



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

متطلبات تحقيق نضج جودة القرارات
الإدارية باستخدام نموذج
Spetzler et al
دراسة استطلاعية لآراء عينة من
العاملين في دائرة الثروة الحيوانية
في محافظة بغداد

للطالب
أسعد علوان خلف الدليمي

رسالة الدبلوم العالي التخصصي في
إدارة الجودة

بإشراف
الأستاذ المساعد
الدكتورة آلاء عبد الموجود العاني

University of Mosul
College of Administration
& Economics
Department of Industrial
Management



**Requirments for Achieving Quality
Maturity Management Decisions Using a
Template Spetzler et al**

**An Exploratory Study Of Opinions Of A
sample Of Workers In The Animal
Resources Department In Baghdad
Governorate**

**By
Asaad Alwan Khalaf Al-Dulaimi**

The Degree of Diploma Quality Management

**Supervised By
Alaa Abd almawjoud Al-Ani**

متطلبات تحقيق نضج جودة القرارات :
الإدارية باستخدام نموذج
Spetzler et al

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين
في دائرة الثروة الحيوانية في محافظة
بغداد

أسعد علوان خلف الدليمي

رسالة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة
الجودة تقدمت بها

إلى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة
الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة
الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الجودة

بإشراف
الأستاذ المساعد
الدكتورة آلاء عبد الموجود العاني

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ فتعالى الله الملك الحق ولا تعجل بالقرآن من قبل
أن يقضى إليك وحيه وقل رب زدني علماً ﴾

من سورة طه 114

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (متطلبات تحقيق نضج جودة القرارات الادارية باستخدام انموذج Spetzler et al) قد جرى بإشرافي في جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة.

التوقيع

المشرف: أ.م. د. آلاء عبد الموجود العاني

التاريخ: / / 2021

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (متطلبات تحقيق نضج جودة القرارات الادارية باستخدام انموذج Spetzler et al) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم: أ.م. د. عمار إسماعيل أحمد

التاريخ: / / 2021

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصيتي المشرف والمقوم اللغوي أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع

الاسم: أ. د.

التاريخ: / / 2021

إقرار رئيس قسم الادارة الصناعية

بناءً على توصيات المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع

الاسم: أ. د. ميسر ابراهيم احمد

التاريخ: / / 2021

الإهداء

إلى من أرجو شفاعته يوم القيامة حبيبي رسول الله
(صلى الله عليه وسلم)

إلى من لم تراه عيني أبي (رحمه الله)

إلى أجمل عطايا الرب أمي الحنونه (حفظها الله)

إلى من كان ينتظر عودتي فرحل قبل أن أعود الدكتور
حيدر عبدالرزاق (رحمه الله)

إلى معلمي وصديقي الأستاذ الفاضل مؤيد العبادي
(حفظه الله)

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين الذي قدر فهدى و وهب وأنعم فله الحمد أولا وأخيرا والصلاة والسلام على الهادي الأمين الذي بعث الله ليخرج الناس من ظلمات الجهل إلى نور العلم .

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للمشرفة على الرسالة الدكتورة/آلاء عبدالموجود العاني التي لم تدخر جهدا في إرشادي وتوجيهي منذ بداية كتابة الكلمات الأولى في الرسالة فجزاها الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة . وأتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي الأفاضل والمنتسبين في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل لما قدموه من فيض علمهم وخبراتهم .

ولا أنسى الفضل الكبير لإخوتي وأخواتي على تشجيعي للدراسات العليا ، وزوجتي الصابرة والمثابرة التي لم تأل جهدا في توفير الجو المناسب حتى أتمكن من الدراسة واهتمامها بطفلي وبجميع متطلبات الحياة وقت انشغالي عنها .

وأتقدم بوافر الشكر والعرفان لمنتسبي دائرة الثروة الحيوانية للدعم المعنوي المتواصل طوال مدة الدراسة وكل صديق أبدى مساعدة لي .

كذلك أشكر كل من تعرفت عليه في مرحلة الدبلوم العالي، واستميتح عذرا كل من لم تسعفني ذاكرتي على ذكر ممن أسهم في وصولي إلى هذه المرحلة فجزاهم الله عني خير الجزاء ...

هذا ومن الله التوفيق.

Abstract

This study explored The quality of administrative leaderships for decision-making in the field in which the study was conducted, A model was relied on was(Spetzler et al.,2016) Which indicates measuring the quality of management decisions through six dimensions, which are (appropriate framework, innovative alternatives, relevant and reliable information, clarity of values and trade-offs, rational logic, commitment to implementation) The problem of the study revolved around ask many questions, the most important of which was: were the administrative decisions taken in the Directorate of Animal Resources had the quality? Are model dimensions available Spetzler *et al.*,2016 Is the decisions taken by the administrative leaders in the research were organization? What is the level of evaluation of the research sample for the quality of the administrative decisions had taken by the administrative leadership of the researched organization according to the Spetzler et al as a model? The study employed a descriptive and analytical approach in proposing theoretical and conceptual ideas, data processing, analysis and interpretation, and the field of study was determined in the Directorate of Animal Resources, and the study sample was randomly selected from workers in the researched area and at various Directorate of Animal Resources levels. The questionnaire form was used to collect primary data from the 113 individuals surveyed and use a number of statistical methods, the data were analyzed and processed to arrive at the opinions of the individuals surveyed about the questionnaire paragraphs, and from these methods (frequencies, percentages, Average, standard deviation, coefficient of variation, category length scale, and One Sample T-test), and used (Excel, 2010) and SPSS programs) to test the study hypotheses and ensure their validity. In light of the statistical treatment, many results have been reached, the most important of which are: that the quality of decisions in the researched organization is relatively high, and this is consistent with the previous results that reflect the availability of the dimensions of the quality of decisions in the researched field, which explains the quality of the decisions had taken in the field researching.

Keywords: decision, types of decision, decision quality, decision quality models.

المستخلص

استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات تحقيق نضج جودة القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية بالجودة في الميدان المبحوث وذلك من خلال اعتماد أنموذج (Spetzler et al., 2016) الذي يؤشر قياس نضج جودة القرارات الإدارية من خلال ستة أبعاد تتمثل (الإطار المناسب والبدائل الابتكارية ومعلومات ذات صلة وموثوق بها ووضوح القيم والمفاضلات والمنطق الرشيد والالتزام بالتنفيذ). وتمحورت مشكلة الدراسة في طرح العديد من التساؤلات كان أهمها هل تتمتع القرارات الإدارية المتخذة في دائرة الثروة الحيوانية بالجودة؟ وهل تتوافر أبعاد أنموذج Spetzler et al في القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة؟ وما مستوى تقييم عينة البحث لجودة القرارات الإدارية المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة على وفق أنموذج Spetzler et al؟ وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في طرح الأفكار النظرية والمفاهيمية ومعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، وحدد ميدان الدراسة بدائرة الثروة الحيوانية في محافظة بغداد، وتم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي من العاملين في الميدان المبحوث وبمختلف المستويات الإدارية. وتم استعمال استمارة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (113) فرداً، وباستخدام عدد من الوسائل الإحصائية تم تحليل البيانات ومعالجتها للوصول إلى آراء الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، ومن هذه الأساليب (التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومقياس طول الفئة، واختبار (T)، وذلك باعتماد برامج (Excel, 2010) و (SPSS)

لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها . وفي ضوء المعالجة الإحصائية تم التوصل للعديد من النتائج كان أهمها : أن مستوى جودة القرارات في المنظمة المبحوثة هو عال نسبيا وهذا ينسجم مع النتائج السابقة التي تعكس توافر أبعاد جودة القرارات في الميدان المبحوث ، وهو ما يفسر تمتع القرارات المتخذة في الميدان المبحوث بالجودة .

الكلمات المفتاحية : القرار ، أنواع القرار ، جودة القرار ، نماذج جودة القرار.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	المستخلص
ت	ثبت المحتويات
ث	ثبت الجداول
ث	ثبت الأشكال
ث	ثبت الملاحق
2 - 1	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي
12 - 3	المبحث الأول: منهجية الدراسة
16 - 13	المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
24 - 17	المبحث الأول: القرار : المفهوم والأنواع
36 - 25	المبحث الثاني: جودة القرار : الأهمية والنماذج
	الفصل الثالث: الإطار العملي (الميداني) للدراسة
49 - 37	المبحث الأول: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضياتها
	الفصل الرابع: الأطار الاستنتاجي
53 - 50	المبحث الأول: الاستنتاجات
55 - 54	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات
60 - 56	المصادر
ج - ذ	الملاحق
A	المستخلص باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
10	جدول مقياس الاستبانة	1
12	جدول نتائج اختبار (الفا - كورنباخ)	2
15	جدول الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين	3
18 - 17	جدول مفهوم القرار	4
22 - 20	أنواع القرارات الإدارية	5
38	المؤشرات الإحصائية لبعء الإطار المناسب	6
39	المؤشرات الإحصائية لبعء البدائل الابتكارية	7
40	المؤشرات الإحصائية لبعء المعلومات ذات الصلة والموثوق بها	8
41	المؤشرات الإحصائية لبعء وضوح القيم والمفاضلات	9
42	المؤشرات الإحصائية لبعء المنطق الرشيد	10
43	المؤشرات الإحصائية لبعء الالتزام بالتنفيذ في الميدان المبحوث	11
44	الايوساط الحسابية لجدول القرارات وأبعادها في الميدان المبحوث	12
45	مقياس مستوى جودة القرارات	13
46	ترتيب أبعاد جودة القرارات بحسب توافرها في الميدان المبحوث	14
47	نتائج اختبار (T) لمدى جودة القرارات في المنظمة المبحوث	15

ثبت الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
30	أ نموذج Wider & ossimitz	1
31	أ نموذج Converse & Weaver 2008	2
32	أ نموذج Wood 2012	3
33	أ نموذج Gregory. Et . al 2013	4
34	أ نموذج Negulescu Doval 2014	5
35	مخطط عناصر جودة القرار وفق نموذج Spetzler. Et . al 2016	6

ثبت الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
ث - خ	استمارة الاستبانة	1

المقدمة

يعد القرار الإداري المحور الأساسي الذي تركز عليه العملية الإدارية فمهمة المدير الأساسية في المنظمة هي اتخاذ القرارات لتسيير أنشطة المنظمة وحل المشكلات التي تواجه الأفراد في العمل ، وأن القرار يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والعمل على حلها ، فتتخذ القيادات الإدارية في منظمات الأعمال العديد من القرارات في إطار ممارسة أعمالها وإدارة أنشطتها الوظيفية المختلفة ، وتترجم هذه القرارات من خلال تنفيذها إلى نتائج الأعمال ، فتظهر مدى صحة هذه القرارات وجودتها من خلال العديد من المؤشرات التي تسهم في صناعة قرار إداري جيد .

من هنا جاءت فكرة الدراسة التي استندت إلى قياس جودة القرارات التي يتخذها المديرون في دائرة الثروة الحيوانية وذلك من خلال اعتماد أنموذج (Spetzler et al.,2016) الذي يؤشر قياس جودة القرارات لإدارية من خلال ستة أبعاد تتمثل بـ (الاطار المناسب ، البدائل الابتكارية ، معلومات ذات صلة وموثوق بها ، وضوح القيم والمفاضلات ، المنطق الرشيد ، الالتزام بالتنفيذ) ، لذا حاول الباحث في هذه الدراسة تشخيص مدى تمتع القرارات المتخذة في الميدان المبحوث بالجودة ، من خلال بيان مدى توافر أبعاد جودة القرار في المنظمة كما حددها Spetzler et al.,2016.

ومن كل ذلك جاءت أهمية هذه الدراسة من أهمية إدراك القيادات الإدارية في الميدان المبحوث بضرورة الاهتمام بالقرارات المتخذة من قبلهم وتكوين الوعي لديهم بألية إنتاج القرارات الجيدة ، في محاولة

لاحتواء مشكلة البحث التي تمت صياغتها بمجموعة من التساؤلات على الوجه الآتي:

1. هل تتصف القرارات الإدارية المتخذة في دائرة

الثروة الحيوانية بالجودة؟

2. هل تتوافر أبعاد أنموذج Spetzler et al في

القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في

المنظمة المبحوثة؟

3. ما مستوى تقييم عينة البحث لجودة القرارات

الإدارية المتخذة من قبل القيادات الإدارية في

المنظمة المبحوثة على وفق أنموذج Spetzler et

al ؟

ولتحقيق أهداف البحث واحتواء مشكلته صيغت عدة

فرضيات اختبرت بموجب أدوات وتحليلات إحصائية عديدة .

تضمنت الدراسة أربعة فصول اطار منهجي، وثاني

نظري وثالث تطبيقي عملي والأخير استنتاجي ، وبواقع

أربعة فصول شمل الفصل الأول مبحثين ، تضمن المبحث

الأول منهجية الدراسة ، في حين عرض المبحث الثاني

مجتمع الدراسة وعينتها ، أما الفصل الثاني فقد تضمن

الإطار النظري للدراسة بمبحثين ، شمل المبحث الأول

طرح نظري عن القرار بصورة عامة ، في حين تضمن

المبحث الثاني الحديث عن جودة القرارات الإدارية ،

واشتمل الفصل الثالث من الدراسة على عرض وتفسير

للإطار العملي (الميداني) بمبحثين ، تضمن المبحث

الأول وصفا وتشخيصا لمتغير الدراسة وأبعادها ، وتضمن

المبحث الثاني الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة ،

وأخيرا جاء الفصل الرابع ليختتم الرسالة بجملة من

الاستنتاجات والتوصيات وذلك عبر مبحثين، المبحث الأول

تضمن استنتاجات الإطار النظري والعملي للدراسة، في

حين تضمن المبحث الثاني التوصيات والدراسات

المستقبلية المقترحة

الفصل الأول : الإطار المنهجي المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة :

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن تحديات جمة تتطلب منها اليقظة المستمر بتغييرات البيئة والسعي الحثيث لمواكبة المستجدات واستغلال الفرص التي تظهر فيها وتجنب التهديدات والاحتراس منها ، وهذا لن يتم إلا بقيام الإدارة باتخاذ القرارات الموجهة لهذه التغييرات ، وهنا لا يتطلب الأمر السرعة فقط في الاستجابة لهذه التغييرات من خلال قيام الإدارة باتخاذ القرارات ، بل لابد أن تكون هذه القرارات على مستوى من الأهمية والجودة لكي تنعكس تأثيرات تنفيذها في نتائج الأعمال في المنظمة .

وتعد دائرة الثروة الحيوانية في محافظة بغداد أحد المنظمات التي تعمل في البيئة العراقية ، والتي تواجه في إطار ممارسة أنشطتها العديد من التحديات التي تلزمها بالاهتمام بالقرارات التي تتخذها كون تلك القرارات تمثل انعكاس لمستوى النجاح الإداري للقيادات في هذه المنظمة ، وبذلك يمكن عرض مشكلة الدراسة الحالية على شكل تساؤلات وعلى النحو الآتي :

1. هل تتمتع القرارات الإدارية المتخذة في المنظمة

المبحوثة ؟

2. هل تتوافر أبعاد أنموذج Spetzler et al في

القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في

المنظمة المبحوثة ؟

3. ما مستوى تقييم عينة البحث لجودة القرارات الإدارية المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة على وفق نموذج Spetzler et al ؟

4. ما نقاط القوة والضعف في أبعاد جودة القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة ؟

ثانيا : أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية نعرضها بالشكل الآتي:

1. الأهمية الأكاديمية : وتتمثل بالإضافة العلمية التي ستقدمها الدراسة في مجال الإدارة والتنظيم والجودة ، إذ يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يعالجه ، فمن خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة ستستهم دراستنا في عرض مؤشرات حقيقية لقياس جودة القرارات الادارية وتقديمتها وفق ما أفرزته جهود الباحثين السابقين .

2. الأهمية الميدانية : تسهم الدراسة الحالية في إثارة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة نحو ضرورة توظيف خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم في عملية اتخاذ القرار للوصول بها إلى مستوى الجودة المطلوب . فالقرارات المتخذة من قبلهم تمثل حولا جذرية للمشكلات التي تظهر في مواقف العمل المختلفة ، ومن ثم فإن تمتعها بالجودة يعني نجاحها ونجاح الأداء الذي يمثل الناتج النهائي لمسار الأعمال في المنظمة .

3. الأهمية الاقتصادية : تتمثل في كون القرار الجيد يقلل من حالات الفشل التي يترتب عليها المزيد من الكلف بسبب الحاجة إلى تشخيص مسببات الفشل وتقديم الحلول لمعالجتها . فجودة القرار تحمل في ثنايا مضامينها ترشيد استعمال الموارد والسعي نحو تحقيق الفاعلية والكفاءة في التعامل معها ، وبذلك تتحسن الخطى التي ترسم مسارات العمل في المنظمة من تنفيذ الخطط و أداء المهام الوظيفية وتطبيق القرارات المتخذة و تحقيق الأهداف.

ثالثا : أهداف الدراسة

تروم الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل بالآتي:

- 1-تعميق المعرفة الفكرية في موضوع حيوي يتمثل بجودة القرارات الإدارية من خلال تقديم إطار فكري لمتغيرات الدراسة يرفد مكتبة الإدارة العراقية، في مجالات الإدارة والتنظيم والجودة .
- 2-تقييم قدرة القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة على اتخاذ قرارات تتصف بالجودة .
- 3-تقييم مستوى جودة القرارات في المنظمة المبحوثة .
- 4-تحديد مدى توافر ابعاد الجودة وفق أنموذج Spetzler et al في القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة ؟
- 5-المساهمة في تحسين واقع عملية اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة من خلال تقديم نتائج الدراسة الحالية لها .

6-تشخيص نقاط القوة ومكامن الضعف في أبعاد جودة القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة .

7-الوصول إلى المعالجات العملية لمشكلة البحث وتفسيرها من خلال تقديم الاستنتاجات العملية ، وصياغة المقترحات الميدانية على ضوءها بما يثري الميدان المبحوث.

رابعاً : فرضيات الدراسة

استكمالاً للمعالجات المنهجية في البحث العلمي ولغرض التوصل إلى حلول علمية لمشكلة الدراسة ، فإن الأمر يستلزم صياغة تخمينات منطقية تعد حلولاً مبدئية لمشكلة الدراسة وعلى النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة الأولى : لا تتوافر أبعاد أنموذج Spetzler et al في القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة ، بمعنى آخر (لا تتمتع القرارات الإدارية المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة بالجودة) ، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- لا يتوافر الإطار المناسب لاتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة .
- لا تتوافر البدائل الابتكارية في القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة .
- لا تتوافر المعلومات الموثوقة وذات الصلة عند اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة .
- لا يوجد وضوح للقيم والمفاضلات في القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة .

- لا يتوافر المنطق الرشيد في القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة .
- لا يوجد التزام بتنفيذ القرارات المتخذة من قبل القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الرئيسة الثانية: مستوى تقييم عينة البحث لجودة القرارات الإدارية المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة على وفق أنموذج Spetzler et al منخفض نسبيا .

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يتباين مستوى وجود أبعاد جودة القرارات في الميدان المبحوث. الفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد المبحوثين عن مستوى جودة القرارات المتخذة بدلالة أبعاده في المنظمة المبحوثة .

خامسا : حدود الدراسة

1-الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية بدائرة الثروة الحيوانية في محافظة بغداد .

2-الحدود الزمانية : تمثلت الحدود الزمانية للدراسة الحالية للمدة من 1/6/2020 لغاية 1/9/2020 .

3-الحدود العلمية : تناولت الدراسة موضوع جودة القرار الاداري الذي يمثل متغير الدراسة الأساسي في الدراسة والذي يتألف من ستة أبعاد أساسية تتمثل بـ(الإطار المناسب والبدائل الابتكارية ومعلومات ذات صلة وموثوقة ووضوح القيم والمفاضلات والمنطق الرشيد والالتزام بالتنفيذ) .

4- الحدود البشرية : تتمثل بعينة الدراسة من الأفراد العاملين في دائرة الثروة الحيوانية .

سادسا : منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة "عملية تصميم يتم من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات ، والهدف من ذلك جعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه من أنسب المناهج في دراسة الظاهرة موضوع البحث، مستعملا العديد من الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ، ويعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (القصراوي ، 2017 ، 6).

سابعاً : أدوات الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات التي تمثلت في الآتي :

❖ أدوات الجانب النظري : من خلال الاستفادة من مجموعة من المصادر وهي:

- أ . الكتب العربية والأجنبية .
- ب. الرسائل والأطاريح الجامعية .
- ج.بحوث المؤتمرات .
- د . المصادر التي حصل عليها من شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) .

❖ أدوات الجانب العملي : تضمنت الآتي :

أ.الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لدائرة الثروة الحيوانية والتي تمثل مكان عمله .

الاستبانة : التي عدت الأداة الرئيسة والتي اعتمدها الدراسة في جمع البيانات الأولية من الميدان المبحوث . وتمثل وسيلة للحصول على البيانات وقد تم تبني مقياس جاهز معد من قبل دراسة (الكفائي ، 2018) لقياس فقرات الاستبانة ، إذ تم تحديد أبعاد متغير الدراسة على وفق الأنموذج المقترح من قبل (Spetzler et al.,2016) وبموجبه تتكون جودة القرارات من ستة أبعاد تتمثل بالتالي:

The Appropriate Frame	1-الإطار المناسب
Creative Alternatives	2-البدائل الابتكارية
Relevant and Reliabl Information	3-معلومات ذات صلة وموثوقة
Clear Values and Tradeoffs	4-وضوح القيم والمفاضلات
Sound Reasoning	5-المنطق الرشيد
Sound Reasoning	6-الالتزام بالتنفيذ

فقد تضمنت الاستبانة جزأين ، تناول الجزء الأول المعلومات الشخصية لأفراد المبحوثين ، وفق (5) فقرات وهي (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في الوظيفة والدورات التدريبية) ، أما أبعاد جودة القرار فيمكن الاطلاع على الجدول (1) للتعرف على مضامينها .

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقياس
1	جودة القرار الإداري	الإطار المناسب	5-1	الكفائي ، 2018
		البدائل الابتكارية	10-6	
		معلومات موثوقة وذات صلة	16-11	
		وضوح القيم والمفاضلات	21-17	
		المنطق الرشيد	26-22	
		الالتزام بالتنفيذ	31-27	

اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

ثامنا : الادوات والاساليب الاحصائية :

1. الانحراف المعياري (Standard deviation) يستعمل لقياس مدى تشتت إجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي، أي مدى تجانس اجابات العينة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$S = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

2. الأهمية النسبية (The relative importance) هي الوزن النسبي للمتوسط، ونحصل عليه من قسمة الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة على أعلى درجة يأخذها مقياس ليكرت الخماسي.
3. اختبار T (T-TEST) يستعمل لمعرفة وجود فروق معنوية بين متوسطين، فإذا كانت قيمة T المحتسبة أكبر من T الجدولية دل ذلك على وجود فروق معنوية بين متوسطين والعكس صحيح.
4. معامل الاختلاف : لغرض ترتيب ابعاد جودة القرارات الادارية في الميدان المبحوث .

تاسعا : فحص صدق وثبات الإستبانة

1. اختبار الصدق : يبرهن تطبيق اختبارات الصدق بيان مدى التوصل إلى الدقة في نتائج الاستبانة، وتم إجراء صدق المحتوى للتعبير عن مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى و الصياغة و التصميم المنطقي بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها ، إذ استعملت معادلة (Cronbach s Alpha) و بعد تطبيق هذه المعادلة ظهرت لنا النتائج كما موضحة في الجدول (2) ، إن هذه النتائج تؤكد أن المعامل مطمئن و يؤكد صدق المقياس و صلاحية تطبيقه. فقد استند الباحث لإيجاد معامل الثبات وفق هذه الطريقة على جميع استبانات الدراسة ولمجمل فقراتها البالغ عددها إحدى وثلاثون فقرة، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبانة (0.926) بما يلاحظ تحقق شرط الصدق والثبات في محتوى الاستبانة أبعادها كافة ومتغيراتها ، لأن معامل الارتباط يعكس مدى اتساق الفقرات داخليا، ويمكن ملاحظة قيم معامل الثبات لكل بعد من أبعاد جودة القرار في الجدول (2) :

الجدول (2) نتائج اختبار (ألفا - كورنباخ)

متغيرات الدراسة	معامل الثبات	التفسير
الإطار المناسب	0.831	فقرات هذا البعد تخطت شرط الثبات بنجاح
البدائل الابتكارية	0.775	فقرات هذا البعد تخطت شرط الثبات بنجاح
معلومات ذات صلة وموثوقة	0.773	فقرات هذا البعد تخطت شرط الثبات بنجاح
وضوح القيم والمفاضلات	0.755	فقرات هذا البعد تخطت شرط الثبات بنجاح
المنطق الرشيد	0.70	فقرات هذا البعد تخطت شرط الثبات بنجاح
الالتزام بالتنفيذ	0.74	فقرات هذا البعد تخطت شرط الثبات بنجاح
مجمل فقرات الاستبانة	0.926	مجمل فقرات الاستبانة تخطت اختبار الثبات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

2. اختبار الثبات

ثم استعملت طريقة التجزئة النصفية (Split Half) لقياس مدى ثبات الاستبانة وفقراتها ، إذ تعتمد هذه الطريقة على حساب معامل الارتباط بين قيم درجات الأسئلة الزوجية والفردية في استبانة البحث ويتم حساب ثبات الاستبانة بصورة تامة باستعمال معادلة (Spearman- Brown) لتصحيح معامل الارتباط ، فإذا كان معامل ثبات الاستبانة 0.67 أو أكثر على وفق هذه المعادلة ، فإنه يعد حالة عملية ومنطقية للبحوث التي تعتمد الاستبانة كأداة من أدوات التحليل. وبعد أن تم تصحيح معامل الارتباط السابق (لنصفي الاستبانة) حصلنا على معامل ثبات عال بلغت قيمته (0.85) ما يؤكد اجتياز الاستبانة لاختبار الثبات حسب هذه الطريقة ومن ثم تحقق شرط الثبات في فقرات الإستبانة .

المبحث الثاني

مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة *
أجريت الدراسة في دائرة الثروة الحيوانية التابعة لوزارة الزراعة .يقع المقر الرئيس للدائرة في بغداد - البلديات - حي الأمانة - شارع قناة الجيش
موقع أبي غريب- شارع الزيتون (الاقسام الفنية)
ويبلغ عدد الأفراد العاملين فيها (739) موظفا .

تدرج تاريخ تسمية الدائرة من الهيئة العامة للبيطرة وخدمات الثروة الحيوانية أولاً ، ثم الى الهيئة العامة لخدمات الثروة الحيوانية بعد انفصال الهيئة العامة للبيطرة عنها ، وأست بعدها بعنوان الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية ، تم دمج دائرتنا مع الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية تحت عنوان (دائرة الثروة الحيوانية) استناداً إلى قانون وزارة الزراعة رقم (10) لسنة 2013 .

تهدف الدائرة الى المحافظة على الثروة الحيوانية في العراق وتنميتها ورفع مستوى إنتاجها وتحسين الخدمات المتقدمة لهذا القطاع المهم لدعم الاقتصاد الوطني الذي يشمل نشاط تربية الدواجن والمجترات والأسماك وتطوير إنتاج قصبات اللقاح المجدد للأبقار والجاموس في العراق وإنتاج أصبعيات أسماك الكارب في مفاص الدائرة وإطلاق الفائض منها في المسطحات المائية في العراق وتقوم بإجراء السيطرة النوعية للمواد العلفية المستوردة والمنتجة محلياً والتأكد من مطابقتها للمواصفات القياسية العراقية بعد الموافقات الأولية لاستيراد المنتجات الحيوانية والحيوانات الحية بموجب خطة معدة لهذا الغرض تأخذ بنظر الاعتبار الإنتاج المحلي من هذه المواد وتوفرها بالأسواق المحلية فضلاً عن تنفيذ المرحلة الثانية لمشروع ترقيم الثروة الحيوانية في العراق بعد توفر التخصيصات المالية اللازمة وتوفير قاعدة البيانات العراقية واستعمالها بشكل مستدام ووضع حلول العلمية لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها

الثروة الحيوانية من ناحية التهديد من الانقراض وانحدار الأعداد وتم إعداد قاعدة بيانات لحيوانات المزرعة المحلية (الابقار والجاموس والأغنام والإبل) .

(الصفحة الرسمية لوزارة الزراعة العراقية)

الأقسام التابعة للدائرة

تتألف الدائرة من أقسام فنية ويبلغ عددها ستة أقسام ، وأقسام إدارية يبلغ عددها أربعة أقسام وعلى النحو الآتي :

• الأقسام الفنية : وتشمل (القسم الهندسي و قسم التلقيح الاصطناعي والقسم التجاري وقسم مشاريع الدواجن و قسم السيطرة النوعية على الاعلاف وقسم الإنتاج الحيواني)

الأقسام الإدارية : وتشمل (قسم التخطيط والمتابعة وقسم التدقيق والرقابة وقسم الحسابات وقسم إدارة الموارد البشرية) .

Www.Zeraa.gov.iq

ثانيا : عينة الدراسة

الجدول (3) الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

69.02	78	ذكر	الجنس
30.97	35	انثى	
12.38	14	30 فأقل	العمر
35.39	40	39-31	
52.21	59	40 فأكثر	
73.45	83	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
5.30	6	دبلوم عالي	
20.35	23	ماجستير	
0.88	1	دكتوراه	
22.12	25	أقل من 5	مدة الخدمة
22.12	25	10-5	
19.46	22	15-11	
36.28	41	أكثر من 16	

اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

تشيد معطيات الجدول (3) الذي يتضمن الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين، أن معظم الأفراد المبحوثين هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (69.02) بواقع (78) ذكرا ، فيما شكلت نسبة الإناث (30.97) بواقع (35) أنثى ، وهذا بعكس توجه المنظمات العراقية نحو تعيين الذكور أكثر قياسا بالأنات .

أما الفئات العمرية فقد كانت النسبة الأكبر للأفراد الذين كانت أعمارهم (40) سنة فأكثر إذ بلغت

(52.21%) فيما بلغت أقل نسبة (12.38%) للأفراد الذين كانت أعمارهم (30 فأقل ، فهذه النسب تعكس تمتع الأفراد العاملين بالخبرة العلمية كون أعمارهم غالبيتهم تتجاوز (40سنة) وكان التحصيل الدراسي لمعظم الأفراد المبحوثين هو شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبة الحاصلين عليها (73.45%) فيما بلغت أقل نسبة (5.3%) لحملة شهادة الدبلوم العالي، الأمر الذي يعكس تمتع الأفراد المبحوثين بالخبرة العملية كون تحصيلهم العلمي يعكس حصولهم على الشهادة الجامعية . وفيما يخص سنوات الخدمة فقد كانت النسبة الأكبر للذين بلغت سنوات خدمتهم في المنظمة أكثر من (16عاما) إذ سجلت (36.28%) فيما كانت النسبة الأقل للذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (15-11عاما) إذ بلغت (19.46%) وهذا يعكس تمتع الأفراد المبحوثين بالخبرة والمهارة العملية كون غالبيتهم مضى على تعيينهم أكثر من (10سنوات) .

الفصل الثاني : الإطار النظري المبحث الأول

القرار : المفهوم والأنواع

أولاً: مفهوم القرار

يمثل القرار في أبسط حالاته وسيلة لتحديد معالم استجابة المنظمة لموقف معين ، ويعرف القرار على أنه القدرة على ترتيب الحقائق والأحداث ضمن أنماط وتفسيرها واستخلاص المضامين منها . ويمكن عد القرار بأنه الحكم الذي يسوي الأمر لصالح طرف واحد أو عدة أطراف وعلى هذا الأساس لا يمكن عده بأنه إجراء تقرير بخصوص شيء ما (Baird et al ,1990,60) . ويمثل القرار أحد أهم الأمور التي يقع عاتق ومسؤولية اتخاذها على المديرين والمسؤولين في المنظمات ، والقرار يعد الأداة والوسيلة المعبرة عن مدى نجاح الإدارة وفشلها في استغلال الموارد المادية والبشرية واستغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المرجوة (الخطيب ومعاينه ، 2009 ، 5) .

وقد أورد الكتاب والباحثون العديد من المفاهيم المتشابهة لإعطاء تعريف ومعنى لمصطلح القرار يمكن أن نورد بعضاً منها في الجدول الآتي:

الجدول (4) مفهوم القرار

المصدر	مفهوم القرار
Ivancevich,19 97,117	الخيار الواعي من بين البدائل التي تم تحليلها متبوعاً بالفعل الذي يتضمن تنفيذ ذلك الخيار .
Daft, 2000, 268	ذلك الخيار الذي تم التوصل إليه من البدائل المقيمة .
النعيمي ، 192، 2008	عملية تحديد المشكلة وتقديم الحلول المناسبة عن طريق اختيار البدائل المتاحة وتنفيذها

<p>نشاطا إنسانيا بالدرجة الأساس وهو يمر بعدد من العمليات السلوكية التي يتعلق قسم منها بمتخذ القرار وذاته (كالتفكير، والإحساس، والإدراك والتعلم... الخ) ويتعلق القسم الآخر منها بالأفراد الذين يهمهم ذلك القرار أو الذين يشكلون مدخلات له. أما القسم الثالث فإنه يرتبط بالبيئة التي يجري اتخاذ القرار في ظلها .</p>	<p>داغر،وصالح، 2000، 447</p>
<p>عبارة عن اختيار البديل المناسب من بين البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف معينة .</p>	<p>الوادي واخرون، 2010، 14</p>
<p>اختيار بديل من بدائل بعد دراسة موسعة وتحليل لجوانب مشكلة موضوع القرار ، وهي وظيفة مهمة في الإدارة لأن نجاح أية عملية إدارية يرتبط باتخاذ القرار الصحيح لها .</p>	<p>كحيط وعلي 2015: 150</p>
<p>التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل حسب متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح</p>	<p>تغلب، 2011، 34</p>
<p>عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المختلفة المتاحة لمتخذ القرار ، وتتم عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل تتمثل بتحليل وتحديد المشكلة . وجمع البيانات وتدوينها ، واختيار البدائل والمفاضلة بين البدائل الأفضل وأخيرا اتخاذ القرار</p>	<p>جمعان 2013 1504:</p>

المصدر : اعداد الباحث استنادا إلى المصادر الواردة في الجدول.

- اعتمادا على ما ورد في الجدول أعلاه يتضح لنا الآتي:
1. يعد القرار استجابة وخيارا واعيا لموقف أو ظرف معين تتعرض له المنظمة .
 2. ينتج القرار عن محصلة نهائية لمجموعة من البدائل ليتم اختيار أحدها وهو القرار .
 3. القرار قد يمثل حل لمشكلة يتعرض لها الأفراد في المنظمة .
 4. يرتبط القرار بعدة عوامل منها شخصية ومنها سلوكية ومنها بيئية .
 5. القرار هو الناتج النهائي لعملية مفاضلة تتم بين عدة بدائل لتنتهي بأ مثلية الاختيار .
 6. القرار هو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار .
- من خلال ما تقدم يمكن صياغة التعريف الإجرائي للقرار على أنه " الاختيار الواعي والمدرك لبدائل معين من بين بدائل مختلفة ، بهدف حل مشكلة ما أو تحقيق الاستجابة لمختلف المواقف التي تمر بها المنظمة .

ثانيا : أركان (عناصر) القرار الإداري :

يتكامل القرار ضمن ستة عناصر تشكل أركانه الأساسية التي تحدد هويته كقرار إداري ، ولقد وضع كل من ولسون واليكسيس (Wilson & alexis) عناصر القرار الإداري على النحو الآتي : (حرز الله ، 16 ، 2007)

1. بيئة القرار : تتمثل بالمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم .
2. متخذو القرار : هم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف .
3. أهداف القرار : تمثل الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليه .
4. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار : غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعد ملائما

وعلميا من ناحية التنفيذ وأيضا مساهما في حل مشكلة قائمة .

5. ترتيب البدائل : يكون الترتيب تنازليا إذ يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل .

6. اختيار البدائل : إن الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ .

ثالثا : أنواع القرارات الإدارية

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات الادارية أو تعداد أنواعها ، لذا فإن مسألة تصنيف وتقسيم القرارات تخضع لاعتبارات الباحث أو المعيار الذي يتخذه من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات ، ويمكن تقسيم القرارات الإدارية بناء على المعايير المبينة في الجدول الآتي: (القصر اوي 35، 2016-36)

الجدول (5) يوضح أنواع القرارات الادارية

ت	المعيار	انواع القرار
1	ارتباطها بنشاط المنشأة	القرارات الإدارية : وهذه القرارات يتخذها الرؤساء أو الادارة الوسطى وغالبا ما تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف ، وترجمة الخطط ، أو بناء الهيكل التنظيمي ، أو تحديد مسار العلاقات بين الزبائن وبيان حدود السلطة ، أو تقسيم العمل ، أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال ، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أم بشرية بما يتحقق أعلى معدل من الأداء (3) القرارات التنفيذية (التشغيلية) : تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه ، و النشاط الجاري في المنظمة ، وتعد هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية ، وكما أنها تتميز بكونها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد ، والبحث و الإبداع من قبل متخذيها ، بل يتم اتخاذها في ضوء الإبداع و التجارب السابقة ، وأن اتخاذها يتم بطريقة فورية ، فضلا عن أن هذه القرارات قصيرة المدى، لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، ومن أمثلة هذه القرارات : ضبط توقيت الموظفين وجدولة إجازاتهم وتنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير و غيرها .

2	الزمن	قرارات قصيرة الأجل : تغطي فترة قصيرة وتكون ذات تكلفة متوسطة عادة . قرارات طويلة الأجل :تمتد آثارها لمدة طويلة نسبيا وهي ذات تكلفة عالية .
3	تكرار الموقف الإداري	قرارات متكررة "روتينية" : تعالج مواقف متكررة بشكل يكاد يكون يوميا . قرارات غير متكررة "غير روتينية" : تعالج مواقف لا تكرر كثيرا ، وحتى في حال تكرارها يكون مداها الزمني طويلا بحيث تنتفي عنها صفة التكرار .
4	ظروف اتخاذ القرار	ويتم تبويبها في ضوء احتمالات الأحداث الى : قرارات في ظل ظروف التأكد : وفيها يعلم متخذ القرار ماذا سوف يحدث مستقبلا إذ يوجد لكل بديل قيمة واحدة متوقعة أو مؤكدة ، وعند اختيار البديل الذي سوف يطبق يختار على أساس أفضلية النتيجة التي سوف يحققها ، وبذلك البديل المختار هو البديل الذي يحقق أكبر فائدة ممكنة ، فالقرارات في ظل التأكد تبنى على معلومات صحيحة ومعروفة ثابتة ومن ثم تكون نتائجها مؤكدة . قرارات في ظل حالة المخاطرة : وهي القرارات التي تتخذ في ظل وجود نقص في المعلومات وتعرض المنظمة لمخاطر مستقبلية قد تعوق كفاءة تحقيقها للأهداف ، كمخاطر عدم توافر الإمكانيات المادية أو الخبرات البشرية ، أو في التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة . وفي ضوء تلك المخاطر فإن صانع القرار يحاول قدر استطاعة قياس نتائجها ووضع احتمالات لها مما يزيد من صعوبة القرارات المتعلقة بها ، أي لكل بديل نتائج متفاوتة ولكل منها درجة احتمال معروفة . قرارات في ظل ظروف عدم التأكد : ويعني اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد أن متخذ القرار يعلم ماهي نتائج البدائل المختلفة ولكن لا يعلم ماهي احتمالات حدوثها ، فجودة القرار في تلك الحالة إنما تتوقف على جودة المعلومات المتاحة . أي إن لكل بديل نتائج متفاوتة ولكن درجة احتمال تحقق كل منها غير معروفة .
	من حيث المستوى	القرارات المبرمجة وهي قرارات متكررة يتم اتخاذها على وفق مجموعة من البدائل المحددة سلفا وهي قرارات روتينية تتخذ بوساطة المستويات الدنيا في المنظمة اعتمادا على خطوات سبق تحديدها بدقة . وتوصف بأنها قرارات تتخذ كاستجابة لمواقف تحدث باستمرار إذا القرارات المبرمجة هي قرارات متكررة وروتينية وذات إجراءات محددة . القرارات غير المبرمجة :هي قرارات تصنع كاستجابة لمواقف فريدة وقد تتسم بأنها قرارات غير محددة وغير مهيكلة وذات أهمية بالغة في المنظمة . وهذه

القرارات تتعامل مع مشكلات جديدة وغير معروفة وبذلك يستحيل حلها باستعمال الأساليب الروتينية. لذا فإن ظروف هذه القرارات تكون غير مؤكدة على الإطلاق.		
--	--	--

اعداد الباحث بالاعتماد على القصراوي ، 2016 ، 66

رابعا : اتخاذ القرار : الأهمية والخطوات

• أهمية اتخاذ القرار

عند الحديث عن القرار لابد من الإشارة إلى عملية صنع القرار Decision Making التي يعد القرار الناتج النهائي لها ، إذ يشير (Daft, 2000, 269- 277) أنها تمثل عملية تحديد للمشكلات ، ومن ثم إعادة حلها . ويقصد بالمشكلات موقف يعيق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها . وينظر (Ivancevich et al, 1997,117) إلى عملية صنع القرار على أنها سلسلة مرتبطة من الخطوات التي تعود إلى القرار وتنفيذه ومتابعته . وبهذا الصدد لابد من التمييز بين مصطلحي اتخاذ القرار وصناعة القرار إذ يشير مفهوم اتخاذ القرار Decision Taking إلى العملية أو الأسلوب الذي يتضمن الاختيار الرشيد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، وتدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

1.الموقف(أو المشكلة) .

2.متخذ القرار .

3.الهدف .

4.البدائل .

5.قواعد الاختيار .

6.عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل .

وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرار تنتهي إلى تفضيل بديل(أو حل) مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة . ضمن العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرک والهادف لحل المشكلة التي من أجلها صنع القرار .

أما عملية صنع القرار Decision Making ، فيشير مفهوم صناعة القرار إلى أنها سلسلة مترابطة من الخطوات التي تعود إلى القرار ، ومن ثم تنفيذه ومتابعته

(Ivancerich, et al, 1997,117) كما أنها تعني مجمل

المراحل التي يمر بها القرار ويجري خلالها توليد البدائل والحلول الممكنة لمشكلة ما أو حالة إدارية معينة، وهي تتضمن البحث عن المعلومات وتهيئتها لمتخذ القرار. (النعيمي، 2008، 74) أما مفهوم اتخاذ القرار فيقتصر على مرحلة واحدة من مراحل دورة القرار وهي مرحلة اختيار أفضل البدائل المتاحة، وهي عملية يقوم بها متخذ القرار ذاته ولا يمكن تفويضها للآخرين. (داغر، وصالح، 2000، 454).

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعود على المنظمة بزيادة الأرباح أو الفرص التنافسية وزيادة سعر الأسهم أو الحصة السوقية وأحيانا أخرى يتم اتخاذها لإنقاذ المنظمة من وضع خطير والتي تؤدي إلى توقف أنشطتها وإغلاقها، أو بإلغاء خط أو خطوط إنتاجية لأنها تؤثر في سياسة تحقيق الأرباح أو إغلاق فرع أو فروع تابعه للمنظمة... إلخ، ومعنى ذلك أن للقرارات الإدارية دورا مركزيا وجوهريا في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها (Huczynski & Buchanan, 2001, 337).

لذا فإن أهمية القرارات الإدارية في المنظمات تتبع من أهمية تحقيق أهدافها ولا يمكن أن تحقق الأهداف من دون إصدار قرارات إدارية داخل المنظمة، إذ إن القرارات الإدارية تهدف إلى تفعيل التنظيم الإداري للرفع من كفاءة التنظيم ومعالجة مشكلاته دائما، وتزداد أهمية القرارات الإدارية كلما تعقدت طريقة صناعته أي سوف يؤدي إلى ازدياد عدد المشاركين في أعداده والجهات المرتبطة وعدد البدائل والاختيارات والحلول المطروحة، فالقرار وسيلة وليس غاية يراد خلالها تحقيق هدف معين (محمد، 2002، 261) (إبراهيم، 2015، 278).

خطوات اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة متتابعة الخطوات تتخذها الإدارة لحل المشكلة التي تواجهها وبذلك فقد جرت محاولات عدة من قبل الباحثين لتحديد مراحل القرار وانتهت بتحديد الآتي: (محمد 2012: 167)

1- **تحديد مشكلة القرار**: تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية صنع القرار، وذلك يتطلب معلومات عن المشكلة والتعرف على أسبابها والعوامل المرتبطة بها، وقد تتحدد المشكلة بقدرة الإدارة على تشخيص

المتغيرات البيئية (الفرص والتهديدات) ونقاط القوة والضعف لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات .

2- **توليد الحلول البديلة** : تعد هذه المرحلة مهمة ، ففيها يتم تحديد عدد من البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة ، ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن البديل الواحد لا يمثل اتخاذ قرار .

3- **تقييم البدائل** : إن المقارنة بين البدائل المتاحة تتم بموجب معايير التقييم من حيث نواحي الآثار الاجتماعية واستجابة العاملين والتوقيت والسرعة وغيرها ، وبناء عليه يتم تقييم البدائل من حيث الإيجابيات والسلبيات على وفق معايير وأسس موضوعية ، فضلا عن الاعتماد على الحدس والحكم الشخصي لاختيار أفضلها .

4- **اختيار البديل الافضل** : تعد هذه المرحلة أدق مرحلة في عملية صنع القرارات يتم فيها حسم اختيار البديل الافضل بعد بحث وتقييم البدائل المتاحة .

5- **تنفيذ القرار** : يعتقد متخذو القرار أن عملية اتخاذ القرارات تنتهي باختيار البديل الأفضل لكن المهم في اختيار البديل لحل المشكلة هو التنفيذ لمعرفة مدى كفاءة القرار ، لأن النتائج المتحققة منه لا تعرف الا من خلال تنفيذه .

6- **متابعة القرار وتقييمه** : هي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار من خلال المتابعة للتحقق من سلامة تنفيذ القرار على وفق ما خطط له ، ويتم ذلك من خلال التغذية العكسية التي هي أساس معرفة فاعلية القرار

المبحث الثاني جودة القرار : الأهمية والنماذج

أولاً: مفهوم الجودة وجودة القرار

تعد الجودة أحد أهم الأمور التي تستحوذ على تفكير الإدارات في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ، فالجودة تمثل سلاح المنظمة أمام المنافسين ، والعنصر الحرج في أولويات الأهداف ، والعنصر الجاذب للزبائن ، لذلك أصبحت الجودة تمثل هدفاً استراتيجياً للمنظمات تسعى من خلاله إلى نشرها في مفاصل المنظمة كافة وأنشطتها وأهدافها ، فلم يعد الأمر مرهوناً بقبول الجودة للمنتجات التي تقدمها المنظمة من سلع وخدمات فحسب ، بل إن الأمر طال ليشمل جودة ما يتم اتخاذه في المنظمة من قرارات تنظيمية واستراتيجية .

وطبقاً للتعريف القياسي الذي المنصوص في أيزو 8402 تعرف الجودة بأنها : تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً*

. أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فعرف الجودة بانها اداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الاولى (عبدالعال ،7،2010) . وأشار العالم (Feigenbaum) إلى مفهوم الجودة على انها الاستعمال وسعر البيع الأفضل للزبون . فيما ذكر Oakland أن الجودة تمثل الإيفاء بمتطلبات الزبائن . ويرى الباحث أن الجودة تعني صفة وميزة للمنتجات أو العمليات أو القرارات والأنشطة التي يشعر المستفيد من خلالها بالرضا والقناعة .

*www.iso.org

جودة القرار الإداري

تتميز القرارات الإدارية بالصفة الفردية إذ يتم اتخاذها من قبل الإدارة ، إلا أن هذه الصفة قد تختلف وتتغير في بعض الأعمال مما يدل على أن تحديد القرار الإداري يقتضي البحث في طبيعته وذلك من خلال التعريف الذي أعطي له ومن خلال تمييزه من الأعمال الإدارية الأخرى ، فالقرار الإداري هو ذلك القرار الذي يتخذه شاغلو المناصب الإدارية على مختلف مستوياتهم وفي مختلف مجالات عملهم ، وينصرف إلى تنفيذ وظائف الإدارة من قبل الغير على الغالب (Shams al-Din,2005,5) .

إن عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية يبحث متخذ القرار من خلالها عن أفضل قرار اداري وأفضل أسلوب لتحقيق أهداف محددة ، إلا أن اتخاذ القرار الرشيد ذي الجودة العالية لا يعتمد على المجهود الذهني فحسب بل على كفاءة المعلومات وصحة البيانات التي يستند اليها والمقدرة على التنبؤ بالأحداث في المستقبل (Habbal & Kerin,2006,65). فمصطلح الجودة ذكر في معاجم اللغة العربية بمعنى الجيد ضد الرديء ، وقد عرف (Al-Mana,1995,22) جودة القرارات الإدارية بأنها "ذلك البديل الذي درس بتأن ورؤية من بين عدة بدائل ووجد فيه أفضل الخيارات المطروحة ويمكن السيطرة على تنفيذه وإخراجه إلى حيز الوجود بأقل التكاليف الممكنة" .

والقرار الجيد ذلك البديل الذي درس بتأن على أسس علمية واعتبارات موضوعية من بين عدة بدائل ووجد أنه أفضل الخيارات المطروحة لتحقيق الأهداف المرسوم ' ويمكن السيطرة على تنفيذه وأخراجه إلى حيز الوجود بالوقت المناسب وبأقل التكاليف الممكنة من حيث الجهد والمال (Al-Zaidi,2012,13) أما (Naji & Al-Qatt,2011,14) فبيننا أن جودة القرار تمثل "القرار السليم والصائب المتخذ في العمل الذي يعتمد بشكل أساسي على نظم معلومات صحيحة ودقيقة تساعده على توفير المعلومات الضرورية في اتخاذ القرار الجيد "

ثانيا : أهمية جودة القرارات الادارية

يتخذ المديرون والمسؤولون في المنظمات العديد من القرارات بشكل مستمر ، وما أن يتم تطبيق القرار وتنفيذه تظهر بوادر نتائجه وأثار تنفيذه في أرض الواقع ، لتنعكس بصورة سيئة مبينة سوء القرار المتخذ أو قد تظهر بصورة إيجابية لتعكس جودة القرار المتخذ ، من هذا المنطلق يسعى متخذ القرار في منظمات الأعمال إلى تحسين القرارات وترشيدها التي يتخذها بما ينعكس عليه إيجابيا لتظهر حكمته الادارية ونجاحه في المنصب فضلا عن انعكاسه وتأثيره في مستوى أداء المنظمة ككل . إذا الاهتمام بعملية جودة القرار يجب أن لا تقل أهمية عن القرار نفسه لاسيما القرارات الاستراتيجية ويمكن تلخيص أهم النقاط الإيجابية التي

ممكن للمنظمة الاستفادة منها لرفع جودة قراراتها
بالآتي:

(العلاق2009:160)(المكاوي،314:2013) (جراتات وآخرون 83:2009)
(Geisler:2015;50).

1. تؤثر إيجابيا في مجمل عمليات الإدارة داخل
المنظمة فهي تنتشر في جميع المستويات الإدارية
وفي كل جزء من أجزاء المنظمة وتتعامل مع كل
موضوع محتمل كما أنها عملية مستمرة متواصلة
توفر ومن ثم فهي الأساس الذي يعتمد عليه
المدير لدى قيامه بتحديد أهدافه .

2. إنتاج قرارات مقبولة من الجميع بالنظر
لمشاركة جميع المستويات في صنع القرار وبذلك
يحظى القرار باتفاق الجميع والتركيز سيكون
بعد ذلك على الفعل بدلا من القرار من خلال
تحديد أين سيتم الترحيب بالقرار ؟ وأين ستتم
مقاومته ؟ ومن ثم سيوفر الوقت اللازم لحث
المعارضين وجذبهم إلى الموافقة باقتناع ودون
تدمير جوهر القرار .

3. تهيئة قيادة جيدة واعية من خلال شخص او مجموعة
اشخاص تتوافر لديه الشخصية المؤثرة والنشاط
والرؤية الواضحة لعملية تحقيق الجودة لأي نظام
وليس جودة القرار فحسب ، ومن ثم فإن شخصية
المدير يجب أن تتمتع بمواصفات خاصة مثل
الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على
المبدأ والثقة العالية .

4. توفر المعلومات الجيدة التي تتصف بالوضوح
ويسهل فهمها من قبل مستخدميها لصنع القرار
وتتصف المعلومات أيضا بصفة الشمولية إذ تشتمل
كل ما يلزم من معلومات كاملة بمعنى تفصيل
المعلومات بشكل واضح يسهل استعمالها في
القرار الإداري عن طريق نظام معلومات متكامل .

5. شيوع ثقافة الشفافية داخل المنظمة وتقاسم
المعرفة وتعزيز قنوات الاتصال وانتقال
البيانات بطريقة دقيقة في الوقت المناسب
والسماح بالحوار بين المستويات المختلفة في
المنظمة ومن ثم تعزيز نشر المعرفة والمعلومات
المطلوبة للقرار الناجح .

6. توفر التدريب في مجال صنع القرار الجيد أو الأدوار الإشرافية التي يجب أن تقترن مع وصف واضح ودقيق للأدوار والمسؤوليات بالشكل الذي يضمن تعاون مثمر بين مختلف الجهات داخل المنظمة التي تشترك بصنع القرار .

من خلال ما تقدم تتضح لنا أهمية جودة القرارات الإدارية التي تتطلب معلومات ذات خصائص نوعية تتوافر بالوقت المناسب والشكل المناسب والحجم المناسب فضلا عن تمتعها بالموثوقية والموضوعية ، لكي يتم صياغة قرار جيد يعالج المشكلات المتخذ لأجلها أو يتناسب مع طبيعة الموقف ذات العلاقة ، كما تتعزز أهمية القرار الجيد في كون نتائجه تنعكس في ممارسة الأنشطة والوظائف بشكل جيد وواضح من قبل الأفراد العاملين فالقرار الجيد يحمل في طياته عدة أمور ايجابية تتمثل بالآتي:

* مشاركة الأفراد في التنفيذ وهذا يعني اكتسابهم المعرفة الجديدة والتشارك بالمعرفة التي يمتلكونها .

* الاهتمام بموثوقية مصادر المعلومات بما يضمن الحصول على مدخلات(معلومات) جيدة لعملية اتخاذ القرار وينعكس في ضمان الحصول على مخرجات (قرار) ذات نوعية جيدة .

* تعزيز الدور القيادي للمديرين والمسؤولين وخاصة في حالة كون القرارات المتخذة مصيرية وتسهم في التأثير في مستويات الاداء الفردي والوظيفي والمنظمي.

* نشر ثقافة التشاركية والشفافية في أقسام المنظمة بما ينعكس إيجابيا على قبول القرارات المتخذة .

* منظمات الأعمال بحاجة مستمرة إلى اتخاذ قرارات تتمتع بالجودة كون الظروف التي تعمل في ظلها تتميز بالتغيير والتطور المستمرين ومن ثم فإن استجابة المنظمة ومواكبتها للتطورات البيئية تتطلب اتخاذ قرارات بشكل مستمر وهنا تتعاظم أهمية جودة القرار كون القرار المتخذ يمثل استغلال فرصة بيئية بشكل استباقي مقارنة بالمنافسين ، أو مواجهة تحدي يمثل تهديد للمنظمة .

ثالثا : نماذج جودة القرارات

تعد الجودة صفة مميزة للأمور التي تقترن بها سواء كانت منتجات أم عمليات أم أنشطة أم قرارات ، ولكي تتحقق الجودة فإن الأمر مرهون بعدة نواح منها ما يمثل متطلبات واجب التهيئة لتحقيق الجودة ، ومنها ما يمثل عناصر أساسية ترتكز عليها الجودة ومنها ما يشكل جهات داعمة لتحقيق الجودة ، لذا تعرض الكتاب والباحثين إلى هذه الجوانب والنواحي من خلال تقديمهم لنماذج جودة القرارات كل حسب وجهة نظره ، ويمكن توضيح النماذج المفسرة لجودة القرارات من خلال الآتي :

1. أنموذج Wieder & Ossimitz :

يقوم هذا الأنموذج على استعمال وظائف نظام ذكاء الأعمال (Business intelligence) وإثبات أنها من الممكن أن تؤدي إلى جودة القرارات ويتكون الأنموذج من الأبعاد الآتية (Wieder & Ossimitz,2007;1166)

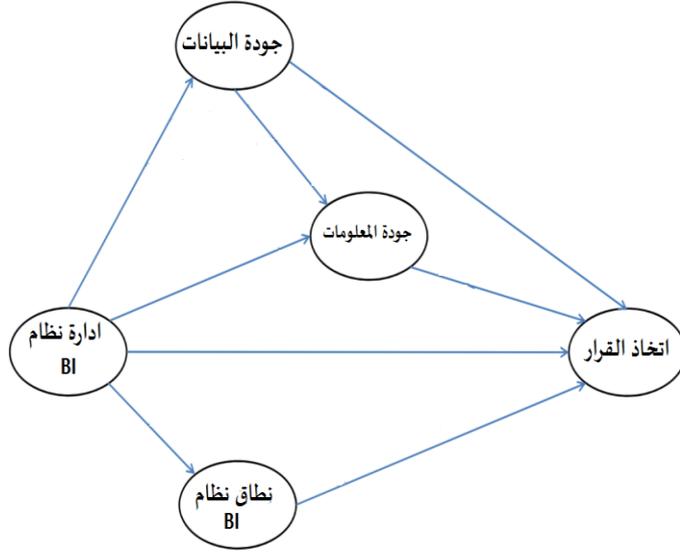
أ. جودة البيانات : البيانات القريبة من المشكلة وحتى تلك التي لا علاقة للمشكلة بها يتم جمعها بالكامل تلافيا لإهمال أية معلومة من الممكن أن تفيد باختيار البديل .

ب. جودة المعلومات : البيانات التي تعنى بالمشكلة عن قرب بعد أن جرى تدقيق البيانات الأولية (الخام) وعزل ما لا يهم منها في إطار حل المشكلة وحفظ ما يهم متخذ القرار .

ج. إدارة ذكاء الأعمال : القدرات أو القابليات التي يقدمها هذا النوع من التفكير الإداري .

د. نطاق ذكاء الأعمال : مساحة عمل ذكاء الأعمال بالشكل الذي يتضمن تشتت الجمهور والتركيز على العمل ضمن نطاق المشكلة مدار البحث حصرا .

يتم توقع القرارات المستقبلية وطرح الاسئلة من قبل الإدارة التي تترجم بعد ذلك إلى ما تحتاجه من المعلومات ، ثم تحدد المتطلبات اللازمة وتتبعها عملية التنفيذ ، إذ ترتبط جودة القرارات في هذا الأنموذج بجودة إدارة المعلومات هذا يتيح التأثير المباشر بين إدارة ذكاء الأعمال وجودة القرارات مما يمكن التنبؤ بجودة القرار عبر ضمان جودة المعلومات (Wieder & Ossimitz,2007;1185) .



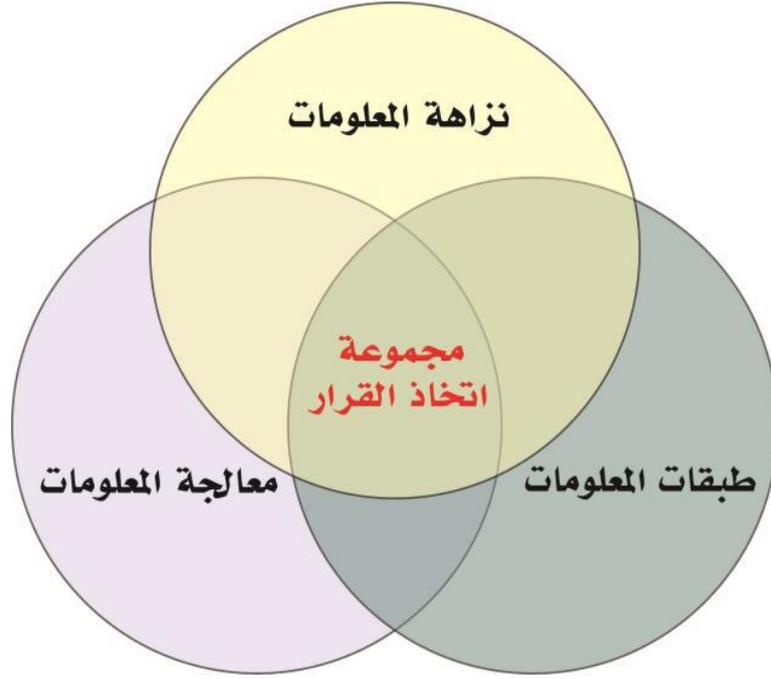
الشكل (1) أنموذج Wieder & Ossimitz

Source:Wieder,barnard,Ossimitz,maria luise,2007:1186 The impact of BusinessIntelligence on the quality of decision making, ,University of Technology Sydney, isturalia

2. أنموذج Weaver & Converse 2008 :

يقوم هذا الأنموذج على أن الطرائق المثلى للوصول الى جودة القرار تتمثل بثلاثة عوامل من شأنها مساعدة متخذ القرار للحصول على معلومات دقيقة وهي :

- أ. نزاهة المعلومات: جودة وأهمية البيانات وسلامة الرسومات البصرية ومصداقية مقدمي العروض التقديمية .
- ب. طبقات المعلومات: استعمال الأشكال مجتمعة، جنباً إلى جنب من خلال تقانات التوزيع، والعرض المشترك للتقانات، وتوفير "طبقات" من المعلومات بشكل صورة كبيرة لدعم التفاصيل الصغيرة .
- ج. معالجة المعلومات: استعمال التوزيع المتقدم ، وتقديم شكل العرض الذي يستوعبه الفرد ومناقشة مجموعة الافتراضات السطحية وتطوير المعنى الكامل للمعلومات ويمكن توضيح الأنموذج من خلال المخطط الفرضي الاتي:



الشكل (2) مخطط لأنموذج 2008 Weaver & Converse

Source:Convers,Diane ,Weaver, Carol L,2008 Improving decision quality:A process for commmuicating ,Performance Improvement, vol. 47, no. 10, November/December International Society for Performance Improvement, Silver Spring, Maryland, United States.

3. أنموذج 2012 Wood

قدمت العالمة الأمريكية (Nicole L. Wood) أنموذج مبتكر لجودة القرارات والذي يركز على ثلاثة متطلبات أساسية للوصول إلى جودة القرارات هي :
(wood,2012:8-9)

- أ- تحديد المعلومات ذات الصلة
 - ب- استعمال قيم الفرد متخذ القرار
 - ج - جمع المدخلات الأخرى
- جودة القرارات وعلى وفق هذا الأنموذج تعتمد على المهارات الثلاث لصنع القرار فمتخذي القرارات يتوجب عليهم النظر في احتمالات مختلف النتائج لكل بديل وقيسون تكلفة هذه النتائج فضلا عن ذلك ، التأثيرات العاطفية غير العقلانية على أساس القيم الشخصية المستمدة وتقييمها فضلا عن المعايير الاجتماعية التي تؤدي أيضا دورا في صنع القرار وأخيرا ، يتم دمج

العمليتين السابقتين لتحديد القرار النهائي كما
مبين بالشكل الآتي:



الشكل (3) أنموذج (Wood، 2012)

Source : Wood, Nicole L, 2012, Individual differences in decision making styles As predictors of Good Decision Making:8

4. أنموذج (Gregory .et al,2013):

بموجب هذا الأنموذج فان القرار الجيد يتطلب جودة عالية في كل عنصر من العناصر الستة الآتية :
(Gregory .et al,2013;95)

- أ- الأطار : إحاطة المشكلة أو الموقف بإطار يحدد المشكلة ويحدد الأشخاص أصحاب العلاقة بدقة .
- ب- البدائل : مجموعة من البدائل التي تنتج القيمة لأصحاب المصلحة والمشاركين في اتخاذ القرار .
- ج - المعلومات : معلومات مفيدة وموثوق بها ، التي عادة ما تتضمن توزيعات الاحتمال المقيمة بين البدائل .
- د - المفاضلات : تحديد مقاييس القيمة للمقارنة الممكنة وتحديد أفضليات صانعي القرار بشكل صريح
- هـ - المنطق : منطقية القرار المبنية على المنطق الصحيح وانسجامه مع بقية الأبعاد الأربعة السابقة

و - الالتزام بالتنفيذ : الاستعداد التام للمشاركين بالتنفيذ في الوقت المناسب .



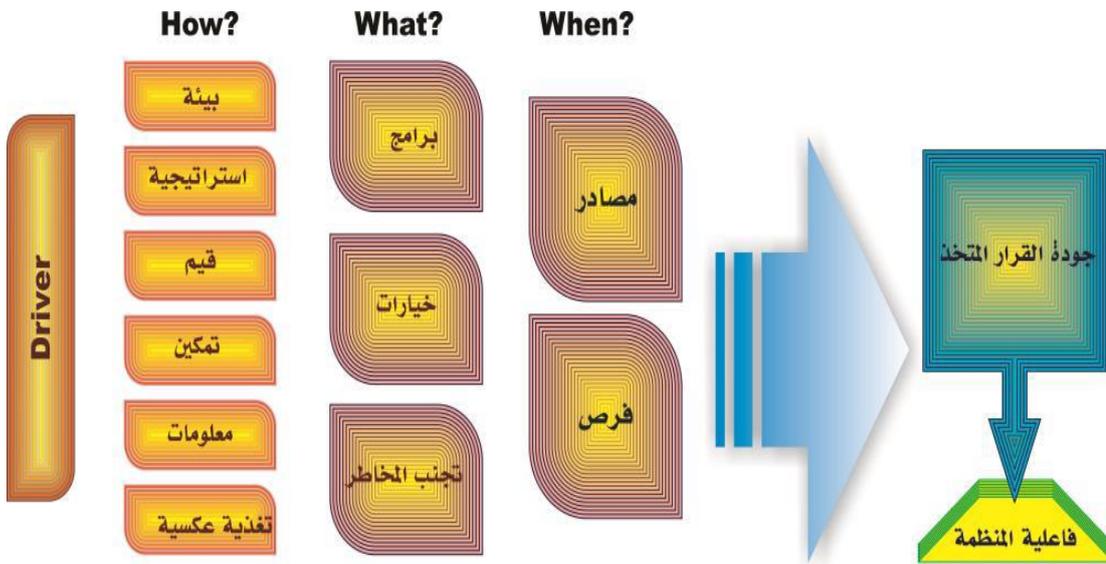
الشكل (4) أنموذج Gregory .et al2013

Source: Parnell, Gregory S, Bresnick, Terry A, Tani, Steven N, Johnson, Eric R., 2013, Decision Analysis , by John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey,US:94

5. أنموذج Neguiescu & Duvalm ,2014:

واستنادا إلى هذا أنموذج ، يمكن التوصل إلى جودة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بـ (العوامل البيئية واستراتيجية المنظمات والقيم والمعلومات والتغذية الراجعة والبرامج والخيارات وتجنب المخاطر والمصادر والفرص) . وقد اظهرت النتائج المرتبطة بتطبيق هذا الأنموذج: (Neguiescu & Doval ,2014) إن المديرين يجب عليهم الاهتمام بـ

أ. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
 ب. الاهتمام بتطبيق القضايا الأخلاقية عند اتخاذ القرار
 ج. نوعية القرارات تتأثر بكمية المعلومات المتوافرة
 د- الآثار المترتبة على المرؤوسين قد تؤدي الى زيادة جودة القرارات ودرجة تأثيرها في تنفيذ القرارات كبيرة نسبيا فضلا عن ذلك ان الإدارة يجب ان تعتاد على اتخاذ المشورة منهم كما هو موضح بالشكل الآتي :



الشكل (5) مخطط أنموذج ،Negulescu, Doval 2014

Source: Negulescu, Oriana, Doval, Elena,2014, Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license, University of Brasov, Romania

6. أنموذج (Spetzler et al.2016) :

يعد هذا الأنموذج النسخة المطورة من الانموذج الذي طرحة (Gregory.etal2013) إذ تم تطوير عناصر الأنموذج وزيادة التركيز في المحتوى لكل عنصر وكما يأتي :

أ.الإطار المناسب The Appropriate Frame: تحديد الأفق الزمني المناسب وأصحاب المصالح الذين يمكن أن يتأثروا بالقرار والموارد والمخاطر المحتملة .
 ب.البدائل الابتكارية Creative Alternatives: بدائل جيدة وخالقة ومقتعة لأن هذا من المرجح أن يؤدي إلى المزيد من القيمة .

ج. معلومات ذات صلة وموثوق بها Relevant and Reliable Information: استناد القرارات إلى بيانات ذات جودة عالية بما معناه معلومات دقيقة وكاملة يؤدي هذا إلى رفع جودة القرار المتخذ .
د. وضوح القيم والمفاضلات Clear Values and Tradeoffs: المفاضلة ستكون أسهل عندما يكون لدينا قيم واضحة لتقييم مزايا كل بديل .
هـ. المنطق الرشيد Sound Reasoning: تحديد الاستنتاجات المستخلصة والدفاع عنها عبر حجج منطقية في اختيار البديل بوصفه أفضل خيار .
و - الالتزام بالتنفيذ Commitment to Action: تدريب الأفراد وحصولهم على المعلومات من التجارب السابقة في تحديد مهاراتهم وتحديد نقاط القوة والضعف وعلى النحو الذي يحقق النجاح وفق الخطوات السابقة .



(الشكل 6) مخطط عناصر جودة القرار على وفق نموذج (Spetzler et al, 2016)

Source: (Carl Spetzler, Hannah Winter, Jennifer Meyer-Decision Quality_Value Creation from Better Business Decisions-Wiley, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2016:12)

من خلال ما تم عرضه من نماذج يمكن تأشير الملاحظات الآتية:

- * كل أنموذج عبر عن وجهة نظر واضعه لذا تباينت المكونات الخاصة بكل أنموذج.
- * ركز أنموذج Wieder & Ossimitz على نظام ذكاء الاعمال ومدى إسهامها في تحقيق جودة القرارات ، فقد تضمن الأنموذج اربعة عناصر فنية ترتبط بالبيانات والمعلومات وذكاء الاعمال.

* أكد أنموذج Weaver & Converse أن الطريق الأمثل لجودة القرارات تتحقق من خلال مع ثلاثة عناصر ترتبط بالمعلومات هي (النزاهة والطبقات والمعالجة).

* حددت Wood في أنموذجها ثلاثة متطلبات عند توافرها تحقق جودة القرارات وهذه المتطلبات هي (المعلومات ذات الصلة وقيم الفرد ومدخلات أخرى).

* ذكر Gregory وزملاؤه أن القرار الجيد يتطلب جودة عالية في ستة عناصر تتمثل بـ(الإطار والبدائل والمعلومات والقيم والمنطق والالتزام والتنفيذ).

* توصل Neguiescu & Duvalm إلى أن يمكن الوصول إلى جودة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بـ (العوامل البيئية واستراتيجية المنظمات ،القيم والمعلومات والتغذية الراجعة والبرامج والخيارات وتجنب المخاطر والمصادر والفرص) .

* صاغ Spetzler وزملاؤه أنموذجا مطورا عن النماذج السابقة لجودة القرار التي يرى أنها تتحقق من خلال (الإطار المناسب والمعلومات ذات العلاقة ووضوح القيم والمفاضلات والمنطق أو الصوت الرشيد والالتزام بالتنفيذ) ونظرا لتمتع هذا الأنموذج بالشمولية وتركيزه على متغيرات ذات صلة وثيقة بالقرار وجودته ، فضلا عن إمكانية قياسها في البيئة العراقية عامة والميدان المبحوث خاصة ، فقد تم اعتماد هذا الأنموذج لغرض القياس العملي لمتغيرات الدراسة في الميدان المبحوث.

الفصل الثالث : الجانب العملي المبحث الاول تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضياتها

أولاً: اختبار الفرضية الأولى للدراسة من خلال وصف المتغيرات وتشخيصها .

تمثل إجابات الأفراد المبحوثين حصيلة لأرائهم ومواقفهم تجاه متغيرات هذه الدراسة ، لذلك فإن تحليل تلك الإجابات يشكل أساساً جوهرياً للتعرف على الاتجاهات العامة و النتائج المستخلصة من تلك الآراء . و بناء على ذلك سوف يتكون هذا المبحث من الفقرات الآتية :

1. وصف بعد الإطار المناسب وتشخيصه .

• يوضح الجدول (6) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بوصفه أحد أبعاد جودة القرارات ، سجلت (3.776) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) بما يبرهن بأن مستوى أهمية إجابات العينة لهذا البعد متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.984)، بما يشير إلى مدى التجانس في الإجابات، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا البعد (75.539%) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات الإطار المناسب ، وقد توزعت مستويات أهمية فقرات الإطار المناسب بين أعلى مستوى إجابة حققته الفقرة الخامسة مسجلة وسطاً حسابياً بلغ (3.964) وبانحراف معياري (0.9347)، أما الفقرة الأولى فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.539) وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة (70.796) ، من خلال ما تقدم واعتماداً على قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد الإطار المناسب والبالغة (3.776) يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية التي مفادها " لا يتوافر الإطار المناسب لاتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة " كونها أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

الجدول (6) المؤشرات الإحصائية لبعُد الإطار المناسب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1	يوجد تشخيص دقيق للقضايا الإدارية المهمة التي يتم التعامل معها.	3.539	1.094	70.796	اتفق
2	يتم تحديد معايير النجاح من خلال التعامل مع القضايا الاستراتيجية.	3.716	.967	74.336	اتفق
3	يملك متخذ القرار الخبرة المتراكمة لتشخيص المشكلة.	3.840	1.005	76.814	اتفق
4	يتم تحديد حدود المشكلة بشكل واضح .	3.823	.918	76.46	اتفق
5	يمكن تحديد الجهات المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .	3.964	.93474	79.292	اتفق
	المؤشر الكلي	3.776	0.984	75.539	

اعداد الباحث

1. وصف بعد البدائل الابتكارية

وتشخيصها :

يوضح الجدول (7) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بصفته أحد أبعاد جودة القرارات، سجلت (3.723) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) بما يبرهن بأن مستوى أهمية إجابات العينة لهذا البعد متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري بلغ (0.917) ، بما يشير إلى مدى التجانس في الإجابات، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا البعد (74.478%) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات البدائل الابتكارية ، وقد توزعت مستويات أهمية فقرات البدائل الابتكارية بين أعلى مستوى إجابة حققته الفقرة السابعة فقد بلغت وسطا حسابيا بلغ (3.814) وبانحراف معياري (0.891) ، أما الفقرة الثامنة فقد حققت أدنى مستوى أجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.513) وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.907) ، من خلال ما تقدم واعتمادا على قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعُد

البدائل الابتكارية والبالغة (3.723) يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " لا تتوافر البدائل الابتكارية في القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة " كونها أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

(7) المؤشرات الإحصائية لُبعد البدائل الابتكارية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
6	هناك بدائل متنوعة وجيدة بما يكفي لمواجهة الاحتمالات كافة .	3.699	0.943	73.982	اتفق
7	يراعي اختيار البديل الذي يمكن تنفيذه فعلياً ضمن إمكانيات المنظمة.	3.814	0.891	76.284	اتفق
8	تحقق البدائل قيمة غير متوقعة أو تفوق التوقع .	3.513	0.907	70.266	اتفق
9	يتجنب متخذ القرار التسرع في الحكم على البدائل عند اختيارها أو رفضها .	3.805	0.924	76.106	اتفق
10	يتم توليد عدد من البدائل بما ينسجم مع مقدرات متخذي القرار على التحليل والمقارنة .	3.787	0.920	75.752	اتفق
	المؤشر الكلي	3.723	0.917	74.478	

اعداد الباحث

1. وصف بعد المعلومات ذات الصلة والموثوق بها وتشخيصها :

يوضح الجدول (8) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بصفته أحد ابعاد جودة القرارات ، سجلت (3.998) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) بما يؤكد بأن مستوى أهمية إجابات العينة لهذا البعد متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري بلغ (0.884)، بما يشير إلى مدى التجانس في الإجابات، في حين بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير الفرعي (79.970 %) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات المعلومات ذات الصلة والموثوق بها ، وقد توزعت مستويات أهمية

فقرات المعلومات ذات الصلة والموثوق بها بين أعلى مستوى إجابة حققته الفقرة الحادية عشرة فقد سجلت وسطا حسابيا بلغ (4.380) وبانحراف معياري (0.735)، أما الفقرة الثالثة عشرة فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.699) وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.007)، من خلال ما تقدم واعتمادا على قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد المعلومات ذات الصلة والموثوق بها وبالغة (3.998) يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية التي مفادها " لا تتوافر المعلومات الموثوقة وذات الصلة عند اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة " كونها اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

الجدول (8) المؤشرات الإحصائية لُبُعد المعلومات ذات الصلة والموثوق بها

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
11	صانعو القرار بحاجة إلى معلومات ذات صلة وموثوقية لاتخاذ قرار جيد	4.380	0.7358	87.61	اتفق
12	يتم التأكيد على شفافية المعلومات لتجنب التحيز في اختيار البدائل.	4.061	0.8268	81.238	اتفق
13	يوجد عمليات جمع وتنظيم ومعالجة مستمرة للمعلومات المناسبة لاتخاذ قرارات جيدة .	3.699	1.007	73.982	اتفق
14	الاعتماد على خبرات موثوقين للحصول على معلومات دقيقة .	4.088	1.013	81.77	اتفق
15	يتم جمع المعلومات ذات الارتباط المباشر بالبدائل المقدمة .	3.893	0.783	77.876	اتفق
16	تساعد المعلومات المتاحة على التنبؤ بالنتائج المحتملة في المستقبل .	3.867	0.940	77.346	اتفق
	المؤشر الكلي	3.998	0.884	79.97	

اعداد الباحث

1. وصف بعد وضوح القيم و المفاضلات وتشخيصها :

يوضح الجدول (9) أن قيمة الوسط الحسابي لوضوح القيم و المفاضلات بلغت (3.872) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) بما يؤكد اتجاه مستوى إجابات العينة نحو الاتفاق بخصوص فقرات هذا البعد ، وبانحراف معياري بلغ (0.882) ، ما يشير إلى مدى التجانس في الاجابات ، في حين بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (77.4512%) بما يؤكد اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقراته ، وقد توزعت مستويات أهمية المتغيرات الفرعية لأنواع وضوح القيم و المفاضلات بين أعلى مستوى إجابة حققه المتغير (21x) مسجلا أهمية نسبية بلغت (81.238%) ، أما متغير (17x) فقد حقق أدنى مستوى بين المتغيرات الفرعية بأهمية نسبية بلغت (74.336%) ، من خلال ما تقدم واعتمادا على قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد البدائل الابتكارية و البالغة (3.872) يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها " لا يوجد وضوح للقيم و المفاضلات في القرارات المتخذة من قبل القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة " كونها أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

الجدول (9) المؤشرات الاحصائية لبعده وضوح القيم و المفاضلات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
17	القيم المعلنة تمثل وجهات نظر عموم المشتركين في اتخاذ القرار (أصحاب المصالح)	3.716	0.9493	74.336	اتفق
18	تؤدي القيم دوراً مهماً في التمييز بين البدائل المتاحة وتحديد أفضلها.	3.938	0.793	78.762	اتفق
19	تتم المفاضلات بين البدائل على أساس ما يحققه كل بديل من عائد و التكاليف التي يتطلبها .	3.876	0.780	77.522	اتفق
20	تكون القيم التي نسعى للحصول عليها واضحة لجميع المشاركين في اتخاذ القرارات.	3.769	0.991	75.398	اتفق
21	كل بديل من البدائل يكون في حدود المعايير الأخلاقية التي هي جزء من كل قرار تتخذه المنظمة.	4.061	0.899	81.238	اتفق
	المؤشر الكلي	3.872	0.882	77.451	

اعداد الباحث

1. وصف بعد المنطق الرشيد وتشخيصه :

يوضح الجدول (10) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بوصفه أحد أبعاد جودة القرارات، سجلت (4.044) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) بما يؤكد بأن مستوى أهمية إجابات العينة لهذا البعد متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري بلغ (0.804)، بما يشير إلى مدى التجانس في الإجابات، في حين بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (80.884 %) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات المنطق الرشيد، وقد توزعت مستويات أهمية فقرات هذا البعد بين أعلى مستوى أجابه حققته الفقرة الثانية والعشرون فقد سجلت وسطا حسابيا بلغ (4.132) وبانحراف معياري (0.700)، أما الفقرة السادسة والعشرون فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.885) وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.804)

من خلال ما تقدم واعتمادا على قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد البدائل الابتكارية والبالغة (3.723) يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها " لا يتوافر المنطق الرشيد في القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة " كونها أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

الجدول (10) المؤشرات الإحصائية لبُعد المنطق الرشيد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
22	تحتاج عملية اتخاذ القرار إجراء مقارنة منطقية بين البدائل	4.132	0.700	82.654	اتفق
23	القرارات المتخذة لها مبرراتها المنطقية	4.008	0.674	80.176	اتفق
24	عملية اتخاذ القرارات تستند إلى معلومات ذات مصداقية	4.115	0.853	82.3	اتفق
25	إجراء التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية تستدعي استعمال التفكير الرشيد في اختيار البديل المناسب	4.079	0.877	81.592	اتفق
26	البديل الذي يتنافى مع المنطق يتم استبعاده من البدائل	3.885	0.913	77.7	اتفق
	المؤشر الكلي	4.044	0.804	80.884	

اعداد الباحث

1. وصف وتشخيص بعد الالتزام بالتنفيذ :

يوضح الجدول (11) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بصفته أحد أبعاد جودة القرارات، سجلت (3.883) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) بما يؤكد أن مستوى أهمية إجابات العينة لهذا البعد متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري بلغ (0.905)، بما يشير إلى مدى التجانس في الإجابات، في حين بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (77.664%) والتي تبين اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات الالتزام بالتنفيذ، وقد توزعت مستويات أهمية فقرات الالتزام بالتنفيذ بين أعلى مستوى أجابة حققته الفقرة الحادية والثلاثون فقد سجلت وسطا حسابيا بلغ (4.177) وبانحراف معياري (0.921)، أما الفقرة الثامنة والعشرون فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.672) وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.860)، من خلال ما تقدم واعتمادا على قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد البدائل الابتكارية والبالغة (3.723) يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية التي مفادها " لا يوجد التزام بتنفيذ القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة " كونها أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

الجدول (11) المؤشرات الاحصائية لبعء الالتزام بالتنفيذ في الميدان المبحوث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
27	تنفذ القرارات بطرائق وإجراءات فعالة .	3.911	0.921	78.23
28	وجود صلاحيات تنفيذية لدى العاملين لإجراء تغييرات ضرورية عند الحاجة .	3.672	0.860	73.452
29	يتم اشراك بعض العاملين المسؤولين عن تنفيذ القرارات في عملية صنع القرار .	3.761	0.947	75.222
30	يتطلب تنفيذ القرارات إجراء تعديلات من قبل العاملين لضمان التنفيذ بشكل سليم .	3.893	0.909	77.876
31	الالتزام بالتنفيذ ضمن الجداول الزمنية المحددة يتطلب رقابة ومتابعة مستمرين في أثناء التنفيذ .	4.177	.888	83.54
	المؤشر الكلي	3.883	0.905	77.664

اعداد الباحث

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) وبعد قراءة قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لجودة القرارات في الجدول (12) والذي قدره (3.882) والتي هي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) يتضح أمامنا أن القرارات الإدارية المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة تتمتع بالجودة ، وبذلك يمكن دحض الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة التي مفادها " لا تتوافر أبعاد أنموذج Spetzler et al في القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة. بمعنى آخر (لا تتمتع القرارات الادارية المتخذة من قبل القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بالجودة)

الجدول (12) الأوساط الحسابية لجودة القرارات وأبعادها في الميدان المبحوث

ت	أبعاد جودة القرارات	الوسط الحسابي
1	الإطار المناسب	3.776
2	البدائل الابتكارية	3.723
3	معلومات موثوقة وذات صلة	3.998
4	وضوح القيم والمفاضلات	3.872
5	المنطق الرشيد	4.044
6	الالتزام بالتنفيذ	3.883
	المؤشر الكلي لجودة القرارات	3.882

اعداد الباحث

ثانيا : اختبار الفرضية الثانية

استكمالا للمعالجة المنهجية للبحث العلمي يستلزم الأمر اختبار فرضيات الدراسة كافة وفق الأساليب الإحصائية المناسبة لمضمون الدراسة وطبيعة متغيراتها . ولغرض تحديد مصير الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة من حيث النفي أو الإثبات سنلجأ إلى تحديد موقع المؤشر الكلي للوسط الحسابي الخاص بجودة القرارات والبالغ (3.882) في مقياس مستوى جودة

القرارات¹ الجدول (13) ، يتضح بأن مستوى جودة القرارات في الميدان المبحوث هو بمستوى عال إذ إنه يقع في حدود المستوى الثالث (أعلى من 3.333) ، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسة الثانية للبحث لأن مستوى جودة القرارات في المنظمة المبحوثة هو عال وليس منخفضاً كما افترضت الدراسة .

الجدول (13) مقياس مستوى جودة القرارات

المستويات	الدرجات	التصنيف
المستوى الأول	أدنى من 2.333	مستوى جودة منخفض
المستوى الثاني	3.333-2.333	مستوى جودة متوسط
المستوى الثالث	أعلى من 3.333	مستوى جودة عالٍ

اعداد الباحث

ثالثاً : اختبار الفرضية الثالثة

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها لا يتباين مستوى وجود أبعاد جودة القرارات في الميدان المبحوث ، لابد من الاستعانة بالجدول التالي :

¹ تم استخراج الفئات على وفق للآتي: $1.333 = 3 / (5-1)$ مع ملاحظة أن كل من الـ 5 ، 1 يمثلان أعلى و أدنى أوزان في المقياس المستخدم في المقياس ، في حين تمثل الـ 3 عدد المستويات المطلوب ، وعليه تم تحديد حدود المستويات من خلال (طول الفئة + الحد الأدنى في المقياس) أي $1.333+1=2.333$ لتمثل حدود المستوى الأول ، أما المستوى الثاني فيكون $2.333+1=3.333$ وهكذا .

الجدول (14) ترتيب أبعاد جودة القرارات بحسب توافرها في الميدان المبحوث

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد جودة القرارات	ت
السادس	26	0.984	3.776	الإطار المناسب	1
الخامس	25	0.917	3.723	البدائل الابتكارية	2
الثاني	22	0.884	3.998	معلومات موثوقة وذات صلة	3
الثالث	22.7	0.882	3.872	وضوح القيم والمفاضلات	4
الاول	20	0.804	4.044	المنطق الرشيد	5
الرابع	23	0.905	3.883	الالتزام بالتنفيذ	6

اعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (14) إلى أن أكثر أبعاد جودة القرارات وجوداً في الميدان المبحوث هو المنطق الرشيد إذ سجل أقل نسبة لمعامل الاختلاف بلغت (20%) وهذا يعني أن الإجابات عن هذا السؤال كانت أقل تشتتاً ، وأكثر تجانساً " وهذا يعكس أهمية هذا البعد كأولوية في الميدان المبحوث، يلي ذلك بعد المعلومات الموثوقة وذات الصلة إذ بلغ معامل الاختلاف له (22%) ، فيما جاء بالمرتبة الثالثة وضوح القيم والمفاضلات بمعامل اختلاف قدره (22.7%) ، يليه الالتزام بالتنفيذ بالدرجة الرابعة وبمعامل اختلاف بلغ (23%) ، ليأتي بعده بعد البدائل الابتكارية بمعامل اختلاف قدره (25%) ، ليأتي بالمرتبة الأخيرة بعد الإطار المناسب إذ حصل على معامل اختلاف قدره (26%) .

هذه النتائج تدلنا على اختلاف درجة وجود أبعاد جودة القرار في الميدان المبحوث الأمر الذي يقودنا إلى رفض فرضية البحث الرئيسية الثالثة لا يتباين مستوى وجود أبعاد جودة القرارات في الميدان المبحوث" وقبول بديلتها .

رابعا : اختبار الفرضية الرابعة

لغرض اختبار الفرضية الخاصة بالفروقات المعنوية لإجابات الأفراد المبحوثين فقد تم استعمال التحليل الإحصائي الخاص باختبار (One-Sample T - test) ، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (15) .

الجدول (15) يوضّح نتائج اختبار (T) لمدى لجودة القرارات في المنظمة المبحوثة

المتغيرات	متوسط الاختلافات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الخطأ المعياري	قيمة T	Sig
جودة القرارات	3.886	3.793	3.98	0.471	82.478	.000
الإطار المناسب	3.77699	3.6351	3.9189	0.716	52.728	.000
البدايل الابتكارية	3.72389	3.5998	3.8480	.06262	59.469	.000
المعلومات ذات الصلة والموثوقية	3.99853	3.8848	4.1122	.05740	69.664	.000
وضوح القيم والمفاضلات	3.87257	3.7551	3.9900	.05929	65.319	.000
المنطق الرشيد	4.04425	3.9481	4.1404	.04854	83.318	.000
الالتزام بالتنفيذ	3.88319	3.7649	4.0015	.05969	65.052	.000

اعداد الباحث

- درجات الحرية(112)

- تشير معطيات الجدول (15) والخاص بنتائج اختبار (One-Sample T - test) لمتغير البحث جودة القرار إلى أن قيمة (MeanDifference) بلغت (3.886) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.793 - 3.98) كما مبينة في الجدول وهذا دليل على دقة وفهم المستجيب لمحتوى الأسئلة الخاصة بجودة القرار. وبالنظر إلى قيم الـ (Sig) لجودة القرارات نجد انها بلغت (.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة البالغ (0.05) . وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول متغير جودة القرارات. أما بالنسبة لقيمة (MeanDifference) للأبعاد فنلاحظ أنها ظهرت كما في الآتي:

- بلغت قيمة (MeanDifference) لبعد الإطار المناسب (3.77699) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.635 - 3.918) كما مبينة في الجدول وهذا دليل على دقة المستجيب وفهمه لمحتوى الأسئلة الخاصة بالإطار المناسب . وبالنظر إلى قيم

الـ (Sig) للإطار المناسب نلاحظ أنها بلغت (.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05) . وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول بعد الاطار المناسب .

- بعد البدائل الابتكارية : بلغت (3.72389) وهي تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.599 - 3.848) . وعند مقارنة قيمة الـ (Sig) للبدائل الابتكارية مع قيمة مستوى الدلالة البالغ (0.05) نجد انها بلغت (.000) وهي أقل منها . وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول بعد البدائل الابتكارية .

- بعد معلومات ذات صلة وموثوق بها : بلغت (3.998) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.884 - 4.112) . وبالنظر إلى قيم الـ (Sig) للمعلومات ذات الصلة والموثوقية نلاحظ انها بلغت (.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05) . وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول بعد للمعلومات ذات الصلة والموثوقية .

- بعد وضوح القيم والمفاضلات : بلغت (3.872) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.755 - 3.990) . وبالنظر إلى قيم الـ (Sig) للإطار المناسب نلاحظ أنها بلغت (.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05) . وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول بعد وضوح القيم والمفاضلات .

- المنطق الرشيد : بلغت (4.044) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.948 - 4.140) . وبالنظر إلى قيم الـ (Sig) للمنطق الرشيد نلاحظ أنها بلغت (.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05) . وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول متغير المنطق الرشيد .

- الالتزام بالتنفيذ : بلغت (3.883) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.764 - 4.001) . وبالنظر إلى قيم الـ (Sig) للالتزام بالتنفيذ نلاحظ انها بلغت (.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05) . وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول متغير الالتزام بالتنفيذ

تؤشر لنا القيم الواردة في أعلاه رفض الفرضية الرئيسة الرابعة للدراسة التي نصها "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد المبحوثين عن مستوى جودة القرارات المتخذة بدلالة أبعاده في المنظمة المبحوثة" وقبول بديلتها ، وهذا يعكس فهم الأفراد المبحوثين للفقرات الواردة

في الاستبانة والتي تتعلق بالأبعاد (الاطار المناسب والبدائل
الابتكارية ومعلومات ذات صلة وموثوق بها ووضوح القيم والمفاضلات
والمنطق الرشيد والالتزام بالتنفيذ) مما يدل على تمثيل جيد لهذه
الأبعاد وتحقق دقة الإجابة عليهم .

الفصل الرابع : الاستنتاجات و التوصيات المبحث الاول

استنادا إلى ما أسفرت عنه الدراسة من طروحات فكرية ونتائج تحليلية فقد ترشحت جملة من الاستنتاجات يمكن عرضها على وفق ما يأتي:

أولا: الاستنتاجات

جرى الاستناد إلى النتائج الإحصائية ومشاهدات الباحث وعدد من المقابلات التي أجراها للكشف عن توجهات القادة الذين خضعوا للمسح لصياغة استنتاجات البحث وكما يأتي:

1. تعد القرارات أحد الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق المديرين في منظمات الاعمال ، وترتبط القرارات في معظم الأحيان بحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين خلال ممارسة أنشطتهم وأداء أعمالهم . والقرارات لكي تتخذ فإنها تمر من خلال سلسلة من الخطوات التي تبدأ بتحديد المشكلة ، وتوليد البدائل ، وتقييم البدائل واختيار البديل الافضل واتخاذ القرار والتنفيذ .
2. تمثل جودة القرار إحدى النتائج المهمة في منظمات الأعمال فهي تعكس مدى تمكن المدير من تحمل مسؤولية القرار المتخذ ، ومدى عقلانيته في صياغة هذا القرار ، فضلا عن كونها تعكس عدة أمور مثل جودة المعلومات التي هي بالأساس تمثل مدخلات القرار ، ومدى قبول القرار من قبل الأفراد العاملين ذوي الصلة بموضوع القرار المتخذ .
3. يمكن قياس جودة القرار من خلال عدة نماذج وعدة جوانب ، مثل أنموذج Wieder & Ossimitz الذي ركز على نظام ذكاء الأعمال ومدى إسهامها في تحقيق جودة القرارات ، فيما أكد أنموذج Weaver & Converse أن الطريق الأمثل لجودة القرارات تتحقق من خلال مع ثلاثة عناصر ترتبط بالمعلومات هي (النزاهة والطبقات والمعالجة) . وجاءت Wood لتحديد في أنموذجها ثلاثة متطلبات عند توافرها تحقق جودة القرارات وهذه المتطلبات هي (المعلومات ذات الصلة وقيم الفرد ومدخلات أخرى) . أما Gregory وزملاؤه أن القرار الجيد يتطلب جودة عالية في ستة عناصر تتمثل بـ(الاطار

والبدائل والمعلومات والقيم والمنطق والالتزام (والتنفيذ) وقدّم Neguiescu & Duvalm أنموذجه في جودة اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بـ (العوامل البيئية واستراتيجية المنظمات والقيم والمعلومات والتغذية الراجعة والبرامج والخيارات وتجنب المخاطر والمصادر والفرص) وأخيراً صاغ Spetzler وزملاؤه أنموذجا مطورا عن النماذج السابقة لجودة القرار والتي يرى أنها تتحقق من خلال (الإطار المناسب والمعلومات ذات العلاقة ووضوح القيم والمفاضلات والمنطق أو الصوت الرشيد والالتزام بالتنفيذ).

4. أفرزت نتائج الوصف والتشخيص الأمور الآتية :

- توفر الإطار المناسب لاتخاذ القرارات في الميدان المبحوث ، إذ إن متخذ القرار يمتلك الخبرة المتراكمة لتشخيص المشكلة ويحدد معايير النجاح من خلال التعامل مع القضايا الاستراتيجية ، فضلا عن قيامه بتحديد حدود المشكلة بشكل واضح الجهات مع تحديد الجهات المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- وجود إمكانية لدى متخذ القرار في الميدان المبحوث لتوليد المزيد من البدائل الابتكارية المتنوعة والتي تفي لمواجهة الاحتمالات المتوقعة وتحقق قيمة عالية قد تفوق التوقعات ، لكن مع مراعاة اختيار متخذ القرار للبدائل الذي يمكن تنفيذه فعليا ضمن إمكانيات المنظمة .
- إن المعلومات المستعملة في صناعة القرارات ذات موثوقية عالية وصلة بمحتوى القرار وهذا ناجم عن اهتمام المنظمة بعمليات جمع وتنظيم ومعالجة المعلومات المناسبة لاتخاذ قرارات بشكل مستمر ، مع التأكيد على شفافيتها ضمانا لعدم التحيز في اتخاذ القرار .
- القرارات المتخذة في الميدان المبحوث تعتمد على قيم واضحة لجميع المشاركين في اخذ القرار ، وهذه القيم تمارس دورا مهما في التمييز بين البدائل المتاحة وتحديد

أفضلها . تتم المفاضلات بين البدائل على أساس ما يحققه كل بديل من عائد والتكاليف التي يتطلبها ، كما أن هذه البدائل يتم توليدها ضمن حدود المعايير الأخلاقية للمنظمة .

• تراعي عملية اتخاذ القرارات في الميدان المبحوث الاستناد إلى معايير المنطق السليم والرشيد ، إذ إن عملية تحديد البدائل والمقارنة بينها واختيار إحداها تتم وفق مبررات منطقية وعقلانية مستندة إلى التفكير الرشيد و تخدم مصالح وأهداف المنظمة ، فالبديل الذي يتنافى مع المنطق يتم استبعاده من البدائل .

• تنفذ القرارات في الميدان المبحوث بطرائق وإجراءات فاعلة ، إذ يتم إشراك بعض العاملين المسؤولين عن تنفيذ القرارات في عملية صنع القرار كما يتم منحهم صلاحية إجراء التعديلات لضمان التنفيذ السليم للقرار. فضلا عن وجود متابعة مستمرة لعمليات التنفيذ التي تنفذ أساسا ضمن الجداول الزمنية المحددة لها .

5. كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى جودة القرارات في المنظمة المبحوثة هو عال نسبيا وهذا ينسجم مع النتائج السابقة التي تعكس توافر أبعاد جودة القرارات في الميدان المبحوث ، وهو ما يفسر تمتع القرارات المتخذة في الميدان المبحوث بالجودة .

6. تباين مستوى وجود أبعاد جودة القرارات في الميدان المبحوث ، فأكثر الأبعاد اهتماما بها من قبل القيادات الإدارية في الميدان المبحوث هو المنطق الرشيد وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرارات تستند إلى معلومات ذات مصداقية ، وأن متخذي القرار يعتمدون التفكير الرشيد في اختيار البديل الأنسب. فيما جاء بالمرتبة الثانية المعلومات الموثوقة وذات الصلة بمحتوى القرار ، ليأتي بعدها وضوح القيم والتفضيلات ومن ثم الالتزام بالتنفيذ يليه البدائل الابتكارية وأخيرا الإطار المناسب ، وهذا يعكس لنا تباين تركيز متخذي

القرار على أبعاد جودة القرار كلا بحسب وجهة نظره أو طبيعة الموقف الذي يواجهه .
7. أشرت نتائج اختبار One-Sample T - test أن هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد المبحوثين عن مستوى جودة القرارات المتخذة بدلالة الأبعاد في المنظمة المبحوثة كافة ، مما يؤكد فهم الأفراد المبحوثين لمتغيرات الدراسة ، وتمثيلها الجيد للأبعاد المحددة وتحقق دقة الإجابة عليهم .

المبحث الثاني التوصيات و المقترحات

بناء على ما تم التوصل إليه من استنتاجات، نقدم
التوصيات و المقترحات الآتية :

أولا : التوصيات

1. إيلاء المزيد من الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات بما يجعل من قرارات المنظمة عنصرا حيويا وفاعلا وحرجا في معادلة النجاح التنظيمي.
2. الاهتمام بمتخذي القرار في المنظمة من خلال صقل مهاراتهم وتطوير خبراتهم القيادية بما يعزز من كفاءتهم في عملية اتخاذ القرارات .
3. دعم مشاركة الأفراد العاملين في صناعة القرار أمرا ضروريا في تحقيق الجودة للقرارات المتخذة ، إذ إن أفضل القرارات التي تتخذ في منظمات الأعمال هي القرارات الجماعية التي تعد ترجمة للمصالح المشتركة بين الأفراد والمنظمة .
4. تعزيز مشاركة الأفراد العاملين ليس في اتخاذ القرارات فحسب وإنما في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ، وهذا الأمر يسهم في تحقيق جودة القرارات كون القرار الذي اتخذه الأفراد بأنفسهم يعكس حالة إيجابية من قبوله لدى غالبية أفراد المنظمة ومن ثم لا تكون هناك حالة معارضة للقرارات المتخذة في المنظمة .
5. إشاعة القيم التنظيمية التي تدعم ثقافة المنظمة نحو تبني التوجه التشاركي في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتضمين ذلك في التوجه الاستراتيجية للمنظمة بما يجعل التشاركية محورا رئيسا في رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها .
6. زج متخذي القرار في دورات تطويرية تهدف إغناء مهاراتهم الوظيفية وخبرتهم العملية والعلمية بما يمكنهم من توليد المزيد من البدائل في اثناء عملية اتخاذ القرار.
7. الاهتمام بالمعلومات ذات الصلة باتخاذ القرار كونها تمثل المادة الأساسية للقرارات ، فالقرارات المبنية على معلومات حقيقية وموضوعية وذات مصدر موثوق ولها صلة بموضوع القرار تسهم في تعزيز جودة القرارات وتؤدي إلى ولادة قرارات فاعلة للمنظمة .

8. ضرورة الابتعاد عن التحيز عند صناعة القرار والاعتماد على التفكير الرشيد والمنطقي وبما يجعل من القرار المتخذ الحل الأمثل للموقف الذي اتخذ من أجله ، أو المشكلة التي عالجها .
9. نجاح القرار يأتي من خلال التزام الأفراد العاملين بتطبيقه وهنا لا بد من وجود متابعة موضوعية مستمرة لتنفيذ مسار القرار والحكم على النتائج المترتبة عليه .

ثانيا : المقترحات

- في ضوء المراجعة الفكرية لموضوع جودة القرار واعتمادا على نتائج الدراسة العملية نقترح القيام بإجراء الدراسات الآتية :
1. قياس مستوى جودة قرارات القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية .
 2. توظيف تطبيقات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز جودة القرارات الإدارية .
 3. تمكين الأفراد العاملين مدخل لتعزيز جودة القرارات الإدارية .
 4. توظيف أبعاد جودة القرارات في إقامة متطلبات التحاكية .
 5. جودة القرارات مدخلا لتحقيق الازدهار التنظيمي

المصادر والمراجع

أولاً : الرسائل والاطاريح الجامعية :

- 1- حرز الله ، أشرف رياض . (2007) مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتة برضاهم الوظيفي . رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- 2- القصر اوي، م.غدير (2016) دور إدارة الموارد البشرية في صناعة القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير .
- 3- الكفائي ، عدنان رحيم نور ، 2018 ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة .
- 4- الوادي واخرون ، محمود ، و إسماعيل أحمد ، إبراهيم (2010) الاقتصاد الاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن رسالة ماجستير في جامعة الازهر – غزة .
- 5- عبد العزيز عبدالعال زكي عبدالعال (2010) ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات ، اطروحة دكتوراه .

ثانياً : البحوث والمقالات والدراسات الاخرى

- 6- إبراهيم ، خالد عبدالله ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الانبار ،دراسة ميدانية عن المصارف غير الحكومية العراقية (مصرف بغداد) مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة الحادية عشرة – المجلد الثاني عشر – العدد الخامس والثلاثون (2015) .
- 7- جرادات ، عبد الناصر وآخرون ، 2009 ، دور نظم المعلومات في جودة القرار، مجلة تشرين للعلوم الادارية ، العدد 1 المجلد 31 .
- 8- جمعان ،فادي (2013) مدى الاعتماد على المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات الاستثمار في الأسواق المالية الناشئة - دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد 2 .
- 9- شيحان ، شهاب حمد (2011) أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار : دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 4 العدد 7 .
- 10- كحيط، عباس نوري الموسوي و علي، أسماء حسين الموسوي مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ...المجلد الخامس ...العدد(1) لسنة 2015 ...المحور المحاسبي .
- 11- محمد ، وزير يحيى (2012) ص167 علاقة معايير قياس جودة المعلومات الاستراتيجية بمراحل صناعة القرار دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات والمعاهد التقنية في الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد110، مجلد34 .
- 12- محمد، طارق شريف يونس، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار ، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .

ثالثاً : الكتب :

- 13- تغلب ، سيد صابر (2011) نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية ، ط1 دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن .
- 14- حجازي ، محمد حافظ (2006) : دعم القرارات في المنظمات ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر .
- 15- الخطيب ، أحمد، ومعايعه، عادل سالم، (2009)، الإدارة الحديثة:نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- 16- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد .
- 17- العلاق ، بشير ، 2009، القيادة الإدارية ، دار اليازوري ، عمان، الأردن .
- 18- المكاوي ، عاطف عبد الله ،القيادة الأدارية ، 2013 الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر القاهرة ، مصر .
- 19- النعيمي ، صلاح عبدالقادر (2008) الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

BOOKS :

1. Carl Spetzler ,Hannah Winter ,Jennifer Meyer,(2016),Decision Quality_Value Creation from Better Business Decisions- ,John Wiley & Sons ,Inc. ,Hoboken ,New Jersey ,Asaari ,Muhammad Hasmi Abu Hassan, 2007 Oxford Business & Economics Conference Drummond,Helga,2001 ,John Wiley & Sons Ltd,Baffins Lane ,Chichester ,West Sussex PO19 1UD ,England.
2. Daft, Richard, L., (2000), Management, 5th ed, the Dryden press, U.S.A.
3. Habbal, A. & Kerin, A. (2006). Impact of Leadership Behavior on the Quality of Decisions in the Institution, Algerian Coference .
4. Huczynski, Anrzej& Buchanan, Darid, " Organizational Behavior: An Introductory ", text, 2001.4th-ed, Rotlit o, Lombard a, Ltaly .

science article & research's & studies

5. Al- Zaidi, Y. (2012). *The Quality of The Decision and Its Relationship to Emotional* .
6. Baird, Lioyd. S., Post, James E., Mahon, Jonn F., (1990). Management: functions and Responsibilities, Itarper & Row Publisher, New York.
7. Converse,Diane,Weaver ,Carol L.,2008 ,IMPROVING DECISION QUALITY: A PROCESS FOR COMMUNICATING ,Performance Improvement ,vol. 47 ,no. 10 ,November/December ©2008 International Society for Performance Improvement ,Silver Spring ,Maryland ,United States .
8. Ivanceich, john, M., Lorenzi, Peter; skinner, Steven J.& Crosby, Philip, B., (1997): Quality and Competitiveness, 2nd ed, vrwin.

9. Naji, A. & Al-Qatt, A. (2011). *The Effect of Management Information Systems on the Quality of Management Decisions at Jawwal Department of Business Administration* .
10. Parnell, Gregory S, Bresnick, Terry A, Tani, Steven N, Johnson, Eric R.a, 2013, *Decision Analysis* , by John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey,US:94 .
11. Shams al-Din, A. (2005). *Introduction to The Theory of Problem Analysis and Administrative Decision-Making*, Center for Management Development Productivity, the Ministry of Industry, Damascus, Syria .

Theses and Master Theses

12. Al-Mana, S. (1995). A Critical perspective of the musician's contribution to the interpretation of international wars, *Direct, University Mustansiriya* 22 (7), 448.
13. *Balance and The Position of Control Among the General Managers*, thesis Ph.D., Faculty of Arts, University of Mustansiriya .
14. Faculty of Economics and Administrative Sciences, An-Najah National University, Palestine .
15. Geisler M. (2015). *Competence styles and quality in real-life decision making*. Department of Psychology University of Gothenburg Sweden Introductory ", text, 2001.4th-ed, Rotlit o, Lombard a, Italy,337 .
16. Negulescu Oriana Doval Elena , 2014 , The quality of decision making process related to organizations' effectiveness , a Transilvania journal University of Brasov ,500148 and Spiru Haret University ,500152 Brasov Romania bSpiru Haret University ,500152 Brasov Romania .

17. Wieder, barnard, Ossimitz, maria luise, 2007:1186 The impact of BusinessIntelligence on the quality of decision making, ,University of Technology Sydney, isturalia
18. Wood,Nicole 2012 INDIVIDUAL DIFFERENCES IN DECISION-MAKING STYLES AS PREDICTORS OF GOOD DECISION MAKING ,State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF ART



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية / الدراسات العليا

م / استبانة

الأخ الموظف المحترم.

الأخت الموظفة المحترمة.

نهديكم اطيب التحيات ..

بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالرسالة الموسومة
(متطلبات تحقيق نضج جودة القرارات الادارية باستخدام انموذج
Spetzler et al: دراسة استطلاعية لآراء عينة من
العاملين في دائرة الثروة الحيوانية في محافظة
بغداد) والتي هي استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدبلوم العالي في ادارة الجودة
والمخصصة لأعراض البحث العلمي، راجين منكم الاطلاع عليها ووضع علامة (✓) امام
درجة التفضيل التي تعبر عن رأيكم ، ولا داعي لذكر الاسم او أي شيء يدل على شخصيتكم
،فالاستبانة مكرسة لأغراض البحث العلمي حصراً ، ولا تمت بأي شيء يشير الى نقاط القوة او
الضعف في المنظمة المعنية بالدراسة .
إن الباحث وهو يتوجه بشكره الجزيل اليكم سلفاً يعرب عن استعداده لأية اجابة عن أي تساؤل او
استفسار يوضح أي غموض يواجهكم .

مع التقدير

الباحث

طالب الدبلوم

أسعد علوان خلف

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتورة

آلاء عبد الموجود العاني

أولاً. معلومات تعريفية

الجنس	ذكر ()	انثى ()	
العمر	30 فأكثر ()	31 - 39 ()	40 سنة فأكثر ()
التحصيل الدراسي	بكالوريوس ()	دبلوم عال ()	ماجستير () دكتوراه ()
مدة الخدمة	أقل من 5 ()	5 - 10 ()	11 - 15 () أكثر من 16 ()

ثانياً : جودة القرارات : وتتضمن الأبعاد الآتية :
أ. الإطار المناسب: إطار مناسب للحالة التي يتضمنها
القرار أي تحديد الأفق الزمني المناسب وأصحاب
المصالح الذين يمكن أن يتأثروا بالقرار والموارد
والمخاطر المحتملة .

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	أتفق لا	لا أتفق بشدة
1	يوجد تشخيص دقيق للقضايا الإدارية المهمة التي يتم التعامل معها .					
2	يتم تحديد معايير النجاح من خلال التعامل مع القضايا الاستراتيجية .					
3	يمتلك متخذ القرار الخبرة المتراكمة لتشخيص المشكلة .					
4	يتم تحديد حدود المشكلة بشكل واضح .					
5	يمكن تحديد الجهات المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .					

ب. البدائل الإبتكارية : تحدد البدائل ما يمكننا القيام به فبدون بدائل لا يوجد قرار يتخذ ، وجودة القرارات تتطلب بدائل جيدة وخلقة ومقنعة لأن هذا من المرجح أن يؤدي إلى المزيد من القيمة .

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	هناك بدائل متنوعة وجيدة بما يكفي لمواجهة الاحتمالات كافة .					
2	يراعى اختيار البديل الذي يمكن تنفيذه فعليا ضمن إمكانيات المنظمة .					
3	تحقق البدائل قيمة غير متوقعة او تفوق التوقع .					
4	يتجنب متخذ القرار التسرع في الحكم على البدائل عند اختيارها أو رفضها					
5	يتم توليد عدد من البدائل بما ينسجم مع مقدرات متخذي القرار على التحليل والمقارنة .					

ج.معلومات ذات صلة وموثوق بها : يجب أن تكون المعلومات موثوقة وغير منحازة، وتأتي من مصادر موثوقة لتجنب التشوهات والتحيزات التي ممكن أن يقع بها متخذ القرار في حالة كانت معلوماته منحازة وغير دقيقة ولا تعكس الواقع بدقة .

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	صانعو القرار بحاجة إلى معلومات ذات صلة وموثوقية لاتخاذ قرار جيد					
2	يتم التاكيد على شفافية المعلومات لتجنب التحيز في اختيار البدائل .					
3	يوجد عمليات جمع وتنظيم ومعالجة مستمرة للمعلومات المناسبة لاتخاذ قرارات جيدة .					
4	الاعتماد على خبرات موثوقين للحصول على معلومات دقيقة .					
5	يتم جمع المعلومات ذات الارتباط المباشر بالبدائل المقدمة .					
6	تساعد المعلومات المتاحة على التنبؤ بالنتائج المحتملة في المستقبل .					

د. وضوح القيم والمفاضلات: وضوح القيمة لدى متخذ القرار ، والقيمة في كثير من الأحيان من الناحية النقدية مثل قيمة المساهمين ، وفي قرارات أخرى القيمة هي القيم الأخلاقية وفي سياق جودة القرار فإن الحدود الأخلاقية (لايوجد بديل يخالف الحدود الأخلاقية)

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	القيم المعلنة تمثل وجهات نظر عموم المشاركين في اتخاذ القرار (أصحاب المصالح)					
2	تؤدي القيم دورا مهما في التمييز بين البدائل المتاحة وتحديد أفضلها .					
3	تتم المفاضلات بين البدائل على أساس ما يحققه كل بديل من عائد والتكاليف التي يتطلبها .					
4	تكون القيم التي نسعى للحصول عليها واضحة لجميع المشاركين في اتخاذ القرارات.					
5	كل بديل من البدائل يكون في حدود المعايير الأخلاقية التي هي جزء من كل قرار تتخذه المنظمة .					

هـ. المنطق الرشيد : يحتاج صانعو القرارات إلى أدوات لفرز الأشياء و البدائل والمعلومات والقيم التي تشكل أساس القرار وما يمكننا القيام به ، أي ما نعرفه ، وما نريد أن فعله .

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تحتاج عملية اتخاذ القرار إجراء مقارنة منطقية بين البدائل					
2	القرارات المتخذة لها مبرراتها المنطقية					
3	عملية اتخاذ القرارات تستند إلى معلومات ذات مصداقية					
4	إجراء التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية تستدعي استعمال التفكير الرشيد في اختيار البديل المناسب					
5	البديل الذي يتنافى مع المنطق يتم استبعاده من البدائل					

و. الالتزام بالتنفيذ : إشراك الأشخاص المناسبين الذين لديهم السلطة والموارد اللازمة للالتزام بها في صنع القرار وتنفيذ الإجراءات لخلق قيمة حقيقية .

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	يتم تنفيذ القرارات بطرائق وإجراءات فعالة .					
2	وجود صلاحيات تنفيذية لدى العاملين لإجراء تغييرات ضرورية عند الحاجة .					
3	يتم إشراك بعض العاملين المسؤولين عن تنفيذ القرارات في عملية صنع القرار .					
4	يتطلب تنفيذ القرارات إجراء تعديلات من قبل العاملين لضمان التنفيذ بشكل سليم .					
5	الالتزام بالتنفيذ ضمن الجداول الزمنية المحددة يتطلب رقابة ومتابعة مستمرين في أثناء التنفيذ .					