

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سبها - كلية الآداب

(قسم التخطيط و الإدارة التربوية)

(بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الليسانس)

بالت بنورمان:

القرارات الإدارية ومدى فاعلية استجابتها من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها

إعداد الطالبتان :

نور الهدى علي صالح أبو عنزوم

مرنا محمد لبيدي الشاوش

تحت إشراف الأستاذة :

فاطمة عبد الرحمن أمهيج

العام الجامعي

2020 - 2019

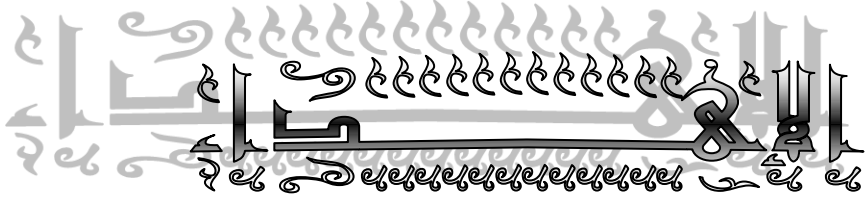
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَمَرَّ سُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
العظيم

(سورة التوبة: الآية 105)



نهدي هذا العمل إلى أستاذتنا الفاضلة فاطمة عبدالرحمن أهبيج

التي أشرفت على هذا البحث وعلى من منحنا من وقتها و

جهدها فلم تبخل بالنصح والإرشاد والتوجيه والتعاون والتشجيع في سبيل

إخراج هذا الجهد المتواضع إلى حيز الوجود .

كما نهديه إلى كل الذين يتقانون في خدمة الآخرين بضمير و

إنسانية .

كَلِمَةُ شُكْرِ وَنِقْمَةٍ

الحمد لله الذي خلق الخير و زرع فينا حبه و جعل نور قلوبنا إيماناً و نور عقولنا علماء، و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه و سلم :

و انطلاقاً من قوله تعالى : ﴿ قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى وَالِدَيَّ وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَ أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل: 19)

نشكر الله عز وجل الذي منا علينا بإتمام هذه الدراسة المتواضعة ، و أخرجها إلى حيز الوجود داعيين المولى عز و جل أن ينفع بها الإسلام و المسلمين ، و تكون عوناً لي طاعته .

و انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكره الله " رواه الترمذي و الحديث صححه الألباني في كتاب صحيح الجامع الصغير (2/1122) .

و اعترافاً بالفضل لأهله ورد المعروف لأصحابه ، فإننا نتقدم بالشكر و التقدير إلى قسم التخطيط و الإدارة التربوية من خلال الجهود التي بذلت من أجل تسهيل مهمة الباحثات في جميع مراحل البحث .

كما نتقدم بالشكر و الثناء لمشرفتنا الفاضلة / فاطمة عبدالرحمن أمهيج .

كما نتوجه بالشكر و العرفان إلى أ / مريم صالح العامري .

كما نتقدم بالشكر و العرفان و التقدير إلى كل من ساهم معنا و لو بالدعاء أسأل الله أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم يوم لا ينفع مال ولا بنون إلى هؤلاء جميعاً كل شكرنا و تقديرنا.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوعات	ر . م
I	الآية القرآنية	1
II	الإهداء	2
III	كلمة الشكر	3
IV	فهرس المحتويات	4
VII	فهرس الجدول	5
	الفصل الأول / الإطار العام للبحث	6
2	المقدمة	7
4	مشكلة البحث	8
5	أهمية البحث	9
5	أهداف البحث	10
6	فروض البحث	11
6	حدود البحث	12
6	متغيرات البحث	
7	مصطلحات البحث	13
	الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث	14
9	التمهيد	15
	المبحث الأول / القرارات الإدارية	16
9	مفهوم و ماهية اتخاذ القرارات	17
10	تعريف اتخاذ القرارات	18
11	أهمية اتخاذ القرارات	19
12	مراحل اتخاذ القرار	20
13	تصنيف القرارات الإدارية	21
15	خصائص القرارات الإدارية	22
16	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	23
18	نظريات اتخاذ القرار	24
21	المشاركة في اتخاذ القرارات	25

23	أساليب اتخاذ القرار	26
25	المعلومات و البيانات في اتخاذ القرارات	27
26	المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فاعلية القرارات	28
	المبحث الثاني / فاعلية القرارات	29
27	فاعلية اتخاذ القرار	30
28	تعريف فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية	31
29	عوامل زيادة فاعلية اتخاذ القرار	32
30	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة فاعليتها	33
	المبحث الثالث / وزارة الشؤون الاجتماعية	34
33	تمهيد	35
33	مهام فروع الشؤون الاجتماعية	36
34	الهيكل التنظيمي لفروع الشؤون الاجتماعية	37
	الفصل الثالث / الدراسات السابقة	38
42	التمهيد	39
42	الدراسات السابقة	40
45	التعقيب على الدراسات السابقة	41
	الفصل الرابع / إجراءات الدراسات الميدانية	24
49	التمهيد	43
49	منهج البحث	44
49	مجتمع البحث	45
49	عينة البحث	46
49	أداة البحث	47
50	صدق و ثبات الاستبيان	48
50	صدق المحتوى المحكمون	49
52	صدق الاتساق الداخلي	50
53	الثبات	51
54	الأساليب الإحصائية	52
	الفصل الخامس / نتائج و مناقشتها	53
56	التمهيد	54
56	نتائج الفرضية الأولى	55

57	نتائج الفرضية الثانية	56
59	نتائج الفرضية الثالثة	57
61	نتائج الفرضية الرابعة	58
65	ملخص البحث	59
66	نتائج البحث	60
67	التوصيات	61
67	المقترحات	62
68	المراجع	63
71	الملاحق	64

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ر . ت
50	جدول رقم (1) يبين قياس صدق المحتوى (المحكمون)	1
51	قياس صدق المقارنة الطرفية (صدق التميزي)	2
52	قياس صدق الاتساق الداخلي	3
53	قياس الثبات	4
56	اختيار " ت " لقياس الفروق في فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية تعزى إلى أفراد العينة	5
57	اختيار " ت " لقياس الفروق في فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية تُعزى لمتغير الجنس	6
59	اختيار " ت " لقياس الفروق فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	7
62	اختيار " ت " لقياس الفروق فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية تعزى لمتغير متغير سنوات الخبرة	8

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- 1 - المقدمة.
- 2- مشكلة البحث ومبررات اختيارها.
- 3- أهمية البحث.
- 4- أهداف البحث.
- 5- فروض البحث.
- 6- حدود البحث.
- 7- متغيرات البحث.
- 8- مصطلحات البحث.

المقدمة

تتكون جميع المؤسسات أو الهيئات أو الوزارات من مستويات إدارية مختلفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها، ولا شك أن هناك أنماط إدارية مختلفة لكيفية تنظيم العلاقة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بتقسيم العمل وتنظيم العلاقة بين هذه المستويات الإدارية حسب طبيعة وأهداف المؤسسة.

فهناك نمط الإداري المركزي والذي تتركز فيه سلطة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في جهة مركزية عليا محددة تعمل على فرض سلطتها وقراراتها على بقية المستويات الإدارية حين تفتقر المستويات الإدارية التنظيمية الدنيا إلى صلاحيات وسلطات التصرف واتخاذ القرارات.

تتبع كل المنظمات استراتيجيات و ترسم سياسات مختلفة بغية انجاز اهدافها المخططة باستخدام عناصر ادارية و معلومات ادارية ووسائل اتصال من أجل اتخاذ قرارات مناسبة .

و تتمثل الموارد البشرية في المنظمة اهم تلك المدخلات باعتبارها العنصر الاكثر فاعلية في تحقيق أهدافها ، حيث يرسم تنفيذ السياسات و القرارات الادارية من خلال الموظفين و العاملين فيها لذلك تعمل المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صحي و ايجابي لمواردها البشرية لتمكينها من انجاز المهام الموكلة اليها بفاعلية من خلال استخدام سياسات ادارية فاعلة تستند إلى أسس علمية وفق احدث النظريات الادارية و القيادية بما يسهل انسياب اجراءات العمل و تحقيق تواصل فعال بين أقسام هذه المنظمات و دوائرها . (خالد قرواني ، 2015 ص 287) .

و قد أشارت العديد من الدراسات الى دور القرارات الادارية في تنظيم العمل حيث أكد فيصل بن فهد دور فاعلية القرارات على مستوى اداء العاملين في المؤسسة و علاقة مشاركة العاملين في صنع القرار على أداء الوظيفي داخل المؤسسة

كذلك اكدت دراسة حافظ عبدالكريم 2012 على دور فاعلية اتخاذ القرار في تنظيم عمل المؤسسة حيث أن توجد علاقة بين فاعلية عملية اتخاذ القرار وتأثيره على الأداء الوظيفي داخل شركة التأمين الأردنية

(امنة مسغوني ، سهيلة ، 2014- 2015 ، ص 24-25) .

2- مشكلة البحث ومبررات اختيارها :

تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي :-

ما مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الادارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها ؟

تتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات :

أ - ما مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الادارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها وفقا لمتغير (متغير الجنس) (ذكور - إناث).

ب - ما مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الادارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها وفقا لمتغير (المؤهل العلمي) (ماجستير - ليسانس - بكالوريوس - دبلوم)

ج - ما مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الادارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها وفقا لمتغير (سنوات الخبرة) (أقل من 5 سنوات - 25 فأكثر)

مبررات الدراسة :-

أ- لأهمية القرارات الادارية في بيئة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها .

ب - لعدم دراسة هذا الموضوع في البيئة المختارة .

ج - للتعرف علي كيفية العمل بوزارة الشؤون الاجتماعية.

3- أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في جانبين هما :-

أ- الأهمية النظرية :

يساعد الجانب النظري في التعرف على الموضوعات التي تتعلق بموضوع البحث والتي ستزود الطالب بالمعرفة الكافية والمفيدة حول هذا الموضوع

ب - الأهمية العلمية :

تتمثل الأهمية العلمية للبحث النتائج المتوصل إليها والتي سيصاغ على ضوءها مجموعة من المقترحات والتوصيات.

4 - أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الأهداف التالية:-

أ - التعرف على فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها.

ب - التعرف على فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها وفقاً لمتغير (متغير الجنس) (ذكور - إناث).

ج - التعرف على فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) (ماجستير - ليسانس - بكالوريوس - دبلوم)

د - التعرف على فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) (أقل من 5 سنوات - 25 فأكثر)

هـ - التعرف على النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها.

و - تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات الإدارية داخل الوزارة ومدى فاعلية استجابتها لدى العاملين.

5- فروض البحث :

تتمثل فروض البحث في الفروض التالية :-

أ - ما مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها.

ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها في وفقاً لمتغير.

(متغير الجنس) (ذكور - إناث).

ج - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية الاستجابة للقرارات من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها وفقا لمتغير

(المؤهل العلمي) (ماجستير - ليسانس - بكالوريوس - دبلوم)

د - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية الاستجابة للقرارات الادارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها وفقا لمتغير

(سنوات الخبرة) (أقل من 5 سنوات) (25 فأكثر)

6- حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الحدود التالية :-

أ - الحدود الزمنية: العام الجامعي خريف 2019.

ب - الحدود المكانية: وزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها.

ج - الحدود البشرية: العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها.

د - الحدود الموضوعية: (القرارات الإدارية).

7- متغيرات البحث :

تتمثل متغيرات البحث في المتغيرات التالية:-

1- (متغير الجنس) (ذكور – إناث)

2- (المؤهل العلمي) (ماجستير - ليسانس - بكالوريوس - دبلوم)

3- (متغير سنوات الخبرة) (أقل من 5 سنوات – 25 فأكثر)

8- مصطلحات البحث :

تتمثل مصطلحات البحث في المصطلحات التالية :-

أ- القرارات الإدارية:

1- هي عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة او المقررة لإنجاز الاهداف الموضوعية بفاعلية أي تحقق الاهداف بأقل تكلفة.

(ياغي، 2002، ص22)

2- مجموعة الاجراءات او العمليات المتشابكة التي تكامل فيما بينها تحقيق غرضاً مشتركاً، اذا ان مفهوم الادارة لم يعد قاصراً على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على اعمال القوى الانسانية او قاصراً على القيادة الحازمة لتحقيق اهداف المشروع، ان مفهوم الادارة الابدال تتضمن عدة جوانب فيهما اتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة علي التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجارب والاحترام القادة والشعور بالرضا والعرض على تحقيق اهداف المشروع .

(رمزي أحمد، 2007-ص 30).

3 - تعريف الاجرائي للقرارات الإدارية :

ان عملية اتخاذ القرار هي عملية اصدار الحكم بمعنى تغلب احدى الجانبين على الاخر ، فاتخاذ القرار بطريقة معينة يساعد على سير العملية الإدارية داخل وزارة الشؤون الاجتماعية .

ب - تعريف العاملين :

هم اشخاص مكلفين بأعمال معينة في ظل ظروف محدودة له علاقة بالمهام المطلوبة منه .

(ابو علقة ، 2005،ص25).

ج - وزارة الشؤون الاجتماعية:

ان المؤسسات الاجتماعية عبارة عن منظمات ادارية ، بمعنى أنها تتكون من عدد من الوظائف الإدارية تسلسل في سلك وظيفي من الرؤساء و المرؤوسين.

(محمد علي يوسف ، 1999،ص 98).

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول - القرارات الإدارية

- التمهيد

1- مفهوم وماهية القرارات الإدارية

2- تعريف اتخاذ القرارات

3- أهمية اتخاذ القرارات

4- مراحل اتخاذ القرار

5- تصنيف القرارات الإدارية

6 - خصائص القرارات الإدارية

7 - العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

8 - نظريات اتخاذ القرار

9 - المشاركة في اتخاذ القرارات

10 - اساليب اتخاذ القرار

11 - المعلومات و البيانات في اتخاذ القرارات

12 - المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات

المبحث الثاني - فاعلية اتخاذ القرار

1- فاعلية اتخاذ القرار

2 - تعريف فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

3 - عوامل زيادة فاعلية اتخاذ القرار

4 - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة فاعليتها

المبحث الثالث - وزارة الشؤون الاجتماعية

- تمهيد

1 - مهام فروع الشؤون الاجتماعية

2- الهيكل التنظيمي لفروع الشؤون الاجتماعية

- تمهيد

إن اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في الإدارة، و لهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية ، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية و جوهرها ، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة.

و حيث أن العملية الإدارية تعني إدارة و ممارسة وظائف التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، و كل قرار يشتمل على جمع البيانات و البحث عن البدائل، و اختيار أفضلها . فاتخاذ القرارات إذن ليست وظيفة في ذاتها ، و إنما وسيلة القائد الإداري في القيام بوظائف الإدارة . و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى : مفهوم اتخاذ القرار ، تعريفه ، أهميته ، مراحل اتخاذه ، تصنيفه ، خصائصه ، و المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فاعلية القرار ، و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات ، نظرياته ، و أساليبه ، و المعلومات و البيانات في اتخاذ القرارات .

مفهوم وماهية القرارات الادارية :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في ادارة أي تنظيم ، بل تعتبر قلب وجوهر الإدارة نظرا للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في ادارة المنظمات.

كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام ، و عملية اتخاذ القرارات تعتبر المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها ، سواء تحديد الأهداف او رسم الخطط اللازمة لتحقيقها او تحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته ، واختيار العاملين و رقباتهم وغيرها من المهمة الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية .

(أبو قديري، 2003:ص118)

وتعد عملية اتخاذ القرارات الادارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الاداري ، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره ، او على مستوى دون سواه ، فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته .

. (Harrison,1999:56)

ويعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية ، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية و الوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات الى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاغواج في مسار تلك العملية ، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق و لأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمديرين و نحوهم ، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين الا أنه ناتج عن جهود مجتمعة .

(مشرقي،1997: ص99) .

تعريف اتخاذ القرارات الادارية:

أ- وقد تعددت تعريفات مفاهيم اتخاذ القرارات، ولكن يدور أغلبها في محور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة ، أو اختيار البديل المناسب والمنسجم مع المشكلة المطروحة بعد جمع المعلومات وتحليلها والتأني في المفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الفعال ، وتكون البدائل المختلفة ذات سمة تحقق الهدف خلال فترة زمنية معينة ، في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية ، والموارد المتاحة للمنظمة.

(العدوان،2006: ص56) .

ب - واتخاذ القرار تصرف إداري لاختيار البديل الممكن من بين مجموعة من البدائل المطروحة.

(Schermerhorn,2004:73).

ج - واتخاذ القرارات كل ما يتخذه القادة والمسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه ، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه.

(Kaplan & Norton, 2000:79) .

مما سبق يتضح أن القرار هو القدرة التي تصل بالفرد الى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف محير، و ذلك باختيار حل من بين بدائل الحل

الموجودة أو المبتكرة وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها عن المشكلة و على القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية.

أهمية اتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في العمل الإداري، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ومحور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحفقه المنظمات يتوقف إلى حد بعيد بقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، وجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، فاتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا، و أن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس و أساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس و إجراءات تنفيذها.

(آل سعود، 2006، ص30).

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من الجوانب التالية :

1- أنها محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها .

(كنعان، 2007: ص84).

2- يعتبر القرار الإداري تصرفا قانونيا أو نظاميا ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية و الوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية ، كما أنه يوضح الالتزامات ، كما عملية اتخاذ القرار تضمن طابعا تنظيميا لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة .

(مشرقي ، 1997 :ص99) .

مراحل اتخاذ القرار :

تمر عملية اتخاذ القرار بعدد من المراحل، وسنعرض فيما يلي تفصيلا لكل مرحلة من هذه المراحل:

1- **تحليل المشكلة** : وهي محاولة الفهم الجيد و الدقيق للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها ، وذلك عن طريق التعرف على كل العناصر المتشابكة التي أدت إلى ظهورها ، بحيث تبرز لنا الجوانب الهامة التي يمكن التركيز عليها.

2- **جمع البيانات** : وهي المرحلة التالية لمرحلة تحديد المشكلة إذ إنه على ضوء المرحلة الأولى يمكننا تحديد البيانات المطلوبة للإحاطة بالموضوع إحاطة شاملة تفيدنا في الوصول إلى اتخاذ القرار السليم فيما بعد.

3- **وضع عدد مناسب من البدائل** : وفي هذه الخطوة يعتمد المدير على قدرته على الإبداع و الابتكار و التخيل و على الخبرات المتراكمة لديه من التعامل مع المواقف المشابهة ، بحيث يمكن وضع عدد مناسب من البدائل التي تفيد في مواجهة الموقف.

(محمد علي يونس ، 1999: ص 67).

4- **تقييم البدائل المتاحة لحل مشكلة**: بعد اختيار بدائل حل المشكلة ، يجب على المدير إجراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم اختيار الحل من بين عدة الحلول العديدة بعض المزايا و العيوب ، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلا. ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل. وفيما يلي نعرض أهم المعايير التي تستند إليها عملية تقييم البدائل:

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له

- تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عليه.

- آثار تنفيذ البديل على المنظمة: على الأقسام والإدارات، والوظائف، والأداء، أو على المنظمات الأخرى وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها.

- الآثار الاجتماعية والإنسانية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسها.

- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل. وهذا عنصر هام يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لأن عدم استجابة المرؤوسين للبديل أو معارضتهم له يخلق

عقبات تحول دون تنفيذه، ويضيع كل الجهود التي بذلت في المراحل التي سبقت التنفيذ.

- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها. ومن الأمور الهامة أن يتم تنفيذ البديل خلال وقت محدد حتى لا يضيع الوقت ويصدر القرار بعد مدة ويضيع الهدف.

(كنعان ، 2003 : ص 150-149).

5. اختيار الحل الملائم للمشكلة: وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

(ياغي ، 1417، ص109).

6. إصدار القرار وفق طريقة إصدار القرار .

7. تنفيذ القرار .

تقييم القرار، من حيث مدى ملائمته لعلاج الموقف، وإذا اتضح فشله، فيجب إصدار قرار جديد بنفس الروتين السابق.

(محمد علي يونس، 1999 : ص 68).

تصنيف القرارات الإدارية :

1- ويمكن تصنيف القرارات وفقا للمستوى الإداري كالآتي :

القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله، والبيئة المحيطة، حيث تميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ، ويتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا).

القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذا تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم العمل.

القرارات التشغيلية : وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع المواد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني ، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة الدنيا أو الإدارة التشغيلية .

(Gar the , 2004 :46) .

2 – تصنيفات أخرى لأنواع القرارات :

وهناك بالإضافة إلى التصنيفات المتعددة التي ذكرناها، تصنيفات أخرى لأنواع القرارات أهمها:

- تصنيف القرارات بحسب مجالها إلى :

قرارات سياسية ؛ وهي التي ترتبط بالسياسة العامة للدولة ،

وقرارات اقتصادية ؛ ترتبط بالمسائل المالية والضرائب وغيرها ،

وقرارات اجتماعية ، ترتبط بالأفراد ورفاهيتهم ومعيشتهم .

(عبد الخالق ذكرى ، " الوسائل العملية الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرار " ، مؤتمر القادة الإداريين ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الدورة السادسة ، ص: 549).

تصنيف القرارات من حيث طبيعة ومستوى متخذها إلى :

قرارات قومية على مستوى الدولة ، وقرارات دولية على مستوى الدول ، وقرارات عالمية على مستوى العالم كتلك التي تتخذها المنظمات الدولية كمنظمة الأمم المتحدة والمنظمات المنبثقة عنها

(فريد النجار ، ص 248,283,1988).

خصائص القرارات الإدارية :

إن عملية اتخاذ القرارات أهم العمليات الإدارية و حتى تكون هذه العملية فاعلة لا بد أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى و من هذه الخصائص أنها

(Ashram , 2005 : 116) .

- عملية عقلية :

فاتخاذ القرار هو تفكير عقلاي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.

- عملية هادفة :

إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف معين يسعى المديرين إلى تحقيقه .

- عملية اختيار :

ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينهما .

- عملية معقدة :

و يعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار و بالبيئة المحيطة بالقرار و متطلباتها و ملابساتها و بالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ و التنفيذ و التأثير .

- عملية إنسانية :

بمعنى أن عملية اتخاذ ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين بالقرار.

- عملية مستقبلية :

أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل و لذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي و الحاضر .

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية حاسمة في النشاط الإداري و يرجع ذلك إلى نشوئها و تطورها و وصولها إلى هدفها في ظل ظروف متغيرة و متحولة . و يتعلق ذلك بكل الوسائل المادية و البشرية و التنظيمية و البيئية المحيطة بها . و يحاول متخذي القرار في المنظمات توفير كفاءات بشرية على دراية كاملة بالقرارات المتخذة ، و أساليب ملائمة لكل نوع من المشاكل التي تواجهها المنظمة . و هذا كله في سبيل الحصول على معلومات دقيقة و واضحة للمساعدة في اتخاذ القرار . و يتم إيجاد هذه المعلومات إما داخل المنظمة أو خارجها ، أو ما يسمى ببيئة المنظمة . قد

تكون هذه الأخيرة في صالح المنظمة فتستغلها أحسن استغلال ، أو تكون في غير صالحها فتحتاح منها كل الاحتياط ، و ذلك بإجراء مسح كامل لهت بالاعتماد على شبكات اتصال فعالة سواء كانت رسمية أو غير رسمية . إذا لم تتوفر هذه العوامل بكفاءة أو توفرت بكفاءة أقل مما هو مطلوب ، فإنها تؤدي إلى عوائق تؤثر سلباً على القرارات المتخذة في المنظمة وعلى أهدافها بالتحديد ، حيث تتفاوت خطورتها حسب قدرة المنظمة على التخلص منها ، أو على الأقل التخفيف من حدثها . قد تختلف هذه العوامل من المنظمة إلى أخرى ، إلا أنها لا تخرج في مجملها عن ما يلي:

أولاً - العوامل الداخلية :

تتصف هذه العوامل بإمكانية السيطرة عليها أو على الأقل التحكم بها ، فهي تقع داخل حدود المنظمة و في متناولها و تتعلق بما يلي :

1. سياسة المنظمة وحجمها و مدى نموها و نمط و سلامة بنائها:

(إدريس ، ثابت عبد الرحمان ، 2005 :ص 272 - 273).

تختلف سياسة المنظمات حسب اهدافها، فإما أن تهدف إلى تحقيق أعلى الأرباح، أو أعلى المبيعات و بالتالي لتوسع في السوق، أو يكون شأنها الأكبر تخفيض التكلفة، و أي كان هدفها فعلى القرارات المتخذة من طرف المدراء ألا تخرج عن نطاق هذه السياسة ، و التي قد تكون أحيانا في غير صالح القرار المتخذ .

(إدريس ، ثابت عبد الرحمان ، 2005 : ص 272 - 273).

اما بالنسبة للنمط التنظيمي السائد في المنظمات و ذلك يختلف، خصوصا في ظل التطورات الجديدة لنظم المعلومات المحسوبة، من منظمة إلى أخرى حسب تأثير هذه النظم على البناء التنظيمي، فقد يكون مركزيا يحقق فعالية أكبر باستخدام قرارات مركزية ، أو يحققها في ظل اللامركزية ، أو في الجمع بينهما ، و يبدو تأثير هذا العمل جليا كلما حجم المنظمة .

(خاشقجي ، 1990 : ص 244).

و تصبح هذه العوامل عوائقها إذا لم تستطيع توفير متطلبات الوضع الجديد .

(الحميدي ، نجم عبدالله ، 2005 : ص 121).

2 . الإمكانيات المادية:

يقال أن عملية اتخاذ القرار هي مصيدة المديرين ، و من العوامل التي تجر متخذي القرارات إلى هذه المصيدة العوامل المالية و الاقتصادية و السيكلوجية ، حيث يميلون إلى تبرير ذاتهم وصحة قرارهم دون النظر إلى العواقب التي قد تؤدي بهم إلى ما يعرف بالتكاليف المغرقة sunk cost.

(الفاعوري، رفعت ، ص 121).

أما إذا أراد المدير استخدامها كطوق نجاة ، فإنه يقيم البدائل المختارة بالاعتماد على الإمكانيات المالية المتوفرة للمنظمة ، إلا أنها هذه المرة قد تساهم في حرمان المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر فعالية .

(إدريس ، ثابت عبد الرحمان ، 2005 : ص 27).

3. مدى وفرة المعلومات:

يعد توفر المعلومات عاملا حاسما في فاعلية اتخاذ القرار ، ليس المعلومة فحسب بل كميتها و نوعيتها و توقيتها و هذا المطلب ربطها بالتكنو لو جيا الحديثة التي أصبحت شرطا لنجاح المنظمات و عائقها لفشلها .

(إدريس ، ثابت عبد الرحمان ، 2005 : ص 247).

ويرجع ذلك إلى جودة القرار المتخذ بتوفر هذه المعلومات ، و الذي ينعكس على كل من تقليل التكلفة و عدم إهدار الوقت و تجنب القرارات السيئة التي قد تؤدي إلى صراعات داخل المنظمة .

(رفعت الفاعوري ، : ص 121).

4. نوعية القوى البشرية المتاحة:

يتعلق الأمر بالمديرين ومساعدتهم و المرؤوسين و كل من يمسه القرار. لتأثير المدير على كيفية اتخاذ القرارات أهمية بالغة، حيث أن قلة تركيزه، و عدم قدرته على الربط بين مخزونه المعرفي و ما يحصل عليه من معلومات، ووجهة نظره تجاه التغييرات المتسارعة في لبيئة المحيطة به ، و مدى مقاومته أو تشجيعه للتجديد و غيرها من العوامل تؤثر على أي قرار يتخذه هذا المدير . أما بالنسبة للمرؤوسين فإن عوامل كثيرة تؤثر على مستوى أدائهم انطلاقا من رضاهم النفسي و الاجتماعي و استقرارهم الأسري ، و هي عوامل يمكن للمنظمة التحكم فيها عن طريق الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال وتشجيعهم باستخدام الحوافز و المكافآت و إشراكهم في اتخاذ القرارات . بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالكفاءة و التدريب، خصوصا إذا

كانت عملية اتخاذ القرار تتم باستخدام تقنيات عالية في المراحل المختلفة من العملية، و توفير العدد الكافي من الموظفين عند التنفيذ ، و مدى إقناعهم بالقرارات التي ينفذونها . إن توفر هذه العوامل يساهم في فعالية القرارات المتخذة أما غيابها فيشكل معضلة كبيرة أمام المنظمة و أمام عملية اتخاذ القرار فيها .

(رفعت الفاعوري ، : ص 121).

ثانيا - العوامل الخارجية :

كما توجد في البيئة الخارجية للمنظمة فرص ، توجد كذلك تهديدات ، و تعتبر العوائق الناتجة عن هذه التهديدات اكثر تأثيرا على فعالية القرارات المتخذة نظرا لعدم قدرة المنظمة على التحكم بها . و تتمثل هذه الظروف في عدم ملاءمة الاتجاهات السياسية للبلد ، أو في الظروف الاقتصادية المتعلقة بالمنافسة و الاحتكار ، و الضغوط المفروضة على المنظمة من العملاء أو الموردين ، و في الظروف التكنولوجية المتغيرة و المتطورة . و يكون للمنظمة في هذه الحالة القدرة على التنبؤ أو محاولة تجنب هذه الظروف ، بالاعتماد على الوسائل الملائمة لزيادة فعالية اتخاذ القرار.

(إدريس ، ثابت عبدالرحمن ، 2005، : ص 274).

مما اتضح أن العوامل

نظريات اتخاذ القرار:

1 - النظرية التقليدية (الكلاسيكية) :

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد ، و تقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة ، و تعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق و حصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلاي و رشيد .

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقييم والاحتساب والاختيار.

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

(شهرزاد محمد شهاب موسى ، 2010 ، ص 38).

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيد عن التأثيرات البيئية الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. و يود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية و الخارجية) فهو يتأثر بها و يؤثر فيها هذا من جهة ، و من جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة و متناقضة ، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون .

(خالد بوشارب ، 2014 : ص 20).

2 - نظرية العلاقات الإنسانية :

هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الانسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة .

و قد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج . حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال و سلوكهم ، و من ثم استنتجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في :

- القيادة و نمط الإشراف داخل المؤسسة.

- الاتصالات و دور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم .

- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير و اتخاذ القرارات .

و بهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط و هي .

- اللامركزية في اتخاذ القرارات .

- الاعتماد على الجماعات و ليس على الأفراد .

- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية ، و إنما شخص يمتلك شعور و أحاسيس ، و احتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي .

و لم يعط أصحاب هذه أي شرح لعملية اتخاذ القرارات بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار . و لكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك و

حدوده . و حسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية و أخرى غير رسمية هي أسرع و تلعب دورا أكبر لأن لها علاقة مباشرة مع العمال و بالتالي مع مصادر المعلومات .

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي و العلاقات غير الرسمية و أثر الحوافز على الإنتاجية ، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر ايجابيا على عملية اتخاذ القرارات و بالتالي على جودة القرارات المتخذة .

(خالد بوشارب ، 2014 : ص 31 - 32 - 33) .

3- النظرية السلوكية :

اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل ، إذ تؤكد 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 . إضافة إلى ذلك ، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف ، و عن البدائل الممكنة ، و عن نتائج كل بديل . و قد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار ، و في ضوء عدم اكتمال المعلومات ، يحدد عددا قليلا من البدائل و يتوقع عددا قليلا من النتائج و يتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة .

و هذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن 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 .

(سكينه بن حمود ، 2012 : ص 192 - 191) .

4- النظرية الحديثة:

من رواد هذا الفكر " هيربرت سايمون " حيث يرى " سايمون " أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم ، و بالتالي فإن فهم السلوك و التنبؤ به يفترضان دراسة كيف تتخذ القرارات و معرفة المؤثرات التي تحددتها .

و قد قسم " سايمون " صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي :

- 1 - القرار الرشيد موضوعيا : و هو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين .
 - 2 - القرار الرشيد شكليا : و هو ذلك الذي يعظم طريقه التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة و المعلومات .
 - 3 - القرار الرشيد بطريقة واعية : و هو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلاؤم الغايات المرجوة.
 - 4 - القرار الرشيد قصدا : و هو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات .
 - 5 - القرار الرشيد تنظيميا .
 - 6 - القرار الشخصي الرشيد : و هو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار .
- (خالد بو شارب ، 2014: ص 32 - 33).

و تقوم النظريات على الافتراض بأن عملية اتخاذ القرارات هي العملية الأساسية للسلوك و الأداء في المنظمات و على ذلك فان المنظمة هي تشكيلة من متخذي القرار في بعض الاحيان فرادي أو بعض الاحيان جماعات.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعرف المشاركة بأنها " دعوة المدير لمروؤسيه و الالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ، كما عرفت بأنها " اندماج الأفراد عقليا و عاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها و تحمل المسؤوليات المنوطة بها " .

و تبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من حيث جعل القرارات أكثر واقعية و أكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في اتخاذها عن رغبة و إقناع ، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين و العاملين ، فتنمو قدراتهم و تتوسع مداركهم و يتحملون نصيب من المسؤولية .

(مراد خلاصي : 2007، ص54).

إذ تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير ، و النهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته ، فقد يتيح المدير لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مستعينا بما لديهم من معارف و خبرات على الإحاطة بأبعاد المشكلة و إيجاد الحل المناسب لها .

كذلك قد لا يتخذ المدير قرارا مسبقا ، و لكن يبدأ بعرض المشكلة و يتعرف على آرائهم

ووجهات نظرهم و يحصل منهم على البدائل الممكنة للحل ثم يتخذ القرار بعد ذلك .

و نلاحظ في هذا النموذج أن المدير يتيح قدرا يسيرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار قبل اتخاذه .

و للمشاركة في عملية اتخاذ مزايا عديدة، فهي تساعد على تحسين نوعية القرار ، و جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا و قبولا لدى العاملين . فيعملون على تنفيذه بحماس شديد و رغبة صادقة .

كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و بين أفراد التنظيم من ناحية ، و بين التنظيم و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى ، فالمشاركة في اتخاذ القرارات

تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة و جيدة مع العاملين ، و علاقة عامة و حسنة و متميزة مع الجمهور .

(صالح بن ناصر شغروود القحطاني ، 2007: ص 74).

أساليب اتخاذ القرار :

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية ، و إن استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة و على طبيعة الظروف المحددة لها ، و على تقدير المدير و رأيه و كذلك علا الامكانيات المتوفرة لاستخدام ، هذا الأسلوب ، و تنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى أساليب كمية و كمية ، و هي كما يلي :

1 - الأساليب الكيفية :

توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات و أهمها ما يلي :

أ - الحكم الشخصي أو البديهية :

إن هذا المعيار في اتخاذ القرارات يتضمن نظرة المدير للأمر و تقديره ، و تبني على أسس شخصية غير موضوعية . إذ يستمد حكمه من خلفياته و معلوماته السابقة .

ب - الحقائق :

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات ، و حين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية و منطقية .

ج - التجربة :

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات و خاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة ، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار .

د - الآراء :

يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه أحدهم و هذا يتطلب العديد من البيانات و الإحصاءات لاستخراج المناسب منها ، و إن الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات و هو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة و إعطاء الرأي .

(شهرزاد محمد شهاب موسى ، 2010: ص 43 - 44) .

2 - الأساليب الكمية :

هناك العديد من الأساليب و الطرق الكمية و الإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات و أهمها ما يلي:

أ - بحوث علمية :

هي المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحدوث العمليات على الحالات التي تعني بإدارة و تنسيق التعليمات و الأنشطة ، و يشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة و العمليات في المؤسسات ، و تتبع بحدوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل ، و التي تبدأ بالملاحظة الدقيقة و تحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجا رياضيا على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي و تهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل .

ب - أسلوب شجرة القرارات :

يعتبر من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات ، و يعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة و نتائجها المتوقعة و احتمالات تحقيقها ، و تتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم و حجم و نوع المسألة .

(جمال الدين لعويسات ، 2003 : ص 94) .

ج - نظرية المباريات :

تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تقيد الإدارة في اتخاذ القرارات و هي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر و تعمل بتفكير عقلي رشيد ، و تسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن و تخفيض الخسائر و عادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر .

د - نظرية الاحتمالات :

تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار ، و بصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة ، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستحقق عند استخدام بديل معين .

(صالح بن ناصر شغروود القحطاني ، 2007 : ص 72) .

الأساليب لها دور كبير في القرارات الإدارية ولا يمكن فصل أسلوب عن أسلوب آخر لتأثيرها في القرارات الإدارية.

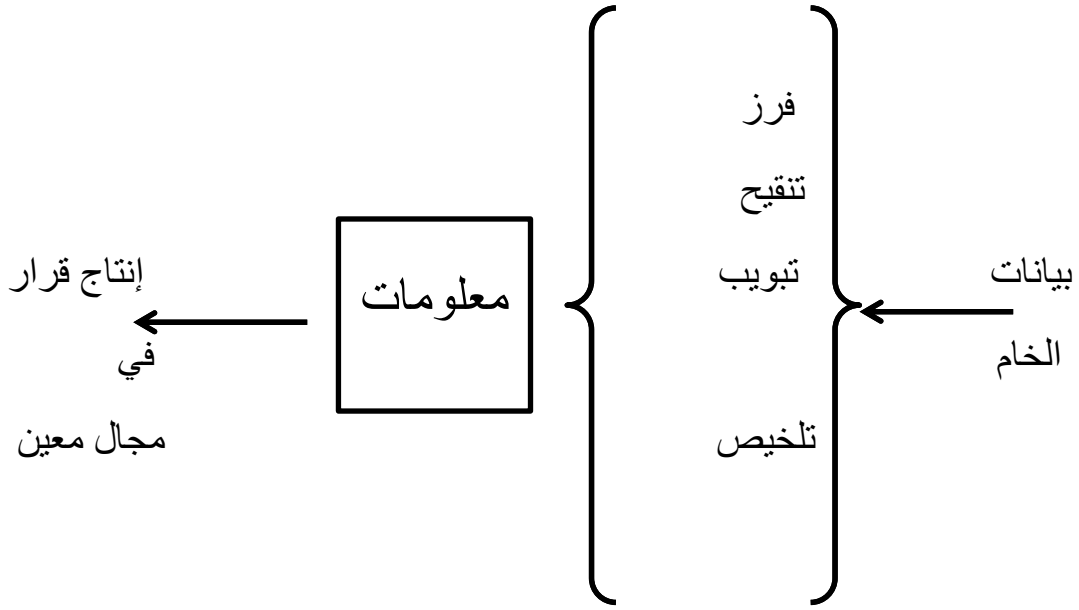
المعلومات و البيانات في اتخاذ القرارات :

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات التنظيمية .

و تأسيساً على هذه العبارات المبدئية يمكن تعريف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد و التي لها قيمة للمدير متخذ القرار .

(جمال الدين لعويسات ، 2003 : ص 94) .

كما أن المعلومات هي كافة أنواع البيانات و التقارير المتعلقة بنشاط الإدارة و التي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام و يمكن توضيح ذلك كما يلي :



فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات تحليلا و تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات .

فعملية اتخاذ القرار تحتاج و تعتمد على نطاق واسع و على نوعية و كمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ و المتعلقة بأنشطة المنظمة في الماضي و الحاضر و ما تنوي القيام به مستقبل ، إضافة إلى معلومات عن الوظائف و الأفراد

فالمعلومات المتوفرة و نوعيتها تؤهل متخذ القرار إلى اتخاذ القرارات الصائبة ، فكل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات و فعاليتها و كلما كانت المعلومات شخصية و غير دقيقة كلما ابتعد القرار عن الصواب .

حيث بينت دراسة محمد أوكلي أن عدد كبير من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

- توجد 76% من المؤسسات تشتكي من احتكار المعلومات في بعض المستويات .

- توجد 55% من المؤسسات تشتكي من عدم الحصول على المعلومات .

ومن أجل الاستفادة من المعلومات مهما كان مستواها و نوعيتها لابد من تحديد العناصر التي يمكن اعتمادها عند اتخاذ القرار و المتمثلة في :

- 1 - فهم الظروف البيئية و التي لها تأثير مباشر على عملية اتخاذ القرار بعد التعرف على الظروف المحيطة و التغييرات الحاصلة و أبعادها .
 - 2 - تحديد الأهداف سواء كانت واضحة أو غير واضحة أو مستقرة مع تحديد التعامل مع تلك المتغيرات .
 - 3 - ماهية البدائل المناسبة و طرق العمل المتاحة أمام متخذ القرار و اتخاذ القرار المناسب .
 - 4 - وضع ترتيب البدائل حسب أولويات نتائجها و أهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار .
 - 5 - المفاضلة بالاختيار لبدل أو أكثر من البدائل المتاحة . ثم تنفيذ القرارات و متابعة النتائج و تنفيذها .
 - 6 - تنفيذ القرارات و متابعة النتائج و التنفيذ .
- (مراد خلاصي ، 2007: ص 52) .

المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات :

- بناء على العوائق و العوامل و الاعتبارات التي تحول دون اتخاذ القرارات ،حاول بعض الاختصاصيين أن يقدموا بعض الاقتراحات لتحسين فعالية القرارات منها:-
- (علاقي ، 1996 : ص 98) .

- أ . تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في الموقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول إلى القرارات السليمة ، أو التي لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات .
- ب . منح الصلاحيات و السلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا و الوسطى في الهيكل التنظيمي .
- ج . تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة .

المبحث الثاني : فاعلية اتخاذ القرار .

على الرغم من أن للقرار و عملية اتخاذه أهمية كبيرة و مكانة خاصة لدى المدير، حيث تسيطر على معظم و قته و جهده ، كما تتطلب إشراكا للعديد من الأطراف داخل المنظمة في معظم الأحيان .

إلا أن هذا الاهتمام لا ينصب على العملية كهدف ، إنما كوسيلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي أنشئت المنظمة من أجلها ، بالإضافة إلى الأهداف الروتينية التي تنظم و تنسق و تسهل مهام العمال و تبني أهداف جزئية كلية للوصول إلى الهدف الأسمى .

نظرا لأهمية عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمنظمات و رغبة مديريها في تحقيق أفضل الأهداف ، سعى متخذي القرارات و المهتمين بالمجال الإداري و الدارسين له إلى الاهتمام بمعرفة كافة العوامل المؤثرة على هذه العملية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، كما اهتموا أيضا بتأثير جميع الجوانب المادية و البشرية و التكنولوجية للقضاء على التأثير السلبي لها و دعم الجوانب الإيجابية لزيادة فعاليتها . و كانت المعلومات من العوامل المحورية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.

(جلال إبراهيم العبد ، 2004 : ص 231) .

- تعريف فاعلية القرارات الإدارية :

فاعلية القرارات الإدارية : هي عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة أو المقررة لانجاز الأهداف الموضوعة بفاعلية أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة" (ياغي ، 2002 : 11).

وتعرف فاعلية القرارات الإدارية إجرائيا في الدراسة أنها مساهمة القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة في تحقيق الغرض منها على نحو يحقق ما يلي (ياغي ، 2002 : 22).

1 - (توقيت مناسب لاتخاذ القرار) : أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

2 - (سهولة تنفيذ القرار) : أن يكون القرار الإداري قابلا للتنفيذ بسهولة دون معوقات.

3 - (قبول القرار من المعنيين) : أن يكون القرار الإداري مرحبا به و مقبولا من قبل العاملين .

عوامل زيادة فعالية اتخاذ القرار :

يمكن تقسيم العوامل التي تزيد من فعالية اتخاذ القرار إلى عوامل عملياتية و أخرى معلوماتية .

و تتمثل العوامل العملياتية بتتبع الخطوات المنطقية و العملية في اتخاذ القرار ، دون إهمال نوع القرار و العوامل المؤثرة عليه .

أما العوامل المعلوماتية فتتعلق بالمعلومات و البيانات و التقنيات الواجب توفيرها لزيادة هذه الفاعلية . و فيما يلي ملخص لهذه العوامل .

(ادريس ، 2005 : ص 274) .

1 - الاعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة اتخاذ القرارات ، و ذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار السابق بالإشارة إليه .

2 - الاعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار ، و هذا ما يتم تحقيقه من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية و المندمجة .

3 - إن الاعتماد على الأساليب الكمية العلمية و على التكنولوجيا ، يغطي العوامل الملموسة من عملية اتخاذ القرار ، و يبقى جانب إنساني غير ملموس على متخذ القرار أن يعتمد على حدسه و خبرته في تحديده و هذا يعكس الجانب الإنساني في عملية اتخاذ القرار .

5 - اعتماد أسلوب الجماعي أو التشاركي إلا عند الضرورة لتعميم الفائدة و الاستفادة من خبرات جميع الفئات المتخصصة .

6 - بما أن القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعة مدى تحقيقه للنتائج ، لذا فعلى المنظمة الاعتماد على مؤشرات للمراجعة و تقييم الأداء و إجراء التعديلات اللازمة، إذا لزم الأمر ، مع التحفظ لإجراء هذه التعديلات لكي لا تفقد القرارات مصداقيتها.

7 - التكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة عند اتخاذ القرار ، حتى تكون القرارات واقعية ، وذلك باستغلال كافة البيانات و المعطيات الدقيقة و الكافية حول هذه الظروف .

8 - إن هذه البيانات و المعطيات لا تستطيع المنظمة الاستفادة منها كما هي إنما عليها أن تعتمد على التكنولوجيا المتوفرة و الملائمة لظروفها الخاصة ، و المتمثلة في التجهيزات و البرمجيات التطبيقية الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة .

يبدو أن هذه العوامل تدور حول نقطة مركزية و هي المعلومة و كيفية الحصول عليها و كيفية استخدامها لتحقيق جميع العناصر السابقة الذكر و هو ما يعكس أهمية المعلومات .

(المرجع نفسه ، ص .ص 275 - 276).

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والفعالة

تمهيد :

لنفترض أن محللا تنظيميا يدرس قارات إحدى المنظمات بالكيفية التي تعتمد أساسا على التركيز على المعلومات التي استخدمت في اتخاذ القرار بالفعل ، و الأهمية النسبية لكل معلومة من هذه المعلومات و الطريقة التي يتم بموجبها تجميع المعلومات ، وفي هذا الصدد نجد الأسئلة التالية :

ما فائدة هذا التحليل لمتخذ القرار ؟ و ما فائدته بالنسبة للمحلل ؟ لقد ظهر مجال هام من مجالات السلوك التنظيمي و العلوم الإدارية يهتم بموضوع استنباط السياسات ، أي تحديد استراتيجيات التي تتبعها متخذ القرار فيما يتعلق باتخاذ القرارات الفعالة.

- إن الغرض من استنباط السياسات هو تشخيص الاستراتيجية المتضمنة في قرارات شخص ما ، و تحسسين نوعية تلك القرارات بإبراز هذه الاستراتيجية و اتباعها بانتظام ، و كثيرا ما يتخذ الناس قرارات بطريقة عشوائية و ليس على أساس سياسة واعية (مخططة) ، و من خلال مجموعة من قراراتهم تظهر الطريقة التي يستخدمون بها المعلومات.

- و قد ينتج عن تحليل السياسة أو الاستراتيجية واحدة من العديدة المحتملة الآتية:

(أندر و دي سيزلاقي و الأس 1991 ص 337).

أولاً: من المحتمل أن يكشف متخذ القرار أنه لم يستخدم المعلومات الصحيحة ، أو أنه لم يزن تلك المعلومات بصورة دقيقة ، و بذلك يستطيع متخذ القرار التحول إلى إستراتيجية أكثر دقة في استخدام المعلومات في القرارات التي يتخذها مستقبلا.

ثانياً : قد يشير التحليل إلى أن طريقة تجميعها لم تكن سليمة و يمكن بذلك أن يتعلم متخذ القرار طرقا أفضل للربط بين المعلومات .

ثالثاً : يتمثل ثالث الاحتمالات في تلك الظاهرة المحيرة و التي أطلق عليها فقهاء اتخاذ القرار مصطلح " الاعتماد على الذات " .

- ويشير فورد و هيرقارتي (FORD & HERGARTY) : في عرض حول ما كتب عن المعالجة البشرية للبيانات إلى طريقة التنقيبية تمثل أحد الاتجاهات الثلاثة التي اتخذتها الدراسات السلوكية المعاصرة في اتخاذ القرارات علاوة على ذلك فهناك أساليب أخرى لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين إلى جانب الطريقة التنقيبية ، و هي الأساليب التي تحاول معرفة الكيفية التي يؤثر بها التفاوت في المقدرة الذهنية لمتخذي القرار على أسلوب اتخاذ القرار .

أساليب تحسين القرارات الإدارية و زيادة فاعليتها:

لقد أورد عليان (2010 : 77) عددا من الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين القرارات الإدارية ، و منها ما يلي :

- فهم المشكلة الإدارية على نحو تام ، مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها .
 - إشراك العاملين في عملية صنع القرار ، مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار و دعمهم له ، و عدم معارضته .
 - تجنب العواطف و الأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار ، مما يزيد من موضوعيته.
 - تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية و الروتينية إلى مدراء الدوائر و الأقسام و الشعب ، مما يساعد المدراء على التفرع لاتخاذ القرارات المهمة و الحساسة.
 - متابعة التغييرات و التطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
 - إيجاد الحلول (القرارات) الإبداعية و المبتكرة للمشكلات ، و عدم الاعتماد – قدر الإمكان – على حلول جاهزة أو سبق تبنيها في قرارات سابقة إلا عند الضرورة.
 - تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات ، بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تقتضي ذلك.
 - إيجاد نظام معلومات إداري محوسب ، مما يساعد على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحيحة.
- أما الصيرفي (2006 : 153) فقد عدد الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين القرارات الإدارية و هي :
- ضرورة توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتعلق :
 - بالموقف موضوع القرار.

- العوامل المحددة للموقف .
 - النتائج المرتبطة بالقرار .
 - أن يتوفر في متخذ القرار :
 - القدرة على التحليل و الذكاء و بعد النظر .
 - تحديد المتغيرات الاستراتيجية المؤثرة في القرار .
 - القدرة على التعامل مع الآخرين لإقناعهم بأهمية الالتزام بتنفيذ القرار.
 - الاختيار السليم لفرق العمل المعاونة المتخذ .
 - الصياغة الجيدة للقرار .
 - توفر الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين .
 - توفر نظام جيد للمعلومات و للاتصال و للرقابة و المتابعة.
- أما قدارة ، و آخرون (2010 : ص 88) فقد أوردوا بأن من أساليب تحسين القرارات الإدارية و زيادة فعاليتها ما يلي :
- الإفادة من أخطاء الماضي، و عدم الوقوع فيها ثانياً.
 - التروي في اتخاذ القرار و عدم الاستعجال فيه إلا في الحالات الطارئة .
 - الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له، فهم ليسوا آلات تدار حسب الرغبة.

المبحث الثالث: وزارة الشؤون الاجتماعية.

تمهيد

تعتبر وزارة الشؤون الاجتماعية أحد الركائز المهمة في هيكلية الحكومات المختلفة في كافة الدول ، و لا تكاد تخلو هيكلية دولة ما من وزارة أو هيئة الشؤون الاجتماعية ، و ما يتبعها في مؤسسات الحماية الاجتماعية المختلفة ، و ذلك لأن الجانب الاجتماعي يعتبر أهم الجوانب التي تحاول الدول إيجاد التوازن بينه و بين الجوانب الاقتصادية و السياسية حتى لا يسود الظلم الاجتماعي ، أو الإهمال ، لفئات الاجتماعية المختلفة في الدولة ، خاصة تلك التي تحتاج إلى المساعدة ، و بسبب ما حدث من تغيير سياسي في الدولة الليبية ، و لقد تم تأسيس فرع وزارة الشؤون الاجتماعية في سبها عام 2006 .

يعتمد الهيكل التنظيمي و اختصاصات الجهاز الإداري لفروع الشؤون الاجتماعية تتولى فروع الشؤون الاجتماعية بالمناطق وضع الخطط و البرامج اللازمة لتنفيذ السياسة العامة في مجال الشؤون الاجتماعية لضمان استقرار المجتمع و المحافظة على نسيجه .

- مهام فروع الشؤون الاجتماعية

تختص فروع الشؤون الاجتماعية بما يلي :

1. مراجعة التشريعات المنظمة للنشاط أو المؤثرة فيه ، و اقتراح ما يلزم بما يحقق المستهدفات العامة للدولة .
- 2 . القيام بأعمال الدعم المعلوماتي و الأرشفة و التوثيق الإلكتروني و تطوير قواعد البيانات و أنظمة المعلومات المتعلقة بالنشاط الفرع .
- 3 . تحديد الاحتياجات التدريبية و وضع مشروعات خطط تنفيذها وفقاً للمعايير التي تضعها وزارة الشؤون الاجتماعية .
- 5 . تنظيم إجراءات زواج الليبيين و الليبيات من غير الليبيين .
- 6 . تقديم الإعانات و المنح المقطوعة للمستحقين لها من أبناء المجتمع .
- 7 . متابعة و تنظيم الإجراءات المتعلقة بالدراسات للظواهر المسببة في تعطيل حركة المجتمع نحو التقدم الاجتماعي المنشود .

8 . الإشراف على تقديم الخدمات الخاصة بنزلاء المؤسسات الاجتماعية و مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة و الاهتمام بقضاياهم ووضع الأسس الكفيلة برعايتهم و تأهيلهم .

9 . تنفيذ الخطط و البرامج المتعلقة بالرعاية الإجتماعية للمرأة و الطفل و الأسرة وفقاً للسياسات المعتمدة .

10 . اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن توفير فرص العمل المناسبة لطبيعة المرأة .

11 . ممارسة الاختصاصات المسندة للوزارة المقررة بالتشريعات النافذة .

و يجوز لرئيس الفرع تحويل بعض صلاحياته إلى من يراه مناسباً من المختصين في الفرع.

يتكون هيكل التنظيمي لفروع الشؤون الاجتماعية من التقسيمات الرئيسية الآتية :-

- وحدة السكرتارية .
- وحدة الشؤون القانونية .
- وحدة المراجعة الداخلية .
- وحدة التدريب .
- قسم التخطيط و الدراسات .
- قسم الشؤون الإدارية و المالية .
- قسم المشروعات و الصيانة .
- قسم التنمية الأسرية .
- قسم الشؤون الإنسانية و المساعدات .
- قسم التوعية و التثقيف و الإعلام .
- قسم التفتيش و المتابعة .

وحد السكرتارية

تختص وحدة السكرتارية بما يلي :

1 . القيام بمهام سكرتير رئيس الفرع و كذلك تلقي المكاتب و التقارير الواردة باسم الفرع و تسجيلها و استيفاء البيانات اللازمة عنها .

2 . اعداد مشروعات جداول أعمال اجتماعات فرع الوزارة و تحرير محاضرها و تدوين قراراتها و تبليغها .

وحدة الشؤون القانونية

3 - الإعداد للاجتماعات التي يعقدها رئيس الفرع و تنظيم مقابلات رئيس الفرع .

تختص وحدة الشؤون القانونية بما يلي :-

1 . بحث و دراسة و متابعة المسائل القانونية الخاصة بنشاط الفرع ، بالتنسيق مع الوحدات الإدارية المعنية .

2 . اعداد مشروعات الأدوات التشريعية الخاصة بالفرع و إبداء الرأي في مشروعات القوانين التي تحال إليها .

وحدة المراجعة الداخلية

تختص وحدة المراجعة الداخلية بما يلي :

1 . مراقبة المستندات المالية من سندات صرف و سندات قيد و غيرها قبل و بعد الصرف .

2 . فحص الكشوف الخاصة بجملة المصروفات .

وحدة التدريب

تختص وحدة التدريب بما يلي :

1- إعداد الخطط والبرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين بالفرع بالتنسيق مع الجهات ذات علاقة .

2- إقامة الندوات و المحاضرات و الملتقيات ذات العلاقة بعمل الفرع .

قسم التخطيط و الدراسات

يمارس قسم التخطيط و الدراسات اختصاصاته من خلال الوحدات التالية :-

- وحدة التخطيط و الشؤون الفنية .

- وحدة الدراسات و الأبحاث .

• تختص وحدة التخطيط و الشؤون الفنية بما يلي :

1. إبداء الرأي في الموضوعات التي تحال إليه من رئيس الفرع .

2. وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الاختصاصات المتعلقة بالفرع و استلام الخطط المقترحة من قبل الأقسام و الوحدات بالفرع و اعتمادها و موافاة إدارة التخطيط و الدراسات و تقييم الأداء بالوزارة .

• تختص وحدة الدراسات و الأبحاث بما يلي :

1. رصد و تحديد الظواهر الاجتماعية التي تحتاج إلى دراسة و استلام الدراسات المعدة من قبل المراكز البحثية و مراجعتها و اعتمادها و تصنيف الدراسات المنجزة و تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ التوصيات و الاقتراحات الواردة بها و إحالتها إلى الجهات المختصة .

2. القيام بالمحاضرات و الندوات و المؤتمرات و الملتقيات التي تهتم بمعالجة القضايا و الظواهر الاجتماعية .

قسم الشؤون الإدارية و المالية

يمارس قسم الشؤون الإدارية و المالية اختصاصاته من خلال الوحدات التالية :-

- وحدة المحفوظات .

- وحدة الشؤون الموظفين و الملاكات.

- وحدة الحسابات و المرتبات.

- وحدة الخدمات و العلاقات العامة.

- وحدة الصرف و الخزينة.

- وحدة الميزانية

أ • تختص وحدة المحفوظات بما يلي :

1. القيام بشؤون الصادر و الوارد و المحفوظات .
2. إدخال المكيونة في مجال المحفوظات و التوثيق .
3. تعميم المنشورات و التعليمات على التقسيمات التنظيمية بالجهاز الإداري .

ب • تختص وحدة شؤون الموظفين و الملاكات بما يلي :

1. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ النظم و القواعد المتعلقة بشؤون الموظفين.
2. مباشرة شؤون الموظفين من تعيين و نقل و ندب و إعاره .
3. متابعة تسكين الموظفين على الملاكات المعتمدة و اقتراح تعديل الملاك وفقا لحاجة العمل

ج • تختص وحدة الحسابات و المرتبات بما يلي :-

- 1 - إعداد مستندات الصرف بعد التأكد من استكمال المستندات المطلوبة .
- 2 - إعداد الصكوك المالية .
- 3 - المساهمة في قفل الميزانيات المعتمدة لفرع الوزارة .

د - تختص وحدة الخدمات و العلاقات العامة بما يلي :-

- 1 . حجز تذاكر السفر و الإقامة بالفنادق لضيوف الوزارة و العاملين فيها .
- 2 . التنسيق مع مكتب التعاون الفني فيما يتعلق باستقبال و استضافة الضيوف .
- 3 . توفير الحراسة للمباني التابعة للفرع .

و- تختص وحدة الصرف و الخزينة بما يلي :-

- 1 . متابعة أوجه الصرف في حدود المبالغ المقررة وفق الميزانية التسييرية .
- 2 . فتح سجل خاص بالمصروفات وفق رقم التسلسل و تاريخ الصرف و البيانات ز قيمة المبلغ المصروف .
- 3 . ضبط الصرف بحيث يكون وفق التسلسل الإداري .

و تختص وحدة الميزانية بما يلي :-

1. إعداد مشروع الميزانية التسييرية للجهاز الإداري .
2. المساهمة في إعداد ميزانية التحول الخاصة بفرع الوزارة .
3. تنفيذ الميزانيات المعتمدة للفرع حسب النظم و اللوائح و التشريعات المعمول بها.

قسم التنمية الأسرية :

- وحدة شؤون و الأسرة و المرأة .
- وحدة رعاية الطفولة .
- وحدة الرعاية الاجتماعية و النشاط .
- أ - تختص وحدة شؤون و الأسرة و المرأة بما يلي .

- 1 . تنفيذ الضوابط و الأسس لإجراء الفحوصات الطبية للمقدمين على الزواج من الجنسين بهدف وقايتهم من الإصابة بالأمراض السارية و المعدية .
- 2 . تشجيع و مساعدة الأسر الراغبة في العمل الإنتاجي و اقتراح الأجهزة الخاصة بها و المشاركة في دراسة الظواهر و المشاكل الاجتماعية التي تواجه الأسرة و معالجتها .
- 3 . تنظيم إجراءات زواج الليبيين و الليبيات من غير الليبيين .

ب - تختص وحدة رعاية الطفولة بما يلي :

- 1 . متابعة تنفيذ التشريعات الصادرة في مجال رعاية الطفولة .
- 2 . العمل على تأصيل مبدأ أن الأسرة هي المكان الطبيعي لتنشئة الطفل و تربيته و الإشراف و التخطيط لتوفير الخدمات المتعلقة بالطفولة و إجراء الدراسات المتعلقة بالطفل من مختلف الجوانب الاجتماعية و الصحية و التربوية و الثقافية.

ج - تختص وحدة الرعاية الاجتماعية و النشاط بما يلي :

- 1 . متابعة الأسر الكفيلة أو المستضيفة لأبناء المؤسسات الاجتماعية و التأكد من سلامة أوضاعهم .
- 2 . متابعة أوضاع أبناء الرعاية الاجتماعية بعد خروجهم من المؤسسات للتأكد من اندماجهم الطبيعي في المجتمع و معالجة المشاكل و الصعوبات التي تواجههم .

قسم الشؤون الإنسانية و المساعدات

يمارس قسم الشؤون الإنسانية و المساعدات اختصاصاته من خلال الوحدة التالية :

• وحدة الشؤون الإنسانية و المساعدات و تختص بما يلي :

- 1- دراسة و تحديد الأسباب المؤدية للكوارث و متابعتها.
2. وضع اللوائح و الشروط اللازمة لصرف المنافع و تنظيم إجراءات صرف المنافع الخاصة بالتعليم و السكن و الصحة لمستحقيها.

قسم المشروعات و الشؤون الفنية :

يمارس قسم المشروعات و الشؤون الفنية اختصاصاته من خلال الوحدة التالية :

- 1 . اعداد المقترحات و التصاميم الهندسية وفقاً لمشروعات الخطة التربوية .
- 2 . متابعة أعمال التجهيزات الفنية للمرافق التابعة للفرع .
- 3 . متابعة تنفيذ العمل بمشروعات الفرع بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

قسم التوعية و التثقيف و الإعلام

يمارس قسم التوعية و التثقيف و الإعلام اختصاصاته من خلال الوحدات التالية :

• وحدة التوعية و التثقيف .

• وحدة الإعلام .

تختص وحدة التوعية و التثقيف بما يلي :

- 1 - توعية المواطنين و مساعدتهم على التحرر من مظاهر التخلف الاجتماعي و انتهاج أساليب التقدم في الشؤون المتعلقة بحياتهم و معيشتهم .
- 2 - تعريف المواطنين بحقوقهم وواجباتهم و توجيههم إلى ضرورة الالتزام بها للمحافظة على التوازن فيما بينها.

تختص وحدة الإعلام بما يلي :

- 1 . توثيق الأنشطة المتعلقة بعمل الفرع .
- 2 . التنسيق مع الأقسام و الوحدات لتوفير احتياجاتها من المواد الإعلامية اللازمة لسير العمل .

قسم التفتيش و المتابعة

يمارس قسم التفتيش و المتابعة اختصاصاته من خلال الوحدة التالية :

• وحدة التفتيش و المتابعة و تختص بما يلي :

- 1 . التفتيش على عمل الأقسام و الوحدات التابعة للفرع .
- 2 . التفتيش على أصول و ممتلكات الفرع و التأكد من صيانتها و المحافظة عليها .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- التمهيدي

1 - الدراسات السابقة

2 - التعقيب على الدراسات السابقة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بموضوع البحث الحالي و التي يمكن الاستفادة منها في تفسير نتائج البحث .

و فيما يلي عرض للدراسات المرتبطة بالبحث و تم ترتيبها ترتيبا من الأقدام إلى الأحدث مع التعقيب على هذه الدراسات .

1- دراسة (الصبيحات1994) عنوان الدراسة : (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العامة المختلطة الصناعية في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية في الأردن).

هدفت إلى الكشف عن مدى مشاركة العاملين في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية الأردنية في صنع القرارات الإدارية ، و ذلك عن طريق مسح أداء العاملين في أربع شركات كبيرة عاملة في هذا الميدان و هي : شركة مصفاة البترول الأردنية ، و شركة مصانع الاسمنت الأردنية.

و قد أظهرت النتائج اقتصار المشاركة على الأساليب العادية للمشاركة ، و لم يظهر استخدام يذكر للأساليب الحديثة في هذا المجال ، و أن أكثر فئات العاملين مشاركة في صنع القرار هم ذو الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) يليهم على الترتيب رؤساء الأقسام ثم الموظفون الذي تجاوزت أعمارهم (30) سنة فحملة المؤهلات العلمية من التوجيهي فما فوق، و تبين أن الإناث كن أقل الفئات المشاركة في صنع القرارات.

و كذلك كشفت الدراسة إلى أن ابرز المشكلات التي تواجه عملية المشاركة في صنع القرارات الجماعية في الشركات المبحوثة هي على الترتيب : ضعف رغبة الرؤساء في إشراك مرؤوسيههم ، وجمود القوانين و التعليمات النافذة في الشركات المبحوثة ، و عدم كفاءة الأساليب المتبعة في وضع القرارات ، و نقص كمية المعلومات اللازمة، و ضيق الوقت المتاح للمشاركة و نقص الخبرة لدى المرؤوسين .

2- دراسة (الشدادي و أيوب ، 1998) : عنوان الدراسة (أثر استخدام نظم مساعدة القرارات في زيادة فاعلية و كفاءة القرار المتخذ في المنشآت الصناعية السعودية).

هدفت هذه الرسالة إلى أثر استخدام نظم دعم القرارات في زيادة فاعلية و كفاءة القرار المتخذ في المنشآت الصناعية السعودية و قام الباحثان بتصميم استبانة خصيصا لجمع البيانات و توصلا إلى نتائج أهمها أن منشآت العينة كانت تميل لاستخدام نظم اتخاذ القرار بمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات بصورة اكبر بالنسبة

للقرارات المرتبة عنها بالنسبة للقرارات الغير مرتبة و أن نقص التدريب و الخبرة يساهم في استخدام نظم دعم القرار لدعم القرارات المرتبة أكثر من غيرها من القرارات و أن المستوى الإداري للقرار و الاستراتيجي و التكتيكي و التشغيلي كان لم أثر معنوي سلبي على استخدام نظم دعم القرارات في المنشآت الصناعية السعودية و شمولها للعديد من المعالجات الوظيفية المختلفة و تأثيرها على اتخاذ مثل هذه القرارات الإدارية و كان لمستوى استخدام نظم دعم القرارات تأثير ايجابي على كفاءة القرارات التي يتم اتخاذها بإستخدام هذه النظم بدلا من الطريقة التقليدية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية و ان استخدام نظم دعم القرارات لم يكن له أي تأثير معنوي على فاعلية القرارات المتخذة.

3-دراسة (أبوقديري ، 2003) عنوان الدراسة : (مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية) .

و هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية و التعرف على طبيعة هذه القرارات ، وبيان درجات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في التعليم.

و كانت نتائج الدراسة كالتالي :

- وجود نسبة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في اقليم الجنوب.
- التدرج في المشاركة حسب أهمية القرارات بحيث تكون قليلة في القرارات الاستراتيجية و متوسطة في القرارات التكتيكية و مرتفعة في القرارات الروتينية.
- الأسلوب ((الأوتوقراطي)) المستبد من أقل الأساليب تواجداً في أجهزتنا الحكومية التي كانت قيد البحث ، و اتفق هذا مع اجابة المبحوثين.

4-دراسة (البشابشة ،2005) : عنوان الدراسة : (أثر جودة المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة نظم المعلومات الإدارية ، في مؤسسة الضمان الاجتماعي و مستوى الأداء الوظيفي ، لتحقيق أهداف هذه الدراسة ثم تطوير استبانة مكونة من (28) فقرة لقياس متغيرات الدراسة ، و ثم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة في التحليل الإحصائي من (300) موظفا ، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود أثر هام لجودة نظم المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين نظم

المعلومات بأبعادها المختلفة و الأداء الوظيفي ، وجود أثر كبير للمستلزمات البرمجية على الأداء الوظيفي ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تعزى (للعمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي)

5- دراسة (أبو هميس 2007) : عنوان الدراسة: (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن).

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في شركات الأدوية الأردنية ، و ركزت على المستويات الإدارية الثلاثة : العليا ، و الوسطى ، و الدنيا لشركات الأدوية الأردنية ، و كانت أهم نتائج هي :

- أدى استخدام التكنولوجيا المعلومات في شركات الأدوية إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المراد انجازها.

- أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركات الأدوية الى تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية.

- شركات الأدوية الأردنية تعطي أهمية كبيرة لإستخدام الحاسبات و البرمجيات ، مما أسهم في تدعيم فاعلية اتخاذ القرارات لديها.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة ، بشكل واسع مما يسهم بشكل كبير في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

6. دراسة (أبو تيم ، 2015) بعنوان : (نظم دعم القرارات و علاقتها بفاعلية القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية - محافظة غزة).

هدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرارات و فاعلية القرارات الادارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر - الاسلامية - الأقصى) ، و يعد هذا البحث من البحوث الميدانية التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات ، و قام الباحث بتقسيم مجتمع البحث الى طبقات و من ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة ، حيث بلغت العينة في هذا البحث (240) مفردة ، تم جمع منهم البيانات بواسطة الاستبانة حيث تم استرداد (223) استمارة بنسبة (93%).

و قد خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. أن هناك توجه جيد لدى العاملين في الجامعات وتقارب في آراءهم نحو إدراك الإدارة العليا لأهمية استخدام نظم دعم القرارات.
2. أن الامكانيات المادية مثل المعدات واجهزة الحاسوب تتلاءم مع متطلبات العمل.
3. أن الجامعات تقوم باستقطاب طواقم وافراد مؤهلين و متخصصين ذوي كفاءة و خبرة يعالجون المشاكل و الاستفسارات التي تواجه العاملين في استخدام هذه البرامج.
4. تتمتع الجامعات بوجود هيكل تنظيمي واضح يدعم نظم دعم القرارات.
5. استخدام نظم دعم القرارات يزيد من دقة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية والذي بدوره يزيد من فاعلية القرارات الإدارية.
6. القرارات المتخذة والمدعومة من نظم دعم القرارات تعمل على تقليل التكاليف ويترتب عليها منع وجود نزاعات بين العاملين، وتوفير الوقت والجهد.
7. توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع نظم دعم القرارات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
8. وجود فروق حول واقع نظم دعم القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة

و قد خرج الباحث بتوصيات عدة أهمها

- 1 - زيادة دعم الادارة العليا و الذي يكون من خلال تقديم الاحتياجات اللازمة للتغلب على المعوقات التي تعترض نظم دعم القرارات .
- 2 - تشجيع العاملين و تحفيزهم و تكثيف الدورات التدريبية و التي تتعلق بنظم دعم القرارات و جعلها بصفة دورية .
- 3 - العمل على تعزيز تسهيل الاتصالات الادارية بين الدوائر و تعزيز منح سلطات مناسبة للموظفين تساعدهم على اتخاذ قرارات مهمة .
- 4 - العمل على تبني اسلوب اللامركزية عند اتخاذ القرارات مع صفات اشراك الموظفين بشكل أكبر عند اتخاذ القرارات .
- 5 - ضرورة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون أي تأخير الوصول بشكل أكبر لقرارات فعالة .

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال اطلاع و العرض السابق لدراسات السابقة التي تناولت موضوعات لها علاقة بالدراسة الحالية حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، قد تبين أن هناك جوانب مختلفة يمكن عرضها على النحو التالي :-

من حيث الهدف :

- ✓ انفردت هذه الدراسة بدراسة جميع العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية .
- ✓ ركزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات على موضوع القرارات الإدارية و مدى فاعلية استجابتها من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية .
- ✓ التعرف على فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية لدى العاملين وبعض المتغيرات الوسيطة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) .
- ✓أيضا الدراسة بالتعرف على القرارات الإدارية ومدى استجابتها لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية.
- ✓ التعرف على مدى فاعلية الاستجابة لدى العاملين من خلال السلوك القائم عن فاعلية الاستجابة لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية.

أوجه الاتفاق والاختلاف:

- ✓ تتفق نتيجة دراسة أبو تيم (2015) بمحافظة غزة بوجود فروق حول واقع نظم دعم القرارات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، في حين لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .
- ✓ تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة البشاشة (2005) بالأردن، بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين تصورات المبحوثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .
- ✓ وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة أبو تيم (2015) بمحافظة غزة، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع دعم القرارات في الجامعات في قطاع غزة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور وتتفق أيضا مع دراسة الصبيحات (1994) بمحافظة غزة، بأن الإناث أقل مشاركة في صنع القرارات على أداة الاستبيان ككل،

في حين لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث.

✓تختلف هذه الدراسة عن غيرها في طبيعة موضوعها و هي مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين حيث أن بعض الدراسات ركزت على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و بعضها الآخر يتعلق بنظم دعم القرارات و أثر استخدام التكنولوجيا .

✓ تناولت الدراسة الحالية القرارات الإدارية ومدى استجابتها من قبل العاملين، حيث أن الدراسات السابقة تم الاطلاع عليها لم تجمع بين القرارات لإدارية ومدى استجابتها من قبل العاملين.

والجدير بالإشارة إلى أن الدراسات السابقة التي تم عرضها تتكامل مع بعضها البعض لتشكّل المحاور المختلفة التي بنيت عليها هذه الدراسة الحالية.

الفصل الرابع

اجراءات الدراسة الميدانية

- التمهيد

1 - منهج البحث

2 - مجتمع البحث

3 - عينة البحث

4 - أداة البحث

5 - صدق وثبات الاستبيان

6 - صدق المحتوى المحكمون

7 - صدق الاتساق الداخلي

8 - الثبات

9 - الأساليب الإحصائية

تمهيد:

هذا الفصل يوضح الإجراءات المنهجية للبحث، وذلك بهدف الربط بين الإطار النظري والجانب العملي ، ابتداء من أداة البحث التي تم تطبيقها على مجتمع البحث بالإضافة إلي الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم استخدامها بعد تطبيق وتفريغ البيانات تم معالجتها، وصولا إلي النتائج التي سوف تعرض في الفصل اللاحق حيث تتضمن إجراءات البحث في هذا الفصل ما يلي :

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث ، فهو ملائم للبحث من حيث الوصف التحليلي واستخراج النتائج .

فالمنهج الوصفي هو المنهج فهو عبارة عن وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية و كمية رقمية . و قد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترات زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة .

(محمد عبيدات و آخرون ، 1999 : ص 46)

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها وكان المجموع المجتمع 50، للعام الجامعي (2019-2020) ف.

ثالثاً: عينة البحث :

تم اختيار العينة أسلوب الحصر الشامل، وقد بلغ عددهم (50) موظف وموظفة، من بينهم (24) من الذكور، و (26) من الإناث.

رابعاً: أداة جمع البيانات :

قامت الطالبتان بإعداد أداة استبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتم إعداد استبانة تتكون من (48) فقرة تناولت (6) محاور وهي:(القرارات الإدارية)،(أهداف واستراتيجيات الوزارة)،(السياسات الإدارية)،(الهيكل التنظيمي)،(الأدوات التكنولوجية)،(تنمية وتطوير العاملين)،(وكانت خيارات الإجابة فيه (موافق - موافق بشدة - غير موافق)، وأخذت الأوزان (1، 2، 3) .

صدق وثبات الاستبيان :

أولاً : الصدق :

1- صدق المحتوى (المحكمين) :

تم التحقق منه من خلال عرض استبيان جمع البيانات على مجموعة من المحكمين في موضوع البحث والذين أدلوا برأيهم في فقرات الاستبيان وذلك من حيث : الشكل والصياغة ومدى مناسبة البنود لموضوع البحث ، تم عرض الاستبيان على (4) من أساتذة قسم التخطيط والإدارة التربوية و (2) من أساتذة قسم علم النفس ، و بذلك قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات التي اقترحتها المحكمون على بعض فقرات الاستبيان :

جدول رقم (1)

يبين فقرات الاستبيان قبل التعديل وبعد التعديل

الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل	ر. م
العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة محددة لتقييم العاملين داخل الوزارة.	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة.	4

2- صدق المقارنة الطرفية (التمييزي) :

تم التحقق من صدق المقارنة الطرفية (التمييزي) وذلك على محاور الاستبيان ككل ، حيث تم المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا من العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (20) مفردة ، وتم التعامل مع المجموعتين وذلك باختيار أعلى (27%) وأدنى (27%) من العينة الاستطلاعية، وكان عدد كل مجموعة (5) مفردات ، وللمقارنة بين المجموعتين تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (2)

يبين اختبار(ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا على استبيان القرارات الإدارية

المحاور	المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القرارات الإدارية	العليا	5	24.00	0.00	11.20	0.00	دالة
	الدنيا	5	16.40	1.51			
أهداف واستراتيجيات الإدارة	العليا	5	29.60	12.52	2.55	0.03	دالة
	الدنيا	5	15.00	2.44			
السياسات الإدارية	العليا	5	24.00	0.00	6.32	0.00	دالة
	الدنيا	5	16.00	2.82			
الهيكل التنظيمي	العليا	5	24.00	0.00	6.76	0.00	دالة
	الدنيا	5	12.80	3.70			
الأدوات التكنولوجية	العليا	5	24.00	0.00	6.31	0.00	دالة
	الدنيا	5	15.20	3.41			
تنمية وتطوير العاملين	العليا	5	24.00	0.00	4.49	0.00	دالة
	الدنيا	5	13.60	5.17			
الكلية	العليا	5	146.20	4.91	13.62	0.00	دالة
	الدنيا	5	95.60	6.69			

يتضح من الجدول السابق إنه توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا، وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا ، حيث قيم (ت) على كل المحاور وعلى التوالي (6.32، 22.5، 11.20، 6.76 ، 6.31 ، 4.49)، وعند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (0.05)، وبالتالي فإن الاستبيان ميز بين المجموعتين العليا والدنيا وبهذا يعتبر الاستبيان صادقاً من حيث المقارنة الطرفية .

3- صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة كل محور من محاور الاستبيان ولإفراد العينة الاستطلاعية فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (3)

يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات محاور الاستبيان

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	القرارات الإدارية	8	0.60	0.00
2	أهداف واستراتيجيات الإدارة	8	0.62	0.00
3	السياسات الإدارية	8	0.74	0.00
4	الهيكل التنظيمي	8	0.80	0.00
5	الأدوات التكنولوجية	8	0.79	0.00
6	تنمية وتطوير العاملين	8	0.72	0.00

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط قوية وإيجابية ، حيث تصل قيم مستويات الدلالة على كل المحاور (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (0.05) ، وبالتالي فالاستبيان صادقاً من حيث المقارنة الطرفية .

ثانياً: ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام (معامل ألفا كور نباخ ، وطريقة التجزئة النصفية) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (4)

يبين معامل الثبات لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كورنباخ	قيمة التجزئة النصفية
القرارات الإدارية	8	0.69	0.42
أهداف واستراتيجيات الإدارة	8	0.22	0.11
السياسات الإدارية	8	0.79	0.66
الهيكل التنظيمي	8	0.84	0.46
الأدوات التكنولوجية	8	0.80	0.63
تنمية وتطوير العاملين	8	0.91	0.71
الكلية	48	0.83	0.57

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيم الاستبيان عالية ومناسبة من الثبات، لا سيما معامل ألفا كورنباخ ، وبالتالي يعتبر الاستبيان ثابتاً .

وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان ، وبذلك يمكن القول بأنه صالحاً للتطبيق على عينة البحث .

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- اختبار (ت) وذلك لدلالة على الفروق بين متوسط المجموعتين .
- تحليل التباين (ف) .
- معامل ارتباط بيرسون الخطي .
- معاملي الثبات (ألفا كورنباخ ، والتجزئة النصفية) .

الفصل الخامس

نتائج ومناقشتها

- التمهيدي

1 - نتائج الفرضية الأولى

2 - نتائج الفرضية الثانية

3 - نتائج الفرضية الثالثة

4 - نتائج الفرضية الرابعة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الفروض وتفسيرها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد جاءت النتائج كما يلي :

الفرضية الأولى :

تنص على أنه : ما مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها ؟

جدول رقم (5)

يبين المقارنة بين متوسط درجات أفراد العينة ودرجة الحرية لمحاور الاستبيان ككل

المحاور	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القرارات الإدارية	50	19.92	4.36	8	19.30	0.00	دالة
أهداف واستراتيجيات الوزارة	50	20.48	6.04	8	14.60	0.00	دالة
السياسات الإدارية	50	20.46	4.13	8	21.30	0.00	دالة
الهيكل التنظيمي	50	19.56	5.30	8	15.42	0.00	دالة
الأدوات التكنولوجية	50	20.20	4.34	8	19.86	0.00	دالة
تنمية وتطوير العاملين	50	20.30	5.25	8	16.55	0.00	دالة
الكلي	50	120.92	22.34	96	35.73	0.00	دالة

(ن = 1)

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة ودرجة الحرية حول فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية، وهذه الفروق لصالح استجابات أفراد العينة، حيث تصل قيمة (ت) على أداة الاستبيان ككل (35.73)، وعند مستوى دلالة (0.00)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (Spss) للعلوم النفسية والتربوية.

وبالتالي نجد بأنه ، وهذا ما حققته الفرضية الأولى . توجد فروق بين محاور الاستبيان والأداة ككل فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية

وبهذا لا تتفق و لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

الفرضية الثانية :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية تُعزي لمتغير الجنس ؟
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (6)

يبين الفروق على استبيان القرارات الإدارية باختلاف متغير الجنس

المحاور	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القرارات الإدارية	ذكور	24	21.33	2.79	2.29	0.02	دالة
	إناث	26	18.62	5.14			
أهداف واستراتيجيات الإدارة	ذكور	24	20.92	3.51	0.48	0.62	غير دالة
	إناث	26	20.08	7.73			
السياسات	ذكور	24	22.25	2.09	3.20	0.00	دالة

			2.85	18.81	26	إناث	الإدارية
دالة	0.01	2.56	4.05	21.46	24	ذكور	الهيكل التنظيمي
			5.76	17.81	26	إناث	
غير دالة	0.19	1.32	3.86	21.04	24	ذكور	الأدوات التكنولوجية
			4.68	19.42	26	إناث	
دالة	0.01	2.67	3.48	22.25	24	ذكور	تنمية وتطوير العاملين
			5.99	18.50	26	إناث	
دالة	0.01	2.68	1.30	129.25	24	ذكور	الكلية
			25.73	113.23	26	إناث	

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية تُعزى لمتغير الجنس وهذه الفروق لصالح الذكور وذلك على محور (القرارات الإدارية)، و(السياسات الإدارية)، و(الهيكل التنظيمي)، (تنمية وتطوير العاملين) باختلاف متغير الجنس، حيث تصل قيمة (ت) على الأداة ككل (2.68)، وبمستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وبالتالي توجد فروق بين الذكور والإناث في فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية، ويرجع ذلك إلى أن المشرفين يسعون يرجع ذلك إلى أن الذكور يتميزون دائماً بتنفيذ القرارات وربما يرجع ذلك إلى شخصيتهم القيادية

بينما لا توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية على محور (أهداف واستراتيجيات الإدارة)، و(الأدوات التكنولوجية)، حيث تصل قيمة (ت) على الأداة ككل (0.62)، (1.32) وبمستوى دلالة (0.62)، (0.19)، وهما أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وهذا ما حققته الفرضية الثانية.

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة أبو تيم (2015) بمحافظة غزة، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع دعم القرارات افي الجامعات في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور على محور (القرارات الإدارية)، و(السياسات الإدارية)، و(الهيكل التنظيمي)، (تنمية وتطوير العاملين)، وتتفق أيضا مع دراسة الصبيعات (1994) بمحافظة غزة، بأن الإناث أقل مشاركة في صنع القرارات على أداة الاستبيان ككل ،في حين لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

الفرضية الثالثة :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية تُعزى المؤهل العلمي ؟
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (7)

يبين الفروق على استبيان القرارات الإدارية باختلاف متغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القرارات الإدارية	ماجستير	9	20.22	3.52	2.25	0.09	غير دالة
	ليسانس	15	21.67	3.22			
	بكالوريوس	22	18.27	5.11			
	دبلوم	4	21.75	2.63			
أهداف و استراتيجيات الإدارة	ماجستير	9	22.22	3.38	0.44	0.72	غير دالة
	ليسانس	15	20.07	3.77			
	بكالوريوس	22	19.77	8.25			
	دبلوم	4	22.00	2.44			

غير دالة	0.48	0.82	4.01	22.11	9	ماجستير	السياسات الإدارية
			3.35	20.60	15	ليسانس	
			4.83	19.59	22	بكالوريوس	
			2.44	21.00	4	دبلوم	
دالة	0.03	3.05	2.66	22.89	9	ماجستير	الهيكل التنظيمي
			4.33	20.27	15	ليسانس	
			5.72	18.64	22	بكالوريوس	
			6.80	14.50	4	دبلوم	
غير دالة	0.85	0.25	3.64	20.56	9	ماجستير	الأدوات التكنولوجية
			4.17	20.87	15	ليسانس	
			5.04	19.64	22	بكالوريوس	
			2.82	20.00	4	دبلوم	
غير دالة	0.76	0.37	3.60	21.67	9	ماجستير	تنمية وتطوير العاملين
			5.35	20.53	15	ليسانس	
			5.96	19.50	22	بكالوريوس	
			4.71	20.75	4	دبلوم	
غير دالة	0.40	1.00	17.74	129.67	9	ماجستير	الكلية
			19.27	124.00	15	ليسانس	
			26.08	115.41	22	بكالوريوس	
			17.79	120.00	4	دبلوم	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على محور (القرارات الإدارية)، و(أهداف واستراتيجيات الوزارة)، و(السياسات الإدارية)، و(الأدوات التكنولوجية)، و(تنمية وتطوير العاملين)، والأداة، حيث تصل قيمة (ت) للاستبيان والأداة ككل (1.00)، وبمستوى دلالة (0.40)، وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وبالتالي لا توجد فروق بين استجابات العاملين فيما يتعلق بالقرارات الإدارية .

بينما توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية على محور (الهيكل التنظيمي)، حيث تصل قيمة (ت) (3.05)، وبمستوى دلالة (0.03)، وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، ويرجع ذلك ربما يرجع السبب أن تكوين الهيكل التنظيمي يتماشى مع متطلبات و أهداف العاملين داخل الوزارة. وهذا ما حققته الفرضية الثالثة .

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة البشباشة (2005) بالأردن، بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين تصورات المبحوثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على محور (الهيكل التنظيمي)، في حين لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

الفرضية الرابعة :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ؟ وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (8)

يبين الفروق على استبيان القرارات الإدارية باختلاف متغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القرارات الإدارية	أقل من 5 سنوات	6	19.83	4.62	1.53	0.20	غير دالة
	5 - 10 سنوات	17	18.24	5.56			
	10 - 15 سنة	10	19.60	3.23			
	15 - 25 سنة	7	22.14	2.34			
	25 فأكثر	10	21.60	3.20			
أهداف و استراتيجيات الإدارة	أقل من 5 سنوات	6	18.83	2.71	2.85	0.03	دالة
	5 - 10 سنوات	17	17.94	4.84			
	10 - 15 سنة	10	20.80	3.93			
	15 - 25 سنة	7	26.14	11.69			
	25 فأكثر	10	21.50	2.46			
السياسات الإدارية	أقل من 5 سنوات	6	19.67	1.96	1.38	0.25	غير دالة
	5 - 10 سنوات	17	19.06	5.58			
	10 - 15 سنة	10	20.30	3.52			
	15 - 25 سنة	7	22.00	3.05			

			2.59	22.40	10	25 فأكثر	
غير دالة	0.36	1.10	5.45	18.17	6	أقل من 5 سنوات	الهيكل التنظيمي
			5.77	19.00	17	5 - 10 سنوات	
			5.75	17.80	10	10 - 15 سنة	
			4.75	21.43	7	15 - 25 سنة	
			3.91	21.80	10	25 فأكثر	
غير دالة	0.27	1.33	5.24	20.33	6	أقل من 5 سنوات	الأدوات التكنولوجية
			4.76	19.06	17	5 - 10 سنوات	
			5.16	19.00	10	10 - 15 سنة	
			2.21	22.71	7	15 - 25 سنة	
			2.50	21.50	10	25 فأكثر	
غير دالة	0.30	1.24	7.36	17.33	6	أقل من 5 سنوات	تنمية وتطوير العاملين
			4.58	20.18	17	5 - 10 سنوات	
			6.51	19.40	10	10 - 15 سنة	
			5.96	20.57	7	15 - 25 سنة	
			1.24	23.00	10	25 فأكثر	
غير دالة	0.08	2.16	17.42	114.17	6	أقل من 5 سنوات	الكلية

			27.03	113.47	17	5- 10 سنوات
			18.93	116.90	10	10 - 15 سنة
			21.12	135.00	7	15 - 25 سنة
			12.46	131.80	10	25 فأكثر

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة على محور (القرارات الإدارية)، و(السياسات الإدارية)، و(الهيكل التنظيمي)، و(الأدوات التكنولوجية)، و(تنمية وتطوير العاملين)، والأداة، حيث تصل قيمة (ت) للاستبيان والأداة ككل (2.16)، وبمستوى دلالة (0.08)، وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وبالتالي لا توجد فروق بين استجابات العاملين فيما يتعلق بالقرارات الإدارية.

بينما توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية على محور (أهداف واستراتيجيات الإدارة)، حيث تصل قيمة (ت) (2.85)، وبمستوى دلالة (0.03)، وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، ويرجع ذلك ربما يرجع السبب إلى أن أهداف واستراتيجيات الوزارة تتفق مع القرارات الإدارية التي تصدر من الإدارة و بذلك تساعد على تحقيق أهداف الوزارة وهذا ما حققته الفرضية الرابعة.

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة أبو تيم (2015) بمحافظة غزة بوجود فروق حول واقع نظم دعم القرارات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة على محور (أهداف واستراتيجيات الإدارة)، في حين لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : تناول البحث موضوع (القرارات الإدارية و مدى استجابتها من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها) هذا البحث حاول التعرف على مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين من خلال العلاقة القائمة بينهم و معرفة الفروق بين الجنسين في متغيرات البحث .

و يرجع سبب اختيار هذا الموضوع إلى محاولة التعمق أكثر فيه لتوضيح مدى أهمية اتخاذ القرارات داخل وزارة الشؤون الاجتماعية ، و تكمن أهمية هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية الاستجابة لدى العاملين .

أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى عدة أهداف :

- 1 - التعرف على مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بالوزارة.
- 2 - تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارة.
- 3 - التعرف على مستوى التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الوزارة .
- 4 - تهدف هذه الدراسة إلى تقدم و تطور الوزارة و استمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات الإدارية التي تخطط و تعمل على اتخاذ قرارات مناسبة .

المجتمع : تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها والبالغ عددهم (50) موظفاً و موظفة .

العينة : تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها البالغ عددهم(50) موظفاً و موظفة ، أي أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة

أداة الدراسة : كانت أداة الدراسة المستخدمة في البحث الاستبيان

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث ، فهو ملائم للبحث من حيث الوصف التحليلي واستخراج النتائج .

النتائج : توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج لعل من أهمها : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة ودرجة الحرية حول فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية، وهذه الفروق لصالح استجابات أفراد العينة

2 - أنه توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية تُعزي لمتغير الجنس وهذه الفروق لصالح الذكور

3 - بينما لا توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية على محور (أهداف واستراتيجيات الإدارة)، و(الأدوات التكنولوجية).

4 - أنه لا توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية تُعزي لمتغير المؤهل العلمي على محور (القرارات الإدارية)، و(أهداف واستراتيجيات الوزارة)، و(السياسات الإدارية)، و(الأدوات التكنولوجية)، و(تنمية وتطوير العاملين).

5 - توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية على محور (الهيكل التنظيمي) .

6 - لا توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية تُعزي لمتغير سنوات الخبرة على محور (القرارات الإدارية)، و(السياسات الإدارية)، و(الهيكل التنظيمي)، و(الأدوات التكنولوجية)، و(تنمية وتطوير العاملين).

7 - بينما توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بفاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية على محور (أهداف واستراتيجيات الإدارة).

التوصيات :

بناء على النتائج السابقة و التي تم التوصل إليها ، يمكن صياغة بعض التوصيات الآتية :

- 1 - تكليف مسؤولين من ذوي الكفاءة و الخبرة في إدارة فروع وزارة الشؤون الاجتماعية حتى تتمكن الفروع من القيام بمهامها بالشكل المطلوب .
- 2 - معالجة ظاهرة التسبب الإداري و اتخاذ الإجراءات القانونية حيال المتغيبين عن العمل .
- 3- الاهتمام بخرجي و طلاب الجامعات و تأهيلهم بشكل تدريجي عن طريق دورات خاصة و فترات تدريبية قبل و بعد التخرج .
- 4 - يجب على الوزارة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها .
- 5- العمل على تطوير و تهيئة العاملين في الوزارة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل .
- 6- العمل على ايجاد خطط و برامج تأهيلية و إعداد دورات تدريبية داخلية و خارجية للعاملين بالوزارة للرفع من كفاءاتهم و تحسين أدائهم .

المقترحات :

بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة ، و على ضوء ما تقدم من نتائج ثم اقتراح إجراء المزيد من الدراسات لبيان دور القرارات الإدارية في متغيرات اخرى غير تحقيق فاعلية الاستجابة لدى العاملين . :

- 1 - دراسة بعنوان القرارات الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي في وزارة الشؤون الاجتماعية .
- 2 - دراسة بعنوان القرارات الإدارية و التطوير التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية .
- 3 - دراسة بعنوان نظم دعم القرار في وزارة الشؤون الاجتماعية .

4 - دراسة بعنوان القرارات الإدارية و علاقتها ببعض المتغيرات في وزارة الشؤون الاجتماعية .

5 - دراسة بعنوان القرارات الإدارية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية .

المراجع

أولا - المصادر:

- 1- القرآن الكريم : الآية رقم 105 ، سورة التوبة.
- 2- الآية رقم 19 ، سورة النمل .
- 3 - رواه الترمذي و الحديث صححه الألباني في كتاب صحيح الجامع الصغير (2/1122) .

ثانيا - المراجع باللغة العربية :

- 4- أمنة مسغوني و سهيلة شويه ، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم و علاقتها بالرضا على الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز ، وسط - بالوادي - جامعة الشهيد حمه الخضر (2014-2015) ،
- 5- أندرودي سيزلاقي دمارك جي و الاس - ت جعفر أبو القاسم أحمد : السلوك التنظيمي و الاداء - معهد الادارة العامة . المملكة العربية السعودية - 1991.
- 6- إدريس ، ثابت عبدالرحمان ، إدارة الأعمال : نظريات و نماذج و تطبيقات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005 .
- 7- الصيرفي ، محمد : القرار الإداري و نظم دعمه ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر، 2006 .
- 8- الحميدي ، نجم عبدالله ، سلوى أمين السامرائي ، عبدالرحمان العبيد ، نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر - عمان ، دار النشر وائل للنشر ، 2005.
- 9- الخشروم ، محمد مصطفى و مرسي ، نبيل محمد ، إدارة الأعمال : المبادئ و المهارات و الوظائف ، السعودية ، الرياض ، مكتبة الشقري ، 1998.
- 10 - خالد قرواني ، مدى تأثير السياسات الادارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين فيها نحو عملهم ، فلسطين ، مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 29 (2) ، 2015 .

- 11- العلاق ، بشير ، أسس الإدارة الحديثة ، عمان ، الأردن ، دار اليازوي العلمية ، 1999 .
- 12- آل سعود ، خالد بن عبدالله ، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ، الرياض ، مطابع الحميضي ، 2006 .
- 13- إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، مصر ، منشأة المعارف للنشر و التوزيع ، 1993 .
- 14- بن حمود سكينه ، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية ، الجزائر ، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2012 .
- 15 - جلال إبراهيم العبد ، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2004 .
- 16- خاشقجي ، هاني يوسف ، عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد و الإدارة ، الرياض ، م3 ، 1990 .
- 17 - حسين بلعجوز ، المدخل لنظرية القرار ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 .
- 18- عسكر ، سمير أحمد ، أصول الإدارة ، الامارات ، دبي ، دار العلم للنشر و التوزيع ، 1987م .
- 19 - علاقي ، مدني عبد القادر ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية ، جدة ، مكتبة فزان ، 1996م .
- 20 - عليان ، ريحي : العمليات الإدارية ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010 .
- 21- رمزي أحمد عبد الحي ، تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، مصر ، الإسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر و التوزيع ، 2007
- 22 - محمد علي يونس ، إدارة المؤسسات الاجتماعية لإدارة لغير الإداريين ، ليبيا ، الزنتان ، الناشر جامعة الجبل الغربي ، 1999 .
- 23 - مشرقي ، حسن علي ، نظرية القرارات الإدارية في الاتصال ، مصر ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 1997 .

- 24 - مشرقي ، حسن علي ، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة ، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،1997 .
- 25 - محمد شهاب موسى ، شهرزاد ، القدرة على اتخاذ القرار ، الأردن ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2010، ط.
- 26 - عبيدات ، محمد و آخرون ، مهنية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 1999 ، ط2 .
- 27 - لعويسات ، جمال الدين ، الإدارة و عملية اتخاذ القرار ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر ، 2003 ، ط1.
- 28- فريد راغب النجار ، النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ،1988م.
- 29- فياض ، محمود ، قدامة ، عيسى ، عليان ، ريحي : مبادئ الإدارة ، (1) (وظائف المدير) ، عمان ، الأردن ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010 .
- 30- كنعان ، نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)، عمان ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ،2003، الطبعة الأولى ، الإصدار السادس .
- 31- ياغي ، محمد عبد الفتاح ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، السعودية ، الرياض ، مطابع الفرزدق التعليمية ، 1997م .

ثانيا - قائمة المراجع باللغة الانجليزية :

32 _ Harrison, F.(1999).The Managerial Decision Making process . New york : Houghton Mifflin company

33 _Kaplan, R.S. and Norton D p (2000). The Strategy |_ focused organization : How Balanced companies Thrive in The New Business Environment . Harvard Business school printing .

34 _Schermerhon, J_ (2004)_ Core cocept of management . New york : John Wiley . Inc.

35_Gareth,J. (2004). Organizational theory,, Design and Change Text and Cass . New Jersey : prentice Hall.

رابعاً - الدوريات و الرسائل الجامعية :

36- أبوقديري ، زعل محمد، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن ،((رسالة ماجستير غير منشورة)) جامعة البلقاء التطبيقية.

37- العدوان ، شاكر أحمد طلال ، أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، 2006.

38 - بوشارب ، خالد .(2014). دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الانتاجي . رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة ، الجزائر .

39 - عمر سعيد ياسين و عبدالوهاب ، علي محمد ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة مصر ، القاهرة ، مركز وليد سيرفس لاستشارات و التطوير الإداري ، 1998م .

40- عبد الخالق ذكرى ، الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرار، مؤتمر القادة الإداريين ، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة الدورة السادسة .

خامساً - الموقع الالكتروني :

41- الفاعوري ، رفعت ، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الأردنية - دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار ،(الأردن : جامعة اليرموك) ، ص 121.

الملحق (1)

أسماء المحكمين

التخصص	الاسم	ر. ق
التخطيط و الإدارة التربوية	أ. سعاد سعيد عبدالله	1
التخطيط و الإدارة التربوية	أ. ريم مفتاح ساسي	2
التخطيط و الإدارة التربوية	أ. بسمة عبد الرسول	3
التخطيط و الإدارة التربوية	أ. منى علي عبدالله	4
علم النفس	أ. رقية احمد السالم	5
علم النفس	أ. نجوى محمد ابو بكر	6

ملحق رقم (2)

الاستبيان في صورته الأولى

جامعة سبها كلية الآداب

قسم التخطيط والإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

دكتورة/ : أستاذة/ :

التخصص :

تقوم الباحثات.... لإجراء دراسة بعنوان ((القرارات الإدارية ومدى استجابتها من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها)) من أجل استكمال متطلبات الليسانس .

تهدف الدراسة التعرف على مدى فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها ... من أجل التعرف على ملائمة الفقرات الاستبيان مع عنوان الموضوع .

تم عرض الاستبيان عليكم للمعرفة مدي ملائمة الفقرات لما تتمتعون به من خبره علمية عالية .. نرجو منكم ابداء رأيكم حول الاستبيان .. ذلك من خلال وضع علامة (✓) أمام الفقرات المناسبة ، غير مناسبة ، تحتاج لتعديل .

ولكم منا جزيل الشكر و العرفان .

الباحثات/

نور الهدى علي صالح ابو عزوم

رنا محمد لبيدي الشاوش

معلومات عامة

(1) الجنس :

ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي :

- ماجستير
- ليسانس
- بكالوريوس
- دبلوم

(3) سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات .
- 5 - 10 سنوات .
- 10 - 15 سنه .
- 15 - 25 سنه .
- 25 وما فوق .

ت	أهداف و استراتيجيات الوزارة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج لتعديل
1	تنتم أهداف و استراتيجيات وزارتك بالوضوح و الدقة و البساطة و قابلية التنفيذ.			
2	هناك توافق بين أهداف وزارتك و أهداف العاملين و الجماعات فيها .			
3	تقوم وزارتك بتعديل أهدافها و استراتيجيتها لتحقيق الهدف الأساسي للمصلحة الاجتماعية و استجابة للتغيرات المحيطة.			
4	أهداف تطوير في وزارتك قابلة للقياس.			
5	يهدف التطوير التنظيمي الوزارة إلى تحقيق الرؤية الشاملة للوزارة.			
6	تهدف جهود التطوير التنظيمي في وزارتك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات و المسؤوليات.			
7	تأخذ إدارة الوزارة رغبة المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها و استراتيجياتها.			
8	يهدف التطوير التنظيمي في الوزارة إيجاد درجة من المرونة و التكيف مع متغيرات بيئة العمل.			
9	يتم مراجعة و تطوير استراتيجيات و أهداف الوزارة بصورة دورية.			
الأنظمة و السياسات الإدارية				
1	الأنظمة و السياسات الإدارية المتوفرة في وزارتك تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي.			
2	يتم تطوير أنظمة و سياسات العمل باستمرار حتى تلائم متغيرات بيئة العمل.			
3	العلاقات بين الإدارات و الأقسام الأخرى واضحة و محددة لتقييم العاملين داخل الوزارة.			
4	يوجد لدى الوزارة أنظمة واضحة و محددة لتقييم العاملين.			
5	يوجد لدى الوزارة أنظمة واضحة و محددة لتقييم العاملين			
6	عند بداية عملهم.			
7	تحرص إدارة الوزارة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة و لوائح العمل.			

			يتم تعديل الأنظمة و السياسات الإدارية في وزارتك عند إجراء عملية التطوير.	8
الهيكل التنظيمي				
			الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة ملائم لاحتياجات العمل.	1
			الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف الوزارة.	2
			يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	3
			تعمل إدارة الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.	4
			هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في وزارتك.	5
			تعتمد الوزارة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.	6
			هناك مستوى عال من الاتصالات و التعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في الوزارة.	7
			يساعد تقسيم العمل في الوزارة على تحقيق أهدافها.	8
الأساليب و الأدوات التكنولوجية				
			تتميز المعلومات و البيانات بوفرته و سهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في وزارتك.	1
			هناك إلمام جديد لدى وزارتك بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف و سياسيات و استراتيجيات الوزارة.	2
			تتوافر لدى الوزارة الوسائل و أساليب التنسيق و الربط بين أجزائها.	3
			هناك استعداد لدى الوزارة للتأقلم و الاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.	4
			يؤدي تطوير أساليب العمل في وزارتك إلى حل مشكلات العمل و زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.	5
			تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري.	6
تنمية و تطوير العاملين				
			تحرص إدارة الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.	1

2			توجد خطط واضحة لتطوير و تدريب العاملين في الوزارة.
3			تراعي الوزارة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.
4			تخصص إدارة الوزارة جزء من ميزانية الوزارة لتطوير العاملين فيها.
5			تحرص إدارة الوزارة على التنوع في أساليب تدريب العاملين.
6			تقوم الوزارة بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة تطوير العاملين.
7			برامج تنمية وتطوير العاملين في الوزارة تزيد من كفاءة عملية التطوير التنظيمي.
8			يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل الوزارة.
9			يتم تطوير و تهيئة العاملين في الوزارة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.
العمل الجماعي			
1			تساعد عملية التطوير التنظيمي في وزارتك على تكوين قيم و أفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي.
2			تزيد عملية التطوير التنظيمي من شعور الانتماء لدى العاملين في وزارتك
3			تساعد عملية التطوير التنظيمي داخل الوزارة على زيادة الثقة بين جماعات العمل.
4			يساعد التطوير التنظيمي في وزارتك على زيادة الثقة بين جماعات العمل.
5			يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل.
6			يساعد التطوير التنظيمي على تحسين الاتصالات و العلاقات بين جماعات العمل المختلفة.
7			تعمل الوزارة على حل النزاعات فيها بروح ايجابية.
8			تعمل وزارتك على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف لتعاون العاملين.

ملحق رقم (3)

استبيان في صورته النهائية

جامعة سبها كلية الآداب

قسم التخطيط والإدارة التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم استبانة تقيس ((القرارات الإدارية و مدى استجابتها من قبل العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية بمدينة سبها)) لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الليسانس في قسم التخطيط والإدارة التربوية كلية الآداب جامعة سبها .

نأمل التكرم بقراءة كل الأسئلة ، ثم وضع (✓) امام اجابة واحدة فقط في الحقل الذي تراه مناسباً ، مع العلم أن مساهمتك في تعبئة الاستبانة بدقة و موضوعية سيكون له أكبر الأثر في الحصول على نتائج ايجابية ، و ان البيانات التي ستقدمها في هذه الاستبانة سوف تكون موضوع اهتمام و تقدير و سرية تامة من قبل الباحثات ، و سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين و مقدرين لكم حسن تعاونكم

الباحثات /

نور الهدى علي صالح أبو عزوم

رنا محمد لبيدي الشاوش

السنة الجامعية : 2019 / 2020

معلومات عامة

(1) الجنس :

ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي :

- ماجستير
- ليسانس
- بكالوريوس
- دبلوم

(3) سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- 5 - 10 سنوات
- 10 - 15 سنة
- 15 - 25 سنة
- 25 فأكثر

ت	القرارات الإدارية	موافق	موافق بشدة	غير موافق
1	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في الوزارة تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها .			
2	تستخدم الوزارة أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار.			
3	تستعين الوزارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.			
4	تعمل الوزارة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار			
5	يهتم المدير في الوزارة بدوافع و احتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات.			
6	يتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل قرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.			
7	تتوفر لدى الوزارة الخبرات و الاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة .			
8	تتخذ القرارات في الوزارة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى الوزارة.			
أهداف و استراتيجيات الوزارة				
1	تتسم أهداف و استراتيجيات الوزارة بالوضوح و الدقة و البساطة و قابلية التنفيذ.			
2	هناك توافق بين أهداف الوزارة و أهداف الأفراد العاملين و الجماعات فيها.			
3	تقوم الوزارة بتعديل أهدافها و استراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمصلحة الاجتماعية و استجابة للتغيرات المحيطة.			
4	أهداف تطوير في الوزارة قابلة للقياس.			
5	يهدف التطوير التنظيمي في الوزارة إلى تحقيق الرؤية الشاملة للوزارة.			
6	تهدف جهود التطوير التنظيمي في الوزارة إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات و المسؤوليات.			
7	يهدف التطوير التنظيمي في الوزارة إلى إيجاد درجة من المرونة و التكيف مع متغيرات بيئة العمل .			

8			يتم مراجعة و تطوير استراتيجيات و أهداف الوزارة بصورة دورية.
السياسات الإدارية			
1			السياسات الإدارية المتوفرة في الوزارة تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي.
2			يتم تطوير أنظمة و سياسات العمل باستمرار حتى ثلاثم متغيرات بيئة العمل.
3			يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات و مسؤوليات كل وظيفة.
4			العلاقات بين الإدارات و الأقسام الأخرى واضحة.
5			يوجد لدى الوزارة أنظمة واضحة و محددة لتقييم العاملين عند بداية عملهم.
6			تحرص إدارة الوزارة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة و لوائح العمل.
7			تحرص إدارة الوزارة على توضيح الأنظمة و اللوائح للعاملين عند بداية عملهم.
8			يتم تعديل الأنظمة و السياسات الإدارية في الوزارة عند إجراء عملية التطوير.
الهيكل التنظيمي			
1			الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة ملائم لاحتياجات العمل.
2			الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف الوزارة.
3			يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.
4			تعمل إدارة الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.
5			هناك وضوح في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات في الوزارة.
6			تعتمد الوزارة على تفويض الصلاحيات إلى المسؤوليات الإدارية المختلفة.
7			هناك مستوى عال من الاتصالات و التعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في الوزارة.
8			يساعد تقسيم العمل في الوزارة على تحقيق أهدافها.
الأدوات التكنولوجية			
1			تتميز المعلومات و البيانات بوفرتها و سهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في الوزارة .
2			هناك إمام جديد لدى الوزارة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف

			وسياسات و استراتيجيات الوزارة.	
			تتوافر لدى الوزارة الوسائل و أساليب التنسيق و الربط بين أجزائها.	3
			هناك استعداد لدى الوزارة للتأقلم و الاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.	4
			يؤدي تطوير أساليب العمل في الوزارة إلى حل مشكلات العمل و زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.	5
			تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل القنية بشكل دوري.	6
			تستخدم الوزارة الأساليب التكنولوجية في عملية التطوير التنظيمي.	7
			تساعد عملية التطوير التنظيمي في الوزارة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية و تحديثها.	8
تنمية و تطوير العاملين				
			تحرص إدارة الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.	1
			توجد خطط واضحة لتطوير و تدريب العاملين في الوزارة.	2
			تراعي الوزارة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.	3
			تخصص إدارة الوزارة جزء من ميزانية الوزارة لتطوير العاملين فيها.	4
			تحرص إدارة الوزارة على التنوع في أساليب تدريب العاملين .	5
			تقوم الوزارة بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة تطوير العاملين.	6
			يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل الوزارة .	7
			يتم تطوير و تهيئة العاملين في الوزارة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.	8