

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبة: قويرصان مريم
بعنوان:

أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري
دراسة حالة جامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 21 جوان 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة		
رئيساً	غرداية	أستاذ محاضر - أ-	د. عبد الرحمن بن سانية
مشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ مساعد-أ-	نور الدين طالب أحمد
مناقشاً	غرداية	أستاذ محاضر - أ-	د. يوسف خنيش
مناقشاً	غرداية	أستاذ مساعد-أ-	يوسف زكرياء رحمانى

السنة الجامعية: 2018/2017م

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبة: قويرصان مريم
بعنوان:

أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري
دراسة حالة جامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 21 جوان 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة		
رئيساً	غرداية	أستاذ محاضر - أ-	د. عبد الرحمن بن سانية
مشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ مساعد-أ-	نور الدين طالب أحمد
مناقشاً	غرداية	أستاذ محاضر - أ-	د. يوسف خنيش
مناقشاً	غرداية	أستاذ مساعد-أ-	يوسف زكرياء رحمانى

السنة الجامعية: 2018/2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَمِّنْ قَبْلَ اللَّهِ بِمَجْعَلٍ * وَأَمِّنْ قَبْلَ اللَّهِ بِمَجْعَلٍ
وَأَمِّنْ قَبْلَ اللَّهِ بِمَجْعَلٍ * وَأَمِّنْ قَبْلَ اللَّهِ بِمَجْعَلٍ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد، إلى شمعة مُتقددة تنير ظلمة حياتي،
إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معها
معنى الحياة، إلى "أمي" يا ملاكي يا حبي الباقي إلى الأبد
إلى من أحبه في الله بالهيبة والوقار، من أحمل اسمه بكل افتخار،
إلى من علمني العطاء بدون انتظار،
إلى أبي الغالي "حماه الله"
إلى إخوتي وأخواتي وأزواجهم وأولادهم كل باسمه .
إلى براعم العائلة: خاصة حسام
وإلى عائلتي الكبيرة: كل باسمه
إلى صديقاتي وأصدقائي أينما وُجدوا، وإلى زميلاتي و زملائي، وكل أحبائي
إلى كل من يحمل لقب قويرصان و يحيي
والى معلميَّ وأساتذتي من الإبتدائي الى التدرج
و الى كل دفعة ماستر إدارة أعمال سنة 2018.
إليَّ إلى فيروز... و درويش
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.
أهدي هذا العمل

ق. مريـم

شكر وعرفان

بسم الله و الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه، ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

الأستاذ المشرف: أ/ الطالب أحمد نور الدين

على إشرافه وتبعية إنجاز هذه المذكرة وتشجيعه لي لإنهاء هذا العمل مقدماً لي كل النصائح والتوجيهات اللازمة.

كما أتقدم بالشكر الخاص للأستاذ: د/ مناصرية رشيد الذي اقترح وغرس في الرغبة في البحث بموضوع مهارات التميز الإداري فله جزيل الشكر و الامتنان .

إلى كل من ساعدني ومددني يد العون من قريب أو بعيد.

ق. مريم

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية ، حيث تم توزيع استبيان على عينة تمثلت في (38) موظفا من شاغلي المناصب العليا بالجامعة، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج **SPSS 22.0**، ومعالج الجداول **EXCEL 2007** ، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وكذا إجراء مقابلات شخصية مع عينة من صناعات القرار بالجامعة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- ❖ قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية؛
- ❖ قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ؛
- ❖ رفض الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ؛
- ❖ قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ؛
- ❖ رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية والاجتماعية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية.

الكلمات المفتاحية: تميز إداري, مهارات, صناعة قرار, قرارات إدارية.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the skills of administrative excellence in administrative decision making at the University of Ghardaia, where a questionnaire was distributed on a sample of (38) employees of senior positions in the university, after processing the data using (SPSS 22.0, EXCEL 2007), and the appropriate statistical methods, Interview with a sample of decision makers at the university, a set of results has been reached :

- ❖ Accept the main hypothesis that there is a statistically significant impact of the skills of administrative excellence in the administrative decision-making of the senior position holders at the University of Ghardaia;
- ❖ Accept the first sub-hypothesis that there is a statistically significant impact of leadership skills in the administrative decision-making process among senior position holders at Ghardaia University;
- ❖ Rejection of the second sub-hypothesis of the existence of a statistical impact of the administrative skills in the administrative decision-making among the incumbents of senior positions at the University of Ghardaia;
- ❖ Accept the third sub-hypothesis that there is a statistically significant impact of creative skills in the administrative decision-making process among senior position holders at Ghardaia University;
- ❖ Rejection of the fourth sub-hypothesis that there is a statistically significant impact of personal and social skills in the administrative decision-making process among the senior position holders at Ghardaia University.

Keywords: administrative excellence, skills, decision making, : administrativ decisions.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VII	قائمة المختصرات
ب-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لمهارات التميز الإداري وصناعة القرار الإداري	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمهارات التميز الإداري وصناعة القرار الإداري
49	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: طرق و أدوات الدراسة
79	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها
108	خلاصة الفصل
110	خاتمة
113	قائمة المصادر والمراجع
123	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	عناصر النموذج الأوروبي و الأهمية النسبية لها	1-1
17	معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة	2-1
39	تصنيفات القرار الإداري	3-1
41	خصائص المداخل الثلاث لصناعة القرار	4-1
58	أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.	5-1
67	كليات و أقسام جامعة غرداية	1-2
68	تطور عدد الطلبة بجامعة غرداية	2-2
69	تعداد الأساتذة والطاقم الإداري إلى غاية 2017/04/30	3-2
72	مجموع المناصب العليا بجامعة غرداية التي تخدم هدف الدراسة	4-2
72	الاحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	5-2
73	متغيرات الدراسة	6-2
74	العبارات التي تقيس أبعاد مهارات التميز الإداري	7-2
75	العبارات التي تقيس صناعة القرار الإداري	8-2
75	درجات مقياس لكارث	9-2
76	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	10-2
77	نتائج اختبار ثبات المحاور والفقرات	11-2
78	قياس الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	12-2
78	قياس الاتساق الداخلي لأبعاد محاور الاستبيان ككل	13-2
79	نتائج كولمنجروف - سمنروف لتوزيع البيانات	14-2
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14-2
81	توزيع أفراد العينة حسب العمر	15-2
82	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	16-2
83	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	17-2
84	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	18-2

85	جدول الاتجاه العام	19-2
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير مهارات التميز الإداري والاتجاه العام للعينة.	20-2
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير صناعة القرار الإداري	21-2
94	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة	22-2
95	العلاقة الإرتباطية بين متغيري الدراسة	23-2
95	العلاقة الإرتباطية بين بعد المهارات القيادية و متغير صناعة القرار الإداري	24-2
95	العلاقة الإرتباطية بين بعد المهارات الإدارية و متغير صناعة القرار الإداري	25-2
96	العلاقة الإرتباطية بين بعد المهارات الإبداعية و متغير صناعة القرار الإداري	26-2
96	العلاقة الإرتباطية بين بعد المهارات الشخصية و الإجتماعية و متغير صناعة القرار الإداري	27-2
97	معامل التحديد	28-2
97	تحليل التباين الأحادي " ANOVA ^b ."	29-2
97	معامل خط الانحدار.	30-2
98	المتغيرات المدخلة و المستبعدة	31-2
98	معامل التحديد	32-2
99	تحليل التباين ANOVA	33-2
99	معاملات خط الانحدار المتعدد	34-3
101	المتغيرات المستبعدة	35-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	معايير النموذج الأوروبي	1-1
19	المفاهيم الأساسية للتمييز حسب نموذج دبي للتمييز	2-1
31	مهارات التميز الإداري	3-1
34	تصور القيادة المرتكزة على المبادئ	4-1
38	ماهية عملية صنع القرار	5-1
46	خطوات صنع القرار	6-1
65	الكليات الست لجامعة غرداية	1-2
66	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	2-2

76	نافذة برنامج (SPSS22.0).	3-2
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	4-2
81	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5-2
82	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6-2
83	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	7-2
84	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	8-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
124	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
125	الاستبيان	02
128	اختبار ثبات أداة الدراسة	03
129	خصائص عينة الدراسة	04
130	الإحصاءات الوصفية	05
131	الانحدار الخطي البسيط	06
132	معامل الإتساق الداخلي	07
133	معامل الارتباط	08
135	الإنحدار المتعدد	09

قائمة المختصرات

الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية	الاختصار
مهارات التميز الإداري	Administrative Excellence Skills	AES
النموذج الأوروبي للتميز	European Foundation For Quality Management	EFQM
النموذج الأمريكي للتميز (جائزة مالكوم بالدريج)	The Malcolm Baldrige Quality Award	MBNQA
الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	Statistical Package for the Social sciences	SPSS

مقدمة

أ - خاتمة :

تعتبر عملية صناعة القرارات الإدارية في عصرنا الحاضر من أهم مرتكزات الإدارة الناجحة ، فمقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يرجع بشكل كبير إلى مدى فعالية و كفاءة القرارات المتخذة و ملاءمتها للأهداف المحددة ، لهذا أصبحت الإدارة الحديثة اليوم تتطلب قدرات فائقة من صناعات القرارات من أجل تحقيق هدف الإشراف بفعالية خصوصا مع تزايد حدة المنافسة حيث أصبحت المنظمات لا تكفي بالتكيف مع تغيرات المحيط فحسب، بل أصبحت تسعى إلى توقعها قبل حدوثها وهو مالا يتحقق إلا بامتلاكها قدرات عالية من المرونة واليقظة وسرعة رد الفعل من أجل تحقيق التميز ، ومما لا جدال فيه أن التوجه إلى الاهتمام بالتميز في الأداء في تزايد كبير فقد ظهرت حاجة ماسة لبحث المنظمات عن مناهج و أساليب إدارية تلي طموحاتها في إحراز التفوق والتميز مما جعل من الضروري التوجه نحو الاهتمام بالمهارات و تنميتها بل والبحث عن نماذج لتسييرها و اكتسابها وتطويرها والحفاظ عليها، وبناء على هذه الأهمية غدت المراهنة على حياة مهارات متميزة و متطورة تماشي مع التغيرات والتطورات مسعى غالبية المسيرين وذلك لقدرة المهارات على بناء وتحقيق الريادة مقارنة بالمنافسين و بلوغ أعلى مستويات الأداء.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم مهارات التميز الإداري يعتبر أمراً حيوياً لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات، مما ينعكس على تحقيق التفوق والنجاح للمنظمة، فالمهارات بما تحمله من مميزات وخصائص تستطيع أن تحقق للمنظمة ما لم يستطع السوق تحقيقه لها من خلال قدرتها على التخطيط و اتخاذ القرار والإبداع والليونة وسرعة رد الفعل اتجاه الأزمات ، ففي محيط تهيمن عليه المنافسة وتقوده المعرفة والمهارة فإن تحقيق التميز يتوقف على الاعتناء بمهارات صناعات القرار لديها باعتبارهم المحرك الأساسي للمنظمة وذلك بتشجيعهم على الإبداع والتطوير والاستغلال الأمثل لهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

من هنا تظهر أهمية صناعة القرار الإداري كجوهر للعملية الإدارية ومن أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمة لتتمكن من القيام بوظائفها ونشاطاتها و بذلك تحقيق أهدافها ، إلا أن النجاح و التفوق اللذان تحققتهم أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على رشادة وفاعلية القرار، والذي لا يتأتى إلا بكفاءة صناعات القرار وتمتعهم بقدرات ومهارات متميزة تضمن ذلك.

ب - إشكالية الدراسة:

ومن هذه المنطلقات تأتي هذه الدراسة لتحاول الوقوف على مستوى تأثير مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري، بغية الوصول إلى نتائج تساهم في تعزيز و تنمية المهارات الإدارية لدى صناعات القرار. وعليه يمكننا طرح إشكالية دراستنا كما يلي:

"ما مدى تأثير مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية؟".

و بغية الإحاطة بجوانب الإشكالية فقد تم تقسيمها لمجموعة من الإشكاليات الفرعية كما يلي:

أ - "هل يوجد تأثير لبعدها المهارات القيادية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية؟"

ب - "هل يوجد تأثير لبعدها المهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية؟"

ت - "هل يوجد تأثير لبعدها المهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية؟"

ث - "هل يوجد تأثير لبعدها المهارات الشخصية والاجتماعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية؟"

ج - فرضيات الدراسة: بناءً على مشكلة الدراسة فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية: "يوجد تأثير لمهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية؟"
✓ الفرضيات الفرعية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات القيادية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية"
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية"
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية"
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات الشخصية والاجتماعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية"

د- مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع وخصته بالدراسة و التحليل و من أهم هذه الأسباب:

1_ مبررات موضوعية:

- يعتبر موضوع مهارات التميز الإداري من المواضيع الحديثة نسبيًا في مجال الإدارة؛
- انسجام الموضوع مع التخصص مما يدعم عملية البحث فيه ويعزز العزيمة على تحدى الصعاب؛
- محاولة المساهمة في رفع الوعي لدى المؤسسات بمدى أهمية مهارات التميز الإداري في صناعة القرارات والحصول على نتائج تنفيذ التخصص.
- قلة الدراسات التي ركزت في آن واحد على كل من متغير التميز الإداري، متغير صناعة القرار الإداري، بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على متغير واحد منهما، في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين المتغيرين في محاولة لتحليل طبيعة العلاقة بينهما داخل المؤسسة .

2_ مبررات ذاتية:

- - الميل الشخصي لهذا الموضوع؛
- الوعي بالقيمة والأهمية البالغة للموضوع؛
- لكوني قد بدأت البحث في هذا المجال في مرحلة الليسانس، والرغبة بالبحث في الموضوع من جوانب مختلفة.

هـ أهداف الدراسة:

✓ هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري الأساتذة ذوي المناصب العليا والإداريين ذوي المناصب العليا بجامعة غرداية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مهارات التميز الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية؛
- تحديد أثر مهارات التميز الإداري بأبعدها في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تزيد من توضيح مفاهيم الدراسة المتعلقة بمهارات التميز الإداري وصناعة القرار الإداري.

و- أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

- استمرارية البحث العلمي في هذا المجال، لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على مفهومي مهارات التميز الإداري وصناعة القرار الإداري؛

- تحاول هذه الدراسة أن تكشف ميدانيا عن طبيعة أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ؛
- دراسة مهارات التميز الإداري وصناعة القرار الإداري أمر ضروري للتعرف على واقع مستوى مهارات التميز الإداري ومدى تأثيرها في صناعة القرار الإداري؛
- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فلا يوجد على حد علم الطالبة، دراسات في البيئة المحلية قد قامت بدراسة العلاقة بين مهارات التميز الإداري وصناعة القرار الإداري؛
- قد تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال ومن ثم قد تساعد في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال الدراسة.

ز- حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول لإجابة عن الإشكالية المطروحة، والوصول للنتائج المرجوة لابد من ضبط حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على *أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري* ، وقد حصرت الطالبة في هذه الدراسة مهارات التميز الإداري في أربعة أبعاد : مهارات قيادية ، مهارات إدارية ، مهارات إبداعية، ومهارات شخصية و إجتماعية.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة المعنيين بصناعة القرار الإداري المتمثلين في شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية،
- **الحدود المكانية:** تتمثل في جامعة غرداية.
- **الحدود الزمنية:** من فيفري إلى ماي 2018.

ح - مرجعية الدراسة:

- **الجانب النظري:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المسح المكتبي والإلكتروني للمراجع ذات الصلة، خصوصا تلك المتعلقة بمهارات التميز الإداري.

ط- صعوبات الدراسة:

تمثلت أهمها في ضيق الوقت وتشعب الموضوع، الأمر الذي أدى إلى عدم القدرة بكل الجوانب المتعلقة بالبحث، خاصة الجانب النظري .

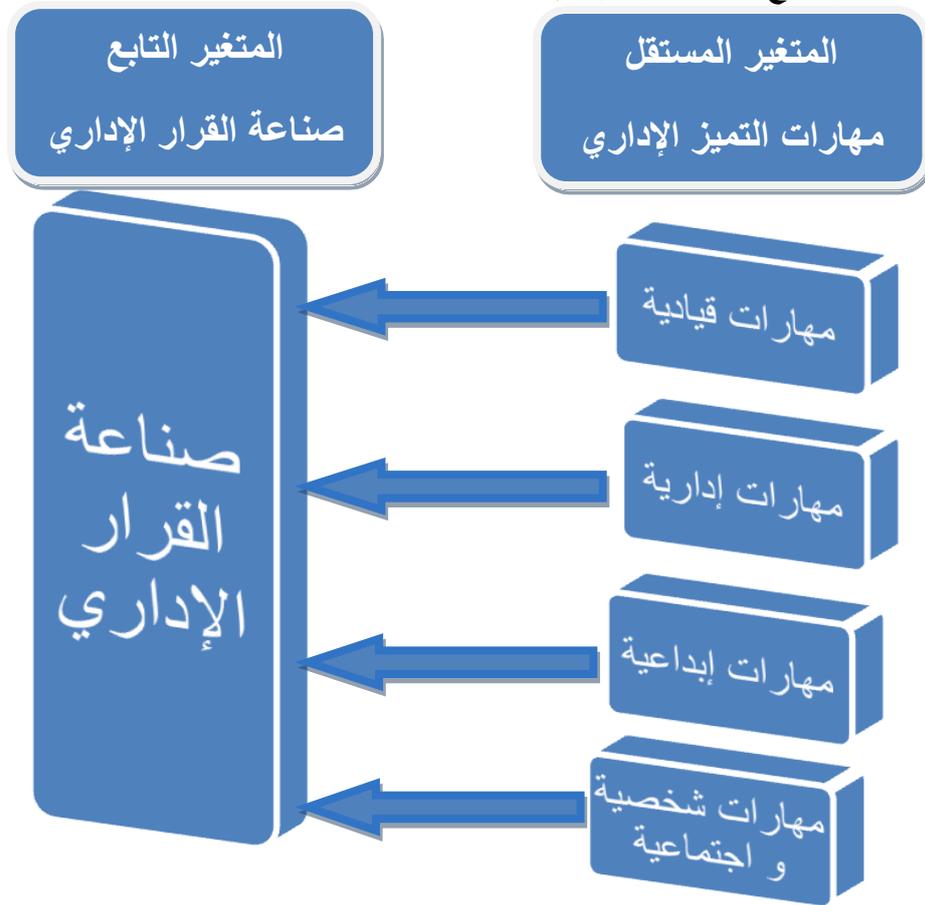
و -منهج البحث والأدوات المستخدمة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري، وبغية تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية و معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج المسحي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد اقتضى المنهج التحليلي ، حيث تمت معالجته عن طريق المقابلات الشخصية مع عينة من شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ، كما تم استخدام استبيان تم تصميمه انطلاقا من مراجعات سابقة تم في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء و تصورات عينة الدراسة، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، برنامج SPSS 22.0 بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel .

ك خمोज الدراسة:

- المتغير المستقل: مهارات التميز الإداري (المهارات القيادية، المهارات الإدارية، المهارات الإبداعية، المهارات الشخصية والاجتماعية) .

- المتغير التابع: صناعة القرار الإداري



لـ

هيكال الدراسة:

- الفصل الأول: بطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري للدراسة، حيث حاولنا من خلاله التعرف على الأدبيات النظرية للدراسة في المبحث الأول، وعلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا في المبحث الثاني.
- الفصل الثاني: من خلال إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في جامعة غرداية، من خلال التعرف على خصائص العينة وعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة مع تقديم تفسير لهذه النتائج.

م- التعريفات الاجرائية:

- التميز الإداري : ذلك التفوق الاداري و التفرد وتحقيق نجاحات غير مسبوقه وتجاوز التوقعات و ليس تحقيقها فحسب، وكذا تجاوز العقبات، الذي يمارسه فئة المديرين من خلال تطبيق أفضل ممارسات الابداع والتطوير الإداري والاستغلال الأمثل لكل الفرص المتاحة من أجل تلبية متطلبات أصحاب المصلحة والتفوق على المنافسين وتحقيق أهداف المنظمة.
- صناعة القرار الإداري : هي تلك العملية الإدارية المتضمنة مجموعة من الخطوات الهادفة للبحث في الموقف أو المشكل محل الدراسة و التي تتضمن فحصا و تقييما للبدائل المتاحة وتحديد أنسب بديل أو حل ووضع محل التنفيذ ومتابعته وتقييمه.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة لمهارات التميز الإداري

وصناعة القرار الإداري

تمهيد :

يعتبر السعي نحو تحقيق التميز الإداري أحد أهم مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، خاصة في ظل ماتفرضه متطلبات القرن الحالي من تحديات كبيرة ، فقد أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز أمراً ملحاً نتج عنه قدر كبير من التنافس والصراع بين المنظمات من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة مختلف التطورات والتغيرات وذلك باستقطاب أهم الكفاءات البشرية التي تتوفر على مهارات إدارية متميزة تمكنها من صناعة القرارات بفعالية و برشادة من أجل تحقيق هدف التفوق و التميز و التفرد ففي محيط تهيمن عليه المنافسة وتقوده المعرفة والمهارة ، أصبح من الضروري صناعة قرارات تتسم بالتميز والذ لا يتأتى إلا بالاعتناء بمهارات صناع القرار لديها باعتبارهم المحرك الأساسي للمنظمة .

من هنا جاء هذا الفصل لمحاولة الإحاطة بالجوانب النظرية المتعلقة بمهارات التميز الإداري و صناعة القرار الإداري، والتي سيتم عرضها في مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمهارات التميز الإداري و صناعة القرار الإداري؛

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمهارات التميز الإداري وصناعة القرار الإداري

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهومي التميز الإداري و مهاراته وصناعة القرار الإداري من خلال التطرق إلى أهم العناصر التي يتضمنها، والتي تناولها الباحثون من قبل، قصد تكوين فكرة شاملة ووافية حول هذين المتغيرين، وذلك من خلال مطلبين: - المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتميز الإداري و مهاراته؛
- المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لصناعة القرار الإداري.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتميز الإداري و مهاراته

الفرع الأول : ماهية التميز الإداري

أولاً: تعريف التميز الإداري

1-التعريف اللغوي للتميز: أصل الكلمة هو ميز : مَا رَ يَمِيْرُ مَيْرًا شَيْءٌ: فرزه عن غيره فضَّله على سواه، وتميّر: انفصل عن غيره و انعزل.¹ و تفيد بعض الكلمات الى معنى التميز في التراث اللغوي مثل: العلاء، العلياء ، والمعالي.²

ومفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي " أفضل الأحوال ، شجاعة ، وأكثر هولاً " ، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير ، والثاني (iston) والتي تعني الإستقرار و التوافق.³

2- التعريف الاصطلاحي:

- تعريف (علي السلمي): " هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة".⁴
- تعريف(عبد العزيز نور): " مفهوم التميز يلخص في كلمتين هما : الانضباط و الإتقان".⁵
- تعريف(دنجل Dingle)أحد حائزي العديد من جوائز التميز : " التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة".
- تعريف (جاردنر Jardner) بأنه: " الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المجتمع، من أداء فيما يقوم به من عمل، أيا كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات".⁶

¹ المنجد في اللغة و الأعلام ، ط1، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1973، ص781.

² جمال الدين أبو الفضل ابن منظور ، لسان العرب، تحقيق: أمين محمد عبد الوهاب والعبدي محمد الصادق ، دار احياء التراث العربي، بيروت، 1996، ص40.

³ تغريد عبد الجعري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص38.

⁴ علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب ، مصر ، 2001، ص80.

⁵ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، مصر ، ط2 ، 2014 ، ص67.

⁶ صوخ سماح ، دور تسيير راسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2013، ص21.

- تعريف (McGregor): " عرف التميز بأنه" كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، وعرف تميز العمل بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوية من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل".¹
- " التميز يعني الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار".²
- التميز الاداري يعني البحث عن كل الفرص المتاحة و التي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمنظمة وبمايساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة.³
- التميز يعني : القدرة على الابتكار و الإبداع و طرح أفكار خلاقة ، و عمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون ، وتغيير التقليدي و القديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور و جديد ، و تحقيق نتائج و إنجازات تتفوق على المستويات السابقة في ارضاء متلقي الخدمة و تلبية متطلبات كافة أصحاب المصلحة من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ في المنظمة ، و هو الإرتقاء بسوية أعمال وأنشطة المنظمة وأساليب وآليات وأدوات تقدم خدماتها و طرح منتجاتها ، و هو تعظيم لقيمة المنظمة.⁴

المنظمة.⁴

من خلال هذه التعاريف الواردة ، وانطلاقاً من معرفتنا أن: السلوك التنظيمي يشمل سلوك العاملين من كافة المستويات الادارية أما السلوك الاداري فيتناول سلوك فئة المديرين الذين تكون مسؤولياتهم الإشراف على غيرهم ، وهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام والدوائر وصولاً إلى فئة الإدارة العليا،⁵ فإن مفهوم التميز الإداري في دراستنا هذه يخص تميز فئة المديرين المشرفين و رؤساء الأقسام وبذلك أعضاء الإدارة العليا ، و عليه فإنه يمكننا تعريف التميز الإداري على أنه :

ذلك التفوق الاداري والتفرد وتحقيق نجاحات غير مسبوقه وتجاوز التوقعات و ليس تحقيقها فحسب، وكذا تجاوز العقبات، الذي يمارسه فئة المديرين من خلال تطبيق أفضل ممارسات الابداع والتطوير الإداري والاستغلال الأمثل لكل الفرص المتاحة من أجل تلبية متطلبات أصحاب المصلحة والتفوق على المنافسين وتحقيق أهداف المنظمة.

3- بعض المفاهيم المرتبطة بالتميز :

أ)- الأداء المتميز:

¹ شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشنة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، مؤتمر الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 145.

² فريد كورتل ، الجودة و التميز في منظمات الأعمال، ج2، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن 2011، ص354

³ سيد محمد جاد الرب ، إدارة الابداع و التميز التنافسي ، دار الكتب المصرية 2013 ، ص 115.

⁴ صالح علي عوده الحملات، إدارة التميز ، ط 1 ، دار وائل ، الأردن ، 2014 ، ص 25.

⁵ محمد قاسم القريوبي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط 6 ، 2012 ، ص 31.

يرى الاقتصادي O. Pastre "أن الأداء المتميز للمؤسسة يتمثل في مجموع قواعد النشاط و المراقبة التي تحكم سيرورة المؤسسة داخل إطار تاريخي و جغرافي محدد".¹

(ب) - إدارة التميز :

هي مفهوم إداري حديث يعتبر كحل مثالي يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والاستجابة لمتطلبات العصر الحديث ، إذ يعرفه (أوكلاند Oakland) على أنها القدرة على العمل على ترابط وتوفيق مكونات المنظمة و تشغيلها في اطار متكامل ومتماسك لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول الى مستوى مخرجات يرضي رغبات و توقعات أصحاب المصلحة في المنظمة² هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متفوقة و متميزة في أدائها مقارنة ببقية المنافسين، عن طريق توفير القدرات المحورية الضرورية من خلال توظيف المهارات ، و الكفاءات ، والقدرات و الموارد المتاحة توظيفاً متميزاً وفعالاً بل بشكل الذي يجعلها متفردة و متفوقة .³

(ج) - التميز التنظيمي:

يقصد به تقدم و نمو المنظمة في كافة الجوانب التنظيمية، و بهذا زيادة احتمال النجاح التنظيمي طويل المدى، بما يرضي أصحاب المصلحة ، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير؛ من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية.⁴

ثانيا : ركائز التميز الإداري:

1- أسس التميز الإداري:

تحدد دراسة قام بها " ARMITAGE " سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية و المرتكزات اللازمة لتوفير إدارة متميزة تحقق نتائج متفوقة و فريدة ، و تتمثل هذه الأسس في :⁵

(أ) - البناء الاستراتيجي : يعبر عن توجهات المنظمة و نظرتها المستقبلية ، و يتضمن مجموعة من العناصر الضرورية

الواجب اعتمادها وهي : الرسالة ، الرؤية ، القيم ، الأهداف الإستراتيجية ، الأهداف القصيرة الأجل ، الخطط.

(ب) - التوجه بالزبائن : فالحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة هو الزبون ، كما أن ردود فعله إيجابية كانت أو سلبية هي التي المحددة لإستمرار المنظمة أو زوالها ، فاحتياجاته هي سبب وجودها. و يقول في هذا الإطار (دونالد بترسون) الرئيس السابق لمنظمة فورد للسيارات " إذا لم نكن موجهين نحو الزبائن، فلن تكون سياراتنا كذلك، وبالتالي لا يمكن لنا أن نضمن بقاءنا في السوق داخليا أو خارجيا " .

(ج) - الموارد البشرية : إذ تعتبر مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها ، وهي تركيبة من الخصائص الهائلة في المهارات، القدرات، ، و الكفاءات و الخبرات. و ينبغي الاستثمار فيهم بما أنهم أهم موارد المنظمة من خلال الاستغلال الجيد

¹ دحماني محمد دريوش و ناصور عبد القادر ، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، ص 734 .

² Meznah S. K. H. Alazmi, Reem R. Almutairi - **The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University** - Psychology Research, July 2017, Vol. 7, No. 7, 397-407 – p 398

³ صالح علي عوده الهلالات ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

⁴ Z. A. Dehaghan, M. Pourtaher, **A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case study Medical Science University of Yasuj**, WALIA Journal ,30(S2) , 2014, p 141

⁵ قبطان شوقي ، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد 01 ، افريل 2014 ، ص 119 .

لتنلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال تركيز الإدارة على العناصر التالية : التقدير، التنمية البشرية ، التمكين ، التوجيه ، ادارة الأداء ، الالتزام، الموازنة بين العمل و الحياة .

(د) - **العمليات** : إنطلاقاً من كون المنظمة مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، والذي يعتبر الأساس لإدارة متميزة ، إذ أن العملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفّر العمليات على المرتكزات التالية: السلطة ، الوضوح ، القيمة، الرقابة ، التحسين .

(هـ) - **التعلم** : المنظمة تتعلم، فهي تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرّضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تعد تسائر متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة . والمنظمة بهذه الطريقة هي بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري، لأنه يمكّن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مساندة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.

(و) - **نسج شبكة من العلاقات** : تتأثر نتائج المنظمة وتحدّد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، وترتكز العلاقات على ما يلي : الثقة ، العمل الجماعي و التعاون ، الاتصال ، التشابك ، حل الصراعات .

(ي) - **الموائمة والانسجام** : ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث يتم دفع الكل في نفس الاتجاه .

2- مبادئ التميز الاداري : يرى السلمي أن للتميز بعدين أساسيين هما:

- الجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للأخطاء والانحرافات ؛

- التفوق، والذي يعكس انتاج نتائج غير مسبوقه.

وحسب Peters و Waterman فقد حددا في كتابهما (In Search of Excellence) ثمانية مبادئ من شأنها تمكين

المنظمات من بلوغ التميز إذا ما تم الأخذ بها وهي :¹

الانحياز للعمل، والبقاء في القرب من الزبائن، والاستقلالية والريادة، والانتاجية من خلال الأفراد، والتركيز على الأعمال الأساسية ذات القيمة، والاكتفاء بالأعمال التي تتقنها المنظمة، والاكتفاء بالهيكل التنظيمي البسيط ذي المستويات الإدارية المحدودة والأعداد القليلة من موظفي الإدارة العليا، واستخدام أسلوب اللين والشدة في الإدارة في آن واحد وحيثما اقتضت الحاجة والالتزام بالقيم الرئيسية للمنظمة .

ويضيف آخرون أن المنظمة لا تحتاج لخطط استراتيجية عليا لتحريك عجلة التميز وتفعيلها، بل لموظفين راغبين في بلوغ التميز ولديهم الصلاحيات لتحقيق ذلك .¹

¹ فريد محمد قواسمة و فيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا ، المجلة العربية للإقتصاد والأعمال ، جامعة الروح القدس، بيروت لبنان ، العدد93، 2016 ، ص 4.

ولتفعيل التميز لابد من توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وتمكين العاملين بمنحهم السلطة والحرية في ارتكاب الأخطاء. ويمكن تعريف التميز على أنه القدرة على تخطي العقبات الكبيرة، أو هو أشبه بالقرار الذي يفضي إلى تحول كبير في المنظمة. والتميز يعني تجاوز التوقعات، وليس فقط تحقيقها. وهذا النوع من الأداء يتطلب التدخل البشري لوضع أهداف رفيعة المستوى، من خلال تفاعل انساني متميز وأصالة في تجربة التميز كلها.²

ثالثا : دوافع التميز الاداري :

من أهم الدوافع التي تجعل المنظمات وأفرادها تسعى إلى التميز الإداري مايلي:³

- 1- **التغيير ثابت وسريع** : الثابت الوحيد في بيئة المنظمة هو التغيير من منطلق كون " الثابت الوحيد هو الحاجة الى التغيير " ، نجد أن أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير المتسارع الذي شوب بيئة الأعمال ، في ظل اعتبا المنظمة نظاما مفتوحا ، تنمو و تتطو و تتفاعل مع فص و تحديات بيئتها التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان الاستقرار ، مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز الذي يسمح لها بالانتماء في المحاطة على موقعها التنافسي و تطوره في حاضرها و مستقبلها.
- 2- **لا بديل عن الجودة** : في ظل عي المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي ، تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة من خلال التركيز على أبعاد التميز.
- 3- **المنافسة بلا حدود** : فالفكر الاداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي تواجهها المنظمات الحديثة و التي يمكن وصفها أنها " منافسة بلا حدود " لذلك لم تعد صناعة التميز خيارا بقدر ما هي إضطررا يجتم على المنظمة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق المستديم.
- 4- **الحفاظ على المكان و المكانة** : السعي نحو التميز يضمن للمنظمة مكانتها السوقية حيث إن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية ، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها و توسيع حصتها السوقية بين المنافسين .
- 5- **تكنولوجيا المعلومات** : فقد أصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لخفض التكاليف و زيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات من خلال متابعة المهام و إجراء العمليات التصحيحية بما يضمن تحقيق التميز. إضافة إلى ماسبق من دوافع يضيف آخرون مايلي:⁴
- 6- **الانتقال إلى المجتمع المعرفي** : أصبحت المعلومات من العناصر الرئيسية لثروة المنظمات وعنصر أساسي في أي نشاط بشري ، وأصبحت القيادة الماهرة هي التي تتمكن من استقطاب واستثمار المعلومات واستخدامها كعنصر رئيسي للإنتاج في تطوير أدائها ونموها في السوق.
- 7- **انحسار الدعم الحكومي** : حيث تقلص دور الحكومات ودعمها من خلال صناديق التنمية للمشروعات، خاصة بعد وجود مسببات أخرى سيادية تستدعي توجيه الموارد أليها من ناحية، ونمو القطاع الخاص واكتسابه لقدرات مادية ومالية تمكنه من إدارة شؤونه.

¹ المرجع السابق.

² المرجع السابق.

³ ابو بكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2015، ص67.

⁴ مركز البحوث والدراسات ، ورقة عمل تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي ، المنتدى الثامن للقيادات التنفيذي، مؤسسة داتاماتكس ، دبي، الامارات المتحدة العربية ، يوم 20 أفريل 2011 ، ص6.

خامسا : معوقات التميز الإداري :

هناك العديد من المعوقات نختصرها فيما يلي: ¹

تناولت الدكتورة رندة الزهري بعض معوقات التميز الإداري الموجودة في عالمنا العربي وهي: الخوف من الفشل - تجنب المخاطر - الروتين في العمل - عدم توافر الحرية - مقاومة التغيير - جمود القوانين - انخفاض الدعم الجماعي - فقدان التحفيز - التويخ العلي - العقاب في حال الفشل. و يضيف آخرون معوقات أخرى منها: ²

- 1- النمط الإداري التقليدي: لا شك أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي وأن القادة والمديرين الموجودين على قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكا بالماضي وهم أيضا المفروض المسؤولون عن التخطيط وإدارة المستقبل؛
- 2- سوء الصحة التنظيمية: تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري والذي يعاني من المشكلات الآتية: عدم الاستقرار التنظيمي - الازدواجية والتكرار في الاختصاصات - تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي - عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية - إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل.

سادسا: أساليب التميز القيادي:

من أبرز الأساليب التي تسهم في تحقيق تميز القيادة ما يلي: ³

- استقطاب المنظمات للأفراد ذوي المهارات القيادية والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية؛
- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحديد أدوار جديدة ترسخ قيم التميز، وتدعم السلوك المتميز؛
- توسيع قاعدة اختيار القيادات، وتنويع مصادره؛ مما يتيح اختيار القادة الملائمين للشواغر القيادية؛
- تهيئة الأفراد المرشحين لشغل المناصب القيادية، وذلك من خلال تدريبهم وتطوير أدائهم بما يتناسب مع هذه المناصب؛
- تحفيز القيادات، وتقديم الحوافز والامتيازات، مع ربط الحافز بالجهد والنتائج المميزة؛
- التحلي بثقافة التميز التنظيمي في كافة مستويات المنظمة، ومحاولة نشرها بين أفراد المنظمة، وتشجيعهم على العمل بها ، والسعي لأن يكون القائد نموذجا وقُدوة في ذلك؛
- تبني التحسين المستمر، وأساليب التطوير والنمو على مستوى المنظمة والمؤوسين؛ كاستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي.

سابعا: مداخل التميز الإداري:

1 - القيادة كمدخل للتميز الإداري :

القيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، واهتمامها بتشجيع

¹ رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الإسكندرية، مصر، 2002، صص 180-181.

² محمود سليمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005، ص 400.

³ نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، ماجستير في إدارة و إشراف تربوي، غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 42.

المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعمت الاتصالات المباشرة، فهي تتيح بذلك تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، كالمركزية في العمل وغط القيادة الديمقراطية. كما أن القائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في الموقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.¹

2 - التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتميز الإداري:

يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطوة موحدة شاملة و متكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضع موضع التنفيذ وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية²

3 - الإدارة المرئية كمدخل للتميز الإداري:

تعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً و هو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره ، ويطلق عليه البعض "الإدارة بالرؤية المشتركة" وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي ، بحيث تنتقل رؤية المنظمة الى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية و ضمن هذا المنهج تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع وتعتبر الإدارة المرئية من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية إذ تسمى الإدارة في اليابان " جمبا كايزن" (Gemba Kaizan) وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل. وتعمل الإدارة المرئية على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين و تتيح للجميع حياة التحريب واكتشاف الجديد و تحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف و الخطأ و الفشل و بذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية و قدراتهم الخلاقة من أجل تحقيق الابتكار والتميز.³

4 - إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز الإداري:

يعتبر هذا المدخل مكملاً أساسياً لمدخلي التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، ووسيلة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فبعد تحديد استراتيجية المنظمة يجب أن يتجه اهتمام القيادات التنفيذية إلى وجود ما يضمن جودة المخرجات ، وأن تكون هذه المخرجات ملبية لاحتياجات المستفيدين وهو الهدف الذي تسعى إليه المنظمات ويتوقف نجاحها على تحقيقه في ظل انفتاح الأسواق، وهذا ما توفره إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تستهدف إحداث تطوير شامل ومستمر لكافة مراحل ومناحي الأداء، لإجراء التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمنشأة والاستخدام الأمثل للموارد، سعياً لتحقيق رضا العملاء.⁴

5 - الموارد البشرية كمدخل للتميز الإداري:

نظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف

¹ نihal موسى شحدة حجازي، التوظيف و علاقته بالتميز المؤسسي (دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الغير الحكومية- قطاع غزة)، ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2016 ، ص43.

² ابو بكر بوسالم ، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ محمود احمد عبد الفتاح، الادارة المرئية و التميز الاداري ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة ، مصر 2014 ، صص 11-12-18.

⁴ مركز البحوث والدراسات، ورقة عمل تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي مرجع سبق ذكره، ص ص 10- 11.

التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتكيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهودو بذلك تحقيق التميز.¹

6 - المعرفة كمدخل للتميز الإداري:

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أداؤها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، وتكمن أهميتها أيها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، لذلك فهي أهم أداة تعمل على تحسين الإبداع و تحقيق التميز داخل المنظمة.²

ثامنا: نماذج التميز الاداري :

1- تطور مناهج التميز في الأداء:

إن التطورات في علوم الإدارة على سبيل المثال وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الإدارة والايزو 9000، ورقابة ومحاسبة العمليات الإحصائية، ركزت فقط على أجزاء أو جوانب خاصة من الأعمال على سبيل المثال كجودة العمليات والأنظمة. ولم تركز خارجيا بالشكل الكافي على تحسين الأداء الكلي للمنظمة. ولقد تم سد هذه الفجوة من خلال نموذج تميز الأداء الذي طورته الهيئة الأوروبية لأداء الجودة الأعمال ويخدم كبرنامج عمل للأداء الكلي للمنظمات ، وقد تلا هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج والمناهج الأخرى.³ ، وسنتطرق فيمايلي الى بعض النماذج العالمية و العربية للتميز :

2 - بعض النماذج العالمية :

أ - النموذج الاوروي EFQM :

ظهرت النسخة الأولى لنموذج التميز الأوروبي European Foundation For Quality Management في العام 1991 وكان هو المعيار الأساسي في التقييم. ثم بعد ذلك في 1999 ظهرت النسخة الثانية منه ثم في العام 2003 تم تطوير النسخة الثالثة. وبعد ذلك بعام وصل هذا النموذج للعالم العربي. وتم تطوير النسخة الأخيرة في العام 2013 وانتشرت على مستوى العالم. وقد حققت المؤسسات التي طبقت هذا النموذج نجاح كبير لما لهذا النوع من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله ما يتفرد به هذا النموذج من التبسيط الجزئي لمكوناته، و الذي يمكن المؤسسة من تحديد مهامها ومسئولياتها وتوزيعها بشكل دقيق وفق جدول زمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق و تحقيق التميز المؤسسي.⁴

يعتمد هذا النموذج في تطويره على سبع معايير وهي : القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، و النتائج، ورضا الفئة المستهدفة ،عند تطبيقه بكل صحيح يساعد على تميز المؤسسات ايا كانت طبيعة عملها. و يركز

¹ أسماء سالم النور ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

² نضال محمد الزمطة، إدارة المعرفة و أثرها على التميز في الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص ص 02 و 17.

³ أحمد جميل ، محمد سفير ، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص ص 156 و 157.

⁴ خلود عطية الفليت، النموذج الأوروبي للتميز EFQM وامكانية تطبيقه على أكاديمية الجامعة الاسلامية بغزة ، يوم دراسي بعنوان: التميز الأكاديمي في الجامعات و الكليات - رؤى ومداخل إصلاحية، الجامعة الاسلامية ، غزة ، نوفمبر 2015، ص 08 .

على التميز في الأعمال و الأداء و تطبيق ادارة الجودة الشاملةTQM في مؤسسات دول اوربا و يمنح هذا النموذج عدة فئات وهي : المؤسسات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية في المؤسسة، مؤسسات القطاع العام ومنها التعليمية ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ يتألف أتمودج التميز الأوروبي EFQM ،من ثلاثة مكونات أساسية، هي:²

أ -المفاهيم الأساسية للتميز: وهي المبادئ الأساسية التي تشكل أساسا لتحقيق التميز المستدام في المؤسسة.

ب -المعايير التسعة: تساعد المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية من خلال منهجية RADAR.

ج- منهجيةRADAR : وهي أداة بسيطة لكنها قوية لتحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المؤسسة.

و الجدول التالي يبين عناصر ادارة التميز للنموذج الاوربي و الاهمية النسبية لكل عنصر:

جدول رقم (1-1): يوضح عناصر النموذج الأوروبي و الأهمية النسبية لها

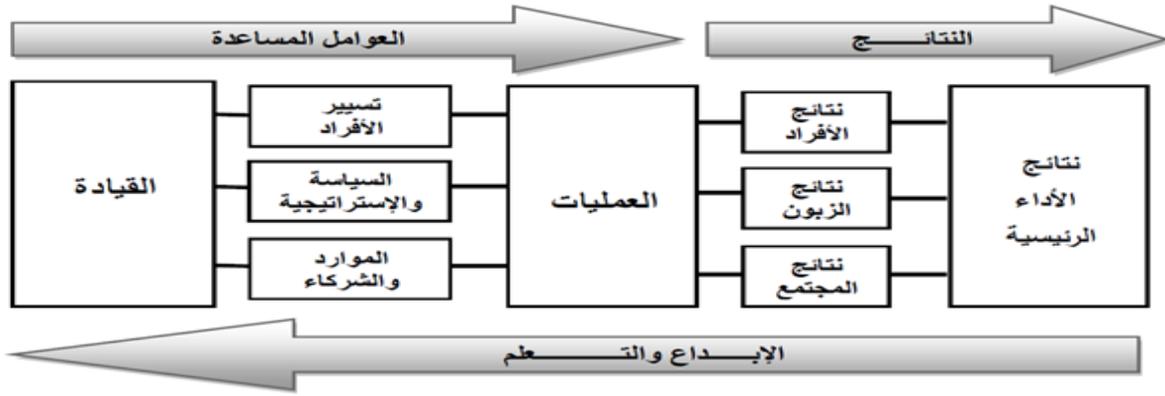
المجموعة	عناصر ادارة التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
الممكنات	1 القيادة		10%
	2 الناس		9%
	3 السياسة		8%
	4 العلاقات و الموارد		9%
	5 العمليات		14%
		50%	
النتائج	6 نتائج للناس		9%
	7 نتائج للعملاء		20%
	8 نتائج للمجتمع		6%
	9 نتائج الأداءالرئيسية		15%
		50%	

المصدر: خلود عطية الفليت، النموذج الأوروبي للتميز EFQM وامكانية تطبيقه على أكاديمية الجامعة الاسلامية بغزة ، يوم دراسي بعنوان: التميز الأكاديمي في الجامعات و الكليات - رؤى ومداخل إصلاحية الجامعة الاسلامية،غزة،نوفمبر 2015،ص 10. و الشكل التالي يوضح معايير النموذج الأوروبي:

الشكل رقم (1-1): يوضح معايير النموذج الأوروبي .

¹ إيهاب عبد ربه سهود، واقع ادارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في و النموذج الأوروبي لتميز EFQM ، ماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة، 2013، ص 38.

² علي يحيى علي الدجني ، واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره ،ماجستير في الادارة التربوية ، غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة ، سنة 2013 ، ص31.



المصدر: صولح سماح ، دور تسيير راسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2013، ص30.

ب - النموذج الأمريكي: (جائزة مالكوم بالدريج) MBNQA :

استحدثت الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية المسماة The Malcolm Baldrige Quality Award (MBNQA) من قبل الحكومة لغرض تطبيقات نظام الجودة الشاملة وذلك سنة 1987 تنفيذًا لقانون الدعم رقم 107-100 لإيجاد شراكة بين القطاع العام والخاص، ويأتي الدعم الأساسي لبرنامج الجائزة من مؤسسة Baldrige والتي تأسست عام 1988 وقد سميت هذه الجائزة باسم Malcolm Baldrige نسبة إلى وزير التجارة الأمريكي الذي شغل هذا المنصب من عام 1981 إلى عام 1987 والذي كانت له اسهامات إدارية مميزة وفاعلة أثناء عمله في الحكومة الأمريكية ولفترة طويلة.¹ ومن أبرز أهداف جائزة مالكوم بالدريج للجودة مايلي:²

- تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة لإيجاد روح المنافسة الشريفة بين المنظمات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛
 - ضرورة المساعدة على تحسين ممارسات أداء العمليات الإدارية ابتداء من التخطيط وانتهاء بالتقييم
 - توحيد سياسات وأنظمة العمل من اجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها، وتحديد سبل تحقيق الجودة، ووضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛
- وفيمالي عرض لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): يوضح معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة

الوزن	التساؤل	المعيار
ويتكون هذا المعيار من 1000/110 نقطة، موزعة على نظام القيادة وله 80 نقطة والمسؤولية والمواطنة ولها 30 نقطة	كيف تقوم الإدارة العليا بقيادة المؤسسة وكيف تتم قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهداف المجتمع؟	القيادة Leadership
ويتكون من 1000 /80 نقطة، وتشمل استراتيجية تطوير العمليات ولها 40 نقطة واستراتيجية المنظمة ولها 40 نقطة.	كيف تقوم المؤسسة بوضع الخطط لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية المتاحة؟	التخطيط الاستراتيجي Strategic planning
ويتكون من، نقطة 1000/80 وتشمل معرفة السوق والزبائن 40 نقطة ورضى الزبائن وتجنيد العلاقات ولها 40 نقطة	كيف تقوم المؤسسة ببناء العلاقات مع المستفيدين والحفاظ عليها؟	التركيز في المستفيد وسوق العمل Customer and market focus

¹ أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008 ص 69.

² نجود بن جمعان بن أحمد الزهراني، آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009 ص 135.

ويتكون من 80 / 1000 نقطة،. اختيار وتوظيف المعلومات والبيانات 25 نقطة واختيار وتوظيف البيانات والمعلومات التنافسية 15 نقطة وتحليل ومراجعة الاداء المؤسسي 40 نقطة.	كيف توظف المؤسسة المعطيات Data لدعم العمليات الأساسية وإدارة الأداء؟	القياس والتحليل وإدارة المعرفة Analysis, Measurement knowledge and management
، 100 وتتكون من 100 / 1000 نقطة وتشمل انظمة العمل ولها 40 نقطة وتثقيف وتدريب وتطوير الموظفين ولها 30 نقطة، رضا الموظفين والمحافظة عليهم ولها 30 نقطة.	كيف تقوم المؤسسة بتمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة المؤسسة؟	التركيز في الموارد البشرية Human resource focus
وتتكون من 100 / 1000 نقطة وتشمل ادارة عمليات الخدمات والانتاج ولها 60 نقطة، وإدارة عمليات الدعم ولها 20 نقطة، وإدارة عمليات التوريد والشراكة ولها 20 نقطة.	كيف تقوم المؤسسة بتصميم العمليات الأساسية الخاصة بها وإدارتها وتطويرها؟	إدارة العمليات Process Management
وتتكون من 1000/450 نقطة وتتناول نتائج رضئ الزبائن حيث تقاس ب 125 نقطة ثم النتائج المالية المحصلة من السوق 125 نقطة وتلبيها نتائج أداء الموارد البشرية وتقاس ب 50 نقطة ونتائج أداء الشركاء والمزودين وتقاس ب 25 نقطة، وتكتمل العناصر بالنتائج المحددة لاداء المنظمة والتي تقاس 125 نقطة.	كيف كان أداء المؤسسة فيما يتعلق برضا المستفيدين، والموارد المالية، والموارد البشرية، والعمليات، والمسؤوليات تجاه المجتمع، وكيف كانت نتائج المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؟	نتائج أداء المؤسسة Business / Organizational Performance Results

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مجموعة من المراجع.

ج - النموذج الياباني: (نموذج ديمينج) Edwards.W Deming :

ارتبط اسم العالم الأمريكي ويليام إدوارد ديمينج Edwards.W Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة.. واستحدثت جائزة ديمينج Deming عام 1951، وكانت تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتمامها، و تقدم للفوز بها، و قد تحصلت عليها بعض الشركات الأمريكية وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984¹ و الجائزة تنقسم إلى فئتين:²

- جائزة ديمينج للأفراد : جائزة سنوية تمنح إلى الأفراد الذين قدموا إسهامات متميزة.
 - جائزة ديمينج للتطبيق : جائزة سنوية تقدم للمنظمات المتميزة التي حققت تحسينات مميزة في أدائها، الجائزة مفتوحة لجميع المنظمات في جميع القطاعات، العامة والخاصة، كبيرة أو صغيرة، على المستوى المحلي أو في الخارج .
- وقد عرض الدكتور إدوارد ديمينج 14 مبدأً أساسياً للإدارة لتابعة تحسين فعالية نشاط المنظمة لأول مرة في كتابه "الخروج من الأزمة" يحدد بها أهم مرتكزات هذا النموذج.

وغرض هذه الجائزة هو تحفيز المنظمات لقيادة عمليات التطوير و التنمية و التحسين و تسريعها في بيئة الأعمال اليابانية، والجائزة لا تقوم أداء المنظمات وفقاً للنتائج الحالية التي تحققها فقط، ولكن أيضاً وفقاً لمدى الفعالية المتوقعة في المستقبل .

2 - بعض النماذج العربية للتميز :

تدعم البلدان العربية هي الأخرى وتشجع المؤسسات على التميز والتفوق من خلال بعض الجوائز مادية كانت أم معنوية اعتماداً على النماذج العالمية خاصة النموذج الأمريكي والأوروبي مع اضافة بعض التعديلات فيما يخص توزيع النقاط المتعلقة بكل معيار وستتطرق إلى بعض النماذج العربية للتميز فيمايلي:

أ- نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز :

¹ لحسن عبد الله باشيو، نزار البروري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية "دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة دبلون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين، العدد 3، 2009، ص 117.

² تاريخ الاطلاع : (2018/02/01)، www.deming.org on-line THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE

تم تأسيس برنامج الأداء الحكومي المتميز في سبتمبر من العام 1997 ، و يعتبر كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم، ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي وتمكينه من تقديم خدمات متميزة لجميع المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته. وقد ساهم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بإحداث نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، وتم ذلك بفضل تعاون الجهات الحكومية (هيئات، دوائر، مؤسسات، ...) مع إدارة البرنامج في تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والوظيفي والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر لأدائها وخدماتها، وتتمثل رسالة البرنامج في السعي لإحداث وتأسيس نقلة نوعية في أداء ونتائج وخدمات الدوائر الحكومية في دبي لتصل إلى مستوى رائد عالمياً وذلك من خلال تقديم نماذج إرشادية للتميز ومجموعة مستمرة من مبادرات التحسين وفعاليات التطوير و يتضمن البرنامج مجموعة من الفئات كمايلي: فئات التميز المؤسسي ، فئات التميز الإداري ، فئات التميز الوظيفي، و فئات التكريم الخاص¹

شكل رقم (1-2): يوضح المفاهيم الأساسية للتميز حسب نموذج دبي للتميز



المصدر: دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي، حكومة دبي، 2015، ص 14.

ب - جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز:

أنشئت الجائزة عام 1999 وذلك بهدف تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، و إبراز الجهود المتميزة للمؤسسات وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها . كما تهدف الجائزة إلى تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية و الدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات ، وتبادل الخبرات المتميزة ومشاركة قصص النجاح فيما بينها . و تمنح الجائزة في كل دورة لمؤسسة أو أكثر في فئات محددة سلفاً² . كما أنشئت جائزة لتمييز الأداء الحكومي والشفافية سنة 2002 بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية.³

ج - النموذج الجزائري للتميز:

¹ برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، متوفر على الرابط <https://www.dgcp.gov.ae/ar/about-us> : (تاريخ الاطلاع : 2018/02/02)

² (تاريخ الاطلاع : 2018/02/02) ، www.kace.jo/index.php/ar/2014-10-20-13-04-06/2014-10-20-13-10-38 ،

³ دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية ، مركز الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، 2008 ، ص 44 .

اهتمت الجزائر على غرار الكثير من دول العالم بالتميز وأنشأت العديد من المؤسسات الفاعلة في هذا المجال، حيث تأسست الهيئة الجزائرية للاعتماد (ONML) بموجب مرسوم تنفيذي 86-250 المؤرخ في 30 ديسمبر 1986 ، و تم أيضا تأسيس المعهد الجزائري للتقييس (INAOR) بموجب مرسوم تنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري 1998 ، لتعتمد وزارة الصناعة الجزائرية جائزة وطنية للتميز ، بناء التنفيذذي رقم على المرسوم 05-2002 المؤرخ في 06 جانفي 2002 ، و يتم تعيين تاريخ 19 ديسمبر من كل سنة كيوم وطني للتقييس و حصول المؤسسة المتميزة على 2 مليون دينار جزائري .¹

و تتمثل عناصر أ نموذج جائزة الجزائر للتميز في ثمانية عناصر تتوزع عليها 1000 نقطة كمايلي:²

- **التزام الإدارة (120) نقطة:** يبحث هذا المعيار في تصرفات أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و مدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز، إضافة إلى توفير حاجات ورغبات أصحاب المصلحة.
- **الإستراتيجية وأهداف الجودة(80)نقطة:** يركز هذا المعيار على مدى وجود استراتيجية واضحة للجودة وفهم الموظفين لها.
- **الاستماع الى الزبائن والموظفين (200) نقطة:** يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها الداخليين (الموظفين) وزبائنها الخارجيين.
- **التحكم بالجودة (120) نقطة:** يتناول هذا المعيار قدرة المؤسسة في التحكم والرقابة على الجودة.
- **قياس الجودة(100) نقطة:** يقيس هذا المعيار مدى اعتماد المؤسسة على مؤشرات قياس الجودة.
- **تحسين الجودة (80) نقطة:** يهتم هذا المعيار بأنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المؤسسة.
- **مشاركة الموظفين (100) نقطة:** يتناول هذا المعيار مدى تبني المؤسسة لروح المشاركة وإتاحة الفرصة للموظفين في مختلف الأنشطة الوظيفية.
- **النتائج (200) نقطة:** و يتضمن هذا العنصر نتائج أعمال المؤسسة فيما يتعلق برضا زبائنها وموظفيها، و تطور أداؤها المالي و حصتها السوقية.

3 - الانتقادات الموجهة لمنهج التميز في الأداء:

لا يخلو نظام أو نظرية من أوجه قصور، ويشير John Jokes إلى وجود مشكلتين في منهج التميز في الأداء، هما مشكلة المحتوى ومشكلة الطريقة، إلا انه يؤكد انه لا يمكن أن يعاب على منهج التميز في الأداء بنفس الطريقة والشدة التي تعرضت لها طريقة ISO 9000 وبشكل مخالف لا يمكن أن تمتلك نظرية أو مؤشرات إرشادية لاختبار وتفسير الطريقة المختارة، ومن ناحية أخرى، تبرز بعض أوجه القصور أيضا في تنفيذ هذا المنهج مما يستدعي طرح بعض الأسئلة حول كيف يعمل هذا المنهج؟ حيث تقوم الفكرة الرئيسية حول أن المنظمة تسعى للتقييم الذاتي من خلال مقارنتها بنموذج الموضوع .ويستعرض النموذج نوعا من المنطقية المقبولة فهناك النتائج- المالية وإشباع وإرضاء العميل والأفراد و التأثير على المجتمع من خلال أساليب القيادة و الاستراتيجية و إدارة الأفراد و الموارد فمن خلال تحسين الكيفية التي تدار بها المنظمة يمكن إثبات ذلك لتحسين النتائج ولكن كيف يمكن أن يوصف التقييم الذاتي

¹ أبو بكر بوسالم ، مرجع سبق ذكره ص 112.

² المرجع السابق ، ص 112 - 113 .

للعلاقة بين النتائج والأساليب؟ وهل يمكن للمديرين أن يثقوا بأن إجراءاتهم يمكن أن تقود إلى التحسينات؟ ومنه لإن التغيير والتحسين لا يبدأ بالمقارنة بالنموذج بل يجب أن يبدأ من خلال فهم ماذا ولماذا يحدث الأداء الحالي¹.

الفرع الثاني : الإطار المفاهيمي لمهارات التميز الإداري :

أولاً: تعريف المهارات:

1 - **التعريف اللغوي :** مهر مَهْرًا و مُهْرًا و مَهَارًا و مهارة الشيء و فيه و به : حذق ، فهو ماهر . يقال ((فلان مهر في العلم)) أي كان حاذقاً عالماً به وفي صناعته: اتقنها معرفة² ؟

2 - التعريف الاصطلاحي:

تجلى تطور مفهوم المهارات أكثر في سنوات الثمانينيات بظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية (الجودة ، الإبداع ، رد الفعل ، الخدمة) التي عقدت الوضعيات الوظيفية ، وتطلب الأمر البحث عن أفراد (موارد بشرية) ماهرين قادرين على التأقلم مع مستجدات المحيط ومواجهة التحديات الجديدة .

غير أن الاهتمام بمصطلح المهارات بلغ أوجه في سنوات التسعينات خاصة باقترانه أكثر بمجال التسيير ، إذ برهنت على قدراتها على التأقلم مع الأوضاع الجديدة ، على حل المشاكل ، تسيير المخاطر لتتزايد شيئاً فشيئاً الأهمية المتنامية للمهارات في المؤسسة . ويمكننا تعريف المهارات على أنها " مجموعة ثلاثية المعارف و الممارسات و التحلي " أو هي " مجموع المعارف والقدرات والسلوكات المهيكلية و الموجهة لتحقيق هدف معين " وعرفت على أنها " القدرة على الحل الفعال للمشاكل في إطار منظم بطريقة تستجيب لمتطلبات التنظيم " ، وتعرف لمهارات أيضا على أنها عملية مزج أو تنسيق ديناميكي لعوامل مختلفة (معارف نظرية ، إجراءات، ممارسات ، خبرة ...) وتعبئتها وتكييفها مع موارد المؤسسة في وضعية العمل لتحقيق هدف معين³

وقد اتجهت المناقشات حول مفهوم المهارات إلى التركيز على أبعادها التقنية والمهنية، والتحكم في المهارات والمعارف المرتبطة بتقنيات اساليب العمل، والتي يتم تنميتها عن طريق التدريب والخبرة⁴ ، فالمهارة لا تكتسب لفظيا ، و تظهر أثناء العمل و الممارسة

¹ أحمد جميل ، محمد سفير ، مرجع سبق ذكره ص160 .

² المنجد في اللغة و الأعلام ، ط1، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1973، ص777 .

³ شنائي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 13، جوان 2013 ، صص 126-127 .

⁴ Rigby, Mike; Sanchis, Enric. D, **The concept of skill and its social construction** , European journal of vocational training, 2006, No 37,P 23

وأثناء أداء المسؤوليات المكلف بها الفرد ، فإكتساب المهارات يتم عن طريق : الدراسة و المعرفة و الفهم ، ثم التدريب على ممارستها ، ثم التثبيت لها .¹

ثانياً: مفهوم مهارات التميز الإداري :

انطلاقاً من التعريفات السابقة لكل من التميز الإداري و تعريف المهارات يمكننا الوصول إلى تعريف مهارات التميز الإداري حيث؛ يمكننا تعريفها على أنها :

تلك القدرات والمعارف والممارسات والسلوكيات ، الخلاقة القادرة على الانجاز و التأقلم و إيجاد الحل الفعال والبحث عن كل الفرص المتاحة للابداع و الابتكار و التفوق و الريادة ، التي يستعملها فئة المديرين و المشرفين بالمنظمة و التي تمكنهم من الوصول إلى النجاح العظيم للمنظمة من خلال تحقيق إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضي العملاء، وأصحاب المصلحة كافة ، من أجل الوصول الى منظمة متميزة .

ثالثاً: مهارات التميز الإداري:

من خلال الاطلاع على مختلف المراجع حاولنا دمج العناصر المهمة و التي سوف يتم اختبارها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة في تقسيم جديد مقترح لمهارات التميز الإداري يتكون من العناصر التالية: المهارات القيادية، المهارات الإدارية، المهارات الإبداعية ، المهارات الشخصية والاجتماعية، وهي كالتالي:

1 -المهارات القيادية : Leadership Skills

استناداً للعملية القيادية نجد أنه لا بد من توافر أربع سمات في شخصية القائد وهي الذكاء، والدافعية، والصحة العقلية والنفسية، والأمانة، وذلك كإبداية و شرط أساسي لنجاح القائد، مع ذلك لا بد من توافر عناصر أخرى لا يمكن إكتسابها إلا عن طريق المرور بتجارب و خبرات معينة، فاختيار الاتجاه مثلاً يحتاج إلى معرفة واسعة بطبيعة المنافسة والسوق وعناصر الإستراتيجية الناجحة بالإضافة إلى عناصر أخرى عديدة، أما عن المصادقية فهي تحتاج إلى فترة طويلة حتى يمكن بناؤها، والتحفيز يحتاج إلى معرفة دقيقة بالطبيعة البشرية الأمر الذي يتطلب توفر خبرة في التعامل مع الناس والتعرف على القيم السائدة لديهم لذلك فإن التعلم من خبرات القيادات السابقة يمثل مرجعاً ضرورياً للقائد الذي يسعى للتميز وذلك بغض النظر عن نجاح أو فشل القيادات التي نتعلم منها، فأحياناً نتعلم من القيادات الفاشلة أكثر مما نتعلم من القيادات الناجحة²

¹ مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 و 42.

² خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، الفرق بين القيادة والإدارة تأليف: جون ب. أوتر ، السنة الأولى العدد العاشر ، إصدار المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، مصر، 1993 ص 07.

و قد اختلفت تصنيفات المهارات القيادية حسب مايراه كل باحث أو كاتب و قد لاحظت الطالبة أن المهارات القيادية المتفق عليها في الأدب الإداري أغلبها يميل إلى ما جاء به كاتز و هي كمايلي:¹

أ- مهارات فكرية : Conceptual Skills

وهي قدرة القيادي على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة .وأما قابلية القيادي الذهنية على النظر للمنظمة ككل متكامل، وقابليته أيضا على إدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، ويحتاج القيادي للمهارات الفكرية كي يفهم حقيقة ما يجري وسيجري داخل وخارج المنظمة .ولأن يكون أيضاً قادراً على ممارسة التخطيط بعيد الأمد ؛

ب- مهارات إنسانية: Human Skills

المهارات الانسانية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى الاتصال و التعامل مع الآخرين ، و يقصد بها القدرة على التعامل الفعال مع الآخرين (مع الزملاء ومع الرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء)، و النجاح في ادارة العلاقات والقدرة على ايجاد الأرضية المشتركة وبناء الصورة الذهنية الايجابية ، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر : مهارات الاتصال اللفظي - غير اللفظي لغة الجسد - مهارة كسب الآخرين و كسب احترامهم ؛

ج- مهارات فنية : Technical Skills

المهارات الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل و خطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب و من أمثلة المهارات الفنية نذكر : مهارة رصد و تحليل البيانات، و مهارة استخدام الحاسب الآلي، ومهارة كتابة التقارير، مهارات العرض و التقديم، مهارة وضع ميزانية ؛

❖ إضافة إلى ماسبق من المهارات القيادية هناك بعض المهارات الأخرى التي على القيادي التحلي بها من أجل تحقيق التميز الإداري وهي :

أ- مهارات التخطيط الاستراتيجي: Stratégic Planing Skills

و يعرف على انه مفهوم اداري يتضمن تحليل جميع المتغيرات الداخلية ودراستها في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة و رؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها، مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة.² وتتضمن مهارات التخطيط الاستراتيجي : مهارة صياغة الرؤية ، مهارة صياغة الرسالة ، مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية، مهارة تحليل البيئة الداخلية ، مهارة تحليل البيئة الخارجية ، مهارة تنفيذ الاستراتيجية.

ب- مهارات اتخاذ القرار: Making Decision Skills

¹ حسن علي حمد الساعدي، المهارات القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا و الوسطى و التنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، ماجستير في الإدارة، غير منشورة، جامعة بنغازي، 2012، ص56.

² أحمد جلال أبو حسنة، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية و علاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لهماجستير في الادارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2014، ص 14.

ان عملية اتخاذ القرارات قد تكون من اصعب المهمات الادارية للمسؤول أو القائد الإداري لأنها مهمة تقوم على اختيار الخيار الأنسب و الخيارات المناسبة تتطلب التمييز بين الأمور الطارئة و الأمور المهمة ؛ لأن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت، كما أن مهارة اتخاذ القرار يجب ان تكون رشيدة يميز بها المسؤول بين القرارات الادارية و القرارات الشخصية ، وقيمة القرار تكمن في نجاحه لذلك على القائد أن يمتلك مهارة متفردة لاتخاذ القرار تجعل منه قائدا متميزا ومن العوامل التي تمكنه من ذلك مايلي: ¹

- التحليل المنطقي للمشكلة بعيدا عن المؤثرات العاطفية
- تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة
- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من غير استعجال أو تردد
- التحلي بالشجاعة و عدم الخوف من اتخاذ القرار بحجة التغيرات المختلفة
- تمهيد الطريق للقرار المتخذ و عدم الاكتفاء بإصداره
- متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن المطلوب تحقيقه
- اتخاذ القرار يتم باختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة
- اتخاذ القرار الذي يتناسب مع الموارد المتاحة. تطبيق القرارات المهمة و الكبيرة على مراحل.

ج- مهارات القيادة التحويلية: Transformational Leadership Skills

أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية عام 1973 هو العالم داونتن جيمس V.Games Downton في كتابه الشهير Rebel Leadership (القيادة الثورية) ، ثم أخذ العالم McGregor زمام المبادرة في مناقشة شرح وبيان المصطلح، وبعده ساهم M Bernard Bass باضافة رأيه لجهود السابقين إذ يرى أن القيادة التحويلية تؤدي الى تطوير قدرات الأتباع القيادية، وأن القائد التحويلي : هو نموذج متميز من النزاهة والعدالة، ويضع هذا النوع من القائد أهدافا واضحة، ويتمتع بتوقعات عالية، ويشجع الآخرين ويحرك مشاعرهم ، ويقدم لهم الدعم والاعتراف، ويحفزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية ، ويرفع همتهم وصولاً بهم إلى نتائج غير متوقعة منهم.²

كما تعرف على أنها مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية .³ وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير و التطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية ، وهي:⁴

1 - توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات المنظمة

¹ خالد عوض عبد الله الثبيتي، تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، موقع المنهل، ص24-26، متوفر على الرابط : <https://platform.almanhal.com/Files/2/74339> تاريخ الاطلاع : 2018/02/28 .

² لطف لطف أحمد الحجي ، دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية، ماجستير إدارة الأعمال ، غير منشورة ، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن، 2017، ص28.

³ زباني إيمان ، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة ، ماستر تخصص : التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014، ص52.

⁴ علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب (دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا)، مجلة دنانير، بغداد ، العراق ، العدد الخامس، 2014 ، ص14.

- 2- إحداهن القبول الجماعي لكل ما هو جديد و حديث من قبل المعينين في المنظمة
- 3- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث تغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

2- المهارات الإدارية : Management Skills

عرفها الصيرفي على أنها عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.¹ و من أهم المهارات الإدارية المحققة للتميز الإداري مايلي:

أ- مهارة التفويض : Delegating Skills

عرف دسلر التفويض على انه فن نقل السلطة إلى المشرفين. وقد عرف الصيرفي التفويض على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.² ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة فقد يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات.³ و تتحقق مهارة التفويض بالقدرة على الامام بالعوامل المهمة بهذا الصدد و أهمها:⁴

- 1 - وعي القيادة بحدود التفويض ودرجاته: فقد يكون كاملاً في ممارسة السلطة أو قاصراً على مهمة محددة، أو مستمراً أو مؤقتاً؛
- 2 - الالتزام بحدود النشاطات الإدارية التي يمكن تفويضها: هناك بعض من نواحي النشاط الإداري لا يجوز تفويض السلطة بشأنه، ومن أهم هذه النواحي ما يلي: المسائل المالية، عمليات التنسيق بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى، مسؤولية وضع الخطط الخاصة بالمنظمة، القرارات النهائية الخاصة باختيار، وترقية العاملين؛
- 3 - أن يتم التفويض عبر خطوات:
 1. تحديد الاختصاصات والأنشطة؛
 2. اختيار الشخص المناسب لأداء العمل؛
 3. وضع المعايير الرقابية؛
 4. القيام بتدريب العاملين على المهام التي يتم تفويضهم بها؛
 5. إيجاد نظام سليم للمهام لمتابعة المهام التي يتم تفويضها.
- 4 - عدم انتقاد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول التفويض عن أعمال إضافية، فإذا حدث خطأ فإن الخلل ينبغي شرحه بنفس الطريقة التي تحسن الأداء في النتائج المستقبلية؛
- 5 - يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة.

¹ عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص23.

² الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص71.

³ آل علي رضا والموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001، ص113.

⁴ عبد العزيز محمد الحلو، مرجع سبق ذكره، صص 14-15-19.

ج- مهارات التمكين : Empowerment Skills

يعبر التمكين عن حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها من خلال نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، والمشاركة في المعلومات والمعرفة، وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات.¹ كما عرفها كل من (Moorhed & Griffin) على أنه: " تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف".⁴

كما أن هناك بعض المفاهيم الإدارية المشابهة للتمكين مثل "التمتين الإداري" الذي يشير إلى محاولة تقوية نقاط القوة لدى الأفراد دون نقاط الضعف، حيث يركز على أربعة أبعاد (التعيين، التوقع، التحفيز والتطوير)، وكذلك "التفويض"، حيث أن هذا الأخير يعني توزيع المهام والأعمال وإنجازها من قبل الآخرين، أما التمكين فيتطلب تحمل الأفراد العاملين للمسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل، فالعاملون وفقاً لهذا المفهوم يصبحون هم المالكين للعملية الإنتاجية أو الخدمية، إضافة إلى كونهم محاسبين أمام إنجاز هذه العملية أيضاً.³

ولامتلاك مهارة التمكين التي تمكن القيادة من التميز إدارياً ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات منها:⁴

تأييد الإدارة العليا- تخصيص الوقت الكافي للتمكين - وجود الثقة المتبادلة - الالتزام الداخلي (فالقائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد و يزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته و يعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي) - المشاركة الفعالة (و ذلك بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم).

د- مهارة إدارة الوقت : Time Management Skills

تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقيادة الباحثين عن التميز الإداري، وعلى الرغم من كثرة شكاوي القادة والمدبرين من عدم كفاية الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابغة من تصرفات القائد وعاداته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزي إلى تعقيدات النظم وإجراءات العمل، أو في جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل،⁵ ويقصد بمهارات إدارة الوقت القدرة الذاتية أو مساعدة الآخرين على رسم مخطط زمني ينتظم فيه الأداء، سواء كان التخطيط من أجل يوم أو أسبوع أو شهر أو حتى عام، ومن بين مهارات إدارة الوقت نذكر مايلي:⁶

- تسجيل الوقت: وهنا يفترض أن تكون عملية تسجيل الوقت هدفاً رئيسياً في حد ذاته يمكن من عقد مقارنة بين ما تم إنجازه فعلاً، والمستهدف؛

¹ سعيدة تلخوخ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL للبرغاية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص 03.

² أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية "بحث ميداني"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 9، 2009، ص 79.

³ كاظم حمود خضير، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 178.

⁴ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁵ فهد بن محمد الذويبي، المهارات الإدارية و الشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 28-29.

⁶ خرموش منى، إدارة الوقت بين المهارات و أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 13، ديسمبر 2015، ص 306-307.

- **تخطيط الوقت :** وذلك بإعداد خطة لإدارة الوقت مع مراعاة التسلسل الزمني في مراحلها ، و القيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المختلفة مع الزمن الكلي المحدد لإنجاز هذه الخطة ؛
- **تحديد الأهداف و الأولويات:** من خلال الأهداف يمكننا أن نقيم ما إذا كان النشاط بعينه يمثل توظيفاً حسناً للوقت من غيره من الأنشطة الأخرى و بذلك يمكننا وضع سلم الأولويات والتي تقع في قلب إدارة الوقت؛
- **التفويض:** من مهارات الفرد لإدارة الوقت المتاح إليه بكفاءة و فعالية؛ إتقانه لفن تفويض السلطة والذي يقوم على ركنين أساسيين هما: المسؤولية و السلطة ، والسلطة تحمل في طياتها دائماً المسؤولية، وتفويض السلطة يعني النقل المؤقت للصلاحيات من فرد في مستوى إداري معين إلى فرد آخر في مستوى إداري أدنى منه؛
- **تقليل الأعمال الورقية:** من مهارات إدارة الوقت لتقليل الأعمال الورقية ، فكثير من الأفراد يستغرق جزءاً كبيراً من الوقت المتاح لديهم في اعداد المذكرات و التقارير، الأمر الذي يترتب عليه اهدار جزء ملموس من الوقت.

هـ- مهارة إدارة الاجتماعات: Meeting Managements Skills

يعد موضوع إدارة الاجتماعات من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام المنظمات الصناعية و الخدمية على حدٍ سواء، إذ تستهلك الاجتماعات وقتاً وأموالاً، وكلاهما عنصران ثمينان لذلك لا تدع لعقد اجتماع إلا عند الضرورة القصوى، و يجب أن يتم التأكد من أن كل الإجراءات المتعلقة بعقد الاجتماع دقيقة و بناءة ، فالاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية ، و تأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات¹.

ويمكن إضافة النقاط التالية التي يمكن أن توفر كثيراً من الوقت الذي غالباً ما يهدر أثناء عقد الاجتماعات²:

- محاولة بدأ الاجتماع في الموعد المحدد ؛
- تذكير الأعضاء بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال؛
- الحرص على سير الاجتماع في الإطار المحدد له؛
- موعود وقت الراحة و تجميع الأعضاء بعد انتهاء؛
- التنبيه بقرب موعد انتهاء الاجتماع.

و- مهارة إدارة الأزمات و ضغوط العمل: Crises Management & Work Stress Skills

وهي مجموعة من الممارسات التي تصاغ بشكل خطة منية على تحليل دقيق لمكونات الأزمة و آثارها ، و من الجدير التنويه الى أنه يجب التفريق بين مصطلحين متشابهين في اللفظ ومختلفين في المعنى ، و هما (إدارة الأزمات) و (الإدارة بالأزمات) فالدارة بالأزمات تعني إفتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين، و يجب على القادة امتلاك القدرة على توقع الأزمات قبل حدوثها ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها و التعامل معها عند وقوعها.³

3- مهارات ابداعية : Creative Skills

¹ يوسف عبد الإله أحمد، تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات (دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونهم و الاستشاريين في شركة سعد العامة) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، جامعة بغداد ، العدد الثامن و الأربعون، 2016، ص306.

² نوال بويدي ، أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت- ، ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة ورقلة ، 2017، ص 7.

³ المرجع السابق ، ص 305.

التفكير الابداعي نشاط عقلي مركب و هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصلية لم تكن معروفة من قبل، ويتميز بالشمولية و التعقيد، و التفكير الابداعي ليس هو الذكاء أو التفوق ولكنه حسن التعامل مع الأمور، أي الجدة مع الملاءمة، ويتكون من مجموعة من المهارات وهي:

- مهارة **الطلاقة Fluency**: وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمترادفات والأفكار أو الاستعمالات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين.¹
 - مهارة **المرونة Flexibility**: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر و الذي يهني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات و المواقف الجديدة.²
 - مهارة **الأصالة Uniqueness**: ويقصد بها الجدة و التفرد أي أن النتاج الابداعي يجب ان يكون اصيلا و غير مسبوق بعمل آخر و ليس مجرد تفكير لعمل سابق.
 - مهارة **الافاضة**: وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة و متنوعة لفكرة أو حل المشكلة.³
 - مهارة **الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems**: الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المخيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.⁴
- إضافة الى ماسبق قسم "بلوم و زملاؤه" مهارات التفكير الابداعي إلى أربع مهارات وهي:⁵

- أ- **المهارة الأولى: المعرفة**: أدنى المستويات التي يتألف منها المجال المعرفي و هي القدرة على تذكر المعلومات المخزنة في الذاكرة، ومن مهاراتها الفرعية: - معرفة العموميات و المجردات ، معرفة طرق التعامل مع التفاصيل ، ومعرفة التفاصيل.
- ب- **المهارة الثانية: الفهم**: و هي القدرة على استقبال المعلومات و فهمها والاستفادة منها، ومن مهاراتها الفرعية: الاستكمال، التفسير ، والترجمة.
- ج- **المهارة الثالثة: التطبيق**: القدرة على استخدام الأفكار العامة والمفاهيم والمبادئ والمعلومات والنظريات التي سبق دراستها في مواقف جديدة .
- د- **المهارة الرابعة: التحليل**: وهي القدرة على تحليل المعرفة و عناصرها او اجزائها التي تتألف منها بحيث يتضح الترتيب الهرمي للأفكار و العلاقات.

¹ محمد الصبري، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات دار المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر 2009، ص 265.

² حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، ماجستير العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، املكة العربية السعودية، 1424هـ، ص 35.

³ فريدة بولسنان، اسمهان بلوم، طرائق التدريس و تنمية التفكير الابداعي، ملحق الباحث لعلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الوادي، 2011، ص 545.

⁴ أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، العدد 16، 2015، ص 184.

⁵ لما الحبابي، التفكير و الإبداع و الذاكرة، محاضرات في مقياس تنمية مهارات التفكير، جامعة سلمان بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 1436هـ، ص 22.

هـ- المهارة الخامسة: التركيب: وهي القدرة على التأليف بين العناصر والأجزاء بحيث تشكل بنية جديدة ويتضمن التعامل مع الوحدات والأجزاء ومن مهاراتها الفرعية: انتاج العلاقات المجردة ، انتاج خطة عمل او مشروع، انتاج وسيلة اتصال جديدة.

و- المهارة السادسة: التقويم: وهي اعلى و اعقد النشاطات العقلية في تصنيف بلوم و يشير الى القدرة على اصدار احكام على قيمة او عمل او موقف طبقا لفكرة معينة لتحقيق اهداف معينة .

4- المهارات الشخصية والإجتماعية : Soft & Social Skills

أ - المهارات الشخصية : Soft Skills

يعتبر مصطلح المهارات الشخصية مصطلحاً سوسيوولوجياً يتعلق بالشخص المكافئ، والشخص ذو المهارة الشخصية المكافئة هو من يمتلك مجموعة من السمات الشخصية والخصائص الاجتماعية والمهارات الاتصالية واللغوية والعادات الشخصية وصفات الود والتفاؤل التي تميز علاقاته مع الآخرين.¹

في دراسة أجرتها منظمة الباحثون السوريون عام 2015 خلصت إلى أن المهارات الشخصية لا تساعد الأفراد فحسب ، وإنما يمتد أثرها ليشمل نجاح منظومة العمل بأكملها على المدى البعيد، كما قدمت قائمة بأكثر عشرة مهارات شخصية تبحث عنها الشركات في الموظفين نذكر منها : حس عالي بأخلاقيات العمل ، الإعتمادية، التحفيز الذاتي ، التوجه بفريق العمل، مهارات المنظمة و القدرة على ادارة الأولويات في العمل، القدرة على العمل تحت الضغط، المرونة، و الثقة.² ومن أهم المهارات الشخصية للأفراد في العمل نجد أيضا : الجدارة و تحمل المسؤولية ، مهارات التواصل و التعامل ، الإيجابية والشغف اتجاه العمل ، التفكير النقدي ، الشجاعة ، مهارات المحادثة و مهارات لغة الجسد و الفراسة ، و الاتيكيت و البروتوكول . وفي هذا الصدد لا يمكننا أن نغفل عن مهارات إدارة العلاقات الشخصية و التي تنقسم إلى³:

-مهارات توكيد الذات **Self Assertiveness**: وهي مهارات سلوكية، و لفظية و غير لفظية، نزعية وموقفية

متعلمة ، ذات فاعلية نسبية تتضمن : القدرة على التعبير ، مقومة الضغوط، المبادرة ، المقدرة على الدفاع عن الحقوق، الاصرار، تمثيل الدو ، الاقتداء... الخ.

-مهارات اقامة علاقات مع الآخر: وتتضمن: تقديم الذات ، التفهم، المشاركة الوجدانية، تحمل واجبات العلاقة، التحكم في المساحة النفسية.

-مهارات اتصالية: وتتضمن: الانصات، المحاججة، عرض البيانات، القراءة السريعة ، ادارة الحوار... الخ.

ب مهارة ادارة الذات : Self Management Skills

¹ مهارات شخصية ، مقال على موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة متوفر على الرابط : <http://ar.m.wikipedia.org/wiki> تاريخ الاطلاع: 2018/02/22 .

² علاء الدين محمد و أمين شعباني ، المهارات الشخصية و الموارد البشرية، موقع الباحثون السوريون ، 2016، ص3، متوفر على الرابط: <http://www.syr-res.com/pdf.php?id=9845&token=5c13> ، 2018/03/04 ، تاريخ الاطلاع :

³ طريف شوقي، تنمية مهارات إدارة العلاقات الشخصية ، برنامج تنمية المهارات القيادية ، جامعة بني سويف ، القاهرة، مصر ، 2009.

هي مجموعة من الاستراتيجيات أو المهارات التي تساعد الفرد على تخطي الصعاب وتمنحه الثقة بالنفس بشكل يحقق الأهداف المرغوبة ، وهي الطرق و الوسائل التي تساعد الفرد على الاستفادة القصوى من وقته لتحقيق أهدافه و إيجاد التوازن في حياته ما بين الواجبات و الرغبات والأهداف ، كما يجب الإشارة إلى أن مفهوم إدارة الذات مفهوم يتسم بالمرونة لإختلافه باختلاف الأفراد بل وقد يختلف بالنسبة للفرد الواحد باختلاف الموقف ، فهي خطة يضعها الفرد بغرض زيادة كفاءته و فعاليتها عن طريق تطبيق استراتيجيات إدارة الذات ، كما يمكن أن نؤكد أن حسن إدارة الذات يجعل الشخص ذو شخصية قوية و إيجابية و اعلة مما يسهل ويسر له عملية إدارة الآخرين و قيادتهم بشكل سليم و مناسب و على العكس، ففقد الشيء لا يعطيه¹.

ومن أهم مبادئ إدارة الذات نجد : الثقة بالنفس، التوازن ، التعلم الذاتي ، الاتصال، القيم الشخصية و التنظيمية، التفكير الابداعي، الصبر و الثبات ، المثابرة والاصرار.²

ج- مهارة الذكاء الاجتماعي: Social Intelligence Skills

الذكاء الاجتماعي يعني القدرة على اكتشاف وفهم الحالة النفسية والمزاجية للآخرين ودوافعهم ورغباتهم ، ومقاصدهم ، ومشاعرهم، والتمييز بينها والاستجابة لها بالطريقة المناسبة ، وهذا الذكاء يضم الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات .³ ويسمى أيضا ذكاء التعامل مع الآخرين ويتكون من القدرة على العمل التعاوني والقدرة على الاتصال الشفوي وغير الشفوي مع الآخرين ويتضمن استعمال فهم الشخص لأهداف الآخرين ودوافعهم ورغباتهم لكي يتفاعل معهم بطريقة مرضية كما يفعل السياسي والبائع .⁴

ويتألف الذكاء الاجتماعي من العديد من المهارات أو القدرات التي تساعد الفرد على التكيف النفسي و الاجتماعي مع مختلف الظروف والمواقف وتشمل تفهم الآخرين و تكوين العلاقات و الح فلفظ عليها بما يكفل تحقيق النجاح في الحياة، وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد و يعتبر تأكيد الذات و الحضور الاجتماعي من مطالب الذكاء الاجتماعي.⁵

❖ و يختلف المزيج الملائم من هذه المهارة باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول ، كما أنه لا يمكن لأي مدير أن يبرع في هذه المهارات جميعا، إلا أنه يجب عليه فهم ماهيتها ، و ما يمكنها القيام به لصالحه، وما تتطلبه منه، كما يحتاج كل مدير إلى معرفة أساسية لمهارات التميز الإداري الضرورية إذا ما كان ينشد التفوق والتميز في منظمته. والشكل الموالي يوضح التقسيم المقترح من الطالبة لمهارات التميز الإداري:

¹ اعزاز بنت يوسف العجاج ، إدارة الذات و علاقتها بالابداع الاداري (من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الحممان بالرياض)، ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2015، ص ص 5 إلى 12.

² رجوة بنت سمران الهذلي ، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات و مساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، غير منشورة ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2010، ص ص 27 و 28.

³ سعيد زيان، مدخل الى علم النفس التربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص ص 73، 74.

⁴ نائر غباري و خالد أبو شعيرة، علم النفس التربوي وتطبيقاته الصفية ، ط1، مكتبة المجتمع العربي، الاردن، 2009، ص 247.

⁵ عماد عبد الرحيم الزغول ، العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومفهوم الذات الاجتماعية لدى عينة من طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة الأردنية المجلة الدولية لتطوير التفوق، المجلد السابع العدد 12، 2016، ص 85.

شكل رقم (1-3): يوضح مهارات التميز الإداري



المصدر: من اعداد الطالبة .

رابعاً: طرق تنمية مهارات التميز الإداري :

- هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها من أجل تنمية مهارات التميز الإداري ومن هذه الطرق ما يلي¹:
- التعليم والتدريب أثناء العمل : وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين ، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.
 - المهام الخاصة : وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتنمية المهارات الادارية ، فالمسؤول الذي يعهد إليه بمهمة خاصة بمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.
 - المحاضرات : وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.
 - حل المشكلات : وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتنطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق والظروف، تحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة.
 - المؤتمرات : وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، ولتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

¹ عبد العزيز محمد حلو ، مرجع سبق ذكره ، صص 28-29.

- هيكل التنظيم اللامركزية: كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة. وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية، نفترض أن الرجال المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية وإنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم.

ومن العوامل الهامة التي تساعد على تنمية مهارات التميز الإداري نجد أيضاً:

- تشجيع الأداء الابتكاري، و دعم المبدعين و تبني أفكارهم و دراستهم بشكل جاد .

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار و الابداع.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره و قدراته من أجل تحقيق التميز .

- تنمية المهارات الابداعية عن طريق التدريب الذاتي أو الجماعي (العصف الذهني، التأليف بين الأشتات، إدارة مهارة

المخ المتعلق بالحدس المستقبلي، أسلوب تداعيات قوائم فيشر؛ وهو نظام يعتمد على الكمبيوتر لتداعيات الكلمات والتصورات... الخ).

خامساً : أهم المهارات المعاصرة للقيادة المحققة للتميز الإداري :

يسعى أرباب العمل إلى الحصول على العديد من المهارات في المرشحين لفةة المديرين في المنظمة والذين تكون مسؤولياتهم الإشراف على غيرهم وذلك لضمان تفاعلهم الإيجابي مع الموظفين وأعضاء الفريق من أجل الوصول إلى النجاح العظيم الم نشود من خلال تحقيق إنجازات تفوق على ما يحققه المنافسون، وترضي العملاء، وأصحاب المصلحة كافة، من أجل الوصول الى منظمة متميزة، وترى الطالبة أن هناك توجه كبير للتحلي ببعض المهارات التي لقت طلباكبيراً من طرف فئات المديرين والمشرفين الإداريين في الآونة الأخيرة والتي تنظم من أجل تلقينها العديد من الدورات التدريبية على مستوى العالم بل وتعدى ذلك لعقد منتديات سنوية دولية من أجلها ونذكر منها:

1 - مهارات الممارسات الخمس للقيادة المثالية: The Five Practices of Exemplary Leadership

وهي مجموعة من المهارات التي تم الوصول إليها بعد دراسة دامت 25 عاماً، قام فيها كل من جيمس كوزوس وباري بوزنر James M. Kouzes & Barry Z. Posner بدراسة عدد كبير من المديرين الذين وصل عددهم الى أكثر من مليون ونصف مليون مدير من شتى قارات العالم بهدف تحديد العناصر والمواصفات والممارسات المشتركة بين أغلب إنجازات القادة النموذجيين

(أ)- **وضع نموذج للأداء:** يعلم القائد النموذج أنه للحصول على قدر كافي من الالتزام وتحقيق أعلى معايير التميز في الأداء في المنظمة يجب أن يجعل من نفسه نموذجاً للسلوك الذي يتوقعه الآخرون،² وتتضمن هذه الخطوة مهمة اكتشاف القادة لقيمهم ومعتقداتهم الشخصية و مجموعة المبادئ التي توجه قراراتهم.³ إذ يجعلون من أنفسهم ذلك الملهم الذي يتبعه فريق العمل من خلال توجيههم لخدمة أهداف المنظمة بشكل فعلي، و ربط الأفعال بالقيم المشتركة، قائلين هو معلم ومدرّب وموجه للأفراد لضمان تناسق إنجازاتهم مع الهدف المطلوب فهو من يتحمل مسؤولية أفعالهم لا أفعاله وحسب⁴

(ب)- **الحث على الرؤية المشتركة:** يركز الكثير عندما يصف تجربته عن القيادة والنجاح فيها، على المستقبل المثير والرائع لمستقبل المؤسسة، وعلى الرؤية التي يريد أن يكون عليها في المستقبل، فالقادة النموذجيين يؤمنون بأحلامهم ويثقون في

¹ فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 77-92.

² عبد الرحيم محمد، الالتزامات العشر و الممارسات الخمس للقيادة، متوفر على الرابط: <http://dr-ama.com/?p=1473> تاريخ الاطلاع: 2018/03/10

³ James M. Kouzes & Barry Z. Posner, The Leadership Challenge, 5th Edition, JOSSEY-BASS A Wiley Imprint, 2012, P 42

⁴ id, P 74.

قدراتهم لتحقيق إنجازات غير مسبوقه.¹ ويمكنون جميع المعنيين بالمؤسسة من رؤية ما لهم وما عليهم بشكل أكثر وضوحاً فأهم دور للرؤية في الحياة التنظيمية هو إعطاء التركيز على الطاقة البشرية بشكل تشاركي، وعليه فإن هذه الخطوة تستوجب أمرين: رؤيتي مستقبلية، تجنيد مساندة الآخرين.²

(ج) - التحدي: القائد لا ينتظر الفرصة ولكن يسعى دائماً لصناعتها من خلال تحديه للواقع ولا يمكن للقائد أن يحقق إنجازات متفوقة بنفس الأشياء العادية، لذلك فهو يعمل على اكتشاف ما هو خارج محيط المنظمة ، فيقوم باختبار ذلك ويأخذ عاتق المخاطرة بالأفكار الجريئة بالرغم من احتمالية الفشل فيها و التي تمثل له فرصة للتعلم و النمو ، لذلك تتضمن هذه الخطوة أو الممارسة أمرين :

- اقتناص الفرص ، عن طريق إيجاد طرق مبتكرة للتغيير والنمو والتحسين.

- خوض التجربة و المخاطرة من خلال التوليد الدائم للمكاسب الصغيرة، والتعلم من الأخطاء.³

(د) - تمكين الآخرين: القيادة جهد جماعي ، و القادة النموذجيين يمكنون الآخرين من التصرف ، فهم يعززون التعاون و يبنون الثقة و يمكنون لآخرين من تقديم عمل جيد ،⁴ و ذلك من خلال مايلي:⁵

- تقوية روابط التعاون من خلال بناء الثقة وإثارة أهداف جماعية.

- تحفيز الآخرين بمنحهم حرية اتخاذ القرار و بتطوير كفاءاتهم في ذلك .

(هـ) - التشجيع المعنوي : يشجع القائد النموذجي رؤوسه على الاستمرار من خلال الاعتراف بوضوح بمساهماتهم وإنجازاتهم لتحقيق الرؤية المشتركة من خلال الإحتفاء بالقيم و صنع روح الاتحاد في المنظمة.⁶

2- مهارات القيادة المرتكزة على المبادئ : Principle-centered leadership

قدم أستاذ السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال د. ستيفن كوفي Stephen R. Covey أحد أكبر الاستشاريين التنظيميين وخبير في شؤون المؤسسات القيادية، طريقة تفصيلية طويلة المدى تهدف إلى تطوير الأفراد والمؤسسات متضمنة مفهوماً جديداً لكيفية زيادة الجودة والانتاج وكذا بناء العلاقات الفعالة لتحقيق أكبر قدر من الطموحات في المنظمة في كتابه القيادة المرتكزة على المبادئ ، وتمثل القوة المرتكزة على المبادئ نمطاً قيادياً غير شائع، وهو النمط الذي يعتبر علامة للإجادة والتميز والتفوق في كافة العلاقات الانسانية، وتبنى القوة المرتكزة على المبادئ على الاحترام والتقدير، حيث أن القادة يقدرون تابعيهم والتابعون يجتارون العطاء تقديراً منهم لقادتهم ويظهر ذلك من خلال إرادتهم لتحقيق الالتزام بالأداء السليم والولاء لقادتهم .⁷ وقد تضمن الكتاب التصور الذهني للقيادة المرتكزة على المبادئ (PCL) كمايلي:⁸

(أ) - الأفراد : إن تصور القيادة المرتكزة على المبادئ لا يقوم على كفاءات الهيكل التنظيمي أو الأسلوب والأنظمة الإدارية وإنما يقوم على فعالية الأفراد والموظفين باعتبارهم هم الذين يضعون البرامج وينتجون على كل المستويات ، فهم من يمثلون المستوى الجماعي ، وأن المبدأ الأساسي في هذا التصور هو الثقة ، وإن كان مستواها منخفضاً على مدار التاريخ في معظم المؤسسات ،

² id, P 100.

² id, P 125.

³ id, P 156.

⁵ ibid, P 214.

⁶ ibid, P 272 .

⁴ عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره.

⁷ ستيفن آر كوفي ، القيادة المرتكزة على المبادئ ، ترجمة مكتبة جرير ، ط1، المملكة العربية السعودية، 2005 ، ص 178.

⁸ المرجع السابق ، ص ص 316-319.

فذلك لأن الثقة ليست نتيجة لأمر تصدره المؤسسة أو لبرنامج تضعه لذلك، فهي لا تأتي بين عشية وضحاها بل هي نتاج للجدارة بالثقة على المستوى الفردي.

(ب) - الذات: ويقصد بها مبدأ الجدارة بالثقة للأفراد الناتجة عن الشخصية والكفاءة؛ والذي لا يتحقق إلا بفضل التغيير والتحسين النابع من الفرد ذاته متبعاً بذلك منهج التغيير من الباطن إلى الظاهر.

(ج) - الأسلوب: ان أسلوب الإدارة الذي يعطي سلطة للموظفين يخلق مزيداً من فرص الابداعات والارتباط الوظيفي بالشركة والعمل على تطويرها ويتم في هذا الأسلوب تحديد النتائج المرجوة والخطوات الواجب اتباعها وتحديد الموارد المتاحة والاتفاق على تحمل المسؤولية وتحمل العواقب، ويشجع هذا الأسلوب مبدأ المراقبة الذاتية الذي يمنح للفرد احترامه ومكانته ويؤتي ثماره المرجوة.

(د) - مهارات بناء الفرق : ان مهارات بناء فريق العمل ووضع الأفراد في أماكنهم الصحيحة و اجراء الاتصالات واقامة العلاقات وعقد المفاوضات وإدارة الذات هي مهارات هامة و أساسية للوصول الى الأداء المتميز وهي مهارات يمكن اكتسابها وتنميتها من خلال التعلم والتدريب.

(هـ) - مشاركة الرؤية والمبادئ : وهو ما يمثل التحدي الحقيقي للمؤسسات، المتمثل في تجميع موظفيها وفكرهم حول رؤية واستراتيجية مشتركة على أن تكون رسالة وهدف المنظمة هي بالفعل نتاجاً لجهود جماعي مبذول ومعلومات من كل مستوياتها لا مجموعة من الشعارات الرنانة ، بل أن تكون كدستور يجسد بشكل كبير القيم المتعارف عليها .

(و) - الهيكل والأنظمة : ان المبدأ الرئيسي وراء الهيكل و الأنظمة ، بالإضافة الى الاستراتيجية ومحيطات العمل ، هو الجمع بين هذه الأشياء و التوفيق بينها ، ولكي يتم التغلب على ثقل الهياكل و الأنظمة التي تقوم على تصورات التحكم المطلق القديمة، يجب الالتزام الصارم والشديد بالرؤية التي تتركز على المبادئ وهذا الأمر يفسح المجال لالتزام المساهمين في الشركات ولا يكبح ابداعاتهم ويجد القادة أن تأثيرهم و فعاليتهم تتجسد في كونهم أمثلة يحتذى بها في تطبيق المبادئ المذكورة في رسالة المنظمة، وتوفير الجو المناسب لموظفيهم لتقديم الدعم والمساندة لفكرة الرؤية و المبادئ المشتركة .

و يمكننا تلخيص مستويات القيادة المرتكزة على المبادئ في الشكل التالي:

شكل رقم (1-3): يوضح تصور القيادة المرتكزة على المبادئ



المصدر : ستيفن آر كوفي ، القيادة المرتكزة على المبادئ ، ترجمة مكتبة جرير،

المملكة العربية السعودية، ط1، 2005 ص 315 .

3 - مهارات قائد ال360° مبادئ القيادة لأعلى (القيادة نحو القمة و التأثير على الرؤساء)

وهو مفهوم مُدْم من طرف جون سي ماكسويل خبير القيادة حيث يعرف القيادة 360 على أنها تطوير التأثير بالآخرين، بغض النظر عن موقع الفرد في المنظمة، فهي تلك القيادة التي تمكن قائد أي منظمة من مواجهة التحديات الرئيسية التي تواجهه في مكان العمل، فلن يكون يصبح الفرد قائد 360 يمكنه أن يتعلم كيف يقود المستويات العليا/ المتوسطة/ الدنيا، فالقيادة 360 يؤثر في الناس و الموظفين في كل مستويات المنظمة، فالقيادة حسب هذا المفهوم في متناول أي شخص يمتلك مهارات القيادة و على استعداد للعمل بجد ولديه القدرة على التركيز على بناء الإستراتيجيات بتوسيع التأثير.¹

وتتضمن ممارسات القيادة 360 مايلي:²

- الديمقراطية: يؤسس هذا النظام لمبدأ الإجماع من خلال المشاركة، فمن المهم أن تكون المرونة التنظيمية والشعور بالمسؤولية الفردية مطلوبة في المؤسسة، لكن الجانب السلبي لهذا الأسلوب هو ما ينتج عنه من حيرة الموظفين حيال شعورهم بأنهم دون قائد.
- تنظيم وتيرة العمل: هذا النظام يتوقع التميز والتوجيه الذاتي، ويؤتي أكله مع الموظفين من ذوي المهارات العالية، ومن لديهم دوافع ذاتية، القدرة والنضج الكافي لأداء المهمة دون حاجة إلى تشجيع وهم قادرون في هذه الحالة على تحمل المسؤوليات وتوجيه سلوكهم.

و قد أدرج جون سي ماكسويل ثلاثة مبادئ أساسية لتحقيق هدف القيادة الشاملة 360 وهي كما يلي:³

- 1 - القيادة لأعلى: أي التأثير فيمن هم أعلى منه درجة، و ذلك عن طريق التخفيف من أعبائه، مع معرفة دقيقة متى يتم الدفع ومتى يتم الوقف عنه، و هي عادة قيادة خفية وليست ظاهرة للعيان.
- 2 - قيادة الوسط: و تعني قيادة الزملاء ومن بمائلونه في الدرجة، وتتم هنا في شكل فريق عمل، و من أهم أساليبها أتم القيادة في شكل اقتراحات و ليس أوامر مباشرة، بجانب القدرة على جمع الكل على هدف واحد، و يقوم هذا النوع من القيادة على المصادقية و الثقة و حسن التعامل مع الزملاء وجودة الاتصال بهم.
- 3 - القيادة لأسفل: قد يبدو هذا النوع من القيادة وكأنه طبيعي لا تحدي فيه، ولكن التحدي الحقيقي هنا يكمن القيادة بشكل يمكن من إخراج المواهب الكامنة لمن هو في المستويات السفلية للإدارة وأن يصبح القائد قدوة لهم ومثالا يحتذى به يساعدهم على النجاح.

4 - مهارات اتخاذ القرار حسب الإدارة فائقة السرعة. High-Speed Management.

ومن أهم نماذج الإدارة السريعة (فائقة السرعة) الإدارة بالأهداف، الإدارة العلمية، القيادة الموقفية، الإدارة المبادرة، فرق العمل، إدارة الفوضى. وتتركز الإدارة فائقة السرعة على تحقيق المنظمة للسرعة في كل من: اتخاذ القرار، سرعة الجودة والابتكار، سرعة الإنتاج، سرعة البيع. إذ تعتبر السرعة مورد تنافسي هام، كما أنها السبيل للتخلص من المنافسين.⁴

¹ أحمد العوضي، القيادة 360 درجة بين التحديات والممارسات، دائرة التنمية الاقتصادية، حكومة رأس الخيمة، 2011، ص 8.

² المرجع السابق، ص 11.

³ مبادئ لتطوير تأثيرك من أي موقع في المؤسسة، 2006، متوفر على الرابط: www.alyaum.com/articles/376424/، تاريخ الاطلاع 2018/04/02.

⁴ خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، الإدارة فائقة السرعة، تأليف: جون جونز، السنة الثانية العدد الرابع عشر، إصدار الشبكة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر،

1994 ص 2.

وهناك ثلاثة اتجاهات ظهرت للوجود وجميعها تنسجم مع فلسفة الإدارة المرتكزة على عنصر الوقت و هي¹ :

- إدارة الدققة الواحدة: وقد اشتهرت هذه النظرية من خلال كتاب (مدير الدققة الواحدة) الذي وضعه كينيث بلانشارد وسبنسر جونسون عام 1981 وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أعمدة: - تحديد الأهداف بدققة واحدة.
- الثناء على الموظف المجيد في دققة واحدة.
- تأنيب الموظف الخطئى لدققة واحدة .
- إدارة الموجة الثالثة : على المدير السريع أن يتحول من مفاهيم (الموجة الثانية) : والتي تتميز بالخصائص التنظيمية التالية: هيكل تنظيمي متدرج ، نمط اداري بيروقراطي ، محافظة على الاستقرار ، ثقافة تقليدية ، تهتم فقط بحصتها السوقية ، قيادة دكتاتورية ،أهم مواردها السيولة و الأصول الثابتة . الى مفاهيم (الموجة الثالثة) والتي تتميز بالخصائص التنظيمية التالية: هيكل تنظيمي هرمي ، نمط اداري مرن ، تشجحه التغيير ، ثقافة خلاقة ، تهتم بفتح أسواق جديدة ، قيادة ملهمة ،أهم مواردها الوقت والمعلومات.
- الإدارة العالمية : المقصود هنا هي الإدارة ذات المستوى العالمي، فقد صار لزاما على كل مدير أن يتنافس على النطاقين المحلي والدولي في وقت واحد. ولكي يستطيع المدير البقاء والتفوق في أسواق تشتد فيها وطأة المنافسة ويحدد فيها التغيير عليه أن يتمتع بجملة من الخصائص نذكر منها: التوحد مع رسالة المنظمة بحيث يتم التوفيق بين الأهداف الشخصية والأهداف الرسمية، مهارات استثنائية لبناء فرق العمل، التركيز على المدى البعيد والرياح المستقبلية، مواصلة البحث عن التميز، التوجه لخدمة العملاء، المعرفة الموسوعية والمتخصص.

المطلب الثاني : صناعة القرار الإداري

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بالجوانب النظرية لصناعة القرار الإداري خاصة مراحلها ونظرياته وأساليبه .

الفرع الأول : ماهية صناعة القرار الإداري وأهم نظرياته

أولاً: تعريف القرار و صناعة القرار الإداري

تعتبر عملية صنع القرار من الموضوعات الصعبة و المعقدة لكثرة الكتابات التي تناولها، فالإدارة شبكة متحركة باستمرار لصنع واتخاذ القرارات ، ومع التقدم الذي طرأ على تنظيم وطرق إدارة المؤسسات ، فقد أصبحت عملية صنع القرار وجهة تقحم فيها جميع الأطراف وفي مختلف المستويات وتعبرها من اجل إنجاحها بكل مراحلها بدءا بالتصميم إلى اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار إلى تنفيذه ومتابعة التنفيذ، وبناءا عليه فقد تعددت التعاريف واختلفت التصورات التي درست القرار وعملية صنعه واتخاذ ذلك باختلاف المدارس الفكرية والنظريات التي قامت بدراسته .وسنحاول أن نستعرض مختلف المفاهيم التي تناولت المفهوم:

- يعرف القرار اصطلاحا على أنه اصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما و ذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن إتباعها.²

- ويعرفها هاريسون على أنه " مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من اجل هدف معين وبنظرة مماثلة"³ مما يعني أن القرار هو نتيجة مراحل معينة ومتسلسلة تحاول الوصول إلى هدف معين من خلال سلوك الفرد في اختيار البديل الأفضل.

¹ المرجع السابق ص ص 2 و3.

² طارق عبد الرؤوف عامر ، نظريات صنع القرار و مهاراته في الادارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته(تصور مقترح)،ص 5، متوفر على الرابط: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/2018/04/10>، تاريخ الاطلاع: 2018/04/10.

³ حرم حسين ، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ،ص 225 .

- ويعرفه سايمون **Simon** بأنه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال"¹

- ويرى **طومسون وتودين** أنه "إذا كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم صنع القرار ليس مقتصرًا على الاختيار النهائي بل إنه يرجع إلى الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار"²

- ويرى **أحمد ماهر** أن صنع القرار "يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل و التقييم واختيار البديل الأنسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار."³

- صناعة القرار هو إجراء يتم اتخاذه للتعامل مع صعوبة ما أو الاستجابة للتغير في البيئة المحيطة أي حل مشكلة تواجه الفرد أو المنظمة.⁴

- يقصد بعملية صنع القرارات، الجهود الفكرية والذهنية التي يبذلها المدير للتوصل إلى صيغة معقولة من بين عدة بدائل متنافسة، والقرارات التي يتخذها المديرين ترمي إلى تحقيق أهداف بعينها، أو تفادي نتائج غير مرغوب فيها.⁵

ويمكن تعريف القرار الإداري بأنه إفصاح الإدارة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث مركز قانوني متى كان جائزًا وممكنًا وإبتغاء تحقيق مصلحة عامة.⁶

كما أن القرار الإداري هو سلوك واعي و منطقي و ذو طابع جماعي كبير و يقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواحه مشكلة.⁷ و هو عبارة عن تحليل و تقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمحملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي و حيز التنفيذ⁸

ومن هذا المنطلق يمكننا تعريف عملية صنع القرار الإداري على أنها تلك العملية الادارية المتضمنة مجموعة من الخطوات الهادفة للبحث في الموقف أو المشكل محل الدراسة والتي تتضمن فحصا و تقييما للبدائل المتاحة وتحديد أنسب بديل أو حل ووضعه محل التنفيذ ومتابعته و تقييمه .

الشكل رقم (1-4): يوضح ماهية عملية صنع القرار .

¹ الفضل مؤيد عبد الحسين، نظرية اتخاذ القرار (مدخل كمي)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص15.

² صفية جدولي، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، ملحق العلوم الإجتماعية، جامعة سطيف، العدد 19، ديسمبر 2014، ص139.

³ أحمد ماهر، اتخاذ القرار ما بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص22.

⁴ NACHET Bakhta, Modèle multi-agents pour la conception de systèmes d'aide à la décision collective, doctorat on informatique,

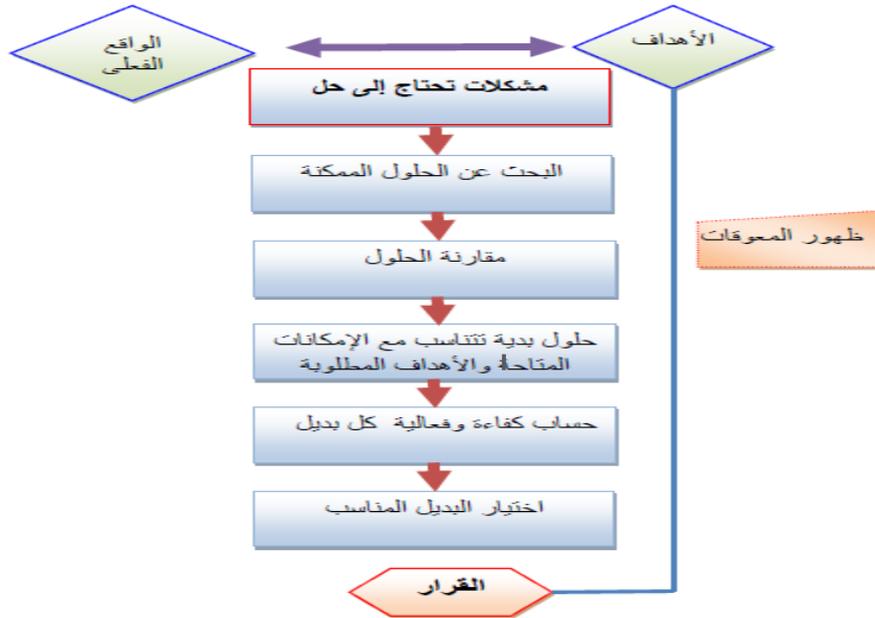
, p 07.2014 université d'oran ,

⁵ غسان علي محمد هاشم، أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع و اتخاذ القرارات دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، المكلا، اليمن، 2013، ص93.

⁶ عاطف عبد الله المكاوي، القرار الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص156.

⁷ محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص12.

⁸ أحمد ماهر و ظاهر كلالدة، الإنجازات الحديثة للقيادة الادارية، دار زهران، عمان، 1997، ص254.



المصدر : الصيرفي محمد، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008 ص125.

ثانيا : الفرق بين صنع القرار و اتخاذ القرار

يلخط الكثيرون بين مفهومي صنع القرار Decision Making واتخاذ القرارات Decision Taking ويعتقدون بأهما مسميان لشيء واحد، بينما في الحقيقة أن لكل منهما مدلوله الخاص . حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار جزءا أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، وهذه الأخيرة تمثل الكل الذي نحن بصدد دراسته.

كما يمكن التمييز في هذا الصدد بين القرار و عملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما ، حيث يمكن اعتبار الأول نتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار¹، وقد ذكر فينجزيرالد Stephen P.Fitzgerald في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة و يعني بذلك اتخاذ القرار و صنع القرار لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري و هناك لا يمكن فصل السبب و النتيجة².

كما فرق العلي بين مفهومي عملية صنع القرارات و اتخاذ القرارات بقوله " أن اتخاذ القرارات يمثل المرحلة الحاسمة و النهائية في إطار عملية صنع القرارات ، فانه لذلك نلاحظ أن العديد من الإداريين يشتركون في عملية صنع القرار ، أما الاتخاذ فيختص به شخص واحد"³.

و عليه فإن عملية صنع القرار تهتم بجمع البدائل وتحليلها للتعرف على الحلول المتوقعة للمشكلة أما اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية في عملية صنع القرار و تنفيذه . فعملية صنع القرار من أدوار القائد الذي يحدد نوع التغيير و يضع خطته و يلتزم بها⁴

ثالثا: تصنيفات القرار الإداري :

نظرا لتشعب تصنيفات القرار الإداري فاننا سنحاول ابراز أهمها في الجدول أدناه كما يلي:⁵

¹ علي بشاعة ، اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير تخصص تنظيم وعمل ، غير منشورة ، جامعة محمد دباغين ،سليط ، 2015،ص 91.

² مرغني بلقاسم ، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار ، ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مبراح ، ورقلة ، 2014، ص 45.

³ العلي محمد بن مهنا، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1984 ، ص 135.

⁴ شروق أحمد أبو الغنم ، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، ماجستير في ادارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2013 ، ص 25.

⁴ لعامرة سيف الإسلام، الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار دراسة حالة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP- حاسي مسعود- نشاط 2010 ، مذكرة ماستر في تدقيق

ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة، 2013 ، ص 4 .

جدول رقم (1-3): يوضح تصنيفات القرار الإداري.

المشاركة في اتخاذها	البيئة التي يصنع فيها القرار	إمكانية برمجةها	أهمية القرار (المستوى التنظيمي)	الوظائف
1- قرارات فردية (شخصية)	1 - قرارات في حالة التأكد.	1- قرارات مبرمجة	1-قرارات استراتيجية تتخذها الإدارة العليا.	1 -قرارات تتعلق بالموارد البشري.
2-قرارات جماعية	2- قرارات تحت ظروف المخاطرة.	2- قرارات غير مبرمجة	2-قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى .	2 -قرارات تتعلق بلوظائف الادارية
3-قرارات تنظيمية	3- قرارات في حالة عدم التأكد.	3- قرارات روتينية	3- قرارات تنفيذية أو تشغيلية حسب المستوى الذي تصدر عنه.	3 -قرارات تتعلق بالانتاج
				4 -قرارات تتعلق بالتسويق
				5 -قرارات تتعلق بالتمويل.

المصدر : عمارة سيف الإسلام، الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار دراسة حالة الوطنية للأشغال في الآبار-ENTP- حاسي مسعود- نشاط 2010 ، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة، 2013 ص4

رابعا : نماذج صناعة القرار و نظرياته :

إنطلاقا من كون الظواهر المحيطة بالمنظمات الاقتصادية والتي تستدعي صناعة قرارات بشأنها تتميز بالتعقيد، كان لزاما تمثيلها في شكل نماذج ثم تحليلها ، ويمكن لهذه النماذج أن تكون وصفية أو تنبؤية أو معيارية . وتعتبر هذه النماذج نسبية و غير كاملة . وفيما يلي سيتم عرض أهم النماذج التي تناولت صناعة القرار وهي¹:

1- النموذج العقلاني:

ويعتبر هذا النموذج الأكثر اتساعا و تأثيرا لصناعة القرار و يتكون من خمس مراحل:(التحديد الواضح للمشكلة ، توليد الحلول المحتملة، استخدام مداخل التحليل المناسبة و اختيار الحل من بين البدائل، تنفيذ الحل ، وتقييم فعالية القرار المنفذ). ويعتبر النموذج العقلاني معياريا لأنه يخضع لتتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في أي وضعية. و قد بني القرار على أسس وضعها الإقتصاديون في بداية الفترة الصناعية، وكانوا يعتقدون أن السلوك الإنساني يكون منطقيا تحت مجموعة من الظروف، و بالتالي يمكن التنبؤ بها. وعلى هذا الأساس بنوا نماذج لشرح أعمال التجارة والتي يعتقدون أنها يمكن أن تمتد إلى الطريقة التي تتخذ (أو تصنع) بها القرارات.

2-نموذج العقلانية المحدودة لسايمون :

يرى هيرت سايمون أن فرضيات العقلانية الكاملة مناقضة في الحقيقة ، و اقترح بأن صناعة القرار مقيدة بالقدرة المحدودة للمديرين في تشغيل المعلومات، و هو ماسماه "العقلانية أو الرشد المحدود". وتفترض نظريته أن المديرين في الحياة العملية لا يبحثون عن

¹ اسمهان خلفي ، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات) ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2009 ، ص 50.

الحل الأفضل بقدر ما يبحثون عن الحل المرضي، ويعتبر هذا النموذج وصفيًا يبحث في توضيح كيفية صناعة المديرين للقرارات فعلا في العالم الحقيقي.

كما أكد سيمون على الأطار العام الذي تتحرك فيه القرارات ، إذ أن السياسة العامة لإتخاذ القرار يتضح في المستويات العليا ثم تنتقل إلى الدنيا ، والتي تقوم على تنفيذها ، ويرى سيمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على أعضاء التنظيم حتى ينفذوا القرارات ، حيث يدخل نظام السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي ، أي أن يقوم التنظيم بتحديد طبيعة وواجبات الفرد وسلطته في إتخاذ القرارات ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر لكي يمكنه تنسيق الأنشطة بين الأعضاء الآخرين¹.

3- نموذج التفكير، النظر، والعمل:

على الرغم من ملاحظات هربرت سايمون حول النموذج العقلاني إلا أنه لا يزال متماسكا ، واستمر في توسيع مداخل الإدارة في صناعة القرار على الرغم من أن حدوده واضحة وموثقة ، وتقديم نماذج بديلة و متنوعة ، فالمدخل الجديد لا يرتبط بالتخلي عن النموذج العقلاني بل بإضافة العناصر الناقصة إليه ، وبذلك يصبح النموذج مساعداً في عمليات قرار قريبة جدا من أن تكون فعلية وتزودها بمرونة كبيرة.²

وفي هذا السياق اقترح Frances Westley و Henry Mintzberg إضافة مدخلين إلى المدخل العقلاني " التفكير أولا " " Thinking first" وهما "النظر أولا" " seeing first" و " العمل أولا" " doing first"؛ ويتضمن مدخل " النظر أولا" التخيل بمعنى عالم الفن و الأفكار ، و "العمل أولا" التعلم من خلال العمل : ويعني فعليا إكتشاف البدائل و تجربتها لاختيار البديل الأفضل، فهو إذن عالم الخبرة و المهارة. و بالمقابل تعود جذور "التفكير أولا" للحقائق وعمليات التخطيط المنطقية.³ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (1-4): يوضح خصائص المداخل الثلاث لصناعة القرار

التفكير أولا	النظر أولا	العمل أولا
يوضح فوائد العلم مثل تخطيط و برمجة الحقائق الفعلية.	يوضح فوائد الفن مثل تصور و تخيل الأفكار المنظورة .	يوضح فوائد المهارة مثل المخاطرة و التعلم من خلال الخبرات العملية.

المصدر: اسمهان خلفي ، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2009 ، ص 53.

بينما يرى أحمد مصطفى أن نظريات صنع و إتخاذ القرار تنقسم إلى ثلاث مدارس فكرية ، و يمكن الإشارة إلى هذه النظريات أو المدارس بإختصار كما يلي:⁴

1 - النظرية الواقعية:

¹ وردة برويس ، فعالية الاتصال الإداري في انجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و انعكاسها على أداء العاملين، دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015، ص 207.

² اسمهان خلفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

³ المرجع السابق .

⁴ وردة برويس ، مرجع سبق ذكره ، ص 210 و 211 .

تنظر إلى عملية و اتخاذ القرار بطريقة علمية وعملية في نفس الوقت تعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة، وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانات المؤسسة و الظروف البيئية المحيطة .

2 - النظرية الإستراتيجية :

تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المؤسسة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة عنصرا يجب النظر إليه أثناء عملية المفاوضة بين البدائل المتاحة لإتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنهجها المؤسسة ، وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المؤسسة أحيانا بعد الرشد نظرا لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دورا في ترجيح البديل لأفضل الذي يتخذ بناء على القرار إزاء أي في المؤسسة

3 - النظرية المختلطة :

وتمثل هذه النظرية اتجاهها توفيقا يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب، و ذلك في ضوء الإطار الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة و قد يبدو أن الأمر بسيط لكنه ممارسته تؤكد صعوبة هذا الإتجاه خاصة إذا تعارضت معطيات الواقع و الإتجاهات إستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل بينها و هذا بدوره يؤدي إلى التأخر أو تعطيل اتخاذ القرار وكثيرا من الأمور داخل المؤسسة لا تحتمل التأجيل و يلعب الوقت دورا حاسما بها.

الفرع الثاني: أساليب ومراحل وفعالية صناعة القرار الإداري

أولا : أساليب صنع القرار الإداري:

ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقا لهذا الأسلوب التقليدي " على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال ورد الفعل والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين .

أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع واتخاذ القرارات الإدارية مثل المنهج التحريبي والمنهج الاستقرائي ، واستخدام الأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات واستعمال العقول الالكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية.¹ و سنتطرق فيما يلي إلى بعض تفاصيل كل أسلوب :

1 - الأساليب التقليدية: و تتمثل فيما يلي :²

(أ) - التقليد أو إتباع القادة:

تبعاً لهذه الطريقة تسير المنظمة في قراراتها الروتينية على خطى منظمة أخرى قائدة في مجال نشاطها، أو على الأقل تمارس نفس النشاط الذي تمارسه الأولى . كما يؤخذ عنها أنها لا تعتمد على الدراسة و التحليل للمشكلة، وتلاءم هذه الأساليب القرارات الروتينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و من عيوب هذه الطرق أنها تعتمد على قرار فردي وهو قرار المدير، في ظل الاتجاه نحو الجماعية في اتخاذ القرار .

(ب) -الحكم الشخصي أو القرارات الفطرية:

هذا الأسلوب يعتمد على الفطرة أو على الخبرة ، فقد ساد في الماضي ، ولا يزال يحظى ببعض القبول ، ويرجع الارتياح من هذا الأسلوب إلى اعتماده على إجراءات غير واضحة ودقيقة في جمع المعلومات وتصنيفها وهذا ما يجعله يشكل أضرارا جسيمة.

¹ خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار اطارات العمل، مجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2007، ص 69.

² حنين قادري ، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، ماجستير تخصص مالية مؤسسة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2015 ، ص 18.

(ج) - المحاولة و الخطأ:

تعتبر وهذه الطريقة تطبيقاً للطريقة السابقة، حيث يتم خلالها تحديد المشكلة بطريقة تقديرية ويحدد البديل المختار بالطريقة نفسها، وما يميزها عن سابقتها أنها تتبع إجراءات للتنفيذ إلى غاية تحقق النتائج، وإذا كانت النتائج إيجابية استمرت المنظمة في ذلك وأصبح قرارها نموذجاً يحتذى به، ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تعتمد على العشوائية، كما أن القرارات الناجحة عندما تتخذ كنماذج لا يراعى في تطبيقها تغير الظروف والأحوال.

2 - الأساليب الحديثة:

2-1 - الأساليب الكمية: و من أهم الأساليب مايلي :

(أ) - بحوث العمليات :

عرفها الأستاذ الدكتور جمال الدين لعويسات كما يلي " :يمكن أن نعرف موضوع بحوث العمليات بأنه يعني استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها تجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية وذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة".¹

ومن بين أدوات أسلوب بحوث العمليات : البرمجة الخطية ، نظرية الاحتمالات، أسلوب التماثل ، نظرية المباريات.²

(ب) - أسلوب شجرة القرارات :

ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات و الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار ، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن إتخاذ القرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته ، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان سلسلة التأثيرات هذه بقدر الإمكان عند اتخاذ القرار ، وأن من الوسائل التي تساعد المدير في تطبيق سلسلة التأثيرات سواء في فهمه للنظام أو التنبؤ بتأثير قراراته في المستقبل³

(ج) - أسلوب مراسلة الحالات :

يساعدهذا الأسلوب على تطوير و تحسين قدرات و مهارات المديرين على التحليل و التفكير الإبتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم ، و يقوم هذا الأسلوب على تعريف و تحديد المشكلة محل القرار و التفكير في أسبابها و أبعادها جوانبها المختلفة ، أو تصور الحلول البديلة لها استناداً على المعلومات المتاحة عن المشكلة و يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار.⁴

2 2 - أساليب التحليل الشبكي و نذكر منها:⁵

(أ) - أسلوب تقييم ومراجعة البرامج (PERT) Program Evaluation and Review Technique:

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص77.

² حنين قادري، المرجع السابق، ص19.

³ نواف سالم كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 196.

⁴ فريد كورتل وإلهام بوجلطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 177.

⁵ حنين قادري، مرجع سبق ذكره، ص20.

يسعى متخذ القرار إلى تحقيق أهدافه في أقصر فترة زمنية وبأقل تكلفة ممكنة، لذلك استخدم برنامج (PERT) و هو من الأساليب المتخدة في الإدارة الحديثة، لاختيار الأنشطة الجزئية المشروعة وفق نظام تسلسلي محدد، حيث يعتمد كل نشاط على ثلاثة أوقات:

- 1 - الوقت التفاؤلي: وهو أقصر وقت محتمل لإنجاز النشاط (ق أ)
- 2 - الوقت التشاؤمي: وهو أطول وقت محتمل لإنجاز النشاط (ق ت)
- 3 - الوقت الأكثر احتمالاً: وهو أنسب وقت لإنجاز النشاط (ق ح)

ويحسب من خلال هذه الأوقات الوقت المتوقع للنشاط (ق م) وفق العلاقة التالية: $ق م = ق أ + ق ح + ق ت$

6

ب)- طريقة المسار الحرج (Critical Path Method(CPM):

تعتبر هذه الطريقة تطور أو امتداد لطريقة PERT ، وبذلك تصبح معايير اختيار أفضل طريقة لإنجاز المشروع هي أقل التكاليف والزمن القياسي، ويعتمد هذا الأسلوب في تحديد المسار الحرج على عدة طرق من بينها، تحديده من بين شبكة مباشرة، أو باستخدام فكرة الوقت الفائض، المصفوفات، أو استخدام طريقة الجدول.

ثانياً : مراحل صناعة القرار الإداري:

من خلال البحث و التقصي نجد أن هناك اتجاهين في الفكر الإداري يتناولان مراحل صناعة القرارات الإدارية ، الاتجاه الأول هو الاتجاه التقليدي أو الاتجاه النظري وأحياناً يسمى اتجاه الرجل الاقتصادي ، أما الاتجاه الثاني فهو اتجاه إدارة الأعمال (Herbert Simon) أو اتجاه رجل إدارة الأعمال، وبالرغم من أن عملية صنع القرار لا يمكن أن تختزل في معادلة إلا أنه لا بد من مدخل يحدد أو يبسط الخطوات التي تسبق الوصول إلى القرار، وما يساعد في هذا الصدد هو الإشارة إلى بعض المدخل في صنع القرارات كدليل مرشد لصانع القرار حتى تساعده في عمليته، فضلاً عن تقويم القرارات التي سبق واتخذت.¹ هذه المراحل التي نعرضها قد تكون على الترتيب الذي نوردتها به، وقد تكون على غير هذه الصورة ، فليس هناك حتمية لهذا الترتيب في الممارسة العملية إلا أنه ومراعاة للأسلوب العلمي والتسلسل المنطقي والمنهجي فإن القرار يمر بالمراحل التالية:²

- 1- التعرف على المشكلة و تحديدها
- 2- تحليل المشكلة
- 3- بحث البدائل المتاحة وتحديدتها
- 4- تحديد مزايا وعيوب كل بديل
- 5- تقييم البدائل و الاختيار بينها
- 6- تنفيذ القرار و تقييمه.

1 - التعرف على المشكلة و تحديدها :

يتفق العديد من المختصين أن التحديد السليم للمشكلة، هو نصف إتخاذ القرار، والمقصود بتحديد المشكلة التعرف على السمات والملامح الرئيسية التي تميز المشكلة المطلوب إتخاذ قرار بشأنها وحصر أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.³ وتعمل هذه الخطوة في

¹ علي بشاغة ، مرجع سبق ذكره، ص 100 و101.

² المرجع السابق ، ص 101.

³ غسان علي محمد هاشم ،مرجع سبق ذكره، ص 95.

وقت لاحق كإتجاه توجيهي يمكّن صانعي القرار من تقييم جاذبية مسارات الإجراءات البديلة.¹ فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي ، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصدها، فقد تكون مشكلة مدير المبيعات لا ترتبط بتعديل الحملة الترويجية لزيادة المبيعات بقدر ما تكون ناتجة عن أسباب أخرى مثل عدم تصميم السلعة بشكل يناسب رغبة المستهلك أو ارتفاع أسعارها.²

2 - تحليل المشكلة:

تقضي هذه المرحلة تصنيف المشكلة وتبويبها وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقيدها من خلال العناصر التالية:³

- تصنيف وتبويب المشكلة حسب خصائصها، فهناك مشاكل روتينية (غياب العاملين، توزيع الأنشطة، تعطل آلة إنتاج...الخ) ومشاكل غير روتينية (انخفاض الإنتاجية، تراجع رقم العمل، ارتفاع التكاليف، دخول المنافسين جدد، تغير أذواق المستهلكين...الخ)؛
- تجزئة المشكلة إلى مكوناتها الأساسية مهما كانت درجة تعقدها؛
- تحديد البيانات والمعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها؛
- استخدام وسائل جمع المعلومات ومعالجتها (نظم المعلومات، قواعد البيانات، التقارير).

3- بحث البدائل المتاحة وتحديدتها :

بفضل عملية تحليل المشكلة سيتولد عنها مجموعة من الحلول و التي تمثل البدائل التي تتميز بسمتين هما : يجب أن يسهم البديل بدرجة ما في حل المشكلة و أن يكون ممكنا من الناحية العلمية أو التنفيذية.⁴

4- تقييم البدائل :

تقتضي هذه المرحلة دراسة كاملة عن كل بديل والتي تتضمن تحديد النتائج الإيجابية و السلبية وفق معايير محددة مثل إمكانية التنفيذ ، مناسبة الوقت ، مدى استجابة المرؤوسين ، الزمن الذي يستغرقه تنفيذ بديل ما . تعد هذه المرحلة صعبة جدا قياسا بالمرحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحدوث المستقبل و الظروف والعوامل التي تؤثر على القرار كما تفيد في تقليص عدد البدائل و ذلك بعد طرح و إهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية ، و هذا يوفر وقتا أكثر للإدارة لإتخاذ القرار المناسب.⁵

كما تكتسب هذه المرحلة أهمية كبيرة لأنها تمثل المحرك الدقيق للمهارات التي يمتلكها صانع القرار و متخذه وهي مرحلة فكرية صعبة تظهرها بملكه متخذ القرار من احتمالات موضوعية وشخصية.⁶

5- إختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار):

تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي ، حيث يكون متخذ القرار موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل ، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت ، فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حددت ، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت و اتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار تأتي " عملية الترجيح أو

¹ Emma Butterfield , *Managerial Decision-making and Management Accounting Information* , Master's Degree in Business

Administration, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2016, p27

² العياشي عيادوي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، 2014 ، ص ص 38 و 39 .

³ عابدي محمد السعيد ، محاضرات نظرية القرار السنة الأولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق اهراس 2015 ، ص 16 .

⁴ سهام عزوي ، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية ، ماجستير في التسيير العمومي ، غير منشورة ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2012 ، ص 29 .

⁵ المرجع السابق، ص 30 .

⁶ عبد العزيز محمد الحمضي ، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي-ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007، ص 21 .

الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية و البيئية من جهة ، و درجة المعرفة و الخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى.¹

وهناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة، ومنها الآتي:²

- الخطر: أي درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل حيث يتم مقارنة المكاسب المتوقعة بمخاطرها ؛
- الوفرة في الجهد : أي اختيار البديل الذي يضمن كفاية استغلال العناصر المادية و البشرية المتاحة بأقل الجهود الممكنة ؛
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملحاً و عاجلاً ؛
- الموارد المتاحة و قيودها : اختيار البديل الذي يتفق مع وجود الإمكانيات و الموارد المادية و البشرية اللازمة، و تظهر أهمية الموارد البشرية بشكل خاص عندما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات و المهارات ؛
- اختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المؤسسة و سياساتها و فلسفتها ، و يحقق مجموعة من العوامل التي تحددها المؤسسة؛
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة ، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه؛
- مدى النقص في المعلومات التي بنى عليها الحل و مقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص ، ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.

6- تنفيذ القرار و تقييمه :

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل ، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ ، أي بتحويله إلى عمل فعال (يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المضمنة في البديل المختار) عن طريق تعاون الآخرين، وهناك ما يمكن لمتخذ القرار فعله هو ابلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم عمله وتحفيزهم على عمل ذلك.³ وعلى متخذ القرار مراعاة مجموعة من العوامل عند تنفيذ القرار أهمها:⁴

- الاعلان عن القرار : الإعلان يكون بشكل واضح و مفهوم للجميع .
- إصدار التعليمات المناسبة : إيصال التعليمات إلى المعنيين بتنفيذ القرار بشكل واضح مع إبراز أوجه التغيير أو التعديل الناجمة عن هذا القرار.
- تحديد المهام : من خلال توزيعها بشكل محدد على القائمين على تنفيذه .
- تخصيص الموارد : يحتاج أي قرار إلى توفر الموارد المالية أو البشرية ، لذلك على متخذ القرار تحديدها و توفيرها لتساهم في إنجاح عملية اتخاذ القرار.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيساً على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.⁵

شكل رقم (1-5): يوضح خطوات صنع القرار

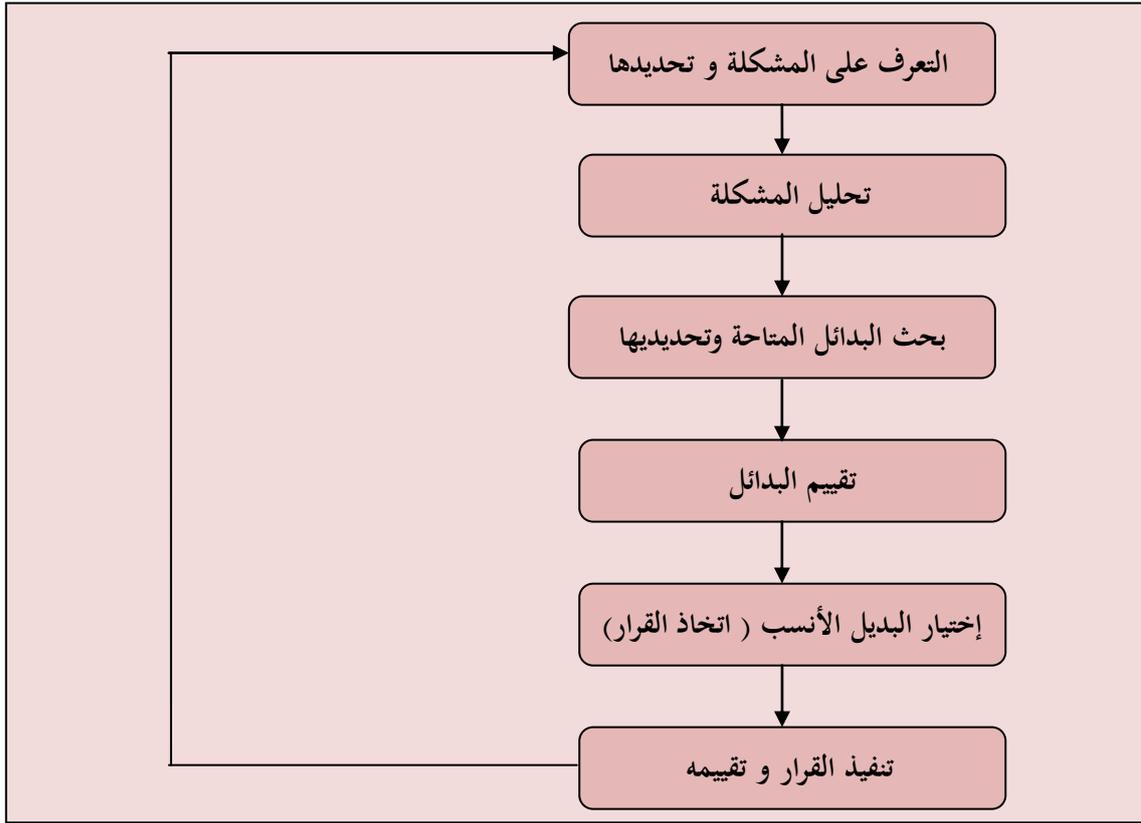
¹ خليل محمد حسن الشماع و آخرون ، مبادئ إدارة الأعمال ، مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر ، بغداد ، بدون سنة نشر ، ص104.

² علي الشرفاوي، العملية الإدارية (وظيفة المديرين)، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص ص 141-142.

³ العياشي عبدوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 42

⁴ رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، عمان ، دار المناهج ، 2008 ، ص 342

⁵ خالد بوشارب، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، ماجستير تخصص الأساليب الكمية في التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014، ص20



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على عدة مراجع أهمها: علي بشاغة ، مرجع سبق ذكره.

ثالثا: الفعالية في صنع القرارات:

يعتبر صنع القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري لذلك فهي توصف بقلب الإدارة و القائد بأنه متخذ القرارات وتبدو أهمية عملية صنع القرارات بالنسبة لأية منظمة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات ، إذ أصبح النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على صنع القرارات المناسبة ، ذلك أن عملية صنع القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري. وان أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب صنع القرارات . كما تبدو أهمية القرارات الإدارية بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية، ومن خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه، وتعتبر عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد - متخذ القرار - ومرؤوسيه .¹

أ- مقومات القرار الفعال : يمكننا ذكر بعض مقومات القرار الفعال فيما يلي:²

- قدرة القائد على تحديد المشكلة .
- قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار.
- أن يوازن القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار و المزايا التي يجلبها .
- مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة و السماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة ، مما يساعد على التواصل إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب ، و من جهة أخرى التزام المرؤوسين بتنفيذ هذا القرار باعتبار أن العاملين الذي يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه و يكونون أقل عرضة لرفضه .

¹ نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص 388.

² المرجع السابق ، ص 390.

فالمرؤوسون كما يقول سايمون " لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات و دوافع ، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة و قدرة على حل المشكلات ، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل".

ب)- أهم عوامل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات :

هناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار من جانب متخذ القرار من أجل زيادة فعالية اتخاذ القرارات من أهمها:¹

- التركيز على تحديد المشكلة و البحث عن البدائل و اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
- الاعتماد على قاعدة كافية و دقيقة من البيانات حول المتغيرات المتعلقة بالمشكلة و الموقف المحيط بها.
- أن يبني القرار على معلومات صحيحة و موثوقة و حديثة .
- الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية اتخاذ القرارات، و التي تتمثل في الحاسبات الآلية و البرامج التطبيقية الجاهزة بغرض إنتاج معلومات دقيقة و مصنفة حسب احتياجات المدير أو متخذ القرار.
- أن يؤخذ في الاعتبار الموارد البشرية و المادية المتوفرة ، و سرعة التنفيذ و عناصره الرؤية المستقبلية.
- الاهتمام بالأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرارات في ظروف لا تستدعي إنفراد المدير به، و ذلك للاستفادة من الخبرات و التخصصات المتنوعة للآخرين و تحقيق المشاركة لهم و تدريبهم على اتخاذ القرارات .

رابعا : المعوقات التي تؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرارات :

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فاعليتها، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي:²

- تجريد الأهداف بصورة غير دقيقة، مما يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمةً من غيره، وفي كثير من الأحوال قد يكون هناك عدد من الأهداف المتداخله التي قد يؤدي عدم حلها إلى البلبلة، أو التخبط في اختيار البديل الملائم؛
- قلة المعلومات، وعدم دقتها وحدثها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها؛
- طغيان الاعتبارات الاجتماعية والمصلحة الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات؛
- العوامل التنظيمية، وتتمثل بالمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين. وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الإختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم؛
- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك، في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية ، لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة؛

¹ مرغني بلقاسم ، مرجع سبق ذكره ص 63

² محمد عبد الله سويدات و فؤاد نجيب الشيخ، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الاداري دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا و الوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية، المجلد 13 ، العدد 1 ، 2017، ص 38.

- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها، حيث إن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت، وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات. وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها أو إلغاؤها؛
- ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى؛
- العوامل البيئية، وتمثل بطبيعة النظام السياسي والإقتصادي للدولة؛
- الضغوط الخارجية والداخلية، وتمثل الضغوط الخارجية بالرأي العام، والنواحي الإقتصادية والعلاقات الخارجية لمؤخذ القرار خارج نطاق العمل. أما الضغوط الداخلية فتشمل بضغوط الرؤساء والتنظيمات غير الرسمية.

خامسا : العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري:

وتنقسم هذه العوامل إلى :العوامل البيئية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية وعوامل أخرى نتناولها على النحو التالي:

(أ) - **عوامل البيئة الداخلية:** وتمثل فيمايلي: ¹

- 1 - **حجم المنظمة:** إن كبر حجم المنظمة يؤدي إلى تعدد وتزايد العمليات والأنشطة التي تقوم بها وهذا الوضع ينعكس على عملية صنع القرار حيث إن صانع القرار يجد نفسه مطالبا بصنع قرارات أكثر نظرا لتزايد المواقف التي تستدعي ذلك أو صنع قرارات أكثر تعقيدا.
- 2 - **العوامل التنظيمية:** هي تلك العوامل التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، بخلاف حجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي، حيث يتعلق الأمر بالعلاقات الموجودة بين الأقسام والمصالح والفروع وغيرها والأسلوب الإداري المعمول به في المنظمة (أسلوب المركزية الإدارية أو أسلوب اللامركزية الإدارية) .
- 3 - **العلاقات السائدة بين أفراد المنظمة:** إن طبيعة هذه العلاقات تؤثر تأثيرا كبيرا على صنع القرار حيث كلما كانت هذه العلاقات حسنة ومدعمة بوجود الثقة وروح التعاون بين أفراد المنظمة كلما انعكس ذلك بالإيجاب على عملية صنع القرار والعكس صحيح.
- 4 - **أهداف المنظمة:** كما جاء في الكثير من تعاريف عملية صنع القرار فإن الغاية من هذه الأخيرة في النهاية هي تحقيق هدف معين أو عدة أهداف تصب كلها في اتجاه تحقيق أهداف (مصالح) المنظمة بصفة عامة، لهذا نجد أن الشغل الشاغل لصانع القرار هو التوصل إلى قرارات تخدم إلى حد كبير مصالح المنظمة وتحقق أهدافها الإستراتيجية والتكتيكية أو تقلل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بها.
- 5 - **الحقائق والمعلومات المتاحة:** بمناسبة أية عملية صنع القرار نكون بحاجة ماسة إلى حقائق ومعلومات بالقدر الكافي وبالخصائص النوعية المطلوبة.

(ب) - **عوامل البيئة الخارجية :**

كما توجد في البيئة الخارجية للمنظمة فرص ، توجد كذلك تهديدات ، و تعتبر العوائق الناتجة عن هذه التهديدات أكثر تأثيرا على فعالية القرارات المتخذة نظرا لعدم قدرة المنظمة على التحكم بها و تتمثل هذه الظروف في عدم ملاءمة الاتجاهات السياسية

¹ حامدي علي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ماجستير في علوم التسيير تخصص: محاسبة، غير منشورة، جامعة محمد

خيضر بسكرة، 2011، ص 56 .

للبلد، أو الظروف الاجتماعية السائدة فيه، أو في الظروف الاقتصادية المتعلقة بالمنافسة و الاحتكار ، والضغوط المفروضة على المنظمة من العملاء أو الموردین، وفي الظروف التكنولوجية المتغيرة و المتطورة . ويكون للمنظمة في هذه الحالة القدرة على التنبؤ أو محاولة تجنب هذه الظروف، بالاعتماد على الوسائل الملائمة لزيادة فعالية اتخاذ القرار.¹

سادسا : المشاركة في صنع القرار الإداري:

و يقصد بما إشراك المرؤوسين و المنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة و المتعلقة بالتخطيط للعمل و تنظيم الجهود الازمة لأدائه و تنفيذه و الرقابة على هذا التنفيذ ، و من بين مزايا المشاركة في صنع القرار مايلي:²

- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم ، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم ؛
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، فللمشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة؛
- إنتشار روح التفاهم و التعاون بين كافة أفراد التنظيم؛
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار ، مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج و تحسين جودته؛
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية ، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.

- إن المشاركة الجماعية في صناعة القرار تولد الالتزام في التنظيم وتؤدي إلى تفهم أفضل لأبعاده وحلقاته، وإذا نظرنا موضوع فيما يحدث في التنظيم فإننا نجد أن صناعة القرار فيه هو جوهر عمل القيادة الإدارية.³

ومن أجل تفعيل دور المشاركة في عملية صنع القرار هناك مجموعة من النقاط التي يمكن اتباعها ، نذكر منها:⁴

- توعية الأفراد بمزايا المشاركة في صنع القرار و حدودها؛ مراعاة الوقت المتاح لاتخاذ القرار و تكاليف المشاركة .
- عقد دورات تدريبية تعنى بكيفية استخدام أساليب المشاركة استخداما صحيحا ؛
- رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم و مهاراتهم من جهة ، و تعزيز الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل؛
- اتباع نمط القيادة الديمقراطي و الاهتمام بالجانب الموضوعي للمشاركة .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة :

يهدف هذا المبحث إلى عرض مجموعة من الدراسات المحلية و العربية و الأجنبية حول موضوع الدراسة و المتمثل في أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري و ذلك من أجل الوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها ، و النتائج المتوصل إليها و إجراء المقارنة بين هذه الدراسات و الدراسة موضوع البحث ، و قد أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات و الدراسات السابقة إلى قلة الدراسات التي تبحث بشكل مباشر في مهارات التميز الإداري و صناعة القرار الإداري معاً ، لذلك حاولنا توظيف ما جاء في الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات كل على حداً، وفيمايلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة

المطلب الأول : الدراسات العربية:

¹ إدريس ثابت عبد الرحمان ، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج و تطبيقات، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005 ، ص274.

² ابراهيم شهاب ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة، مسقط ، العدد 61 ، 1995، ص 231.

³ رزيب الله محمد، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 11 ، جامعة العلوم و التكنولوجيا، اتحاد الجامعات العربية ، صنعاء اليمن، 2013، ص51.

⁴ عزيزو راشدة ، المشاركة في عملية صنع القرار و سبل تفعيلها، الملتقى الدولي : صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية بجامعة المسيلة ، الجزائر، يومي 14 و 15 أفريل 2009، ص09.

أولاً: الدراسات التي تناولت التميز الإداري

1- أبو بكر بوسالم، 2015: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية " أطروحة دكتوراه منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر

➤ و تمت مناقشة هذا الموضوع إنطلاقاً من الإشكالية التالية : " هل هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل ؟ " .

➤ وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل أبعاد التمكين الإداري و أبعاد التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل ، و قد تحددت أبعاد الدراسة في (تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الإستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الثقافة التنظيمية) و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إعتد على الاستبيان في معالجته للدراسة ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (357) فرداً .

➤ وقد انتهى الباحث إلى العديد من النتائج منها :

- هناك مستوى مقبول للتمكين الإداري في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل .

- هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل .

- هناك أسلوب إداري و نموذج الأعمال المتميز في شركة سوناطراك

➤ وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين ، و خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات و النظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم ، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة .

2- بن جدو محمد الأمين ، 2013: دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز " مذكرة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، الجزائر .

➤ و تمت مناقشة هذا الموضوع إنطلاقاً من الإشكالية التالية : " ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في المنظمة؟ " .

➤ وهدفت هذه الدراسة الى التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات، و التعريف باستراتيجية التميز، وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية ، و ابراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض

الأنشطة المساعدة على ذلك و مدى مساهمتها في تحقيق إستراتيجية التميز ، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإضافة لمنهج دراسة الحالة و إعتد على الاستبيان في معالجته للدراسة ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (178) .

➤ حيث انتهى الباحث إلى العديد من النتائج منها:

- أن لإدارة الكفاءات دور في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة محل الدراسة ؛

- تساهم إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في المجالات المحددة في هذه الدراسة و المتمثلة في : الجودة الإبداع و الابتكار ، المعرفة ، التكنولوجيا .

3- دراسة نورة عبد الله حزام الشهراني، 2017: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة

الملك خالد، الماجستير في التربية تخصص " إدارة وإشراف تربوي" ، غير منشورة، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية .

- تمت مناقشة هذا الموضوع انطلاقاً من الاشكالية التالية: " ما دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد؟ " .
- وقد هدف هذا البحث إلى تعرف واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت من 45 فقرة، وطبقت الأداة على 410 عميداً، ووكيلاً، ورئيس قسم، وعضو تدريس بجامعة الملك خالد.
- وأظهرت النتائج أن: دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ 40.5 وانحراف معياري بلغ 0.23 ؛ حيث جاء دور الاستقطاب بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ 4.15، وانحراف معياري بلغ 0.25، ودور التعاقب الوظيفي جاء بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ 40.03 ، وانحراف معياري بلغ 0.27 ، ودور الحوافز جاء بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ 3.83 ، وانحراف معياري بلغ 0.35 ، وكذلك دور الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية جاء بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ 4.16 ، وانحراف معياري بلغ 0.34 . وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع محاور أداة البحث تبعاً للمتغيرات البحث ما عدا محور دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي؛ حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المحور تعزى للرتبة العلمية، ولصالح رتبة أستاذ مساعد .
- وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أبرزها: التأكيد على أهمية إعداد صف ثانٍ من الكفاءات الأكاديمية والمهنية للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية، والمسوحات الدورية؛ لقياس مدى رضاهم الوظيفي، وتطوير نظام الحوافز.
- 4- عثمان عمر الشهري، 2016: المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.**
- هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية و الفنية و الإدارية و الفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، و التعرف على أثر التخصص و النوع والخبرة و الجنسية في تقدير مستوى المهارات القيادية (الإنسانية و الفنية و الإدارية و الفكرية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف .
- و إتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي ، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبانة للتعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- و قد تكونت عينة الدراسة من (220) فرداً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة العينة البسيطة العشوائية ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في الدراسة: المتوسطات الحسابية ، و الانحرافات المعيارية و اختبار التباين الأحادي و اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.
- ومن أهم النتائج المتوصل إليها :
- جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية من وجهة نظر أفراد العينة عالية لجميع المؤشرات وجاءت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول يليها المهارات الإدارية فالمهارات الفنية فلمهارات الفكرية بصفة عامة فإن المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام متوفرة بدرجة عالية ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية (للمهارات الإنسانية –الفنية – الإدارية) حسب متغير الجنس في حين جاءت دالة إحصائية

للمهارات (الفكرية) و توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية- الفنية- الإدارية- الفكرية) حسب متغير الجنسية و لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية- الفنية- الإدارية) حسب الكلية .

5- دراسة حافظ عمر خالد علي، 2015: مهارات التميز الإداري دراسة تحليلية " مقال بمجلة العلوم الانسانية ، جامعة الزعيم الأزهرى ، العدد الثاني ،السودان.

➤ هدف هذا البحث إلى تحديد و دراسة مهارات التميز الإداري ، و ذلك من خلال تطوير القدرات القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري الناجح في ممارساته القيادية، و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

➤ و خلصت الى مجموعة من النتائج من أهمها :

- اتفاق النموذج الإداري الاسلامي مع الرؤية الإدارية الحديثة حول دور القيم و الأخلاقيات في القضاء على عوامل التحلف والفساد الإداري .

- ان التميز الإداري بحاجة الى علم و فن وأدوات إدارية ، يتم تأهيل القادة الإداريين لاستخدامها وفق منهجية علمية ، واستراتيجيات فعالة من اجل التحسين الدائم للعملية الإدارية بكل تفاعلاتها.

- للقيادة الإدارية الرشيدة تأثير على التغيير و التطوير التنظيمي في المؤسسات ، تؤدي الى تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية ، وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

➤ كما اشتمل على مجموعة من التوصيات منها :

- ربط الممارسات الإدارية في المؤسسات و الهيئات بالأسس ، و المنطلقات ، و المبادئ ، والأخلاقيات النابعة من النموذج الاسلامي في القيادة ، و لنا في رسول الله صلى الله عليه و سلم قدوة حسنة.

- العمل على اكساب القادة الإداريين مهارات التميز الإداري ، و ذلك من خلال تطوير القدرات القيادية التي يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري في ممارساته القيادية، مع مراعاة الاستفادة القصوى من الاتجاهات والتطورات المعاصرة في مجال القيادة.

- ضرورة إدراك القادة الإداريين للأسس والمبادئ التي يقوم عليها التميز الإداري ، مع مراعاة اسس الإدارة والتنظيم ، وكذلك مواكبة التحديات التي تواجه القضايا الإدارية المعاصرة.

6- دراسة حسن علي حمد الساعدي، 2012: المهارات القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا و الوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في بنغازي" ماجستير بقسم الإدارة بكلية الإقتصاد ، غير منشورة ، جامعة بنغازي.

➤ تمت مناقشة هذا الموضوع انطلاقاً من الإشكالية التالية: " هل هناك علاقة بين المهارات القيادية للمديرين في الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي وبين الأداء الوظيفي؟" .

➤ وقد هدفت الدراسة الى محاولة تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية بالشركات اللببية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي.

➤ وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات الصناعية اللببية التي يوجد مقرها الرئيسي في مدينة بنغازي -والذين يبلغ عددهم 276مديراً، وأخذت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية حيث بلغ حجم العينة 165مديراً. وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق صحيفة الاستبانة ، وبعد توزيع صحائف الاستبانة على مجتمع الدراسة تم استرجاع 155 صحيفة صالحة للتحليل، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها ،

استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، كما تم استخدام (SPSS) الاجتماعية معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- بينت النتائج أن المهارات الفنية هي - الأكثر ممارسة - في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة (45 %) وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية.

- بينت النتائج أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي، يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم.

- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، والوسطى والتنفيذية كما يلي:

أ - وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين، أي كلما زادت ممارسة المهارات الفكرية، زاد الأداء الوظيفي للمديرين.

ب - وجود علاقة طردية (موجبة) ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين وهذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

ج - وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين، أي كلما زادت ممارسة المهارات الفنية، زاد الأداء الوظيفي للمديرين.

➤ في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

- تشجيع المديرين على التوسع في ممارسة المهارات الفنية والفكرية، وذلك لدورها في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل معهم، وتقبل مقترحاتهم وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم ورغباتهم واستخدام التقنيات الحديثة في العمل تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي للمديرين.

- ضرورة أن تهتم الإدارات في الشركات الصناعية العامة، بالمهارات الإنسانية لأنه لوحظ من خلال إجابات المديرين أنهم ليس لديهم الدراية الكاملة بالمهارات الإنسانية.

وبذلك يجب على هذه الشركات أن تقوم بإعطائهم الدورات تدريبية المتخصصة في هذا المجال.

ثانياً: الدراسات التي تناولت القرار الإداري:

1- دراسة أسماء عيساني و جمال جابري ، 2016: دور نظم دعم القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج ، قالمة، ماستر تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي
النبسي ، تبسة، الجزائر.

➤ تمت مناقشة هذا الموضوع إنطلاقاً من الإشكالية التالية: " كيف تساهم نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية؟ وما مدى امكانية تطبيق ذلك في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر " قالمة " ؟ "

- هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في إثراء معارف الباحثين في مجال نظم دعم القرار من جهة و اتخاذ القرار الاستراتيجي وعلاقته بالتكنولوجيا من خلال نظم دعم القرار لاتخاذ القرار الاستراتيجي ، و قد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي إضافة إلى المنهج الإحصائي و أسلوب دراسة الحالة وتم الاعتماد على الاستبيان في معالجة الدراسة ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (37).
- حيث انتهى الباحثان إلى العديد من النتائج منها:
- أن المؤسسة نظام مفتوح تتأثر و تؤثر في محيطها بحيث تتكامل لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال اتخاذ قرارات ملائمة ؛
 - أوضحت المعلومات موردا هاما في حياة المؤسسة ، تفيد في تنمية البدائل و الاختيارات ، و ذات خصائص تناسب القرارات المختلفة بما يؤدي إلى قرار أفضل لبناء أسبقية تنافسية و إستراتيجية المؤسسة ؛
 - يكتسب نظم دعم القرار مجموعة من السمات تمثلت في التواصل و الاستمرارية ، كما يقوم بتحويل البيانات التي تم جمعها من المحيط الخارجي و الداخلي إلى معلومات حيث يقوم بتحليل الوضع باستخدام النماذج الرياضية كما يهدف على توفير المعلومات الضرورية للإدارة العليا .
- 2- دراسة لعلايمية محمد علي، 2015: أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال Ferial - عنابة - ، ماستر تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
- تمت مناقشة هذا الموضوع إنطلاقا من الإشكالية التالية : " مامدى أهمية الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال - عنابة - ؟ " .
- وهدفت هذه الدراسة الى توضيح اهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ، بالتطبيق على مؤسسة فرتيال وحدة - عنابة - ، بالاعتماد على وجهة نظر مدير مديرية الإدارة بالمؤسسة ، حيث تم اجراء مقابلة معه ، و قد جرى تطبيق المنهج الوصفي و التحليلي في هذه الدراسة .
- و قد تم التوصل الى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيمايلي:
- أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الأبعاد التالية: لإستشراف مفكير النظم ،الرؤية المستقبلية ، الدافعية والشراكة
 - الفرق بين الذكاء الاستراتيجي و الذكاء الاقتصادي فالذكاء الاقتصادي هو مصطلح يكثر استعمالا إلا أنه في حقيقة الأمر يمثل جزءا من الذكاء الاستراتيجي ، لأن توفر هذا النوع من الذكاء يؤدي غالبا إلى توفر الذكاء الاقتصادي حيث القائد الذكي استراتيجيا سيأخذ حتما بعين الاعتبار دراسة و بلوغ الاهداف المحددة في الجانب الاقتصادي .
 - نجاح عملية صنع القرار من عدمها تتوقف على مدى نجاح و عقلانية اتخاذ القرار .
- 3- دراسة محمد عبد الله سويدات و فؤاد نجيب الشبيخ، 2017: أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري : دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا و الوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن " مقال بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 13 ، العدد 1 ، الجامعة الأردنية .
- وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الإفاضة ، والحساسية للمشكلات) على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن ، و تم الإتصال بـ (24) شركة تأمين من مجتمع الدراسة البالغ عددها (28) شركة ، ووزع (270) استبانة على العاملين في هذه الشركات

من مستوى الإدارة العليا و الوسطى و استرجع (218) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من قسمين ، القسم الأول يتضمن أسئلة حول الخصائص الديموغرافية والوظيفية . بينما تضمن القسم الثاني 25 فقرة تقيس مدى توافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة، والقسم الثالث يقيس مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري ويتكون من (11) فقرة .

➤ توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما توصلت إلى وجود مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن.

➤ وفي ضوء هذه النتائج ، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات: الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين، لاطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجالات- إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، و الموظفين على ما تم من مستجدات؛ لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها وسرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أية عقبات مستقبلية.

4- دراسة سلطان غالب الديحاني، 2016: تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب إتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين " ،مقال منشور بمجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 148 .

➤ هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في الكويت لمهارات إدارة المعرفة و أساليب إتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين . وتكونت عينة الدراسة من (149) مديراً مساعداً و (171) مديرة مساعدة ، ممثلين لمجتمع الدراسة . وطبق المنهج الوصفي الإرتباطي. بعد جمع البيانات باستخدام أداتين ؛ الأولى عن مهارات إدارة المعرفة و الثانية عن أساليب إتخاذ القرار .

➤ وأشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى تطبيق مهارات إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، وأن مستوى أساليب إتخاذ القرار لدى المديرين بالمدارس يقع في المدى المتوسط ، و ذلك من وجهة نظر المديرين المساعدين ، وجاءت العلاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب إتخاذ القرار ايجابية و قوية ودالة على الأثر المتبادل والفعال بين وعي المديرين بمهارات إدارة المعرفة و أساليب إتخاذ القرار.

➤ وانتهت الدراسة إلى بعض التوصيات و الاقتراحات المهمة نذكر منها: التدريب المستمر على مكونات المعرفة ومهاراتها لدى المرشحين للعمل كمديرين ومديرين مساعدين في مدارس الكويت.

- التحول من الادارة المركزية الى الادارة اللامركزية ، و اعطاء دور أكبر للمدارس في صناعة و اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمال والحاجات التي تواجهها المدرسة على أرض الواقع- تأكيد الديمقراطية و الشفافية والعمل المشترك .
- استحداث وظائف إدارية قيادية في الهيكل التنظيمي لدعم القرارات المدرسية وادارة المعرفة فيها.

5- دراسة رريب الله محمد، 2013 : واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية) ،مقال منشور بالمجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 11 ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اتحاد الجامعات العربية ، صنعاء اليمن .

➤ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، و معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار ، و تكونت عينة الدراسة الأساسية من 320 عضو هيئة التدريس ، منهم (130) من جامعة الجزائر ، و (69) من جامعة وهران ،

و(121) من جامعة قسنطينة ، من المجتمع الأصلي البالغ (1476) عضوا ، و من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار ➤ و توصلت هذه الدراسة إلى إن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني و بنسبة 80 % كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :

أولا: الدراسات الأجنبية التي تناولت التميز الإداري

1- Qawasmeh, Darqal, and Qawasmeh ، 2013:

Qawasmeh, F. M., Darqal, N., & Qawasmeh, I. F. « The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence, Jadara University as a Case Study International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 2, No. 7.

عنوان الدراسة " دور ثقافة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي : جامعة جدارا كدراسة حالة."

➤ حيث هدفت الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة جدارا .وقد تم الإعتماد على الإستبانة لجمع المعلومات حول متغيرات الدراسة، إذ تم توزيع (450) استبانة على عمال الجامعة ، و بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (158) استبانة ، وقد حددت أبعاد التميز التنظيمي التي تم اجراء قياسها بأربعة أبعاد هي : تميز الإدارة، وتميز الأفراد، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية.

➤ و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن الثقافة التنظيمية ترتبط بالتميز التنظيمي بعلاقة موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بلغت (0.889) كما أشارت النتائج إلى مستوى مرتفع من التميز التنظيمي بلغ نحو (3.6) على مقياس ليكرت الخماسي .وأوصت الدراسة بضرورة توفير الفرص التدريبية والتطويرية للعاملين في الجامعة، كما أوصت بإجراء دراسات مستقبلية لتقييم التميز التنظيمي من وجهة نظر الطلبة باعتبارهم المحور الرئيسي في التعليم العالي الجامعي والعنصر الأهم في استراتيجية التعليم العالي الأردنية.

2- Isabelle Franchistéguy-Couloume ، 2011:

Isabelle Franchistéguy-Couloume, **SKILLS AND CHANGE MANAGEMENT INTERACTING IN HEALTH ACTIVITIES** (The Merging of Five French Private Health Organizations) revus Projectique , n°8-9 , 2011/2, France .

عنوان الدراسة " المهارات و تغيير الإدارة التفاعلية في نشاطات قطاع الصحة (دمج خمس منظمات صحية فرنسية خاصة) "

➤ حيث تمثلت مشكلة البحث العامة التي بدأ العمل عليها في جويلية 2008 حول محاولة فهم كيفية دمج المديرين لإدارة المشاريع وإدارة المهارات داخل الإطار الدقيق لمشاريع التغيير التنظيمي .

➤ ويهدف هذا البحث للعمل على المواضيع التالية:

- التغيير التنظيمي وإدارة المشاريع. - إدارة المشاريع وإدارة المهارات. - التغيير التنظيمي وإدارة المهارات.

قامت الباحثة بحضور اجتماعات لجنة الإدارة التنفيذية بشكل منتظم وقامت بتحليل منهجي لمحاضر هذه الاجتماعات، وكذا النشرات الشهرية للمجموعة. كما قامت بإجراء مقابلات مع مختلف المديرين والمديرين الإداريين والتنفيذيين في مجال الصحة. كما قامت بعملية بحث باستخدام طريقة المراقبة غير التشاركية للمدير الإقليمي للمجموعة.

➤ و قد خلصت الباحثة للعديد من النتائج نذكر منها:

- أن أفراد المنظمات الصحية الخمس يؤكدون على ضرورة تعميم المعلومات حول المشاريع الجديدة في المنظمة لضمان المشاركة الفعالة من طرف الموظفين.
- أكد المبحوثون على أهمية تلقي التعليقات و الملاحظات لتدريب الفرق داخل المشروع الجديد.
- أكد المديرون التنفيذيون على أهمية إدارة المهارات في إطار المشروع لأنها تتيح فعالية أكبر لأداء الموارد البشرية .
- تعتبر إدارة المهارات ضرورة لتحديد الموارد و المهارات اللازمة لتطوير استراتيجية المنظمة.
- الحاجة لتنفيذ التغيير التنظيمي يقود المهارات أحيانا إلى التطور بسرعة أكبر وكفاءة أكثر مما لو لم يكن هناك تغيير.
- هناك ضرورة لفهم الروابط الهيكلية بين إدارة المشاريع و إدارة المهارات في سياق التغيير التنظيمي .
- ضرورة بناء أدوات تمكن المديرين أو مدير المشروع المسؤول عن تنفيذ هذا الإجراء من مواجهة هذه الحالات و تطوير مهاراتهم المختلفة وفقا لثلاثة مكونات : المعرفة و الخبرة و المهارات الإجتماعية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية التي تناولت القرار الإداري

1- Emma Butterfield ، 2016:

Managerial Decision-making and Management Accounting Information ,Master's Degree in Business Administration, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences , Helsinki, 2016

عنوان الدراسة "صنع القرار الإداري و إدارة المعلومات المحاسبية" ، أطروحة ماجستير في إدارة أعمال ، جامعة هلسنكي ، فنلندا ،

وكانت الشركة محل الدراسة مجموعة Tecnotree Group شركة سلكية و لاسلكية عالمية .

➤ هدفت الدراسة الى مناقشة أهمية المعلومات المالية في المنظمة من وجهة نظر الإدارة ، و ركزت على دراسة التقارير الخارجية التي تخضع للقوانين و اللوائح واعداد القرارات التشغيلية ، كما ركزت الدراسة على محاولة فهم مدى استخدام تقارير إدارة المعلومات المحاسبية في عملية صنع القرارات الإدارية ، أي فهم كيف تتوافق تقارير المحاسبة الإدارية الحالية لمتطلبات إدارة المعلومات و تحسين فرص تنميتها.

➤ وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تولي إدارة المجموعة محل الدراسة أهمية بالغة لأن تكون تقارير المعلومات المالية متاحة لدعم صناعة القرار في جميع المجالات وقد تم العمل بذلك بشكل منتظم شهرياً.
- كان من المرجح أن تعمل الإدارة على أساس المعلومات الواردة لكنها في معظم الحالات قامت باستخدام حوالي نصف المعلومات المتاحة فقط.
- تمثلت التحديات الكبرى في فهم مضمون التقارير واستخراج كل قيمة منها - وجود تغير في جودة ونوعية التقارير .
- ضرورة الحرص على رؤية المعلومات المالية كمورد استراتيجي للوصول إلى فهم أكثر شمولاً للمنظمة ككل .
- ينبغي التركيز أكثر فيما يخص التقارير الادارية للحصول على المعلومات الصحيحة و توظيفها من طرف الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة.

2- Jamian, others ، 2011:

Jamian, Ieele & Sidhu, Gurnam & Aperapar, Parmjit, **A conceptual Framework: Managerial Decision Making Styles And Organizational Effectiveness Among Deans of Malaysian Public Universities**, University Teknologi MARA Malaysia, 2011

عنوان الدراسة " إطار مفاهيمي: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية والفعالية التنظيمية لدى عمداء الجامعات العامة الماليزية ، جامعة مارا للتكنولوجيا "

- هدفت هذه الدراسة لإستكشاف وتحديد أنماط صنع القرار لعمداء إحدى الجامعات العامة في ماليزيا، والفتة المستهدفة لهذه الدراسة عمداء الجامعة المكونة من 24 كلية، استخدم المنهج الوصفي، جمعت البيانات عن طريق استبيان تم توزيعه علي 12 عميد و 11 عميدة وكانت اعمارهم من سن 41 حتي 61 سنه ، كان بينهم 19 من حملة درجة الدكتوراه و 3 من حملة درجة الماجستير .وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتم احتليو أربع أنماط لاتخاذ القرار وهي النمط التوجيهي والتحليلي والتجريدي والسلوكي.
- وقد توصلت هذا الدراسة للنتائج التالية :خلصت الدراسة إلى أن غالبية عمداء الجامعة يفضلون نمط اتخاذ القرار السلوكي بالمقارنة مع الاساليب الثلاثة الأخرى وهي التحليلية والتجريدية والتوجيه.
- كما أوصت الدراسة : بلذا يتم توفير التدريب للعمداء في أنماط صنع القرار لزيادة فعاليتهم التنظيمية، وأوصت بمزيد من الدراسات في أنماط صنع القرار من أجل فهم أفضل لهذه الانماط وعلاقتها بالنمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي وأن نضمن ناواب العمداء ورؤساء البرامج والمنسقون والمحاضرون.

3-القرني عبد الرحمن، 2003:

Alqarni, Abdulrahman, **The Mangerial Decision Styles of Florida's State University libraries' Managers**, The Florida State University, 2003.

- هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أنماط القرارات الإدارية للمديرين (مديرين ، مساعدو المديرين ، ورؤساء الاقسام) في المكتبات الجامعية في ولاية فلوريدا .وكان الهدف الثاني لتحديد مدى العلاقة بين مجموعة متنوعة من أساليب القرار للمديرين وبعض المتغيرات : الجنس، العمر، والعرق، والمستوى التعليمي ، والخبرة الإدارية، والوضع الوظيفي الحالي .واستخدمت الدراسة استبيان المسح كأداة لجمع البيانات .وتكونت العينة من (114) مشارك قسمت كما يلي (13) مدير، (13) مدير مشارك،(11) مدير مساعد (77) رئيس قسم.

➤ وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرجال والنساء كمجموعة جنسية و لا توجد كذلك في اساليب قراراتهم ، لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات (العمر والمستوي التعليمي) وانماط اتخاذ القرار ، و توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات (الخبرة الادارية و العرق والوضع الوظيفي)وانماط اتخاذ القرار، غالبية المديرين في المكتبات الجامعية بفلوريدا نادرا ما يستخدمون نمط القرار التوجيهي، ويستخدمون النمط السلوكي بدرجة اكبر.

➤ توصيات الدراسة الدراسة :

- للمديرين ومديري المكتبات على وجه الخصوص ان يكونوا علي بيرة من نمط قراراتهم، وان هناك انماط تكون مفضلة بين المديرين، وهذه الأنماط قد لا تكون ذات فعالية في جميع الحالات أو البيئات وبالتالي فمن المستحسن لمديري المكتبات إيجاد سبل للاستفادة من المزايا التي توفرها الأنماط الأخرى.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية و استخراج أوجه الشبه والاختلاف بينها من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-5): أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
هدفت أغلب الدراسات السابقة الى بيان أثر متغيرات متنوعة على عالية القرار الإداري ، أو الى أثر المهارات القيادية أو دور الكفاءات على متغيرات متنوعة	هدفت الدراسة الحالية الى تسليط الضوء على أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري.	من حيث الهدف
دامت هذه الدراسات في عدة دول عربية وأجنبية وتراوحت السنوات بين: 2011-2014-2015-2016-2017 مابين	تمت الدراسة في مدينة غارداية في سنة 2018	من حيث الزمان و المكان
تناولت الدراسات السابقة عينة مختلفة، أكبر أو أصغر من العينة الحالية.	شمل مجتمع الدراسة الحالية عينة تتضمن الموظفين ذوي المناصب العليا بجامعة غارداية	من حيث مجتمع الدراسة
العض من الدراسات استخدم الاستبيان فقط في حين عمد البعض الآخر للجمع بين عدة أدوات كالمقابلة وتحليل الوثائق.	استخدمت الدراسة الحالية المقابلات الشخصية والاستبيان من أجل دراسة أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري.	من حيث منهج الدراسة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات متنوعة مختلفة.	المتغير المستقل هو مهارات التميز الإداري ، أما المتغير التابع هو صناعة القرار الإداري.	من حيث المتغيرات
أغلب الدراسات استهدفت قطاع التعليم العالي؛ الجامعات بالتحديد، في حين استهدفت البعض منها قطاع الصحة أو القطاع الإقتصادي أو العام.	استهدفت الدراسة القطاع العام.	من حيث القطاع

المصدر: من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاولنا من خلالها توضيح مفهوم التميز الإداري و مهاراته و كذلك النماذج المطبقة في مختلف الدول العالمية و العربية مروراً بمختلف

الأبعاد و المهارات التي تتناول مفهوم مهارات التميز الإداري ، و قد تطرقنا كذلك إلى متغير صناعة القرار الإداري من حيث تعاريفه وتصنيفاته و أساليبه و نماذجه مروراً بمراحله و بيان عوامل زيادة فعاليته ، ، وفي هذا الفصل لم نتطرق الدراسات السابقة لكلا المتغيرين معاً ، لكننا حاولنا الاستفادة من هذه الدراسات لكل متغير على حدا للوصول إلى العلاقة بينهما. و سنحاول في الفصل الموالي استكمال الدراسة وذلك بالتطرق للإطار التطبيقي وفق منهجية تبسط الدراسة.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدها تم عرض الفصل الأول المتعلق بالأدبيات النظرية لمهارات التمييز الإداري و صناعة القرار الإداري وكذا الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، يأتي هذا الفصل من أجل عرض الجوانب التطبيقية لمحور الدراسة، ومن أجل ذلك قمنا باختيار جامعة غرداية، من أجل إجراء الدراسة الميدانية، والكشف عن مستوى مهارات التمييز الإداري و مدى تأثير ذلك على صناعة القرارات الإدارية لدى شاغلي المناصب العليا في هذه المؤسسة ، وكذا عرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، والمقابلات التي تم إجرائها مع عينة من صناعات القرار في الجامعة محل الدراسة، و قد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول: طرق و أدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها

المبحث الأول: طرق و أدوات الدراسة

سيم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة ، و مجتمع الدراسة وعينته، و أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات، و المعالجات الإحصائية وفحص أداة الدراسة من حيث صدقها و ثباتها و تحليل نتائجها .

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة :

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 2004 /08/24 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 .

1 -تنظيم و سير جامعة غرداية

حددت المادة السابعة من المرسوم التنفيذي رقم 279/03 على أن تنظيم الجامعة يتكون من هيئات و رئاسة الجامعة و كليات ومعاهد ، و عند الإقتضاء من ملحقات كما تتضمن مصالح إدارية و تقنية مشتركة¹ .

❖ أولا : هيئات الجامعة :

و تتمثل هيئات الجامعة في مجلس الإدارة و كذا المجلس العلمي .

أ - مجلس إدارة الجامعة :هو هيئة تتكون من ممثلي عدة قطاعات ، مهمته هي التداول عبر إجتماعاته على عدة قضايا أهمها :

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير و المتوسط و الطويل .
- مشاريع الميزانية و حسابات الجامعة .
- إقتراحات برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني و الدولي
- الحصيلة السنوية للتكوين و البحث؛
- النظام الداخلي للجامعة؛
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة.

ب - المجلس العلمي للجامعة :هو هيئة تتكون من أعضاء من داخل الجامعة مهمتها إبداء الرأي و تقديم توصيات في مجالات أهمها :

- المخططات السنوية و متعددة السنوات و البحث للجامعة.
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات و المعاهد و الأقسام و وحدات البحث و مخابر البحث.
- حصائل التكوين و البحث للجامعة .
- برامج التظاهرات العلمية .
- يبدي رأيه في كل المسائل الذي لها طابع بيداغوجي و علمي .

¹ المادة 07 ، المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003.

تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على رئيس الجامعة إعلام مجلس الإدارة بمختلف الآراء و التوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة، و عليه يمكن القول بأن مجلس الإدارة للجامعة و مجلسها العلمي هي السلطة التشريعية بالنسبة للجامعة.

❖ رئاسة الجامعة :

ويقصد بها الجانب الإداري و التنفيذي للجامعة . يتزأسها رئيس الجامعة و توضع تحت سلطته مجموعة من الهياكل تتمثل في :

- نيابات رئاسة الجامعة
- الأمانة العامة للجامعة
- المكتبة المركزية للجامعة
- يعتبر رئيس الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة و بهذه الصفة يتولى المهام التالية :
- يمثل الجامعة أمام القضاء و في جميع أعمال الحياة المدنية
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين
- يبرم كل صفقة و إتفاقية و عقد
- يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول به
- يعين مستخدمي الجامعة
- يتخذ أي تدبير لتحسين نشاطات التكوين و البحث
- هو المسؤول عن حفظ النظام و الأمن بالجامعة
- تساعده في هذه المهام مجلس مديرية مكون من أعضاء من داخل الجامعة و مصالح مشتركة .

أ - نيابات رئاسة الجامعة :

و هي أربع مديريات للجامعة تتوزع على النحو التالي :

1 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات :

مهمتها متابعة المسائل البيداغوجية و أنشطة التكوين و التسجيل و تسليم الشهادات . وتتفرع عنها ثلاث مصالح.

2 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي :

تهتم المديرية بمتابعة مختلف المسائل المرتبطة بما بعد التدرج والتكوين العالي و كذا متابعة أنشطة وحدات و مخابر البحث ، و ضمان السير الحسن للمجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على الأرشيف .

3 نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الإتصال و التظاهرات العلمية :

و تتكفل هذه المديرية بالاتي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الإقتصادي و كذا المبادرة ببرامج الشراكة .
- القيام بأعمال التنشيط و الإتصال
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيةها
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة.

4 نيابة مديرية للتنمية و الإستشراف و التوجيه :

و تهتم هذه المديرية ب :

- جمع العناصر الضرورية إعداد المشاريع الخاصة بالجامعة
- القيام بالدراسات الإستشرافية حول توقعات تعداد الطلبة للتكفل بهم بيداغوجيا و إداريا
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة و السهر على تحيينها؛
- القيام بإعداد الدعائم الإعلاميو في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذها
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

ب الأمانة العامة:

يتأسها الأمين العام للجامعة حيث تتركز مهمته الأساسية في التسيير الإداري و المالي للجامعة تملحق به اربع مديريات هي :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة
- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

إنطلاقا من ذلك يتكفل بما يلي :

- ضمان تسيير المسار المهني للموظفين؛
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة؛
- وضع برامج النشاطات الثقافية و الرياضية للجامعة
- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة
- ضمان تسيير و حفظ أرشيف الجامعة.

ج- المكتبة المركزية بالجامعة :

و تتكفل بالمهام التالية :

- إقتراح برامج إقتناء المراجع و التوثيق الجامعي؛
- مسك بطاقة الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة؛
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيبلوغرافية؛
- وضع شروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة

وتضمن الجامعة ستة الكليات التالية :

- * كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- *كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض؛
- *كلية الآداب واللغات؛
- *كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

*كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة :

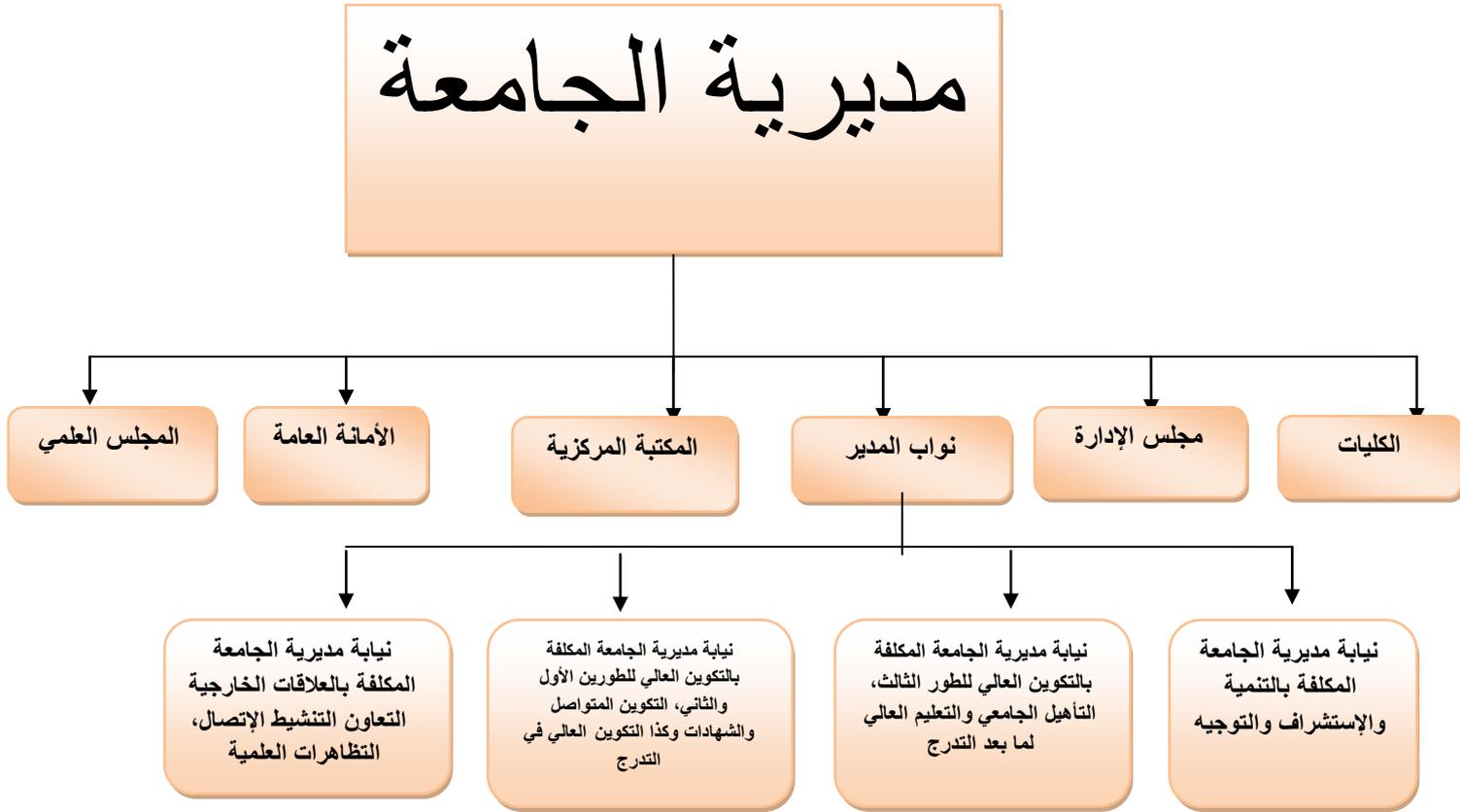
- ✓ مدرجات.
- ✓ قاعات للتدريس.
- ✓ قاعات للانترنت.
- ✓ قاعة محاضرات.
- ✓ قاعات للاجتماعات.
- ✓ مكاتب إدارية وبيداغوجية.
- ✓ مخابر.
- ✓ مكتبة مركزية وقاعات مطالعة.
- ✓ ميدياتيك.
- ✓ نوادي.
- ✓ قاعة التعليم المتلفز.

الشكل رقم (2-1): يوضح الكليات الست لجامعة غرداية



المصدر : مصلحة الإحصاء بجامعة غرداية

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر : مصلحة الإحصاء بجامعة غرداية

جدول رقم (2-1): كليات و أقسام جامعة غرداية

الأقسام	الكلية
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
العلوم الفلاحية	
العلوم والتكنولوجيا	العلوم والتكنولوجيا
الرياضيات والإعلام الآلي	
العلوم الاقتصادية	
العلوم التجارية	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
علوم التسيير	
علوم المالية والمحاسبة	
العلوم الإنسانية: تضم: • شعبة تاريخ	
	العلوم الاجتماعية والإنسانية

• شعبة علوم الإعلام والاتصال	
العلوم الاجتماعية: تضم:	
• شعبة علم النفس	
• شعبة علم الاجتماع	
العلوم الإسلامية: تضم	
• شعبة علوم إسلامية	
اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
اللغة والأدب الإنجليزي	
اللغة والأدب الفرنسي	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	

المصدر : مصلحة الإحصاء بجامعة غرداية

جدول رقم(2-2) : تطور عدد الطلبة بجامعة غرداية

تطور عدد الطلبة

المجموع	النسبة (%)	العدد	الطلبة	الموسم الجامعي
212	51	107	ذكور	2005/2004
	49	105	إناث	
842	45	383	ذكور	2006/2005
	55	459	إناث	
1303	41	538	ذكور	2007/2006
	58	765	إناث	
2268	37	843	ذكور	2008/2007
	63	1425	إناث	
3090	36	1109	ذكور	2009/2008
	64	1981	إناث	
3523	37	1308	ذكور	2010/2009
	63	2215	إناث	

5231	41	2140	ذكور	2011/2010
	59	3091	إناث	
5751	43	2467	ذكور	2012/2011
	57	3284	إناث	
7286	47	3429	ذكور	2013/2012
	53	3857	إناث	
8129	49	4001	ذكور	2014/2013
	51	4128	إناث	
8824	49	4396	ذكور	2015/2014
	51	4428	إناث	
11155	48	5348	ذكور	2016/2015
	52	5807	إناث	
12618	51	6328	ذكور	2017/2016
	49	6290	إناث	
13380	2018/2017			

المصدر : مصلحة الإحصاء بجامعة غرداية

جدول رقم (2-3): تعداد الأساتذة والطاقم الإداري إلى غاية 2017/04/30

المجموع	أستاذ مساعد		أستاذ محاضر		أستاذ	
	ب	أ	ب	أ		
74	17	46	3	6	2	كلية العلوم والتكنولوجيا
43	14	24	2	2	1	كلية علوم الطبيعة والحياة
73	15	42	9	9	3	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	6	27	5	2	1	كلية الحقوق والعلوم السياسية
96	8	49	18	17	4	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
48	8	22	8	9	1	كلية الآداب واللغات
375	66	208	44	45	12	المجموع

الطاقم الإداري:

العدد	اسم المنصب
موظفو التصميم والبحث (الصف 11 فما فوق)	
1	طبيب عام للصحة العمومية
3	متصرف مستشار
12	متصرف رئيسي
1	مهندس رئيسي في السكن والعمران
0	مهندس رئيسي في الإحصائيات
1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
16	مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي
1	مهندس دولة في السكن والعمران
1	مهندس دولة في الإحصاء
8	مهندس دولة في المخابر الجامعية
1	مهندس معماري
1	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
28	متصرف
1	ملحق بالمخابر الجامعية
1	مترجم ترجمان
8	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
2	وثائقي أمين محفوظات
86	المجموع
موظفو التطبيق (من الصف 9-10)	
16	ملحق رئيسي للإدارة
28	تقني سام في الإعلام الآلي
1	تقني سام في المخبر والصيانة
3	كاتب مديرية رئيسي
9	تقني سام بالمخابر الجامعية
2	تقني سام في السكن والعمران
14	مساعد المكتبات الجامعية
6	مساعد وثائقي أمين محفوظات
4	محاسب إداري رئيسي
17	ملحق إدارة

100	المجموع
موظفو التحكم (من الصنف 7-8)	
0	كاتب مديرية
3	تقني في الإعلام الآلي
2	محاسب إداري
5	عون إدارة رئيسي
2	معاون تقني في الإعلان الآلي
20	عون إدارة
5	عون تقني للمكتبات الجامعية
37	المجموع
موظفو التنفيذ (من الصنف 1-6)	
1	كاتب
1	عون حفظ البيانات
11	عون مكتب
0	مساعد محاسب إداري
0	عون تقني في الإعلام الآلي
1	عامل مهني من الصنف الأول
1	سائق سيارات من الصنف الأول
11	عامل مهني من الصنف الثاني
26	المجموع
249	المجموع العام
143	الأعوان المتعاقدون
392	المجموع الكلي

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين الإداريين و الأساتذة بجامعة غرداية

ثانيا : نظرة على التميز في الجامعات

1- مفهوم الجودة و التميز في الجامعات:

هناك تحديات تواجه تحديد تعريف التميز في التعليم العالي ألا و هو ارتباطه بالجودة خصوصا عندما يتعلق الأمر بالجوانب الأكاديمية ، لكن بعض الدراسات كانت قد بينت ارتباط المفهومين مع وجود اختلافات جوهرية ودقيقة، حيث أن التحول من الجودة إلى التميز خفي، فالتميز لا يكون إلا بالعمل وفق طريقة معينة ومنهج واضح ومحدد، كما انه ايضا يشتمل على الجودة لكنه يتعدى ذلك من خلال التوصل الى التفوق بالنتائج من خلال تطبيقه، إضافة إلى ترسيخ ارتباطه بالتحدي و التغيير في بيئة العمل الكلية كما أن الجودة في التعليم العالي كانت دائما تركز على الجوانب الأكاديمية، أما التميز فانه يركز على الالتزام بالجودة في كافة نواحي المؤسسة¹.

¹ ايهاب عبد ربه سهمود ، مرجع سبق ذكره ، ص38.

2- دواعي الجودة و التميز في الجامعة :

- من أهم الأسباب التي تدعو الى الاهتمام و الأخذ بمفاهيم الجودة و التميز¹:
- العمل على تطوير آلية تساعد على تحديد الإنتاجية للعمل على مستوى الجامعة وعلى مستوى الأفراد، مما يجعل الجامعة متميزة عن سائر الجامعات.
 - ان وجود الجودة و التميز في الجامعة يلعب دورا كبيرا في الكشف عن نقاط القوة و الضعف في النظام الجامعي، و بالتالي يساعد في ابتكار أساليب لمواجهة الخطأ قبل وقوعه ومن ثم التحسين.
 - حاجة الجامعة إلى أنظمة فعالة و منطقية لحل المشكلات التنظيمية والتي تخرج من المجتمع .
 - حاجة الجامعة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات ودعم تمويل المشروعات الجامعية.

3-الجودة و التميز في الجامعات الجزائرية :

فيما يخص الجزائر كانت سنة 2008 سنة حاسمة في هذا المجال ، اذ أعطيت إشارة انطلاق هذا المسعى بموجب تعليمة رئيس الحكومة رقم 01 المؤرخة في 27 جانفي 2008 وقد تم ادخال فكرة تقييم المؤسسات الجامعية في فيفري 2008 بعد اصدار القانون رقم 08-06 المؤرخ في 23 فيفري 2008 المعدل و المتمم للقانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 افريل 1999 المتضمن قانون توجيه التعليم العالي والبحث العلمي المعدل و المتمم والتي جاء في احكام المادة 43 مكرر منها " تنشأ لدى الوزير المكلف بالتعليم العالي لجنة وطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي ،الثقافي والمهني ومؤسسات التعليم العالي الأخرى ، تكلف اللجنة بتقييم الأداء الاداري ، البيداغوجي والعلمي للمؤسسات المذكورة بالنسبة للأهداف المسطرة لها .تحدد المهام ، التركيبة ، التنظيم وسير اللجنة عن طريق التنظيم " ولم ينصب هذا الهيكل الا بتاريخ 27 سبتمبر 2012 ، وقبل هذا التنصيب وفي شهر ماي 2008 تم تنظيم الجلسات الوطنية للتعليم العالي والتي كانت متبوعة بتاريخ 1 و 2 جوان 2008 بأول ملتقى دولي حول ضمان الجودة في التعليم العالي . و يبدو انه وعلى ضوء هذا الملتقى الدولي ، تم انشاء سنتي 2008 و 2009 في بعض المواقع النموذجية أولى خلايا ضمان الجودة.²

ثالثا :عينة الدراسة:

- تعريف الفئة المستهدفة بالنسبة للجامعة:

اعتمادا على ماجاء في الأدبيات النظرية في الفصل النظري، فإن الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هي فئة المديرين والمشرفين والتي تتمثل في الأساتذة ذوي المناصب العليا والإداريين ذوي المناصب العليا(الموظفين شاغلي المناصب العليا) بجامعة غرداية، وذلك لأن التميز الإداري هو ذلك التميز الخاص بهذه الفئة ،و كذا إعتبارا لكون صناعة القرار الإداري هي من مهام المديرين والمشرفين ،وبعد الزيارة الميدانية فقد تم تحديد عينة الدراسة المقصودة المتوفرة بجامعة غرداية والموضحة في الجدول التالي:

¹ المرجع السابق، ص40.

² www.fac-droit-univ-alger1.dz.pdf_2018

الجدول (2-4) : يوضح مجموع المناصب العليا بجامعة غرداية التي تخدم هدف الدراسة

العدد	المنصب العالي المقصود
01	مدير الجامعة
04	نائب مدير للجامعة
01	الأمين العام للجامعة
04	مدير فرعي بمديرية الجامعة
01	مسؤول مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال و التعليم المتلفز والتعليم عن بعد
06	عميد كلية
10	نائب عميد بالكلية
11	رئيس قسم
06	أمين عام للكلية
01	مسؤول مكتبة بالكلية
45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مقابلة مع موظفي مديرية المستخدمين بجامعة غرداية

وعليه فقد بلغ عدد أفراد المجتمع 45 فردا ، وقد قمنا بتوزيع 45 استمارة ، ونظرا لغياب مجموعة من الموظفين وتماطل البعض الآخر عن الإجابة بحجة ضيق الوقت فقد استرجعت 38 استمارة.

جدول رقم (2-5): الاحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	45	عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها
11.11%	05	عدد الاستمارات المفقودة و المهملة
4.44%	02	عدد الاستمارات الملغاة
84.44%	38	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المجمعة

الفرع الثاني : منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج التحليلي لتحليل البيانات و المعلومات المحصل عليها و تم تحديد النتائج المتوصل إليها ، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري ، وقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع ستة من شاغلي المناصب العليا في جامعة غرداية ، كما تم الاعتماد على استبيان صمم وفقا لطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة ، وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج ، وقد عرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين ، كما قمنا بتوزيع استماراته على عينة الدراسة المختارة لإختبارات و من تم تفرغها وتحليلها

باستخدام برنامج الإختبارات الإحصائية (SPSS (Portable IBM SPSS Statistique v22)، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج و توصيات تدعم موضوع الدراسة و تساهم في حل مشكلة الدراسة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين : متغير مستقل ومتغير تابع، الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-6): يوضح متغيرات الدراسة

مهارات التميز الإداري	المتغير المستقل
صناعة القرار الإداري	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بعد الحصول على موافقة المشرف تم توزيع الاستبيان على افراد العينة من جامعة غرداية ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة ,وذلك باستخدام برنامج الرزم الاحصائية SPSS، إصدار 22، لترميزها بالطرق الاحصائية المناسبة وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية .

أولاً: أدوات جمع البيانات.

1. الملاحظة: ملاحظة متغيرات الدراسة بوضوح مما سيساعدنا لاحقاً في تفسير النتائج والتعليق عليها.

2. المقابلة:

قمنا بمقابلات مع مجموعة من المسؤولين وصناع القرار في الجامعة ويتعلق الأمر بالمناصب التالية:

- مدير الجامعة ؛
- الأمين العام للجامعة ؛
- نائب مدير الجامعة المكلف بالتنمية والإستشراف ؛
- نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي وما بعد التدرج ؛
- عميدين إثنين للكلية ؛

3. الاستبيان:

لقد تم اعداد استبيان اكتشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة انطلاقاً من التساؤلات والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات والتي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة حيث تم الاستعانة بهم في تصميم الاستبيان قبل الشروع في توزيعه مروراً بالمراحل التالية :

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: بالاستعانة على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل تمحيصه وتقييم مدى ملائمته لجمع البيانات وتعديله الأولي حسب توجيهاته وملاحظاته.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في البحوث العلمية والذين بدورهم قدموا لنا النصح والإرشاد من خلال التعديل والحذف متى لزم الامر.
- توزيع الاستبيان في شكله النهائي على افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف.
- وقد اشتمل الاستبيان على رسالة موجهة الى أفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية على مجموعة من الأسئلة لمعرفة أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري.

احتوى الاستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمبحوثين ، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع ، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي ، و أن هدفها هو دراسة أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري، كما أوضحنا أن جمع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. حيث تكون الاستبيان من قسمين:

- **القسم الأول:** يتعلق بالتغيرات الديموغرافية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي)

✓ **القسم الثاني:** يتكون من (53) عبارة مقسمة لمحورين:

- **المحور الأول:** ويحتوي هذا المحور على متغير مهارات التميز الإداري، بحيث تكون من (41) عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد:
 1. بعد المهارات القيادية ؛
 2. بعد المهارات الإدارية ؛
 3. بعد المهارات الإبداعية ؛
 4. بعد المهارات الشخصية و الإجتماعية .

• **المحور الثاني:** يحتوي هذا المحور على متغير صناعة القرار الاداري، بحيث تكون من (13) عبارة .

والجدولين التاليين يوضحان توزيع العبارات على المحاور و متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (2-7): العبارات التي تقيس أبعاد مهارات التميز الإداري

رقم العبارة	البعد
(11-1)	مهارات قيادية
(21-12)	مهارات ادارية
(31-22)	مهارات ابداعية
(41-32)	مهارات شخصية و اجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة

جدول رقم (2-8): العبارات التي تقيس صناعة القرار الإداري

رقم العبارة	البعد
(53-42)	صناعة القرار الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمعطيات الدراسة

وتم استخدام مقياس لكارتر الخماسي لقياس الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): درجات مقياس لكارتر.

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من معطيات مقياس لكارتر.

ثانياً: الأدوات الإحصائية.

دراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمنا باستعمال عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من

خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1. النسب المئوية و التكرارات: والتي تم استخدامها في وصف عينة أفراد الدراسة حسب المتغيرات الشخصية ، إضافة إلى قياس اتجاهات آراء أفراد العينة.
2. المتوسط الحسابي: هو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر العينة المدروسة في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الإتجاه العام الذي يتخذه المحور ، وبالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها و بذلك تقل كلما قلت قيمته.
3. الانحراف المعياري : القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التعثر الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
4. الفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
5. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي وصدق أبعاد أداة الدراسة ، وكذلك تم استخدامه لقياس قوة الارتباط و العلاقة بين متغيرات الدراسة بغرض اختبار الفرضيات .
6. معامل تضخم التباين (VIF) (من أجل التأكد من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة)؛
7. معامل الارتباط البسيط، والجزئي (من أجل معرفة درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع)؛
8. نموذج الانحدار (لاختبار الفرضيات).

تم الاستعانة ببرنامج (Excel 2007) في الرسومات البيانية المختلفة، وبرنامج (SPSS22.0) في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): نافذة برنامج (SPSS22.0).

الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المسؤولية	1	2	3	4	5	6
1	1.0	5.0	3.0	4.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
2	1.0	5.0	3.0	3.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0
3	1.0	4.0	3.0	3.0	2.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0
4	1.0	4.0	3.0	4.0	2.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0
5	1.0	4.0	3.0	3.0	2.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0
6	1.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0
7	1.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0
8	1.0	3.0	3.0	2.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0
9	1.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0
10	1.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
11	1.0	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
12	1.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
13	1.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0
14	1.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
15	1.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0
16	1.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0
17	1.0	2.0	3.0	2.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0
18	1.0	3.0	3.0	2.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0
19	2.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0
20	1.0	5.0	2.0	2.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0
21	1.0	3.0	3.0	2.0	5.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0
22	1.0	3.0	3.0	2.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0
23	1.0	4.0	3.0	2.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقةً من الاستبيان.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

من أجل صدق وثبات أداة الدراسة في قياس المتغيرات المدروسة، تم استخدام:
أولاً: صدق المحكمين:

إن عملية إعداد الإستبيان قد مرت بمجموعة من الخطوات قبل أن يتم وضعها في شكلها النهائي، ومن أجل التحقق من صدق الاستبيان بما تضمنه من فقرات باستخدام الصدق الظاهري تم عرضه على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كل بيتنا، وأسماؤهم موضحة في الملحق رقم (01)، وقد أخذنا بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين وما اقترحوه من تعديلات وتصويبات لغوية وإضافات، حيث تم وضعه في شكله النهائي وهو موضح في الملحق رقم (02).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة، وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، استعنا بمعامل ألفا كرونباخ، وبرنامج (SPSS22.0)، وقد تم الحصول على النتائج التالية:

1 اختبار ثبات جميع الفقرات:

أجرينا اختباراً لقياس الثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-10): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
53	0.918

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقةً من مخرجات (SPSS22.0).

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.918)، وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، وعليه فإن أداة القياس فيما يخص عينة الدراسة تتمتع بثبات ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج موافقة لإجابات المستجوبين تجاه عبارات الاستبيان، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

2- اختبار ثبات محاور الدراسة:

أجرينا اختباراً لقياس الثبات لمحاور و أبعاد الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-11): نتائج اختبار ثبات المحاور والفقرات

المحاور	عدد الفقرات	الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
المحور الأول: مهارات التمييز الإداري	41	0.887	0.941
البعد الأول	11	0.735	0.857
المهارات القيادية			
البعد الثاني	10	0.710	0.842
المهارات الإدارية			
البعد الثالث	10	0.741	0.860
المهارات الإبداعية			
البعد الرابع	10	0.597	0.772
المهارات الشخصية والإجتماعية			
المحور الثاني: صناعة القرار الإداري	12	0.869	0.932

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن " ألفا كرونباخ " لجميع محاور الدراسة ($\alpha \geq 0.7$) باستثناء بعد المهارات الشخصية والإجتماعية المقدر بـ(0.597). وبالتالي يمكننا القول بأن كل محور يمتاز بثبات جيد، وعليه هناك إمكانية تعميم نتائجها على كل مجتمع الدراسة.

ثالثا: قياس الاتساق الداخلي :

أ - معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول:

الجدول رقم (2-12): قياس الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

المؤشرات الإحصائية		المحور الأول	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط		
0.00	0.793**	المهارات القيادية	البعد الأول
0.00	0.792**	المهارات الإدارية	البعد الثاني
0.00	0.855**	المهارات الإبداعية	البعد الثالث
0.00	0.855**	المهارات الشخصية والاجتماعية	البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول جميعها ذات دلالة إحصائية ، حيث تراوحت قيم معاملات الأبعاد بين 0.793 لبعد المهارات القيادية و 0.762 لبعد المهارات الإدارية و 0.855 بالتساوي لكل من بعد المهارات الإبداعية و بعد المهارات الشخصية و الاجتماعية، و بالتالي تعتبر عبارات الأبعاد الأربعة صادقة لما وضعت لقياسه.

ب - معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان:

الجدول رقم (2-13): قياس الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ككل

المؤشرات الإحصائية		المحور	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط		
0.00	0.982**	مهارات التميز الإداري	المحور الأول
0.00	0.824**	صناعة القرار الإداري	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ، جميعها ذات دلالة احصائية ، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين 0.982 بالنسبة للمحور الأول، و 0.842 بالنسبة للمحور الثاني ، و بالتالي تعتبر عبارات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه .

و بناء على النتائج السابقة من تحليل الجداول السابقة المتعلقة بقياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان ، و كذا تحكيم الاستبيان لدى الأساتذة المحكمين ، اتضح لنا صدق أداة الدراسة.

رابعاً: توزيع البيانات:

تم اجراء اختبار كولمنجروف- سمرونوف Kolmogrov-Smirnov لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ، لأن معظم الاختبارات الإحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي ، حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سنفترض مايلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

والجدول التالي يوضح النتائج :

جدول رقم (2-14) : يوضح نتائج كولمنجروف _ سمرونوف في توزيع البيانات

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
محاور الاستبيان	53	0.132	0.092

المصدر : من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS 22.0

من خلال الجدول يتضح ان القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 و قيمة Z 0.132 ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، و بناء عليه نقبل الفرضية H_0 (البيانات تتبع التوزيع الطبيعي) و نرفض الفرضية البديلة H_1 ، و بالتالي يمكننا استخدام في تحليلنا الطرق المعلمية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: توزيع خصائص العينة.

بعد عملية تفرغ الاستبيان، ومن أجل تحديد خصائص العينة قمنا بتمثيل القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والخصائص الوظيفية والتي تصف خصائص عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS22.0)، موضحة في الملحق رقم (04)، حيث تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة في المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، والمسمى الوظيفي). وتم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

من مجموع (38) استمارة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

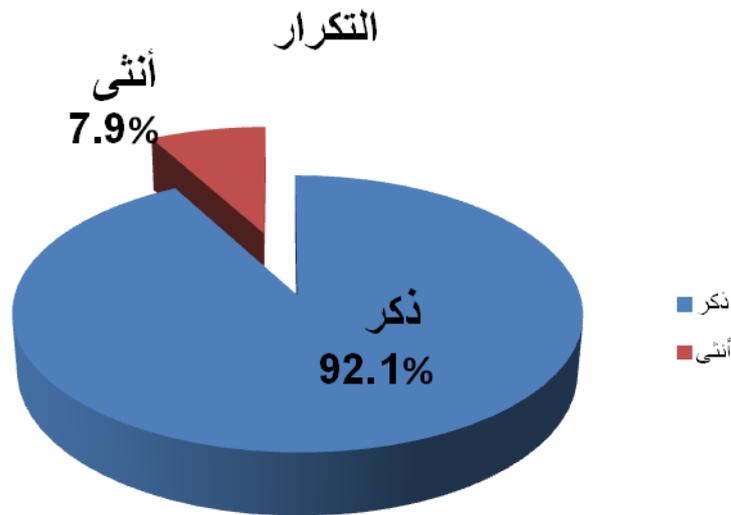
الجدول رقم (2-15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	35	92.1%
أنثى	3	7.9%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات (SPSS22.0).

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

- من الجدول رقم (2-15) والشكل أعلاه، نلاحظ بأن عدد الذكور في عينة الدراسة (34) مفردة من المجموع الإجمالي (38)، ما يمثل نسبة (92.1 %) والذي يرجع الى ارتفاع حظوظهم في التوظيف وملأمتهم لشغل المناصب العليا ، في حين نجد عدد الإناث (3) مفردة أي بنسبة (7.9%).

ثانياً: توزيع العينة حسب العمر:

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب العمر في الجدول التالي:

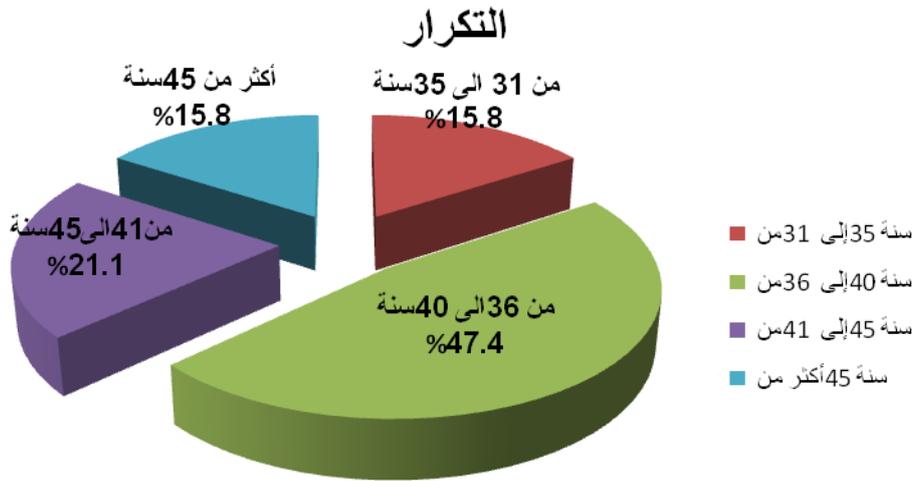
الجدول رقم (2-15): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	0	%0
من 31 إلى 35 سنة	06	%15.8
من 36 إلى 40 سنة	18	%47.4
من 41 إلى 45 سنة	08	%21.1
أكثر من 45 سنة	06	%15.8
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات SPSS.

كما يمكننا توضيح توزيع العينة حسب العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

- من الجدول رقم (2-16) والشكل أعلاه، نلاحظ بأن (%47.4) من الأفراد المستقصى منهم كانت أعمارهم من 36 الى 40 سنة، وهي الفئة أكثر تكرار في عينة الدراسة و يرجع ذلك الى طبيعة عينة الدراسة التي تدرس الأفراد شاغلي المناصب العليا و هو ما يعتبر مؤشرا جيدا على اعطاء الفرصة لفئة الشباب مما يعطي الجامعة نفسا متجددا و تطلعا أكبر الى مستقبل مزدهر يقوده شباب طموح ، وكانت نسبة 21.1% للفئة العمرية ما بين 41 الى 45 سنة ، وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة للفئة العمرية ما بين 31 الى 45 سنة 15.8% ، و نفس الشيء بالنسبة للفئة العمرية أكثر من 45 سنة، و نلاحظ أن نسبة 0% كانت للفئة العمرية أقل من

30 سنة والذي يفسر بكون أن المراسيم التي تحدد كفاءات شغل المناصب العليا تشترط أقدمية خمس سنوات لشاغلها، هذا ومع اضافة سنوات تدرج الأفراد في دراساتهم والذي يفسر غياب الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعينة الدراسة.

ثالثاً: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول التالي:

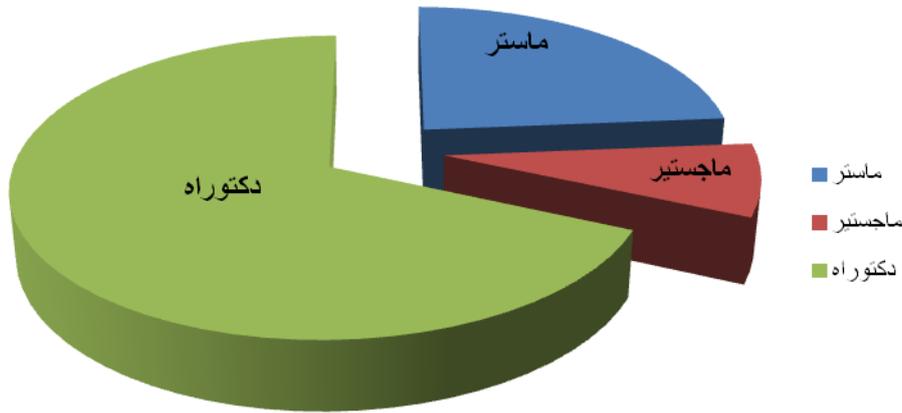
الجدول رقم (2-16): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الفئة	التكرار	النسبة
ماستر	9	23.7%
ماجستير	3	7.9%
دكتوراه	26	68.4%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات SPSS

ويمكننا توضيح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

- من الجدول رقم (2-18) والشكل أعلاه، نلاحظ بأن المؤهل العلمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو الدكتوراه والمقدرة بنسبة (68.4%)، إضافة إلى حاملي شهادة الماستر بدرجة أقل أي ما يقدر بنسبة (23.7%)، بينما تمثل فئة الماجستير النسبة الأقل والمقدرة ب(7.9%).

رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية في الجدول التالي:

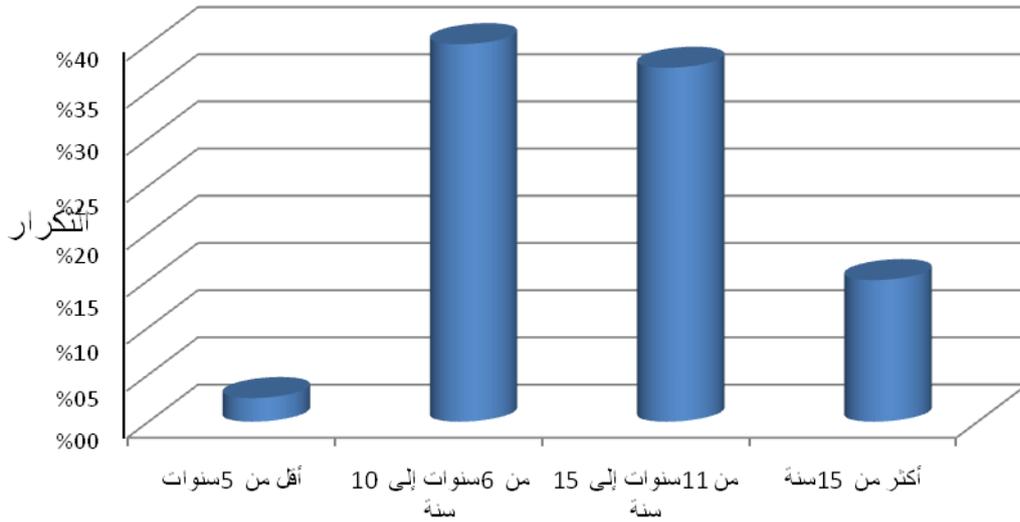
الجدول رقم (2-17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	2.6%
من 6 سنوات إلى 10 سنة	16	42.1%
من 11 سنوات إلى 15 سنة	15	39.5%
أكثر من 15 سنة	6	15.8%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات SPSS

كما يمكننا توضيح توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

- من الجدول رقم (2-18) والشكل أعلاه، نلاحظ أن الفئة الغالبة تتراوح سنوات خبرتهم من 06 إلى 10 سنوات حيث تشكل نسبة (42.1%) من مجموع أفراد العينة، وليس ببعيد نجد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة بنسبة (39.5%)، و(7.3%)، وبلغت نسبة (15.8%) للفئة أكثر من 15 سنة خبرة، أما بالنسبة للفئة أقل تكرار فهي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (2.6%)، وهو ما يرجع إلى المراسيم التي تحدد كفاءات شغل المناصب العليا تشترط أقدمية خمس سنوات لشاغلها (ومع

اعتبارنا في منطقة الجنوب فمع الأقدمية المحسوبة لها يمكن إيجاد اشخاص لهم أقل من 5 سنوات فعلية يشغلون مناصب عليا لكنهم أقلية)، وكذا لسبب سياسة ترشيد النفقات و التي تحدّ من توظيف الأساتذة و الموظفين الجدد؛ أغلب الأساتذة الموظفين حديثا والمحوّلين إلى جامعة غرداية كانت في الفترة من 2012 و 2016. وعليه فإن أغلب مجتمع الدراسة له خبرة في المجال ، الأمر الذي يشير إلى دقة نتائج الدراسة نوعا ما ، وتوفر كفاءات ذو خبرة عالية في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: توزيع العينة حسب المستوى المهني.

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب المستوى المهني في الجدول التالي:

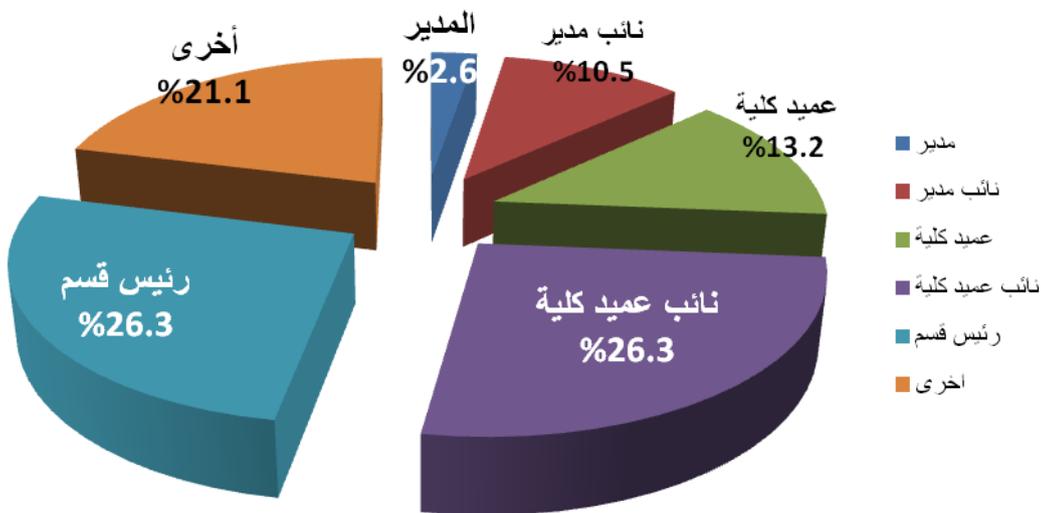
الجدول رقم (2-18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

الفئة	التكرار	النسبة
مدير	1	%2.6
نائب مدير	4	%10.5
عميد كلية	5	%13.2
نائب عميد كلية	10	%26.3
رئيس قسم	10	%26.3
اخرى	8	%21.1
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات SPSS

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب المستوى المهني في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.



المصدر: من مخرجات (Excel 2007) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

- يتضح من الجدول رقم (2-19) والرسم البياني أعلاه أن نسبة (26.3%) بعدد مفردات (10) مستواهم الوظيفي من نائب عميد كلية ورئيس قسم لكل درجة ، وهو ما يرجع لهيكل المؤسسة ، و المناصب المتوفرة بما .

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

يتم عرض نتائج الدراسة من خلال جدول اتجاه العبارات المكوّنة للاستبيان، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي، (بالاعتماد على مخرجات SPSS22.0 كما هي موضحة في الملحق رقم (05).

الجدول رقم (2-19): جدول الاتجاه العام

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة] 1.79 – 1[
غير موافق]2.59 – 1.80[
محايد]3.39 – 2.6[
موافق]4.19 – 3.4[
موافق بشدة] 5 – 4.20[

لكي تكون النتائج أكثر وضوحاً، قمنا بتحويلها على النحو التالي:

الفرع الأول: قياس اتجاهات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

الجدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير مهارات التميز الإداري والاتجاه العام للعينة.

رقم العبارة	العبارات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
مهارات التميز الإداري										
المهارات القيادية										
1.	استثمر في الأفكار المرتدة من المسؤولين والموظفين.	التكرار	10	22	4	1	1	4,026	0,8538	موافق
		النسبة	26.3	57.9	10.5	20.6	2.6			
2.	لدي توجه نحو تعزيز قدراتي و مهاراتي من أجل القدرة على توليد معارف جديدة وتطوير نظم العمل.	التكرار	19	19	0	0	0	4,500	0,5067	موافق بشدة
		النسبة	50	50	0	0	0			
3.	اقوم بتنمية المعاملات الإنسانية ما بين المرؤوسين .	التكرار	19	18	1	0	0	4,474	0,5569	موافق بشدة
		النسبة	50	47.4	2.6	0	0			

موافق بشدة	0,5569	4,474	0	0	1	18	19	التكرار	أُتصرف بطريقة ودية مع الرؤوسين و أدخل الطمأنينة في نفوسهم.	.4
			0	0	2.6	47.4	50	النسبة		
موافق بشدة	0,5891	4,368	0	0	2	20	16	التكرار	أُتبادل الخبرات مع الرؤوسين و مع المدراء الآخرين.	.5
			0	0	5.3	52.6	42.1	النسبة		
موافق	0,7176	4,158	0	1	4	21	12	التكرار	أوفر بيانات تساعد العاملين بما على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	.6
			0	2.6	10.5	55.3	31.6	النسبة		
موافق	0,9161	3,842	0	4	7	18	9	التكرار	لدي تصور واضح لرسالة ورؤية الجامعة أعمل على إيصالها للآخرين.	.7
			0	10.5	18.4	47.4	23.7	النسبة		
موافق	0,9005	4,000	0	3	6	17	12	التكرار	أقوم بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات عند وضع الخطط الخاصة بالعمل.	.8
			0	7.9	15.8	44.7	31.6	النسبة		
موافق	0,7637	3,895	0	3	4	25	6	التكرار	لدي القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	.9
			0	7.9	10.5	65.8	15.8	النسبة		
موافق	0,6128	4,053	0	0	6	24	8	التكرار	لدي القدرة على قيادة عملية التغيير باستمرار من خلال العمل على تعزيز ماهو ايجابي وتفادي ماهو سلبي.	.10
			0	0	15.8	63.2	21.1	النسبة		
موافق	0,7318	3,711	0	2	11	21	4	التكرار	تقل مقاومة الموظفين للتغيير عندما أعطي لهم الفرصة للمشاركة ولو جزئيا.	.11
			0	5.3	28.9	55.3	10.5	النسبة		
موافق	0.4483	3.7947	المهارات الادارية							
موافق	0,6919	3,816	0	1	10	22	5	التكرار	لدي أساليب معينة لحث الرؤوسين على إكمال المهام المفوضة إليهم.	.12
			0	2.6	26.3	57.9	13.2	النسبة		
موافق	0,7548	3,605	0	3	12	20	3	التكرار	يشعر الموظفون حوي أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم.	.13
			0	7.9	31.6	52.6	7.9	النسبة		
موافق	0,7983	3,895	0	3	5	23	7	التكرار	أمنح للرؤوسين إمكانية كبيرة في تحديد الطرق التي يؤدون بها أعمالهم.	.14
			0	7.9	13.2	60.5	18.4	النسبة		
موافق	1,0301	3,421	1	6	13	12	6	التكرار	يستطيع الرؤوسون لدي التصرف بشكل عادي في حال عدم وجودي.	.15
			2.6	15.8	34.2	31.6	15.8	النسبة		
موافق	0,8417	3,684	1	3	6	25	3	التكرار	أقوم بتجميع المهام المتشابهة لإنجازها في وقت محدد.	.16
			2.6	7.9	15.8	65.8	7.9	النسبة		

موافق	1,0438	3,789	1	5	4	19	9	التكرار	أمتلك فكرة واضحة محددة لما أريد أن أنجزه في اليوم التالي.	.17
			2.5	13.2	10.5	50	23.7	النسبة		
موافق	0,9586	4,000	2	0	5	20	11	التكرار	أتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماعات التي أعقدها.	.18
			5.3	0	13.2	52.6	28.9	النسبة		
موافق بشدة	0,5745	4,316	0	0	2	22	14	التكرار	أحرص على استمرار الاجتماع داخل الإطار المحدد له.	.19
			0	0	5.3	57.9	36.8	النسبة		
موافق	0,8229	3,842	0	3	7	21	7	التكرار	أستطيع إيجاد حلول لمشاكل طارئة حتى وإن كنت تحت ضغوط متنوعة و توتر داخلي .	.20
			0	7.9	18.4	55.3	18.4	النسبة		
موافق	0,8893	3,579	5	16	14	2	1	التكرار	أنتهج الأساليب الدفاعية عند حدوث الأزمة.	.21
			13.2	42.1	36.8	5.3	2.6	النسبة		
موافق	0.4809	3.800	المهارات الابداعية							
موافق	0,8263	3,579	0	4	12	18	4	التكرار	لدي القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد.	.22
			0	10.5	31.6	47.4	10.5	النسبة		
موافق	0,5171	4,053	0	0	4	28	6	التكرار	أعمل على إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة.	.23
			0	0	10.5	73.7	15.8	النسبة		
موافق	0,8601	3,737	0	4	8	20	6	التكرار	أجتهد في اكتشاف المشكلات قبل حدوثها.	.24
			0	10.5	21.1	52.6	15.8	النسبة		
موافق	0,8315	3,895	0	3	6	21	8	التكرار	اطرح أفكاراً متعددة و متنوعة ومتجددة.	.25
			0	7.9	15.8	55.3	21.1	النسبة		
موافق	0,6731	4,079	0	1	4	24	9	التكرار	أدمج الأفكار المطروحة لحل المشكلة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.	.26
			0	2.6	10.5	63.2	23.7	النسبة		
موافق	0,8683	3,947	1	1	6	21	9	التكرار	أتعرف على الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري.	.27
			2.6	2.6	15.8	55.3	23.7	النسبة		
موافق	1,1277	4,158	2	2	3	12	19	التكرار	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	.28
			5.3	5.3	7.9	31.6	50	النسبة		
موافق	0,8732	3,684	0	3	13	15	7	التكرار	أجرب أفكاراً غير معتادة و مبتكرة لحل المشكلات الإدارية.	.29
			0	7.9	34.2	39.5	18.4	النسبة		

موافق	0,9380	3,658	1	4	7	21	5	التكرار	اشعر بالحرية في التصرف مما يعطيني مجالاً أكبر في الإبداع بمجال عملي.	.30
			2.6	10.5	18.4	55.3	13.2	النسبة		
محايد	1,0944	3,211	5	11	10	11	1	التكرار	أميل إلى التمسك برأيي الشخصي.	.31
			13.2	28.9	26.3	28.9	2.6	النسبة		
موافق	0.4321	3.802	المهارات الشخصية والاجتماعية							
موافق بشدة	0,6752	4,237	0	0	5	19	14	التكرار	أستطيع الانسجام مع من أعمل معهم مهما كان مستواهم الوظيفي.	.32
			0	0	13.2	50	36.8	النسبة		
موافق	1,1073	3,737	11	13	8	5	1	التكرار	لا أحب أن أكون محل و موضع انتباه الآخرين.	.33
			28.9	34.2	21.1	13.2	2.6	النسبة		
موافق	0,6128	4,053	0	0	6	24	8	التكرار	تتوافق صفاتي الشخصية مع سلوكي الإداري.	.34
			0	0	15.8	63.2	21.1	النسبة		
محايد	1,2395	3,368	9	8	12	6	3	التكرار	اشعر بالشك في الشخصيات التي لا أعرفها أو التي أقابلها لأول مرة.	.35
			23.7	21.1	31.6	15.8	7.9	النسبة		
موافق	0,9497	3,737	0	5	8	17	8	التكرار	استطيع التحكم في انفعالاتي في المواقف الصعبة التي تواجهني في العمل.	.36
			0	13.2	21.1	44.7	21.1	النسبة		
محايد	1,1649	3,316	2	9	8	13	6	التكرار	أوازن بين واجباتي الاجتماعية و متطلبات العمل.	.37
			5.3	23.7	21.1	34.2	15.8	النسبة		
موافق	0,9722	3,974	0	5	3	18	12	التكرار	اترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم أناقشه.	.38
			0	13.2	7.9	47.4	31.6	النسبة		
موافق	0,8023	3,711	0	2	13	17	6	التكرار	امتلك القدرة على التأثير في أفكار الآخرين وتغيير آرائهم إن استدعى الأمر ذلك.	.39
			0	5.3	34.2	44.7	15.8	النسبة		
موافق	0,7660	3,816	0	2	9	21	6	التكرار	املك مهارة تقديم ذاتي أمام الآخرين.	.40
			0	5.3	23.7	55.3	15.8	النسبة		
موافق	0,7844	4,079	0	1	7	18	12	التكرار	أشعر المتحدث بأي متابع لحديثه من خلال الإشارات الحركية و الصوتية.	.41
			0	2.6	18.4	47.4	31.6	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات SPSS

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن المتوسط الإجمالي لآراء عينة الدراسة بلغ 3.8831 مما يعني أن المبحوثين يتفقون على أن مهارات التميز الإداري متوفرة لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ، و لتوضيح أكثر سوف نقوم بتحليل كل بعد من أبعاد مهارات التميز الإداري على حدا كمايلي:

❖ على مستوى بعد المهارات القيادية:

اتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك متوسط مرتفع يتعلق ببعد المهارات القيادية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.136)، ، كما أن التباين (تشتت القيم عن وسطها الحسابي) كان موضحا من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.7005)، لاتجاه موافق .

نلاحظ أن العبارة التي حازت على إجماع أفراد العينة هي العبارة رقم (02): "لدي توجه نحو تعزيز قدراتي و مهاراتي من أجل القدرة على توليد معارف جديدة وتطوير نظم العمل " و احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لبعد المهارات القيادية و بالنسبة للمحور ككل بمتوسط حسابي مقدر بـ 4.5 وانحراف معياري مقدر بـ 0.5067 باتجاه موافق بشدة مما يعطي انطبعا بوعي قيادات الجامعة بأهمية تطوير مهاراتهم المعرفية و الفكرية و التنظيمية بخصوص نظم العمل و السعي الى تطويرها مما يساعدهم على خلق جو ملائم للعمل ولتطوير الأداء ، كما يساعدهم ذلك على مواجهة المشاكل وامكانية اكتشافها والتغلب عليها حتى لا تتفاقم ، كما أن هذا التوجه دليل على رغبة و موافقة أفراد العينة على ضرورة مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات و تعزيز قدراتهم لتحمل المسؤوليات الملقة على عاتقهم عن طريق الفهم الشامل و العميق للأمر .

- جاءت كل من العبارات رقم (03) و(04) و المتعلقة بـ " اقوم بتنمية المعاملات الإنسانية مابين المرؤوسين " و " أتصرف بطريقة ودية مع المرؤوسين و أدخل الطمأنينة في نفوسهم" في نفس المرتبة الثانية بالنسبة لبعد المهارات القيادية ، و في المرتبة الثانية أيضا بالنسبة للمحور ككل بمتوسط حسابي قدر بـ 4,474 و انحراف معياري بلغ 0,5569 و باتجاه موافق بشدة، مما يدل على توفر المهارات الانسانية لدى العينة المدروسة والذي يعكس قدراتهم على الاستفادة من جهود الأفراد المتألفة والقدرة على تحفيزهم وتشجيعهم و دعم سلوكهم عن طريق تعزيز نقاط القوة لديهم ، كما بدا توجه آراء الأفراد المبحوثين بخصوص العبارتين الى توفر القدرة على تخفيف الضغوط النفسية الواقعة على المرؤوسين و إدارة الصراعات بينهم مما يرجع عليهم و على أداء العمل بنتائج ايجابية .

- و احتلت العبارة رقم (05) المتعلقة بـ " أتبادل الخبرات مع المرؤوسين و مع المدراء الآخرين " المرتبة الثالثة بالنسبة لبعد المهارات القيادية ، و في المرتبة الثالثة كذلك بالنسبة للمحور ككل بمتوسط حسابي قدر بـ 4,368 و انحراف معياري بلغ 0,5891 و باتجاه موافق بشدة ، الأمر الذي يدل على اتجاه عينة الدراسة الى قبول تعلم كل ما هو جديد ، و عدم توقفهم عند حد معين من المعرفة و الأقدمية وهو ما يُعتبر من أهم سمات الموظفين المتميزين ، كما يساعدهم هذا الأمر على تقوية علاقاتهم مع المرؤوسين و مع المدراء الآخرين مما يشجع الأكفاء منهم و يحفزهم على بذل جهود متميزة أمام بعضهم البعض لأن العلاقات التي تسود بينهم تشجعهم على تبادل الرأي ووجهات النظر بحرية وبذلك يستطيعون طرح العديد من الأفكار والحلول الجيدة .

- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد المهارات القيادية يساوي 4.136 و انحراف معياري بلغ 0.7005 و باتجاه موافق مما يعني أن عينة الدراسة يوافقون عليه بدرجة مقبولة.

❖ على مستوى بعد المهارات الإدارية:

- احتلت العبارة رقم (19) المتعلقة بـ "أحرص على استمرار الاجتماع داخل الإطار المحدد له" المرتبة الأولى بالنسبة لبعده المهارات الإدارية ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,316 و انحراف معياري بلغ 0,5745 و باتجاه موافق بشدة .
- لتحتل العبارة رقم (18) المتعلقة بـ " أتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماعات التي أعقدها " المرتبة الثانية بالنسبة لبعده المهارات الإدارية ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,000 و انحراف معياري بلغ 0,9586 و باتجاه موافق ، حيث تقيس العبارات السابقتان مهارات ادارة الاجتماعات ، و هو ما يدل على التزام قيادات الجامعة بجدول الاعمال المعد قبل اللقاءات وقدرتهم على تجنب الحوارات التي لا ترتبط بموضوع المناقشة لكونهم يولون اهمية للتزام بأهداف الاجتماع والتي تكون قد حددت من البداية و بشكل واضح ، اضافة الى أن آراء أفراد العينة أكدت حرصهم على التأكد من وجود كافة المستلزمات و تهيئة مكان الاجتماع و الذي يكون من خلال السكرتير المكلف بالاجتماع من نظافة و ووسائل و تدفئة ... الخ ، أما عن اللوازم والبيانات والسجلات والقوانين ، و اللوائح والمحاضر الأخيرة والأختام ؛ فهي من مهام مدير الاجتماع او الجلسة وهو مانلمس توفره لدى موظفي الجامعة شاغلي المناصب العليا من خلال اجاباتهم على العبارتين (19) و(18).
- وتجدر الاشارة الى أن العبارة رقم (15) المتعلقة بـ " يستطيع المرؤوسون لدي التصرف بشكل عادي في حال عدم وجودي" بلغ متوسطها 3,421 و هو أقل متوسط على مستوى بعد المهارات الإدارية بانحراف معياري بلغ 1,0301 و هو مؤشر واضح على تشتت أفراد العينة بشأن هذه العبارة التي تقيس درجة تمكن العاملين .

➤ بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعده المهارات الإدارية يساوي 3.7947 و انحراف معياري بلغ 0.8405 و باتجاه موافق مما يعني أن عينة الدراسة يوافقون عليه بدرجة متوسطة.

❖ على مستوى بعد المهارات الابداعية:

- احتلت العبارة رقم (28) المتعلقة بـ " لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته " المرتبة الأولى بالنسبة لبعده المهارات الإبداعية ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,158 و انحراف معياري بلغ 1,1277 و باتجاه موافق ، في حين كان اتجاه العبارة رقم (31) المتعلقة بـ " أميل إلى التمسك برأيي الشخصي " محايدا ، بمتوسط حسابي قدر بـ 3,211 و انحراف معياري بلغ 1,0944 وهو ما يدل على تشتت أفراد العينة بخصوص هذه العبارة ، وهو ما يعتبر تناقضا نسبيا في آراء العينة فإذا كانت العبارة رقم (31) تقيس مرونة الأفراد في حال الاجابة بغير موافق و غير موافق بشدة وباعتبار أن توجه العينة كان محايدا لميلهم الى التمسك بأرائهم الشخصية ، فهذا دلالة على عدم تأكيدهم لتحقيق وجود المرونة كما كان الحال بالنسبة للعبارة (28) ، ويرجع هذا التناقض في الاجابات للاعتبارات الذاتية والشخصية لكل فرد .
- وجاءت العبارة رقم (26) المتعلقة بـ " أدمج الأفكار المطروحة لحل المشكلة لتكوين فكرة واحدة مفيدة " في المرتبة الثانية بالنسبة لبعده المهارات الإبداعية ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,079 و انحراف معياري بلغ 0,67310 و باتجاه موافق ، وهو ما يدل على القدرة على ربط الأفكار والخروج بحلول جديدة مما يعود بالنفع على سير العمل و الجامعة ككل .
- ما يلاحظ بشكل عام أن المتوسط الحسابي لبعده المهارات الإبداعية يساوي 3.800 و انحراف معياري بلغ 0.8609 و باتجاه موافق مما يعني أن عينة الدراسة يوافقون عليه بدرجة مقبولة، ويدل على توفر سمات القيادة المبدعة في الجامعة والتي تسعى الى ابراز أفكارها وكفاءاتها مايساهم في تفعيل الابداع والذي يمهد الطريق للعديد من الانجازات التي تجعل الجامعة متميزة ، وان كان هناك تشتت في بعض الفقرات مثل ما يظهر من خلال الانحراف المعياري.

❖ على مستوى بعد المهارات الشخصية و الإجتماعية:

احتلت العبارة رقم (22) المتعلقة بـ " أستطيع الانسجام مع من أعمل معهم مهما كان مستواهم الوظيفي " المرتبة الأولى بالنسبة لبعدها المهارات الشخصية و الاجتماعية ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,237 و انحراف معياري بلغ 0,67520 و باتجاه موافق بشدة ، الأمر الذي يدل على توفر نسبة من مهارات الذكاء الاجتماعي لدى أفراد العينة وقدرتهم على التعامل مع جميع زملائهم مهما كانت رتبهم، وتكوين علاقات اجتماعية ناجحة معهم الأمر الذي ينعكس بشكل آخر على تعزيز الاتصال التنظيمي بين الموظفين ، إذ تُبَت من خلال العديد من الدراسات على ارتباط المفهومين السابقين.

لتحتل العبارة رقم (41) المتعلقة بـ " أشعر المتحدث بأني متابع لحديثه من خلال الإشارات الحركية و الصوتية " المرتبة الثانية بالنسبة لبعدها المهارات الشخصية و الاجتماعية ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,079 و انحراف معياري بلغ 0,78440 و باتجاه موافق، وهو ما يعكس تحلي غالبية أفراد العينة بجانب من مهارات لغة الجسد والتواصل وهو ما لاحظته الطالبة فعلا من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد العينة ، وهو ما يمكنهم من الاستفادة منه في جانب المهارات التفاوضية.

وكان اتجاه آراء العينة حول العبارة رقم (35) المتعلقة بـ " اشعر بالشك في الشخصيات التي لا أعرفها أو التي أقابلها لأول مرة " موافقا ، بمتوسط حسابي قدر بـ 3,368 و انحراف معياري بلغ 1,2395 ، أي بتشتت كبير في الاجابات ؛وتجدر الإشارة الى أن هناك نسبة مقبولة من الشك تفسر بمحاولة الأفراد حماية انفسهم من الوقوع في بعض الأخطاء والسعي الى التأكد من الأمور قبل القيام بها خاصة إذا كانت مبنية على توقعات من خبرات سابقة .

كما كان اتجاه آراء العينة حول العبارة رقم (37) المتعلقة بـ " أوازن بين واجباتي الاجتماعية و متطلبات العمل " محايدا ، بمتوسط حسابي قدر بـ 3,316 و انحراف معياري بلغ 1,1649 ، ونلاحظ التشتت الكبير هنا أيضا في آراء الباحثين والذي يرجع الى الاعتبارات الذاتية والشخصية لكل فرد .

➤ بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعدها المهارات الإبداعية يساوي 3.802 و انحراف معياري بلغ 0.9074 و باتجاه موافق مما يعني أن عينة الدراسة يوافقون عليه بدرجة مقبولة.

يجدر الذكر ان الابعاد التي يتكون منها هذا المحور جاءت كما يلي :

نلاحظ من النتيجة الإجمالية لمحور مهارات التميز الإداري أن بعد المهارات القيادية احتل المرتبة الأولى ما بين الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي بلغ 4.136 و انحراف معياري قدر بـ 0.7005 باتجاه مقبول، و يليه بعد المهارات الشخصية والاجتماعية ، ثم بعد المهارات الإبداعية و يليه بعد المهارات الإدارية، حيث أن أغلب آراء الباحثين كانت توافق على توفر المهارات القيادية و ضرورتها نظرا لحساسية مناصبهم و هو ماتم التأكيد عليه باحتلال بعد المهارات الشخصية والاجتماعية للمرتبة الثانية فمن المتعارف عليه أن مهارات القائد تستند بشكل كبير على مهاراته الشخصية.

الفرع الثاني: قياس اتجاهات أفراد العينة اتجاه المحور الثاني:

وفيما يتعلق بصناعة القرار الإداري فقد كانت اتجاهات إجابات الموظفين شاغلي المناصب العليا كما يلي:

الجدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير صناعة القرار الإداري

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العيارات	رقم العجزة
موافق	0,40561	4.111	صناعة القرار الإداري							
موافق	0,5466	4,158	0	0	3	26	موافق	التكرار	أقوم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا	.42
			0	0	7.9	68.4	موافق	النسبة	مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأئها.	
موافق	0,7161	3,974	0	1	7	22	موافق	التكرار	اعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة.	.43
			0	2.6	18.4	57.9	موافق	النسبة		
موافق	0,5626	4,184	0	0	3	25	موافق	التكرار	أتعرف على المشكلة من خلال الاتصال بجميع الأطراف المعنية لتحديد أبعادها.	.44
			0	0	7.9	65.8	موافق	النسبة		
موافق	0,6128	4,053	0	0	6	24	موافق	التكرار	أعمل على تحديد جميع البدائل المتاحة و الممكنة.	.45
			0	0	15.8	63.2	21.1	النسبة		
موافق بشدة	0,5769	4,211	0	0	3	24	11	التكرار	أحاول الحصول على أكثر قدر ممكن من البيانات و المعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة.	.46
			0	0	7.9	63.2	28.9	النسبة		
موافق	0,5939	4,158	0	0	4	24	10	التكرار	أختار البديل الأمثل وفقاً للمعايير	.47
			0	0	10.5	63.2	26.3	النسبة		

									والاعتبارات الموضوعية.	
موافق بشدة	0,5987	4,421	0	0	2	18	18	التكرار	أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.	.48
			0	0	5.3	47.4	47.4	النسبة		
موافق بشدة	0,5420	4,237	0	0	2	25	11	التكرار	أتعرف على مدى إمكانية تنفيذ الحل البديل وذلك بمعرفة مدى توافر الموارد المادية و البشرية اللازمة لذلك.	.49
			0	0	5.3	65.8	28.9	النسبة		
موافق	0,8089	3,684	0	2	14	16	6	التكرار	استعمل الأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	.50
			0	5.3	36.8	42.1	15.8	النسبة		
موافق	0,7491	4,079	0	2	3	23	10	التكرار	الترغ باللوائح والقوانين لأسترشد بها بخصوص القرارات الإدارية .	.51
			0	5.3	7.9	60.5	26.3	النسبة		
موافق	0,4946	4,158	0	0	2	28	8	التكرار	أقوم بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق.	.52
			0	0	5.3	73.7	21.1	النسبة		
موافق	0,7161	4,026	0	0	9	19	10	التكرار	أراجع وأدقق في القرارات الإدارية التي اتخذتها في عملي.	.53
			0	0	23.7	50	26.3	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (48) المتعلقة بـ "أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات و سلبيات البدائل المطروحة" المرتبة الأولى بالنسبة لمحور صناعة القرار الإداري ككل ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,421 و انحراف معياري بلغ 0,59870 ، وبتجاه موافق بشدة ، الأمر الذي يدل على توافر اسلوب لدراسة البدائل المطروحة عند صناعة القرار الاداري لدى عينة الدراسة يتمثل في ميلهم بشكل كبير للاستفادة من خبرات الآخرين في المفاضلة بين البدائل من اجل عدم الوقوع في الأخطاء.
- كما جاءت العبارة رقم (49) المتعلقة بـ " أتعرف على مدى إمكانية تنفيذ الحل البديل و ذلك بمعرفة مدى توافر الموارد المادية و البشرية اللازمة لذلك" المرتبة الثانية بالنسبة لمحور صناعة القرار الإداري ككل ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,237 و انحراف معياري بلغ 0,54200 و بتجاه موافق بشدة، وهو ما يعكس حرص قيادات الجامعة على واقعية القرار المتخذ ومدى إمكانية تطبيقه، لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- كما جاءت العبارة رقم (46) المتعلقة بـ " أحاول الحصول على أكثر قدر ممكن من البيانات و المعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة " المرتبة الثالثة بالنسبة لمحور صناعة القرار الإداري ككل ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,211 و انحراف معياري بلغ 0,57690 ، و بتجاه موافق ، الأمر الذي يدل على سعي أفراد العينة لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البدائل المتاحة لتنفيذ أمثل .

الفرع الثالث: قياس اتجاهات أفراد العينة اتجاه محاور الاستبيان ككل

الجدول رقم (2-22): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الأول : مهارات التميز الاداري	3.8896	0,3596	2
المحور الثاني : صناعة القرار الاداري	4.1118	0,4056	1
مجموع الدراسة	3.939	4.9057	/

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن المتوسط الإجمالي لآراء عينة الدراسة بلغ 3.8831 مما يعني أن المبحوثين يؤكدون على توفر مهارات التميز الإداري لدى الموظفين شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية.
- كما نلاحظ أن هناك موافقة على توفر صناعة القرار الإداري لدى الموظفين شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.111 و انحراف معياري قدر بـ 0.4056.
- وكان لمحور صناعة القرار الاداري نسبة اعلى مقارنة بالمحور الأول وادراك عينة الدراسة بمدى ضرورة و أهمية صناعة القرار الاداري ، ونلاحظ أن هناك اتفاق في معدل آراء المبحوثين حول عبارات المحورين تؤكدده قيم الانحراف المعياري (0.3596) و(0.4056) على التوالي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها

سنقوم من خلال هذا المطلب بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة الميدانية، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها، وقد استعملنا في ذلك قياس معامل الارتباط لإثبات العلاقة، واختبار الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، (بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS 22.0** الموضحة في الملحقين رقم (06) و(08) ، وقد تم الحصول على النتائج التالية:

أولاً : اختبار وجود العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة:

لإختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية قمنا باستخراج العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة و بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع و الموضحة فيما يلي:

الجدول رقم (2-23): العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل: مهارات التميز الإداري	** 0.704	0.000
المتغير التابع: صناعة القرار الإداري		

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح بأن مستوى المعنوية بين المتغيرين المستقل و التابع ($\text{sig}=0.05>0.000$) و بلغ معامل الارتباط 0.704 مايعني وجود علاقة ايجابية طردية بين مهارات التميز الإداري و صناعة القرار الإداري لدى عينة الدراسة بجامعة غرداية.

1 جعد المهارات القيادية :

الجدول رقم (2-24): العلاقة الارتباطية بين بعد المهارات القيادية و متغير صناعة القرار الإداري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: المهارات القيادية	** 0.584	0.000
المتغير التابع: صناعة القرار الإداري		

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح بأن مستوى المعنوية بين البعد الأول المهارات القيادية للمحور المستقل والمتغير التابع ($\text{sig}=0.05>0.000$) و بلغ معامل الارتباط 0.584 مايعني وجود علاقة ايجابية طردية مقبولة بين البعد و صناعة القرار الإداري لدى عينة الدراسة بجامعة غرداية.

2- المهارات الإدارية :

الجدول رقم (2-25): العلاقة الارتباطية بين بعد المهارات الإدارية ومتغير صناعة القرار الإداري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الثاني: المهارات الإدارية المتغير التابع: صناعة القرار الإداري	0.439**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح بأن مستوى المعنوية بين البعد الأول للمهارات الإدارية للمحور المستقل والمتغير التابع (sig=0.05>0.000) و بلغ معامل الارتباط 0.439 مايعني وجود علاقة ايجابية طردية بين البعد و صناعة القرار الإداري لدى عينة الدراسة بجامعة غرداية.

3- المهارات الإبداعية:

الجدول رقم (2-26): العلاقة الارتباطية بين بعد المهارات الإبداعية ومتغير صناعة القرار الإداري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الثالث: المهارات الإبداعية المتغير التابع: صناعة القرار الإداري	0.701**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح بأن مستوى المعنوية بين البعد الأول للمهارات الإبداعية للمحور المستقل ومتغير صناعة القرار الإداري (sig=0.05>0.000) و بلغ معامل الارتباط 0.701 مايعني وجود علاقة ايجابية طردية بين البعد وصناعة القرار الإداري لدى عينة الدراسة بجامعة غرداية.

4- المهارات الشخصية و الإجتماعية :

الجدول رقم (2-27): العلاقة الارتباطية بين بعد المهارات الشخصية و الإجتماعية ومتغير صناعة القرار الإداري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الرابع: المهارات الشخصية والاجتماعية المتغير التابع: صناعة القرار الإداري	0.610**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح بأن مستوى المعنوية بين البعد الأول للمهارات الشخصية والاجتماعية للمحور المستقل ومتغير صناعة القرار الإداري (sig=0.05>0.000) و بلغ معامل الارتباط 0.610 مايعني وجود علاقة ايجابية طردية بين البعد وصناعة القرار الإداري لدى عينة الدراسة بجامعة غرداية.

ثانيا : إختبار الفرضية الرئيسية

✓ الفرضية الرئيسية: " يوجد تأثير لمهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية ؟"

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

لاختبار الفرضية الرئيسية استعملنا الانحدار البسيط وذلك لمعرفة أثر مهارات التميز الإداري بأبعاده مجتمعة على صناعة القرار الإداري، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (2-28): معامل التحديد.

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المقدر
1	0,704 ^a	0,495	0,481	,29215

المصدر: من مخرجات (SPSS 22.0).

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين مهارات التميز الإداري و صناعة القرار الإداري (0.704)، ومعامل التحديد يساوي (0.495)، أي بمعنى (49.5%) من تغير قيمة صناعة القرار الإدارية تفسر بتغير مهارات التميز الإداري، ولاختبار ملائمة النموذج تمت الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-29): تحليل التباين الأحادي "ANOVA^b".

نموذج	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.
1 الانحدار	3,015	1	3,015	35,321	,000 ^a
البواقي	3,073	36	0,085		
المجموع	6,087	37			

المصدر: من مخرجات (SPSS 22.0).

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ (Sig =0.000 < 0.05)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار ملائم للبيانات.

الجدول رقم (2-30): معامل خط الانحدار.

نموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (ثابت)	1,025	0,522		1,965	,057
مهارات التميز الإداري	0,794	0,134	0,704	5,943	,000

المصدر: من مخرجات (SPSS 22.0).

- نلاحظ من خلال الجدول أن ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$)، لذا يمكننا القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري لدى الموظفين شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يُعبّر عن معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.025 + 0.794 X$$

X : مهارات التميز الإداري
 Y : صناعة القرار الإداري.

تفسير معادلة الانحدار: بمعنى أنه كلما يزيد مستوى مهارات التميز الإداري بوحدة واحدة تزيد ممارسة الموظفين لصناعة القرار الإداري بنسبة (10.25%).

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية.

لاختبار الفرضيات الفرعية استخدمنا الانحدار المتعدد، حيث قمنا باختيار طريقة (Stepwise)، كونها تسمح بانتقاء أفضل النماذج المقترحة بصورة آلية. من أجل معرفة أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد مهارات التميز الإداري (مهارات قيادية، مهارات إدارية، مهارات إبداعية، مهارات شخصية واجتماعية) على المتغير التابع (صناعة القرار الإداري)، وذلك عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ ، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-31): المتغيرات المدخلة / المستبعدة.

نموذج	ادخال المتغيرات	استبعاد المتغيرات	أسلوب
1	المهارات الإبداعية		<ul style="list-style-type: none"> • لتضمين متغيرات أكثر في النموذج نرفع قيمة مستوى دلالة الدخول إلى 0.05. لاستبعاد متغيرات أكثر في النموذج نرفع قيمة مستوى دلالة إلى 0.01.
2	المهارات القيادية		<ul style="list-style-type: none"> • لتضمين متغيرات أكثر في النموذج نرفع قيمة مستوى دلالة الدخول إلى 0.05. لتضمين متغيرات أكثر في النموذج نرفع قيمة مستوى الدلالة إلى 0.01.

المصدر: من مخرجات (SPSS 22.0).

- من خلال الجدول رقم (2-34) نلاحظ أن متغير المهارات الإبداعية هو أول المتغيرات الداخلة للنموذج، ثم يليه متغير المهارات القيادية، كما تم استبعاد متغيري المهارات الإدارية و المهارات الشخصية و الإجتماعية، حيث تم اختيار أحسن النماذج وأكثرها توفيقاً.

الجدول رقم (2-32) : معامل التحديد.

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري لنموذج معامل الانحدار	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	^a 701,	491,	,477	,29336	,491	34.734	1	36	,000
2	^b 744,	553,	,527	,27882	,062	4.851	1	35	,034

المصدر: من مخرجات (SPSS 22.0).

- من خلال الجدول أعلاه والنموذج، نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغيري المهارات الإبداعية و المهارات القيادية (0.744)، ومعامل التحديد يساوي (0.553)، بمعنى أن (55.3%) من التغيير في صناعة القرار الإداري راجع للتغيير في المتغيرات المستقلة (المهارات الإبداعية ، المهارات القيادية)، واختبار ملائمة النموذج تمت الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-33): تحليل التباين " ANOVA^a ".

نموذج	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.	
1	الانحدار	2,989	1	2,989	34,734	,000 ^b
	البواقي	3,098	36	,086		
	المجموع	6,087	37			
2	الانحدار	3,366	2	1,683	21,650	,000 ^c
	البواقي	2,721	35	,078		
	المجموع	6,087	37			

المصدر: من مخرجات (SPSS 22.0).

- من خلال الجدول أعلاه والنموذجين (1) و(2) نلاحظ بأن (Sig = 0.000 < 0.05) وهذا يدل على ملائمة النموذج للبيانات.

الجدول رقم (2-34): معاملات خط الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		العاملا ت معيارية	T	Sig.	الارتباط			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			الارتباط البسيط	الارتباط الجزئي	ارتباط الجزء	التباين المسموح به	VIF
1 (ثابت)	1.866	,384		4.861	,000					
المهارات الإبداعية	,591	,100	,701	5.894	,000	,701	,701	,701	1,000	1,000
2 (ثابت)	1.048	,521		2.013	,052					
المهارات الإبداعية	,459	,113	,544	4.073	,000	,701	,567	,460	,716	1,397
المهارات القيادية	,319	,145	,294	2,203	,034	,584	,349	,249	,716	1,397

المصدر : من مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-34) اتضح لنا:

- معامل تضخم التباين **VIF**: للتأكد من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، كما يعطي الجدول مؤشر **VIF** لكل متغير مستقل، حيث أن اختبار التباين المسموح به (**VIF Tolerance**) يساوي $1/VIF$ ، إذ يعتبر هذا العامل مقياساً لتأثير المتغيرات المستقلة، والحصول على قيمة **VIF** لأحد المتغيرات المستقلة والتي تزيد عن 10 تشير إلى أن تقدير المعلمة يتأثر بمشكلة التعدد الخطي - فالازدواج (التعدد) الخطي لا يُمكننا من فصل تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع - ،¹ وقيمة **VIF** لمتغيرات النموذج (المهارات الإبداعية ، والمهارات القيادية)، تشير إلى عدم تأثر هذا النموذج بمشكلة التعدد الخطي، حيث أن أعلى قيمة للمعامل **VIF** لم تتعدى 2، وهذا يدل على عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

- الارتباط: من خلال الجدول تبين لنا ثلاثة أنواع من الارتباطات:

1. الارتباط البسيط: بلغ معامل الارتباط بين متغير المهارات الإبداعية ومتغير صناعة القرار الإداري (0.701)، كما سجلنا معامل الارتباط بين متغير المهارات القيادية ومتغير صناعة القرار الإداري (0.584).
2. الارتباط الجزئي: بلغ معامل الارتباط الجزئي بين متغير صناعة القرار الإداري ومتغير المهارات الإبداعية بمراقبة تأثير متغير المهارات القيادية (0.567)، كما جاء الارتباط الجزئي بين متغير صناعة القرار الإداري ومتغير المهارات القيادية بمراقبة تأثير متغير المهارات الإبداعية (0.349).
3. ارتباط الجزء: بلغ معامل الارتباط الجزء بين متغير صناعة القرار الإداري ومتغير المهارات الإبداعية باستبعاد تأثير متغير المهارات القيادية (0.716)، كما جاء ارتباط الجزء بين متغير صناعة القرار الإداري ومتغير المهارات القيادية باستبعاد تأثير متغير المهارات الإبداعية (0.716).

¹ ألاء عبد الستار داود حمودات و فاضل عباس الطائي، اختيار طريقة الارتباط الذاتي بين الأخطاء كمعالج لباقي الفرضيات مع التطبيق، مجلة تكريت للعلوم الصرفة ، العراق 2012،

من خلال النتائج أعلاه تبين لنا بأن متغير المهارات الإبداعية كان له أعلى معامل ارتباط بمتغير صناعة القرار الإداري، وعليه يكون لهذا المتغير أعلى قيمة إحصائية (t) حيث بلغت (4.073)، وبالتالي يعتبر متغير المهارات الإبداعية منبئاً جيداً لمتغير صناعة القرار الإداري.

اختبار الفرضيات :

بناء على نتائج الجدول سنختبر الفرضيتان الفرعيتان : الأولى و الثالثة كالآتي:

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"هناك تأثير لبعده المهارات القيادية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات القيادية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات القيادية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- من خلال الجدول رقم (2-34) والنموذج رقم 2 نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمهارات القيادية ($\text{Sig} = 0.034$)، أي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات القيادية في صناعة القرار الإداري لدى الموظفين شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"هناك تأثير لبعده المهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- من خلال الجدول رقم (2-34) والنموذج رقم 2 نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمهارات الإبداعية ($\text{Sig} = 0.000$)، أي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري لدى الموظفين شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ بناء النموذج حسب الفرضيات المقبولة :

يمكن التعبير عن معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y = 0.319 x_1 + 0.459 x_2 + 1.048$$

تُعرف المتغيرات كما يلي:

✓ X1: المهارات القيادية

✓ X2: المهارات الإبداعية

✓ Y: صناعة القرار الإداري.

الجدول رقم (2-35): المتغيرات المستبعدة.

نموذج	Beta In	t	Sig.	الارتباط الجزئي	Collinearity Statistics		
					التباين المسموح به	VIF	الحد الأدنى للتباين المسموح به
1 بعد المهارات القيادية بعد المهارات الادارية بعد المهارات الشخصية	,294 ^b	2,203	,034	,349	,716	1,397	,716
	,125 ^b	,915	,366	,153	,759	1,318	,759
	,154 ^b	,795	,432	,133	,381	2,624	,381
2 بعد المهارات الادارية بعد المهارات الشخصية	,009 ^c	,061	,952	,010	,630	1,588	,594
	,039 ^c	,200	,843	,034	,348	2,871	,348

المصدر : من مخرجات SPSS

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"هناك تأثير لبعده المهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-35)، أنه قد تم استبعاد بعد المهارات الإدارية كونه يؤثر في النموذج، بحيث لم يتم إدخاله، كما نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية له ($\text{Sig} = 0.952$)، أي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"هناك تأثير لبعده المهارات الشخصية والاجتماعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية".

➤ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الشخصية والاجتماعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية.

➤ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الشخصية والاجتماعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية.

➤ من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن بعد المهارات الشخصية والاجتماعية يؤثر في النموذج، حيث تم استبعاده من طرف النموذج ولم يتم إدخاله، كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية له بلغت ($Sig = 0.843$) أي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي ونرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات الشخصية والاجتماعية في صناعة القرار الإداري لدى الموظفين شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية:

➤ تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إلى جانب وجود ارتباط موجب بين مهارات التميز الإداري و صناعة القرار الإداري بلغ 0.704، وهو ما تتطلبه طبيعة المناصب التي يشغلها أفراد عينة الدراسة والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و اختيار البديل الأفضل ومتابعة تنفيذه على أرض الواقع والاستفادة من الخبرات للوصول إلى الأهداف المرغوبة من وراء القرار المتخذ، و تجدر الإشارة إلى أن عملية صنع القرار هي حصيللة جهد جماعي وإن كانت مهمة مدير المنظمة أولاً وأخيراً، و بهذا يجب أن يتمتع صنع القرار في أي وقت بالمهارات والكفاءات اللازمة التي تمكنهم من الحصول على المعلومات واستخدامها لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

❖ تفسير نتائج الفرضيات الفرعية:

1 تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

➤ كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير لبعده المهارات القيادية على صناعة القرار الإداري لدى الموظفين شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية، فصناعة القرارات من المهام الرئيسية لفئة المشرفين والمديرين الذين يجب أن تتوفر لديهم العديد من المهارات القيادية المتضمنة مهارات التأثير والتخطيط، والقدرة على التغيير القدرة على قياس الأمور بحكمة من أجل أداء ناجح و متميز، فهي بهذا تؤثر في عملية صناعة القرار الإداري وهو ما يتفق مع دراسة حسن علي حمد الساعدي، 2012 من خلال وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين، إذ أن اعتقاد قيادات الجامعة أنهم يمتلكون المهارات القيادية والخصائص اللازمة للتأثير في مجال عملهم، واقتناعهم بقدراتهم على أداء المهام بمهارة، مما يحسن عملية صناعة القرارات الإدارية، وبالتالي يكون لديهم الأثر الإيجابي على زملاء العمل وعلى المنظمة ككل، من خلال إثراء محيطها العام، وبالتالي تحقيقهم للمهام على اختلاف أنواعها بكفاءة وفعالية. وفيما يخص النتائج الخاصة بالاتجاه العام لأفراد العينة حيث بلغ بعد المهارات القيادية متوسطاً حسانياً مرتفعاً قدر ب (4.136)، وانحرافاً معيارياً منخفضاً ب (0.7005)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لبعده المهارات القيادية، بمعامل ارتباط قدر ب 0.584.

2 تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

➤ كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود تأثير لبعد المهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية، إذ سجل هذا البعد نسبة أقل توفرا لدى عينة الدراسة من خلال متوسطه الحسابي البالغ 3.7947 وانحراف معياري بلغ 0.8405 وباتجاه موافق مما يعني أن عينة الدراسة يوافقون عليه بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذا الأمر بطريقتين:

- إتما افتتار قيادات الجامعة للمهارات الإدارية التي تعينهم في عملية صناعة القرارات و التي لا يولون لها أهمية خاصة عدا فيما يتعلق بإدارة الاجتماعات الذي يعكس ميول عينة الدراسة إلى إتخاذ القرارات الجماعية و هو ما سيتم تأكيده في دراستنا للمقابلات الشخصية التي تم اجراءها مع عينة من شاغلي المناصب العليا بالجامعة ، وأن شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية الذين يمتلكون المهارات الادارية الأخرى كإدارة الوقت و ومهارة ادارة الأزمات و ضغوط العمل و التفويض و التمكين ولو بشكل مقبول لا يوظفونها في صناعة القرار الإداري.

- أو أن هذه المهارات المتناولة في الدراسة الميدانية لم تكن صالحة لدراسة التأثير المرغوب في صناعة القرار الإداري، وبذلك يمكننا البحث عن مهارات إدارية أخرى تفي بمتطلبات الدراسة.

3 تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ ومن نتائج الدراسة فقد ثبت وجود تأثير للمهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري لدى الموظفين شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط لهذا البعد أعلى نسبة من بين الأبعاد قدر بـ 0.701 وهو ما يتوافق مع دراسة محمد عبد الله سويدات و فؤاد نجيب الشبيخ، 2017 الأمر الذي يعود إلى التوجه نحو مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة وقطاع الجامعات ككل ، خاصة أن نجاح المنظمات اليوم وريادتها يحتاج الى مهارات إبداعية تتيح الفرصة لبروز أفكار ابداعية تسهم في تطوير أنظمة فعالة و منطقية لحل المشكلات التنظيمية ، من أجل تحقيق تميز في الجوانب الأكاديمية و دعم تمويل المشروعات الجامعية، و الذي لا يكون إلا من خلال قرارات ابداعية و متميزة نابعة عن المهارات الإبداعية التي تتحلى بها قيادات الجامعة .

ومن الملاحظ التشابه الكبير بين المهارات الإبداعية و مراحل صناعة القرار ؛نذكر على سبيل المثال : الأمر المتعلق بمهارة الطلاقة المتعلقة بإنتاج عدد كبير من الأفكار وبالمقابل نجد طرح عدة بدائل لحل المشكلة أو الموقف محل صناعة القرار ، ونجد كذلك المهارة الإبداعية : القدرة على التحليل و الفهم وبالمقابل نجد إختيار البديل الأفضل الذي يجب أن يكون بطرق موضوعية و بعد تحليل و تمحيص، وفس على ذلك في مهارات ابداعية و مراحل أخرى نجد بها ارتباطات وثيقة، وعليه يمكننا القول أن بعد المهارات الإبداعية منبئ جيد لصناعة القرار الإداري.

4 تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة:

➤ كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود تأثير لبعد المهارات الشخصية و الاجتماعية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ، و قد يرجع ذلك لضعف في الكفاءة و مهارات بناء العلاقات و القدرة على التأثير على آراء الآخرين، وغياب التوافق الشخصي مع السلوك الإداري، أو بسبب الضغوط النفسية التي قد يعاني منها شاغلو المناصب

العليا بالمؤسسة محل الدراسة ، وكذا ضعف في الفاعلية في مواقف الحياة بحد ذاتها، و غياب أو نقص التحفيز، وعدم توفر مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار وشيوع الألفة والمودة ، مما ينعكس على آدائهم في سير العمل، وحسب نتائج الدراسة فإن العينة لا تستعمل مهاراتها الشخصية والإجتماعية في صناعة القرار الإداري والذي قد يرجع لجمود التعاملات الإدارية ومركزية القرار والتقييد بالنصوص القانونية التي لا تترك مجالاً للحرية مما يجعل عملية صناعة القرار عملية مقيدة لها إطار ضيق تتحرك فيه ، فبالرغم من أن مهارات العلاقات مع الآخرين ومهارات التواصل والإنصات و لغة الجسد وخاصة مهارة التفاوض والتي تلعب كلها دوراً مؤثراً و بارزا في عملية صنع القرارات الإدارية لكون عينة الدراسة يشغلون مناصب عليا تتطلب اجتماعات وحوارات و نقاشات تحتاج إلى تحلي أفرادها بمهارات شخصية واجتماعية للوصول إلى قرارات إدارية تتسم بالتميز إلا أن النتائج جاءت عكس ذلك.

المطلب الرابع : المقابلة

قمنا بمقابلات مع مجموعة من المسؤولين وصناع القرار في الجامعة ويتعلق الأمر بالمناصب التالية:

- مدير الجامعة ؛¹
- الأمين العام للجامعة؛²
- نائب مدير الجامعة المكلف بالتنمية والإستشراف ؛³
- نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي للدور الأول و الثاني ، والتكوين المتواصل والتكوين العالي في التدرج؛⁴
- عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ؛⁵
- عميد كلية علوم الطبيعة و الحياة .⁶

أولا : كان السؤال الأول يتعلق بنظرة الأفراد الذين تمت مقابلتهم لمفهومهم الشخصي و نظرتهم للتميز الإداري في الجامعة محل عملهم؟

و قد كانت اجابات الأفراد متنوعة كل حسب منصبه و حسب طبيعة مهامه حيث كانت الإجابات تتضمن مايلي:

- التميز الاداري في الجامعة هو الإتيان بأعمال غير مألوفا و مختلفة عن الآخرين ؛
- التميز هو النجاح في حل المشاكل جذريا؛
- يتعلق التميز الإداري بأداء العمل في اطار الصلاحيات و القانون ؛
- هو استيفاء متطلبات الشغل حسب كل فئة (طلبة، موظفين، أساتذة، أطراف خارجيين).
- يتعلق بالإجتهاد في تقديم كل ما يحتاجه الطالب في مساره الجامعي و النجاح في استثمار جهود الموارد البشرية العاملة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، و تفعيل دور الأساتذة من أجل النهوض بالتعلم و البحث العلمي و خدمة المجتمع من خلال العمل على دمج الطلبة الخريجين في سوق العمل؛

¹ دادة موسى بلخير ، ، مكتب المدير ،جامعة غرداية ،الإثنين 09أفريل 2018، الساعة : 10:13:25 .

² محمد السعيد ، مكتب الأمين العام ، جامعة غرداية ، الإثنين 09أفريل 2018، الساعة : 11:45:13 .

³ عبد الرحمن بن سانية ،مكتب نائب مدير الجامعة للتنمية و الاستشراف ، جامعة غرداية ، الأحد 08أفريل 2018 ، الساعة : 10:13:25 .

⁴ فوزي بن براهيم ، مكتب نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي للدور الأول و الثاني ، والتكوين المتواصل والتكوين العالي في التدرج، جامعة غرداية ، الإثنين 10أفريل 2018، الساعة : 09:41:20 .

⁵ سليمان بلعور ، مكتب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية ، الإثنين 11أفريل 2018، الساعة : 14:45:50 .

⁶ بشير خن ، مكتب عميد كلية علوم الطبيعة والحياة ، جامعة غرداية ، الإثنين 12أفريل 2018، الساعة : 10:05:18 .

- التميز الإداري في الجامعة هو نجاح وتفوق إدارة الجامعة كل في تخصصه وحسب موقعه (على مستوى مديرية الجامعة ، على مستوى الكليات ، على مستوى الأقسام...) في تحقيق المهام البيداغوجية و الادارية و العلمية ومتطلبات العمل في الوقت المناسب ، و تفادي تراكم المهام خاصة؛

- هو النجاح في تحديات الإنجاز و إستشراف المستقبل (خاصة على مستوى مديرية التنمية و الاستشراف على مستوى الجامعة باعتبارها المديرية المسؤولة عن التخطيط و اتخاذ الإجراءات الضرورية لإعداد و تنفيذ الصفقات الخاصة بمشاريع الجامعة و متابعة برامج البناء) خاصة و أن الجامعة في توسع و تطور واضحين.

ثانيا : كان السؤال الثاني يتعلق بالمهارات القيادية التي يجب أن يتحلى بها صانع القرار في الجامعة من وجهة نظر الأفراد الذيت تمت مقابلتهم ؟

وقد لاحظت أن جميع الأفراد المبحوثين إتفقوا بشكل واضح على ضرورة التحلي بمهارة التخطيط و مهارة التأثير و مهارة

المشاركة في اتخاذ القرار ، كما أضافوا عدة مهارات يرون أنها ضرورية نذكر منها:

- مهارات العلاقات الانسانية وتفعيل التعاملات الإجتماعية بين الموظفين وهو ما كان بالفعل اذا اتضح من خلال قيام قيادة الجامعة بالاهتمام بحل مشاكل العاملين سواء اساتذة او موظفين من خلال تفعيل لجنة الخدمات الإجتماعية ، وحل مشكل السكن ، وتنصيب محاسب للجامعة و توظيف طيبة؛

- مهارات ادارة الصراعات و حل الخلافات بين الموظفين عن طريق الاستعانة بذوي الحكمة و الرشد للوصول الى حلول ترضي الأطراف المعنية قبل تفاقمها ووصولها الى الاجراءات التأديبية أو القضائية ، و هو مايشير الى تحلي قيادة الجامعة بشخصية قيادية تشيع روح الألفة و التسامح وهو ما يذكركنا بمهارات القيادة المرتكزة على المبادئ التي تناولناها في الفصل النظري؛

- التحلي بصفات النزاهة و الشفافية و هو التوجه الحديث لحوكمة الإدارات ؛

- مهارة الجرأة في الطرح و روح المخاطرة والتي أكد عليها نائب المدير الكلف بالتنمية و الاستشراف وهو مايعكس روح المقالول لديه المرتبط بطبيعة المنصب الذي يشغله؛

- التجديد واليقظة الدائمة التي أكد عليها كل المستجوبين والتي يعتبرونها وسيلة هامة من أجل ضمان صناعة قرارات ناجحة وواقعية.

ثالثا: تعلق السؤال الثالث بأكثر المهارات الإدارية استخداما من طرف المستجوبين والتي يرون أنها ضرورية من أجل ضمان قرارات ناجحة ؟

وقد جاءت أجوبتهم متفقة بخصوص مهارة إدارة الوقت خاصة فيما يتعلق بضمان الإلتزام بالرزنامات الجامعية واستيفاء متطلبات الطلبة باعتبارهم الهدف الرئيسي التي وجدت من أجله الجامعة ؛

- كما أكد أغلبهم على مهارات الإقناع و التفاوض وإدارة الإجتماعات ، لكنها كانت متباينة فيما عداها ، فكل له أسلوبه في الإدارة فمنهم من يرى أن تقسيم المهام حسب التخصص هو ما يضمن النجاح في سير العمل ويعزز من استعمال المعلومات والبيانات الصحيحة في عمليات صناعة القرارات؛

- و ذكر البعض الآخر مهارة ادارة العلاقات العامة خاصة الخارجية المتعلقة بالوزارة وأصحاب المصالح مع الجامعة والشركاء الإقتصاديون لها ؛

- و تجدر الإشارة الى أن بعض الاجابات أكدت على ضرورة توفر قدر من اللامركزية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات من أجل تفعيل المهارات الإدارية التي يملكوها .

رابعاً : السؤال الرابع تعلق بوجهة نظر الباحثين حول ضرورة الإبداع من عدمه لتحقيق التميز الإداري، و قد هدفت الطالبة من خلال هذا السؤال الى قياس مدى توفر المهارات الإبداعية وقابلية الإبداع لدى الأفراد المستجوبين من خلال محاورتهم حسب إجاباتهم على هذا السؤال؟

وقد تبينت آراء الباحثين حول ضرورة الإبداع لتحقيق التميز الإداري والتي انقسمت الى مؤيد والى معارض و كانت الاجابات كالتالي:

- قد لا تكون هناك ضرورة الى الإتيان بأمر لم يسمع بها أحد ، فيكفي للتميز تحقيق أقصى درجات النجاح و التفوق في سير و أداء التنظيمات الإدارية خاصة في مجال تحقيق الأهداف البيداغوجية في وقت قياسي ، مع جودة الوثائق المستخدمة وادراج التقنيات الحديثة في الإدارة من خلال التعاملات الإلكترونية (كتسجيل وإعادة تسجيل الطلبة ، و تفعيل موقع الجامعة والـ E-Learning) ، وهيكله الجامعة وتهيئتها بأحدث المستلزمات، ومحاكاة النماذج الجامعية الرائدة ، وهو اذا ما تحقق فمن المؤكد أن الجامعة ستكون بذلك في مصاف الجامعات المتميزة ؛

- في حين يرى البعض أن الإبداع ضروري لتحقيق التميز ، فالتجديد و الأصالة في طرق العمل هو من يصنع التميز ، والريادة و التفوق في استيفاء متطلبات أصحاب المصالح هو ما يجعل الجامعة في صفوف الأوائل لا صفوف العاديين.

خامساً : السؤال الخامس تعلق بأهم الأمور التي يولي لها صنع القرار في الجامعة أهمية عند اتخاذ القرارات الإدارية ؟

أجمعت آراء أفراد المقابلة على أهمية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، و على ضرورة الإلتزام بالقوانين و اللوائح و الرجوع اليها ، وضرورة المشاركة الجماعية في صناعة القرارات الإدارية.

و أضافوا كذلك على أهمية مرحلة جميع البيانات بخصوص البدائل المتاحة ، و على ضرورة التأكد من امكانية تطبيق هاته القرارات على أرض الواقع وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الإحصائية لمحور صناعة القرار الإداري الذي رأيناها آنفا .

❖ وتجدر الإشارة بهذا الخصوص على أن المستجوبين ذكروا العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز الإداري و دون صناعة قرارات متميزة في الجامعة نذكر أهمها:

- جمود بعض القوانين التي تحول دون منح حرية في اتخاذ القرارات أو تتسبب في مضيعة الوقت إن كان لها حل كطلب رخصة من الوزارة والتي يستغرق الرد عليها في بعض الأحيان مدة زمنية لا تخدم الموقف محل الدراسة؛

- غياب الإستقلالية الكافية للكليات مما يزيد من فرص البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرارات وتحد من الحرية في ذلك؛

- محدودية بعض الموظفين الذين يتصفون بالإتكالية و قصور التفكير والروتينية في أداء العمل ، مما يحد من ظهور التميز حتى وإن كان موجودا ؛

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية من خلال إسقاط الجانب النظري على جامعة غرداية ، حيث تم إعطاء تقديم عام عن المؤسسة، ثم التطرق إلى الدراسة التطبيقية وذلك من خلال اختبار الفرضيات، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقبول الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثالثة ورفض الفرضيتان الفرعيتان الثانية والرابعة، حيث تم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود تأثير لبعدها المهارات القيادية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، والفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود تأثير لبعدها المهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتم رفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة بوجود تأثير لبعدها المهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وكذا رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بوجود تأثير لبعدها المهارات الشخصية والاجتماعية في صناعة القرار الإداري بجامعة غرداية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما تم تفسير هذه النتائج ، ودعمنا دراستنا بالمقابلة التي أجرتها الطالبة مع بعض صناعات القرار بالجامعة .

خاتمة

من خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن هذه الدراسة قد قدمت معلومة للإحاطة و الإلمام بموضوع مهارات التميز الإداري وأثرها في صناعة القرار الإداري والذي يعتبر موضوعاً يبرز الإهتمام به يوماً بعد يوم من طرف منظمات الأعمال والمختصين في الموارد البشرية ، و ذلك لما لها من العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها ، فنظام الإدارة الواضح المميز الذي يقبل التحديات ويحقق التفوق والنجاحات ويلي متطلبات العملاء و أصحاب المصالح بأفضل الطرق تميزاً وتفرداً لتحقيق رضاهم وضمان استمرارية المنظمة وضمان الريادة في قطاع الأعمال ، هو من يمتلك فئة من المديرين والمشرفين تتحلى بمجموعة متكاملة من المهارات التي تمكنهم وتسهل عليهم صناعة القرارات التي تعتبر من أهم المهام الإدارية والتي توصف بقلب الإدارة ، وهو ما استعرضته هذه الدراسة من خلال دراسة الجوانب النظرية للمفاهيم المتناولة والتي عززناها بمرورنا بأهم المفاهيم المعاصرة للقيادة المتميزة.

هذا و بعد استعراضنا للجوانب النظرية لموضوع دراستنا والتطرق إلى أهم الدراسات السابقة في الموضوع، و بهدف إضفاء المصدقية والجدية للموضوع قمنا بإسقاط هذه المفاهيم النظرية على واقع جامعة غرداية لنصل في نهاية المطاف إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي:

النتائج:

من خلال الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي تم التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها في ما يلي:

أ - النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ❖ الضرورة الملحة للتميز الإداري في منظمات اليوم، لكونه من أهم مقومات النجاح الإستراتيجي لها؛
- ❖ تقديم مهارات التميز الإداري في نموذج مقترح واضح وبسيط يضمن أهم المفاهيم المرتبطة به والتي يمكن اكتسابها؛
- ❖ التأكيد على أهمية المشاركة في صناعة القرار الإداري و اختيار أنسب الأساليب التي تسهل تحقيقه.

ب - النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية:

- ❖ قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية؛
- ❖ قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ؛
- ❖ رفض الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ؛
- ❖ قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإبداعية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ؛
- ❖ رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية والاجتماعية في صناعة القرار الإداري لدى شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ؛

الاقتراحات:

- بغرض تمييز البحث لا بأس من وضع بعض المقترحات التي نراها مفيدة بالنسبة لشاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية والتي من شأنها مساعدتهم ونذكر منها:
- ❖ ضرورة الإهتمام أكثر بالمهارات الإدارية و تنميتها، خاصة مهارات التمكين ومهارات التفويض لما لها من أثر في تهيئة المرؤوسين للإلمام بنواحي سير العمل وتعميم المعلومات من أجل استثمارها مستقبلا في صناعة القرارات،
 - ❖ التركيز أكثر على مفهوم المنظمة المتميزة و مفاهيم التعلم المستمر؛
 - ❖ تقييم الكفاءات المتميزة من شاغلي المناصب العليا بجامعة غرداية ، من أجل معرفة نواحي القوة و الضعف والعمل على صقلها لضمان أداء متميز من هذه الفئة؛
 - ❖ توضيح رؤية ورسالة المنظمة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والإستراتيجية المعتمدة لذلك، من خلال تزويد الأفراد العاملين بمهام ومسؤوليات واضحة للحد من الغموض وعدم التأكد؛
 - ❖ الاختيار السليم للأفراد الذين يشغلون مناصب حساسة و استهداف من يتمتعون بالمهارات والخصائص اللازمة، كونهم يعتبرون حجر الأساس لنجاح وتميز الجامعة؛
 - ❖ توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة حول طريقة أداء عملهم، قصد مساهمتهم في نجاح المنظمة؛
 - ❖ تحفيز جميع موظفي الجامعة خاصة شاغلي المناصب العليا على التعلم والتطوري الذاتي، من خلال تكثيف البرامج التكوينية؛
 - ❖ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؛
 - ❖ التركيز على تفعيل عمليات الإتصال في سير العمل لإرتباطها بكل جوانب صناعة القرارات الإدارية،
 - ❖ تأسيس موظفي الجامعة بضرورة تنمية شخصياتهم إجتماعيا من أجل الشعور بالتوازن والاستقرار الداخلي الذي سينعكس على أدائهم في سير العمل.

آفاق البحث:

وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة ، نأكد على أن مواضيع مثل: التميز الإداري ، مهارات التميز ، صناعة القرار الإداري تعتبر من المواضيع الخصب للدراسة و التحليل بالنسبة للمنظمات ، لذلك ندعو الى تعميق الإهتمام بالدراسات الميدانية لمثل هكذا مواضيع والعمل على ايجاد اسقاطات واقعية لها، ويهدف إثراء موضوع الدراسة مستقبلا من جوانب أخرى حتى تكتمل الصورة نقتراح جملة من المواضيع كالتالي:

- ❖ دور مهارات التميز الإداري في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ أنماط القيادات و أثرها في تحقيق التميز الإداري و المؤسسي .
- ❖ أثر مهارات إتخاذ القرار في تحقيق الإبداع بالمنظمات .
- ❖ مساهمة خلية الجودة بالجامعات الجزائرية في تحقيق التميز الاداري .
- ❖ مقترح لنموذج خاص بالتميز و الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ مقترح لجائزة التميز الجامعي في الجزائر.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

(1) القواميس والمعاجم :

- 1 -المنجد في اللغة و الأعلام، ط21، دار المشرق، بيروت،لبنان، 1973 .
- 2- جمال الدين أبو الفضل ابن منظور ، لسان العرب، تحقيق: أمين محمد عبد الوهاب والعبدي محمد الصادق ، دار احياء التراث العربي، بيروت، 1996.

(2) الكتب:

- 3 أحمد العوضي ، القيادة 360 درجة بين التحديات والممارسات ، دائرة التنمية الاقتصادية ، حكومة رأس الخيمة ، 2011.
- 4 أحمد ماهر، اتخاذ القرار مابين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 5 أحمد ماهر و ظاهر كلالدة، الإتجاهات الحديثة للقيادة الادارية ، دار زهران ، عمان، 1997.
- 6 إدريس ثابت عبد الرحمان ، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج و تطبيقات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005.
- 7 أمل علي رضا والموسوي سنان ، وظائف الإدارة المعاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر، عمان ، 2001.
- 8 ثائر غباري وخالد أبو شعيرة، علم النفس التربوي وتطبيقاته الصفية، ط1، مكتبة المجتمع العربي،الاردن، 2009.
- 9 جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005 .
- 10 حريم حسين ، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 11 خليل محمد حسن الشماع و آخرون ، مبادئ إدارة الأعمال ، مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر ، بغداد ، بدون سنة نشر.
- 12 -رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان ، دار المناهج ، 2008.
- 13 -رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 14 -ستيفن آر كوفي ، القيادة المرتكزة على المبادئ ، ترجمة مكتبة جرير ، ط1، 2005.
- 15 -سميد زيان، مدخل الى علم النفس التربوي، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2013.
- 16 -سميد محمد جاد الرب ، إدارة الابداع و التميز التنافسي ، دار الكتب المصرية، 2013.
- 17 -صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز ، ط 1 ، دار وائل ، الأردن ، 2014.
- 18 -الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2003.
- 19 -الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات ، دار المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، مصر، 2009.
- 20 -حافظ عبد الله المكاوي، القرار الإداري، ط1 ، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2012 .
- 21 -حلي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب ، مصر ، 2001.
- 22 -علي محمد بن مهنا، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1984.
- 23 -علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظيفة المديرين)، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 24 -فريد كورتل، الجودة و التميز في منظمات الأعمال، ج2، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 25 -فريد كورتل وإلهام بوغليطة ، الاتصال واتخاذ القرارات ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .

قائمة المصادر و المراجع

- 26 -الفضل مؤيد عبد الحسين، نظرية اتخاذ القرار (مدخل كمي)، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 27 -فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد ، ط2، عمان ، 2010،
- 28 -كاظم حمود خضير، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 29 -محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 6 ، 2012.
- 30 -محمد الصيرفي ، القرار الإداري و نظم دعمه ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2008.
- 31 -محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 32 -محمد احمد عبد الفتاح، الادارة المرئية والتميز الاداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر 2014
- 33 -مدحت أبو النصر، الأداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، ط2، 2014.
- 34 -خواف سالم كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
- 35 -خواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 36 -دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، مركز الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2008 .

3) الأطروحات:

- 37 -بو بكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 38 -أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008 .
- 39 -صول سماح ، دور تسيير راسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2013.
- 40 -خسان علي محمد هاشم ، أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع و اتخاذ القرارات ، دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة ، جامعة سانت كليمانس العالمية/ المكلا ، اليمن، 2013.
- 41 -وردة برويس ، فعالية الاتصال الإداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و انعكاسها على أداء العاملين ، دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015.

4) رسائل الماجستير:

- 42 - أحمد جلال أبو حسنة ، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، ماجستير في الادارة التربوية ، غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين، 2014
- 43 -سمهان خلفي ، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2009

قائمة المصادر و المراجع

- 44 اعتزاز بنت يوسف العجاج ، إدارة الذات و علاقتها بالابداع الاداري (من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الحمان بالرياض) ، ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2015
- 45 إيهاب عبد ربه سهمود، واقع ادارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في و النموذج الأوربي ل لتميز EFQM ، ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة، 2013
- 46 ابن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز " ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية ، غير منشورة ، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
- 47 تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009
- 48 حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، ماجستير العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 1424هـ
- 49 حامدي علي ، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ماجستير في علوم التسيير تخصص: محاسبة ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011
- 50 حسن علي حمد الساعدي، المهارات القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا و الوسطى و التنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي) ، ماجستير في الإدارة ، غير منشورة، جامعة بنغازي، 2012
- 51 خالد بوشارب، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، ماجستير تخصص الأساليب الكمية في التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014
- 52 خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار اطرار العمل، ماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2007
- 53 رجوة بنت سمران الهذلي ، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات و مساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، غير منشورة ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2010
- 54 سميدة تلخوخ ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL بلزغاية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014
- 55 سهام عزي ، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية ، ماجستير في التسيير العمومي ، غير منشورة ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2012
- 56 شروق أحمد أبو الغنم ، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال ، ماجستير في ادارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2013
- 57 عبد العزيز محمد الحميضي ، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي-، ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007،
- 58 عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية الساندة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر

قائمة المصادر و المراجع

- أعضاء هيئة التدريس" ، ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 59 حلي يحيى علي الدجني ، واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، ماجستير في الإدارة التربوية ، غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، سنة 2013
- 60 حلي بشاغة ، اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ماجستير تخصص تنظيم وعمل ، غير منشورة ، جامعة محمد دباغين ، سطيف ، 2015
- 61 العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة ، ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، 2014
- 62 فهد بن محمد الذويبي ، المهارات الإدارية و الشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور ، ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005
- 63 فهد بن عوض الله زاحم السلمي ، ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة ، ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008
- 64 لطيف لطف أحمد الحجى ، دور القيادة التحولية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية ، ماجستير إدارة الأعمال ، غير منشورة ، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن ، 2017
- 65 مرغني بلقاسم ، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار ، ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014
- 66 نجود بن تجمعان بن أحمد الزهراني ، آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة لماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2009
- 67 نضال محمد الزمطة، إدارة المعرفة و أثرها على التميز في الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011
- 68 نجال موسى شحدة حجازي، التوظيف و علاقته بالتميز المؤسسي (دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الغير الحكومية - قطاع غزة)، ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2016.
- 69 نخورة عبد الله حزام الشهراني ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، ماجستير في إدارة و إشراف تربوي، غير منشورة ، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، 2017.
- 70 هالة مريغني كلينا جمر ، أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات " ،رسالة ماجستير تخصص : الجودة و الإمتياز ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا السودان، 2015.
- 71 عبد العزيز محمد الحلو ، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، ماجستير إدارة أعمال ، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010.

5) مذكرات الماستر:

- 72 - أسماء عيساني و جمال جابري ، دور نظم دعم القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- الفجوج ، قالمة - ، ماستر تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي ، تبسة، الجزائر، 2016.
- 73 -آمنة مسغوني و سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2014.
- 74 -حنين قادري ، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، ماستر تخصص مالية مؤسسة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، 2015.
- 75 -زياني إيمان ، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش - بسكرة ، ماستر تخصص : التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014.
- 76 -لعلائية محمد علي ، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال Ferial - عنابة - ، ماستر تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2015.
- 77 -لعامرة سيف الإسلام، الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار دراسة حالة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP- حاسي مسعود- نشاط 2010 ، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة، 2013
- 78 -نوال بويدية ، أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب -تفرت - ، ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة ورقلة، 2017.

6) محاضرات منشورة:

- 79 عابدي محمد السعيد ، محاضرات نظرية القرار السنة الأولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق اهراس 2015.
- 80 لما الحبابي، التفكير و الابداع و الذاكرة ، محاضرات في مقياس تنمية مهارات التفكير ، جامعة سلمان بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية ، 1436هـ.

7) المقالات العلمية:

- 81 -إبراهيم شهاب ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد 1995، 61
- 82 -أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية "بحث ميداني"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة ، العدد 9، 2009.
- 83 -أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية ،مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، العدد 16 ، 2015 .
- 84 -حافظ عمر خالد علي، مهارات التميز الاداري دراسة تحليلية " ، مقال بمجلة العلوم الانسانية ، جامعة الزعيم الأزهرى ، العدد الثاني، السودان 2015.
- 85 -رريب الله محمد، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية) ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 11 ، جامعة العلوم و التكنولوجيا، اتحاد الجامعات العربية ،

قائمة المصادر و المراجع

صنعاء اليمن، 2013

- 86 سلطان غالب الديجاني، تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب إتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين " ، مقال منشور بمجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ، 148، 2016.
- 87 حافية جداولي ،مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، ملج العلوم الإجتماعي، جامعة سطيف ، العدد 19 ، ديسمبر 2014
- 88 علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب (دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا) ، مجلة دنانير، بغداد ، العراق ، العدد الخامس، 2014.
- 89 عماد عبد الرحيم الزغول ، العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومفهوم الذات الاجتماعية لدى عينة من طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة الأردنية المجلة الدولية لتطوير التفوق، المجلد السابع العدد12، 2016
- 90 فريد محمد قواسمة و فيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا ، المجلة العربية للإقتصاد والأعمال ، جامعة الروح القدس، بيروت لبنان ، العدد 93، 2016
- 91 فريدة بولسان، اسمهان بلوم، طرائق التدريس و تنمية التفكير الابداعي، ملج الباحث للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة الوادي، 2011.
- 92 قطبان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد01 ، افريل 2014
- 93 لحسن عبد الله باشيوه ، نزار البرواري ، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية "دراسة مقارنة" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا ، البحرين، العدد 3 ، 2009
- 94 محمد عبد الله سويدات و فؤاد نجيب الشبيخ ، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الاداري (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا و الوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية، المجلد 13 ، العدد 1، 2017
- 95 سني خرموش ، إدارة الوقت بين المهارات و أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد13 ، ديسمبر 2015
- 96 خوال شنافي ، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، العدد 13، جوان 2013
- 97 يوسف عبد الإله أحمد، تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات (دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدرء ومعاونيهم و الاستشاريين في شركة سعد العامة) ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، جامعة بغداد ، العدد الثامن و الأربعون، 2016
- 98 خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، الفرق بين القيادة والإدارة تأليف: جون ب. أوتر ، السنة الأولى العدد العاشر ، إصدار الشلثة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، مصر، 1993
- 99 خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، الإدارة فائقة السرعة ، تأليف: جون جونز ، السنة الثانية العدد الرابع

عشر ، إصدار الشبكة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، مصر، 1994

8) المنتقيات:

- 100 - أحمد جميل ، محمد سفير ، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 .
- 101 - خلود عطية الفليت ، النموذج الأوروبي للتميز **EFQM** وامكانية تطبيقه على أكاديمية الجامعة الاسلامية بغزة ، يوم دراسي بعنوان: التميز الأكاديمي في الجامعات و الكليات - رؤى ومداخل إصلاحية، الجامعة الاسلامية ، غزة ، نوفمبر 2015.
- 102 - دحماني محمد دريوش و ناصور عبد القادر ، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 103 - شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز : دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، مؤتمر الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2008.
- 104 - عزيزو راشدة ، المشاركة في عملية صنع القرار و سبل تفعيلها ، الملتقى الدولي : صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، الجزائر. يومي 14 و 15 أبريل 2009.
- 105 - مركز البحوث والدراسات ، ورقة عمل تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي ، المنتدى الثامن للقيادات التنفيذي، مؤسسة داتاماتكس ، دبي، الامارات المتحدة العربية ، يوم 20 أبريل 2011.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

1) الكتب:

106- James M. Kouzes & Barry Z. Posner, The Leadership Challenge , 5th Edition , JOSSEY-BASS A Wiley Imprint, 2012,

2) الأطروحات:

107- NACHET Bakhta ,**Modèle multi-agents pour la conception de systèmes d'aide à la décision collective** ,doctorat on informatique, université d'oran ,2014

3) مذكرات الماجستير:

108- Emma Butterfield , **Managerial Decision-making and Management Accounting Information** , Master's Degree in Business Administration, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2016.

- 109- Meznah S. K. H. Alazmi, Reem R. Almutairi - **The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University** - Psychology Research, July 2017, Vol. 7, No. 7, 397-407.
- 110- Z. A. Dehaghan, M. Pourtaher, **A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case study Medical Science University of Yasuj**, WALIA Journal ,30(S2) ,,2014
- 111- Rigby, Mike; Sanchis, Enric. D, **The concept of skill and its social construction** , European journal of vocational training, 2006, No 37.
- 112- Qawasmeh, F. M., Darqal, N., & Qawasmeh, I. F, **The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence**, Jadara University as a Case Study International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 2, No. 7
- 113- Isabelle Franchistéguy-Couloume, **SKILLS AND CHANGE MANAGEMENT INTERACTING IN HEALTH ACTIVITIES** (The Merging of Five French Private Health Organizations) revus Projectique , n°8-9 , 2011/2, France .
- 114- Jamian, leele & Sidhu, Gurnam & Aperapar, Parmjit, **A conceptual Framework: Managerial Decision Making Styles And Organizational Effectiveness Among Deans of Malaysian Public Universities**, University Teknologi MARA Malaysia, 2011.
- 115- Alqarni, Abdulrahman, **The Mangerial Decision Styles of Florida's State University libraries' Managers**, The Florida State University ,2003.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- 116- THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE الرابط :متوفر على الرابط www.deming.org , تاريخ الاطلاع : 2018/02/01 .
- 117- تاريخ الاطلاع : 2018/02/01 , <https://deming.org/explore/fourteen-points>
- 118 برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، متوفر على الرابط: <https://www.dgep.gov.ae/ar/about-us>
- 119 -خالد عواض عبد الله الثبيتي، تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، موقع المنهل، ص 24-26، متوفر على الرابط: <https://platform.almanhal.com/Files/2/74339> تاريخ الاطلاع : 2018/02/28 .
- 120 -المهارات الشخصية ، مقال على موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، متوفر على الرابط : <http://ar.m.wikipedia.org/> تاريخ الاطلاع: 2018/02/22 .
- 121 - علاء الدين محمد و أيمن شعباني ، **المهارات الشخصية و الموارد البشرية**، موقع الباحثون السوريون ، 2016، ص3، متوفر على الرابط: <http://www.syr-res.com/pdf.php?id=9845&token=5c13> تاريخ الاطلاع : 2018/03/04 .
- 122 - عبد الرحيم محمد، **الالتزامات العشر و الممارسات الخمس للقيادة**، متوفر على الرابط: <http://dr-ama.com/?p=1473> تاريخ الاطلاع : 2018/03/10 .

قائمة المصادر و المراجع

- 123 - مبادئ لتطوير تأثيرك من أي موقع في المؤسسة ، 2006، متوفر على الرابط:
www.alyaum.com/articles/376424/ ، تاريخ الاطلاع : 2018/04/02 .
- 124 طارق عبد الرؤوف عامر ، نظريات صنع القرار و مهاراته في الادارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته(تصور مقترح)، ص 5، متوفر على الرابط: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/> ، تاريخ الاطلاع: 2018/04/10.
- 125 - طريف شوقي، تنمية مهارات إدارة العلاقات الشخصية ، برنامج تنمية المهارات القيادية ، جامعة بني سويف ، القاهرة ، مصر ، 2009، متوفر على الرابط :
www.kace.jo/index.php/ar/2014-10-20-13-04-06/2014-10-20-13-10-38
تاريخ الاطلاع : 2018/02/02
- 126 أسماء الميرغني ، سلسلة دروس شرح البرنامج الاحصائي SPSS ، متوفر على الرابط :
https://www.youtube.com/channel/UC0AyY5dK_0iL31BMiphTh3A
تاريخ الاطلاع : 10 الى 25 ماي 2018

الملاحق



ملحق رقم (01): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اسماء المحكمين
جامعة غرداية	الدكتور: محمد زوزي
جامعة غرداية	الدكتور: يوسف خنيش
جامعة غرداية	الدكتور: مهدي شرقي
جامعة غرداية	الدكتور : يوسف زكرياء رحمانى
جامعة غرداية	الدكتور: أحمد علماوي
جامعة غرداية	الدكتورة: إيمان بوقرة
جامعة غرداية	الأستاذ: الطالب أحمد نور الدين



الملحق رقم (02) : الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال



استبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال حول موضوع:

أثر مهارات التميز الإداري في صناعة القرار الإداري (دراسة حالة جامعة غرداية).

المطلوب العلمي التحليل من إجراء لتمكن نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية ،
، وأنها لن التامة الإجابات بالسرية مع التعامل سيتم بأنه التأكيد مع النظري للبحث الجانب وإثراء
تستخدم إلا لأغراض البحث.

ملاحظة: يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي بحدها مناسبة.

التعريفات الإجرائية:

مهارات التميز الإداري: هي تلك القدرات والمعارف والممارسات والسلوكيات ، الخلاقة القادرة على الانجاز والتأقلم وإيجاد الحل
الفعال والبحث عن كل الفرص المتاحة للإبداع و الابتكار و التفوق و الريادة ، التي يستعملها أعضاء المنظمة في مستويات الإدارة
العليا و التي تمكنهم من الوصول إلى النجاح العظيم للمنظمة من خلال تحقيق إنجازات متفوقة ، من أجل الوصول الى منظمة متميزة .
صناعة القرار الإداري: هي تلك الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول
وأنسبها من حيث البدائل المتاحة والمادفة لحل المشكل أو الموقف.

❖ القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية والخصائص الوظيفية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

30 سنة و أقل من 31 إلى 35 سنة من 36 إلى 40 سنة من 41 إلى 45 أكثر من 45

3- المؤهل العلمي:

ماستر ماجستير دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي:

مدير نائب مدير عميد كلية نائب عميد رئيس قسم أخرى

❖ القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: مهارات التميز الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد الأول : المهارات القيادية					
					1. استثمر في الأفكار المرتدة من المسؤولين و الموظفين.
					2. لدي توجه نحو تعزيز قدراتي و مهاراتي من أجل القدرة على توليد معارف جديدة وتطوير نظم العمل.
					3. اقوم بتنمية المعاملات الإنسانية ما بين المرؤوسين .
					4. أتصرف بطريقة ودية مع المرؤوسين و أدخل الطمأنينة في نفوسهم.
					5. أتبادل الخبرات مع المرؤوسين و مع المدراء الآخرين.
					6. أوفر بيانات تساعد العاملين بما على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.
					7. لدي تصور واضح لرسالة ورؤية الجامعة أعمل على إيصالها للآخرين.
					8. أقوم بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات عند وضع الخطط الخاصة بالعمل.
					9. لدي القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.
					10. لدي القدرة على قيادة عملية التغيير باستمرار من خلال العمل على تعزيز ماهو ايجابي وتفادي ماهو سلبي.
					11. تقل مقاومة الموظفين للتغيير عندما أعطي لهم الفرصة للمشاركة ولو جزئيا.
البعد الثاني: المهارات الإدارية					
					12. لدي أساليب معينة لحث المرؤوسين على إكمال المهام المفوضة إليهم.
					13. يشعر الموظفون حولي أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم وأوقاتهم.
					14. أمنح للمرؤوسين إمكانية كبيرة في تحديد الطرق التي يؤدون بها أعمالهم.
					15. يستطيع المرؤوسون لدي التصرف بشكل عادي في حال عدم وجودي.
					16. أقوم بتجميع المهام المتشابهة لإنجازها في وقت محدد.
					17. أمتلك فكرة واضحة محددة لما أريد أن أنجزه في اليوم التالي.
					18. أتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماعات التي أعقدها.
					19. أحرص على استمرار الاجتماع داخل الإطار المحدد له.
					20. أستطيع إيجاد حلول لمشاكل طارئة حتى وإن كنت تحت ضغوط متنوعة و توتر داخلي .
					21. أنتهج الأساليب الدفاعية عند حدوث الأزمات.
البعد الثالث: المهارات الإبداعية					
					22. لدي القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد.
					23. أعمل على إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة.
					24. أجتهد في اكتشاف المشكلات قبل حدوثها.
					25. اطرح أفكارا متعددة و متنوعة ومتحددة.
					26. أدمج الأفكار المطروحة لحل المشكلة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.
					27. أتعرف على الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري.
					28. لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					29. أجرب أفكاراً غير معتادة و مبتكرة لحل المشكلات الإدارية.

قائمة الملاحق

					30. اشعر بالحرية في التصرف مما يعطيني مجالاً أكبر في الإبداع بمجال عملي.
					31. أميل إلى التمسك برأيي الشخصي.
المهارات الشخصية و الاجتماعية					
					32. أستطيع الانسجام مع من أعمل معهم مهما كان مستواهم الوظيفي.
					33. لا أحب أن أكون محل و موضع انتباه الآخرين.
					34. تتوافق صفاتي الشخصية مع سلوكي الإداري.
					35. اشعر بالشك في الشخصيات التي لا أعرفها أو التي أقابلها لأول مرة.
					36. أستطيع التحكم في انفعالاتي في المواقف الصعبة التي تواجهني في العمل.
					37. أوازن بين واجباتي الاجتماعية و متطلبات العمل.
					38. اترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم أناقشه.
					39. امتلك القدرة على التأثير في أفكار الآخرين و تغيير آرائهم إن استدعى الأمر ذلك.
					40. املك مهارة تقدم ذاتي أمام الآخرين.
					41. أشعر المتحدث بأني متابع لحديثه من خلال الإشارات الحركية و الصوتية.

❖ المحور الثاني: صناعة القرار الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					42. أقوم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.
					43. اعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة.
					44. أتعرف على المشكلة من خلال الاتصال بجميع الأطراف المعنية لتحديد أبعادها.
					45. أعمل على تحديد جميع البدائل المتاحة و الممكنة.
					46. أحاول الحصول على أكثر قدر ممكن من البيانات و المعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة.
					47. أختار البديل الأمثل وفقاً للمعايير و الاعتبارات الموضوعية.
					48. أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات و سلبيات البدائل المطروحة.
					49. أتعرف على مدى إمكانية تنفيذ الحل البديل و ذلك بمعرفة مدى توافر الموارد المادية و البشرية اللازمة لذلك.
					50. استعمل الأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.
					51. التزم باللوائح والقوانين لأستشرد بها بخصوص القرارات الإدارية .
					52. أقوم بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم و دقيق.
					53. أراجع وأدقق في القرارات الإدارية التي اتخذتها في عملي.

الملحق رقم (03): اختبار ثبات أداة الدراسة.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100,0
	Excluded ^a	0	,0
Total		38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	53

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	41

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,597	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	12

الملحق رقم (04): خصائص عينة الدراسة.

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	92,1	92,1	92,1
	أنثى	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 31 الى 35 سنة	6	15,8	15,8	15,8
	من 36 الى 40 سنة	18	47,4	47,4	63,2
	من 41 الى 45 سنة	8	21,1	21,1	84,2
	اكثر من 45 سنة	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماستر	9	23,7	23,7	23,7
	ماجستير	3	7,9	7,9	31,6
	دكتوراه	26	68,4	68,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	1	2,6	2,6	2,6
	من 6 الى 10 سنوات	16	42,1	42,1	44,7
	من 10 الى 15 سنة	15	39,5	39,5	84,2
	اكثر من 15 سنة	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	1	2,6	2,6	2,6
نائب مدير	4	10,5	10,5	13,2
عميد كلية	5	13,2	13,2	26,3
نائب عميد	10	26,3	26,3	52,6
رئيس قسم	10	26,3	26,3	78,9
اخرى	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): الإحصاءات الوصفية.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1 س	38	4,026	,8538
2 س	38	4,500	,5067
3 س	38	4,474	,5569
4 س	38	4,474	,5569
5 س	38	4,368	,5891
6 س	38	4,158	,7176
7 س	38	3,842	,9161
8 س	38	4,000	,9005
9 س	38	3,895	,7637
10 س	38	4,053	,6128
11 س	38	3,711	,7318
13 س	38	3,816	,6919
14 س	38	3,605	,7548
15 س	38	3,895	,7983
16 س	38	3,421	1,0301
17 س	38	3,684	,8417
18 س	38	3,789	1,0438
19 س	38	4,000	,9586
20 س	38	4,316	,5745
21 س	38	3,842	,8229
22 س	38	3,579	,8893
23 س	38	3,579	,8263
24 س	38	4,053	,5171
25 س	38	3,737	,8601
26 س	38	3,895	,8315

س27	38	4,079	,6731
س28	38	3,947	,8683
س29	38	4,158	1,1277
س30	38	3,684	,8732
س31	38	3,658	,9380
س32	38	3,211	1,0944
س33	38	4,237	,6752
س34	38	3,737	1,1073
س35	38	4,053	,6128
س36	38	3,368	1,2395
س37	38	3,737	,9497
س38	38	3,316	1,1649
س39	38	3,974	,9722
س40	38	3,711	,8023
س41	38	3,816	,7660
س42	38	4,079	,7844
س43	38	4,158	,5466
س44	38	3,974	,7161
س45	38	4,184	,5626
س46	38	4,053	,6128
س47	38	4,211	,5769
س48	38	4,158	,5939
س49	38	4,421	,5987
س50	38	4,237	,5420
س51	38	3,684	,8089
س52	38	4,079	,7491
س53	38	4,158	,4946
س54	38	4,026	,7161
Valid N (listwise)	38		

الملحق رقم (06): الانحدار الخطي البسيط .

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التميز مهارات محور الإداري ^b		Enter

a. Dependent Variable: صناعة القرار_محور

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,495	,481	,29215

a. Predictors: (Constant), الاداري التميز مهارات محور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,015	1	3,015	35,321	,000 ^b
	Residual	3,073	36	,085		
	Total	6,087	37			

a. Dependent Variable: صناعةالقرار_محور

b. Predictors: (Constant), الاداري التميز مهارات محور

الملحق رقم (07): معامل الإتساق الداخلي

Correlations

		المجموع الكلي	مجموع مهارات التميز الاداري	مجموع صناعةالقرار الاداري
المجموع الكلي	Pearson Correlation	1	,982**	,824**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	38	38	38
مجموع مهارات التميز الاداري	Pearson Correlation	,982**	1	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	38	38	38
مجموع صناعةالقرار الاداري	Pearson Correlation	,824**	,704**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations				
		مهارات التميز الاداري	المهارات_القيادية	المهارات_الادارية	المهارات_الابداعية	المهارات_الشخصية والاجتماعية
مهارات التميز الاداري	Pearson Correlation	1	,793**	,792**	,855**	,885**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
المهارات_القيادية	Pearson Correlation	,793**	1	,566**	,533**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	38	38	38	38	38
المهارات_الادارية	Pearson Correlation	,792**	,566**	1	,491**	,579**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,000
	N	38	38	38	38	38
المهارات_الابداعية	Pearson Correlation	,855**	,533**	,491**	1	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002		,000
	N	38	38	38	38	38
المهارات_الشخصية والاجتماعية	Pearson Correlation	,885**	,573**	,579**	,787**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (08): معامل الارتباط

		Correlations	
		مجموع صناعة القرار الاداري	مهارات_مجموع التميز الاداري
صناعة القرار الاداري_مجموع	Pearson Correlation	1	,704**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	38	38
التميز الاداري_مهارات_مجموع	Pearson Correlation	,704**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المهارات بعد القيادية	المهارات بعد الادارية	المهارات بعد الابداعية	المهارات الشخصية بعد	صناعة القرار محور
القيادية المهارات بعد	Pearson Correlation	1	,566**	,533**	,573**	,584**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
الادارية المهارات بعد	Pearson Correlation	,566**	1	,491**	,579**	,439**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,006
	N	38	38	38	38	38
الابداعية المهارات بعد	Pearson Correlation	,533**	,491**	1	,787**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
المهارات الشخصية بعد	Pearson Correlation	,573**	,579**	,787**	1	,610**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
صناعة القرار محور	Pearson Correlation	,584**	,439**	,701**	,610**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (09): الإنحدار المتعدد

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
محور_صناعةالقرار	4,1118	,40561	38
بعد المهارات القيادية	4,1364	,37378	38
بعد المهارات الادارية	3,7947	,44839	38
بعد المهارات الابداعية	3,8000	,48099	38
بعد_المهاراتالشخصية	3,8026	,43215	38

Correlations

	محور_صناعةالقرار	بعد المهارات القيادية	بعد المهارات الادارية	بعد المهارات الابداعية	بعد_المهاراتالشخصية
Pearson Correlation	1,000	,584	,439	,701	,610
	,584	1,000	,566	,533	,573
	,439	,566	1,000	,491	,579
	,701	,533	,491	1,000	,787
	,610	,573	,579	,787	1,000
Sig. (1-tailed)	.	,000	,003	,000	,000
	,000	.	,000	,000	,000
	,003	,000	.	,001	,000
	,000	,000	,001	.	,000
	,000	,000	,000	,000	.
N	38	38	38	38	38
	38	38	38	38	38
	38	38	38	38	38
	38	38	38	38	38
	38	38	38	38	38

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد المهارات الابداعية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= ,050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
2	بعد المهارات القيادية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= ,050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: صناعةالقرار_محور

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,701 ^a	,491	,477	,29336	,491	34,734	1	36	,000
2	,744 ^b	,553	,527	,27882	,062	4,851	1	35	,034

a. Predictors: (Constant), الابداعية المهارات بعد

b. Predictors: (Constant), القيادة المهارات بعد, الابداعية المهارات بعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,989	1	2,989	34,734	,000 ^b
	Residual	3,098	36	,086		
	Total	6,087	37			
2	Regression	3,366	2	1,683	21,650	,000 ^c
	Residual	2,721	35	,078		
	Total	6,087	37			

a. Dependent Variable: صناعة القرار_محور

b. Predictors: (Constant), الابداعية المهارات بعد

c. Predictors: (Constant), القيادة المهارات بعد, الابداعية المهارات بعد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,866	,384		4,861	,000					
بعد المهارات الابداعية	,591	,100	,701	5,894	,000	,701	,701	,701	1,000	1,000
2 (Constant)	1,048	,521		2,013	,052					
بعد المهارات الابداعية	,459	,113	,544	4,073	,000	,701	,567	,460	,716	1,397
بعد المهارات القيادية	,319	,145	,294	2,203	,034	,584	,349	,249	,716	1,397

a. Dependent Variable: صناعةالقرار_محور

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Toleranc e	VIF	Minimum Tolerance
1 بعد المهارات القيادية	,294 ^b	2,203	,034	,349	,716	1,397	,716
بعد المهارات الادارية	,125 ^b	,915	,366	,153	,759	1,318	,759
بعد_المهاراتالشخص ية	,154 ^b	,795	,432	,133	,381	2,624	,381
2 بعد المهارات الادارية	,009 ^c	,061	,952	,010	,630	1,588	,594
بعد_المهاراتالشخص ية	,039 ^c	,200	,843	,034	,348	2,871	,348

a. Dependent Variable: صناعةالقرار_محور

b. Predictors in the Model: (Constant), الابداعية المهارات بعد

c. Predictors in the Model: (Constant), الابداعية المهارات بعد, القيادية المهارات بعد

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	بعد المهارات الابداعية	بعد المهارات القيادية
1	1	1,992	1,000	,00	,00	
	2	,008	16,075	1,00	1,00	
2	1	2,988	1,000	,00	,00	,00
	2	,008	19,353	,32	,85	,03
	3	,004	28,660	,68	,15	,97

a. Dependent Variable: صناعة القرار_محور

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,6171	4,8799	4,1118	,30163	38
Std. Predicted Value	-1,640	2,547	,000	1,000	38
Standard Error of Predicted Value	,046	,181	,074	,027	38
Adjusted Predicted Value	3,4592	4,8705	4,1087	,31131	38
Residual	-,55044	,57405	,00000	,27118	38
Std. Residual	-1,974	2,059	,000	,973	38
Stud. Residual	-2,105	2,120	,005	1,010	38
Deleted Residual	-,62609	,61343	,00317	,29355	38
Stud. Deleted Residual	-2,221	2,238	,009	1,041	38
Mahal. Distance	,021	14,641	1,947	2,629	38
Cook's Distance	,000	,253	,029	,054	38
Centered Leverage Value	,001	,396	,053	,071	38

a. Dependent Variable: صناعة القرار_محور

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VII	قائمة المختصرات
ب-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لمهارات التميز الإداري وصناعة القرار الإداري	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمهارات التميز الإداري وصناعة القرار الإداري
50	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: طرق و أدوات الدراسة
80	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها
109	خلاصة الفصل
111	الخاتمة
113	قائمة المصادر والمراجع
123	الملاحق
	الفهرس