايير علمية لاتخاذ قرارات رشيدة
0.000	Sig. (2-tailed)	في الوقت المناسب
.657**	Correlation Coefficient	إن اتخاذ القرار بالوقت المناسب يزيد من فعاليتها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.633**	Correlation Coefficient	يتوفر بدائل تتيح عدم التأخر عن الفترة المتاحة لاتخاذ القرار
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (5) أن معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (التوقيت المناسب لاتخاذ القرار) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.63 و 0.72 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

٧. محور (سهولة تنفيذ القرار)

جدول (6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (سهولة تنفيذ القرار) و الدرجة الكلية للمحور

سهولة تنفيذ القرار		
.607**	Correlation Coefficient	إن وجود معلومات كمية ونوعية ذات قدرة تنبؤية تسهم في تنفيذ القرارات بشكل فعال
0.000	Sig. (2-tailed)	
.625**	Correlation Coefficient	أمتلك القدرة على كسب تأييد المنفذين للقرار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.662**	Correlation Coefficient	لا أواجه معوقات رئيسة في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.755**	Correlation Coefficient	إن الالتزام باللوائح والقوانين يضمن سهولة تنفيذ القرارات
0.000	Sig. (2-tailed)	
.679**	Correlation Coefficient	أطلع على تجارب أصحاب القرار السابقة عند صناعة القرارات وحل المشكلات
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (6) أن معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (التوقيت المناسب لاتخاذ القرار) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.60 و 0.75 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

vi. محور (قبول القرار)

جدول (7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (قبول القرار) و الدرجة الكلية للمحور

قبول القرار		
.644**	Correlation Coefficient	اتخذ قرارات تلاقي قبولا من قبل المعنيين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.608**	Correlation Coefficient	أتعرف على مدى استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له
0.000	Sig. (2-tailed)	
.694**	Correlation Coefficient	أستشير أصحاب الخبرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.827**	Correlation Coefficient	تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.628**	Correlation Coefficient	أقبل الأفكار المطروحة علي
0.000	Sig. (2-tailed)	
.637**	Correlation Coefficient	إن كفاءة أصحاب القرار تظهر في اتخاذ قرارات مقبولة من قبل المرؤوسين
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (7) أن معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (قبول القرار) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.60 و 0.82 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

vii. محور (جودة القرار الإداري)

جدول (8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (جودة القرار الإداري) و الدرجة الكلية للمحور

جودة القرار الإداري		
.640**	Correlation Coefficient	يوجد آلية واضحة لاتخاذ القرارات
0.000	Sig. (2-tailed)	
.639**	Correlation Coefficient	أنكر ماهية المتغيرات والأسباب التي دعت إلى اتخاذ القرار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.617**	Correlation Coefficient	هناك ترابط وتكامل بين القرارات المتخذة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.804**	Correlation Coefficient	تساعد وفرة المعلومات في تحديد المشكلة الحقيقية بسرعة أكبر لاتخاذ القرار
0.000	Sig. (2-tailed)	

.740**	Correlation Coefficient	الاعتماد على التجربة وعدم مشاركة الآخرين
0.000	Sig. (2-tailed)	في اتخاذ القرارات تقلل من فعاليته
.734**	Correlation Coefficient	المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فعاليتها
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (8) أن معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (جودة القرار الإداري) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.61 و 0.80 وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

الاثبات /معامل ألفا كرونباخ

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، ويعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9).

جدول (9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	الفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي	5	0.82
التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)	5	0.86
السياسات والخطط والإجراءات المناسبة	5	0.81
التوقيت المناسب لاتخاذ القرار	4	0.76
سهولة تنفيذ القرار	5	0.67
قبول القرار	6	0.76
جودة القرار الإداري	6	0.81
الدرجة الكلية	36	0.89

من النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.67 و 0.86 وبذلك يكون الباحث قد تأكدت من صدق استبانة الدراسة وثباتها مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

(2-3) المحور الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

خصائص عينة الدراسة:

يظهر الجدول (10) المدرج أدناه عرضاً لخصائص عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع،

العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وسيتم استعراض هذه النتائج

جدول (10) خصائص العينة الديموغرافية

%	العدد	
63.3%	62	ذكر
36.7%	36	أنثى
100.0%	98	Total
0.0%	0	أقل من 30 سنة
8.2%	8	سنة 30-40
46.9%	46	سنة 40-50
44.9%	44	أكثر من 50 سنة
100.0%	98	Total
9.2%	9	أقل من 7 سنوات
20.4%	20	سنة 7-14
70.4%	69	أكثر من 14 سنة
100.0%	98	Total
4.1%	4	عميد
13.3%	13	نائب الشؤون العلمية
13.3%	13	نائب الشؤون الإدارية
69.4%	68	رئيس قسم
100.0%	98	Total

يبين الجدول خصائص العينة حيث نجد: بالنسبة للنوع بأن نسبة الذكور 63.3 % و الاناث 36.7 % ومن حيث الفئة العمرية نجد 0 % أقل من 30 سنة و 8.2 % 30-40 سنة و 46.9 % للفئة 40-50 سنة و 44.9 % للفئة 50 سنة فأكثر، ومن حيث سنوات الخبرة نجد 9.2 % للفئة اقل من 7

سنوات و 20.4 % للفئة من 7-14 سنو 70.4 % للفئة اكثر من 14 سنة ، ومن حيث المسمى الوظيفي نجد 13.3 % نائب الشؤون العلمية و 13.3 % الشؤون الادارية و 4.1 % عميد و 69.4 % رؤساء أقسام.

ثانياً: تحليل اتجاهات أفراد العينة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، ام تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، و نوضحها كما يلي إذا كانت $\text{sig} > 0,05$ ، أي إن (قيمة Sig اكبر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة أراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $\text{Sig} < 0,05$ أي إن (قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة تزيد أو تنقص بصورة جوهريّة عن القيمة المتوسطة، و ذلك من خلال قيمة إشارة قيمة متوسط الاختبار فإذا كانت موجبة فإن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

✓ ما مستوى التوجه الاستراتيجي (إدراك الرسالة/ الرؤية/ الأهداف والغايات) لدى أصحاب القرار في جامعة دمشق؟

لمعرفة أهمية التوجه الاستراتيجي وتبنيه (إدراك الرسالة/ الرؤية/ الأهداف والغايات) فقد تم قياس هذه الأهمية من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والأهمية من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول (11) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية التوجه الاستراتيجي

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	الدلالة الإحصائية
امتلك تصوراً واضحاً لرسالة جامعة دمشق التي نعمل على إيصالها	98	4.10	0.65	مرتفع	1	0.000
رؤية جامعة دمشق تتسم بالوضوح والبساطة	98	3.62	1.06	مرتفع	4	0.000
هناك أهداف واضحة ومحددة نسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة	98	3.91	0.85	مرتفع	3	0.000

0.000	5	مرتفع	0.91	3.40	98	يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية بشكل منسجم مع رؤية جامعة دمشق ورسالتها
0.000	2	مرتفع	0.74	3.93	98	ندرك الغايات التي تسعى جامعة دمشق إلى بلوغها
0.000		مرتفع	0.65	3.79	98	التوجه الاستراتيجي

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة كلها عن العبارات الخاصة بقياس محور أهمية التوجه الاستراتيجي كلها (إدراك الرسالة/ الرؤية/ الأهداف والغايات) قد بلغ (3.79) درجة من أصل 5 درجات وهي ضمن مستوى الموافقة المرتفعة أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارات محور (التوجه الاستراتيجي) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.65) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي فالجامعة تعتمد (التوجه الاستراتيجي (إدراك الرسالة/ الرؤية/ الأهداف والغايات)) ، بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي تدل على التوجه الاستراتيجي العبارة (امتلك تصوراً واضحاً لرسالة جامعة دمشق التي نعمل على إيصالها) بمتوسط الاجابات عليها (4.10) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارة (امتلك تصوراً واضحاً لرسالة جامعة دمشق التي نعمل على إيصالها) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وأهمية هذه العبارة بمستوى (عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثانية عبارة [ندرك الغايات التي تسعى جامعة دمشق إلى بلوغها] نجد أن متوسط الإجابات عليها (3.93) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارة [ندرك الغايات التي تسعى جامعة دمشق إلى بلوغها] ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة (هناك أهداف واضحة ومحددة نسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارة (هناك أهداف واضحة ومحددة نسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة) بينما العبارة (يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية صياغة منسجمة مع رؤية جامعة دمشق ورسالتها) في المرتبة الرابعة وبمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارة (يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية بشكل منسجم مع رؤية جامعة دمشق ورسالتها) وأخيراً العبارة (يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية بشكل منسجم مع رؤية جامعة دمشق ورسالتها) بمستوى موافقة مرتفع

أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارة (يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية بشكل منسجم مع رؤية جامعة دمشق ورسالتها).

○ وتري الباحثة أن هذه النتيجة مشابهة لنتيجة دراسة أبو نصيب 2013: يوجد لدى العاملين بالجامعة وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

✓ ما مستوى التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) المعتمد في جامعة دمشق؟

لمعرفة أهمية التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) وتبنيه فقد تم قياس هذه الأهمية من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والأهمية من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول (12) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية التحليل البيئي

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	الدالة الاحصائية
أعمل على رصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف	98	3.97	0.74	مرتفع	1	0.000
أقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (الموارد البشرية، المادية، المالية) عند إعداد الخطط	98	3.88	0.93	مرتفع	3	0.000
أقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية)	98	3.88	0.89	مرتفع	3	0.000
أتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس طموحاتنا	98	3.97	1.07	مرتفع	1	0.000
تحليل البيانات يساهم في التعرف على المتغيرات المؤثرة على القرار الإداري	98	3.89	1.01	مرتفع	2	0.000
التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)	98	3.92	0.75	مرتفع		0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة كلها عن العبارات الخاصة بقياس محور أهمية التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) كلها قد بلغ (3.92) درجة من أصل 5 درجات وهي ضمن مستوى الموافقة المرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارات محور التحليل البيئي وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.75) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي فالجامعة تعتمد (التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)) ، بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي تدل على التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) العبارتين (أتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس طموحاتنا) و (أعمل على رصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف) بمتوسط الإجابات عليها (3.97) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار على العبارتين (أتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس طموحاتنا) و (أعمل على رصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على أهمية هاتين العبارتين بمستوى (عالي) دال إحصائياً، وفي المرتبة الثانية عبارة [تحليل البيئات يسهم في التعرف على المتغيرات المؤثرة على القرار الإداري] نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.89) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار على العبارة [تحليل البيئات يسهم في التعرف على المتغيرات المؤثرة على القرار الإداري] ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة العبارتين (أقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية)) و (أقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (الموارد البشرية، المادية، المالية) عند إعداد الخطط) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار على العبارتين (أقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية)) و (أقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (الموارد البشرية، المادية، المالية) عند إعداد الخطط).

○ ترى الباحثة أن هذه النتائج المرتبطة بالتحليل البيئي مشابهة لنتيجة دراسة عيد 2015: يسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير مناخ فعال للعمل ليناسب المتطلبات المتغيرة بسوق العمل.

✓ ما مستوى السياسات والخطط والإجراءات المناسبة في جامعة دمشق؟

لمعرفة أهمية السياسات والخطط والإجراءات المناسبة وتبنيها فقد تم قياس هذه الأهمية من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والأهمية من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول (13) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية السياسات والخطط والإجراءات المناسبة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	الدالة الإحصائية
نطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق النتائج المخطط لها	98	3.84	0.78	مرتفع	3	0.000
نضع خطط واقعية ويمكن تحقيقها	98	3.60	0.96	مرتفع	5	0.000
نختار الإجراءات التي تتلاءم مع قدراتنا الداخلية وظروفنا الخارجية	98	3.77	0.98	مرتفع	4	0.000
التخطيط الاستراتيجي يتيح أن يكون لدى قرارات بديلة جاهزة	98	3.95	0.92	مرتفع	2	0.000
إن انعكاس التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع خطط وإجراءات وسياسات مناسبة يقلل من المشكلات المحتملة	98	4.24	0.69	مرتفع جداً	1	0.000
السياسات والخطط والإجراءات المناسبة	98	3.88	0.66	مرتفع		0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة كلها عن العبارات الخاصة بقياس محور أهمية السياسات والخطط والإجراءات المناسبة كلها قد بلغ (3.88) درجة من أصل 5 درجات وهي بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على أهمية محور السياسات والخطط والإجراءات المناسبة وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.66) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي فالجامعة تعتمد (السياسات والخطط والإجراءات المناسبة) ، بدرجة (عالية) دال إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي تدل على السياسات والخطط والإجراءات المناسبة العبارة (إن انعكاس التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع خطط وإجراءات وسياسات مناسبة يقلل من المشكلات المحتملة) بمتوسط الإجابات عليها (4.24) بمستوى موافقة مرتفعة جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة (إن انعكاس التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع خطط وإجراءات وسياسات مناسبة يقلل من المشكلات المحتملة) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وأهمية هذه العبارة بمستوى (عالي) دال إحصائياً، وفي المرتبة الثانية عبارة [التخطيط الاستراتيجي يتيح أن يكون لدى قرارات بديلة جاهزة] نجد أن متوسط الإجابات عليها (3.95) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة [التخطيط الاستراتيجي يتيح أن يكون لدى قرارات بديلة جاهزة] ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05

ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة عبارة (نطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق النتائج المخطط لها) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة (نطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق النتائج المخطط لها) وفي المرتبة الرابعة العبارة (نختار الإجراءات التي تتلاءم مع قدراتنا الداخلية وظروفنا الخارجية) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة (نختار الإجراءات التي تتلاءم مع قدراتنا الداخلية وظروفنا الخارجية) وأخيراً عبارة (نضع خطاً واقعياً ويمكن تحقيقها) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة (نضع خطط واقعياً ويمكن تحقيقها).

✓ ما مستوى التوقيت المناسب لاتخاذ القرار كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) في جامعة

دمشق؟

لمعرفة أهمية وتبني التوقيت المناسب لاتخاذ القرار فقد تم قياس هذه الأهمية من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والأهمية من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول (14) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية التوقيت المناسب لاتخاذ القرار

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	الدالة الاحصائية
أميز بين القرارات الرئيسة والثانوية	98	4.20	0.91	مرتفع جداً	3	0.000
أتبع معايير علمية لاتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب	98	4.21	0.74	مرتفع جداً	2	0.000
إن اتخاذ القرار بالوقت المناسب يزيد من فعاليته	98	4.37	0.83	مرتفع جداً	1	0.000
يتوفر بدائل تتيح عدم التأخر عن الفترة المتاحة لاتخاذ القرار	98	3.74	0.89	مرتفع	4	0.000
التوقيت المناسب لاتخاذ القرار	98	4.13	0.64	مرتفع		0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة كلها عن العبارات الخاصة بقياس محور أهمية التوقيت المناسب لاتخاذ القرار كلها كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) قد بلغ (4.13) درجة من أصل 5 درجات بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارات محور التوقيت المناسب لاتخاذ القرار وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط

(0.64) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي فالجامعة تعتمد (التوقيت المناسب لاتخاذ القرار) ، بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي تدل على التوقيت المناسب لاتخاذ القرار العبارة (إن اتخاذ القرار بالوقت المناسب يزيد من فعاليته) بمتوسط الاجابات عليها (4.37) بمستوى موافقة مرتفعة جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارة (إن اتخاذ القرار بالوقت المناسب يزيد من فعاليته) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وأهمية هذه العبارة بمستوى (عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثانية عبارة [أتبع معايير علمية لاتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب] نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.21) بمستوى موافقة مرتفعة جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارة [أتبع معايير علمية لاتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب] ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة عبارة (أميز بين القرارات الرئيسة والثانوية) بمستوى موافقة مرتفعة جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارة (أميز بين القرارات الرئيسة والثانوية) و أخيراً عبارة (يتوفر بدائل تتيح عدم التأخر عن الفترة المتاحة لاتخاذ القرار) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على عبارة (يتوفر بدائل تتيح عدم التأخر عن الفترة المتاحة لاتخاذ القرار).

✓ ما مستوى سهولة تنفيذ القرار كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) في جامعة دمشق؟

لمعرفة أهمية وتبني سهولة تنفيذ القرار فقد تم قياس هذه الالهمية من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والاهمية وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول (15) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية سهولة تنفيذ القرار

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	الدلالة الاحصائية
إن وجود معلومات كمية ونوعية ذات قدرة تنبؤية تساهم في تنفيذ القرارات بشكل فعال	98	4.30	0.83	مرتفع جداً	1	0.000
أمتلك القدرة على كسب تأييد المنفذين للقرار	98	3.76	0.77	مرتفع	4	0.000
لا أواجه معوقات رئيسة في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها	98	2.72	1.03	متوسط	5	0.010

0.000	3	مرتفع	0.99	3.88	98	إن الالتزام باللوائح والقوانين يضمن سهولة تنفيذ القرارات
0.000	2	مرتفع	0.80	3.93	98	أطلع على تجارب أصحاب القرار السابقة عند صناعة القرارات وحل المشكلات
0.000		مرتفع	0.59	3.72	98	سهولة تنفيذ القرار

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة كلها عن العبارات الخاصة بقياس محور **أهمية سهولة تنفيذ القرار** كلها كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) قد بلغ (3.72) درجة من أصل 5 درجات وهي بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار على عبارات محور **سهولة تنفيذ القرار** وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.59) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي فالجامعة تعتمد (سهولة تنفيذ القرار) بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي تدل على **سهولة تنفيذ القرار** العبارة (إن وجود معلومات كمية ونوعية ذات قدرة تنبؤية تسهم في تنفيذ القرارات إسهاماً فعال) بمتوسط الإجابات عليها (4.30) بمستوى موافقة مرتفعة جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار على عبارة (إن وجود معلومات كمية ونوعية ذات قدرة تنبؤية تسهم في تنفيذ القرارات بشكل فعال) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وأهمية هذه العبارة بمستوى (عالي) دال إحصائياً، وفي المرتبة الثانية عبارة [أطلع على تجارب أصحاب القرار السابقة عند صناعة القرارات وحل المشكلات] نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.93) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار على عبارة [أطلع على تجارب أصحاب القرار السابقة عند صناعة القرارات وحل المشكلات] ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال إحصائياً وفي المرتبة الثالثة عبارة (إن الالتزام باللوائح والقوانين يضمن سهولة تنفيذ القرارات) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار على عبارة (إن الالتزام باللوائح والقوانين يضمن سهولة تنفيذ القرارات) ويليهما العبارة (أمتلك القدرة على كسب تأييد المنفذين للقرار) بمستوى موافقة مرتفعة أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار على عبارة (أمتلك القدرة على كسب تأييد المنفذين للقرار) بينما كان تقييم العبارة (لا أواجه معوقات رئيسة في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها) بمستوى موافقة متوسط أي يوجد درجة موافقة متوسطة من قبل أصحاب القرار على عبارة (لا أواجه معوقات رئيسة في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها).

○ ترى الباحثة أن هذه النتيجة مشابهة لنتيجة دراسة يحيوي وآخرون (2016): تعاني الجامعة من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي تحدث بعض الإشكاليات وتحد من قدرتها على ضمان جودة التعليم.

✓ ما مستوى قبول القرار أحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) في جامعة دمشق؟

لمعرفة أهمية وتبني قبول القرار فقد تم قياس هذه الأهمية من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والأهمية وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول (16) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية قبول القرار

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	الدالة الإحصائية
اتخذ قرارات تالقي قبولاً من قبل المعنيين	98	3.79	0.72	مرتفع	6	0.000
أتعرف على مدى استجابة الرؤوسين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له	98	3.92	0.64	مرتفع	5	0.000
أستشير أصحاب الخبرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها	98	4.33	0.77	مرتفع جداً	3	0.000
تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية	98	4.11	0.77	مرتفع	4	0.000
أقبل الأفكار المطروحة علي	98	4.39	0.70	مرتفع جداً	2	0.000
إن كفاءة أصحاب القرار تظهر في اتخاذ قرارات مقبولة من قبل الرؤوسين	98	4.41	0.61	مرتفع جداً	1	0.000
قبول القرار	98	4.16	0.47	مرتفع		0.000

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة كلها عن العبارات الخاصة بقياس محور أهمية قبول القرار كلها كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) قد بلغ (4.16) درجة من أصل 5 درجات بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار على عبارات محور (قبول القرار) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.47) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي فالجامعة تعتمد (قبول القرار) ، بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي تدل على قبول القرار العبارة (إن كفاءة أصحاب القرار تظهر في اتخاذ قرارات مقبولة من قبل الرؤوسين) بمتوسط الاجابات عليها (4.41) بمستوى موافقة مرتفعة جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة (إن

كفاءة أصحاب القرار تظهر في اتخاذ قرارات مقبولة من قبل المرؤوسين) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وأهمية هذه العبارة بمستوى (عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثانية عبارة [أتقبل الأفكار المطروحة عليّ] نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.39) بمستوى موافقة مرتفع جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة [أتقبل الأفكار المطروحة عليّ] ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة عبارة (أستشير أصحاب الخبرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها) بمستوى موافقة مرتفعة جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة (أستشير أصحاب الخبرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها) ويليهما العبارة (تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة (تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية) وفي المرتبة الخامسة العبارة (أتعرف على مدى استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة (أتعرف على مدى استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له) وأخيراً العبارة (اتخذ قرارات تلاقي قبولاً من قبل المعنيين) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار في جامعة دمشق على العبارة (اتخذ قرارات تلاقي قبولاً من قبل المعنيين).

✓ ما مستوى جودة القرار الإداري كأحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) في جامعة دمشق؟

لمعرفة أهمية وتبني جودة القرار الإداري فقد تم قياس هذه الأهمية من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والأهمية وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول (17) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى أهمية جودة القرار الإداري

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب	الدلالة الاحصائية
يوجد آلية واضحة لاتخاذ القرارات	98	3.56	0.85	مرتفع	6	0.000
أذكر ماهية المتغيرات والأسباب التي دعت إلى اتخاذ القرار	98	3.85	0.82	مرتفع	4	0.000
هناك ترابط وتكامل بين القرارات المتخذة	98	3.79	0.89	مرتفع	5	0.000
تساعد وفرة المعلومات في تحديد المشكلة الحقيقية بسرعة أكبر لاتخاذ القرار	98	4.21	0.85	مرتفع جداً	2	0.000

0.000	3	مرتفع	0.91	4.18	98	الاعتماد على التجربة وعدم مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات تقلل من فعاليتها
0.000	1	مرتفع جداً	0.73	4.42	98	المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فعاليتها
0.000		مرتفع	0.61	4.00	98	جودة القرار الإداري

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة كلها عن العبارات الخاصة بقياس محور أهمية جودة القرار الإداري كلها أحد أبعاد (فاعلية القرارات الإدارية) قد بلغ (4.00) درجة من أصل 5 درجات بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة من قبل أصحاب القرار على عبارات محور (جودة القرار الإداري) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.61) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي فالجامعة تعتمد (جودة القرار الإداري) ، بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في أهم العبارات التي تدل على جودة القرار الإداري العبارة (المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فعاليتها) بمتوسط الاجابات عليها (4.42) بمستوى موافقة مرتفعة جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار على العبارة (المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فعاليتها) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وأهمية هذه العبارة بمستوى (عالي) دال احصائياً.

احتلت المرتبة الثانية في أهم العبارات التي تدل على جودة القرار الإداري العبارة (تساعد وفرة المعلومات في تحديد المشكلة الحقيقية بسرعة أكبر لاتخاذ القرار) بمتوسط الاجابات عليها (4.21) بمستوى موافقة مرتفع جداً أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار على العبارة (تساعد وفرة المعلومات في تحديد المشكلة الحقيقية بسرعة أكبر لاتخاذ القرار) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وأهمية هذه العبارة بمستوى (عالي) دال احصائياً، وفي المرتبة الثالثة عبارة [الاعتماد على التجربة وعدم مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات تقلل من فعاليتها] نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.18) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار على العبارة [الاعتماد على التجربة وعدم مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات تقلل من فعاليتها] ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 ومستوى تقييم وتطبيق أهمية هذه العبارة (عالي) دال احصائياً وفي المرتبة الرابعة عبارة (أذكر ماهية المتغيرات

والأسباب التي دعت إلى اتخاذ القرار) بمستوى موافقة مرتفع أي أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار على العبارة (أذكر ماهية المتغيرات والأسباب التي دعت إلى اتخاذ القرار) و يليها العبارة (هناك ترابط وتكامل بين القرارات المتخذة) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار على العبارة (هناك ترابط وتكامل بين القرارات المتخذة) واخيراً العبارة (يوجد آلية واضحة لاتخاذ القرارات) بمستوى موافقة مرتفع أي يوجد درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أصحاب القرار على العبارة (يوجد آلية واضحة لاتخاذ القرارات).

اختبار فرضيات البحث:

• الفرضية الرئيسية الأولى: (فرضيات الفروق)

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (18) نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على متغير

فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع

الأبعاد الفرعية	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
التوقيت المناسب لاتخاذ القرار	ذكر	62	4.10	.712	0.640	96	0.524	غير دال إحصائياً
	أنثى	36	4.19	.512				
سهولة تنفيذ القرار	ذكر	62	3.65	.613	1.513	96	0.133	غير دال إحصائياً
	أنثى	36	3.83	.527				
قبول القرار	ذكر	62	4.12	.521	1.119	96	0.266	غير دال إحصائياً
	أنثى	36	4.23	.378				
جودة القرار الإداري	ذكر	62	3.94	.645	1.298	96	0.198	غير دال إحصائياً
	أنثى	36	4.11	.542				
الدرجة الكلية	ذكر	62	3.95	.557	1.312	96	0.193	غير دال إحصائياً
	أنثى	36	4.09	.377				

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول (18) أن قيمة (ت) قد بلغت على التسلسل بالنسبة لكل بعد من أبعاد متغير فاعلية القرارات الإدارية والدرجة الكلية له: (0.640، 1.513، 1.119، 1.298، 1.312)، عند القيم الاحتمالية (0.524، 0.133، 0.266، 0.198، 0.193) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي:

- تقبل الفرضية الصفرية (العدم)؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع.

○ ترى الباحثة أن هذه النتيجة مشابهة لنتيجة دراسة عدوان 2006: لا توجد فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (الجنس والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي)، هناك فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (العمر والخبرة العملية).

-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر وتم استخلاص النسب المئوية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (19) الإحصاء الوصفي للدرجة الكلية لأفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً

لمتغير العمر

النسبة المئوية	العدد	مستويات المتغير	الدرجة الكلية
8.1 %	8	سنة (30-40)	
46.9 %	46	سنة (40-50)	
44.8 %	44	أكبر من (50) سنة	
100 %	98	المجموع	

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

ولكشف عن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين ذلك الجدول (20):

الجدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لكشف فروق الدرجة الكلية لمتغير فاعلية القرارات

الإدارية تبعاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	القرار
بين المجموعات	.936	2	.468	1.902	.155	غير دال إحصائياً
داخل المجموعات	23.364	95	.246			
المجموع	24.299	97				

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (f) قد بلغت للدرجة الكلية لمتغير فاعلية القرارات الإدارية

(1.902) عند القيمة الاحتمالية (0.155)، وهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي:

- تقبل الفرضية الصفرية (العدم) بالنسبة للدرجة الكلية لفاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث لفاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات

أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات أفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما

هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (21) الإحصاء الوصفي للدرجة الكلية لأفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من 7 سنوات	9	4.39	.308	.103
(7-14) سنة	20	3.93	.326	.073
أكبر من (14) سنة	69	3.97	.542	.065
المجموع	98	4.00	.501	.051

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للفروق بين المتوسطات الحسابية أفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين ذلك الجدول (22):

الجدول (22) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لكشف فروق الدرجة الكلية لمتغير فاعلية القرارات الإدارية

تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	القرار
بين المجموعات	1.523	2	.762	3.177	.046	دال إحصائياً
داخل المجموعات	22.776	95	.240			
المجموع	24.299	97				

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (f) قد بلغت للدرجة الكلية لمتغير فاعلية القرارات الإدارية (3.177) عند القيمة الاحتمالية (0.046)، وهي دالة إحصائياً بالنسبة للدرجة الكلية لفاعلية القرارات الإدارية، وبالتالي:

- ترفض الفرضية الصفرية (العدم) بالنسبة للدرجة الكلية لفاعلية القرارات الإدارية؛ أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث لفاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وبالتالي سيتم إدخال متغير سنوات الخبرة متغيراً ضابطاً في النموذج النهائي، واحتساب معادلة الانحدار المتعدد، ولربما يكون متغيراً مؤثراً في العلاقة بين المتغيرات.

وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (23) نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

الأبعاد الفرعية	قيمة ف ليفن	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية	القرار
التوقيت المناسب	2.498	2	95	0.088	متجانسة
سهولة تنفيذ القرار	1.122	2	95	0.330	متجانسة
قبول القرار	2.412	2	95	0.095	متجانسة
الدرجة الكلية	.418	2	95	0.660	متجانسة

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

تبين من الجدول السابق أن العينات متجانسة؛ حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ولقد تم إغفال بعد جودة القرار الإداري لأنه لم يكن دالاً إحصائياً، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد عينة البحث على الأبعاد الفرعية (التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، وسهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار) والدرجة الكلية لفاعلية القرارات الإدارية تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للعينات المتجانسة، كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (24) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية

الأبعاد الفرعية	مستويات المتغير	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القرار
التوقيت المناسب	أقل من 7 سنوات	(14-7)	.604	غير دال إحصائياً
	أكثر من 14	*.583	.176	دال إحصائياً
	(14-7)	-0.021	.159	غير دال إحصائياً
سهولة تنفيذ القرار	أقل من 7 سنوات	(14-7)	.504	غير دال إحصائياً
	أكثر من 14	*.604	.201	دال إحصائياً
	(14-7)	.099	.144	غير دال إحصائياً
قبول القرار	أقل من 7 سنوات	(14-7)	.461	غير دال إحصائياً
	أكثر من 14	.275	.165	غير دال إحصائياً
	(14-7)	-0.186	.118	غير دال إحصائياً
الدرجة الكلية	أقل من 7 سنوات	(14-7)	.462	غير دال إحصائياً
	أكثر من 14	.417	.173	غير دال إحصائياً
	(14-7)	-.044	.124	غير دال إحصائياً

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث على البعدين الفرعيين (التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، وسهولة تنفيذ القرار) في متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك بين:

* ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 7 سنوات) وذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 14 سنة) لصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 7 سنوات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث على البعدين الفرعيين (التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، وسهولة تنفيذ القرار) في متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك بين:

* ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 7 سنوات) وذوي عدد سنوات الخبرة (7-14 سنة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث على البعد الفرعي (قبول القرار) والدرجة الكلية لمتغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، على الرغم من وجود فروق بين تلك المتوسطات إلا أنها لم تكن جوهرية إلى الحد الذي يمكن اختبار شيفيه من إظهارها.

تستنتج الباحثة بأن فاعلية القرارات المتخذة قد لا ترتبط بعدد سنوات الخبرة الأكبر، فقد ترتبط بمهارات إدارية خاصة بكل فرد صاحب قرار بغض النظر عن عدد سنوات خبرته في هذا المجال.

-4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (25) الإحصاء الوصفي للدرجة الكلية لأفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير

المسمى الوظيفي

مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
عميد	4	4.25	.055	.028
نائب الشؤون العلمية	13	3.95	.339	.094
نائب الشؤون الإدارية	13	4.00	.477	.132
رئيس قسم	68	4.00	.545	.066
المجموع	98	4.00	.501	.051

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

ولكشف عن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للفروق بين المتوسطات الحسابية أفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين الجدول (26):

الجدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لكشف فروق الدرجة الكلية لمتغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً

لمتغير المسمى الوظيفي

القرار	قيمة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية
غير دال إحصائياً	.776	.368	.094	3	.282	بين المجموعات	
			.255	94	24.017	داخل المجموعات	
				97	24.299	المجموع	

الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (f) قد بلغت للدرجة الكلية لمتغير فاعلية القرارات الإدارية (0.368) عند القيمة الاحتمالية (0.776)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي:

- تقبل الفرضية الصفرية (العدم)؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

○ وترى الباحثة إن هذه النتيجة مشابهة لنتيجة دراسة أبو حسنة 2014: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدور التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعاده في فاعلية القرارات الإدارية.

تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) بالإضافة إلى المتغير الضابط (عدد سنوات الخبرة) على (فاعلية القرارات الإدارية) وذلك لإيجاد البعد الأكثر تأثيراً في فاعلية القرارات الإدارية كما يلي:

جدول (27) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) والتابع (فاعلية القرارات الإدارية)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 ^a	.651	.632	.30383

Predictors: (Constant), a. السياسات والخطط والإجراءات المناسبة، التحليل البيئي) البيئة

الداخلية والخارجية، (التوجه الاستراتيجي

نلاحظ من الجدول (27) أن قيمة معامل التحديد (مربع معامل الارتباط) (65.00%)، في حين كانت قيمة معامل التحديد المعدل (63.2%) وهذا يشير إلى أن حوالي (63.2%) من التباين في درجات فاعلية القرارات الإدارية تفسرها المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) وترجع إليها، ولغرض اختبار الفرضية استخدمت معادلة الانحدار المتعدد، ولكن قبل ذلك تم اختبار معنوية النموذج المستخدم، بتحليل (ANOVA):

جدول (28): تحليل ANOVA لاختبار معنوية النموذج المستخدم

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.807	5	3.161	34.247	.000 ^b
	Residual	8.492	92	.092		
	Total	24.299	97			

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (f) بلغت (34.247) عند القيمة الاحتمالية (0.000) وهي دالة إحصائياً، وعليه يمكن القول نستنتج بأن النموذج المختار للدراسة ذو دلالة إحصائية أو بكلام آخر يوجد على الأقل بعد واحد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي يؤثر جوهرياً في متغير فاعلية القرارات الإدارية. أما نتائج معاملات الانحدار لمعرفة الأبعاد المؤثرة فيوضحها الجدول (29):

جدول (29) الدالات الاحصائية لمعادلة تأثير المتغير المستقل (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) والتابع (فاعلية القرارات الإدارية)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.439	.213		6.745	.000
	التوجه الاستراتيجي	.099	.072	.129	1.389	.168
	التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)	.140	.060	.210	2.345	.021
	السياسات والخطط والإجراءات المناسبة	.420	.065	.555	6.458	.000
	أقل من 7 سنوات	.057	.112	.033	.510	.611
	من 7 إلى 14 سنة	.019	.081	.016	.240	.811

a. Dependent Variable: الإدارية القرارات فاعلية

يلاحظ من الجدول (29) أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (1.439) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار لمتغير التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) بلغت (0.14)؛ حيث بلغت قيمة (t) (2.345) عند القيمة الاحتمالية (0.021) وهي دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير (السياسات والخطط والإجراءات المناسبة) بلغت (0.42)؛ حيث بلغت قيمة (t) (6.46) عند القيمة الاحتمالية (0.000) وهي دالة إحصائياً، بينما لم تكن قيمة معاملات الانحدار لمتغير (التوجه الاستراتيجي) دالة إحصائياً، أي أن هذا المتغير المستقل لا يؤثر بفاعلية القرارات الإدارية ولا يتنبأ بها، كذلك نلاحظ أن المتغير الضابط (عدد سنوات الخبرة) لم يعد ذا دلالة إحصائية في وجود متغيرات التخطيط الاستراتيجي في النموذج.

كما يلاحظ أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في فاعلية القرارات الإدارية هو (السياسات والخطط والإجراءات المناسبة) يليه بعد (التحليل البيئي).

وبالتالي يمكن التنبؤ بفاعلية القرارات الإدارية من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي عن طريق المعادلة النهائية بعد إعادة تمثيل نموذج الانحدار بحذف المتغيرات غير الدالة إحصائياً، كما الجدول (30) التالي:

الجدول (30)

نموذج الانحدار بعد حذف المتغيرات الغير دالة إحصائياً

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.512	.194		7.805	.000
التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)	.180	.051	.271	3.510	.001
السياسات والخطط والإجراءات المناسبة	.460	.058	.608	7.890	.000

a. Dependent Variable: الإدارية القرارات فاعلية

فاعلية القرارات الإدارية = $[1.512 + (0.180 \times \text{التحليل البيئي}) + (\text{السياسات والخطط والإجراءات المناسبة} \times 0.460)]$

وهذا يعني وجود أثر ايجابي لبعدي التخطيط الاستراتيجي (البيئة والسياسات) على فاعلية القرارات الإدارية.

ترى الباحثة أنه عندما يختار صاحب القرار السياسات المناسبة ويخطط جيداً فإنه سيحقق أهدافه المرسومة مسبقاً وبالتالي تساعد الأفراد على إدارة الأهداف ومواجهة العوائق التي قد تعترضهم من البيئة الداخلية أو الخارجية، ويسهل عليهم اختيار الخطط البديلة وبالتالي ستقل من احتمالية اتخاذ قرارات غير فاعلة وغير صائبة، ولإدراك أصحاب القرار التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق أمر في غاية الأهمية، ولكن حسب نتائج هذه الدراسة لربما يدري صاحب القرار هذه التوجهات ويعمل للالتزام بها، لكن لا تؤدي لنجاح وفاعلية القرارات المتخذة، لكن من المهم جداً التخطيط واتخاذ القرارات في ضوءها.

(3-3) المحور الثالث: النتائج العملية

النتائج العامة:

- ✓ إن أصحاب القرار الإداري (العمداء، النواب، رؤساء الأقسام) لديهم إدراك للتوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق، فإنه لوحظ وجود درجة موافقة مرتفعة وقبول مرتفع على عبارات الاستبيان المرتبطة برسالة جامعة دمشق وتحقيق غايات وأهداف الجامعة، بما يتناسب مع قدرات الكلية التي ينتمون إليها.
- ✓ إن أصحاب القرار الإداري في الكليات التابعة لجامعة دمشق لديهم آلية العمل في التحليل البيئي بما يتوافق مع بيئتهم (الداخلية والخارجية) ولوحظ ذلك من درجة الموافقة المرتفعة لديهم على عبارات محور التحليل البيئي، وبأنهم على اطلاع وتتبع للمتغيرات كلها في البيئتين.
- ✓ إن أصحاب القرار يضعون خططاً متنوعة وواقعية ولديهم عدد من الحلول البديلة ويختارون الإجراء المناسب في التعامل مع المشكلات التي قد تواجههم ولوحظ ذلك من موافقتهم المرتفعة على عبارات محور السياسات والخطط والإجراءات المناسبة.
- ✓ إن أصحاب القرار لديهم إدراك لأهمية القرارات وارتفاع مستوى جودتها انطلاقاً من اختيار الوقت المناسب لإصدارها، ولوحظ ذلك من موافقتهم المرتفعة على عبارات محور التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات.
- ✓ إن أصحاب القرار يؤكدون على ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات كمية ونوعية لاتخاذ قرارات رشيدة وسليمة، إضافة إلى أهمية الخبرات السابقة ولوحظ ذلك من موافقتهم المرتفعة على معظم عبارات سهولة تنفيذ القرار.
- ✓ إن أصحاب القرارات الإدارية في الكليات التابعة لجامعة دمشق يواجهون بعض المشكلات الرئيسية في أثناء تنفيذ القرارات الصادرة، ولوحظ ذلك من درجة الموافقة المتوسطة من قبل أصحاب القرار على إحدى عبارات محور سهولة تنفيذ القرار ألا وهي (لا أواجه معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها).
- ✓ إن أصحاب القرار في جامعة دمشق يتخذون قرارات إدارية تلاقي قبولاً للمعنيين بتنفيذها، ولوحظ ذلك من موافقتهم المرتفعة على عبارات محور قبول القرار.

✓ يصدر أصحاب القرار قرارات ذات جودة وضمن آلية محددة واعتماداً على أسس معينة ولوحظ ذلك من موافقتهم المرتفعة على عبارات محور جودة القرار الإداري.

نتائج اختبار الفرضيات:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث والدرجة الكلية لفاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث والدرجة الكلية لفاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الفئة (أقل من 7 سنوات).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على متغير فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لوجود إدراك للتوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق لدى أصحاب القرار على فاعلية القرارات الإدارية على الرغم من وجود دراسات سابقة أثبتت أن التوجه الاستراتيجي بعد ذو أهمية وأثر على القرارات لكن في دراستنا الحالية لم تتفق مع الدراسات السابقة في هذا الجانب ولا ننكر أهمية العمل في ظل التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإجراء تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية على فاعلية القرارات الإدارية في جامعة دمشق.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاختيار السياسات والخطط والإجراءات المناسبة على فاعلية القرارات الإدارية في جامعة دمشق.

(3-4) المحور الرابع: تفسير النتائج

- إن أصحاب القرار في الكليات التابعة لجامعة دمشق (عمداء، نواب، رؤساء أقسام) لديهم إدراك لأبعاد التوجه الاستراتيجي ويعملون بصددّها ولاسيما رسالة جامعة دمشق التي يعملون على إيصالها، وغايات جامعة دمشق التي يصبو لتحقيقها، وأهداف استراتيجية مباشرة وغير مباشرة يسعون لبلوغها مع خطط متنوعة ومرنة وفقاً للإمكانيات والظروف المتاحة.
- هنالك متابعة من قبلهم لآخر التطورات على الأصعدة كلها ويقومون دورياً على رصد المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.
- يسعون لوضع خطط أساسية وخطط بديلة لمواجهة المصاعب والمشكلات التي قد تطرأ بشكل مفاجئ.
- لدى أصحاب القرار مهارات اتخاذ القرار ولاسيما لاتخاذهم القرار في الوقت المناسب ولم يتأخروا بإصدارها، ووجود معايير سليمة لاتخاذها بعيداً عن الارتجالية والعشوائية.
- يلتزم أصحاب القرار بالقوانين والأنظمة بما يضمن سهولة تنفيذ القرارات.
- يتميز أصحاب القرار بالتعاون فيما بينهم، فهناك تبادل في وجهات النظر واستفادة من تجارب بعضهم بما يحقق الرضا للأطراف كلها.
- هنالك بعض المعوقات التي تواجه أصحاب القرار في أثناء تنفيذ القرارات في بعض الكليات والأقسام التابعة لجامعة دمشق ومن أهم المعوقات (ضعف الموارد المتاحة، درجة الإجماع على القرار، مطالب وظيفية متضاربة، عدم المشاركة في تنفيذ القرار، البيروقراطية، عدم الاستفادة القصوى من التقدم التكنولوجي، ضعف عملية الاتصال، ضيق الوقت وغيرها).
- هنالك مناقشة للمشكلات والقرارات بصورة جماعية من خلال المجالس ضمن كل كلية.
- وجود تأييد مرتفع من قبلهم على أن وفرة المعلومات تسهم في رفع جودة القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم.
- لا يوجد أي اختلاف في وجهات النظر من قبل أصحاب القرار حول فاعلية القرارات الإدارية بأبعادها كلها سواء كان نوع صاحب القرار ذكراً أو أنثى.

- لا يوجد أي اختلاف بوجهات النظر من قبل أصحاب القرار حول محور (جودة القرار الإداري وقبول القرار) تبعاً لعدد سنوات الخبرة.
- لكن يوجد فروق حول المحاور (التوقيت المناسب و سهولة التنفيذ) تبعاً لعدد سنوات الخبرة، فإن أصحاب القرار الأقل عدد سنوات خبرة (أقل من 7 سنوات) لديهم الفروق أكثر من باقي الفئات تبعاً لعدد سنوات الخبرة وقد يكون ذلك الفرق نتيجة صغر سنهم ووجود المرونة أكبر لديهم.
- لا يوجد أي فرق أو أي اختلاف في وجهات النظر حول بعد فاعلية القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (سواء كان صاحب القرار عميداً أو نائباً علمياً أو إدارياً أو رئيس قسم).
- وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الإدارية، فإنه كلما ازداد التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (السياسات المناسبة والتحليل البيئي) كلما ازدادت فاعلية القرارات الإدارية.
- إن بعد إدراك التوجه الاستراتيجي يعد أقل الأبعاد تأثيراً بفاعلية القرارات الإدارية.
- كلما ازداد تحليل البيئتين (الداخلية والخارجية) لدى أصحاب القرار كلما ازدادت فاعلية القرارات المتخذة من قبلهم، ويعد ثاني أكثر الأبعاد تأثيراً بفاعلية القرارات الإدارية.
- كلما ازداد الاختيار المناسب للخطط والسياسات والإجراءات المناسبة من قبل أصحاب القرار كلما ازدادت فاعلية القرارات المتخذة، ويعد أكثر الأبعاد تأثيراً في القرارات الإدارية.

(5-3) المحور الخامس: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها:

- يجب على كل صاحب قرار العمل على إيصال المعوقات التي تحد من فاعلية القرارات الإدارية إلى أصحاب القرار في إدارة جامعة دمشق سعياً منهم لإيجاد حلول تحد من آثار هذه المعوقات أو تعمل على التخفيف منها بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة.
- يجب تلافي النقص ونقاط الضعف بالتعاون بين أصحاب القرار وصولاً للحد من المعوقات الرئيسية التي قد تواجههم.
- ضرورة مناقشة هذه المعوقات في المجالس كلها التي تعقد دورياً للوصول إلى حلول جوهرية تتناسب مع إمكانيات الوضع الراهن.
- وضع واختيار الخطة والإجراء المناسب مما يسهل علينا تنفيذه وصولاً لنجاح وفاعلية القرارات.
- يجب دراسة نقاط القوة والضعف المتغيرات المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية كلها، يؤدي ذلك لاختيار القرار الإداري الأنسب مع ظروف البيئة.
- لا بد أن يكون لأصحاب القرار إدراك للتوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق، وإن لم يصلهم لاتخاذ قرارات تلاقي قبولاً ونجاحاً وفاعلية، لكن لا ننفي أهمية العمل في ضوء التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق وظله.
- يجب على أصحاب القرار في جامعة دمشق الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر في زيادة فاعلية القرارات المتخذة بما يحقق رفعا لجودة التعليم في الكليات السورية.
- العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي لاستثمارها في الكليات التابعة لجامعة دمشق، نظراً لأهميته على الأصعدة كلها وليس فقط بما يخص القرارات الإدارية.
- ضرورة رصد مخصصات مالية ومكافآت لكل صاحب قرار يعمل بمنهجية التخطيط الاستراتيجي ويتخذ قرارات صائبة ويحل مشكلات وعوائق تمر بها الكليات.
- تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التخطيط الاستراتيجي من قبل جامعة دمشق عن طريق توفير المناخ الملائم.

- تنفيذ دورات تدريبية وورش عمل تهدف إلى تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي وكيفية العمل به.
- من المهم جداً إصدار قرارات إدارية موضوعية بعيدة عن التحيز أو التأثير بعوامل مرتبطة (بالعمر، النوع، المسمى الوظيفي) وهذا ما يميز أصحاب القرار في الكليات التابعة لجامعة دمشق.
- من الضروري إجراء تحليل بيئي (داخلية وخارجية) بشكل دورياً ومخططاً ومنظماً له، لما له من أثر في نجاح القرارات المتخذة وفعاليتها.
- ما يميز أصحاب القرار في جامعة دمشق عملهم بأبعاد التخطيط الاستراتيجي بصورة غير مباشرة وهو سر نجاح أغلب قراراتهم الصادرة، لكن عندما يتم تبني أساليب تنظيمية واضحة وممنهجة توجه للعمل بالتخطيط الاستراتيجي بخطوات واضحة، سيؤدي إلى ارتفاع جودة القرارات الإدارية وفعاليتها وتحقيق أهداف الجامعة وغاياتها تحقيقاً أدق مع تلافي الأخطاء والمعوقات وخاصة أن المعطيات وآلية العمل وقاعدة البيانات تستمر مع كل صاحب قرار بمرور الزمن وتبديل الأشخاص الموجودين في موضع القرار.
- تبني نظم تكنولوجية حديثة من أجل توفير قاعدة بيانات كافية مدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي في الكليات التابعة لجامعة دمشق كلها، مما يسهل الاطلاع على الإجراءات أو الصعوبات أو الثغرات في إحداها وصولاً لربطها بقاعدة بيانات مع باقي الكليات والأفرع في باقي المحافظات.
- نشر الوعي لأهمية التخطيط الاستراتيجي وتحفيز أصحاب القرار للعمل به بصورة ممنهجة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف جامعة دمشق وغاياتها وحل المشكلات التي تواجههم في أثناء إصدار قرارات.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- هذه الدراسة تناولت اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية وهي دراسة من متغيرين، فيمكن إدخال متغير وسيط لتعدل العلاقة.
- يمكن إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة عن طريق المقارنة بين عدد من الكليات الحكومية والخاصة التابعة لجامعة دمشق.

- يمكن إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة من خلال تطبيقها على الكليات التابعة لباقي الجامعات (حلب، البعث، تشرين).
- إجراء دراسة عن علاقة التخطيط الاستراتيجي وأثره في فاعلية القرارات الإدارية باستخدام أبعاد لم تؤخذ بالحسبان في هذه الدراسة أو الدراسات السابقة.
- تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على الاستبانة، يمكن لدراسات مستقبلية إجراء الدراسة مع استخدام مقابلات شخصية وملاحظات للحصول على نتائج أكثر دقة وثقة.

قائمة المراجع

■ الكتب:

- إدريس، وائل، وطلال بني حمدان، خالد محمد. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البديري، طارق عبد الحميد. (2002). أساسيات في علم إدارة القيادة، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بوحوش، عمار. (1984). الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- ثابت، زياد. (2006). التخطيط الاستراتيجي "مادة تدريبية"، مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية، الأردن.
- الحجازي، محمد حافظ. (2006). دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوفاء الإسكندرية، مصر.
- حسن، طاهر. (2021). نظرية القرارات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- حسن، طاهر. (2019). مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، سوريا.
- الحمالوي، محمد رشا وآخرون. (1991). إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الخطاب، عائدة سيد. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة (الاندماج ومشاركة المخاطر)، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة.
- رجب، عبد الحميد. (2011). دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر.

- السكارنه، بلال خلف. (2010). التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- السلمي، علي. (1970). العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- سليمان، حنفى. (1978). فاعلية المنظمة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث، القاهرة.
- الشرقاوي، علي. (2002). العملية الإدارية (وظائف المدير)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الشماع، خليل محمد حسن وآخرون. (1980). مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي، بغداد.
- شهيب، محمد علي. (1976). السلوك الإنساني في التنظيم، مؤسسة روز اليوسف، الطبعة الثانية، مصر، القاهرة.
- العارف، نادية. (2001). الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- العزاوي، خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري. (2006). دار كنوز المعرفة، الأردن، عمان.
- العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية، عمان.
- عمار، عوابدي. (2003). نظرية القرارات الإدارية بين علم الادارة العامة والقانون الإداري، المؤسسة الجزائرية للطباعة، شارع خالد خلدون، الجزائر.
- كنعان، نواف. (1980). القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض.
- كنعان، نواف. (1992). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

- ماهر، أحمد. (2009). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، احمد سيد. (2000). تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2000). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي وعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر.
- المنيف، إبراهيم. (2002). الفكر الإداري المعاصر، دار القاهرة للنشر، مصر.
- الهواري، سيد. (1976). الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ياسين، سعد غالب. (2002). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1983). عملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، عمان، العدد 2.

■ الدراسات والمقالات والدوريات:

- الابراهيم، عدنان والقضاة، محمد. (2006). دراسة بعنوان درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون، مجلة التربية، الجزء الثاني، العدد 62، المنصورة، مصر.
- أبو حسنة، أحمد. (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو معمر، عطية. (2002). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع وكفاءة وفعالية المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة، دراسة حالة للقطاع الخاص، جامعة الملكة أروى، اليمن.
- أبو نجم، ميرنا. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية)، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.

- أبو نصيب، عرفة. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، ط 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أبو هاشم، خليل. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث من قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو هميس، محمد عبد الكريم. (2007). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية.
- الأشقر، إبراهيم. (2002). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأشقر، إبراهيم. (2002). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بدر، حامد. (1985). فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة، مجلة العلوم الاجتماعية، ع1.
- البلداوي، شاكرو والمشهداني، عمر. (2009). أثر التحليل الإستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- جعفر، يونس. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ISSN2518-5810، فلسطين.
- جون. م. فيفنز، فرانك. ب. شيروود. (1965). التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- حسين، محمد فهمي. (1981). بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة، مصر.

- السالم، مؤيد والنجار، فايز. (2002). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة (دراسة ميدانية في محافظة أربد)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية، العدد الثاني، المجلد 29، الأردن.
- السلمي، علي. (1970). اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، الوثيقة رقم 31، يوليو - تموز.
- صدار، أحلام. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- عبد الحفيظ، علي. (1990). الحكم الجماعي وصنع القرارات الاستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، ع14.
- عبد الرحيم، ثناء. (2021). اتخاذ القرارات الإدارية، شبكة جامعة بابل، نظام التعليم الإلكتروني، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، العراق.
- العدوان، شاكر. (2006). أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- علان، معتصم فضل وصدقة، رشاد عطا. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.
- عيد، هالة. (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل، المجلة السعودية للتعليم العالي (14)، السعودية.
- الغالبي، طاهر محسن والزيادي، عبد العظيم جبار. (2002). أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية (منشأة أور للصناعات الهندسية)، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، العراق.

- الغندور، محمد مصطفى محمد. (2006). التخطيط الاستراتيجي في الشركات وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية (حالة مصنع التوفيق للصابون)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- القباطي، سليم. (1992). صناعة القرارات واتخاذها في الإدارة التعليمية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
- ميا، علي وديب، صلاح والشامي، سالم. (2008). التخطيط الاستراتيجي ودوره في فعالية العاملين (دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، عمان.
- النصري، عثمان عبد الرحمن. (2014). تقنيات الاتصال الإداري وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات (دراسة حالة البنوك التجارية في الولاية الشمالية)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1983). مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2002). اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

▪ **Book:**

- Arthur R. Dethomas, (2001), "Writing a convincing Business plan", Canada.

▪ **Articles and studies**

- Bean, William C., (1993), "Strategic planning that makes things happy", Human resources development press, Inc.
- California state department of finance, (1998), "Strategic planning guidelines", May, USA.
- Carter M. , (2004), "Basic guidelines for successful planning process", USA.

- Cowburn, Sarah (2005), **Strategic planning in Higher Education: fact or fiction, perspectives: policy and practice in higher education**, 9.
- Devivo, Sharon, Beth (2008), **The strategic planning process: An analysis at two small colleges**, Un published doctorates thesis, university of Pennsylvania, Philadelphia, united states of America.
- Elbanna, S., & Child, J. (2002). **The influence of decision**, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision– making. Journal of management studies, 44 (4).
- Flippo, E. (1961), **“Principles of personnel management”**, McGraw– hill book, inc, New York.
- Harrison, Teresa M (2002), **Communication means and participative decision making**, an exploratory study, retrieved from: www.blackwellsynergy.com
- Higgins M. & W.vincze (1993), **Strategic manegement and organization policy**, text and cases 3rd, Chicago, Dryden P.
- Jones, R. (2002), **“fundamentals of strategic and tactical business planning”**, prepared for the MAST program.
- Kovitz, A. & Rintzler, A. , (2003), **“Why strategic planning”**, Mid–Atlantic development.

- Namken, J.C.& Rapp, G.W.(1997), "**Strategic planning handbook for cooperatives**", United states Department of agriculture, Washington Dc, USA.
- Paul N. Hague, (2003), "**Market Research: A guide to planning**", Methodology and evaluation, USA.
- Shapiro, J. (2003), "**Strategic planning toolkit. CIVICUS: world alliance for citizen participation**" , retrieved from: <http://www.civicus.org//>.
- Simon, H. (1983), **Administration et processus décision**, traduction française par Pierre– Emmanuel DAUZAT, Paris, Economica.
- Simon, H. 1980, **The New Science of management decision**, traduction par Francine ARDITI, Paris, Economica.
- Spanos, Yiannis(2002), **The relationship between information and communication technologies and its affects on decision making**, information and management, volume 39, Issue 8.
- Williams, S. (2002). **Making better business decisions: Understanding and improving critical thinking in problem– solving skills**. London: sage publications in corporation.

مواقع الانترنت

- أساليب التخطيط الاستراتيجي (د.ن.) إدارة الأعمال/ عربي، (ت.ن) 2020/3/23.

<http://e3arabi.com//>

- موقع جامعة دمشق الرسمي، تم الاطلاع عليه في 2020/3/3 رابط الموقع:

<Http://www.damascusuniversity.edu.sy.com//>

- منصة سبل (2019)، التثقيف والإرشاد المهني، صندوق تنمية الموارد البشرية، Career

http: [//WWW.Subol.sa\Home\](http://WWW.Subol.sa\Home\)، Education And Development

Aboub.Com//

الملاحق

الجدول (*1*) بيانات مجتمع البحث كاملاً

الكلية	مجموع العمداء والنواب (علمي وإداري) ورؤساء الأقسام	توزيع الاستبانة لصالح
كلية الهندسة المعلوماتية	7	صدق وثبات
كلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية	12	صدق وثبات
كلية الهندسة المعمارية	7	صدق وثبات
كلية الهندسة المدنية	11	صدق وثبات
كلية الفنون الجميلة	8	صدق وثبات
المجموع	45	الصالح للتحليل 30
كلية الزراعة	13	عينة البحث
كلية العلوم الصحية	9	عينة البحث
كلية تطبيقية	5	عينة البحث
كلية العلوم السياسية	6	عينة البحث
كلية الطب	19	عينة البحث
كلية طب الأسنان	13	عينة البحث
كلية الصيدلة	9	عينة البحث
كلية السياحة	6	عينة البحث
كلية العلوم	11	عينة البحث
كلية الاقتصاد	8	عينة البحث
كلية التربية	11	عينة البحث
كلية الحقوق	8	عينة البحث
كلية الشريعة	8	عينة البحث
كلية الإعلام	7	عينة البحث
كلية الآداب والعلوم الإنسانية	17	عينة البحث
المجموع	150	الصالح للتحليل 98
المجموع الكلي	195	

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات
الموجودة على موقع جامعة دمشق الرسمي

الجدول (*2*) السادة المحكمين للاستبيان

قائمة السادة المحكمين للاستبيان:

- د. همام خونده / النائب العلمي في المعهد العالي للتنمية الإدارية
- د. سمر قبلان / رئيس قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات في المعهد العالي للتنمية الإدارية
- د. محمد العلي / رئيس قسم الموارد البشرية في المعهد العالي للتنمية الإدارية
- د. مزنة المارديني/ عضو هيئة تدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية

- (الاستبانة) -



المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم الريادة والإبداع

الإدارة الاستراتيجية

استمارة الاستبيان

سعادة الدكتور/ة:

يسعدني أن أضع بين يديكم (استبانة) الدراسة التي سوف تكون أداة الدراسة الميدانية في إطار إعداد رسالة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية القرارات الإدارية (دراسة ميدانية في جامعة دمشق)" ولما لكم من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال فإني آمل من سعادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبانة بتمعن والإجابة على ما يوافق رأيك بوضع علامة (X) في الحقل المناسب، وتأكد أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكر حسن تفهمكم وتعاونكم معنا

الباحثة

مع خالص التحية والتقدير

مصطلحات البحث

رؤية جامعة دمشق: تسعى جامعة دمشق لتحقيق التميز في التعليم والبحث العلمي وتلبية متطلبات المجتمع والوصول لآخر المستجدات وتطبيقها بما يتيح الارتقاء بجودة التعلم، وخلق بيئة داعمة للطلاب.

رسالة جامعة دمشق: تسعى جامعة دمشق إلى التميز في البحث العلمي والبرامج التعليمية المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، وتخرج طلاب قادرين على المنافسة في أسواق العمل المحلية والإقليمية ومؤهلين لمتابعة تعلمهم وتطويرهم المهني.

التخطيط الاستراتيجي: مفهوم إداري يتضمن دراسة جميع العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية لجامعة دمشق والمتغيرات الخارجية المحيطة بها، لاستنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها، ويتم صياغة خطط واستراتيجيات في ظل الرؤية والرسالة المرسومة بما يحقق غاياتها وما تطمح له مع الاستثمار الأمثل للموارد.

✓ النوع: o ذكر / o أنثى

✓ العمر: o أقل من 30 سنة / o 30 - 40 سنة / o 40 - 50 سنة / o أكثر من 50 سنة

✓ عدد سنوات الخبرة: o أقل من 7 سنوات / o 7-14 سنة / o أكثر من 14 سنة

✓ المسمى الوظيفي: o عميد / o نائب الشؤون العلمية / o نائب الشؤون الإدارية / o رئيس قسم

التخطيط الاستراتيجي						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					امتك تصوراً واضحاً لرسالة جامعة دمشق التي نعمل على إيصالها	التوجه الاستراتيجي (الأهداف والرؤية/ الرسالة/ الدراك)
					رؤية جامعة دمشق تتسم بالوضوح والبساطة	
					هناك أهداف واضحة ومحددة نسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة	
					يتم صياغة أهدافنا الاستراتيجية بشكل منسجم مع رؤية جامعة دمشق ورسالتها	
					ندرك الغايات التي تسعى جامعة دمشق إلى بلوغها	
					أعمل على رصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف	التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)
					أقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (الموارد البشرية، المادية، المالية) عند إعداد الخطط	
					أقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية)	
					أتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس طموحاتنا	
					تحليل البيانات يساهم في التعرف على المتغيرات المؤثرة على القرار الإداري	

السياسات والخطط والإجراءات المناسبة					نطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق النتائج المخطط لها
					نضع خطط واقعية ويمكن تحقيقها
					نختار الإجراءات التي تتلاءم مع قدراتنا الداخلية وظروفنا الخارجية
					التخطيط الاستراتيجي يتيح أن يكون لدى قرارات بديلة جاهزة
					إن انعكاس التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع خطط وإجراءات وسياسات مناسبة يقلل من المشكلات المحتملة
فاعلية القرارات الإدارية					
التوقيت المناسب لاتخاذ القرار					أميز بين القرارات الرئيسة والثانوية
					أتبع معايير علمية لاتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب
					إن اتخاذ القرار بالوقت المناسب يزيد من فعاليته
					يتوفر بدائل تتيج عدم التأخر عن الفترة المتاحة لاتخاذ القرار
سهولة تنفيذ القرار					إن وجود معلومات كمية ونوعية ذات قدرة تنبؤية تسهم في تنفيذ القرارات بشكل فعال
					أمتلك القدرة على كسب تأييد المنفذين للقرار
					لا أواجه معوقات رئيسة في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها
					إن الالتزام باللوائح والقوانين يضمن سهولة تنفيذ القرارات
					أطلع على تجارب أصحاب القرار السابقة عند صناعة القرارات وحل المشكلات

قبول القرار					اتخذ قرارات تلاقي قبولاً من قبل المعنيين
					أُتعرّف على مدى استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له
					أستشير أصحاب الخبرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها
					تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية
					أُتقبل الأفكار المطروحة عليّ
					إن كفاءة أصحاب القرار تظهر في اتخاذ قرارات مقبولة من قبل المرؤوسين
جودة القرار الإداري وتشمل (الشفافية/ التكاملية/ السرعة/ مشاركة العاملين)					يوجد آلية واضحة لاتخاذ القرارات
					أذكر ماهية المتغيرات والأسباب التي دعت إلى اتخاذ القرار
					هناك ترابط وتكامل بين القرارات المتخذة
					تساعد وفرة المعلومات في تحديد المشكلة الحقيقية بسرعة أكبر لاتخاذ القرار
					الاعتماد على التجربة وعدم مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات تقلل من فعاليته
					المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فعاليتها

Abstract

The study aims to study strategic planning in the effectiveness of administrative decisions for decision – makers (Deans, Representatives, Heads of Departments) in the faculties of Damascus University.

The dimensions of strategic planning have been adopted (strategic direction, environmental analysis, appropriate policies and procedures) While the axes of administrative decision – making are the following: (The best timing for making a decision, simplicity in implementing the decision, accepting the decision and the quality of the decision) in light of demographic variables (Gender, age, years of experience job title).

The descriptive approach is used in an analytical manner, while the study tool is questionnaire.

The results of the study concludes that there is a role for strategic planning in its two dimensions (politics and analysis) in the effectiveness administrative decisions with the downfall of the impact of demographic variables and (strategic direction), in addition to the presence of some obstacles facing decision – makers in implementing decisions in some faculties at Damascus University.

Key words: Strategic planning, Make administrative decisions, Decision Makers, Faculties at Damascus University).

Syrian Arab Republic

Damascus University

Higher Institute of Administrative Development

Department of leadership, creativity and strategies



Adissertation Submitted IN

The Role of Strategic Planning in the Effectiveness of

Administrative Decisions

(Study at the University of Damascus)

For the degree of Master in Strategic Management

By

Sandy Soliman

Supervisor

Samar Marof Kabalan

2022