

معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود

ندى بنت عبدالله الهزاني*

حصة بنت سعد العريفي**

* جامعة الملك سعود

** جامعة الملك سعود

معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود

أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني" [1]. ويؤكد الطماوي [2] على أن القائد الإداري الناجح هو الذي يكسب روح العمل وتتوفر فيه المقدرة على إصدار القرارات الإدارية المناسبة. ومهمة إصدار القرارات الإدارية هي مهمة عامة يشترك فيها كافة القادة الإداريين، ولهذا فإنها عنصر جوهري في القيادة الإدارية بل لعلها أبرز ما يميز القيادة الإدارية.

ومن منطلق أهمية القرار الإداري في المنظمات والمؤسسات، وتحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية للتطوير من خلال الارتقاء بالعملية التعليمية، فقد حظي قطاع التعليم العالي بدعم واهتمام كبير في المملكة، فالجامعات السعودية تنخر بالقادة الأكفاء الذين ساهموا وسيساهمون من خلال إدارتهم برفع كفاءة التعليم وتحقيق رؤية المملكة، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحولهم دون اتخاذ القرار وهذا ما أشارت إليه دراسة كمفر [3] حيث ذكرت أن هناك معوقات ومشكلات إدارية وسلوكية تحد من ممارسة القيادات الإدارية لصلاحيات اتخاذ القرار في المؤسسات الأكاديمية، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الصلاحيات الممنوحة للقيادات الإدارية لاتخاذ القرار غير كافية وأن اللوائح والأنظمة من أهم الأسباب المؤدية إلى عدم منح القيادات الإدارية الفرصة الكافية لاتخاذ القرار.

كما ذكرت العوهلي [4] في دراستها عدداً من التوصيات كان من أهمها إعطاء وكيلات الأقسام قدرًا أكبر من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتالي تخفيف العبء عن الإدارات العليا، والتقليل من مركزية عملية اتخاذ القرار، والبحث عن الأسباب التي تحد من مشاركة وكيلات القسم في اتخاذ القرار.

المخلص - هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود من وجهة نظرهن، وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود وعددهن (29) وكيلة. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها:

- أن وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود يقمن بعملية اتخاذ القرار بدرجة متوسطة.
- أن هناك موافقة إلى حد ما على المعوقات الإدارية التي تواجههن، ومن أهمها: الازدواجية في أداء الأعمال، البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات، قلة الصلاحيات الممنوحة.
- أن من أهم المقترحات التي تسهم في عملية اتخاذ القرار لدى الوكيلات تتمثل في: التحديد الدقيق للمهام والواجبات، العمل على تحسين اللوائح والقوانين الإدارية، التمكين ومنح المزيد من الصلاحيات الإدارية.
- وأخيراً كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

1. المقدمة

الحياة التي نعيشها الآن ماهي إلا نتيجة لقرارات اتخذناها بالماضي أو لم نتخذها، فنجاح حياتنا يعني نجاح قراراتنا، فالقرار هو الوسيلة لبلوغ الأهداف سواء كان على الصعيد الإنساني أو على الصعيد المؤسسي، وهذا ما جعل الكثير من الإداريين يعرفون الإدارة بأنها عملية اتخاذ قرار، فهو يعد من الموضوعات بالغة الأهمية التي حازت على اهتمام علماء الإدارة، ويؤكد سيمون في تفسيره لعملية اتخاذ القرار على أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب

أ. أسئلة الدراسة

بشكل أكثر دقة تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود من وجهة نظرهن؟
- 2- ما أبرز المعوقات التي تواجه وكليات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3- ما الحلول المقترحة لتفعيل عملية اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات وكليات أقسام الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود تبعاً للمتغيرات التالية (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

ب. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على درجة اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود.
- 2- التعرف على معوقات اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- تقديم حلول مقترحة لتفعيل عملية اتخاذ القرار لدى وكليات الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود من وجهة نظرهن.
- 4- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات وكليات أقسام الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود تبعاً للمتغيرات التالية "الدرجة العلمية، سنوات الخبرة".

ج. أهمية الدراسة

- 1- تسعى الدراسة لتعرف على واقع عملية اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود.
- 2- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث عن المعوقات التي تواجه وكليات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار.
- 3- قد تساهم هذه الدراسة في وضع المؤشر أمام المسؤولين في الجهات العليا عن معوقات اتخاذ القرار لدى وكليات الأقسام،

ومن منطلق أهمية دور وكليات الأقسام في جامعة الملك سعود، حيث يعد منصب الوكيل من أحد أهم المناصب الإدارية التي من خلالها تتخذ العديد من القرارات العامة التي يعود نتائجها إلى الجامعة من عاملين ورؤساء وطلاب، فقد جاءت هذه الدراسة لتتعرف على واقع اتخاذ القرار وتوضح أهم معيقاته من وجهة نظر وكلاء الأقسام في الكليات الإنسانية، وتقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها لفت نظر الإدارة العليا لأهمية دور الوكيل وأهمية اتخاذ القرارات مما يدفعهم للمساهمة بفاعلية في العملية الإدارية للوصول للأهداف المنشودة.

2. مشكلة الدراسة

تعد عملية اتخاذ القرار من الأسس اللازمة لنجاح العمل المؤسسات التعليمية لذا فهي تلقى اهتماماً خاصاً من قبل العديد من المهتمين من رجال الإدارة، ومن خلال اطلاع الباحثين على الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات لكليات ومعاهد الجامعة في جامعة الملك سعود لاحظت أن مهام وصلاحيات وكالة القسم اقتصرت على المتابعة والإشراف، كما أن هناك العديد من المهام والصلاحيات المشابهة والمتداخلة مع مهام وصلاحيات رئيس القسم مما يسبب الازدواجية في المهام. وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تقوم به وكالة القسم إلا أن الصلاحيات المعطاة لها غير مكافئة لدورها القيادي، مما يجعل مهمة اتخاذ القرار مهمة صعبة. وبناءً على ذلك ترى الباحثان أن دراسة معوقات اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود لها بالغ الأهمية للبحث عن المعوقات التي تحولهم دون اتخاذ القرار، ومن ثم تقديم التوصيات التي من شأنها لفت نظر الإدارات العليا بتلك المعوقات وتقديم المقترحات لتجاوز تلك المعوقات للوصول للأهداف المنشودة على أكمل وجه. وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثات صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما معوقات اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود من وجهة نظرهن؟

التعليم العالي، وتقدم لرئيس القسم تقريرًا عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. وتعين وكالة القسم من بين عضوات هيئة التدريس السعوديات المتميزات بالكفاءات العملية والإدارية بقرار من معالي مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد بالتنسيق مع رئيس القسم ووكالة الكلية للطلبات ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

ويتخذ المديرون يوميًا العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل، وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها على المنظمة فهناك قرارات روتينية وأخرى استراتيجية [7] كما أن نوعية القرار تختلف تبعًا لاختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها، والمركز الوظيفي لمتخذ القرار، والأفراد الذين يتعامل معهم وطريقة اتخاذ القرار، والظروف المحيطة بالقرار، والوقت المتاح لاتخاذها، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

مفهوم اتخاذ القرار:

بدأ الاهتمام بالعقلانية في اتخاذ القرار مع ماكس فيبر 1864م، الذي يرى أن هناك نوعين من متخذي القرار (عقلاني، وغير عقلاني). العقلاني هو الذي يمتلك المعلومات وله هدف محدد وغاية يسعى لها، وغير العقلاني يفتقر إلى المعلومات وليس له هدف محدد، وبناء على ذلك يتحدث فيبر عن العقلانية كوسيلة لتمييز نمط من الفعل عن غيره من الأفعال والسلوك العقلاني وهي موجهة نحو أهداف واضحة وموثوق بها ووسائل تحقيق هذه الأهداف بناء على المعلومات

بما يساعد هذه الجهات في توفير كافة الوسائل والسبل لتجاوز تلك المعوقات.

4- تتطلع الباحثتان إلى أن تتم الاستفادة من هذه الدراسة على مستوى وزارة التعليم العالي لأنها ستوفر معلومات عن معوقات اتخاذ القرار وتضع مقترحات وحلول لتفادي تلك المعوقات.

5- في حدود علم الباحثين فإن هذه الدراسة سوف تكون من أوائل الدراسات التي تتناول معوقات اتخاذ القرار لدى وكليات الأقسام الجامعية.

6- قد يثري هذا البحث فئات إدارية أخرى مثل مديري المدارس والكلاء والمشرفين التربويين، ويساعدهم على تجاوز معوقات اتخاذ القرار الإداري، وبالتالي الارتقاء بمؤسستهم وتحقيق أهدافها.

د. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على معرفة معوقات اتخاذ القرار الإداري لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود والبالغ عددهن (29) وكالة.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 1435/1436هـ.

هـ. مصطلحات الدراسة

المعوقات: يعرف جرجس المعوقات على أنها: حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي يقف كالسد بين المرء وتحقيق حاجاته [5].

اتخاذ القرار: يعرف اتخاذ القرار بأنه اختيار أو تصرف يتم التوصل إليه بعد دراسة الموقف باعتباره أنسب بديل لمواجهة الموقف [6].

وكلاء الأقسام: حسب ما جاء في الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية لكليات ومعاهد جامعة الملك سعود، الوكالة هي عضوة هيئة التدريس المكلفة بتسيير الأمور العملية والإدارية والمالية في القسم، والمسؤولة عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس

المتاحة [8].

وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد بين بديلين محتملين أو أكثر" ويعرف القرار الإداري في مجال التربية بأنه: "اختيار واع لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل التعليمية المطروحة والممكنة لحل مشكلة أو قضية تعليمية، على أن يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو أحسن بديل لتحقيق الأهداف". وتعتبر عملية صنع القرار من أهم مسؤوليات رجل الإدارة ذلك أنها العملية التي تتخذ وتنفذ بواسطتها القرارات. وهناك من يخلط بين مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار.

إن عملية صنع القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية، واقتصادية، واجتماعية، ويجند الإداريون فكرة (اللجان) حيث يصنع القرار بواسطتها. وعليه فإن المرحلة التي تسبق المرحلة الرسمية والنهائية للقرار والتي تتضمن الإعداد والتحضير، إنما هي مرحلة صناعة القرار، كما أن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، أما اتخاذ القرار، فيمثل المرحلة النهائية في صنع القرار، وترتبط مسألة اتخاذ القرار لحل المشكلات بعملية صنع القرار تبدأ بوجود مشكلة، والمشكلة هي: "انحراف أو عدم توازن بين (ما هو كائن) وبين ما (يجب أن يكون) وعلى ذلك فإن المشكلة عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو (تصحيح) أو (إلغاء شيء) [9].

وبالتالي يتضح الفرق في أن اتخاذ القرارات يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات، فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك، ذلك أن الواقع العملي أصبح يحتم على التنظيم الإداري اشتراك جميع أعضاء المنظمة في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين، أما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار [13].

وهناك تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة، ويعود هذا إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية. وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن هذه المفاهيم تشتمل على فكرة رئيسة واحدة، وفيما يلي بعض هذه المفاهيم:

ذكرت الحريري [9] "إن القرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف".

وأشار طعمة [10] "أن كلمة قرار معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير، وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى".

كما بين حبتور [11] "أن القرار هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبًا بتحديد إجراءات التنفيذ" [7].

الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

يعتبر القرار الإداري قلب الإدارة النابض وهو الأساس فيها، ذلك أن عمل المدير الأساسي هو اتخاذ القرار، حيث يجب عليه دائمًا اختيار ماذا يجب وماذا ينبغي ومن الذي سيقوم بهذا العمل، ويعرف القرار الإداري على أنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين" [9].

وقد نالت صناعة القرار عناية بالغة من علماء الاجتماع والدراسات السلوكية والإدارية الحديثة على مدى سنوات القرن العشرين. وهناك شبه اتفاق بين علماء الإدارة على أن مصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار. فالواضح أن اتخاذ القرار في حقيقته هو مرحلة يتعامل فيها القادة مع بدائل القرار واختيار أفضلها. أما صنع القرار فهو نشاط يخضع لعملية مركبة بدءًا من التحليل والتقييم للمتغيرات التي تشكل مدخلات القرار ومرورًا ببدايته واختيار أفضلها وانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته [12].

أهمية اتخاذ القرار:

يتفق كثير من كتاب ومفكري الإدارة على أن اتخاذ القرارات هو محور العمل الإداري وأساس الإدارة وقلبها، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساس، نظرًا لأنه يجب عليهم وبصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل، ومتى، وأين، وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، والتي لا يمكن أن توجد بمفردها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.

وبالتالي يمكن القول بأن عملية صنع القرارات تعتبر أمرًا أساسيًا لجميع الوظائف الإدارية الأخرى، بل لعنا لا نبالغ إذا ذكرنا أن الوظيفة الإدارية تتمثل أساسًا في صنع القرارات بشأن التخطيط والتنظيم الواجب تواجده لتحقيق الأهداف المقررة ومتابعة تنفيذ التخطيط وتقييم إنجازاته. فالتخطيط يعرف بأنه عملية اختيار من بين عدد من البدائل التي تتعلق بالأهداف والأساسيات والإجراءات والبرامج ومن هذا المنطلق يصبح التخطيط في حد ذاته عملية لصنع القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمات الإدارية المختلفة [7].

ومن البديهي أن رجال الإدارة التعليمية على اختلاف أنواعها ومسئوليتها يقومون بصنع قرارات لها أثرها على العملية التربوية. ويتصف رجل الإدارة التعليمية بأنه صانع قرار فضلاً عن أنه منفذ لقرارات في الوقت ذاته. حيث أن كل نشاط من أنشطة الإدارة التعليمية يتضمن سلسلة من القرارات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف الإدارية فالتخطيط التربوي وصنع القرارات عمليتان متلازمتان، على اعتبار أن التخطيط التربوي الفعال يؤدي إلى زيادة فعالية عملية صنع القرارات وترشيد القرارات التربوية المنفذة لجوانب هذا التخطيط وتوضح حصيلة ذلك على المستوى الإجرائي للنظام التعليمي ومن ثم ترتفع كفاءة هذا النظام [12].

خطوات اتخاذ القرار:

المراحل التي تمر فيها عملية اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار وفقاً للمنهج العلمي في مراحل متعددة هي:

1) الشعور بالمشكلة: يقصد بالشعور بالمشكلة إدراك ما يجب أن يكون وإدراك الواقع، والإحساس بأن هناك فرق بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون. فعلى سبيل المثال قد يلاحظ مدير مدرسة ما أن نسبة التأخر لدى المعلمين في حضور الطابور الصباحي أصبحت تشكل مشكلة للإدارة المدرسية مما يدفع بالمدير إلى البحث عن الأسباب وحصر الأبعاد والخسائر المترتبة على ذلك التأخير [9].

2) تحديد المشكلة وتحليلها: تعتبر هذه الخطوة بمثابة الأساس للوصول إلى قرار رشيد حيث يرى كثير من رجال الإدارة أن التحديد الدقيق للمشكلة وكذلك التحليل العلمي لها يمثل الجزء الأكبر من القرار الرشيد. وبعبارة أخرى فإن صحة القرار التربوي تعتمد على صحة تحديد المشكلة التربوية وتحليلها. وذلك عن طريق تشخيصها والتعرف على أسبابها وعناصرها المختلفة وكذلك تحليل العلاقات بين هذه العناصر، ومن ثم تتطلب هذه الخطوة توافر البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة وأيضاً قدرة متخذ القرار على تحليل هذه البيانات والمعلومات من أجل فهم المشكلة بأبعادها المختلفة وإزالة الغموض الذي يحيط بها [12].

3) تحديد الأسباب المحتملة: وتعني الأسباب المحتملة بتحديد التعبير الذي حدث بالتالي أدى إلى تلك النتيجة، أي إلى خلاف ما يجب أن يكون. ومسألة تحديد الأسباب المحتملة تحتاج إلى دراسة منظمة للبيانات والمعلومات عن طريق التوصيف الدقيق [9].

4) تحديد الهدف من حل المشكلة: إن تحديد الهدف من حل المشكلة يعطي معياراً عن النوع والكم والزمن. وتتوقف الأهداف على النتائج المتوقع الحصول عليها من القرار وكذلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرار، ذلك ن كان كل قرار هو عبارة عن استخدام موارد لتحقيق شيء ما فيجب تحديد ذلك الشيء. وهناك أهداف معينة لا يمكن تخطيطها بأية بدائل وتسمى بالأهداف

المدرسة كقائد مسؤول، تنفيذ القرار ومتابعة مراحل ذلك التنفيذ للتعرف على مدى نجاح اتخاذ هذا القرار. وتفيد مرحلة التنفيذ والمتابعة في إرشاد متخذ القرار إلى دراسة المشاكل الجديدة الناتجة خلال مرحلة التنفيذ، والأخطار محتملة الوقوع في المستقبل نتيجة تنفيذ هذا القرار [9].

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

توجد عوامل متعددة تؤثر في اتخاذ القرار منها المشاركة في اتخاذ القرار، والأساليب المستخدمة في اتخاذه، ووقت اتخاذ القرار.

وهناك العديد من مزايا المشاركة في اتخاذ القرار، ومنها: رفع الروح المعنوية للأفراد، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات، وتقوية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وتنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء. ومن أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ما يلي:

1. أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، الأمر الذي يتطلب معرفة هذا الهدف حتى يساعد في مهمة اتخاذ القرار.
2. إن معظم القرارات لا يمكن أن ترضى كل فرد في المنظمة، لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته، والبعض الآخر لا يرضى ذلك. ومن هنا فإنه يقع على متخذ القرار عبء كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار.
3. إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، من المهم أن تحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.
4. عملية اتخاذ القرارات تتطلب وقتاً كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها.
5. على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغيرات لأنها عمله الأساسي.

الواجبة، كما أن هناك أهداف لا تضع حدوداً مطلقة لكنها توضح الرغبة النسبية وتسمى الأهداف المرغوب فيها. إن استخدام المدير لهذين النوعين من الأهداف يجنبه الرضا ببدل معين ويساعده على إلغاء البدائل الضعيفة [9].

(5) اقتراح أو توليد البدائل: بعد الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها وتحديد الأهداف، يتم اقتراح مجموعة من الحلول، وتوليد هذه البدائل فإنه على المشتركين في صناعة القرار وضع الحلول الابتكارية والتي تتطلب تفكيراً إبداعياً للحصول على حلول مبتكرة أي مجموعة بدائل ذكية ومتباينة عن بعضها.

(6) تقييم البدائل: المقصود بتقييم البدائل، هو تحديد الإيجابيات والسلبيات وفق معايير محددة للتقييم مثل: إمكانية التنفيذ، آثار التنفيذ البديل على المنظمة (أي العائد والتكلفة لكل حل)، الآثار الإنسانية والاجتماعية وانعكاساتها على الأفراد والجماعات، مناسبة الوقت، مدى استجابة المرؤوسين، الزمن الذي يستغرقه البديل، هذا إضافة إلى الأخذ في الحسبان الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة [9].

(7) اختيار البديل الأمثل: بعد دراسة البدائل المختلفة للقرار والمفاضلة بينها تأتي خطوة اختيار البديل الملائم لحل المشكلة والقادر على تحقيق الأهداف المرجوة. وقد تولدت أخيراً عدة أساليب من بحوث العمليات مثل أسلوب البرمجة الخطية بهدف تحديد البدائل المختلفة وتقويمها واختيار أفضل بديل منها.

ومن ثم يصبح اختيار البديل الأمثل بمثابة جوهر القرار أو عمل القرار وبناء عليه يتم اتخاذ القرار الرشيد. وهناك عدة اعتبارات ينبغي الاسترشاد بها تحليل اختيار البديل الأمثل وتمثل هذه الاعتبارات في قدرة البديل الأمثل على الإسهام في تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار والمظاهر الإيجابية والسلبية للبديل ومدى الكفاءة التي يحققها البديل من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان فضلاً عن إمكانية تنفيذه تنفيذاً كاملاً في ضوء الموارد المتاحة لمتخذ القرار [12].

(8) تنفيذ القرار ومتابعته واتخاذ الإجراءات الوقائية: على مدير

3- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات، ومرد ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات.

وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديهم، مما يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة، يضاف إلى ذلك أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات، والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقاً لها، يعتبر من معوقات اتخاذ القرارات، حتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبراً على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدرج مطوياً مهملًا [15].

4- التخطيط غير السليم:

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها عدم تحديد ووضوح الأهداف ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات.

وفي كثير من الأحيان تكون العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة [15].

5- غموض وجمود الأنظمة واللوائح:

تلعب الأنظمة دوراً هاماً في مجال اتخاذ القرارات كي تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم، لأن هذه الأنظمة واللوائح قد تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال [15].

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار، فإنه يمكن إبراز أهم الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وتقسيمها إلى: دراسات عربية، ودراسات أجنبية. وهذا وقد تم ترتيب هذه الدراسات بدء من الأحدث.

6. على متخذ القرار أن يتوقع بعض القرارات الخاطئة، وأن يعمل على تصحيحها.

7. كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه، كما يجلب معه تغيرات في كثير من الأنشطة، ولذلك فإن على متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديله أو إلغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه [8].

معوقات اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من المشكلات والمعوقات التي قد تعترض عملية اتخاذ القرارات، وقد تعددت الآراء حول تلك المعوقات ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1- المركزية الشديدة وعدم التفويض:

لقد أكدت الدراسات العلمية، أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرًا كبيرًا من المركزية في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.

وتبرز مظاهر المركزية في كثرة الإماءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقتزن دائماً بالمركزية الجامدة [14].

2- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

1. تعدد مستويات التنظيم، وضيق نطاق التمكّن للمديرين على مرؤوسيه.

2. تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد.

3. التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.

4. وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية [15].

أولاً: الدراسات العربية:

في نتائجها إلى: اتفاق الخبراء على ثمانية عشر بنداً تمثل الخصائص الشخصية والنفسية لمتخذة القرار كما اتفقوا على أحد عشر بنداً تمثل معيار المهارات القيادية العامة لمتخذة القرار، وخمسة عشر بنداً تمثل معيار القرار الجيد.

كما وهدفت دراسة الحقباني [18] إلى التعرف على أساليب صنع القرار في الإدارة لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض تبعاً للمتغيرات التالية " المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، الكلية التابعة لها "ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (20) وكيلة، و(30) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن وكيلة القسم تحدد الموقف وتصنع القرار في ضوء الخبرات السابقة، كما أنها تستخدم أسلوب التنافس بين البدائل في صنع القرار الإداري.

وفي نفس الإطار فقد هدفت دراسة عالم [19] إلى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين في العاصمة المقدسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة على (108) قائداً تربوياً، و(70) مشرفاً تربوياً. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كان بدرجة كبيرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة وفقاً للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، الدورات التدريبية).

وكذلك فقد هدفت دراسة البراهيم [20] إلى التعرف على صناعة القرار ومعرفة العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والأداء الوظيفي لدى موظفين مجلس الشورى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله وهما المدخل الوثائقي والمدخل

هدفت دراسة الدويش [16] إلى التعرف على واقع اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد الدراسة وتحديد معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة وتحديد حجم كل معوق من هذه المعوقات، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة الاستبانة على (236) مديراً. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على واقع عملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في مدينة الرياض، كما أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على مقترحات تجاوز العقبات في مجال اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية.

أما دراسة العوهلي [4] فقد هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة وكيلات الأقسام لرؤساء الأقسام في اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود تبعاً لمتغيري " الدرجة العلمية، سنوات الخبرة " واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (27) كيلة. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن عينة الدراسة كن محايدات في آرائهن بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (3.27) على أن هناك مشاركة لوكيلات الأقسام لرؤساء الأقسام في اتخاذ القرار، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وكيلات الأقسام في اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة، الدرجة العلمية).

وهدفت دراسة السبيعي [17] إلى التوصل لمقترح لمعايير يمكن من خلالها مقياس جودة صنع واتخاذ القرار التربوي وبالتالي العمل على تطويره، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف تم استخدام أداة الدراسة الاستبانة على (90) خبير من المتخصصين في علم الإدارة وقيادي وزارة التربية والتعليم وأعضاء مجلس الشورى. وقد توصلت الدراسة

والأقسام العلمية.

وقدم بريمان [23] دراسة استهدفت موضوع القيادة الفاعلة في الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وشملت الفترة من (1985م - 2005م)، في كل من المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا. وقد كان التساؤل الرئيس للدراسة هو: ما أنماط أو طرق القيادة المرتبطة بفعالية قيادة الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وبعد تحليل الدراسات والأدبيات توصلت الدراسة إلى أن هناك (12) نوعاً أو تصرفاً من التصرفات مرتبطة بتحقيق الفعالية في الأقسام الأكاديمية وهي وجود: رؤية وتوجه استراتيجي واضح لدى القائد الأكاديمي، واتخاذ الترتيبات اللازمة للوصول إلى رؤية وتوجه استراتيجي مشترك، ومعاملة أعضاء هيئة التدريس بعدالة، والأمانة والنزاهة الشخصية، وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الاتصالات المفتوحة، وفتح قنوات الاتصال الفعال مع الآخرين لرسم التوجه الاستراتيجي المستقبلي للقسم، والتصرف كقدوة والتعامل بمصادقية، وخلق وإيجاد بيئة عمل إيجابية، والعمل على تقدم ونمو القسم داخلياً وخارجياً، وتقديم التغذية الراجعة حول الأداء، وتوفير الموارد، وتنسيق عبء العمل بما يسمح بإتاحة الفرصة للأعمال البحثية، وتعيين الأفراد الذين يسهمون بإضافة سمعة جيدة للقسم الأكاديمي.

أما لوكاش وأنيوس [24] فقد قدما دراسة هدفت إلى تفسير التميز في وظائف وإدارة عمليات ومهام هيكل القيادة الجامعية من خلال مدخل إدارة جودة إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت لعدة نتائج أهمها: أن تحقيق التميز في وظائف وإدارة عمليات ومهام هيكل القيادة الجامعية - العمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات يتم من خلال القيادة الجامعية الرشيدة التي يطبقها القادة المتميزون، والتي تعتمد على المهارات في وضع البرامج والخطط وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف، وأخذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

وهدف دراسة تيميرليك [25] التي أجريت في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية - إلى بيان درجة تأثير عملية صنع

المسحي، وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام اداه الاستبانة على جميع موظفين مجلس الشورى البالغ عددهم (650) موظف. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك تأثير للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية، وأن أكثر العوامل تأثيراً كانت العوامل الاجتماعية، كما أن أفراد العينة موافقات بشدة على علاقة المشاركة في صنع القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين.

أما دراسة البقمي [21] فقد هدفت إلى التعرف على أنماط مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية الأمنية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك الكشف عن أبرز معوقات التي تحد من عملية مشاركة المرؤوسين في صنعها. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود عدد من المعوقات التي تحد من فاعلية مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية، وضرورة منح المرؤوسين المزيد من التدريب في مجال صنع القرارات الاستراتيجية، واخضاع الرؤساء لبرامج تدريبية في مجال القرارات الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

جاءت دراسة محمد وسروار [22]: لتهدف إلى لكشف عن الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية (العمداء ورؤساء الأقسام العلمية)، تكونت عينة الدراسة من 20 % من أعضاء هيئة التدريس من 10 جامعات واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على ضرورة اتسام القيادات الجامعية بالقدرة على تحمل المسؤولية التنظيمية والتعليمية والإدارية، والرؤية الثاقبة للمستقبل البعيد لتطوير مؤسساتهم التعليمية، وتحليل الاتجاهات العامة (اقتصادية - سياسية - اجتماعية)، واستنتاج المسار الصحيح لتلك المؤسسات بما يكفل لها الحفاظ على ريادتها، كما أبرزت حاجة القيادات الجامعية إلى التدريب على مهارات التعامل والتواصل، واتخاذ القرارات وإدارة المواقف الحرجة، واستخدام التقنيات الحديثة، ومهارات التفاوض، وتنظيم مهام العمادات

الفصل الدراسي الثاني للعام 1436هـ، والبالغ عددهن (29) وكيلة، حيث قامت الباحثتان بتوزيع أداة الدراسة على جميع الوكيلات، وتم استرجاع عدد (26) بنسبة 86.7% صالحة للتحليل.

ج. أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثتان أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

قامت الباحثتان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، قامت الباحثتان بإجراء التعديلات اللازمة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثتان بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قامت الباحثتان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

القرار في منشآت التعليم العالي بالتعدد والتنوع في التنظيمات الأكاديمية والأنماط الإدارية داخل الحرم الجامعي الواحد، وتحديد ما إذا كانت الزيادة في استقلالية التنظيمات الإدارية والأكاديمية في هذه المنشآت تؤدي إلى بيئة عمل صحية وأكثر إنتاجية أم عكس ذلك، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الزيادة في استقلالية المنشآت الخاضعة للدراسة أدت إلى بيئة عمل أكثر استقلالية وأكثر مركزية، كما كشفت عن انخفاض نسبة إتاحة فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة في أنشطة صنع القرارات لا سيما المرتبطة منها بالتخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف وتطوير السياسات.

أما دراسة روادس [26] التي أجريت في أمريكا فقد هدفت إلى البحث في صنع القرارات التقليدية وفي العوامل التي تساعد على تسريع وعدم تعطيل عملية صنع القرار، وكان من أهم نتائج الدراسة أن توفر المعلومات وشموليتها ودقتها من أهم العوامل التي تساعد على التوصل إلى القرارات الرشيدة.

4. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، بحيث تم استجواب جميع أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود.

ب. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود خلال فترة إجراء الدراسة في

جدول 1

معاملات ارتباط بيرسون لمحور (درجة اتخاذ القرار لدى وكيلات الأقسام) بالدرجة الكلية لكل محور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.630	7	**0.663
2	**0.585	8	**0.659
3	**0.527	9	**0.689
4	**0.567	10	**0.650
5	**0.590	11	**0.609
6	**0.690	12	**0.663

**دال عند مستوى 0.01

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون لمحور (معوقات اتخاذ القرار) بالدرجة الكلية لكل محور

المعوقات الإدارية		المعوقات الشخصية	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.526	12	**0.518	1
**0.560	13	**0.878	2
**0.684	14	**0.847	3
**0.790	15	**0.851	4
**0.785	16	**0.791	5
**0.774	17	**0.913	6
**0.650	18	**0.769	7
**0.736	19	**0.710	8
**0.636	20	**0.828	9
**0.550	21	**0.844	10
**0.796	22	**0.763	11

**دال عند مستوى 0.01

جدول 3

معاملات ارتباط بيرسون (المقترحات التي تساهم في التغلب على معوقات اتخاذ القرار) بالدرجة الكلية لكل محور

معامل الارتباط	الفقرة
**0.880	1
**0.842	2
**0.881	3
**0.920	4
**0.765	5
**0.917	6
**0.801	7

**دال عند مستوى 0.01

الحالية.

يتضح من خلال الجداول رقم (1، 2، 3) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة.

6. ثبات أداة الدراسة: قامت الباحثتان بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم (4) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول 4

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	درجة اتخاذ القرار لدى وكيلات الأقسام	11	0.793
2	المعوقات الشخصية لاتخاذ القرار لدى وكيلات الأقسام	11	0.934
3	المعوقات الإدارية لاتخاذ القرار لدى وكيلات الأقسام	11	0.883
4	المقترحات التي تساهم في التغلب على معوقات اتخاذ القرار	7	0.934
	الثبات الكلي	40	0.905

يتضح من خلال الجدول السابق أن مقياس الدراسة يتمتع

بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.905) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.793، 0.934)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

5. النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع اتخاذ القرار لدى وكليات

أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود؟

للتعرف على واقع اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول 5

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الموافقة								
		موافق		غير موافق		إطلاقاً				
		ك	%	ك	%	ك	%			
8	اعتمد درجات الاختبارات.	23	88.5	3	11.5	0	0.0	2.88	0.33	1
6	اقوم بتوزيع المهام داخل القسم.	22	84.6	4	15.4	0	0.0	2.85	0.37	2
1	اتخذ القرارات التي تسهم في معالجة المشكلات الإدارية.	20	76.9	6	23.1	0	0.0	2.77	0.43	3
5	اقوم بتشكيل اللجان المؤقتة والدائمة للقسم	17	65.4	8	30.8	1	3.8	2.62	0.57	4
2	اغلب قراراتي نافذه ومحققه في القسم.	11	42.3	15	57.7	0	0.0	2.42	0.50	5
3	امتلك الحق القانوني في اتخاذ واصدار القرارات الداخلية.	13	50.0	10	38.5	3	11.5	2.38	0.70	6
7	اعتمد واوزع الميزانية الخاصة بالقسم النسائي.	13	50.0	4	15.4	9	34.6	2.15	0.92	7
4	اتخذ القرارات فيما يخص الطالبات دون الرجوع إلى السلطات العليا.	3	11.5	19	73.1	4	15.4	1.96	0.53	8
11	تعيين أعضاء هيئة التدريس حسب حاجة القسم.	5	19.2	15	57.7	6	23.1	1.96	0.66	9
10	قبول أو رفض التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	2	7.7	12	46.2	12	46.2	1.62	0.64	10
9	قبول أو رفض مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات التي تعقد داخل واخراج المملكة.	3	11.5	9	34.6	14	53.8	1.58	0.70	11
-	المتوسط الحسابي العام							2.29	0.30	-

المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (1.67 إلى 2.33)، وجاءت (فقرتين) بدرجة (غير موافق إطلاقاً)، وهما الفقرتين رقم (10، 9)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهما بين (1.58، 1.62)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الأولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (1 إلى 1.66)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع اتخاذ القرار لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (2.29)، وهذا يدل على أن

يتضح من الجدول السابق أن محور واقع اتخاذ القرار

لدى وكليات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود يتضمن (11) فقرة، جاءت (6) فقرات بدرجة (موافق)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (2.38، 2.88)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (2.34 إلى 3.0)، في حين جاءت (3) فقرات بدرجة (موافق إلى حد ما)، وهي الفقرات رقم (7، 4، 11)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (1.96، 2.15)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس

2. جاءت الفقرة رقم (9) وهي (قبول أو رفض مشاركة اعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات التي تعقد داخل واخراج المملكة) بالمرتبة الحادية عشر بين الفقرات الخاصة بواقع اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (1.58) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة من الوكيلات على أنهن يقبلن أو يرفضن مشاركة اعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات التي تعقد داخل واخراج المملكة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أبرز المعوقات التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للتعرف على المعوقات التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

أولاً: المعوقات الشخصية

وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود يقمن بعملية اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقتهن بدرجة متوسطة على كل من (اعتماد وتوزيع الميزانية الخاصة بالقسم النسائي، وكذلك اتخاذ القرارات فيما يخص الطالبات دون الرجوع إلى السلطات العليا، إضافة إلى تعيين أعضاء هيئة التدريس حسب حاجة القسم)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدويش [16] والتي توصلت إلى أن واقع عملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عالم [19] والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كانت بدرجة كبيرة.

1. جاءت الفقرة رقم (8) وهي (اعتمد درجات الاختبارات) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بواقع اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.33)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة من الوكيلات على أنهن يعتمدن درجات الاختبارات.

جدول 6

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات الشخصية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	غير موافق إطلاقاً			
		%	ك	%	ك	
8	قلة التدريب.	11.5	3	34.6	9	1
5	الخوف من تحمل تبعات اتخاذ القرار.	3.8	1	34.6	9	2
10	الخوف من تصيد الرؤساء للأخطاء	7.7	2	26.9	7	3
1	عدم الاقتناع بأهمية اتخاذ القرار.	11.5	3	15.4	4	4
11	اعتبار اتخاذ القرار عبء لا تقابله أي حوافز.	11.5	3	15.4	4	4 مكرر
9	عدم الكفاءة.	7.7	2	15.4	4	6
4	افتقار القدرة على اتخاذ القرار.	3.8	1	19.2	5	7
2	ضعف الثقة بالنفس.	3.8	1	15.4	4	8
3	ضعف الإدراك بمزايا وفوائد اتخاذ القرار.	3.8	1	15.4	4	8 مكرر
7	قلة الطموح وعدم الرغبة بالتغيير للأفضل.	7.7	2	7.7	2	10
6	الخوف على المركز.	3.8	1	11.5	3	11
-	المتوسط الحسابي العام			1.33		0.47

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (8) وهي (قلة التدريب) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.58) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة من الوكيلات على أن قلة التدريب من المعوقات الشخصية التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البقي [21] والتي توصلت على أن قلة التدريب من معوقات عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

2. جاءت الفقرة رقم (6) وهي (الخوف على المركز) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (1.19) وانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة من الوكيلات على أن الخوف على المركز من المعوقات الشخصية التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار.

ثانياً: المعوقات الإدارية

جدول 7

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات الإدارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الموافقة					
		موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
6	البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.	9	34.6	15	57.7	2	7.7
3	الازدواجية في أداء الأعمال.	12	46.2	9	34.6	5	19.2
5	قلة الصلاحيات الممنوحة.	8	30.8	15	57.7	3	11.5
1	المهام والواجبات ليست محددة بشكل واضح.	8	30.8	13	50.0	5	19.2
7	قلة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	7	26.9	13	50.0	6	23.1
4	المركزية الشديدة وعدم التفويض.	6	23.1	14	53.8	6	23.1
2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة تنقصه الدقة.	4	15.4	16	61.5	6	23.1
9	ضعف استقرار الانظمة الإدارية.	2	7.7	14	53.8	10	38.5
11	التخطيط غير السليم.	4	15.4	10	38.5	12	46.2
8	تدني الامان الوظيفي والاطمئنان النفسي.	1	3.8	7	26.9	18	69.2
10	عدم الاقتناع بأهمية اتخاذ القرار.	2	7.7	4	15.4	20	76.9
-	المتوسط الحسابي العام						
							1.90
							0.45

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (6) وهي (البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد الدراسة من الوكيلات على أن البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات من المعوقات الإدارية التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار.

2. جاءت الفقرة رقم (10) وهي (عدم الاقتناع بأهمية اتخاذ القرار) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (1.31) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة من الوكيلات على أن عدم الاقتناع بأهمية اتخاذ القرار من المعوقات الإدارية التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار.

ومن خلال العرض السابق للمعوقات التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار، نجدها جاءت كما يلي:

جدول 8

المعوقات التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار

م	المعوقات	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	المعوقات الشخصية	1.33	2
2	المعوقات الإدارية	1.90	1
-	المتوسط الحسابي العام للمعوقات	1.62	-

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار بمتوسط عام (1.62)، حيث تأتي المعوقات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (1.90)، تليها المعوقات الشخصية بمتوسط عام (1.33). النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الحلول المقترحة لتفعيل عملية اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في

جامعة الملك سعود؟
 للتعرف على الحلول المقترحة لتفعيل عملية اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول 9

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو الحلول المقترحة لتفعيل عملية اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق ك	موافق %	إلى حد ما ك	غير موافق ك			
6	التحديد الدقيق للمهام والواجبات.	24	92.3 %	1	3.8 %	1	3.8	1
4	العمل على تحسين اللوائح والقوانين الادرية.	23	88.5 %	2	7.7 %	1	3.8	2
1	التمكن ومنح المزيد من الصلاحيات الإدارية.	22	84.6 %	3	11.5 %	1	3.8	3
7	نشر الوعي بأهمية اتخاذ القرارات بالطرق الصحيحة.	22	84.6 %	3	11.5 %	1	3.8	3 مكرر
3	ايجاد قنوات تنظيمية للمشاركة في اتخاذ القرار.	20	76.9 %	5	19.2 %	1	3.8	5
2	توفير دورات تدريبية في مجال اتخاذ القرار.	19	73.1 %	6	23.1 %	1	3.8	6
5	منح الحوافز التشجيعية.	19	73.1 %	5	19.2 %	2	7.7	7
-	المتوسط الحسابي العام	-	-	-	-	-	2.77	0.44

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (6) وهي (التحديد الدقيق للمهام والواجبات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.43)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة من الوكيلات على أن التحديد الدقيق للمهام والواجبات سوف يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود.

2. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (توفير دورات تدريبية في مجال

اتخاذ القرار) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة من الوكيلات على أن توفير دورات تدريبية في مجال اتخاذ القرار سوف يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة محمد وسرور [22] والتي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بحاجة إلى التدريب على اتخاذ القرارات وإدارة المواقف الحرجة.

أولاً: الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود باختلاف متغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independnat sample t-test)، وذلك لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير الدرجة العلمية، كما يتضح من خلال الجدول رقم (12).

3. جاءت الفقرة رقم (5) وهي (منح الحوافز التشجيعية) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.63) وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة من الوكيلات على أن منح الحوافز التشجيعية سوف يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات وكيلات أقسام الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود تعزى لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

جدول 10

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات الكليات الإنسانية باختلاف متغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود	أستاذ مشارك	6	13.92	83.5	0.878	0.882
	أستاذ مساعد	20	13.38	267.5		
المعوقات الشخصية	أستاذ مشارك	6	12.17	73	0.618	0.656
	أستاذ مساعد	20	13.9	278		
المعوقات الإدارية	أستاذ مشارك	6	13.17	79	0.903	0.929
	أستاذ مساعد	20	13.6	272		
الدرجة الكلية للمعوقات	أستاذ مشارك	6	11.58	69.5	0.482	0.494
	أستاذ مساعد	20	14.08	281.5		
المقترحات التي تساهم في التغلب على معوقات اتخاذ القرار	أستاذ مشارك	6	14.75	88.5	0.611	0.656
	أستاذ مساعد	20	13.13	262.5		

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو (واقع اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود، معوقات اتخاذ القرار، المقترحات التي تساهم في التغلب على معوقات اتخاذ القرار) باختلاف متغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (0.882، 0.656، 0.929، 0.494، 0.656)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار، وتفسر الباحثان النتيجة السابقة بأن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث الدرجة العلمية، مما يجعلهم متفقين في آرائهم نحو المعوقات التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار. ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis)، بديلاً عن تحليل التباين الأحادي

وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف درجتهم العلمية نحو المعوقات التي تواجه وكيلات

(One Way Anova)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير سنوات الخبرة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (11).

جدول 11

نتائج اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات الأكاديمية التي تواجه طالبات الدراسات العليا باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
واقع اتخاذ القرار	أقل من سنة	2	14	0.144
	سنة إلى خمس سنوات	5	19.4	
	أكثر من خمس سنوات	19	11.89	
المعوقات الشخصية	أقل من سنة	2	15.25	0.808
	سنة إلى خمس سنوات	5	15	
	أكثر من خمس سنوات	19	12.92	
المعوقات الإدارية	أقل من سنة	2	23.25	0.056
	سنة إلى خمس سنوات	5	8.2	
	أكثر من خمس سنوات	19	13.87	
الدرجة الكلية للمعوقات	أقل من سنة	2	21	0.316
	سنة إلى خمس سنوات	5	11.5	
	أكثر من خمس سنوات	19	13.24	
المقترحات التي تساهم في التغلب على معوقات اتخاذ القرار	أقل من سنة	2	19	0.495
	سنة إلى خمس سنوات	5	13.4	
	أكثر من خمس سنوات	19	12.95	

1. منح الصلاحيات اللازمة لوكيلات الأقسام والتي تمكنهن من اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أكثر دقة، حيث أوضحت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن قلة الصلاحيات الممنوحة لوكيلات من المعوقات الإدارية التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار.

2. ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية، كلما أمكن ذلك، كل في مجال عمله يشارك فيها نخبة من أساتذة الجامعات المتخصصين، وذلك لطرح كل ما هو جديد بالإدارة ووظائفها من أجل الارتقاء بمستوى أداء تلك القيادات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أوضحت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن قلة التدريب من المعوقات الشخصية التي تواجه وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار.

3. تحديد المهام والواجبات لوكيلات أقسام الكليات الإنسانية بشكل واضح، حيث أوضحت النتائج أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن عدم التحديد الواضح للمهام

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو (واقع اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود، معوقات اتخاذ القرار، المقترحات التي تساهم في التغلب على معوقات اتخاذ القرار) باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (0.144، 0.808، 0.056، 0.316، 0.495)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً. وتفسر الباحثتان النتيجة السابقة إلى أن الوكيلات على اختلاف خبرتهن يواجهن تلك المعوقات، الأمر الذي لا يجعل هناك فروق في وجهات نظرهن حول معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود.

6. التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثتان بما يلي:

الطلابيين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير. كلية التربية
جامعة أم القرى، مكة.

[9] الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ
القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج.

[10] طعمه، أمل أحمد (٢٠٠٦). اتخاذ القرار والسلوك
القيادي، عمان، الأردن، دار ديوبند للنشر والتوزيع.

[11] حبتور، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٠). أصول ومبادئ الإدارة
العامة، عمان، الأردن، الدار العلمية الدولية للنشر ودار
الثقافة للنشر والتوزيع.

[12] راغب، راغب. (2011م). الإدارة التربوية في القطاع
المدرسي، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

[13] العطاس، محمد. (2009م). اتخاذ القرارات "النظرية
والتطبيق، الرياض: مكتبة الرشد.

[14] الحربي، نايف. (2008م). أبرز معوقات صنع القرار
الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة
تبوك. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى،
مكة.

[15] قناديلي، جواهر أحمد (٢٠٠٩) اتخاذ القرارات في
مؤسسات التعليم العام، مادة الاتصال واتخاذ القرارات،
كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، متوفر على الموقع
الإلكتروني: <https://uqu.edu.sa/page/ar/90215>

[16] الدويش، اسماعيل. (2012). معوقات اتخاذ القرار في
الإدارة المدرسية في التعليم العام في مدينة الرياض. رسالة
ماجستير. قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية،
جامعة الامام محمد بن سعود: الرياض.

[17] السبعي، عزة. (2011). تطوير صنع واتخاذ القرار
التربوي لدى القيادات النسائية في إدارة التربية والتعليم في

والواجبات من المعوقات الإدارية التي تواجه وكيلات أقسام
الكليات الإنسانية في اتخاذ القرار.

المراجع

أ. المراجع العربية

[1] ال سعود، خالد. (2012). اتخاذ القرارات في ظروف
الأزمات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

[2] الطماوي، سليمان. (1970). الوجيز في الادارة العامة.
القاهرة: دار الفكر العربي.

[3] كمفر، فايزة زين. (1997). المعوقات الإدارية والسلوكية
لدى القيادات الإدارية النسائية في عملية اتخاذ القرارات:
دراسة ميدانية على المؤسسات الأكاديمية الثنائية في
منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد
والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز: جدة.

[4] العوهلي، حنان. (2012). درجة مشاركة وكيلات الأقسام
لرؤساء الأقسام في اتخاذ القرار في جامعة الملك سعود.
رسالة ماجستير. كلية التربية، قسم إدارة تربوية. جامعة
الملك سعود: الرياض.

[5] جرجس، ميشال. (2005). معجم مصطلحات التربية
والتعليم. لبنان: عالم الكتب.

[6] منقريوس، نصيف. (2009). العملية الإشرافية بين معايير
الجودة ومهارات الممارسة المهنية في الخدمة الاجتماعية.
الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

[7] السفيني، ماجد. (2012م). درجة مشاركة المعلمين في
اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر
معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير.
كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

[8] العتيبي، بندر. (2008م). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من
فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين

ب. المراجع الاجنبية

- [22] Muhammad. N. Sarwar. M. (2011). Needs Assessment of University Teachers for Professional Enhancement. *International Toronto*, Feb. Vol.6, Iss,2; p.208.
- [23] Bryman, Alan. (2007), Effective leadership in higher education: a literature review, *Studies in Higher Education Journal*, V(32), No.(6), PP. 693-710.
- [24] loukas N. Anninos. L, (2007) "The Archetype of Excellence In Universities and TQM. *Journal of Management History*. Bradford, Vol. 13. Iss, 4, p. 307.
- [25] Timberlake, Gregary Ray. (2004). *Decision making in multi campus institutions of higher learning*. Degree PHD, Alliant International university, Fresno Campus.
- [26] Rhoads, Thomas Alan (2000). *Efficiency and distribution in the collaborative decision making process*. Degree PHD, University of Wyoming.
- جدة في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. قسم الادارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.
- [18] الحقباني، حصة. (2011). أساليب صنع القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية من وجهة نظر الوكيلات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. كلية التربية، قسم الادرة التربوية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- [19] عالم، خالد. (2008). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير. قسم الادارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.
- [20] البراهيم، فيصل. (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم. رساله ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- [21] البقمي، فيصل. (2008). واقع مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود: الرياض.

THE OBSTACLES OF DECISION-MAKING FOR HUMANITARIAN COLLEGE'DEPARTMENTS VICE DEAN IN KING SAUD UNIVERSITY

NADA ALHAZZANI

HESSAH ALARIFI

King Saud University

ABSTRACT *_The study aims to identify the obstacles of decision-making for humanitarian college' departments vice dean in King Saud University from their point of view. As the study seeks to achieve its goals, it used descriptive survey method and a questionnaire as a tool which was distributed to the study sample (29 vice dean) from the humanitarian college' departments of King Saud university. The study has come to very important findings as following:*

- *Vice dean of humanitarian college' departments of King Saud university make decision moderately.*
- *The study sample approved to a certain extent on the administrative obstacles such as; duplication of work performance, the bureaucracy and complexity of procedures, and lack of powers granted.*
- *The most important proposals which enhance the decision-making process for vice dean represented in: accuracy of determining tasks and duties, improving the administrative rules and regulations, giving more administrative powers.*
- *The study has shown no statistically significant differences between the responses of the study sample regarding to the axis of the study according to the following changes (Degree, years of experience).*