مجلة التحدي : ISSN 9859-1112 : EISSN 2602-6619
المجلد: 15 العدد: 01 / 2023، الصفحات: 340 - 350

فعالية اتخاذ القرار بمديريات الشباب و الرياضة- دراسة ميدانية بولاية خنشلة-

The effectiveness of decision-making in the directorates of youth and sports - a field study in the state of Khenchela-

بركان عادل[1]، عمريو زهير[2]

[1] جامعة محمد بوضياف - مسيلة / الجزائر / adel.berkane@univ-msila.dz

[2] جامعة محمد بوضياف - مسيلة / الجزائر / zouhir.amriou@univ-msila.dz

مخبر برامج الأنشطة البدنية و الرياضية المكيفة

تاريخ الاستلام: 2022-08-20 تاريخ القبول: 2022-11-21 تاريخ النشر: 2023-01-31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية اتخاذ القرار بمديريات الشباب و الرياضة بولاية خنشلة ، بغرض تفعيل عملية اتخاذ القرار للوصول به الى الجودة و الفعالية. متبعين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على مشكلة الدراسة ،بالاعتماد على استبيان يشمل ثلاثة ابعاد لتقدير فعالية اتخاذ القرار بمديريات الشباب و الرياضة و هي (التوقيت، سهولة التنفيذو القبول) كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتكونة من 22 موظف اداري بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة ، لتنتهي الدراسة إلى النتائج التالية :

مستوى مرتفع لدرجة فعالية اتخاذ القرار، و كذا لملائمة و كفاية التوقيت،و سهولة التنفيذ، في حين حظي القبول بمستوى متوسط.

و على ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة ب :

ضرورة مشاركة جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرار من اجل زيادة القبول لديهم.

الكلمات الدالة: اتخاذ القرار ؛ فعالية اتخاذ القرار ؛ مديرية الشباب و الرياضة.

Abstract:

The study aimed to identify the effectiveness of decision-making in the directorates of youth and sports in the state of Khenchela, in order to activate the decision-making process to reach quality and effectiveness. Following the descriptive analytical approach to answer the study problem studied, based on a questionnaire includes three dimensions to estimate to assess the effectiveness of decision-making in the directorates of youth and sports (timing, ease of implementation and acceptance) as a main tool for collecting data from the study sample consisting of 22 administrative employees in the Directorate of Youth and Sports in the wilaya of Khenchela.

The study yielded the following results A high level of the degree of effectiveness of decision-making, as well as the appropriateness and adequacy of timing, and ease of implementation, while acceptance enjoyed a medium level.

, the study recommends:

participate all employees in the decision-making process in order to increase their acceptance.

Keywords: decision-making; effectiveness of decision-making; directorates of youth and sports.

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr

- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

مقدمة:

يعتقد الكثير من علماء الادارة أن اتخاذ القرار هو اساس الادارة وقلبها النابض وفي الكثير من الاحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الاساسي، لانهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به لين ومتى وكيف يقوم به، وعليه فان باقي وظائف الادارة ماهي الانتاج لاتخاذ قرارات واكثر ما يصبوا اليه المديرين، هو اتخاذ القرارات الفعالة، والتي لها اثر على استمرار العمل بصورة تحقق اهداف المنظمة، وهو ما يتطلب من المسؤولين والمديرين من المعرفة الجيدة لاساسيات ومتطلبات اتخاذ القرار.

ويعتبر المجال الرياضي من اهم المجالات الحيوية والمهمة في الدول والمجتمعات، فاصبحت الحكومات والوزارات تهتم بهذا في ظل تنامي هذا القطاع يوما بعد.

لقد علمت الحكومات و الدول أهمية رعاية الشباب و ضرورة الاستفادة من طاقاته لما فيه خير للمجتمع و ذلك من خلال إعداد البرامج التي تسعى إلى إحداث التنمية المتكاملة سواء من الناحية الثقافية و الرياضية و الفنية و الاجتماعية أو من أي ناحية أخرى تسعى لاكتمال عملية التنمية.

تعددت الاتجاهات التي تهتم بالمفاهيم المرتبطة بفلسفة و أهداف الهيئات الرياضية حيث يفسرها البعض بمعناها العام بأنها وجهة النظر المتبعة في رعاية الشباب و بمعناها التطبيقي إنها مجموعة مبادئ حددت في شكل متكامل و واضح لتكون بمثابة المرشد لرعاية الشباب التي لها فلسفة تعرف بأنها نسق المعتقدات و المبادئ و الأهداف التي تم تحديدها في شكل متكامل لتكون بمثابة المرشد و الموجه لعمليات رعاية الشباب و تلتزم بها كافة سياسات و برامج رعاية الشباب.

كما أن التغير و التطور التكنولوجي طيلة ال60 سنة الأخيرة فرض على العاملين في الإدارة الرياضية أن يكونوا يقضين و على علم بكل الفرص المتاحة لمؤسساتهم كما عليهم الاهتمام بالتطورات التكنولوجية .

ويستطيع القادة و العاملون في مجالات التربية البدنية و الرياضية أن يحققوا تقدما كبيرا في هذا المجال إذا ماربطوا أبحاثهم العملية بالنظريات العلمية و هذا ما نسميه بتزاوج المعرفة بين الخبرة و العلم.

1. الاطار العام للدراسة:

1.1 مشكلة الدراسة:

1.1.1 **التساؤل العام للدراسة**: تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الآتي:

- ما مدى فعالية القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة؟

2.1.1 **التساؤلات الفرعية**: وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

_ هل يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة ؟

_ هل يتم تنفيذ القرارات النتخذة بسهولة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة ؟

_ هل هناك قبول لتنفيذ القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة ؟

2.1 **فرضيات الدراسة**

1.2.1 **الفرضية الرئيسية**: و تنص على ما يلي: تتميز القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة بالفعالية المطلوبة.

2.2.1 **الفرضيات الجزئية**: كإجابات ظرفية على التساؤلات الفرعية اقترح الباحث الفرضيات التالية:

_ يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة.

_ يتم تنفيذ القرارات النتخذة بسهولة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة.

_ هناك قبول لتنفيذ القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة.

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr

- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

3.1 **اهداف الدراسة**: هدفت الدراسة الى:

-التعرف على مدى فعالية القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة.

- اكتشاف مدى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة.

- الاطلاع على مدى سهولة تنفيذ القرارات النتخذة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة.

- التحقق من درجة قبول تنفيذ القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة.

4.1 **اهمية الدراسة:** تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى الى عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة للوصول به الى الجودة و الفعالية اللازمتين، من خلال تسليط الضوء على اهمية اتخاذ القرار الفعال وما يمكن ان يتحقق نتيجة ذلك لصالح المؤسسة، خاصة في ظل الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية و المحلية.

2. الخلفية النظرية و الدراسات السابقة: 1.3 نظرية القرارات الإدارية :

1.1.3 تعريف نظرية القرارات الإدارية

تعرف نظرية القرارات بأنها علم و فن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس و قواعد عملية اتخاذ القرار الإداري و مبادئ صياغته و متابعة تنفيذه، و تقوم هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم و متناسق و موضوعها عملية اتخاذ القرارات لمعايير و أهداف محددة مسبقا، غالبا ما تكون معايير و أهداف اقتصادية ، و لتحقيق الكفاية في ذلك فإنها تعتمد على المنهج العلمي و تبتعد عن أسلوب الحدس و التخمين الذي ساد لفترة طويلة كمنهج في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير بعد أن حاول فر يدريك تايلور تطبيق طرق البحث العلمي في ذلك عوضا عن الأحكام الشخصية و التخمين و بعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات، ومنذ ذلك اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات أهمية كبرى، حيث أشار بيتر دراكر إلى "أن الفكر الإداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم و نظريات التنظيم و الإدارة و التحليل الاقتصادي و النشاطات التي يمارسها المديرون وإعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات و أساليب اتخاذها كجزء أساسي من عمل المدير" (أيوب ، 1997، ص 22).

2.1.3 التطور النظري لنظرية القرارات الإدارية : نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار و فلسفته و في الأساليب المستخدمة في اتخاذه ظهرت عدة نظريات اهتمت في دراسة القرارات الإدارية، و من اهم هذه النظريات حسب (الشماع ، 2011، ص 111) نذكر ما يلي:

1.2.1.3النظرية التقليدية للقرار (العقلانية المطلقة) :

وتمثل النموذج المغلق في اتخاذ القرار، و لقد سادت مفاهيمها حتى الربع الأول من القرن العشرين، حيث افترضت أن متخذ القرار يتصرف برشد، و بهذا يكون القرار الإداري الرشيد يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمؤسسة، و بالإضافة لذلك ، فقد افترضت هذه النظرية أن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة (أو الكاملة) عن الموقف الذي يتطلب القرار، و عن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف، و عن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها، و نظرا إلى أن هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي، فإنه سوف يختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة، ذلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة.

واهملت هذه النظريات العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد على اتخاذ القرار الموضوعي وتؤكد على (العقلانية، التوجه نحو الهدف، التعرف على جميع الخيارات أو البدائل، التفضيلات الواضحة، التفضيلات الثابتة، توفر الوقت الكافي ومن ثم اختيار البديل الأكثر فاعلية).(الزغول والزغول،2004،ص333).

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr

- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

و بالرغم مما قدمته النظرية الكلاسيكية من أفكار و مفاهيم مهمة في اتخاذ القرار و تطور نظرية القرارات الإدارية إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات و التي على أساسها قامت النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، و نورد فيما يلي أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية و الموجهة من المدارس الحديثة في الفكر الإداري :

رفض فكرة أن المؤسسة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

أهملت هذه النظرية الجانب الإنساني (العلاقات الإنسانية) داخل المؤسسة و خارجها و ركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، مما جعل فكرة القرار الرشيد غير صحيحة لأن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤشرات و الاتجاهات المختلفة التي يصعب إخضاعه لقاعدة معينة تبنى على الأحكام و الاستنتاجات، و هذا يفسر فكرة أن العمل في المؤسسات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد.

الرشد مفهوم نسبي لا يؤدي دائما إلى القرار الأفضل بسبب خضوع متخذ القرار لعوامل مختلفة تحد من قدراته على اتخاذ القرار الرشيد، و كما ترى النظرية السلوكية فإن المدير يعمد على الرشد المحدد في اتخاذ قراراته للوصول إلى القرار المناسب و ليس القرار الرشيد.

إن متخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلانيا أو منطقيا في اتخاذ القرار و يتأثر بالأطراف و العوامل المحيطة به.

إن وجود أهداف متعددة متناقضة في بعض الأحيان أمام متخذ القرار تجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار أمرا غير مضمون دائما.

2.2.1.3النظرية السلوكية للقرار (العقلانية المقيدة) : تعود هذه النظرية لسايمون simon وترى إن متخذ القرار لا يستطيع أن يكون عقلانيا بسبب محدودية نظام معالجة المعلومات لديه، وان إعطاء توضيح لكيفية صناعة القرار الموضوعي لا تساعد في فهم أو التنبؤ بالقرارات التي يتخذها الأفراد وهذه النظرية تختلف عن سابقتها في :

تضييق المجال اذ يتم التقليل من الأهداف واختصار عدد البدائل .

تقويم البدائل التسلسلي فبدلا من تقويم البدائل بطريقة متزامنة يتم هنا تقويمها بطريقة متسلسلة.

في العقلانية المقيدة متخذي القرار يضحون باتخاذ القرار الأمثل ويكتفون بالقرار الذ يحقق لهم الرضى والقناعة (زيدان، 2017، ص 32).

و تؤكد هذه النظرية على أن متخذ القرار كفرد، له أفضلياته الخاصة به، و هو يتأثر بالقيم و العادات و التقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية، و مهارات و مشاعر، و كل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار، كما انه يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف و البدائل الممكنة و نتائج كل بديل ، فبرز هنا مفهوم " الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار في ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل، و يتوقع عدد ا قليلا من النتائج لكل بديل، للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة، و هذا يعني أن متخذ القرار، إذا استهدف الرشد، فإنه يعمل ضمن الحدود المذكورة، كما أنه يستهدف تحقيق الحلول المرضية و ليس تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج و بالتالي، فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه، يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج. و هكذا فإن مفهوم " الحل المرضي" يتوافق مع مفهوم " الرشد المحدود. "

3.2.1.3النظرية الظرفية (الموقفية) : تؤكد المدرسة الموقفية على أن متخذ القرار يبدل في أسلوبه تبعا للمشكلة التي يواجهها، و يتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل التالية :

مشكلة القرار: التي تتضمن درجة قربة منها، و اطلاعه عليها، ووضوحها، و درجة تعقيدها، و مدى تغيير المعايير، و الأهداف والقيود.

بيئة القرار: التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس، ودرجة مساءلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذه للقرار، و القيود المالية و الزمانية على القرار.

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr
- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

خصوصيات متخذ القرار نفسه: مثل معرفته، قابليته، و دوافعه، بل و شخصيته و سلوكه ، فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم العادة، هذا في حين أن القرارات المعقدة للمدير و للمؤسسة تتطلب استخدام الأساليب الكمية أو التحليلية الأكثر تعقيدا، بشرط توافر الوقت و المال، و معرفته بخصوصيات القرار، و هكذا فاختيار أسلوب اتخاذ القرار هو حصيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح و بين التكلفة المتمثلة بالوقت و المال التي يسببها ذلك القرار.

4.2.1.3نظرية التناشز المعرفي: تعتمد هذه النظرية على خاصية الفهم وإدراك العلاقات في إطار النظرة الكلية الشاملة لعناصر الموقف، ومن ابرز العلماء الذين تناولوا اتخاذ القرار وفقا لذلك هو العالم الأمريكي (ليون فستنجر Leon Festinger)وتبدأ النظرية باقتراح معقول ، إننا بوصفنا بشراً فاننا نكره عدم الاتساق وبوجه خاص إننا لا نحب عدم الاتساق بين اتجاهاتنا وسلوكنا وحينما تنشأ مثل هذه الظروف فإننا نخبر حالة لا تبعث السرور لدينا تعرف بالتنافر (Dissionance)وحينما نحاول التعامل مع هذه المشاعر والعمل على التقليل منها فان غالباً ما يسفر عن ذلك تغير في الاتجاه .

إن التناشز المعرفي ينشأ بين العناصر المعرفية المتعلقة بالبديل الذي تم اختياره والعناصر المعرفية المتعلقة بالبدائل الأخرى ويتوقف مقدار التناشز على (أهمية القرار المتخذ،الجاذبية النسبية للبدائل التي لم يتم اختيارها مقارنة بجاذبية البديل المختار، درجة التداخل المعرفي بين العناصر)، فيؤدي عدم الاتساق المعرفي إلى نشأة ضغوط تعمل على اختزال هذا التنافر، ويربط فيستنجر بين عملية اتخاذ القرار والتنافر المعرفي إذ يعتري الفرد حالة من الصراع عندما يواجه بموقف اختيار بين عدة بدائل ويزول عند اتخاذ القرار، كما يحدث التنافر عندما يضطر الفرد إلى الانصياع لرأي الجماعة دون أن يصاحبه أو يسبقه تغيير في رأيه (الحوري، 2021، ص57).

2.3 مفهوم اتخاذ القرار : هو المحور الاساسي الذي ترتكز عليه العملية الإدارية، فهو يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها المنظمات (رضوان، 2012 ، ص09) .

وقد وضع مفكرو الإدارة تعاريف متعددة لمفهوم القرار الإداري منها :

الاختيار المدرك من البدائل المتاحة في موقف معين.

بديل من بين البدائل المتاحة.(Russo, 1994, p20)

اختيار انطلاقا من بعض المعايير، لكيفية التصرف بين سلوكين أو عدة سلوكات ممكنة

(Terry et franklin , 1964, p105)

و اتفق علماء الادارة على انه الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم رشيد لمجموعة من البدائل (المصري، و عامر، 2016، ص 10-11)، ويرى الباحث ان الموسوي قدم تعريفا شاملا لاتخاذ القرار بانه " يقوم على عملية المفاضلة، و بشكل واعي و مدرك، بين مجموعة بدائل، أو حلول متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار"(الموسوي ، 1998، ص 13).

5. 2 الدراسات السابقة

إن الأسس النظرية للدراسة تعتمد على نتائج دراسات نظرية و ميدانية سابقة عكست أراء الباحثين و المؤسسات التي قامت بها في أوقات سابقة (مبيضين، 1999 ، صفحة 25) ، لذا سنستعرض مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالبحث:

1. 5. 2 **دراسة هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد (2017) :** "اثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى الحكومية بغزة."

-أهداف الدراسة : هدفت الدارسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

-منهج الدراسة : وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج.

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr

- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

-أداة الدراسة و عينتها : صمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، مستخدما اسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة، و المتمثل في جميع القيادات الاشرافية بجامعة الاقصى بغزة (الاكاديمين و الاداريين)، و البالغ عددهم 185 موظفا، وزعت عليهم الاستبانة و تم استرداد 166 استبانة بنسبة (89,7%)

-أهم النتائج:

وجود موافقة إلى حد ما من قبل افراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة، بوزن نسبي(57.33%).

وجود موافقة إلى حد ما من قبل افراد مجتمع الدراسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة بوزن نسبي(58.33%).

وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل و فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

وجود تأثير ايجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى .

التوصيات :

الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل في تنمية و تطوير الموارد البشرية من قبل جامعة الاقصى بغزة تشكيل نقابة للعاملين بجامعة الاقصى بغزة لمعالجة مشاكلهم و تحقيق الامان الوظيفي التركيز على حق العاملين في جامعة الأقصى بغزة للتقدم والترقي الوظيفي، و اتاحه الفرصة لإبراز طاقاتهم و ابداعاتهم.

اشراك العاملين في جامعة الأقصى بغزة في اتخاذ القرارات حتى تزيد درجة قبولهم للقرارات و ولائهم لها.

2. 5. 2 **دراسة احمد عبد الله سويدات، فؤاد نجيب الشيخ (2017) :** "اثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن.

-أهداف الدراسة : هدفت " الد راسة الى التعرف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة(الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات)، على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن.

منهج الدراسة : وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج- .

-أداة الدراسة و عينتها : تم الاتصال مع (24) شركة تأمين من مجتمع الدراسة، ووزع (270) استبانة على العاملين في هذه الشركات استردت منها (218) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه تكونت من قسمين، القسم الأول يتضمن أسئلة حول الخصائص الديمغرافية والوظيفية. بينما تضمن القسم الثاني (25) فقرة تقيس مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة، و القسم الثالث يقيس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري ويتكون من (11) فقرة.

-أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن.

كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) لفاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين العاملة في الأردن .

-التوصيات :

الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين، لاطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجالات

إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، واطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات لان ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها ويزيد من سرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أية عقبات مستقبلية .

3. 5. 2 **دراسة رجاء محمود أبو علام، فاطمة السيد اليماني و أماني سعيدة سيد إبراهيم (2014) :** "اتخاذ القرار و علاقته بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية."

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr

- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

-أهداف الدراسة :

الوقوف على أهمية العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار و درجة الذكاء الوجداني لدى القيادات التربيوية.

تعريف مدى اختلاف القدرة على اتخاذ عن طريق الذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية.

التعرف على الفروق بين الذكور و الإناث في القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية.

-منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

-عينة الدراسة : تمثلت في (120) فردا من مديرين و نظار.

-أهم النتائج:

هناك علاقة ارتباطيه دالة بين درجات القدرة على اتخاذ القرار و درجات الذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية.

توجد فروق بين القادة التربويين مرتفعي الذكاء الوجداني و منخفضي الذكاء الوجداني في القدرة على اتخاذ القرار لصالح مرتفعي الذكاء الوجداني.

لا توجد فروق بين الذكور و الإناث في القدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية.

2 .5 .4 **دراسة طاهر حسن و مضر العجي (2013) :** "كفاءة القرار و فعاليته بين أرجحيه استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار."

-أهداف البحث : دراسة تأثير استخدام النمط الفردي الشخصي أو العقلاني لمتخذه ، بإتباع أساليب تمكن من توفير أقصى ما يمكن من المعلومات عن المشكلة المطروحة و فلترة المعلومات و تلخيصها و تقديم معومة دقيقة تصب في حل المشكلة بشكل مباشر أو غير مباشر.

-منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

-عينة الدراسة : شملت الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و جامعة دمشق و وزارة التربية.

-أهم النتائج:

استخدام المنطق العقلاني في اتخاذ القرار في وزارة التعليم العالي.

استخدام المنطق العاطفي في اتخاذ القرار في وزارة التربية.

وجود علاقة بين كفاءة استخدام النمط العاطفية و العقلانية معا في اتخاذ القرار.

2 .5 .5 **دراسة الحوراني محمد نوال عبد الرحمن (2013) :** "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي، غزة."

-أهداف البحث : معرفة الفرق بين المدراء و المديرات في كيفية اتخاذ القرار في برنامج التربية و التعليم في وكالة الغوث الدولي بغزة، و كذا معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجني، العمر، سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي) ، التنظيمية (المعرفة و الاطلاع، المشاركة في اتخاذ القرار، وفرة المعلومات) و عملية اتخاذ القرار.

-منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

-عينة الدراسة : شمل مجتمع الدراسة جميع المدراء و المديرات بدائرة التربية و التعليم في قطاع غزة البالغ عددهم (243)، اختيرت منهم عينة عشوائية من (150) مدير و مديرة، وزعت عليهم استبانة الدراسة.

-أهم النتائج:

عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى (المعرفة و الاطلاع، وفرة المعلومات) تعزى لمتغير الجنس، لكن هناك فروق دالة احصائيا لصالح الاناث في المشاركة في اتخاذ القرار.

وجود فروق دالة احصائيا في انماط (حدسي، تجنبي، عفوي) تعزى لمتغير العمر لمن هم فوق سن ال50.

وجود فروق دالة احصائيا في النمط العفوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمن هم في درجة الماجستير و الدكتوراه.

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr

- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

6. 5. 2 **دراسة رريب الله محمد (2011)** : "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية."

-أهداف الدراسة:

تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.

معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية تعود الى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.

-منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي.

-عينة الدراسة : تكونت عينة البحث من (320) عضو هيئة التدريس ، (130) من جامعة الجزائر ، (69) من جامعة وهران ، (121) من جامعة قسنطينة.

-أهم النتائج:

مستوى المشاركة في مشاركة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني و بنسبة (%.80)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

3. الإجراءات المنهجية:

1.3.المنهج : يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع التي يتطرق إليه، فاختلاف المواضيع من حيث التحديد والوضوح يستوجب اختلافا في المناهج المستعملة ولطبيعة دراستنا وما يريد الباحث أن يتوصل إليه وجد أنه من الملائم إتباع "المنهج الوصفي"، باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع البحث.

2.3. المجتمع: هو كل الأشياء التي تمتلك الخصائص أو السمات القابلة للملاحظة والقياس والتحليل الإحصائي، حيث يتكون المجتمع الأصلي للدراسة الحالية من جميع موظفي ادارة مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة و البالغ عددهم 64 موظفا.

4.3 اداة الدراسة:

اعتمد الباحثان في دراستهما على الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات، والذي يتألف من 16 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد، موزعة كالاتي :

الجدول رقم (01): تقسيمات أجزاء ومحاور الاستبيان

عنوان المحور	أبعاد المحور	تسلسل الفقرات	عدد العبارات
فعالية اتخاذ القرار	**التوقيت**	04-01	04
	سهولة التنفيذ	10-05	06
	القبول	16-11	06
المجموع			16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

صدق أداة الدراسة وثباتها: قبل البدء بتوزيع استبيان الدراسة تم التأكد من صدق الاداة من طرف مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في هذا المجال، أما ثبات أداة القياس فقد تم قياسه باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr

- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

الجدول رقم (02): يبين نسبة الثبات الذي حصل عليه الاستبيان والمحاور.

المحور	عدد العبارات	قيمة آلفا كرومباخ
التوقيت	04	**0.68**
سهولة التنفيذ	06	**0.71**
القبول	06	**0.75**
الاستبيان ككل	16	**0.71**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من 60%، وهذا دليل على صدق الاستبيان من ناحية العبارات الموضوعة، وعليه فإن الاستبيان يتميز بالثبات و هو قابل للتطبيق في الدراسة الحالية.

4. تحليل و مناقشة النتائج:

الجدول رقم (03): عرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
التوقيت	**3.98**	**0.43**	**03**	**مرتفع**
سهولة التنفيذ	**3.65**	**0.37**	**02**	**مرتفع**
القبول	**3.22**	**0.39**	**01**	**متوسط**
النتيجة الكلية	**3.86**	**0.41**	**-**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية Exel.

1.4. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

كان المتوسط الحسابي لإجابات البعد الأول المتعلق بالتوقيت المناسب لاتخاذ القرار هو **3.98**، بانحراف معياري قدره **0.43**، وهو ما يقع في المجال [3.40 – 4.20]، وهو ما يوافق الإجابة السائدة (موافق)؛ مما يدل على أن القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة تتسم بمستوى مرتفع لملائمة التوقيت و كفايته و هذا ما يزيد من فعاليتها خاصة بالنسبة للقرارات الطارئة، وهو ما يدل على اهتمام القائمين على المديرية بفعالية قراراتهم مما يزيد من سهولة التنفيذ.

بعد تحليل البعد الأول نستنتج أن القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة تتسم بمستوى مرتفع لملائمة التوقيت و كفايته ، و عليه يمكننا الجزم بصحة الفرضية الجزئية الأولى المقترحة في الدراسة.

2.4. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

كان المتوسط الحسابي لإجابات البعد الأول المتعلق بسهولة تنفيذ القرارات المتخذة هو **3.65**، بانحراف معياري قدره **0.37**، وهو ما يقع في المجال [3.40 – 4.20]، وهو ما يوافق الإجابة السائدة (موافق)؛ مما يدل على أن القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة تتسم بمستوى مرتفع لسهولة التنفيذ و هذا ما يزيد من فعاليتها خاصة بالنسبة للقرارات الطارئة، وهو ما يدل على معرفة القائمين على المديرية بقدرات و مؤهلات العاملين بها ، و مراعاتها عند اتخاذ القرارات.

بعد تحليل البعد الثاني نستنتج أن القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة تتسم بمستوى مرتفع من سهولة التنفيذ ، و عليه يمكننا الجزم بصحة الفرضية الجزئية الثانية المقترحة في الدراسة.

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr
- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

3.4. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

قدر المتوسط الحسابي لإجابات البعد الثالث المتعلق بقبول القرارات المتخذة هو 3.22، بانحراف معياري قدره 0.39، وهو ما يقع في المجال [2.60 – 3.40]، وهو ما يوافق الإجابة السائدة (محايد)؛ مما يدل على أن القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة تتسم بمستوى متوسط من القبول من طرف العاملين بها، و هذا ربما يعود لنقص المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف العاملين بالمديرية، مما قد يشكل عائقا في التنفيذ، و عليه لا بد على القائمين على المديرية اشراك جميع العمال المتاثرين او المعنيين بتنفيذ القرار خلال جميع مراحل اتخاذه.

بعد تحليل البعد الثالث نستنتج أن القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة تتسم بمستوى متوسط من القبول ، و عليه يمكننا الحكم بصحة الفرضية الجزئية الثالثة المقترحة في الدراسة.

5.4. تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية:

يتبين من الجدول (3) أعلاه أن بعد التوقيت جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **3.98**، بانحراف معياري قدره **0.43**، في حين نجد أن بعد سهولة التنفيذ جاء المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره هو 3.65، بانحراف معياري قدره 0.37، ، أما بعد القبول جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي هو 3.22، بانحراف معياري قدره 0.39، وبالنسبة للأداة ككل فإن المتوسط الحسابي قدره 3.86 وبانحراف معياري قدره 0.41، وهو ما يقع في المجال [3.40– 4.20] وهو ما يوافق الإجابة السائدة (موافق).

بعد عرض نتائج أبعاد الاستبيان والأداة ككل ومقارنته بالفرضية العامة، نستنتج أن القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة تتميز بالفعالية اللازمة، وهذا ربما يعود لبيئة العمل حيث توجدعلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل و فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.ن و كذا وجود تأثير ايجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في دراسة **(أبو حميد، 2017)** الاان درجة قبول القرارات كانت متوسطة نظرا لنقص المشاركة في اتخاذ القرار، كما هو الحال في دراسة **(رريب الله، 2011)** التي بينت انخفاض تسبة المشاركة في اتخاذ القرار بالجامعات الجزائرية و عدم و جود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في حين سجلمستوى مرتفع ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) لفاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين العاملة في الأردن. الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين، لاطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجالات في دراسة **(سويدات، و الشيخ، 2017)** .

و عليه يجب إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، واطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات لان ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها ويزيد من سرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أية عقبات مستقبلية .

5. الاستنتاجات و الاقتراحات:

يولي القائمون على الادارة في جميع المؤسسات اهمية كبيرة لاتخاذ القرارات باعتبارها لب العملية الادارية، و عليه قام الباحثان بالبحث النظري والدراسة الميدانية المنجزة بالاستعانة باستمارة الاستبيان المقدمة لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة، و قد توصلا الى ما يلي :

- القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة تتسم بمستوى مرتفع لملائمة التوقيت و كفايته.
- القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة تتسم بمستوى مرتفع من سهولة التنفيذ.
- القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة تتسم بمستوى متوسط من القبول.
- أن القرارات المتخذة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة تتميز بالفعالية اللازمة.

في نهاية الدراسة اقترح الباحث بعض التوصيات للتنفيذ:

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr
- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71

•ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، واطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات لان ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها ويزيد من سرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أية عقبات مستقبلية ..

•ضرورة مواكبة التغيرات العالمية وتحقيق المتطلبات التكنولوجية من وسائل كخطوة أساسية.

•الاستعانة بمتخصصين في الادارة و اتخاذ القرارات.

•تكوين القائمين على القطاع في اليات اتخاذ القرار.

كما فتح أفاقا جديدة للدراسة و البحث نذكر منها :

•القيام بدراسات علمية تعالج علاقة بعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بفعالية اتخاذ القرار.

•بناء استراتيجيات تعالج كيفية التطبيق العملي واليسير لتكنولوجيات الحديثة.

6. قائمة المصادروالمراجع المعتمدة في الدراسة:

الشماع ، خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط 6، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2011 .

الزغول، رافع النصير. و الزغول، عماد عبد الرحيم: علم النفس المعرفي، دار الشروق ط1، عمان، الأردن،2003 .

زيدان، سلمان : العمق الاستراتيجي موقع التخطيط و المعلومات في صناعة القرارات، ط 1، دار زهران للنشر و التوزيع،الاردن، 2017.

الحوري، عكلة سليمان : مفاهيم حديثة في علم النفس الرياضي (سلبيات و معالجات)، دار الاكاديمون للنشر و التوزيع، الاردن،2021.

رضوان، محمود عبد الفتاح : صناعة القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر،2012.

الموسوي، منعم زمرير: إتخاذ القرارات الإدارية-مدخل كمي-، دار اليازوري العلمية، 1998.

عبيدات، محمد. و أبو نصار، محمد. و مبيضين، عقلة: منهجية البحث العلمي ، دار وائل، عمان ، الأردن، 1999.

أبو علام، رجاء محمود. و اليماني، فاطمة السيد. و سيد إبراهيم، أماني سعيدة : "اتخاذ القرار و علاقته بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"، العلوم التربوية، (3) ، 2014، 533-566.

حسن، طاهر. و العجي، مضر: "كفاءة القرار و فاعليته بين ارجحية استخدام النمط العاطفي او العقلاني في اتخاذ القرار- دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي و وزارة التربية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، 29 ، (1) ، 2013 ، 181- 220 .

رريب الله، محمد :"واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية"،مجلة التنمية البشرية، (3) ، 2011 ، 32-50.

أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن: "اثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى الحكومية بغزة"، رسالة ماجستير غي منشورة في ادارة الاعمال، بالجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين،2017.

Russo. E : les chausses trappes de la prise de decision, Ed Organisation, Paris, France, 1994 .

Terry, GR. et franklin, G.: les Principes du management , Ed Economica, Paris, France, 1964 .

المؤلف المرسل: بركان عادل . **البريد الالكتروني للمرسل** adelberkane40@yahoo.fr

- حقوق النشر محفوظة لدى جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- **الموقع الالكتروني:** https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/71