



حوليات آداب عين شمس المجلد ٤٧ ( عدد إبريل - يونيو ٢٠١٩ )

<http://www.aafu.journals.ekb.eg>

( دورية علمية محكمة )



## الأبعاد البنائية للتنظيم واتخاذ القرار في العمل الإداري "دراسة ميدانية مطبقة على عمادة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس"

سامية بنت عوض بن عبدالله بن سالم باصديق \*

قسم علم الاجتماع

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم الأبعاد البنائية للتنظيم، ودورها في عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري. ومن هذا الهدف تفرعت أهداف فرعية تتمثل في التعرف على أهم ملامح التنظيم داخل الوحدة الإدارية. وبيان ما لوضوح الأهداف وتحديد المهام من دور في عملية اتخاذ القرار، وتحديد دور شبكة الاتصال والمعلومات، وبرامج التدريب في عملية اتخاذ القرار. ورصد أهم معوقات عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري، وآليات مواجهتها.

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن العديد من النتائج من أهمها أن معوقات اتخاذ القرار في العمل الإداري وآليات مواجهتها، فقد كشفت النتائج عن وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على عدم وجود فريق عمل مرن، وضعف الدافعية وقيمة العمل لدى الموظفين، وعدم وجود توصيف وظيفي محدد، ووجود مركزية في العمل من أهم معوقات العمل الإداري. وقد أجمع أفراد العينة على أن من أهم آليات مواجهة هذه المعوقات الإلمام بأهداف العمل ووجود فريق عمل متكامل.

## المقدمة

في عصرنا هذا، عصر الانفجار المعرفي غير المحدود؛ تنوعت معايير تقدم الدول وتطورها، ودخلت التنظيمات المتعددة التي يزر بها كل مجتمع إلى حيز التقييم، لذا كان لزاما على المعنيين بالأمر وصناع القرار الاهتمام بنظرية التنظيم الإداري، وتطويرها للوصول إلى كيفية بناء تنظيمي رشيد يتناسب وسياسة كل بلد وفق خصوصياتها وملامحها الخاصة بها.

ولما للمؤسسات الأكاديمية من دور في تطور مجتمعاتها، فكان لابد من الاتجاه إلى جامعة السلطان قابوس، واختيار وحدة من وحداتها الإدارية المحورية لتكون هدفا للدراسة؛ التي تسعى لدراسة الأبعاد البنائية للتنظيم والتي تشكل بيئة عملية اتخاذ القرار فيها. تتناول هذه الدراسة بصفة عامة الأبعاد البنائية للتنظيم واتخاذ القرار في العمل الإداري. وتتجلى أهميتها في أنها قد تساهم في إثراء التراث النظري المتعلق بدراسة التنظيمات، وخاصة في إطار اتخاذ القرار، والمشكلات التي تعترض العمل الإداري، بالإضافة إلى إثراء مكتبة الجامعة بصفة خاصة، والمكتبات بصفة عامة بنتائج هذه الدراسة. وللدراسة أيضا أهمية على المستوى التطبيقي تكمن في أن نتائجها- إذا أخذت بعين الاعتبار والاهتمام- فقد تساعد بصفة واضحة في حل المشكلات التي تعترض عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري.

### أولاً: موضوع الدراسة وأهميته

يعد البحث العلمي الاجتماعي في مجال التنظيم أحد مجالات اختبار الأطر النظرية وتطبيق النماذج النظرية، باعتبارها الأساليب التي تهيئ السيطرة التامة على أجزاء التنظيم المختلفة والعاملين به. ولهذا نجد إغداق من جانب الشركات الكبرى على الباحثين في تمويل البحوث، وذلك من أجل استخدام نتائج هذه البحوث في تحقيق مزيد من الضبط والسيطرة على التنظيمات، والقضاء على أي مصدر للتوتر أو الصراع داخلها(زايد، ٢٠٠٦: ١٤٠).

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين؛ وبخاصة المشتغلين منهم بعلم الاجتماع وعلم الإدارة وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع السياسي. وتطلق الأهمية من أمرين أساسيين هما: أمر أكاديمي، وأمر مجتمعي. ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات السوسيولوجية بصفة عامة إلى دراسات مسحية مفصلة عن مثل هذا الموضوع. كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين، مع تسابق المجتمعات - خاصة النامية منها- إلى الدخول في مضمار التنمية والتحديث (الجوهري، ١٩٨٧: ٨١).

وعليه فإن العمل التنظيمي هو عمل جماعي في الأساس، وبالتالي فإنه ينبغي توفير بعض العمليات التي تسهل تنظيم العمل الجماعي، وتعد عمليات اتخاذ القرار الإداري بمثابة آلية للاختيار من بين البدائل واستبعاد بعض العناصر التي يتخذها أعضاء التنظيم حتى تنتهي باتخاذ قرار ملائم يوضع في صورة إجراءات عامه منتظمة على مستوى التنظيم (السلمي، د.ت: ١٩٩٠).

وبذلك يعد العمل الإداري هو الأسلوب العلمي والأداة الضرورية لأي جهد بشري منظم، يهدف إلى الوصول إلى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين العمليات الإدارية الأخرى. وأصبح يقاس تقدم أو تخلف المجتمعات على أساس مدى تقدم مؤسساتها، وتنظيماتها الإدارية ومدى نجاحها أيضا (مرارا، ١٩٨٣: ٣٤).

وتعرف المنظمات الرسمية بأنها: تجمعات رسمية محددة البناء، تضم أفرادا وجماعات ينقسم بينهم العمل، وتتنوع عليهم المهام والاختصاصات، على نحو يجعل هذه المنظمات قادرة على إنجاز ما حددته لنفسها من أهداف. وتشهد هذه المنظمات حركة دائمة ودينامية؛ تتمثل في تجدد العضوية. كما تنهض على نظام الجزاءات والمكافآت، وتسلسل للسلطة، وتفويض الاختصاصات، ونظام للاتصال يتولى نقل المعلومات والتعليمات، والتنسيق بين أنشطة الأعضاء (محمد، ١٩٨٣: ٢٧).

كما إن بحوث المنظمات تقدم فوائد عظيمة لمتخذي القرارات بمستوياتهم المختلفة مما يساهم في فهم المسائل الضرورية المتعلقة ببناء المنظمة أو إعادة بنائها (جاكسون، ١٩٩٨: ١٩). ومن المعروف أن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات المتخذة والقدرة على حل المشكلات التي تواجه إنجاز العمل فيها (حنفي وآخرون، ١٩٩٢: ١٣٥).

لم تأت عملية اتخاذ القرار من فراغ بل كانت استجابة ومطلبا ملحا للتعقيدات الكبيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي، واتساع حجم التنظيمات والقوة البشرية العاملة، وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية أيضا (كلالده، ١٩٩٧: ٢٥٣). يعتبر اتجاه اتخاذ القرار أحد مدارس التنظيمات، وهي تعني البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين، وإلى نتيجة محددة ونهائية (رشوان، ٢٠٠٤: ٨٧).

ومن هنا فإن مفهوم اتخاذ القرار يعتبر مفهوما محوريا في أي نظرية إدارية (محمد، ١٩٨٣: ١٧٧)؛ من حيث إنه يمثل جوهر عمليات الإدارة، ولا تعتبر وظيفة إدارية مستقلة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، حيث تنطوي كل وظيفة من هذه الوظائف على اتخاذ قرارات، لأنها تتضمن الاختيار من بين عدة تصرفات بديلة (حمزاوي وآخرون، ١٩٨٨: ١٧٥). وأدى ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات، وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة، إلى نمو اتجاه لدى المؤسسات بتبني منهج التفكير والتخطيط للوقوف على دينامية وملايسات اتخاذ القرار (السيسي، ٢٠١٥: ٢٢).

ويعرف اتخاذ القرار في العمل الإداري بأنه جملة الأنشطة التي تؤدي إلى الاختيار من بين البدائل (أغا، د.ت: ١٦٠). وتتم عملية اتخاذ القرارات في كل مستوى من المستويات التنظيمية، وفي كل نشاط من أنشطة المنظمات. فالمدير العام ومديرو الإدارات والمشرف على العمال يواجهون ظروفًا تتطلب منهم اتخاذ قرارات (ليفين، ١٩٩٤: ١١١).

### ثانياً: مشكلة الدراسة

وبناءً على تحديد موضوع البحث ومبررات اختياره وأهميته، تتبلور مشكلة البحث في القضية التالية: "إلى أي مدى تشكل الأبعاد البنائية للتنظيم باعتبارها بيئة عملية اتخاذ القرارات في العمل الإداري" المتمثلة في الأهداف التنظيمية، وتحديد المهام والمسؤوليات، كذلك شبكة الاتصالات والمعلومات، بالإضافة إلى التدريب ودوره في صقل مهارات العاملين.

وسوف نحاول الاقتراب من هذه القضية الرئيسة، ودراسة ما يرتبط بها من أبعاد كمحاولة للتعرف على الوصف العلمي للتنظيم (المنظمة)، ودور وضوح الأهداف التي تعتبر الموجه لسلوك العاملين، حيث أن فهم وتحقيق الأهداف يمثل المطلب النهائي لأي منظمة، إذ تعد بمثابة مبادئ عامة يلزم الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات الإدارية بجميع مستوياتها (عبدالمحسن، ٢٠١٦: ١٥).

و تحديد المهام والمسؤوليات، ويعتبر مبدأ التخصص في الأداء الخطوة الأولى لبناء أي بناء تنظيمي سليم لأي منظمة، لما لهذا المبدأ من رفع إنتاجية الفرد؛ نظراً لما يتطلبه الأداء من قدرات وخبرات وجهود محددة (سليمان، د.ت: ١٢). بالإضافة إلى تأثير

شبكة الاتصالات والمعلومات. إذ يعد الاتصال عملية ديناميكية تتمثل في نقل واستقبال المعلومات داخل التنظيم، وأنه في ظل غياب الاتصال الجيد تضعف قدرة الإدارة على توجيه الاتصالات بالتنظيم في الاتجاه السليم الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الديناميكية على مستوى التنظيم (الصيرفي، ٢٠٠٩: ٥٣). وتكمن أهمية ودور التدريب في تسهيل مهمة الاختيار بين البدائل في عملية اتخاذ القرار، فمن الضروري جداً أن تضفي عملية التدريب للموظفين مهارات وقدرات تؤهلهم للتعامل مع البيئة المضطربة والمتنوعة والمعقدة، كذلك القدرة على إحداث التغيير والإبداع في اتخاذ القرار (حريم، ٢٠١٠: ٣٤).

وتعد جملة هذه الأبعاد البنائية ذات دور واضح في تشكيل بيئة العمل ومن ثم ذات تأثير على عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري، وهذا من شأنه يساعد في الوصول إلى درجة من الرشد في السلوك الإداري، عبر مستوياته المختلفة، مما ييسر تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وتعد هذه الأبعاد بمثابة محاور أساسية تدور حولها الدراسة الراهنة.

### ثالثاً: تساؤلات الدراسة

تطرح الدراسة هنا تساؤلاً رئيساً هو: إلى أي مدى تشكل الأبعاد البنائية للتنظيم (وضوح الأهداف وتحديد المهام والمسؤوليات وتوفير شبكة الاتصال والمعلومات وبرامج التدريب) مجتمعة، بيئة العمل التي قد تقربنا من الرشد في عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس تساؤلات فرعية هي:

١. ما الملامح العامة للتنظيم داخل الوحدة الإدارية؟
٢. ما دور وضوح الأهداف وتحديد المهام والمسؤوليات في عملية اتخاذ القرار؟
٣. ما دور توفر شبكة الاتصال والمعلومات والتدريب في عملية اتخاذ القرار؟
٤. ما التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في العمل الإداري، وآليات مواجهتها؟

### رابعاً: الإطار النظري

اعتمدت الدراسة على الأطر النظرية الكلاسيكية المتمثلة في إسهامات ماكس فيبر، حيث يعد النموذج المثالي الذي قدمه نقطة انطلاق لدى معظم دارسي التنظيمات، وأداة منهجية للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة ببناء وخصائص التنظيمات. وأيضاً تم الاستعانة بالأطر النظرية الحديثة المتمثلة في نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون، وذلك بسبب ما قدمته النظرية من تطور ملحوظ للمؤسسات الرسمية بفضل إسهاماتها الخاصة للعمليات المؤسسية داخل التنظيم. بالإضافة إلى التطرق لنظرية المجتمع الشبكي، وذلك بسبب أن التقدم الهائل في مجال تقانة المعلومات والاتصالات الإلكترونية، والمقدرة على اختزان كم هائل من البيانات وبثها في لمح البصر قد بدأت تغير الإطار المورفولوجي للمؤسسات.

### خامساً: الإطار المنهجي

استندت الدراسة الراهنة على المنهج الاستطلاعي الوصفي، وجمعت بين الطرق الكمية والكيفية معاً، وذلك يفيد في الوصول إلى العمق في فهم مدى تأثير جملة الأبعاد البنائية للتنظيم في عملية اتخاذ القرار. وتبني الدراسة الأسلوب المسحي عن طريق العينة واعتبار عمادة شؤون الطلاب وحدة الدراسة. واستعانت الدراسة بالملاحظة، والملاحظة بالمشاركة بالإضافة إلى المقابلة، هذا فضلاً عن أدوات الدراسة خاصة الاستبيان الذي تضمن مقياس لجمع البيانات تم تطبيقه على (٤٤) مفردة ممثلة لجميع المستويات الإدارية وعمادة شؤون الطلاب. ودليل موجه للمقابلة والملاحظة.

**سادسا: التعريفات الإجرائية**

يعرّف اتخاذ القرار في العمل الإداري بأنه عملية اختيار من بين بدائل في كافة المستويات الإدارية. وهناك جملة أبعاد تشكل بنية بيئة العمل الإداري وتساعد في الاقتراب من الرشد في عملية اتخاذ القرار منها وضوح الأهداف، توزيع المهام والمسؤوليات، شبكة الاتصال والمعلومات، والتدريب.

ويعرف التنظيم في هذه الدراسة بأنه الإطار الهيكلي الذي يضم البيئة الاجتماعية للعاملين والذي يتم من خلاله رسم العلاقات الوظيفية وتحديد الوظائف والواجبات، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعرّف الأبعاد البنائية للتنظيم في هذه الدراسة بأنها البنية الأساسية كوحدات للتنظيم تبدو من خلال وضوح الأهداف، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وشبكة الاتصال والمعلومات، والتدريب.

**سابعا: الدراسات السابقة****- دراسة عادل الرشيد، ٢٠٠٠**

أجرى الباحث دراسة بعنوان "اتخاذ القرار في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية غير المدرجة في دليل سوق عمان المالي: دراسة استكشافية (الرشيد، ٢٠٠٠) بحث مقدم لمجلة دراسات الجامعة الأردنية والعلوم الإدارية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛ في منظمات الأعمال الصناعية غير المدرجة في دليل سوق عمان المالي، وعلى مدى توفر أنظمة المعلومات، وبرامج التدريب ذات العلاقة باتخاذ القرار. وكذلك التعرف على دور المديرين في اتخاذ القرارات بأشكالها المتنوعة ومدى مشاركتهم فيها. وقد انتهت الدراسة إلى نتائج هامة منها:

إن غالبية المديرين المبحوثين هم من الذكور، وأنهم ذو تأهيل عال وأعمارهم صغيرة نسبيا وخبراتهم متواضعة. أما بالنسبة لما يتعلق باتخاذ القرار؛ فقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة تزيد عن ثلث منظمات الأعمال المبحوثة لا تتوفر فيها نظم معلومات، وإن استخدام النماذج الرياضية مطبق في حوالي ثلث هذه المنظمات فقط.

وأوضحت الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار يعتمد في الدرجة الأولى على الأسلوب العلمي، وفي الدرجة الثانية على الخبرة السابقة، كما بينت الدراسة أن الرؤساء هم أكثر الجهات تأثيرا في اتخاذ القرار، يليهم المرءوسون ثم الزملاء، وأن الغالبية العظمى من القرارات التي يتخذها المديرون هي قرارات يومية وروتينية، وأن نسبة اتخاذهم للقرار الاستراتيجي أو المشاركة فيه ضعيفة.

**- دراسة ناديا حبيب أيوب، ٢٠٠١**

أجرت الباحثة دراسة بعنوان " نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى (ناديا حبيب أيوب، ٢٠٠١)، بحث مقدم لمجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أبعاد عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ و خاصة الاستثمارية منها من قبل أفراد الإدارة العليا في المنشآت السعودية الكبرى، وتحديد مدى علاقة عملية اتخاذ القرارات بكل من العوامل المرتبطة بخصائص أفراد الإدارة العليا، والعوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية في المنشأة والبيئة الخارجية المحيطة، وخصائص القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى التعرف على مدى الاختلافات الموجودة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ باختلاف نوع وعمر النشاط الاقتصادي، وثقافة أفراد الإدارة العليا، وطول فترة خبرتهم.

وقد انتهت الدراسة إلي نتائج هامة منها:

إن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تختلف باختلاف نوع النشاط الاقتصادي لمنشآت العينة، وكذلك باختلاف عمر أفراد الإدارة العليا، ومستواهم التعليمي، وخبرتهم في مجال العمل الإداري. تشمل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية العديد من الأبعاد؛ كمحصلة نهائية لتأثير مجموعة من العوامل المختلفة عليها. وجاءت خصائص القرارات الإستراتيجية بأنها كانت أكثر العوامل شدة في علاقتها بعملية صنع القرارات الإستراتيجية. وتمثل خصائص البيئة الداخلية للمنشأة المتمثلة في استخدام النظام الرسمي للتخطيط والأداء الاقتصادي للمنشأة ثاني المتغيرات ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. أما ثالث المتغيرات أهمية من حيث الارتباط بعملية صنع القرارات الإستراتيجية فإنه يتعلق بعدم تجانس البيئة الخارجية المحيطة بمنشآت مجتمع الدراسة.

- دراسة بسام العمري، ٢٠٠٢

أجرى الباحث دراسة بعنوان "آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الحكومية الأردنية" (بسام العمري، ٢٠٠٢) بحث مقدم لكلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أدبيات الإدارة التربوية حول صنع القرارات في الجامعة، والتعرف على الهيئات والجهات المسؤولة عن صنع القرار، كما جاء في قانون الجامعات الأردنية الرسمية، بالإضافة إلى التعرف على وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية؛ حول توفر المعلومات والوقت واحترام الرأي الآخر، والتقييد بالقوانين والأنظمة واللوائح في عملية صنع القرار. وقد انتهت الدراسة إلى نتائج هامة أهمها:

- عدم شيوع الأساليب والنماذج الرياضية، وبحوث العمليات في عملية صناعة القرار الإداري، وخصوصاً في الإدارات الجامعية.
- عدم وضوح العوامل الزمنية والعملياتية بين خطوات اتخاذ القرار.
- لا تجري مراعاة للمنهجية العلمية في عملية صناعة القرار، فكثيراً ما تتداخل هذه الخطوات ويجري اختيار البدائل على أسس ذاتية غير موضوعية.
- ضآلة استخدام الأسلوب الديمقراطي في صناعة القرار.
- تفشي سيطرة العقلية العشوائية وسيادة منهج الخلط بين العداوة والاختلاف في الرأي.

- Michael D. Lee, ٢٠٠٦

أجرى الباحث دراسة بعنوان "نموذج بيزيان الهرمي لعملية اتخاذ القرار لحل المشكلات المستعصية لشخصية متخذ القرار" دراسة لمجلة مجتمع العلوم التطورية (Lee, ٢٠٠٦).

أثبتت الدراسة أن أكثر مشكلات اتخاذ القرار العالمية ذات طبيعة تسلسلية، أي أنه وبمرور الزمن تتوفر سلسلة من الخيارات التي تتميز في كثير من الأحيان بالكفاءة وتحتم الضرورة - أحيانا اختيارها دون تقديمها مع جميع بدائلها. وهذا النوع من القرارات تحكمه المنفعة العامة، إذا أنه يمتاز بدالة منفعة ثنائية وأي خطأ في اتخاذ القرار يترتب عليه ضرر بالأحرى، كما في مثال الخطأ في اختيار الجاني.

وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية الاستعانة بالنموذج البيزاني في اتخاذ القرار من:

- خلا مؤشرات العملية التطورية والاتجاه نحو المخاطرة في اتخاذ القرار.
- معرفة الجوانب المنيرة للاهتمام في الأداء الفردي عند متخذي القرار.
- وجود فروقات فردية بين متخذي القرار مردها قد يكون الافتقار إلى العلم.

- Ballantine, R. Malcolm, ١٩٨٨

أجرى الباحث دراسة بعنوان نظام تدعيم القرار ونموذج التنازع في اتخاذ القرار (محفزات للمهن التي تستخدم أنظمة الكمبيوتر المساعدة) ورقة عمل في المؤتمر السنوي للاتحاد الأمريكي للإرشاد والتنمية (Malcolm, ١٩٨٨).

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من تقنية الحواسيب في دعم القرارات باعتبارها وسيلة مساعدة؛ يتم استخدامها لاتخاذ قرارات تتوافق جزئياً مع إجراءات في اتخاذ القرارات المنطقية. ويتضح الإطار النظري من خلال عرض الأدبيات الخاصة باتخاذ القرار عند سيمون Simon، بالإضافة إلى نظرية التنازع في اتخاذ القرار عند جينيس. وقد انتهت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تشير الدراسة إلى مراحل في اتخاذ القرار قد تبرز فيها معوقات وضغوط تؤدي إلى اختيار مبدأ التجنب، وعدم المخاطرة، بسبب الافتقار إلى المعلومة.
- استخدام الحاسوب كمعين في عملية اتخاذ القرار باعتباره مثيراً للاهتمام وضرورة تجعل نموذج دعم القرار قابلاً للتوسع بطرق جديدة.

#### - فهد الفضالة، ٢٠٠٤

أجرى الباحث دراسة بعنوان " أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل (دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت) (فهد الفضالة ٢٠٠٤) بحث مقدم لحوليات كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل، وقياس أثر التدريب خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي: المعرفة المهنية والمهارات المهنية والاتجاهات المهنية.

وقد انتهت الدراسة إلى نتائج منها:

- أن التدريب كان له بعض التأثير الإيجابي في السلوك المهني للموظفين العاملين بالجهات الحكومية والخاصة بدولة الكويت.
- أن تأثير التدريب كان أكثر وضوحاً في الاتجاهات ثم المعرفة، وإن كان منخفضاً في المهارات بحسب آراء الرؤساء.
- إن التدريب أحدث تأثيراً إيجابياً في السلوك المهني للموظفين وهذا التأثير يتمثل بنسبة (٤٩.٣%).

#### - المطيري والفضلي، ٢٠٠٦

أجرى الباحثان دراسة بعنوان " تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة الكويتية" دراسة مطبقة على الوزارات الحكومية في دولة الكويت" (المطيري والفضلي ٢٠٠٦) بحث مقدم لمجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية.

تهدف الدراسة إلى الإسهام في توفير مؤشرات علمية تؤكد طبيعة العلاقة بين نظم المعلومات، وكفاءة نتائج أعمال المنظمات وفعاليتها، وتوفير معلومات ميدانية حول تأثير نظم المعلومات على عملية صنع القرار، وسبل استثمارها لرفع كفاءة وجودة القرارات الإدارية.

وقد انتهت الدراسة إلى نتائج هامة من أهمها:

- وجود علاقة موجبة بين استخدام نظم المعلومات وكفاءة مرحلة التحري.
- وجود علاقة بين استخدام نظم المعلومات وزيادة قدرة متخذ القرار على تحليل المعلومات وتطوير النماذج العقلية لمتخذ القرار من خلال المشكلات والفرص.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين استخدام نظم المعلومات وكفاءة مرحلة التصميم؛ وذلك لما تحققه من الوصول إلى خيارات متعددة للمشكلات والفرص المراد التعامل معها، وذلك عن طريق توسيع شبكة الاتصال وتوفير وتحليل معلومات شاملة

- ودقيقة في الوقت المناسب.
- كما أوضحت الدراسة وجود علاقة موجبة بين استخدام نظم المعلومات وكفاءة مرحلة الاختيار، بالإضافة إلى تأثير نظم المعلومات على كفاءة أسلوب المساومة، من خلال توسيع قدرة متخذ القرار على الاتصال بكل الأطراف المؤثرة في عملية صنع القرار.
- هذا إلى جانب تأثير نظم المعلومات إيجاباً على كفاءة حكم متخذ القرار للوصول إلى الحل المناسب.

#### - شنونه البرواني، ٢٠٠٦

- أجرت الباحثة دراسة بعنوان "مجالات تطبيق نظم دعم القرار dss في إدارة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس (شنونه البرواني ٢٠٠٦) بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.
- وقد انتهت الدراسة إلى نتائج هامة منها: إن القرارات المتعلقة بالمهام الإدارية والمالية؛ تندرج تحت نمطين: هما قرارات مهيكلة وقرارات شبه مهيكلة.
- فالقرارات المهيكلة كالإجراءات الخاصة بالاتصالات الإدارية، ومتابعتها وإعداد الكتيبات والإعلانات.
- أما القرارات شبه المهيكلة فهي تصميم الإعلانات والكتيبات، وإعداد ومتابعة الموازنة الجارية والإنمائية، وإعداد المخاطبات للجهات المختلفة، وتوثيق المنتجات والأعمال والبرامج والمعلومات الطلابية. بالإضافة إلى فعاليات الأنشطة الإدارية وتحديد الاحتياجات.

- وقد انتهت الدراسة إلى إجراءات مقترحة من قبل العينة لتطبيق نظم دعم القرار dss في عمادة شؤون الطلاب تندرج تحت ست خطوات هي:
- تشكيل فريق عمل من عمادة شؤون الطلاب تقع عليه مسؤولية وضع الخطة ومتابعتها وتنفيذها.
- إصدار قرار رسمي باعتماد تشكيل الفريق.
- اعتماد ميزانية خاصة بالفريق.
- طرح تصور شامل لتأسيس نظم دعم القرار في عمادة شؤون الطلاب.
- رفع التصور إلى المركز المهني في الجامعة.
- البدء في مراحل العمل بالفريق.

#### - الشاعر، ٢٠٠٩

- أجرى الباحث بحث بعنوان "نظم المعلومات البيئية ودورها في دعم كفاءة القرار البيئي" بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الدكتوراه بمعهد الدراسات والبحوث البيئية لجامعة عين شمس.
- تهدف الدراسة لتقديم الدعم لمتخذي القرار حتى يتسنى اتخاذ قرارات سليمة في مجال حماية البيئة، بالإضافة إلى المساهمة في إعداد نظام للمعلومات البيئية يساعد على توفير البيانات والمعلومات لمتخذي القرار على المستوى القومي.
- وقد انتهت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
- تعتبر الأنظمة واللوائح والقوانين والتقارير الرسمية هي أهم المصادر التي يعتمد عليها لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات البيئية.
- للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرار حيث تساعد على تحديد المشكلة وتحليلها وطرح البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.



- التحديث المستمر للمعلومات من الخطوات الهامة جدا لتفعيل دور المعلومات في اتخاذ القرارات.

- النخال، ٢٠٠٩

أجرى الباحث بحث بعنوان "أثر العلاقة بين متخذي القرارات الإدارية والمستويات التنفيذية في دعم وتفعيل الخدمات" -دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية- رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في جامعة بنها.

تهدف الدراسة إلى الوقوف على مفهوم القرار الإداري لدى المسؤولين وعلاقته بنمط القيادة، بالإضافة إلى دور العلاقات الإنسانية بين متخذي القرار والقائمين بالتنفيذ. وقد انتهت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن وجود علاقة إنسانية بين متخذي القرار ومنفذه يؤدي إلى تفعيل الخدمات في العمل.
- العمل على ضرورة إيجاد نظام جيد للاتصال بين المدير والمرووسين، مما يترتب عليه إقامة نظام علاقات جيدة فيما بينهم.
- اتفاق غالبية العاملين على عدم تأثير القرارات التي يتخذها المديرين على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في ظل غياب العلاقات الإنسانية.

- مصطفى، ٢٠١٥

أجرى الباحث بحث بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على رفع فعالية الأداء الوظيفي في المنظمات العامة" -دراسة ميدانية بالتطبيق على الإدارة العامة للدفاع المدني في السودان بولاية الخرطوم\_ بجامعة القاهرة.

تهدف الدراسة إلى قياس وتقييم أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على رفع فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على المستوى الإداري والتشغيلي، بالإضافة إلى تحديد الصفات التي يجب توفرها بتكنولوجيا المعلومات وتوصيف مقومات الاستخدام الفعال لها ومساهمتها في رفع فعالية الأداء الوظيفي. وقد تمثلت أهم النتائج فيما يلي:

- ان استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة العامة قلل من الوقت المهدر في العمليات والإجراءات الروتينية المتبعة في العمل.
- ساعد ادخال تكنولوجيا المعلومات العاملين على الابتكار في مجال عملهم.
- بينت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات لها أثر معنوي على بعض مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي.

#### ثامنا: مناقشة النتائج والمقترحات وآليات تنفيذها

نعرض في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والأطر النظرية، بالإضافة إلى عرض توصيات ومقترحات الدراسة.

#### أ- "مدى وضوح الأهداف واتخاذ القرار في العمل الإداري"

- أوضحت الدراسة الميدانية أن ثلثي العينة أي حوالي (٦٦%) على معرفة تامة بأهداف عمادة شؤون الطلاب. هذا مع ملاحظة مدى انعكاس أهداف الدوائر التي تعمل بها أفراد العينة في استجاباتهم كأهداف للعمادة بوجه عام.

- كما دلت الدراسة الميدانية على تزايد معدل وضوح الأهداف بين أفراد العينة كلما اقتربنا من الدائرة، ومن المسمى الوظيفي. حيث وصلت نسبة وضوح الأهداف للدوائر إلى حوالي (٨٤%) من إجمالي العينة، بينما تزايد إلى (٩١%) في درجة وضوح الأهداف المسمى الوظيفي. أي كلما اقتربنا من دائرة الاهتمام ومهام الموظف وضحت الأهداف بجلاء ويدل على ذلك ما سجلته المؤشرات الكمية من تدرج تصاعدي لتكرارات العينة، بداية من أهداف العمادة ثم أهداف الدوائر وصولاً إلى أعلى معدل في أهداف المسمى

الوظيفي.

- وبذلك دلت نتائج الدراسة الميدانية على أنه، كلما كانت الأهداف قريبة من دائرة عمل واهتمام الموظف، اتضحت لديه بجلاء، وكان قادراً على تحقيقها بكفاءة وفاعلية. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه هربرت سيمون Herbert Simon حيث يرى أن التنظيم يحدد لكل فرد أهداف محددة توجه سلوكه (بدر، ١٩٩٢: ٢٠١). كما يرى أيضاً أن النجاح في المنظمات هدف منشود ويُسعى إليه في ضوء مدى الفاعلية ومبلغ القدرة على تحقيق الأهداف (محمد، ١٩٨٣: ١٧٧).

- كما أشارت الدراسة أن هناك اتفاقاً عاماً بين أفراد عينة الدراسة حول أهمية دور وضوح الأهداف في عملية اتخاذ القرار بالعمل الإداري وظهرت بوضوح في عبارات المقياس:

- وضوح الهدف ييسر عملية اتخاذ القرار بنسبة (٩٣,٢%) .
- كلما كان الهدف واقعياً يسهل تحقيقه وظيفياً بنسبة (٩٠,٩%) .
- تفضيل عملية المشاركة في تحقيق الأهداف التنفيذية للدائرة بنسبة (٨٤,١%) .
- تلعب اللوائح التنظيمية دوراً هاماً في تحقيق الأهداف المرتبطة بطبيعة العمل بنسبة (٨١,٨%) .

وهنا يتضح أن لوضوح الأهداف دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار، فكلما كانت الأهداف واضحة يسهل تحقيقها وظيفياً.

- كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية: إن الهدف إذا كان واقعياً كان من السهولة بمكان تحقيقه وظيفياً. وهذا يتسق مع ما ذهب إليه هربرت سيمون Herbert Simon، إذ يرى أن المعطيات القيمة المرتبطة ببيئة التنظيم تمثل في حد ذاتها أهدافاً تسعى المنظمة إلى الالتزام بها (لطي، ١٩٩٣: ١١٢).

ومن ناحية أخرى أشارت النتائج إلى أنه يوجد ميل واضح بين أفراد العينة نحو تفضيل عملية المشاركة في تحقيق الأهداف التنفيذية للدائرة، وهذا يتفق تماماً مع ما ذهب إليه مدرسة العلاقات الإنسانية في أن إعطاء الفرصة للعاملين لتأكيد ذواتهم في أي عمل، وخلق دافعية لديهم للعطاء يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أفضل (لطي، ٢٠٠٧: ١١٠). كما أكدت نظرية المجتمع الشبكي على أن التطوير الإداري يتم عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة (أبونبعه ٢٠٠١: ٧٧).

### ب- "توزيع المهام والمسؤوليات واتخاذ القرار في العمل الإداري"

- أفردت عينة الدراسة من الفئات العليا من متخذي القرار ملاحظة هامة تؤخذ بالاعتبار وهي: أن المهام التي توكل للموظف- أحياناً- قد لا تتناسب مع قدراته، ويرجع ذلك إلى عوامل تنظيمية كالافتقار إلى التدريب، بالإضافة إلى عوامل شخصية وأخرى تتعلق بتوزيع المهام إذ يوضع شخص في وظيفة خارج دائرة تخصصه.

- كما أفصحت الفئات العليا من متخذي القرار أنه لا بد من عدم إغفال سمات الموظف الشخصية التي تخلق نوعاً من التوافق والانسجام في العمل وتعكس هذه النتيجة واقع فعلي في عمادة شؤون الطلاب.

- وترى الباحثة أن هناك عدم وضوح بين أفراد العينة في مفهوم توزيع المهام والمسؤوليات في العمل الإداري، إذ توجد وظائف في عمادة شؤون الطلاب لا تلزم بتخصص محدد عند التعيين، مثل بعض الوظائف النشاطية والثقافية. وأنه بصعود السلم الوظيفي قد ينتقل معيار الاختيار من البعد الفني التخصصي إلى البعد ذي الطابع السياسي.

- من الملاحظات المهمة التي أبدتها عينة الدراسة وتأخذ بعين الاهتمام هي: أن بعض

- المهام التي قد توكل للموظف أحياناً قد لا تتناسب وقدراته، ومرد ذلك إلى عوامل تنظيمية مثل افتقاره إلى التدريب إلى جانب عوامل شخصية أخرى توجد في بيئة العمل وخاصة في توزيع المهام، وهذا عندما يوضع شخص في وظيفة لا تدخل في دائرة تخصصه. وعند مقارنة هذه النتيجة مع ما ذهب إليه ماكس فيبر Max Weber يلاحظ اتفاقاً واضحاً، يتمثل في أن البيروقراطية تتطلب نظاماً دقيقاً من حيث التخصص وتقسيم العمل (لطفي، ٢٠٠٧: ٩٨). حيث أن عملية التعيين تعتمد على المهارات الفنية والتعليم الرسمي أيضاً، ومن خلال ما توفره المؤهلات والخبرات (المليجي، ٢٠٠٢: ١٣٥). وهنا قدم سيمون Simon طرحاً يؤكد على أن التنظيم يقوم بوظيفته من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه (محمد، ١٩٨٣: ١٧٩). كما طرح سيمون Simon تقسيمات للعمل يختص أحدهما بنوع المهمة والآخر يتم على أساس القوة (الجوهري، ١٩٧٨: ٣٣). وهذا يلفت الانتباه إلى مدى اهتمام سيمون Simon بأسس توزيع المهام والمسؤوليات. كما يتفق مع نموذج الإدارة التعليمية حيث أخذ توزيع المهام والمسؤوليات شكلاً هرمياً (جريفث، ١٩٧١: ٧٠).
- هناك اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة حول ضرورة إخضاع عملية توزيع المهام والمسؤوليات لضوابط ومعايير ذات مردود إيجابي في إطار دعم عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري وظهرت بشكل واضح في عبارات المقياس الآتية:
- المهام المحددة والواضحة تزيد من دقة وسرعة الموظف بنسبة (١٠٠%).
- أرى أن المجالات الشخصية في توزيع المهام والمسؤوليات تؤثر على الجانب النفسي للموظفين بنسبة (٩٥,٥%).
- الاختيار الدقيق للموظف يساعده على الابتكار في العمل بنسبة (٨٦,٤%).
- السمات الشخصية للموظف تؤثر في أدائه بنسبة (٨١,٨%).
- وهنا يتضح أن لتوزيع المهام والمسؤوليات دوراً هاماً في اتخاذ القرار من خلال أنها تزيد من دقة وسرعة الموظف، بالإضافة إلى مساعدة الموظف على الابتكار في العمل. وهنا أفصحت نتائج الدراسة عن أهمية عدم إغفال سمات الموظف الشخصية التي تخلق نوعاً من التوافق والانسجام في العمل، وهذه كانت نقطة خلاف مع رؤية فيبر Weber الذي يرى أن التعيين يعتمد على المهارات الفنية والتعليم الرسمي، ومن خلال ما توفره المؤهلات والخبرات (المليجي، ٢٠٠٢: ١٣٥). وهذا الاختلاف مرده في الواقع الميداني إلى طبيعة العمل الاجتماعي في عمادة شؤون الطلاب الذي يتطلب تفاعلاً مباشراً مع المستفيدين، تحكمه متغيرات لا محدودة.
- كما أشارت عينة الدراسة إلى أن وجود مجالات شخصية في توزيع المهام والمسؤوليات يؤثر على الجانب النفسي للموظف. وهنا يبدو جانب من الاتفاق واضحاً مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن توزيع المهام والتخصص فيها يتحقق من خلال خلق بيئة تنظيمية تحكمها علاقات اجتماعية مميزة (عبد الرحمن، ١٩٨٨: ٣٠٠).
- وأوضحت الدراسة الميدانية أيضاً على أن اختيار الموظف بدقة يساعده على التميز والابتكار في العمل. وهذا يتفق تماماً مع فيبر Weber الذي يرى أن التخصص يقود للاعتراف المهني من خلال شغل الموظف لمهنة محددة (المليجي، ٢٠٠٢: ١٣٦).
- ج- "شبكة الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار في العمل الإداري"**
- يميل حوالي ثلث العينة (٦١,٣%) إلى الاتصال المباشر أكثر من الاتصال الإلكتروني، وربما يرجع ذلك إلى حداثة النظام الإلكتروني وطبيعة العمل في عمادة شؤون الطلاب، حيث تقتضي تفاعلاً مباشراً مع المستفيدين، وعليه فإن الاتصال الشفهي أكثر نجاحاً من النظام الإلكتروني. مما يؤدي إلى فاعلية الاتصال الشفهي ونجاحه مقارنة بوسائل الاتصال المكتوبة أو الإلكترونية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عادل الرشيد، ٢٠٠٠)،

- التي بينت أن أهم مصادر المعلومات التي يعتمد عليها المديرون في اتخاذهم القرارات تأتي من تقارير مكتوبة، يليها الاجتماعات، واللجان. وهذه صورة من صور الاتصال المباشر.
- ومن خلال ما أوضحتها البيانات الكيفية مع مسؤولي الإدارة العليا والذين يمثلون (٢٠,٤٥%) من عينة الدراسة؛ إن البعد المكاني التابع لبعض دوائر عمادة شؤون الطلاب، يعوق عملية الاتصال بشكل يؤثر على كفاءة العمل الإداري ومن ثم اتخاذ القرار. وهذا ما أكدته ميشيل فكو Michel Foucalt في أن جغرافية المنظمة تؤثر في طريقة أدائها للعمل. حيث أن القرب الفيزيقي، ييسر في التفاعل والتواصل بين الجماعات الأولية.
- كما أن هناك اتفاقاً عاماً بين أفراد عينة الدراسة حول دور شبكة الاتصال والمعلومات وأهميتها في تيسير العمل واتخاذ القرار وظهرت بشكل واضح في عبارات المقياس الآتية:
- وجود شبكة اتصال ومعلومات جيدة تسهم في إنجاح عملية اتخاذ القرار بنسبة (٧٩,٥%).
- شبكة الاتصال والمعلومات المتاحة تيسر سير العمل في المهام الوظيفية بنسبة (٧٢,٧%).
- الاتصال المباشر أفضل من شبكة الاتصال الإلكتروني في العمل بالعمادة بنسبة (٤٧,٧%).
- العلاقات غير الرسمية تساعد على إنجاح العمل الإداري بنسبة (٤٧,٧%).
- وهنا يتضح إسهام شبكة الاتصال والمعلومات الإيجابي في عملية اتخاذ القرار من خلال تيسيرها لسير العمل، وإسهامها في إنجاح عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري.
- وهنا أكدت الدراسة على أهمية وجود شبكة اتصال ومعلومات جيدة تسهم في إنجاح عملية اتخاذ القرار. وهنا تتفق الدراسة الراهنة مع ما ذهب إليه سيمون Simon حيث يؤكد أن التنظيم يعتمد على الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، حيث من خلالها يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم التي تحكم عمليات اتخاذ القرار (السلمي، د.ت: ١٩٥٠)، وأيضاً تتفق مع دراسة (مصطفى، ٢٠١٥) التي أكدت أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في الابتكار وقللت فرصة الخطأ بالعمل الإداري.
- وكما تميل إلى الرأي ذاته مدرسة العلاقات الإنسانية في تأكيدها لأهمية وسائل الاتصال من خلال تأثير العلاقات فيما بينهم (ديري، ٢٠١١: ٣٨). كما تزايدت أهمية شبكة الاتصال والمعلومات مع التقدم الهائل في مجال تقانة المعلومات والاتصالات الإلكترونية الذي أتاحه التقدم الإلكتروني مما ساعد على تدفق وانسياب المعلومات وتدعيمها لصنع واتخاذ القرار (عليان ٢٠٠٦: ٧٥). وهذا ما أكدت عليه دراسة (Ballantine, R.Malcolm) التي توصل فيها إلى أن هناك معوقات تعترض مراحل اتخاذ القرار بسبب الافتقار إلى معلومات، ودراسة (المطيري والفضلي، ٢٠٠٦) والتي انتهت إلى نتائج تفيد أن لنظم المعلومات تأثيراً إيجابياً على كفاءة متخذ القرار للوصول إلى الحل المناسب.
- كما أوضحت الدراسة الميدانية أيضاً مدى تأثير العلاقات غير الرسمية في المساعدة على إنجاح العمل الإداري وهذا ما أكدته دراسة (النخال، ٢٠٠٩)، ومن هذه النتيجة نجد تطابقاً مع سيمون Simon حيث أكد على أن القنوات غير الرسمية ذات دور في دعم كفاءة العمل الإداري واتخاذ القرار الملائم (بدر، ١٩٩٢: ٢٠٢).
- د- "التدريب واتخاذ القرار في العمل الإداري"**
- ترتفع نسبة التحاق الموظفين ببرامج تدريبية خلال تواجدهم في العمل حيث وصلت إلى (٤٥,٥%)، عن التحاقهم ببرامج تدريبية قبل التحاقهم بالعمل والتي جاءت بنسبة (٣٦,٤%).

- وترى الباحثة من خلال تحليل البيانات الكيفية وخبرتها الإدارية أن هناك التباسا لدى بعض أفراد العينة بين التدريب قبل الالتحاق بالعمل والتوجيه الذي يتلقاه من قبل قدامى الموظفين بالعمل.

كما دلت نتائج الدراسة الميدانية على ارتفاع نسبة العاملين الذين التحقوا بالتدريب على رأس العمل، وتضاءل نسبة ممن حصلوا على تدريب قبل التحاقهم بالعمل. فعلى الرغم من ضرورة إلحاق العاملين قبل انخراطهم في العمل إلا أن الواقع الفعلي في إطار عمادة شؤون الطلاب يعكس تزايد برامج التدريب على رأس العمل لتطوير العاملين. وهذا يتعارض إلى حد ما مع متطلبات العصر الحديث حيث تتحدد سياسات التدريب في ملامح ثلاث أساسية: التدريب متعدد الأغراض، إحكام الربط مع سوق العمل، والاستمرار في التدريب (النبلاوي ٢٠٠٧: ٥٤).

- ويعلل بعض أفراد العينة عدم التحاقهم ببرامج تدريبية لعوامل يمكن إيجازها بأنها عوامل تنظيمية في الأغلب كعدم تناسب وقت الدورة، وعدم مناسبتها للمسمى الوظيفي، وعدم إتاحة فرصة تدريب للوافدين، وعدم موافقة المسؤولين، والمحسوبة في اختيار المرشحين. وهذا يتفق مع دراسة (عادل الرشيد ٢٠٠٠) التي أشارت إلى أن نصف المنظمات تقريباً لا توفر برامج تدريبية لتطوير عملية اتخاذ القرار على الرغم من قناعة المديرين بجدوى التدريب في تطوير ودعم اتخاذ القرار.

- وهناك اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة حول مدى أهمية التدريب في رفع كفاءة أداء الموظف وقدرته على اتخاذ القرار في العمل الإداري، وظهرت بشكل واضح في عبارات المقياس الآتية:

- التدريب في مجال عملك يزيد من كفاءة الموظف بنسبة (٩٥,٥%).

- يساعد التدريب على تنمية المهارات الوظيفية بنسبة (٩٥,٥%).

- الحصول على برامج تدريبية يزيد من القدرة على اتخاذ القرار المناسب في مجال عملك بنسبة (٩٥,٥%).

- التدريب المتخصص في مجال عملك يبسر اتخاذ القرار بنسبة (٩٥,٥%).

وهنا يلاحظ أن للتدريب دورا هاما في زيادة كفاءة الموظف و تنمية المهارات الوظيفية، بالإضافة إلى زيادة القدرة على اتخاذ القرار.

كما أوضحت الدراسة أن التدريب في مجال العمل يزيد من كفاءة الموظف. وهذا يتفق مع أسس التدريب الحديثة حيث تتعرض عملية التدريب لتغيير مستمر من ناحية الطرق والأساليب لمواكبة النظم المتطورة لتنمية الموارد البشرية (النبلاوي ٢٠٠٧: ٥٤). وأيضاً تتفق مع دراسة (فهد الفضالة ٢٠٠٤) التي انتهت إلى نتائج تؤكد أن للتدريب تأثيرا إيجابيا في السلوك المهني والاتجاهات المعرفية لدى الموظفين والعاملين بالجهات الحكومية والخاصة.

كما دلت نتائج الدراسة الميدانية أن الحصول على برامج تدريبية يزيد من القدرة على اتخاذ القرار المناسب، وهذا يتفق مع رأي سيمون Simon القائل أن التدريب يتبعه أثر في كيفية اتخاذ القرار من خلال ما يتبعه الفرد من اختيار بين البدائل (السلمي، د.ت: ٢٠٢). وهذا يتفق أيضا مع دراسة (عادل الرشيد ٢٠٠٠) التي أشارت إلى اعتقاد المديرين في جدوى التدريب في تطوير عملية اتخاذ القرار.

#### هـ- "معوقات اتخاذ القرار في العمل الإداري وآليات مواجهتها"

- هناك اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة حول أهم معوقات اتخاذ القرار في العمل الإداري، وظهرت بشكل واضح في عبارات المقياس الآتية:

- عدم وجود فريق عمل مرن في التعامل مع القرارات الجديدة بنسبة (٦١,٤%).

- ضعف الدافعية وقيمة العمل لدى الموظفين بنسبة (٥٠%).

- توجد مركزية في العمل بنسبة (٤٣,٢%) .
- لا يوجد توصيف وظيفي للوظائف بنسبة (٤٠,٩%) .
- ومن هنا يعد عدم وجود فريق عمل مرن وضعف الدافعية، والمركزية في العمل بالإضافة، إلى عدم وجود توصيف وظيفي من أهم معوقات اتخاذ القرار في العمل الإداري.
- كما أكدت الدراسة الميدانية على أن ضعف الدافعية وقيمة العمل لدى الموظف من معوقات اتخاذ القرار. وهذا يتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي من أهم مرتكزاتها الاعتبارات النفسية والاجتماعية في المنظمة وأنه لا بد من التعرف على الاتجاهات الشخصية والعاطفية للعمال كقيمة إنسانية اجتماعية التي يتم إرضاؤها بالمشاركة، التي يؤدي الفشل فيها إلى إضعاف الروح المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاج ( أبو شنب، ٢٠١٣:٦٤).
- كما كشفت الدراسة أن من أهم معوقات اتخاذ القرارات في العمل الإداري وجود مركزية في العمل بنسبة (٤٣,٢%) . وهذا يتفق مع ما ذهب إليه فيبر Weber من أن البيروقراطية بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمهام والأدوار، وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تنظم أعضائها، وتتطلب نظاماً دقيقاً من حيث التخصص وتقسيم العمل (لطي، ٢٠٠٧:٩٨). وهذه النتيجة تتفق كذلك مع ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية في أن عدم مشاركة العامل من خلال جماعات من أسباب ترك العمل بنسبة كبيرة (الحوات، ١٩٨٥:١١٧). كما تقود نتيجة الدراسة إلى اتفاق مع ما أوجده نموذج الإدارة التعليمية في أن نظام العمل وتقسيمه يتم بشكل هرمي في الغالب مما يدعم المركزية (جريفيث، ١٩٧١:٧٠). وهذه النتيجة أيضاً تتفق إلى حد ما مع دراسة (ناديا حبيب ٢٠٠١) التي بينت أن البيئة الداخلية للمنشأة التي تعتمد النظام الرسمي في التخطيط والأداء ذات تأثير كبير على عملية اتخاذ القرارات.
- وأشارت الدراسة الميدانية أن من معوقات العمل عدم وجود توصيف وظيفي للوظائف بنسبة (٤٠,٩%) . وهذا يتفق مع ما جاء به فيبر Weber في أن توزيع المسؤوليات بطريقة ثابتة، حيث يتم توزيع العمل على وظائف التنظيم من خلال تحديد مهام معينة لكل وظيفة يكون شاغلها مسئول عنها (الجوهري، ١٩٨٧:٥٢). وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه سيمون Simon في أن التنظيم يقوم بوظيفته من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه (محمد، ١٩٨٣:١٧٩).
- وهذا يتسق مع متطلبات العصر الحديث التي تفرض معايير هامة كأساس للحكم على كفاءة نظم العمل وتوصيف الوظائف والتوقيت الزمني لصلاحيتها، بالإضافة إلى ملائمتها لاحتياجات المنظمات الحديثة وتناسب المسمى الوظيفي مع طبيعة الوظيفة (الغمري، ١٩٧٩:٢٣٣).
- أما بالنسبة لآليات مواجهة معوقات اتخاذ القرار في العمل الإداري، فهناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول أن الإلمام بأهداف العمل ووجود فريق عمل متكامل يعد من أهم آليات مواجهة معوقات اتخاذ القرار في العمل الإداري بنسبة (٣١,٨%) وهذا ما أسفرت عنه نتائج الأسئلة الكيفية.
- أما فيما يتعلق بالآليات المقترحة من جانب أفراد العينة للحد من معوقات اتخاذ القرار في العمل الإداري منها الإلمام بأهداف العمل مع وضوح الأهداف وواقعيتها للتنفيذ، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه فيبر Weber حيث يرى أن السلوك العقلاني يوجه نحو أهداف لا تتصف بالغموض (دنكان، ١٩٩١:١٠٠). ويتفق أيضاً مع ما أكدته سيمون Simon عن أن التنظيم يحدد لكل فرد أهداف محددة توجه سلوكه، وأن تقبل الفرد لأي سلطة أو أمر يكون رغبة في تحقيق الأهداف (بدر، ١٩٩٢:٢٠١).

بالإضافة إلى إشارة أفراد العينة إن وجود فريق عمل متكامل يعد من آليات مواجهة معوقات اتخاذ القرار في العمل الإداري. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه سيمون Simon في أن العمل التنظيمي ما هو إلا عمل جماعي (السلمي، (د.ت): ١٩٩). ويتسق أيضاً مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن سيادة روح الجماعة في أي فريق عمل ينظرون إلى بعضهم على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية (عبدالرحمن ١٩٨٨: ٣٠١).

#### تاسعا: المقترحات وآليات تنفيذها:

تحاول الباحثة طرح مقترحات مقترنة بآليات لتنفيذها في عمادة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس ترتبط بالأبعاد البنائية لاتخاذ القرار في العمل الإداري في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج متمثلة في الآتي:

#### أ- "وضوح الأهداف واتخاذ القرار في العمل الإداري"

هذا البعد يتناول ضرورة وضوح الأهداف وتكاملها لتيسر عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري. مما يؤدي إلى تطور العملية الإدارية بصورة جيدة.

آليات التنفيذ	المقترح	الأبعاد البنائية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة الأهداف الموضحة للجامعة.</li> <li>- تحديد ودراسة الأهداف الخاصة بالعمادة وتقييمها في استمرار ملائمتها للأوضاع الراهنة.</li> <li>- تحديد ودراسة إمكانية إضافة أهداف جديدة للعمادة تخدم الأهداف العامة للجامعة.</li> </ul>	تناسب واتساق أهداف العمادة مع أهداف الجامعة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الأهداف العامة للعمادة.</li> <li>- دراسة وتحديد الأهداف الموكلة لكل دائرة.</li> <li>- إدماج أهداف الدائرة مع أهداف العمادة.</li> <li>- إدماج أهداف الدائرة مع اختصاصات الأقسام الموجودة بالدائرة.</li> <li>- دراسة إمكانية تحديد أهداف فرعية خاصة لكل مسمى وظيفي يخدم عملية تكامل الأهداف بعملية تصاعدية.</li> </ul>	تكامل أهداف العمادة بعضها البعض.	وضوح الأهداف واتخاذ القرار في العمل الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد موارد بيئة العمل الداخلية.</li> <li>- توصيف الطريقة والأساليب التي يتعين اتباعها لتحقيق الهدف.</li> <li>- التحديد الدقيق للزمن اللازم لتحقيق الهدف.</li> <li>- تحديد مستوى جودة المخرجات.</li> </ul>	تحدد إمكانية تحقيق الأهداف بحسب مدخلات بيئة العمل الداخلية والخارجية.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد إيجابيات الأهداف التنفيذية لكل دائرة.</li> <li>- تحديد سلبيات الأهداف التنفيذية لكل دائرة.</li> <li>- دراسة مبررات استمرار الأهداف التنفيذية لكل دائرة.</li> <li>- دراسة إمكانية استحداث أهداف تنفيذية بديلة أو حديثة.</li> </ul>	كفاءة العمل الإداري متوقف على مدى صلاحية واستمرار الأهداف تنفيذياً.	

#### ب- "توزيع المهام والمسؤوليات واتخاذ القرار في العمل الإداري"

هذا البعد يتناول مقترح تصنيف الوظائف وفقاً للمسمى الوظيفي مقترنة بآليات تنفيذها حتى تيسر اتخاذ القرار في العمل الإداري. حيث توكل فيه المهام بصورة تحقق مفهوم الموظف المناسب في المكان المناسب. تتم من خلاله الاحتكام إلى قواعد معيارية وإدارية تتسم بالموضوعية. بعيداً عن الاعتبارات الشخصية على مفهوم الإدارة العلمية.

آليات التنفيذ	المقترح	الأبعاد البنائية
- تحديد وتصنيف الوظائف الحالية بالعمادة. - دراسة احتياج العمادة لنوعية الوظائف لدفع العملية الإدارية في ضوء إستراتيجية العمادة.	توزيع المهام بحسب المسمى الوظيفي يزيد من كفاءة العمل الإداري	توزيع المهام والمسؤوليات واتخاذ القرار في العمل الإداري
- تحديد وتصنيف الموظفين بحسب المستوى التعليمي. - تحديد وتصنيف الموظفين على أساس الخبرة. - دراسة التدرج الوظيفي الخاص بكل موظف. - دراسة إمكانية قياس السمات الشخصية الخاصة لكل موظف.	قياس قدرات الموظفين	
- دراسة وتحديد التوصيف الوظيفي العام للعمادة. - دراسة وتحديد التوصيف الوظيفي لكل دائرة. - دراسة وتحديد التوصيف الوظيفي لكل قسم. - دراسة وتحديد التوصيف الوظيفي لكل مسمى وظيفي.	وجود توصيف وظيفي يحدد المهام والمسؤوليات	
- تحديد حجم العمل في العمادة. - تحديد حجم العمل لدى كل دائرة. - دراسة كفاية عدد العاملين بكل دائرة قياساً بحجم العمل لكل دائرة. - دراسة الهيكل التنظيمي للعمادة مفصلاً. - دراسة الحاجة إلى وضع هيكل تنظيمي جديد للعمادة من خلال الدوائر.	دراسة مبدأ نطاق الإشراف	

## ج- "شبكة الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار في العمل الإداري"

يعرض هذا البعد واقع شبكة الاتصال والمعلومات بأنواعها الثلاثة الشفهي والمكتوب والآلي، وتحديد حجم الاستخدام المتاح منها بهدف الاستفادة منها في العمل الإداري لتيسير الوصول إلى قرار رشيد. حيث أن وصول المعلومة ناقصة أو مشوشة يضعف من مقومات القرار الإداري.

آليات التنفيذ	المقترح	الأبعاد البنائية
- دراسة وتحديد أشكال الاتصال الشفهي في العمادة والدوائر. - دراسة وتحديد المعوقات الخاصة بشبكة الاتصال الشفهي في كل دائرة. - دراسة وتحديد أشكال الاتصال الشفهي اللازم توافره في العمادة والدوائر في ضوء إستراتيجية العمادة.	تستند عملية اتخاذ القرار على شبكة الاتصال الشفهية	شبكة الاتصال والمعلومات ذات دور هام في عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري
- دراسة وتحديد أشكال الاتصال المكتوب في العمادة مفصلة لكل دائرة. - دراسة وتحديد المعوقات الخاصة بشبكة الاتصال المكتوب في كل دائرة. - دراسة وتحديد أشكال الاتصال المكتوب اللازم توافرها في العمادة والدوائر في ضوء إستراتيجية العمادة.	دراسة واقع شبكة الاتصال (المكتوب)	
- دراسة وتحديد أشكال الاتصال الآلي في العمادة مفصلة لكل دائرة. - دراسة وتحديد المعوقات الخاصة بشبكة الاتصال الآلي في كل دائرة. - دراسة وتحديد أشكال الاتصال الآلي اللازم توافره في العمادة وتحديد آلية استخدامه لدى كل دائرة في ضوء إستراتيجية العمادة.	دراسة واقع شبكة الاتصال (الآلي)	



**د- " التدريب واتخاذ القرار في العمل الإداري "**

يختص هذا البعد بالتدريب و دوره في عملية اتخاذ القرار. وذلك من خلال دعم البرامج التدريبية سواء قبل التعيين أو خلال فترة العمل، أو بعد الترقية الوظيفية. وسوف نعرض مقترحات مقترنة بآليات تنفيذها.

آليات التنفيذ	المقترح	الأبعاد البنائية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة وضع برامج التدريب التأهيلية بالعمادة.</li> <li>- دراسة الاحتياجات الخاصة لبرامج التدريب التأهيلي بحيث يخدم كل دائرة.</li> <li>- دراسة جدوى منح برامج تأهيلية لكل موظف.</li> <li>- وضع برامج تأهيلية تدريبية للموظف عند بداية تعيينه وفق برامج متدرجة بمستويات مختلفة تتناسب وقدرات الموظف في التدريب المقترح.</li> </ul>	التدريب التأهيلي لنوع الوظيفة	التدريب ودوره في اتخاذ القرار في العمل الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة ملائمة البرامج التدريبية التي نفذت لجميع موظفي العمادة.</li> <li>- قياس أثر التدريب على الموظفين بعد التحاقهم بالبرامج التدريبية.</li> <li>- دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لكل دائرة.</li> </ul>	التدريب على رأس العمل (التدريب المستمر)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع برامج تدريبية للموظف الحاصل على ترقية وظيفية.</li> <li>- تحديد البرامج التدريبية الخاصة بالوظائف العليا نقلاً من الناحية الفنية إلى الناحية السياسية .</li> <li>- إلزام الموظف بتدريب يتناسب مع متطلبات وظيفته الجديدة بعد الترقية على مختلف المستويات الإدارية.</li> </ul>	التدريب بعد الترقية الوظيفية	

**Abstract****The structural Dimensions of Organization and Decision Making in the Administrative Work.****A field study applied on Deanship of Student Affairs at Sutlan Qaboos University****By Samia Awadh Abdullah Salim Basdique**

The study aimed at identifying the most important structural dimensions of organization and their role in decision making process in the administrative work.

This objective generated secondary objectives such as knowing the essential characteristics of organization within an administrative unit, presenting the role played by the clarity of objectives and the determination of tasks in decision making, identifying the role of communications and information network and training programs in decision making process. In addition, the study aimed to identify the constraints of the decision making process in the administrative work and the mechanisms for addressing such constraints.

The study findings according to their respective themes were the following Such as " the findings showed a general agreement the absence of a flexible team; weak motivation and realization of the value of work among the employees; lack of job description; and centralization of work. The sample agreed unanimously that the most significant mechanisms to address such constraints should be knowing the objectives of work and having an integrated team.

**أولاً: المراجع العربية**

- أبو نبعة، عبدالعزيز مصطفى، (٢٠٠١). المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- أبوشنب، جمال محمد (٢٠١٣)، علم الاجتماع الإداري – الجودة والتميز في إدارة المؤسسات- القاهرة: دار الفكر العربي .
- أيوب، نادية حبيب، (٢٠٠١). نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١٠٣، الكويت.
- آغا، كمال، (١٩٨٠). الإدارة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- البرواني، شنونة، (٢٠٠٦). مجالات تطبيق نظم دعم القرار DSS في إدارة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الجوهري، عبدالهادي، (١٩٨٧). علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، دار المعارف القاهرة.
- الحوات، علي، (١٩٨٥). علم اجتماع التنظيم، (دراسات أساسية)، طرابلس: المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان.
- السلمي، علي، (بدون سنة نشر). تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب.
- السبيسي، صلاح الدين حسن، (٢٠١٥). منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشاعر، ياسر عبدالرسول، (٢٠٠٩). نظم المعلومات البيئية ودورها في دعم كفاءة القرار البيئي، القاهرة: جامعة عين شمس.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩). إدارة الذات – منظور تدريبي-، الاسكندرية: مؤسسة حورس.
- العمري، بسام، (٢٠٠٢). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية، الجامعة الأردنية، (كلية العلوم التربوية). المجلد ٢٩، العدد ٢، الأردن.
- الغمري، إبراهيم، (١٩٧٩). الأفراد والسلوك التنظيمي، (دراسة علمية وعملية واستعراض لمختبرات تحسين الأداء)، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- الرشيد، عادل، (٢٠٠٠). اتخاذ القرار في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية غير المدرجة في دليل سوق عمان المالي: دراسة استكشافية، دراسات الجامعة الأردنية، المجلد ٢٧، العدد ٢٠١، الأردن.
- الفضالة، فهد، (٢٠٠٣). أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل، (دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت). حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد

- ٢٤، العدد ٢٠٣، الكويت.
- المطيري، هليل، الفضلي، (٢٠٠٦). تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة الكويتية دراسة مطبقة على الوزارات الحكومية في دولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١٢٢، الكويت.
- المايجي، إبراهيم عبدالهادي، (٢٠٠٢). استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- النبلاوي، عابدة فؤاد، (٢٠٠٦). (مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس)، مسقط.
- النخال، رأفت سيد محمد (٢٠٠٩)، أثر العلاقة بين متخذي القرارات الإدارية والمستويات التنفيذية في دعم وتفعيل الخدمات - دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية، القاهرة: جامعة بنها.
- بدر، سعد عيد مرسي، (١٩٩٢). الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، (مدخل نظري)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جاكسون، جون هارولد، (١٩٨٨). (مترجم). نظرية التنظيم، (منظور كلي للإدارة). معهد الإدارة العامة، الرياض: (الإدارة العامة للبحوث).
- جريفت، (١٩٧١)، (مترجم). نظرية الإدارة، القاهرة: علم الكتب.
- حريم، حسين (٢٠١٠). مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمزاوي، رياض أمين والسروجي، (١٩٩٨). إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، (دراسة لنموذج مجتمع الإمارات). دبي: دار العام للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار أبو قحف، (١٩٩٢). تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت: الدار الجامعية.
- دنكان، و.ج.ك، (١٩٩١). (مترجم). أفكار عظيمة في الإدارة، (دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- ديرري، زاهد محمد، (٢٠١١). السلوك التنظيمي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- رشوان، حسين عبدالحميد أحمد، (٢٠٠٤). علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: مكتبة شباب الجامعة.
- زايد، أحمد، (٢٠٠٦). علم الاجتماع، بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية. القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
- سليمان، حنفي محمود، (بدون سنة نشر). السلوك الإداري وتطوير المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- عبد الرحمن، عبدالله محمد، (١٩٨٨). علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبدالمحسن، توفيق محمد، (٢٠١٦). التطوير التنظيمي - مداخل للتطوير والتحسين المستمر -، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عليان، ربحي مصطفى، (٢٠٠٦). مجتمع المعلومات والواقع العربي، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- كلالده، ظاهر محمود، (١٩٩٧). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران.
- كنعان، نواف، (١٩٩٥). اتخاذ القرارات الإدارية، (بين النظرية والتطبيق). عمان: مكتبة دار الثقافة.
- لطف، طلعت إبراهيم، (١٩٩٣). علم اجتماع التنظيم، القاهرة: مكتبة غريب.
- لطف، طلعت إبراهيم، (٢٠٠٧). علم اجتماع التنظيم، القاهرة: مكتبة غريب.
- ليفين، ثيودور، (مترجم)، (١٩٩٤). الإدارة الحديثة، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- محمد، محمد علي، (١٩٨٣). علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، (دراسة نظرية وتطبيقية). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- مرارا، فيصل فخري، (١٩٨٣). الأسس والنظريات والوظائف، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- مصطفى، مناهل بابكر (٢٠١٥)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على رفع فعالية الأداء الوظيفي في المنظمات العامة، القاهرة: جامعة القاهرة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ballantine, R.M. (١٩٨٨). Decision Support Systems and the conflict model of decision making: a stimulus for new computer assisted careers guidance system, paper presented at the annual meeting of the American association for counseling and development, Chicago, ١L, March ٢٠-٢٣, ١٩٨٨.
- Lee, D. Michael, Hierarchical Bayesian Model of Human Decision-making on an option stopping problem, cognitive science society. PP ١٩-٢٣.