

آليات صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لجامعة عدن

د. محمد حسين محمد الفضلي

د. ماهر فاضل القيسي

مجال الدراسة:

تعد عملية صنع القرار decision making واتخاذ decision taking وظيفية أساسية من وظائف الإدارة والمحور الذي تدور حوله الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري كالخطط والرقابة والتقويم. فهي عملية تتم في جميع المستويات التنظيمية وفي مختلف النشاطات الإدارية (Hantlua, 1994: 7-31).

يُعرف القرار بأنه مرحلة من عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين بعد تحديد المشاكل وتقديم الحلول البديلة واختيار بديل واحد (Hinter huber, 1992: 105-113). (Pitts, 1996: 80). (Wheelen, 1998). كما يُعرف القرار بأنه التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما (Mintzberg, 1973: 44-53) وهو الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام (Singer, 1985: 816-818).

وأيًا تكن التعريفات. فإن صنع القرار عملية تسبق أخذه وأن هذه العملية تبدأ من دراسة طبيعة المشكلة وتحديد أبعادها ووضع فرضياتها وتحديد متغيراتها ثم جميع المعلومات عنها وتوليد البدائل أو الحلول الممكنة لمعالجتها واختيار البدائل الفضلى ثم اتخاذ القرار. (الهوري, 1997: 37-55) وبهذا المعنى يكون اتخاذ القرار جزئية من عملية صنع القرار.

تصنف القرارات وفقاً لوظائفها إلى قرارات بشرية. وقرارات إنتاج. وقرارات تمويل. وقرارات إدارية. وقرارات تسويق. ووفقاً لأهميتها تصنف القرارات إلى قرارات إستراتيجية حيوية. وقرارات تكتيكية وقرارات تنفيذية. وتصنف وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها إلى قرارات مبرمجة أو معدة مسبقاً لمشكلات متكررة وقرارات غير معدة (مشكلات غير متكررة). ووفقاً لأساليب اتخاذ القرار. تصنف القرارات قرارات وضعية (كيفية) وقرارات كمية (معيارية). وهناك تصنيف آخر وفقاً لظروف صناعة القرارات حيث تصنف إلى قرارات تحت ظروف التأكد وقرارات تحت ظروف عدم التأكد. أما التصنيف وفقاً للنمط الذي يتم فيه اتخاذ القرار فتصنف القرارات إلى قرارات انفرادية وقرارات جماعية بالأغلبية. وقرارات جماعية بالاتفاق Consensus (الهوري, 1997: 10-11).

كلية التربية جامعة عدن.

كلية التربية جامعة عدن.

من بفن هفا العءء من الفصفنفا فركز مبال هفه الفرافة على صنع وانقأه القرارة الإسرانبفة بوصفها قرارة فعامل مع المسفبل وفعمع باملة من الالفائف بفقمها الآف (Hickson , ١٩٨٦ : ٣١-٢٢).

- الفءرة: القرارة الإسرانبفة هف قرارة فر إعباففة ولفس لها نمطفة ساففة فعفع.
- الفرابطفة: القرارة الإسرانبفة مسؤولة عن موارء المنطفة اللفوفة وفعطلب الإلفزام من فمفع العاملفن ففها ءون إلفزام.
- الفوفففة: القرارة الإسرانبفة فوفر الأسس الفوفففة للقرارة الأفرى وللفعالفاء والنشاطاء والأعمال المسفبلفة لعوم المنطفة.
- وبشفر (فواء ، ٢٠٠٠ : ٤٠) أن القرارة الإسرانبفة هف قرارة فعمل على فشكل منظور إسرانبف كلف بفر الففر والفطور البفف ، لفا فهف :
- فعى بمفوع فعالفاء المنطفة ءون إسفففاء ، وفعمل على فقفق المواءة والمبالسة والفناغم ففما بفن فعالفاء المنطفة والمؤفراء البففة الفف فعمل فف إفارها.
- فعى بمواءة فعالفاء المنطفة وموارءها وطاقافها الفشففلفة ولها أثار فطفففة أساسفة على فوففهااء المنطفة وفعفاعل مع قرارافها العملفافة .
- فعى بفوففهااء المنطفة بعبءة المءى وهف على قءر من الفشابك والفقفء.
- بسففف ما فقم أن صناعة وانقأه القرارة الإسرانبفة عملفة فعطلب فقفم رسالة المنطفة وسفاسافها وإسرانبففاها ومسح وققفم البففة المارفة والءافلفة لفءفء الفرص المفاة والفهفءاء المءملة ونواحف القوة والضعف وفولفء وققفم واآفر البءائل الممكفة وهف إفرافا فسفلزم بالفضرورة عقلفاء مائلقة وقاءرة على إقناع الأفرفن بقبولها وفعبفها على ءء وصف (Mintzberg, ١٩٧٣ : ٩٤٤-٩٣٤) للقرارة الإسرانبفة.
- وإفا كانت القرارة الإسرانبفة على هفا القءر من الأهمفة لمنطماء الأعمال ، فأنها على مسفوى المبالعات فكفسب أهمية مضاعفة لأسباب كفرة ففصءرها الآف(شعبان وآفرون ، ٢٠٠٠ : ١-٢) (سكران ، ٢٠٠٠ : ٣-٤):-
- فقع على المبالعات مسؤولة نشر العلم والمعرفة وإعباء القوى البشرفة إعباءاً ففوافق مع مفطلباء الموجهة المضاربة الراهنة ومقمضفااء الانفجار المعرفف والفورة الفكنولوففة والمعلوماطفة.
- وفعع على المبالعات كءلك مسؤولة نشر الفقافة العامة وإكساب الفلطفة المعارف والآفراء والمهاراء اللازمة للفعامل مع سرعة الففرافا وفعفز انفعامهم بأوطانهم والفمسك بهوففهم لمواجهه العولة بفاا.



- وتحمل الجامعة مسؤولية المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع وتشخيص مشكلاته وتقديم المعالجات لها. فلم يعد العلم من أجل العلم هدفاً إستراتيجياً لها بل أداة من أدواتها الموجهة للنهوض بالمجتمع.
- وتلقى على الجامعة مسؤولية الأخذ بوحدة وتكامل المعارف الإنسانية وخطيم الحواجز المصطنعة بينها وتوليد علوم بيئية متعددة والاهتمام بالعمل العلمي المشترك والإعداد المتميز للعلماء والخبراء والمبدعين في شتى المجالات للتخلص من التبعية بأشكالها المختلفة والمشاركة الفعالة في الإنجازات العلمية والتكنولوجية والمنافسة العالمية.
- لهذه الأهمية توجهت الدراسة لواحدة من أبرز الجامعات اليمنية . وهي جامعة عدن للوقوف على رؤية أعضاء مجلسها نحو عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية باعتبار أن مجلس جامعة عدن طبقاً لنص المادة (١١) من قانون الجامعات اليمنية المعدل رقم (٣٠) لسنة ١٩٩٧ م . وضع على كاهل مجالس الجامعات مسؤوليات أبرزها الآتي:-
- رسم السياسة العامة للجامعة بما يحقق رفع مستوى التعليم والبحث العلمي والتأهيل والتدريب وتلبية احتياجات التنمية الشاملة في البلاد.
- دعم استقلال الجامعة وصيانته واتخاذ جميع الوسائل المؤدية لرفع شأنها وتمكينها من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.
- مناقشة وإقرار مشروع الميزانية السنوية للجامعة التي أعدت في ضوء مشاريع ميزانيات الكليات والمعاهد والمراكز والإشراف على تنفيذها بعد إقرارها.
- تقويم أعمال الجامعة في ضوء سياستها العامة بما في ذلك النظر في التقارير السنوية والدورية التي يقدمها رئيس الجامعة وعمداء الكليات والمراكز إلى المجلس وتشكيل اللجان الخاصة بتقويم مختلف أنشطة الجامعة.
- إقرار تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والمعاهد والمراكز التابعة لها وترقيتهم وثنيتهم وانتدابهم وإعارتهم براتب أو بغير راتب ونقلهم ومنحهم إجازات التفرغ العلمي وقبول استقلالهم وإنهاء خدماتهم.
- مناقشة وإقرار الخطط والبرامج الدراسية المرفوعة من مجالس الكليات والمعاهد والمراكز التابعة لها أو استحداث أقسام عملية فيها.
- الموافقة على إنشاء كليات أو أقسام أو معاهد أو مراكز بحوث في الجامعة أو تعديل القائم منها أو دمجها.
- مناقشة وإقرار خطط تنمية الجامعة مع ربطها بخطط التنمية في الدولة.

– تحديد أعداد الطلاب الذين يمكن قبولهم سنويا في الجامعة وذلك في ضوء احتياجات المجتمع والقدرة الاستيعابية للجامعة.

وطبقاً لذلك ، تكون القرارات الإستراتيجية في صلب مهمات مجلس جامعة عدن ، فهو بصورة عامة معني بإعداد إستراتيجيات الجامعة ورسم توجيهاتها وتحديد رسالتها وتحقيق أهدافها البعيدة والقريبة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :-

س١: ما مصادر ومعايير صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لجامعة عدن ؟ وما حالات تأجيلها ؟ وما المنهج الذي يوجه مساراتها ؟

س٢: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء مجلس جامعة عدن لدى تحديد مصادر ومعايير صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وحالات تأجيلها والمنهج الذي يوجه مساراتها تعزى إلى الموقع الوظيفي والمرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة .

س٣: ما الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرارات الإستراتيجية ؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء مجلس جامعة عدن لدى تشخيص الصعوبات تعزى إلى الموقع الوظيفي والمرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة .

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القرارات الإستراتيجية ذاتها ، هذه القرارات ترتبط بشكل مباشر بسياسات وإستراتيجيات الجامعة لتحقيق أهدافها بالجودة والفعالية المطلوبتين على المدى البعيد وتنشيط التفاعل والتناغم والانسجام بين نشاطاتها وفعاليتها على المستويين الإداري والأكاديمي ومزايا القوة ومواطن الضعف في البنية الداخلية.

من هنا تبرز أهمية الحاجة إلى هذا النوع من القرارات للحصول على تغذية عكسية تعطي مجلس جامعة عدن فرصة تقييم فاعلية القرارات الإستراتيجية وكفاءتها وبما يؤدي بالمحصلة إلى استخدامها أداة لتحقيق الأهداف.

محددات الدراسة

تحدد هذه الدراسة بما تعكسه استجابات أعضاء مجلس جامعة عدن المشمولين بالدراسة نحو مصادر ومعايير صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وحالات تأجيلها والمنهج الذي يوجه مساراتها والصعوبات التي تواجهها خلال العام الجامعي ٢٠٠٢/٢٠٠٣.

الإطار النظري للدراسة:

١- مناهج صناعة واتخاذ القرارات :

أ- النظرية الاقتصادية التقليدية:

ركزت المداخل المبكرة لمناهج صنع واتخاذ القرارات على اتخاذ القرار . فرداً كان أم مجموعة باعتبارها يمتلك القدرة على تحقيق أعلى قدر ممكن من العقلانية Rationality في سلوكه التنظيمي وقراراته طالما أن أمامه نسقاً متكاملماً من التفضيلات يسمح له دائماً أن يختار ما هو ملائم وعقلاني من البدائل المتاحة اعتماداً على ما يمتلكه من رشد وعقلانية (القيسي والشيباني، ١٩٩٩: ٤٤).

في النظرية الاقتصادية التقليدية لصناعة واتخاذ القرارات بصورة عامة والقرارات الإستراتيجية تحديداً يتطلع متخذ / متخذو القرارات إلي اختيار البدائل التي تحقق الحد الأقصى المطلوب من القرار المراد اتخاذه اعتماداً على عدد من الافتراضات يتقدمها الآتي (جواد . ٢٠٠٠ : ٢٥٢) :-

- أهداف ثابتة أو قليلة التغيير.
- بدائل معروفة ونتائج معلومة.
- وجود قواعد أو علاقات ينتج عنها النسق المفضل من البدائل .
- تنظيم النتائج المنشودة.
- ضعف الاكترات لضغوط البيئتين الداخلية والخارجية.

إن مثل هذه الافتراضات تبدو صعبة التحقيق في الواقع العملي . فالأهداف ليست ثابتة . على العكس فهي ديناميكية وتخضع للتغيير. وإن البدائل وإن كانت معلومة فإنها ليست على الدوام متكاملة أو وافية أو صحيحة أو دقيقة ناهيك أن الدقة في التفضيل من بين البدائل قد يكون متعذراً. يصح ذلك على افتراض تنظيم النتائج المنشودة حيث من الصعوبة بمكان تحديد عدد المتغيرات الواجب دراستها في أي محاولة لتعظيم النتائج.

ب- النظرية السلوكية:

في العقد السادس من القرن العشرين بدأ المنهج السلوكي في اتخاذ القرارات بالظهور حيث ركز على التنبؤ بالقرارات بناءً على وصف وفهم العمليات النفسية . الفردية والجماعية . والعمليات التنظيمية والمؤثرات البيئية التي ترافق صناعة واتخاذ القرارات وظهرت تبعاً لذلك فكرة العقلانية المقيدة.

- توسع March 1979 ، الواردة في (جواد، 2000: 250) في توضيح فكرة العقلانية في سلوك متخذ/متخذي القرارات وصنّف البدائل العقلانية ذات الصلة بالخيار الإستراتيجي إلي الآتي :
- العقلانية المحدودة **Limited Rationality** تميز الصعوبات والتوقع المسبق للبدائل والمعلومات ذات العلاقة بالمللوب.
 - العقلانية القرينية **Contextual Rationality** ويقع التأكيد هنا على المساحة التي يغطيها السلوك الاختياري في خضم الدعاوى ومطالب الأفراد والهيكل الاجتماعية الأخرى.
 - عقلانية تدبيرية **Came Rationality** إعطاء التقدير والإدراك التمييزي للرقعة المكانية للمنظمات الاجتماعية الأخرى والحسابات والتقديرية الفردية وتأثرها بالرغبة الذاتية.
 - العقلانية العملية **Process Rationality** حيث يتم التأكيد على المساحة العملية وال المدى المطلوب للوصول إلي الخيارات المناسبة لتحقيق مقايسة بعمليات صنع القرار لا بنتائجه.
 - العقلانية التكيفية **Adaptive Rationality** وتركز على التعلم عن طريق الممارسة والخبرة.
 - العقلانية المختارة **Selected Rationality** البقاء والنمو هما دعامة عملية الخيار وهدف الأفراد والمنظمات.
 - عقلانية لاحقة **Posterior Rationality** وهي البرهان على أن الغايات ليست مجرد حالة وإنما هي تفسير وتبرير للأعمال والأفعال السابقة.
- يشير المنهج السلوكي إلى أنه لا يمكن قبول افتراضات النظرية التقليدية حول الطبيعة البشرية والقاضية أن متخذ / متخذي القرار بأعلى قدر ممكن من العقلانية والرشد. ففي مقابل هذه المثالية يشير مارش وسيمون إلى أن القرارات الفعلية تتخذ في ظروف الرشد المقيد أو المحدود حيث إن متخذي القرارات يتخذون قراراتهم في ظروف مشحونة بعدد من القيود الداخلية والخارجية والنفسية.
- هناك عدد من الدلائل الهامة تبرز بشأن الرشد المقيد وهي (القيسي والشيباني ، 1999، 47- 48)
- أ- إذا أحس متخذ القرار بالارتياح تجاه الطرف أو الموقف الذي يأخذ فيه القرار فإنه لا يبحث عن البديل الأفضل . وغالباً ما يتخذ قرارات متعاقبة.
 - ب- إن متخذ / متخذي القرارات غالباً ما يستخدمون المعلومات المتوافرة في متناول اليد والأقل تكلفة وليس بالضرورة تلك المعلومات التي توفر قدرأ من المعرفة حول النتائج والبدائل والقيم والاحتمالات التي يتضمنها القرار.
 - ج- إن اتجاه متخذ / متخذي القرارات في البحث عن الطرق البديلة يتأثر في أغلب الحالات بالمدركات والقيم والمعتقدات الشخصية والخبرة.
- تشير الدالات أعلاه إلى أن صناع القرار نادراً ما يحققون أقصى ما يمكن من الأهداف فيما يتخذونه من قرارات. فهم يقارنون البدائل ويزنونها بحسب المعايير التي تحقق الحد الأدنى المقبول

وليس الحد الأقصى . فإن كان أحد البدائل المتوافرة مقبولاً وفق الحد الأدنى تم اختياره وعند ذلك تتوقف عملية البحث عن بدائل أخرى.

٢- تصعيد مخصصات القرار

شهد العقد الثاني من القرن العشرين توجهاً علمياً مكثفاً لدراسة ظاهرة " تصعيد مخصصات القرار " التي عرفها (Jains , ١٩٨٦) بأنها الحالات التي يكون فيها العائد الصافي لعدة تخصصات عالياً . ما يدفع متخذ القرار إلى التمسك بالقرار الأصلي حتى في الحالات التي قد يكون من الأفضل فيها البحث عن بدائل مختلفة لحل المشكلة.

ويتضح من هذا التعريف أن متخذ القرار . بعكس ما هو مفترض في النظرية التقليدية لاخاذ القرارات . قد يعمد إلي تدعيم الاختبار الذي اختاره من قبل حل مشكلة ما لتبرير عملية تخصيص فاشلة أو خاشي المخاطر النفسية والوظيفية والاجتماعية التي يمكن تكبدها في حالة التراجع أو عدم التمسك باختياره الأصلي. وهكذا فإن المحور الأساسي لظاهرة " تصعيد مخصصات القرار " هو رغبة متخذ القرار في الحفاظ على صورة طيبة أمام نفسه وأمام الغير . وذلك عن طريق تبرير ما قد تم من عمليات تخصيص (الجهد . والوقت . والمال) سابقة في القرار ذاته.

تركز جهود معظم الباحثين الذين استهدفوا دراسة وتحليل المتغيرات النفسية التي تؤثر في ميل متخذ القرار إلى تدعيم قراراته غير الصائبة وتوصلوا إلى تحديد المتغيرات أدناه . بوصفها الأكثر تأثيراً بحسب اتفاق معظم الآراء (١٩٩٤ , Schaubroech and Davis) . (١٩٨٥ , Singer and Singer) (ياغي . ١٩٨٨) . (١٩٩٤ , Hantlua) (١٩٩١ , Durmmond) . (زايد . ١٩٩٦) :-

أ- المسؤولية الشخصية:

وتعكس مدى اعتقاد متخذ القرار بأنه المسؤول عن السلوك أو النتائج غير المرغوب فيها لقرار ما . ففي الحالات التي يحصل فيها متخذ القرار على تغذية عكسية سلبية . فإنه يميل إلى زيادة المخصصات للقرار وقبول المزيد من المخاطر وذلك بهدف الرغبة في تبرير اختياره للبديل السابق واثبات الرشد التام في اختياره للحل . ويترتب على ذلك أن تخصيص المزيد من الموارد الإضافية يمكن أن يؤدي إلى دخول متخذ القرار في عملية تخصيص سلبية لا نهائية.

ب- تبرير الذات:

وتعني ميل متخذ القرارات ذات النتائج السلبية إلى تشويش وطمس تلك النتائج بعمليات ذهنية بدلاً من تعديل سلوكه وتحويل النتائج السلبية إلى نجاحات نفسية ومعنوية. وهكذا فإن عملية تبرير الذات عملية يسعى من خلالها متخذ القرار إلى إيجاد الأسباب والمبررات المنطقية لقراراته الفاشلة.

ج- التناقض الذهني:

وهي حالات التوتر التي تصيب الفرد لدى تناقض مكوناته الذهنية وهذه الحالة غالباً ما تصيب متخذ القرار بعد صدوره . وخاصة إذا كانت التغذية الراجعة حول القرار سلبية وعندها يكون متخذ القرار متوتراً أو الإحساس بعدم القدرة على التوازن أو ما يعرف بالتناقض الذهني.

د- المسؤولية أمام الآخرين :

إذا كان متخذ القرارات الفاشلة يسعى إلى إيجاد التبريرات التي يدافع بها عن نفسه وحماية صورته الذاتية. فإن المحددات والضغوط الخارجية تدفعه إلى إيجاد المزيد من التبريرات لتحسين صورته أمام الآخرين من خلال الدفاع عن قرارات فاشلة ونتائج سلبية. وتفيد نتائج العديد من الدراسات أن متخذي القرارات يميلون إلى حماية أنفسهم من مخاطر الفشل الاجتماعي وأن الوسيلة الأساسية لحماية النفس في هذه الحالة هي تصعيد مخصصات القرار والتدليل على صحة عملية التدليل للآخرين وإقناعهم بجدواها.

٣- خطوات صناعة واتخاذ القرارات:

تمر عملية صنع واتخاذ القرارات بسلسلة من الخطوات حددها (Simon , ١٩٦٠) بثلاث هي : مرحلة البحث والاستطلاع Intelligence وهي عملية الاستخبار والبحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرار. ومرحلة التصميم Design . وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة أو محتملة. ومرحلة الاختيار Choice وهي اختيار بديل معين من البدائل التي سبق التوصل إليها في مرحلة التصميم. وقسم (Lundberg, ١٩٦٣) مراحل اتخاذ القرار إلى ثلاثة مراحل كذلك هي : مرحلة التعرف على المشكلة أو اكتشاف موقف يدعو لاتخاذ قرار . ومرحلة تجميع معلومات تساعد على حل المشكلة . ومرحلة الاختيار.

وهناك تقسيم آخر لمراحل عملية اتخاذ القرار يحظى بقبول الكثيرين من علماء الإدارة (الهوري. ١٩٩٧م) وهو :

- تحديد الهدف من اتخاذ القرار . وبديهي أن الهدف هنا هو حل مشكلة معينة سواء كانت تنظيمية أو رقابية أو وضع برامج عمل أو تحديد إجراءات أو رسم سياسات أو غير ذلك.
- التعرف على المشكلة وتوضيحها وجمع البيانات والحقائق عنها وتحليلها والتنبؤ بآثارها المختلفة. كما يتناول التشخيص التعرف على العوائق الجوهرية لتحقيق الهدف . ودراسة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالموقف.
- وضع الحلول البديلة . أي التصرفات الممكنة لحل المشكلة . لأن اختيار حل واحد لا يعني أنه الحل الأمثل للمشكلة القائمة. فلا بد من توجيه الاعتبار للمسارات والحلول الأخرى البديلة.

- تقويم البدائل . أي وزن النتائج المتوقعة من زاوية تحقيق الهدف وذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل من حيث الكلفة ودرجة المخاطرة ومدى ندرة أو وفرة التسهيلات التي يتطلبها البديل.
 - اتخاذ القرار بالبديل الأنسب والذي يمثل أحسن وأفضل مسار لتحقيق الهدف.
 - وإذا كانت الخطوات أعلاه ضرورية وهامة فإن صحة وسلامة القرار وأهمية ودرجة الاعتماد عليه تتوقف على توافر عدد من العوامل (القيسي والشيباني ١٩٩٩م) يتقدمها الأتي:-
 - حنكة وبراعة وخبرة متخذ / متخذي القرار . وعلى المعلومات والحقائق المتاحة . وطبيعة الموقف.
 - البيئة المادية والسيكولوجية السائدة في التنظيم . وكفاءة نظام الاتصالات الإدارية . ودرجة العمليات الرقابية وأساليبها . والمناخ التنظيمي بشكل عام.
 - الوقت الذي يتخذ فيه القرار ذلك أن القيمة الحقيقية للقرار أن يتخذ في الوقت المناسب.
 - نوع ومستوى المشاركة متغير مضاف من متغيرات القرار السليم.
- ٤- القرارات الجماعية:
- هناك ثلاثة أساليب لصناعة واتخاذ القرارات الجماعية هي (الشواف: ١٩٩٠م).
- (Fish burn , ١٩٨٩). (القيسي والشيباني . ١٩٩٩م) :
- أسلوب دلفاي :
- يرجع استخدام دلفاي لهذه الطريقة إلى أساطير اليونان القديمة حيث كان يوجد معبد يسمى معبد دلفاي . وكان هذا المعبد مخصصاً لعبادة الإله أبولو الذي يرمز إلى قوة العقل.
- تقوم الفكرة الأساسية في أسلوب دلفاي على أن نتائج تفكير الجماعة أفضل كثيراً من نتائج تفكير أي فرد فيها . وتمشياً مع المبدأ النفسي المعروف بأن مستوى ذكاء المجموعة أكبر من مستوى ذكاء أي فرد فيها . من هنا يمكن القول إن أسلوب دلفاي طريقة أو منهج لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الخبراء بما يسمح لهذه المجموعة من التعامل ككل دون الجلوس مجتمعين مع مشكلة أو قضية يراد لها حل . ويتم ذلك من خلال نوعين من الاستبانة الأولى استبانة مفتوحة تتضمن سؤالاً أو مجموعة من الأسئلة توجه إلي الخبراء ويطلب منهم الإجابة عنها والتعبير عن رؤاهم وتصوراتهم حول المشكلة. أما النوع الثاني فهو استبانة مغلقة يتم إعدادها وفق الإجابة عن السؤال / الأسئلة المفتوحة بعد تحليلها . وإرسالها مجدداً إلى الخبراء . أما الاستبانة المغلقة ذاتها فيعاد النظر في أسئلتها بعد كل مرة يجيب عنها الخبراء وعادة ما تكون أربع مرات . أما الخبراء

الذين توجه إليهم الأسئلة فإنهم يجهلون بعضهم بعضاً ، وهكذا يتم بعد الجولات الأربع من الأسئلة والإجابة عنها إتخاذ قرار حل المشكلة موضوع البحث.

- المجموعة الاسمية :

تمائل هذه الطريقة أسلوب دلفاي إلا أن أعضاء المجموعة يلتقون وجهاً لوجه لإتخاذ القرار الجماعي. فالمجموعة الاسمية عبارة عن اجتماع رسمي يسير على النحو الآتي:-

- أ- يعبر كل عضو من المجموعة عن أفكاره وآرائه حول المشكلة المطروحة والحلول التي يراها كتابة دون التشاور مع الأعضاء الآخرين.
- ب- يقوم كل عضو بعرض آرائه على الأعضاء الآخرين بطريقة منظمة على أساس دوري. ويمكن للعضو أن يعرض رأياً أو فكرة واحدة في كل مرة يأتيه دوره.
- ج- عند تقديم فكرة من أي عضو يقوم مسجل الاجتماع بكتابتها على لوحة وتستمر هذه العملية حتى يتم تسجيل كل الأفكار المطروحة دون الإشارة إلى مصدرها.
- د- تتم مناقشة جميع الأفكار من حيث جداتها وجدواها وجميع مميزات الأخرى.
- هـ- يجري التصويت بطريقة سرية على الآراء بعد ترتيبها بحسب الأفضلية ، وتحدد النتيجة الكلية.

- نموذج فروم ، ويانون ، وجاتو:

قدم فروم وزميله نموذجاً عرف بشجرة إتخاذ القرارات ، وهو نموذج وصفي ومعباري في وقت واحد. يبدأ النموذج بتحديد الفرق بين نوعين رئيسيين من أنواع المشكلات المرتبطة بالقرارات وهما : المشكلات الفردية ، والمشكلات الجماعية.

رتب فروم وزميله مجموعة من الأسئلة اعتماداً على ثلاثة معايير أساسية لقياس نجاح القرار الجماعي وهي : نوعية أو معقولية القرار ، والقبول من جانب المرؤوسين بتنفيذ القرار بفعالية ، والوقت الذي يستغرقه القرار. وقاموا بتصميم شجرة للقرارات ، تبدأ الخطوة الأولى بتحديد المشكلة ودراستها ، وتصميم أسئلة مرتبة في التسلسل في رأس شجرة القرارات والتي يمكن الإجابة عنها بـ (لا) أو (نعم) وعلى متخذ القرار أن يتحرك من بداية الشجرة بالتسلسل حتى يصل إلى الطريقة المثلى لإتخاذ القرار.

هـ- العوامل المؤثرة في صناعة وإتخاذ القرار:

تتأثر عملية صناعة وإتخاذ القرارات بمجموعة من العوامل يمكن إجمالها على النحو الآتي:
(Fish burn ، ١٩٨٩) ، (سيزلاني ، ١٩٩١) ، (نواف ، ١٩٧٠) :

- المناخ الذي يتم فيه صناعة وإتخاذ القرارات: أن دراسة وتحليل المناخ الذي يتم فيه صناعة وإتخاذ القرارات ، وسيلة أساسية لتحديد الأسلوب المناسب لإتخاذ القرارات ، ويمكن القول بصفة عامة

أن المناخ الذي يقيد متخذ / متخذو القرار يتحدد بالموارد المتاحة التي يمكن التصرف بها حلاً للمشكلة . وأنواع النشاطات التي يمكن القيام بها وصولاً إلى حل المشكلة . والنتائج التي يمكن التوصل إليها باستخدام حل معين للمشكلة.

من جانب آخر . فإن القرارات التي تتخذ في إطار تنظيم معين في موقف معين تتأثر بالقرارات السابقة المتخذة من قبل التنظيم ذاته . وهو قيد آخر من قيود المناخ الذي تتخذ به القرارات . ناهيك عن تأثيرات متغيرات البيئة الخارجية التي لا يستطيع متخذ / متخذو القرارات التحكم بها بسهولة.

أن جميع القيود أعلاه . تؤثر بدرجات مختلفة في اتخاذ القرارات تبعاً لحداثتها . ففي المناخ الذي يتسم من حيث القيود قد يجعل المخاطرة Risk من المتغيرات الأساسية التي ينبغي أخذها بالحسبان . وعلى العكس فإن النتائج التي تترتب على القرارات في حالة غياب القيود أو عدم حداثتها تصبح أكثر تحديداً وأكثر دقة واحتمال حدوثها أكثر تأكيداً .

— أهداف متخذ / متخذي القرارات : يتخذ القرار أحياناً لتحقيق هدف معين بذاته . وفي أحيان كثيرة قد تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ / متخذو القرارات إلى تحقيقها وقد تتناقض . في مواقف كهذه تصبح عملية اتخاذ القرار صعبة للغاية . وذلك أن قراراً ما وإن حقق هدفاً معيناً فإنه قد يجعل تحقيق هدف آخر صعباً إن لم يكن مستحيلاً مثال ذلك اتخاذ قرار بزيادة نسبة القبول رغبة في تحقيق هدف تلبية الطلب الإجماعي . إلا أن هذا القرار ذاته قد يجعل تحقيق هدف الجودة النوعية في الإعداد والتأهيل غاية في الصعوبة.

— الاستراتيجيات البديلة: من الصفات الأساسية لبعض مواقف اتخاذ القرارات تعدد الاستراتيجيات أو الحلول البديلة التي يواجهها متخذ القرار . وفي البعض الآخر يكون عدد تلك الحلول البديلة محدوداً . مثال ذلك في حالة الحاجة إلى اتخاذ قرار لزيادة ميزانية التدريب في أثناء الخدمة لجامعة ما . فإن الاحتمالات الخاصة بالحلول البديلة لا نهاية لها إذ قد تبدأ الميزانية بأي رقم . وتنتهي بأي رقم آخر . ولكن في حالة الحاجة لشراء أجهزة حاسوب فإن البدائل ستكون محدودة جداً ذلك أن متخذ القرار بعد تحديد النوعية والمنشأ إما أن يتخذ القرار أو لا يتخذه. من هنا . فإن عدم وجود الاستراتيجيات والحلول البديلة يضع التنظيم أمام إشكالية عدم إمكانية مواجهة المفاجآت غير المحسوبة لدى اتخاذ القرار . وعدم إمكانية تقليل أثر التهديدات الموضوعية المفاجئة.

إجراءات الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهج الوصف التحليلي واتبعت الخطوات الآتية لتنفيذه :

أداة الدراسة :

قام الباحثان بإعداد استبانة مؤلفة من ثلاثة أقسام اختص القسم الأول بالبيانات الشخصية كالموقع الوظيفي وعدد سنوات الخبرة واللقب العلمي. وتضمن القسم الثاني (٢٤) عبارة غطت أربعة محاور هي:

- أ- مصادر أو مرجعيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - ب- معايير اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - ج- الحالات التي يتم فيها تأجيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية بعد مناقشتها.
 - د- المنهج المعتمد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تم التحقق من صدق الأداة بمناقشتها مع عدد من الزملاء حيث جرى بعدها إجراء التعديلات الطفيفة على صياغة بعض العبارات. أما الثبات Reliability فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمته ٠.٨٩٨ وهي قيمة عالية لدراسات وصفية من هذا النوع.
- تكونت عينة الدراسة من ٢٨ عضواً من أعضاء مجلس جامعة عدن موزعين على النحو الآتي:
- رئيس الجامعة وواحد من نوابه.
 - ١٨ عميداً ومن هم بدرجةهم (مديرو المراكز العلمية).
 - ٨ آخرون من أعضاء المجلس (الأمين العام ، ممثلو أعضاء الهيئة التدريسية ، ممثلو المؤسسات والنقابة).

تم معالجة البيانات باستخدام نوعين من الإحصاء : الإحصاء الوصفي المتمثل بالتركرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإحصاء الدلالي المتمثل بتحليل التباين.

عرض ومناقشة النتائج:

١- عرض النتائج:

س١: ما مصادر ومعايير صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لجامعة عدن؟ وما حالات تأجيلها؟ وما المنهج الذي يوجه مساراتها؟

اتضح من خلال التحليل أن القرارات الإستراتيجية في جامعة عدن غالباً ما تتخذ اعتماداً على توصيات حلقات النقاش وورش العمل والمؤتمرات العلمية وتوصيات مجالس الكليات والمراكز والأقسام العلمية وتوصيات اللجان المتخصصة الدائمة والمؤقتة كما يتضح من الجدول (١)

جدول (١)

الأوساط الحسابية المرجحة لمصادر اتخاذ القرارات الإستراتيجية بجامعة عدن

ت	العبارة	(٣) غالباً		(٢) أحياناً		(١) نادراً		الوسيط الحسابي المرجح
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
١	توصيات حلقات النقاش وورش العمل والمؤتمرات العلمية	٢٥	٨٩.٢٨٥	١	٣.٥٧١	٢	٧.١٤٢	٢.٨٢١
٢	توصيات مجالس الكليات والمراكز والأقسام العلمية	٢٥	٨٩.٢٨٥	-	-	٣	١٠.٧١٤	٢.٧٨٥
٣	توصيات اللجان المتخصصة الدائمة والمؤقتة	٢٣	٨٢.١٤٢	٣	١٠.٧١٤	٢	٧.١٤٢	٢.٧٥

وأنتضح كذلك أنه غالباً ما تتخذ القرارات بالأغلبية ويتم مراعاة الموارد المتاحة وأنواع النشاطات التي يمكن القيام بها لتنفيذ القرارات وتوقع نتائجها. كما يتم أحياناً مراعاة التوجيهات المركزية وضغوط مؤثرات البيئة الخارجية لدى اتخاذ بعض القرارات. كما يوضح ذلك الجدول (٢) الآتي :

جدول (٢)

الأوساط الحسابية المرجحة لاستجابات المشاركين في اتخاذ القرارات نحو معايير صنع واتخاذ القرار

ت	العبارة	(٣) غالباً		(٢) أحياناً		(١) نادراً		الوسيط الحسابي المرجح
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
١	تتخذ القرارات بالأغلبية	٢٦	٩٢.٨٥٧	٢	٧.١٤٢	-	-	٢.٩٢٨
٢	يؤخذ بالحسبان لدى اتخاذ القرارات الموارد المتاحة التي يمكن التصرف بها	٢٢	٧٨.٥٧١	٢	٧.١٤٢	٤	١٤.٢٨٥	٢.٦٤٢
٣	أنواع النشاطات التي يمكن القيام بها لتنفيذ القرارات	٢١	٧٥	٣	١٠.٧١٤	٤	١٤.٢٨٥	٢.٦٠٧
٤	النتائج المتوقعة من القرارات	٢١	٧٥	-	-	٧	٢٥	٢.٥
٥	التوجيهات المركزية	١٥	٥٣.٥٧١	١	٣.٥٧١	١٢	٤٣.٨٥٧	٢.١٠٧
٦	ضغوط البيئة الخارجية	١٣	٤٦.٤٢٨	١	٣.٥٧١	١٤	٥٠	١.٩٦٤

وبما أوضحته نتائج التحليل كذلك أنه غالباً ما يتم تأجيل اتخاذ القرارات في حالات عدم توافر المعلومات الكافية وعدم ملائمة الوقت (الزمن) كما يتم أحياناً تأجيل اتخاذ القرارات عند وجود حاجة

للمناقشات الإضافية أو عدم ملائمة الظروف السياسية أو الاقتصادية أو وجود مؤشرات بعدم إمكانية التنفيذ ، كما يوضح ذلك جدول رقم (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية المرجحة لاستجابات المشاركين في إتخاذ القرارات نحو الحالات التي يتم فيها تأجيل إتخاذ القرارات

ت	العبارة	غالباً (٣)		أحياناً (٢)		نادراً (١)		الوسط الحسابي المرجح
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
١	يؤجل إتخاذ القرار بعد مناقشته في الحالات الآتية: في حالة عدم توافر المعلومات الكافية	١٩	١٧.٨٥٧	٦	٢١.٤٢٨	٣	١٠.٧١٤	٢.٥٣٥
٢	في حالة عدم ملاءمة الوقت (الزمن)	١٩	١٧.٨٥٧	٤	١٤.٢٨٥	٥	١٧.٨٥٧	٢.٥
٣	في حالة عدم ملاءمة الظروف السياسية والاقتصادية	١٥	٥٣.٥١٧	١١	٣٩.٢٨٥	٢	٧.١٤٢	٢.٤٦٤
٤	في حالة وجود حاجة لمزيد من المناقشات	١٥	٥٣.٥٧١	٣	١٠.٧١٤	١٠	٣٥.٧١٤	٢.١٧٨
٥	في حالة وجود مؤشرات بعدم إمكانية التنفيذ	١٤	٥٠	١	٣.٥٧١	١٣	٤٦.٤٢٨	٢

وعلى صعيد المنهج الذي تعتمده الجامعة لدى إتخاذ القرارات الإستراتيجية أوضحت النتائج أن منهج الرشد التام هو الغالب ويعتمد أحياناً منهج الرشد المقيد كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية المرجحة لاستجابات المشاركين في
اتخاذ القرارات نحو المنهج الذي تعتمده الجامعة لدى اتخاذ قراراتها

الوسط الحسابي المرجح	(١) نادراً		(٢) أحياناً		(٣) غالباً		العبارة	ت
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٢.٦٧٨	٧.١٤٢	٢	١٧.٨٥٧	٥	٧٥	٢١	تتخذ القرار باختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة	١
٢.٦٤٢	١٤.٢٨٥	٤	٧.١٤٢	٢	٧٨.٥٧١	٢٢	تتخذ القرارات اعتماداً على بيانات مؤكدة	٢
٢.٦٤٢	١٠.٧١٤	٣	١٤.٢٨٥	٤	٧٥	٢١	يتخذ القرار بعد التأكد التام من صحته	٢
٢.٥٣٥	١٤.٢٨٥	٤	١٧.٨٥٧	٥	٦٧.٨٥٧	١٩	يؤخذ بالحسبان العوائد المتوقعة من القرار قبل أخذه	٣
٢.٦٤٦	٢١.٤٢٨	٦	١٠.٧١٤	٣	٦٧.٨٥٧	١٩	تتخذ القرارات اعتماداً على معايير مؤكدة	٤
٢.٢٨٥	٧١.٤٢٨	٢٠	٣٥.٧١٤	١٠	٢٨.٥٧١	٨	لا يتم البحث عن البديل الأفضل إذا تولد الإحساس بالارتياح تجاه الموقف الذي يتخذ فيه القرار	٥
٢.١٧٨	٧٥	٢١	٣٩.٢٨٥	١١	٢١.٤٢٨	٦	يتأثر البحث عن الحلول البديلة بالمدرجات والخبرة الشخصية لأعضاء المجلس لدى اتخاذ القرارات	٦
١.٦٠٧	٦٠.٧١٤	١٧	١٧.٨٥٧	٥	٢١.٤٢٨	٦	توزن البدائل المتاحة لاتخاذ القرار بالمعايير التي تحقق الحد الأدنى المقبول وليس بالضرورة الحد الأقصى	٧

س٢: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء مجلس جامعة عدن نحو مصادر ومعايير صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وحالات تأجيل اتخاذها . والمنهج التي حدد مساراتها تعزى إلى الموقع الوظيفي وعدد سنوات الخبرة واللقب العلمي ؟

جرت الإجابة عن السؤال باستخدام تحليل التباين حيث أوضحت نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة المشاركين في صنع واتخاذ القرار نحو المحاور الأربعة لآليات صنع واتخاذ القرار تعزى إلى الموقع الوظيفي.

جدول (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين للفرق بين متوسط استجابات المشاركين في صنع واتخاذ القرار نحو المحاور الأربعة بحسب الموقع الوظيفي

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	الدلالة
مصادر صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	٠.٣٤٧٥	٠.١٧٣٧	٠.٥٣٣	٠.٣٥٥٧
	داخل المجموعة الكلي	٢٦	٨.٤٦٤٢	٠.٣٢٥٥		*
		٢٨	٨.٨١١٦			
معايير صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	٠.٥٩٠١	٠.٢٩٥٠	٠.٧٨٨	٠.٦٣٤٤
	داخل المجموعة الكلي	٢٦	٩.٧٢٢٥	٠.٣٧٣٩		*
		٢٨	١٠.٣١٢٦			
حالات تأجيل القرار	بين المجموعات	٢	٠.٤٨٨٠	٠.٢٤٤	٠.٧٣٧	٠.٩٣٣٠
	داخل المجموعة الكلي	٢٦	٩.٢٦٨٢	٠.٣٣١٠		*
		٢٨	٩.٧٤٨٢			
مناهج صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	٠.٤٠١٨	٠.٢٠٠٤	٠.٦٠٨	٠.٨٤٣٦
	داخل المجموعة الكلي	٢٦	٨.٥٥٦٦	٠.٣٢٩١		*
		٢٨	٨.٩٥٨٤			

غير دالة على مستوى الدلالة (٠.٠٥)

جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين للفرق بين متوسط استجابات المشاركين في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية نحو المحاور الأربعة بحسب اللقب العلمي

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	الدلالة
مصادر صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	١.٣٢٥	٠.٦٦٢	١.٦٠٦	٠.٧١٧
	داخل المجموعة الكلي	٢٦	١٠.٧٢٢	٠.٤١٢		*
		٢٨	١٢.٠٤٧			
معايير صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	٠.١٢٢	٠.٠٦١	٠.١٧٠	٠.٦٢٠
	داخل المجموعة الكلي	٢٦	٩.٣١١	٠.٣٥٨		*
		٢٨	٩.٤٣٣			

٠.٩٧٠	١.٨٣٠	٠.٧٦٥	١.٥٣١	٢	بين المجموعات	حالات تأجيل القرار
*		٠.٤١٨	١٠.٠٨٨	٢٦	داخل المجموعة	
			١٢.٤١١	٢٨	الكلية	
٠.٤٣٦	٠.٣٧٦	٠.١٥٤	١.٩٠٩	٢	بين المجموعات	مناهج صنع واتخاذ القرار
*		٠.٤٠٩	١٠.٦٥١	٢٦	داخل المجموعة	
			١٢.٥٦٠	٢٨	الكلية	

* غير دالة على مستوى الدلالة (٠.٠٥)

جدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين للفرق بين متوسط استجابات المشاركين في صنع واتخاذ القرار نحو المحاور الأربعة بحسب سنوات الخبرة

الدلالة	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المحور
٠.٥٩٥	١.٤٠٩	٠.٦٦٤	١.٣٢٩	٢	بين المجموعات	مصادر صنع واتخاذ القرار
*		٠.٤٧١	١٢.٢٨٥	٢٦	داخل المجموعة	
			١٣.٥٨٧	٢٨	الكلية	
٠.٧٣٢	٠.٥٢٣	٠.٢٢٣	٠.٤٤٦	٢	بين المجموعات	معايير صنع واتخاذ القرار
*		٠.٤٢٦	١١.٠٩٥	٢٦	داخل المجموعة	
			١١.٥٤١	٢٨	الكلية	
٠.٩٠٩	٠.٩٧٨	٠.٤٣٤	٠.٨٦٩	٢	بين المجموعات	حالات تأجيل القرار
*		٠.٤٤٤	١١.٥٦٨	٢٦	داخل المجموعة	
			١٢.٤٣٧	٢٨	الكلية	
٠.٤٨٧	٠.٩٨٢	٠.٤٤٣	٠.٨٨٦	٢	بين المجموعات	مناهج صنع واتخاذ القرار
*		٠.٤٥١	١١.٧٣٥	٢٦	داخل المجموعة	
			١٢.٦٢١	٢٨	الكلية	

* غير دالة على مستوى الدلالة (٠.٠٥)

س٣: ما مستوى الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرارات الإستراتيجية وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء مجلس الجامعة لدى تشخيص الصعوبات تعزى إلى الموقع الوظيفي؟ واللقب العلمي؟ وعدد سنوات الخبرة؟

اتضح من خلال الأوساط الحسابية المرجحة أن ضعف المتابعة وضعف الجدية والحماس لتنفيذ القرارات وكذلك التساهل وغياب الحزم لدى التلكؤ في الالتزام بالتنفيذ تقف في مقدمة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرارات الإستراتيجية كما يتضح في الجدول (٨)

جدول (٨)

الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرارات الإستراتيجية مرتبة تنازلياً

ت	الصعوبة	غالباً (٣)		أحياناً (٢)		نادراً (١)		الوسط الحسابي المرجح
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
١	ضعف المتابعة	٢٥	٨٩.٢٨٥	-	-	٣	١٠.٧١٤	٢.٧٨٥
٢	ضعف الجدية والحماس لدى التنفيذ	٢٥	٨٩.٢٨٥	-	-	٣	١٠.٧١٤	٢.٧٨٥
٣	غياب الحزم لدى التلكؤ في الالتزام بالتنفيذ	٢٤	٨٥.٧١٤	١	٣.٥٧١	٣	١٠.٧١٤	٢.٧٨٥
٤	عدم واقعية القرار	٢١	٧٥	٣	١٠.٧١٤	٤	١٤.٢٨٥	٢.٦٠٧
٥	عدم مراعاة القرار لظروف الحالة	٢١	٧٥	٢	٧.١٤٢	٥	١٧.٨٥٧	٢.٥٧١
٦	بطئ تعميم القرار	١٩	٦٧.٨٥٧	٢	٧.٧١٤	٧	٢٥	٢.٤٢٨
٧	كلفة القرار	١٧	٦٠.٧١٤	٣	١٠.٧١٤	٨	٢٨.٥٧١	٢.٣٩٢
٨	ضعف المشاركة في اتخاذ القرار	١٧	٦٠.٧١٤	٥	١٧.٨٥٧	٦	٢١.٤٢٨	٢.٣٩٢
٩	عدم وضوح آليات تنفيذ القرار	١٤	٥٠	٦	٢١.٤٢٨	٨	٢٨.٥٧١	٢.٢١٤
١٠	ظروف موضوعية غير متوقعة	١٤	٥٠	٥	١٧.٨٥٧	٩		٢.١٧٨
١١	تعارض القرار مع المصالح الذاتية للبعض	١٣	٢٦.٤٢٨	٥	١٧.٨٥٧	١٠	٣٥.٧١٤	٢.١٠٧
١٢	التوقيت غير المناسب للقرار	١٣	٢٦.٤٢٨	٣	١٠.٧١٤	١٢	٤٢.٨٥٧	١.٩٢٨
١٣	غياب المحفزات المرتبطة بالتنفيذ	١٣	٢٦.٤٢٨	٣	١٠.٧١٤	١٢	٤٢.٨٥٧	٢.٠٣٥
١٤	ضعف البيئة الخارجية	١٣	٢٦.٤٢٨	٣	١٠.٧١٤	١٢	٤٢.٨٥٧	١.٩٢٨
١٥	ضعف البيئة الخارجية	١٠	٣٥.٧١١	٥	١٧.٨٥٧	١٣	٢٦.٤٢٨	١.٨٩٢
١٦	عدم وضوح القرار	٨	٢٨.٥٧١	٦	٢١.٤٢٨	١٤	٥٠	١.٧٨٥
١٧	ضعف التهيئة المسبقة للقرار	٨	٢٨.٥٧١	٤	١٤.٢٨٥	١٦	٥٧.١٤٢	١.٧١٤
١٨	عدم الدقة في تشخيص معوقات القرار	٨	٢٨.٥٧١	٥	١٧.٨٥٧	١٣	٤٦.٤٢٨	١.٦٧٨
١٩	الفجوة بين اتخاذ وتنفيذ القرار	٨	٢٨.٥٧١	٥	١٧.٨٥٧	١٣	٤٦.٤٢٨	١.٦٧٨
٢٠	التسرع في اتخاذ القرار	٨	٢٨.٥٧١	٣	١٠.٧١٤	١٧	٦٠.٧١٤	١.٦٧٨

ولدى استخدام تحليل التباين اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشمولين بالدراسة تعزى إلى عوامل الموقع الوظيفي واللقب العلمي وعدد سنوات الخبرة كما يتضح ذلك من الجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين للفرق بين متوسط استجابات أعضاء مجلس الجامعة نحو الصعوبات التي تواجه اتخاذ القرارات بحسب الموقع الوظيفي واللقب العلمي وسنوات الخبرة

م	المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المرتبات	متوسط المرتبات	F	الدلالة
١	الموقع الوظيفي	في المجموعات	٢	٠.٩٣٥	٠.٤٦٧	١.١٠٢	٠.٨٣٦
		داخل المجموعات الكلي	٢٦	١٠.٩٣٣	٠.٤٢٠		
			٢٨	١١.٨٦٨			
٢	اللقب العلمي	في المجموعات	٢	١.٨٦٦	٠.٩٣٣	٢.١٦٩	٠.٩٣٦
		داخل المجموعات الكلي	٢٦	١١.٢٠٠	٠.٤٣٠		
			٢٨	١٣.٠٦٦			
٣	سنوات الخبرة	في المجموعات	٢	١.٦٦٨	٠.٨٤٣	٢.٠١٦	٠.٩٨٠
		داخل المجموعات الكلي	٢٦	١٠.٨٩٢	٠.٤١٨		
			٢٨	١٢.٥٦٠			

* غير دالة على مستوى الدلالة (٠.٠٥)

المناقشة والاستخلاصات:

اتضح من خلال استعراض النتائج أن القرارات الإستراتيجية في جامعة عدن غالبا ما تتخذ استنادا إلى مرجعيات ومعايير محددة باعتماد منهج الرشد التام الذي يتجه لاختيار البديل الأفضل من بين عدد من البدائل والمعايير التي تحقق الحد الأقصى . كما تتخذ بعض القرارات باعتماد منهج الرشد المقيد عندما تكون هناك صعوبات موضوعية لا تمكن من اختيار القرار الأمثل .

يفترض منهج الرشد التام أو المطلق امتلاك صنّاع القرارات لمجموعة متسلسلة من الخيارات والمهارة في التخمين والتقدير ومعلومات مؤكدة ومعرفة عميقة لبلوغ الحد الأعلى من التفضيلات للبدائل المطروحة وهو أمر بالغ الصعوبة في الواقع العملي مقارنة بمنهج الرشد المقيد الذي يتجه للأخذ بالبدائل التي لا تحقق بالضرورة الحد الأقصى.

القرارات عملية تتأثر بالمناخ الذي نتخذ فيه وإن اختيار بديل محدد من بين بدائل مختلفة يتم على مراحل هي الأخرى مختلفة واستناداً إلى معلومات متشابهة وحتّى ضغط مؤثرات متعددة الأمر الذي جعل أعضاء مجلس جامعة عدن يلجأون إلى اتخاذ قراراتهم باختيار البدائل المرضية أو الواقعية والملائمة لتحقيق الهدف . وليس بالضرورة البدائل التي تحقق الحد الأقصى. وهذا يبين أن مجلس الجامعة يعتمد المنهجين معا تبعا لطبيعة القرارات . إن القرارات الإستراتيجية من وجهة النظر التي

طرحها (Mintzberg , ١٩٧٣) هي قرارات خاطفة تصنع وتتخذ من قبل شخص متميز (ريادي) أو من جهة (مجلس إدارة . أو مجلس جامعة) تمتلك السلطة ويتمتع أعضاؤها بعقليات متألفة ولديها القدرة على إقناع العاملين بقبول وتبني ما تتخذه من قرارات. وأعتقادا على هذه الرؤية فإن تألف عقلية صناع القرارات وتميزهم ومهاراتهم في إقناع الآخرين لقبول وتبني قراراتهم تعد معياراً للمفاضلة بين القرارات التي تتخذها المنظمات التربوية وعلى رأسها الجامعات . وما دام منهج الرشيد التام أو المطلق منهجاً مثالياً . فإن القرارات الإستراتيجية يمكن أن تصبح أكثر فاعلية إن أجهت عملية صنعها واتخاذها على النحو الآتي :

المرحلة	النشاطات
تحديد المشكلة	<ul style="list-style-type: none"> - مسح البيئة الداخلية والخارجية للجامعة لمعرفة المتغيرات (نواحي الضعف والقوة من جانب . والفرص والتحديات من جانب آخر) - تصنيف الوضع إلى مشكلة أو (لا وجود لمشكلة). - تشخيص طبيعة المشكلة وأسبابها.
وضع حلول بديلة	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل انتقادات البدائل. - تشجيع التفكير الابتكاري. - طرح أكبر عدد من الأفكار. - إجراء التنسيق والتنطوير على الأفكار
تقييم واختيار البديل	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم الجدوى. - تقييم الجودة. - تقييم إمكانية القبول Acceptability. - تقييم التكاليف. - تقييم التراجع Reversibility.
تنفيذ ومراقبة البديل	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط تنفيذ الحل. - معرفة مدى تأثير الحل على الآخرين. - تطوير آلية للمتابعة

إن هذه الخطوات تتطلب التزاما عاليا وإدراكا عميقا للمسؤولية الأكاديمية والاجتماعية الملقاة على عاتق مجلس الجامعة بإتخاذ قرارات تنجانس كليا مع متطلبات حركة المجتمع وأجاءات تطوره . وتتكامل مع أهداف الجامعة على صعيد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ذاته أما المشكلات التي تواجه تنفيذ القرارات الإستراتيجية فإن تنفيذ الخطوات المتمثلة في التخطيط لتنفيذ القرار ومعرفة تأثير القرار على الآخرين وتطوير آلية للمتابعة. ستقود إلى تجاوز العديد من هذه المشكلات.

المراجع العربية :

- ١- جواد. شوقي ناجي(٢٠٠٠) . إدارة الإستراتيجية . الطبعة الأولى . دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
- ٢- القيسي . ماهر فاضل القيسي وعبدالجبار سعد الشيباني (١٩٩٩) . مدخل إلى الإدارة التربوية . دار جامعة عدن للنشر . عدن .
- ٣- قانون الجامعات اليمنية.
- ٤- سكران . محمد محمد (٢٠٠٠) نحو رؤية معاصرة لوظائف الجامعة على ضوء تحديات المستقبل . (htm.file / D) .
- ٥- الهواري . سيد (١٩٩٧) . اتخاذ القرارات . تحليل المنهج العلمي . الطبعة الأولى . مكتبة عين شمس . القاهرة.
- ٦- سيزلاتي (١٩٩١) السلوك التنظيمي والأداء . ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد . معهد الإدارة العامة . الرياض .
- ٧- ياغي . حمد عبدالفتاح (١٩٨٨) اتخاذ القرارات التنظيمية . جامعة الملك سعود . الرياض .
- ٨- نواف . كنعان (١٩٨٢) . اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق . دار البشير . عمان .
- ٩- الشواف . سعيد (١٩٩٠) تصنيف النماذج استخدامها في تحليل المشكلات وضع القرارات الإدارية . الإدارة العامة . العدد (٦٨) .

المراجع الأجنبية :

- ١٠- Hickson , D.J. (١٩٨٦) Top Decisions Strategic , Decisions Making in Organization , Jossy - Buss San Francisco.
- ١١- Hinterhuber H.H and Popp W.(١٩٩٢) Are you a Strategist or Just a Manager , Harvard Business Review , January - February.
- ١٢- Pitts R.A. and Lei D. (١٩٩٦) Strategic Management , Macmillan ,London .
- ١٣- Mintzberg , H (١٩٧٣) Strategy making in Three Modeks, California Management Review , Winter.
- ١٤- Steiner G.A. Miner J.B. ; and Gray E.R. (١٩٨٦) , Management Policy and Strategy ,Macmillan , New York.
- ١٥- Wheelen T.L. and Hunger J.D. (١٩٩٨) Strategic Maanement , Addison Wesley Longman Inc; New York.

- ١٦- Hantlua, D. and Crowell, C.(1٩٩٤) Intemitten Reinforcement and Escalation Process in Sequential Decision Making: A Replication and Theoretical Analysis , Journal of Organizational Behavior Management.
- ١٧- Singer and Singar , A.(1٩٨٥) Is There Always Escalation of Commitment, Psycholological Reports.
- ١٨- Schaubroeck , J. and Davis E. (1٩٩٤) Prospect Theory Prediction When Escalation is Not thr Only Chance to Recover Sunk Costs , Organizational Behavior and Human Decision Processes , ٥٧ (1) Jan.
- ١٩- Dummond H. (1٩٩1) Are Good Leaders Decisive? , Management Decision ٢٩ (٧).
- ٢٠- Jains, I. and Mann, I. Decision Making, the Free Press, New York.
- ٢١- Simon,H.A.(1٩٦٠)The New Sciencs of Management Decision,Harper,N.Y.
- ٢٢- Lundberg, C.C. (1٩٦٣) Administartive Decision: A Schrme for Analysis, the Journal of the Academy of Management, Val. (٥).
- ٢٣- Fishburn , P.C. (1٩٨٩) Foundations of Decision Analysis , Management Science Vol. (٣٥) , No. (٤)