

# دراسة استكشافية عن واقع ممارسة مراحل اتخاذ القرار من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية بجامعة المنصورة

عبد الرحمن ممدوح أحمد حسنين

باحث دكتوراة في التربية

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسة مراحل اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة المنصورة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي وفقاً لإستبانة من خمسة محاور تم توزيعها على (٠٠٠) مدرساً وقيادة أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، حيث تم إختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج أن هناك مؤشراً مقبولاً على مدى ممارسة مراحل اتخاذ القرار في جمعة المنصورة. كما أن محور... كان الأكثر تميزاً لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة المنصورة بمتوسط حسابي (٠٠٠) وانحراف معياري (٠٠٠). وقد أوصت الدراسة بمزيد من الأبحاث، وتطبيق مبادئها في العملية الإدارية للجامعات.

## أولاً: المقدمة

### ١,١ خلفية الدراسة

أشار كنعان (٢٠٠٣) أن ما زاد من

أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما يشهده الواقع الحالي لتنظيمات الإدارة من تعدد وتعقد أهدافها بل قد تتعارض تلك الأهداف أحياناً.

و يفيد العطاس (٢٠٠٩) أن كثيراً من

كتاب ومفكري الإدارة يتفقون على أن القرارات هي محور العمل الإداري وأساس الإدارة وقلبها، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساس، نظراً لأنه يجب عليهم وبصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن

تعتبر القرارات الإدارية هي جوهر العملية الادارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات التي تتم داخل منظمات الأعمال في عالم تعد المنافسة هي صبغته الأساس، فالقرارات هي الشغل الشاغل للمدراء، وهي التي تحدد فاعلية وكفاءة المدير من عدمه، بل ان اتخاذ القرارات سواء كانت كبيرة ام صغيرة تدخل في صلب العمليات الادارية كافة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

والشركات الاخرى، فهي في حاجة مستمرة الى تحسين عمليات الادارة، والادارة لن تتحسن الا من خلال تحسين جودة اتخاذ القرار

ويضيف أبو سمرة (٢٠١٤) ان من اهم اسباب النجاح في اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والتربوية هو وضع آلية لصنع القرار قبل اتخاذه عن طريق جمع المعلومات اللازمة ودراسة ظروف صناعة القرار، ومشاركة الجهات ذات العلاقة والمراجع للقرارات السابقة قبل اتخاذ القرارات الجديدة، ووضع الآلية التنفيذية المناسبة لها، وتوحيد جهة اصدار القرارات حتى لا يحدث تعارض فيما بينها، وتحديد انواعها من حيث كونها استراتيجية او تكتيكية او تنفيذية.

والجامعات في جمهورية مصر العربية وهي على اعتاب العقد الثالث من القرن الواحد والعشرين ومع زيادة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والانفجار السكاني وزيادة اعداد الطلاب مع محدودية الموارد في أمس الحاجة الى اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص السياسات وادارة العملية التعليمية وانتاج المخرجات والعناصر البشرية التي تلبي احتياجات سوق العمل لتواكب التحديات الجسيمة التي تواجه الدولة المصرية، ومن هنا يتضح جليا أهمية الاعتبار لمراحل اتخاذ

الذي سيقوم بهذا العمل، ومتى، وأين، وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، والتي لا يمكن أن توجد بمفردها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.

وأضاف احمد (٢٠٠٢) أن المدير يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق عمله بالمدرسة.

لابد للمدراء ان يتمتعوا بمهارات معرفية للوصول إلى مقاصد ورؤية ورسالة منظمة الأعمال التي تسعى إلى ترجمتها على أرض الواقع من خلال اتخاذ القرارات، والضامن لذلك هو ادارة المعرفة التي تؤثر بدورها تأثيرا مباشرا في عمليات اتخاذ القرارات في كافة مراحلها ابتداء من مرحلة تحديد المشكلة، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب، وتطبيق القرار الانسب ومراجعة فاعليته، ومما سبق يتضح الاثر بالغ الأهمية لإدارة المعرفة والعلاقة بينها وبين اتخاذ القرار.

والمؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات لا تختلف كثيرا عن المؤسسات

القرار، فكلما كانت منهجيات ومراحل اتخاذ القرار واضحة ومحددة يؤدي ذلك بدوره الى تحسين اتخاذ القرار داخل الجامعات.

#### ١,٢ مشكلة الدراسة:

يتبين جليا اهمية اتخاذ القرار في العمل الاداري، فالإدارة الجامعية لا يمكن ان تتخذ القرارات الانسب لتحقيق اهدافها المرجوة الا من خلال الية فعالة لاتخاذ القرار تبدأ من بمراحلها المتعددة من تحديد وتشخيص المشكلة وجمع المعلومات وتحديد بدائل القرار ثم اختيار البديل الانسب وتنفيذه وتقييمه ليتسنى لصناع القرار داخل الجامعات استخدام هذه المعرفة اداريا سيما في اتخاذ القرارات التي تحقق اهداف وغايات العمل الاكاديمي والجامعي. (العتيبي، ٢٠٠٨)

ويتبين من خلال نتائج وتوصيات الدراسات والابحاث السابقة تلك الاهمية الكبيرة لاتخاذ القرار داخل الجامعات والمؤسسات التعليمية.

ونظرا لندرة الابحاث والدراسات الأكاديمية عن منهجيات اتخاذ القرار بالجامعات المصرية.

وهذا ما دفع الباحث للتطرق الى هذه المشكلة واقع ممارسة اتخاذ القرار بجامعة

المنصورة وتتلخص مشكلة البحث في السؤال التالي:

"ما مدى ممارسة مراحل اتخاذ القرار في جامعة المنصورة من وجهة اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية؟"

#### ١,٣ اسئلة الدراسة:

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث في الاسئلة التالية:

(١) ما مدى ممارسة مراحل اتخاذ القرار في جامعة المنصورة من وجهة اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية؟

(٢) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية حول ممارسة مراحل اتخاذ القرار في جامعة المنصورة؟

#### ١,٤ أهداف الدراسة:

##### يهدف البحث الى:

(١) التعرف على واقع ممارسة مراحل اتخاذ القرار في جامعة المنصورة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية.

(٢) الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية حول ممارسة مراحل اتخاذ القرار في جامعة المنصورة.

## ١,٥ أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية اتخاذ القرار في الجامعات فان العديد من الباحثين في مجال الادارة الجامعية يتفقون على ضرورة تحسين جودة اتخاذ القرار وترجع اهمية هذا البحث الى:

## ١,٥,١ الأهمية التطبيقية:

١. الاستفادة من هذه الدراسة في تصميم آليات لاتخاذ القرار كمدخل لاتخاذ قرارات تشغيلية واستراتيجية.
٢. ما سيتم التوصل إليه من توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين اتخاذ القرار.
٣. تزويد اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية في جامعة المنصورة بنتائج هذه الدراسة لإدراك اهمية دراسة عمليات واليات اتخاذ القرار، وذلك لتعزيز وتحسين جودة اتخاذ القرار.

## ١,٥,٢ الأهمية العلمية:

١. قلة الدراسات والبحوث العلمية - حسب علم الباحث - في منهجيات اتخاذ القرار بالجامعات المصرية، وتأتي هذه الدراسة إسهاماً في سد جزء من هذه الفجوة.
٢. تسعى هذه الدراسة جاهدة للخروج برؤية علمية عن أهمية المرحلية في

عملية اتخاذ القرار وأهميتها في تطوير العملية الإدارية والتعليمية داخل الجامعات.

٣. إيجاد حلول علمية لبعض المشكلات التي تواجه اتخاذ القرار.

## ١,٦ منهج الدراسة:

المنهج الذي سوف يعتمد عليه البحث المنهج الكمي للإجابة على أسئلة البحث.

## ٧/١ حدود الدراسة:

### ١/٧/١ الحدود المكانية: جامعة

المنصورة بمدينة الدقهلية بجمهورية مصر العربية.

### ٢/٧/١ الحدود الزمانية: ستطبق الدراسة

في جزئها الميداني في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

### ٣/٧/١ الحدود الموضوعية: اقتصر

الدراسة على الكشف عن واقع ممارسة مراحل اتخاذ القرار في جامعة المنصورة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية.

## ٨/١ مصطلحات الدراسة:

### ١/٨/١ اتخاذ القرار :

يوجد عدة تعريفات لاتخاذ القرار لعدد من الباحثين:

التعريف الاجرائي لاتخاذ القرار:  
بانه عملية تبدأ من تحديد المشكلة او الهدف  
المعني باتخاذ القرار لأجله وتحديد عدة بدائل  
ثم اختيار البديل الانسب استنادا على عمليات  
ادارة المعرفة.



#### ثانياً: الدراسات السابقة

##### ١. (العاني، ٢٠١٨)، سلطنة عمان.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن  
واقع اتخاذ القرارات في ضوء أخلاقيات  
المهنة من وجهة نظر التربويين في سلطنة  
عمان، تم استخدام المنهج النوعي من خلال  
تصميم بطاقة مقابلة شبه مفتوحة لجمع  
البيانات وتم استخدام برنامج (NVivo) في  
تحليل البيانات الكيفية من عينة مقابلة  
مجموعة من التربويين بلغت (٤٩) فرداً.  
أظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم أخلاقيات  
مهنة التعليم يتمثل في مجموعة من الصفات  
الحميدة والقيم الفاضلة، مثل قيم الإخلاص،  
والمروءة، والأمان، والضمير المهني.  
وكشفت النتائج أن قلة الالتزام والاحترام من

حيث عرف لفتة (٢٠١١) اتخاذ  
القرار بانه "تشاط إداري خاص موجه نحو  
صناعة واختيار القرار الأفضل أو الممكن من  
مجموعة بدائل متاحة." (ص ٤٣٠)

ويعرفه عزاب (٢٠٠٨): "تشاط ذهني  
فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البدائل  
الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من  
الخطوات العلمية المتلاحقة التي يستخدمها  
متخذ القرار للوصول إلى القرار الأنسب."  
(ص ٣٠٩)

اما عياش (٢٠٠٨) "فيعرف اتخاذ  
القرار بانه اختيار حذر لبديل من بين  
مجموعة البدائل، بحيث يحقق هذا البديل  
أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، حيث ان  
اتخاذ القرار بطبيعته يكون اما لحل مشكلة  
موجودة او مشكلة متوقع حدوثها في  
المستقبل." (ص ٢٩)

واتفقت التعريفات السابقة ان عملية  
اتخاذ القرار الهدف منها ايجاد مجموعة من  
البدائل لاتخاذ القرار الانسب من خلال  
استخدام الموارد المتاحة.

ويخلص الباحث الى التعريف النظري  
لاتخاذ القرار: بأنها العملية الادارية المبنية  
على استدعاء مجموعة من البدائل المتاحة  
واجراء مقارنة بينهم للوصول الى أنسب  
وأفضل البدائل.

شخص، وتم تصميم الاستبانة لهذا الغرض، وكانت اهم النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح حملة شهادة الماجستير، والرتبة الوظيفية ولصالح من هم برتبة مجير وحدة، ويعزى ذلك الى ان المستوى الجامعي يلعب دورا هاما في صناعة القرارات الادارية، كما ان الرتبة الوظيفية للشخص لها دور هام في اتخاذ القرارات الادارية السليمة لان المنصب الاداري يؤهله من حيث الصلاحيات المخول بها لذلك حسب التعليمات والانظمة التي تحكم هذه المؤسسات.

### ٣. (مغاوري، ٢٠١٧)، مصر.

هدفت الدراسة الى دراسة خطوات صنع واتخاذ القرار وممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة والاستبانة كأداة للدراسة، وكان مجتمع الدراسة القيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية ما قبل الجامعي، ومن أهم النتائج أهمية تحقيق القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية والتي قد تسمح بتنفيذ الافكار الجديدة والمبدعة، وتشجيع العاملين على تقديم أي جديد قد يفيد المؤسسة التعليمية لدراسته بعناية واتخاذ القرار المناسب بشأنه في سبيل الارتقاء

أبرز المشكلات السلوكية الشائعة بين الطلبة. أما بالنسبة إلى كيفية اتخاذ القرار بشأن سلوكيات الطلبة، فقد جاء استخدام النصح والإرشاد في المرتبة الأولى، تلاه فهم المشكلة، ثم الاستعانة بالأخصائي الاجتماعي. أما الرجوع إلى اللائحة الطلابية فقد حصل على أقل مرتبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن للأخصائي الاجتماعي بالمدرسة دوراً كبيراً، إذ يتم الرجوع إليه في فهم المشكلات والتوصل إلى حل لها؛ ثم الإدارة المدرسية، ثم الزملاء، وأخيرا المشرف التربوي. أما المصادر التي يتم الرجوع إليها في حل المشكلات السلوكية داخل المدرسة؛ فظهرت أنها متنوعة؛ وتمثلت في الدين، والأعراف المجتمعية، والقيم: خاصة القيم الشخصية، واللوائح المدرسية، والخبرة الشخصية.

### ٢. (عيروط، ٢٠١٧)، الأردن.

هدفت الدراسة الى قياس أثر مشكلات التمويل المالي على اتخاذ القرارات الادارية، وتعرف درجة مشكلات التمويل المالي وعملية اتخاذ القرارات الادارية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من جميع الادارات العليا في الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة من الجامعة الاردنية والبتراء الخاصة وجامعة الشرق الاوسط حيث بلغ عددهم (٣٦٠)

بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وتحقيق أهدافها بفعالية.

٤. (شرمان، ٢٠١٧)، البحرين.

تهدف الدراسة الى استثمار مدى إمكانية استخدام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة اليرموك لتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتكوين القرارات، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢) من القيادات الأكاديمية بجامعة اليرموك، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات بين رؤساء الأقسام كانت عالية، وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع متغيرات الدراسة (سنوات من الخبرة والعمر وأعضاء هيئة التدريس) في استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وفعالية القرار.

٤. (ناصر، ٢٠١٦)، العراق.

هدفت الدراسة الى التعرف على جودة اتخاذ القرار الاداري لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين، والتعرف على التفكير الابداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي، وعينة الدراسة تكونت من (١٧٧)

بالمشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية محافظة بابل، وكانت أهم النتائج يمتلك جميع افراد عينة البحث مهارة صناعة القرار ومهارات التفكير الإبداعي، كما ان صناعة القرار تعتمد على مهارات متعددة ومنها مهارة التفكير الابداعي.

٥. (درغام، ٢٠١٥)، الجزائر.

هدفت الدراسة الى التعرف ما إذا كان للمناخ التنظيمي اثر علي عملية اتخاذ القرار في كلية العلوم الاجتماعية بجمهورية الجزائر، ومنهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) من الأساتذة الممارسين للإدارة والإداريين في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بمحافظة بسكرة بجمهورية الجزائر، وتنوعت عينة الدراسة بين الاستبانات، والمقابلات، والملاحظات، وأظهرت النتائج أن أغلبية عينة الدراسة يمثلون فئة متعلمة ومتقفة، لكون غالبيتهم يحملون الشهادة الجامعية و المقدره، وإجماعهم على عدم وجود حواجز تعرقل عملية اتصال المرؤوسين برؤسائهم، حيث أن سهولة الاتصال تساعد على تزويد متخذ القرار بالمعلومات وإشراك العاملين، وتمحورت إجابات عينة الدراسة بصفة عامة إلى وجود وصف دقيق للوظائف والأعمال، وان كل موظف له علم بحدود منصبه وصلاحياته.

٦. (المنصور، ٢٠١٥)، سوريا.

هدفت الدراسة الى الوقوف على العلاقة بين درجة الذكاء وبين مهارة اتخاذ القرار، ومعرفة الفروق بين طلاب الفروع العلمية وطلاب الفروع الأدبية في مهارة اتخاذ القرار ودرجة الذكاء، ومنهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٢١) طالبا من الكليات الأدبية والعلمية في جامعة دمشق، واداة الدراسة مقياس رافن للذكاء، ومقياس اتخاذ القرار من ثلاث ابعاد، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء والقدرة على اتخاذ القرار، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالقدرة على اتخاذ القرار بين طلاب الفروع الأدبية وطلاب الفروع العلمية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالقدرة على اتخاذ القرار حسب متغير الجنس و العمر.

٧. (ابو عاشور، شطناوي، ٢٠١٤)، الاردن.

هدفت الدراسة الى التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٨) أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وظهرت أهم النتائج الى ان درجة فاعلية

القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال الثقافة التنظيمية، وهناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

٨. (الهوراني، ٢٠١٣)، فلسطين.

هدفت الدراسة الى معرفة الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منهما في قطاع غزة، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) من المدراء والمديرات في دائرة التربية والتعليم بقطاع غزة، ووضحت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوي المعرفة والاطلاع ولا مستوي وفرة المعلومات تعزى للجنس في عملية اتخاذ القرارات، توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوي المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى للجنس لصالح الاناث، لا توجد فروق حول نمط اتخاذ القرارات تعزى للجنس، كما ان النمط السائد في اتخاذ

القرارات لدى المدراء والمديرين، النمط المنطقي ثم الاتكالي.

٩. (السفياني، ٢٠١٢)، السعودية.

الهدف من الدراسة هو التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية، ومنهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلمي المدارس الحكومية الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف، وكانت أهم النتائج ان درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمس) في مجملها كانت منخفضة، ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، كانت بمجملها متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمسة عشرة سنة.

١٠. (الزهراني، ١٤٣١ هـ)، السعودية.

الهدف من الدراسة هو التعرف على التفضيل المهني لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة، والتعرف على اتخاذ

القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة، والتعرف على العلاقة بين التفضيل المهني واتخاذ القرار، والمنهج الوصفي منهج الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦١) من الطلاب الملتحقين بالكلية التقنية والكلية الصحية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتكونت اداة الدراسة من مقياس للتفضيل المهني من إعداد الباحث، ومقياس اتخاذ القرار إعداد عبدون (د.ت)، وكانت أهم النتائج لا توجد علاقة ارتباطيه بين مستوى التفضيل المهني واتخاذ القرار، لا توجد فروق دالة إحصائياً بين طلاب الكلية التقنية وطلاب الكلية الصحية في مفهوم التفضيل المهني، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين طلاب الكلية التقنية وطلاب الكلية الصحية في اتخاذ القرار لصالح الكلية الصحية.

١١. (العتيبي، ١٤٢٨ هـ)، السعودية.

الهدف من الدراسة هو التعرف على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، ومنهج الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٢) مرشداً من المرشدين الطلابيين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف، واداة الدراسة مقياس اتخاذ القرار إعداد عبدون (د.ت)، ومقياس فاعلية

التدريس بالإدارة العليا في (٩) جامعات بمختلف الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن أهمية القرار كمتغير تؤثر على العقلانية والحدس واللامركزية في صنع القرار، ومع ذلك أظهرت نتائج تحليل المسار أن العوامل البيئية لم تمارس ضغطاً إلا على العلاقة بين العقلانية في اتخاذ القرار وفعالية القرار.

١٣. (Alam , 2013)، السويد .

الهدف من الدراسة الكشف عن كيفية تنفيذ القرارات الاستراتيجية، واستكشاف سلوك صنع القرارات من أجل مراقبة تأثير الشخصية ما إذا كانت الخصائص الشخصية بديهية أم تحليلية في صانع القرار، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة اقتصر على دراسات الحالة في (٦) مؤسسات انتاج زراعي في منطقة أوبسالا في السويد، وكانت أداة الدراسة المقابلات مع مدراء المؤسسات، وكانت أهم النتائج أن المدراء الذين يعملون في هذه المؤسسات تتأثر قراراتهم بعمق وتتناسب مع شخصيتهم من خلال خبرتهم الطويلة في العمل، وأنها لا تهتم حول الكثير من التحليل والحساب، وأن التفكير والحدس يهيمن في الأعمال التجارية.

الذات إعداد العدل (٢٠٠١)، ومقياس المساندة الاجتماعية من اعداد الباحث (العنبي، ١٤٢٨ هـ)، وكانت أهم النتائج توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين كل من درجات القدرة على اتخاذ القرار وكل من (درجات فاعلية الذات، والمساندة من جانب المدرسة، المساندة من جانب أولياء الأمور، والمساندة من جانب المعلمين، رضا المرشد الطلابي عن المساندة، والدرجة الكلية للمساندة الاجتماعية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمكان العمل وللسنوات الخبرة، وللراتب في جميع المحاور لدى المرشدين الطلابيين، وتوجد إمكانية للتنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين من خلال كل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية. وهذا يعني أن القدرة على اتخاذ القرار تعتمد على فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية.

ب. الدراسات الانجليزية المتعلقة باتخاذ القرار.

١٢. (AIDhean, 2017)، أمريكا.

الهدف من الدراسة دراسة خصائص محددات القرار المختلفة في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٥) من اعضاء هيئة

١٤. (Sinclair & Others, 2012)،

نيوزيلاندا.

الهدف من الدراسة المساهمة بالمعلومات والتوصيات التي يمكن أن تجهز مديري الطوارئ بشكل أفضل للإعداد والاستجابة لحالات الطوارئ والكوارث، مع التركيز على تحسين قدراتهم على اتخاذ القرار أثناء الاستجابة، وتم استخدام نهج المسح القائم على الاستبيان في هذا البحث وشاركت ٤٨ منظمة حكومية محلية مختلفة. تم فحص هذه النتائج بالتزامن مع الإدارة الحديثة للطوارئ في اتخاذ القرارات. تم استخدام مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، مما مكن التحليل النوعي والكمي، وتشير النتائج إلى أنه على الرغم من توافر المعلومات حول صنع القرار، إلا أن جميع مدراء الطوارئ لا يدركون وجود هذه المعلومات أو يفهمون صلتها بإدارة الطوارئ، من المحتمل أن أولئك الذين لديهم فهم شامل لصنع القرار قد اكتسبوا هذه المعرفة من خلال دورات غير متعلقة بالإدارة في حالات الطوارئ، في المجموع قال ٧١٪ من المشاركين أنهم سيهتمون بتلقي المزيد من الدعم فيما يتعلق بالتدريب والممارسة لاتخاذ القرار في مراكز عمليات الطوارئ.

١٥. (ugurlu, 2012)، امريكا.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أساليب اتخاذ القرارات الخاصة بالمديرين والمماثلة وعلاقة أنماط صنع القرار مع التقدم في السن، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي، وتتألف عينة الدراسة من (٢٨٥) مديراً ونائباً للمدير العاملين في المدارس الابتدائية والثانوية في مقاطعة سيفاس المركزية ومقاطعاتها، وأشارت أهم النتائج إلى اتخاذ القرار العقلاني، والذي يعد أحد أنماط اتخاذ القرار واتجاهات المماثلة، لا يختلف اختلافاً كبيراً مع متغير العمر، العلاقة بين أنماط اتخاذ القرار تنتج بشكل مشترك علاقة طفيفة، ولكنها مهمة مع سلوكيات التسوية لمديري المدارس.

١٦. (AIDaba, 2012)، ماليزيا.

الهدف من الدراسة هو التحقق من وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي تعليمية، ومنهج الدراسة المنهج الوصفي، وعينة الدراسة تكونت من (٢٥٥) من الإداريين والموظفين في الجامعة الإسلامية الدولية في ماليزيا (IIUM)، وكانت أهم النتائج هي ان الديمقراطية والشورى لها تأثير كبير على رضا الموظفين الإداريين. كما يشير هذا الاستنتاج إلى ضرورة إشراك الموظفين الإداريين في

اتخاذ القرارات التعليمية سيكون مفيداً ليس فقط لتحسين رضاهم بل أيضاً الإنتاج التنظيمي.

### ثالثاً: منهجية البحث

#### ٣,١ عينة الدراسة

إشتملت الدراسة على عينة تكونت من ... مدرساً جامعياً يعملون بهيئة التدريس بجامعة المنصورة. وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

#### ٣,٢ منهجية البحث

إعتمد البحث على المنهج الوصفي الكمي بناءً على إستبانة تم تسليمها لعينة البحث، وذلك بهدف وصف المعرفة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

#### ٣,٣ أداة البحث

إستخدمت الدراسة إستبانة ورقية مكونة من ..... سؤال مقسمة على أربعة محاور: .

#### ٣,٣,١ الصدق الظاهري لأداة الدراسة

##### (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري الاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت

لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين إلى محكمين وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإيداء ما يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

#### ٣,٣,٢ صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول رقم (٣,١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الإستبانة

المحور الثاني (إتخاذ القرار)					
معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال
**٠,٦١٦	١٩	**٠,٦٧٩	١٠	**٠,٦٢٣	١
**٠,٧٨٦	٢٠	**٠,٦٧٦	١١	**٠,٥٧٨	٢
**٠,٧٦٤	٢١	**٠,٦٨٧	١٢	**٠,٦٣٠	٣
**٠,٨٣٥	٢٢	**٠,٥٨٣	١٣	**٠,٥٧٦	٤
		**٠,٢٨٣	١٤	**٠,٦٠٣	٥
		**٠,٣٥٨	١٥	**٠,٦٦٠	٦
		**٠,٥٩٢	١٦	**٠,٦٩١	٧
		**٠,٦٨٠	١٧	**٠,٦٤٥	٨
		**٠,٥٧٩	١٨	**٠,٧٢٥	٩

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، ٠,٠١

لبيان مدى ممارسة إتخاذ القرار في جامعة المنصورة من وجهة اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية. وفيما يلي عرض وتحليل لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة ادارة المعرفة في جامعة المنصورة من وجهة اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية ، وذلك على النحو التالي:-

يوضح الجدول ٤,١ مدى ممارسة إتخاذ القرار في جامعة المنصورة بناءً على تشخيص المشكلة ، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :-

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي (يتم صياغة المشكلة بصورة واضحة بعد

يتضح من الجدول (٣,١) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

#### رابعاً: نتائج البحث

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي:

ما مدى ممارسة مراحل إتخاذ القرار في جامعة المنصورة من وجهة اعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية؟

وللإجابة على هذا السؤال: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، وبدرجة "موافق".  
- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي (توجد آلية واضحة لتشخيص المشكلات الادارية والأكاديمية مبكرا قبل استفحالها) في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي (١,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، وبدرجة "غير موافق".

يتضح من أرقام الجدول السابق أن عينة الدراسة كانت محايدة فيما يتعلق بتشخيص المشكلة ؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (محايد).

تشخيصها) في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٨٨)، وبدرجة "محايد".

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي (يتم تدريب اعضاء هيئة التدريس على تشخيص المشكلات بوسائل علمية) في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري (١,٠١)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي (تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في عملية تشخيص المشكلات التي تستوجب اتخاذ القرار) في المرتبة الثالثة، وذلك

جدول ٤,١ حساب المتوسط الحسابي للمحور الثاني ، البند الأول تشخيص المشكلة

م	البند	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في عملية تشخيص المشكلات التي تستوجب اتخاذ القرار.	2.38	.76٠	موافق	٣
٢	توجد آلية واضحة لتشخيص المشكلات الادارية والأكاديمية مبكرا قبل استفحالها.	1.55	.78٠	غير موافق	٤
٣	يتم تدريب اعضاء هيئة التدريس على تشخيص المشكلات بوسائل علمية.	2.44	1.01	موافق	٢
٤	يتم صياغة المشكلة بصورة واضحة بعد تشخيصها.	2.63	.88٠	موافق	١
	المتوسط الحسابي للبند	٢,٢٥	٠,٨٥	محايد	

العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :-

يوضح الجدول ٤,٢ مدى ممارسة اتخاذ القرار في جامعة المنصورة بناءً على تجميع المعلومات عن المشكلة ، وقد جاءت

- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي (تسعى إدارة الجامعة للاستفادة من التجارب السابقة عند اتخاذ القرار) في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة "محايد".

- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي (يتم الاستعانة بمراكز الخبرة والمصادر الخارجية في جمع المعلومات) في المرتبة الخامسة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة "محايد".

يتضح من أرقام الجدول السابق أن عينة الدراسة كانت موافقة فيما يتعلق بتشخيص المشكلة ؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢,٤٩) وانحراف معياري (٠,٩١)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق).

- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي (توجد آلية واضحة للتحقق وتحري الدقة في المعلومات المقدمة) في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي (تحدد البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرار) في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (٩)، وهي (الهيكل التنظيمي والاداري بالجامعة يسمح بتدقق المعلومات) في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وانحراف معياري (١,١٠)، وبدرجة "موافق".

جدول ٤,٢ حساب المتوسط الحسابي للمحور الثاني ، البند الثاني تجميع المعلومات عن المشكلة

م	البند	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٥	تحدد البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرار.	2.65	.90٠	موافق	٢
٦	يتم الاستعانة بمراكز الخبرة والمصادر الخارجية في جمع المعلومات.	2.13	.91٠	محايد	٥
٧	توجد آلية واضحة للتحقق وتحري الدقة في المعلومات المقدمة.	2.80	.89٠	موافق	١
٨	تسعى إدارة الجامعة للاستفادة من التجارب السابقة عند اتخاذ القرار.	2.27	.79٠	محايد	٤
٩	الهيكل التنظيمي والاداري بالجامعة يسمح بتدقق المعلومات.	2.61	1.10	موافق	٣
	المتوسط الحسابي للبند	٢,٤٩	٠,٩١	موافق	

يوضح الجدول ٤,٣ مدى ممارسة اتخاذ القرار في جامعة المنصورة بناءً على تحديد البدائل وتقييمها، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :-

- جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي (تشرك ادارة الجامعة أكثر أعضاء هيئة التدريس لتحديد البدائل) في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي (تستعين ادارة الجامعة بخبراء اتخاذ القرار لتقويم البدائل المتاحة) في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٨١)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (١٣)، وهي (الأنظمة التكنولوجية تؤد إلى سهولة تحديد البدائل وتقييمها) في المرتبة

الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (١١)، وهي (قبل اتخاذ قرار ما تسعى ادارة الجامعة لإيجاد العديد من البدائل) في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٣٠)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، وبدرجة "محايد".

- جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي (إدراك أهمية تعدد البدائل لتحسين اتخاذ القرار) في المرتبة الخامسة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,١٧)، وانحراف معياري (٠,٨٠)، وبدرجة "محايد".

يتضح من أرقام الجدول السابق أن عينة الدراسة كانت موافقة فيما يتعلق بتشخيص المشكلة ؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري (٠,٨٠)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق).

#### جدول ٤,٣ حساب المتوسط الحسابي للمحور الثاني ، البند الثالث تحديد البدائل وتقييمها

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٠	إدراك أهمية تعدد البدائل لتحسين اتخاذ القرار.	2.17	.80٠	محايد	٥
١١	قبل اتخاذ قرار ما تسعى ادارة الجامعة لإيجاد العديد من البدائل.	2.30	.78٠	محايد	٤
١٢	تشرك ادارة الجامعة أكثر أعضاء هيئة التدريس لتحديد البدائل.	2.94	.76٠	موافق	١
١٣	الأنظمة التكنولوجية تؤد إلى سهولة تحديد البدائل وتقييمها.	2.46	.89٠	موافق	٣
١٤	تستعين ادارة الجامعة بخبراء اتخاذ القرار لتقويم البدائل المتاحة.	2.88	.81٠	موافق	٢
	المتوسط الحسابي للبند	٢,٥٥	٠,٨٠	موافق	

يوضح الجدول ٤,٤ مدى ممارسة اتخاذ القرار في جامعة المنصورة بناءً على تحديد البدائل وتقييمها، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :-

- جاءت العبارة رقم (١٦)، وهي (يتم تحديد البديل النهائي بناءً على رأي أكثرية المعنيين بموضوع القرار) في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٨١)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (١٥)، وهي (يتم تحديد البديل الأفضل بعد جمع معلومات كافية عن كل بديل) في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (١٨)، وهي (يتم مراعاة ان يكون البديل الافضل ملائماً لإمكانيات الجامعة البشرية والمالية) في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (١٧)، وهي (يتم مراعاة ان يكون البديل الانسب منسجماً مع سياسات وأهداف الجامعة) في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٤١)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، وبدرجة "موافق".

يتضح من أرقام الجدول السابق أن عينة الدراسة كانت موافقة فيما يتعلق بتشخيص المشكلة ؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق).

جدول ٤,٤ حساب المتوسط الحسابي للمحور الثاني ، البند الرابع تحديد البديل الأنسب

م	البند	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٥	يتم تحديد البديل الأفضل بعد جمع معلومات كافية عن كل بديل.	2.64	.83٠	موافق	٢
١٦	يتم تحديد البديل النهائي بناءً على رأي أكثرية المعنيين بموضوع القرار.	2.85	.81٠	موافق	١
١٧	يتم مراعاة ان يكون البديل الانسب منسجماً مع سياسات وأهداف الجامعة.	2.41	.82٠	موافق	٤
١٨	يتم مراعاة ان يكون البديل الافضل ملائماً لإمكانيات الجامعة البشرية والمالية.	2.44	.87٠	موافق	٣
	المتوسط الحسابي للبند	٢,٥٨	٠,٨٣	موافق	

يوضح الجدول ٤,٥ مدى ممارسة اتخاذ القرار في جامعة المنصورة بناءً على تنفيذ القرار وتقييمه، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :-

- جاءت العبارة رقم (٢١)، وهي (تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها) في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (٢٢)، وهي (يعطي المسؤولون بالجامعة صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في الحالات الطارئة) في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨١)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وبدرجة "موافق".

- جاءت العبارة رقم (٢٠)، وهي (تتخذ القرارات بشكل سريع عبر خطة واضحة بعد اعتمادها) في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، وبدرجة "موافق بشدة".

- جاءت العبارة رقم (١٩)، وهي (تشرك ادارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ القرارات وتقييمها) في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وانحراف معياري (١,٠٥)، وبدرجة "محايد".

يتضح من أرقام الجدول السابق أن عينة الدراسة كانت موافقة فيما يتعلق بتشخيص المشكلة ؛ وذلك بمتوسط حسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٩)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق).

جدول ٤,٥ حساب المتوسط الحسابي للمحور الثاني ، البند الخامس تنفيذ القرار وتقييمه

م	البند	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٩	تشرك ادارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ القرارات وتقييمها.	2.25	1.05	محايد	٤
٢٠	تتخذ القرارات بشكل سريع عبر خطة واضحة بعد اعتمادها.	3.46	.76٠	موافق بشدة	٣
٢١	تحقق القرارات المتخذة النتائج المرجوة منها.	2.97	.82٠	موافق	١
٢٢	يعطي المسؤولون بالجامعة صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في الحالات الطارئة.	2.81	.97٠	موافق	٢
	المتوسط الحسابي للبند	٢,٨٧	٠,٩٠	موافق	

## خامساً: مناقشة النتائج

١. تحفيز المسؤولين عن إتخاذ القرار في الهيئات التعليمية للتوجه نحو تطبيق مراحل اتخاذ القرار.

٢. تضمين عمليات ومراحل اتخاذ القرار ضمن الحقائق التدريبية الخاصة بتدريب أعضاء هيئة التدريس، وضمن المقررات الدراسية على طلاب الجامعة.

٣. الإستغلال الأمثل لوسائل التكنولوجيا الحديثة في تدريب وتطبيق استراتيجيات اتخاذ القرار، وتجهيز البنى التحتية التكنولوجية والوسائط الرقمية اللازمة لذلك.

### الخاتمة

أثبتت هذه الدراسة وجود مؤشراً مقبولاً على تبني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة لمبدأ اتخاذ القرار. وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات المناسبة التي قد تعالج هذه الظواهر، مشتملة على تقريب وجهات النظر بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، والتفعيل الأمثل لمنهجيات اتخاذ القرار لضمان مخرجات مثلها عند اتخاذ القرار.

هدف سؤال الدراسة إلى بيان معرفة مدى ممارسة إتخاذ القرار بين أعضاء هيئة تدريس وقيادات جامعة المنصورة، بناءً على خمسة محاور هي: تشخيص المشكلة، تجميع المعلومات عن المشكلة، تحديد البدائل وتقييمها، تحديد البديل الأنسب، تنفيذ القرار وتقييمه. وقد أكدت الدراسة أن ممارسة إتخاذ القرار كان متاحاً بدرجة معقولة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة المنصورة. كما أن البند الخامس تنفيذ القرار وتقييمه كان الأعلى موافقة بمتوسط حسابي (٢,٨٧) وإنحراف معياري (٠,٩٠). وهذا يدل على أن الجوانب العملية والتطبيقية لممارسات إتخاذ القرار موجودة عند ممارستها في جامعة المنصورة، كما تدل النتائج على لامركزية إدارة جامعة المنصورة في إتخاذ القرار، وإشراكها لكثير من العاملين في عملية إتخاذ القرار وتقييمه. وتتفق هذه النتائج مع دراسة مغاوري (٢٠١٧)، ناصر (٢٠١٦)، Alam (2013).

### التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن التوصية بالمقترحات التالية:-

## المراجع

### المراجع العربية:

١. أبو عاشور، خليفة؛ شطناوي، جميل (٢٠١٤) فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٠، عدد ٣، ص ص ٣٣٧ - ٣٤٩، الأردن.
٢. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢) الإدارة المدرسية الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر.
٣. درغام، نورة (٢٠١٥) دور المناخ التنظيمي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في إدارة آلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أطروحة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٤. الزهراني، سلطان بن عاشور بن علي (٢٠١١) التفضيل المهني و اتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٥. الحوراني، نوال عبدالرحمن (٢٠١٣) مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. السفياني، ماجد سفر صالح (٢٠١٢) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
٧. العاني، وجيهة ثابت (٢٠١٨) اتخاذ القرارات في ضوء أخلاقيات المهنة: وجهة نظر بعض التربويين في سلطنة عمان، مجلة الدراسات التربوية والنفسية. مج. ١٢، ع ٢، ص ص. ٣٢١-٣٣٩، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
٨. العتيبي، بندر محمد (٢٠٠٨) اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٩. العتيبي، ياسر عبد الله تركي (٢٠٠٨) إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٠. عزاب، محمد عبد الستار محمود (٢٠٠٨)، تطوير الإدارة التربوية في ضوء معايير التربية الشاملة، ط ١، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
١١. العطاس، محمد سالم (٢٠٠٩) اتخاذ القرارات "النظرية والتطبيق، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٢. عيروط، مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية من وجهة نظر الادارات العليا في الجامعات الاردنية الحكومية، مجلة العلوم التربوية. مج. ٢٥، ع ٣، ج ٢، ص ٥٣٥ - ٥٦٥، مصر.
١٣. عياش، جابر محمد (٢٠٠٨) واقع استخدام الاساليب في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
١٤. مغاوري، هالة أمين (٢٠١٧) تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٨، ج ٦، ص ٥٣٥ - ٥٥٦، مصر.
١٥. المنصور، زينة (٢٠١٥) الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق، اطروحة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
١٦. كنعان، نواف (٢٠١١) اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط ٣، عمان، الأردن.
١٧. لفته، جواد (٢٠١١) الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- المراجع الاجنبية:**
1. AlDaba, Abdulmajid Mohamed (2012) the relationship between participatory decision-making and job satisfaction in educational organizations: a case study at international Islamic university of Malaysia, A dissertation submitted in fulfillment of the requirement for the degree of Masters of Education, IIUM.
  2. AlDhaen, E. (2017) Study of the Strategic Decision Making in Higher Education Institutions . London: Brunel University BURA . - See more at: <https://www.ahlia.edu.bh/faculty/dr-esra-saleh-al-dhaen/#sthash.iY0AIgPC.dpuf>.
  3. Alam, Monzurul (2013) The strategic decision making

- 
- Journal of Emergency Services,  
Vol. 1 Issue: 2, pp.159-174.
5. Ugurlu, C.T (2013) Effects of decision making styles of school administrators on general procrastination behaviors. *Egitim Arastirmalari-Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 253-272.
- process and influence of personality, Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala No: 773:1-41.
4. Sinclair, Helen; E.H. Doyle, Emma; M. Johnston, David; Paton, Douglas (2012) "Decision-making training in local government emergency management", *International*